



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE DULCES DESTINADOS  
PARA FIESTAS O EVENTOS TEMÁTICOS DENTRO DE CENTROS  
COMERCIALES EN EL SUR DE QUITO

AUTOR

Luis Alberto Quingatuña Aluisa

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA COMERCIALIZACIÓN DE DULCES DESTINADOS PARA FIESTAS O  
EVENTOS TEMÁTICOS DENTRO DE CENTROS COMERCIALES EN EL SUR  
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención en  
Administración de Empresas

Profesor guía

Ing. Diego Patricio Torres Contreras, MBA

Autor

Luis Alberto Quingatuña Aluisa

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ing. Diego Patricio Torres Contreras, MBA

1705069993

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Ing. Christian Diego Pérez Solórzano

1711254423

## **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”.

---

Luis Alberto Quingatuña Aluisa

1714035704

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi esposa y a mis padres, por su ayuda incondicional, ya que a pesar de todo siempre estuvieron alentándome para seguir adelante; además a mis hermanas por darme la fuerza en todo este largo trayecto.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mi esposa Ximena quien me apoyó para llegar a esta instancia de mi vida; a mis hijos Luis Felipe y Ana Isabella por ser mi motivación diaria para seguir adelante; a mis padres Susana y Guillermo por su cariño incondicional y ayuda para poder lograr este trabajo

## RESUMEN

La tendencia del consumo, adicional a la alta demanda de confites, dulces y chocolates a nivel mundial en los últimos años, han permitido el crecimiento de la industria manufactura de alimentos procesados en el Ecuador, colocando al país entre los principales países productores. El cacao cultivado, es considerado como la mejor materia prima a nivel internacional y ha conquistado mercados como el asiático, europeo y el americano. (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, 2017).

Este plan de negocios, busca establecer un nuevo concepto en la comercialización de confites en la ciudad de Quito. El objetivo principal, es la creación de un proyecto innovador con rentabilidad sostenible a lo largo del tiempo, con la fabricación de chocolates tridimensionales y la comercialización de una amplia variedad de confites a granel y en diversas presentaciones.

Candy, es una empresa dedicada a la comercialización de productos a base de chocolate de tercera dimensión, al gusto e imagen que el cliente desee y que al mismo tiempo pretende posicionarse en un mercado altamente competitivo, operando desde una tienda en el centro comercial el Recreo. Este centro comercial, ha sido elegido porque mantiene una alta tasa de crecimiento en el tráfico anual de personas. Al introducir un producto innovador como el chocolate personalizado 3D, se busca marcar un factor diferenciador en la industria ya que el mismo no se encuentra en el mercado ecuatoriano.

En el estudio de marketing, se definieron mecanismos para posicionar el producto en el mercado, utilizando la estrategia de desarrollo de productos, la a que va de la mano con la diversificación concéntrica.

Finalmente, se concluye el presente proyecto con un análisis financiero que define este plan de negocio como viable, con resultados del VAN positivo y un retorno de la inversión atractivo a largo plazo.



## **ABSTRACT**

The trend of consumption and high demand for candies, sweets and chocolates worldwide in recent years have allowed the growth of the industry Of Manufacturing of processed foods in Ecuador, managing to place the country among the main producing countries. In the same way, EL Cocoa cultivation is considered the best raw material at the international level and Has Conquered Markets like the Asian, European and American. (Ministry of Foreign Affairs, 2017).

This business plan seeks to establish a new concept in the marketing of candies in the city of Quito. The main objective is the creation of an innovative project with sustainable profitability over time with the manufacture of three-dimensional chocolates and commercialization of a wide variety of candies in bulk and in various presentations.

CANDY is a company dedicated to the marketing of products based on third dimension chocolate to taste and image that the customer wants, at the same time seeks to position itself in a highly competitive market Operating from a store in the mall the recess. This mall has been chosen in view of the Maintains a high rate of growth in annual traffic of people. Introducing an innovative product As It is the Chocolate Custom 3d It seeks to mark a differentiating factor in the industry since the same no is found in the Ecuadorian market.

In the marketing study, strategies were defined to position the product in the market, using the strategy of product development, the same that goes with the concentric diversification.

At last, is concluded the present project with a financial analysis that defines the business plan as viable, resulting in a VAN positive and a return on investment attractive in the long run.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Justificación del Proyecto .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Objetivo General .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Análisis del entorno externo - PEST .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Análisis de la industria .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Investigación cualitativa .....</b>	<b>12</b>
3.1.1. Entrevista a expertos.....	12
3.1.2. Grupo Focal. ....	14
<b>3.2. Investigación cuantitativa.....</b>	<b>16</b>
3.2.1. Encuesta .....	16
<b>3.3. Conclusiones de la investigación de mercado.....</b>	<b>19</b>
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y de cliente.....</b>	<b>20</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>23</b>

<b>5.1. Estrategia de marketing</b> .....	<b>23</b>
5.1.1.Estrategia general de marketing.....	23
5.1.2.Declaración de la estrategia.....	23
5.1.2.Mercado Objetivo.....	24
5.1.3.Propuesta de valor.....	24
<b>5.2. Mezcla de Marketing</b> .....	<b>25</b>
5.2.1. Producto.....	25
5.2.2.Precio.....	29
5.2.3.Plaza.....	30
5.2.4.Promoción y Publicidad.....	31
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>34</b>
6.1.1.Misión.....	34
6.1.2.Visión.....	35
6.1.3.Objetivos Smart.....	35
<b>6.1. Cadena de valor</b> .....	<b>36</b>
6.1.2.Actividades primarias.....	36
<b>6.2. Plan de Operaciones</b> .....	<b>37</b>
<b>6.3. Estructura Organizacional</b> .....	<b>41</b>
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>44</b>
<b>7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos</b> .....	<b>44</b>
7.1.1.Proyección de Ingresos.....	44
7.1.2.Política de ingresos.....	44
7.1.3.Detalle de los ingresos.....	44
7.1.4.Proyección de costos.....	45
7.1.5.Proyección de gastos.....	47

<b>7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....</b>	<b>48</b>
7.2.1. Inversión Inicial.....	48
7.2.2. Capital de trabajo .....	48
<b>7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....</b>	<b>49</b>
7.3.1. Estado de Resultados .....	49
7.3.2. Balance General.....	49
7.3.3. Estado de Flujo de efectivo .....	51
7.3.4. Estado de Flujo de caja .....	51
<b>7.4. Proyección flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....</b>	<b>52</b>
7.4.1. Estado de flujo de caja del inversionista .....	52
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	52
<b>7.5. Índices Financieros .....</b>	<b>53</b>
7.5.1. Índices Financieros .....	53
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MODELO CANVAS.....	25
FIGURA 2 LOGOTIPO DE CANDY, ELABORADO POR EL AUTOR.....	28
FIGURA 3 CADENA DE VALOR.....	36
FIGURA 4 MAPA DE PROCESOS DE CANDY, ELABORADO POR EL AUTOR.....	38
FIGURA 5 FLUJOGRAMAS DE CANDY, ELABORADO POR EL AUTOR.....	39
FIGURA 6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CANDY, ELABORADO POR EL AUTOR.....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CLASIFICACIÓN AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	7
TABLA 2. ANÁLISIS FOCUS GROUP.....	14
TABLA 3. ANÁLISIS ENCUESTA .....	17
TABLA 4. SEGMENTACIÓN .....	23
TABLA 5. MERCADO OBJETIVO .....	24
TABLA 6. MATRIZ ANSOFF .....	26
TABLA 7. COSTOS VARIABLES. ....	29
TABLA 8. PRECIOS POR ESTABLECER .....	30
TABLA 9. COSTOS DE PUNTO DE VENTA.....	30
TABLA 10. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD .....	32
TABLA 11. FUERZA DE VENTAS .....	33
TABLA 12. ANÁLISIS DE TIEMPOS .....	38
TABLA 13. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS, MAQUINARIAS E INSTALACIONES.....	40
TABLA 14. REQUERIMIENTOS DE MATERIAS PRIMAS POR COSTOS.....	40
TABLA 15. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS .....	41
TABLA 16. DESCRIPCIÓN DE PERSONAL NECESARIO .....	42
TABLA 17. COMPOSICIÓN DE LA VENTA DE PRODUCTOS A GRANE.....	44
TABLA 18. COMPOSICIÓN DE LA VENTA DEL CHOCOLATE 3D PERSONALIZAD .....	44
TABLA 19. PROYECCIÓN DE INGRESOS .....	45
TABLA 20. COSTOS DE PRODUCTOS .....	46
TABLA 21. PROYECCIÓN DE COSTOS .....	46
TABLA 22. PROYECCIÓN DE GASTOS .....	47
TABLA 23. INVERSIÓN INICIAL .....	48
TABLA 24. ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	48
TABLA 25. CAPITAL DE TRABAJO .....	48
TABLA 26. CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE .....	49

TABLA 27. ESTADO DE RESULTADOS .....	49
TABLA 28. BALANCE GENERAL.....	50
TABLA 29. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	51
TABLA 30. ESTADO DE FLUJO DE CAJA .....	51
TABLA 31. FLUJO PROYECTADO DEL INVERSIONISTA.....	52
TABLA 32. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O W.A.C.C.....	52
TABLA 33. CRITERIOS DE INVERSIÓN.....	53
TABLA 34. ÍNDICES FINANCIEROS .....	54

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios, consiste en la comercialización de dulces, confites, caramelos y chocolates transformados en figuras tridimensionales, destinados a ser un obsequio o presente en fiestas o eventos. De esta manera, estos productos se encuentran dirigidos para personas que comparten de manera emotiva fechas especiales, sentimientos o simplemente gustan de consumir dulces y chocolates.

La gran demanda de confites, dulces y chocolates a nivel mundial en los últimos años, ha motivado a más productores ecuatorianos a sumarse a la elaboración de este tipo de productos, a base de cacao y azúcar, logrando colocarse entre los principales países fabricantes y comercializadores, a nivel global. (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, 2017).

La idea del presente proyecto, se origina al observar la necesidad de los clientes a adquirir dulces diferenciados para fiestas eventos u otros compromisos sociales, así, también, la alta demanda de los dulces y caramelos en los locales como Entre Dulces, en centros comerciales tanto del norte como del sur de la ciudad, ha permitido determinar los deseos del cliente a degustar productos diferentes.

Este proyecto está enfocado al segmento de personas, de edades entre los 18 a 65 años, de los estratos sociales (C+) y (C-), de nivel económico medio de la zona sur de Quito, específicamente de las parroquias: Chillogallo, Guamaní, Quitumbe, Turubamba y la Ecuatoriana, que tienden al consumo de dulces y chocolates y así mismo, acostumbran a obsequiar este tipo de productos en ocasiones especiales.

Finalmente, en la actualidad existen variedad de dulces y chocolates elaborados a base de azúcar y cacao a un precio referencial medio con alta demanda, lo que brinda una referencia para que el producto de este plan de negocio, pueda ingresar al mercado con un precio acorde a la necesidad del cliente y un diseño coherente con su deseo.



## **1.1. Justificación del Proyecto**

### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad para la creación de una empresa de dulces temáticos en centros comerciales en el sur de Quito.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las posibles oportunidades y amenazas a través del diagnóstico del entorno externo.
- Analizar las preferencias del cliente actual para así, determinar la aceptación del negocio.
- Definir los gustos y preferencias del consumidor a través del análisis del cliente.
- Precisar las estrategias de marketing que mejor se adapten a la propuesta de valor y a las necesidades del cliente.
- Establecer la filosofía y estructura organizacional sobre los cuales el negocio va a funcionar.
- Determinar qué año el plan de negocios obtiene mejores ventas.
- Conocer en qué año se pueden reducir los inventarios al máximo para tener mayor rentabilidad.
- Determinar la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios a través del estudio técnico financiero.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo - PEST**

#### **2.1.1 Análisis político**

- **Etiquetado de alimentos procesados**

En el Ecuador prevalecen el sobrepeso y obesidad, los mismos que se registraron en estándares considerados altos en la población según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (ENSANUT & MSP, 2012), debido a esto, en el año 2013 entró en vigor el reglamento de etiquetado de alimentos procesados, agregando una etiqueta a cada alimento tipo semáforo

que indica las concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal. Ver semaforización de alimentos en **Anexo 1**, esta normativa facilita la lectura de información nutricional con lo que se planea reducir el consumo de alimentos con alto índice de azúcares que han sido causantes de graves enfermedades y la muerte en la población. (MSP, Ministerio de Salud Pública, 2013). Se considera esta política como una amenaza a la industria de alimentos procesados a base de dulces, confites y chocolates. **AMENAZA.**

- **Impulso a los emprendimientos**

El gobierno ecuatoriano, ha impulsado el apoyo a emprendimientos que pertenecen a la matriz productiva como son los sectores industriales, para la industria de alimentos procesados, consolidando una oportunidad para reactivar la competitividad entre empresas y mejorar el desarrollo económico del país. (MCPEC & CORPEI, 2014). **OPORTUNIDAD.**

El gobierno ha aplicado políticas con diversos beneficios e incentivos tales como la exoneración del 22% del impuesto a la renta por los 10 primeros años a partir de la operación de la industria, del IVA 12%, de los aranceles e impuestos aduaneros para importación de bienes y del impuesto a la salida de divisas por 20 años. (Presidencia de la República del Ecuador , 2016)

- **Exoneración tributaria**

Así mismo, se traduce en oportunidad al existir un incentivo de exoneración tributaria a aquellas personas naturales o jurídicas que inviertan en los sectores estratégicos. (MCSE, 2015-2017) **OPORTUNIDAD.**

### **2.1.2. Análisis económico**

- **Incidencia de la inflación debido al consumo**

La economía en el sector de alimentos y bebidas se encuentra en los productos de mayor consumo en el Ecuador, colocándose en primer lugar en la incidencia de la inflación en el mes de agosto. (INEC, 2017), esto se traduce como una oportunidad para la industria de alimentos y bebidas ya que el consumo de estos sigue siendo alta. **OPORTUNIDAD.**

- **Aporte de la industria al PIB**

La industria de la manufactura (sin refinación petróleo) aportó con el 1.7% de variación positivo al PIB, lo que muestra que la industria de alimentos procesados y bebidas mantiene un crecimiento medido y sostenible dentro de la economía ecuatoriana. (BCE, 2017). **OPORTUNIDAD.**

### **2.1.3. Análisis social**

- **Tendencias alimenticias**

Las nuevas tendencias de alimentación saludable de los ecuatorianos han experimentado un crecimiento constante desde el 2012 hasta la actualidad, promovidas por un sinnúmero de factores, como la reducción de pesticidas y productos nocivos utilizados en la producción de alimentos, la reducción del uso de sales y azúcares en alimentos procesados y el nuevo estilo de vida de los consumidores ha logrado que la variedad de productos orgánicos reaparezca. (PROECUADOR & COMEX, 2012). Esta característica es considerada como una amenaza para la industria de alimentos manufacturados de confites y dulces, al existir un incremento del consumo de alimentos sin procesar y saludables. **AMENAZA.**

- **Incidencia de sobrepeso y obesidad en el Ecuador**

La Organización Mundial de la Salud, publicó en mayo de 2017, que existen más de 2.8 millones de personas con obesidad y sobrepeso a nivel mundial, En el Ecuador según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013 existen 5.558.185 personas con sobrepeso y obesidad (ENSANUT, 2011-2013). La obesidad es una enfermedad y es considerada como una epidemia con alto índice de mortalidad, así mismo, esta enfermedad ha ocasionado el incremento en los costos de la salud pública y privada, y la creación de nuevas tendencias de alimentación como la comida dietética a base de componentes químicos y la comida a base de productos orgánicos. (OMS, 2017). **AMENAZA**

- **Niveles de empleo por sector**

El empleo en el sector de la manufactura, indica un incremento de 0.4 puntos porcentuales del mes de marzo a junio 2017, indicando que el sector se está

recuperando actualmente. (INEC, 2017). El crecimiento del empleo radica en una oportunidad para la industria de manufactura al mostrar una tendencia de recuperación de la economía. **OPORTUNIDAD.**

#### **2.1.4. Análisis tecnológico**

El avance tecnológico, ha transformado la industria alimenticia, que va desde la creación de nuevas formas y tendencias para la conservación de los alimentos con propiedades avanzadas, más seguros y más saludables, hasta la innovación de maquinarias y equipos capaces de transformar las ideas en simple realidad.

- **Micro encapsulación y Nano encapsulación en la Industria alimenticia**

Recientes estudios, concluyen que los factores de encapsulación, permiten a los alimentos, mantener su estabilidad liberando nutrientes de manera controlada y retrasando su oxidación, lo que le permitiría al alimento resistir condiciones de procesamiento, empaque y transportación. (Parra Huertas , 2010, pág. 3) **OPORTUNIDAD**

- **Software y Hardware en la industria alimenticia**

En Berlín se realizó el lanzamiento tecnológico para la industria alimenticia, en esta ciudad, se realizó la demostración de la primera impresora tridimensional para dulces y chocolates. Xoco es un software que permite a los usuarios crear objetos personalizados de chocolate y dulces a través de una impresora 3D transformando cualquier idea en un apetitoso dulce. (Oliver, 2016)

#### **OPORTUNIDAD**

- **Estudios del INIAP (INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS)**

La Estación Experimental Tropical Pichilingue del INIAP, se encarga del estudio científico para el mejoramiento genético del cacao, dada la importancia que tiene esta materia prima para la economía nacional, se impulsó la creación de lo que hoy es el “Laboratorio de calidad integral del café y cacao”, su principal

objetivo es retroalimentar a la industria, sobre los avances tecnológicos que realiza esta entidad gubernamental, para tener una materia prima de calidad y que esto a su vez se refleje en el producto final. (INIAP, 2017)

#### **OPORTUNIDAD.**

- **Uso de sustitutos del azúcar desarrollados con tecnología**

Uno de los principales sustitutos del azúcar es la Stevia, la misma que requiere de un alto grado de tecnología para su producción, en vista de que mediante un proceso muy complejo se esteriliza y clasifica la hoja de forma eficiente. Aunque aún no existe en el país una asociación oficial, se está formando la Cámara de Productores de Stevia del Ecuador, es así que, en provincias como Santa Elena y Carchi se está impulsando su producción en gran escala, favoreciendo de esta forma a todas las industrias que requieren bajar el nivel de azúcar en sus productos finales. (REVISTA LIDERES, 2016)

#### **2.1.4.1. Análisis Ambiental**

- **Gestión Ambiental**

En el Ecuador rige la Ley de Gestión Ambiental que “determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.” (Ministerio del Ambiente, 2004). La empresa Colombina y la empresa Alpina manejan políticas sostenibles para el tratamiento de las leyes vigentes en los países en los cuales radican sus productos manejadas por una gestión dirigida al mejoramiento continuo de operaciones, tratando de reducir el impacto ambiental por la generación de productos procesados como son los confites y los productos lácteos respectivamente de cada empresa. (COLOMBINA S.A., 2012), (ALPINA S.A., 2013).

- **Huella Ecológica**

La huella ecológica, es un instrumento de medición que permite calcular el impacto del hombre en las industrias del sector manufacturero del Ecuador, por lo tanto, la reducción de recursos naturales para los procesos productivos debe

manejarse de manera significativa promoviendo la industria verde. La estructura productiva del país se concentra en el 55.9% en el sector agroindustrial y alimenticio, en un 14.3% en el sector textil, 9.7% sector metalmeccánico, 9.4% sector madera y muebles, 6.7% sector químico y plástico y 4% en el sector tecnológico de software. (MIPRO, 2012)

## 2.2. Análisis de la industria

### 2.2.1. Clasificación CIIU

Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI), las actividades económicas asignadas a un contribuyente, se determinan conforme el clasificador de actividades CIIU 4.0 (Clasificador Internacional Industrial Único) (SRI, 2015). La actividad económica del presente plan de negocios se encuentra dentro de la siguiente rama:

Tabla 1. Clasificación Ampliada de Actividades Económicas

<b>CLASIFICACIÓN AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS</b>		
<b>SECCION</b>	<b>C</b>	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
<b>DIVISION</b>	<b>C10</b>	Elaboración de productos alimenticios.
<b>GRUPO</b>	<b>C107</b>	Elaboración de otros productos alimenticios.
<b>CLASE</b>	<b>C1073</b>	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>C1073.2</b>	Elaboración productos de confitería.
<b>SECTOR</b>	<b>C1073.21</b>	Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera.

Tomado de: (INEC, 2012)

De acuerdo, al código CIIU 4.0 la rama de confitería, abarca varios productos como caramelos, grageas, gomas de mascar, turrónes, dulces de coco y de

melcocha que están inmersos en la elaboración artesanal de confitería y son comercializados a nivel nacional e internacional.

### **2.2.2. Análisis Porter**

Por medio del análisis de cada una de las fuerzas de Porter, es posible identificar los factores más relevantes que impactan positiva o negativamente en la industria. A continuación, se analiza cada uno de los cinco componentes:

#### **2.2.2.1. Poder de negociación de los clientes: (alto)**

Esta industria, posee gran cantidad de clientes los que exigen varios beneficios como descuentos: mejores precios y mejor atención. Esta condición la adquieren una importante cantidad de productos procesados principalmente confites, chocolates y dulces que son considerados dentro de los productos de consumo masivo.

Así mismo, existen varias empresas intermediarias que ofertan confites, dulces, y chocolates al por mayor y menor, la mayoría actúan como intermediarios entre los productores y el consumidor final. Se puede determinar en este análisis que el poder de negociación de los clientes es alto, al ser un producto de consumo masivo, ya que el cliente determina muchas características del producto basados en su necesidad. Esto se traduce como una amenaza para la industria de alimentos procesados.

#### **2.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores: (Media)**

En la industria de alimentos procesados, existe gran cantidad de proveedores. Según la Superintendencia, existe un total de 117 compañías cacaoteras y azucareras en el Ecuador. (SUPERCIAS, 2016). De esta manera, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que estos pueden imponer sus condiciones, incrementando precios o bajando la calidad del producto lo que perjudica a los compradores y distribuidores que compran el producto final.

Por otro lado, al existir variedad de compañías en el Ecuador, el cliente puede cambiarse fácilmente de proveedor buscando alternativas de calidad, cantidad

y precio. Al ser una industria muy competitiva, el poder de negociación baja. Además, en el mercado masivo, existen varias empresas distribuidoras como: grupo La Favorita, Corporación El Rosado; supermercados como el TIA, SANTAMARIA, y otros, además de mercados a nivel nacional y pequeñas tiendas quienes manejan una rotación considerable de este tipo de producto.

#### **2.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes: (alto)**

En la industria no existen normas para el ingreso de nuevos competidores, por lo tanto la amenaza en este punto es alta. En nuestro país, los nuevos entrantes pueden aplicar técnicas de marketing más efectivas que las empresas locales, lo que causaría un impacto negativo en la competencia. Grandes compañías como Confiteca y la Universal, las cuales poseen distribución propia, pueden comenzar a elaborar extensas líneas de productos elaborados con sustitutos del dulce y azúcar.

#### **2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos (alto)**

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera (Porter, Ser competitivo, 2009, pág. 47).

En la industria de confites, los productos sustitutos son varios como: caramelos, galletas, turrone, chupetes y otros tipos de productos. En el Ecuador el Ministerio de Salud Pública, promueve la alimentación saludable a base de verduras, frutas, yogurt. (MSP, 2013). Como conclusión, al encontrarse una variedad de productos en el mercado, se considera en este análisis una amenaza de productos sustitutos alto.

#### **2.2.2.5. Rivalidad entre competidores (alto)**

Existen varias empresas que tienen un posicionamiento definido en el mercado y en la mente del consumidor final como son: Entre dulces, Happy Stop, Sweet World, entre otras, las mismas que están ubicados en Quito, Guayaquil y que mantienen sus franquicias dentro de centros comerciales.



Estas empresas, tienen ya un posicionamiento de mercado definido y ocupan un lugar en la mente del consumidor final, por lo que ingresar a este mercado a nivel de centros comerciales no resulta fácil, obteniendo así como resultado una barrera de entrada alta en referencia al segmento de mercado elegido.

### **2.2.3. Matriz EFE**

En la matriz de factores externos, se obtuvo un puntaje total ponderado de 2.99. por lo tanto, las oportunidades son favorables para el desarrollo del proyecto. Ver **Anexo 2**

### **RESULTADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO (PEST).**

- El entorno político, es favorable para la implementación de nuevos emprendimientos en los sectores estratégicos, así como las industrias de la matriz productiva en la cual la industria manufacturera de alimentos procesados está inmersa
- El entorno económico, tiene una tendencia favorable en cuanto a la incidencia de la inflación en los productos de consumo, ya que al ser una industria dinámica, no pierde valor en el tiempo, así mismo, al pertenecer a la matriz productiva aporta un porcentaje al crecimiento del PIB
- El análisis del entorno social y cultural, muestra una industria de alimentos afectada por la tendencia de alimentación saludable de los ecuatorianos, así mismo, por los altos índices de mortalidad de quienes consumen alimentos procesados, en especial productos que contienen alto contenido de azúcar.
- El análisis tecnológico, muestra un panorama de país que compite a nivel mundial por sus altos índices en producción y calidad en la industria, colocando a los alimentos ecuatorianos en mercados extranjeros con gran demanda, esto se debe a la gran inversión estatal y privada que ha contribuido con el progreso de la industria ecuatoriana.
- En el análisis ambiental, la industria alimenticia posee normas y procedimientos, lo que permite generar productos de alta calidad. Así

mismo, las leyes establecidas por los gobiernos, han permitido la alineación empresa-estado lo que ha permitido un crecimiento sostenible en el tiempo.

### **RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (5 FUERZAS DE PORTER)**

- La industria manufacturera de alimentos procesados, muestra una fuerte negociación de los clientes, ya que al ser alimentos de consumo diario, estos pueden integrarse exigiendo descuentos y demás beneficios, así como, también, pueden cambiar de proveedor fácilmente.
- El poder de negociación de los proveedores, muestra que la industria es poco atractiva para invertir por la oferta de equipos, suministros y tecnología; para esta industria es limitada, así mismo, se requiere gran especialización para la fabricación y desarrollo de la actividad.
- La industria, no mantiene proveedores especializados, ya que al ser productos a base de azúcar y otros elementos, es fácilmente envuelta por corporaciones extranjeras con mayor tecnología y mejores procesos. Al existir varias empresas dedicadas a la recolección y procesamiento del cacao y el azúcar, permiten a varios individuos integrarse para crear nuevos emprendimientos lo que su posición de negociación la convierten en amenaza
- La posibilidad del ingreso de nuevos competidores es alta, ya que no se requiere especialización para ingresar a la industria, las barreras de entrada son bajas y las ventajas competitivas se diferencian en la tecnología utilizada.
- Existen sustitutos para los alimentos procesados de la industria y la tendencia alimenticia actual causa una limitación en la rentabilidad, así mismo, el costo del cambio es alto, porque el cliente es el que decide si consume o no el producto.
- Las barreras de salida en la industria de alimentos procesados son altas por los altos costos en la constitución de la empresa y los elevados costos fijos de recurso humano, lo que indica una gran rivalidad entre competidores.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

En el análisis del cliente, se va a determinar el mercado potencial para la implementación de una tienda especializada en la comercialización de confites, dulces y chocolates temáticos y tridimensionales en la ciudad de Quito, el objetivo de este capítulo es conocer más sobre los posibles clientes como sus gustos, necesidades y preferencias en cuanto al consumo de este tipo de dulces. La población del Distrito Metropolitano de Quito es de 2'239.191 personas. (SNI & INEC, 2010).

#### **3.1. Investigación cualitativa**

##### **3.1.1. Entrevista a expertos**

Las entrevistas se realizaron a dos expertos conocedores de la industria quienes mencionan las oportunidades y amenazas de la industria alimenticia de productos procesados en este caso dulces y confitería en el país. Ver Anexo 3 Primera entrevista.

Se realizó la entrevista al ingeniero Daniel Elizalde, Gerente de ventas QUITO de la empresa Confiteca.

##### **Extracto entrevista 1.**

- Actualmente la situación de Ecuador es favorable y con tendencia a mejorar, las ventas se han reestablecido y van en aumento.
- Se espera que en la temporada alta que incluyen Navidad y San Valentín, se incremente la venta con relación al año anterior.
- Los precios se han incrementado en este año, por los altos costos de los insumos y maquinarias, causando un impacto desfavorable para la industria.
- La salvaguardia aplicada a las materias primas y productos importados, afecta de forma negativa a la industria encareciendo la producción y disminuyendo el consumo interno.
- La semaforización establecida por el Ministerio de Salud y el anterior gobierno no afecto a la comercialización, más bien incremento los costos de empaque y etiquetado.

- Los canales de distribución que maneja Confiteca, son supermercados a nivel nacional, tiendas distribuidoras al por mayor y menor.
- El segmento de clientes, se define entre los estratos A, B y C+ en un rango de edades de 8 a 65 años, personas con gusto hacia los dulces, confites y chocolates.
- El empaque de los chocolates, caramelos y demás confites, no tiene diferenciación; siempre será una envoltura plástica con el logo, marca y slogan incluyendo el semáforo alimenticio.
- Los medios de comunicación más fuertes que utilizan las marcas para posicionarse en el mercado son: pautas comerciales en canales de televisión, radio y revistas con alta demanda muy costosos para un emprendimiento. Los medios recomendados para iniciar un proyecto son la página web y las redes sociales que crean tendencia en la población joven.
- La decisión de compra se ve afectada por la tendencia alimenticia de las personas en el mundo y en especial en el Ecuador, el disminuir el consumo de azúcares y sales para mantener una figura corporal saludable y esbelta, permite a la industria innovar y crear nuevos productos.

#### **3.1.1.1. Segunda entrevista.**

Se la realizó al señor Omar Viteri Administrador del almacén ENTRE DULCES ubicado en el centro comercial El Recreo de la ciudad de Quito.

#### **Extracto entrevista 2.**

En base a lo mencionado por el entrevistado se concluye:

- Entre dulces es una franquicia ecuatoriana que tiene más de 16 locales a nivel nacional que cuenta con gran oferta y demanda de productos.
- Según el reporte de la administración del centro comercial El Recreo, el promedio de visitantes a diario es de 300.000 personas, tomando en cuenta su paso por tiendas, patios de comida, y bancos.
- La venta mensual promedio de dulces en una tienda es de 15000 unidades entre gomitas, caramelos, chocolates, etc.
- La preferencia del cliente a la hora de comprar es variada, va desde los caramelos hasta los insumos de bazar y regalos. Al ser una tienda que

vende sus productos a granel por medio de una balanza, la diferencia en la compra se evidencia.

- La temporada más alta, incluye la época de Navidad y San Valentín o día de los enamorados, en estas fechas se ofertan una serie de promociones que impulsan más la venta.
- La recomendación de empleados que deben tener las tiendas en un centro comercial, es un total de dos personas, con alto espíritu de colaboración, capacitados en ventas y atención al cliente y con horarios altamente rotativos.
- Los medios de comunicación utilizados por la franquicia son: la página web, Facebook e Instagram.

### 3.1.2. Grupo Focal.

El Focus Group se llevó a cabo en la ciudad de Quito, aquí participaron 9 personas con rango de edades entre los 18-65 años, de los cuales 5 fueron mujeres y 4 hombres. En cuanto a la ocupación de los participantes van desde estudiantes, estudiantes con trabajos, trabajadores de distintas áreas, amas de casa y profesionales.

Tabla 2. Análisis Focus Group

<b>Criterios</b>	<b>Hallazgos</b>
Gustos	Chocolates y caramelos
Atributos del producto	Dulces de caramelo (ácido y salado) Dulce de chocolate y manjar Caramelos de azúcar y chicles Dulce de masa de galletas con chocolate Chocolates con leche y cacao
Preferencia en alimentación	Dietas balanceadas y saludables
Consumo	Consumo moderado
Tendencia de compra	Alta (siempre existe compra)
Sitios preferidos para la compra	Supermercados y tiendas de centros comerciales
Preferencias	Sabor, diseño, precio, y envoltura para un regalo
Medios de información	redes sociales, banners y flyers
Promedio de gasto semanal	Entre \$1 a \$5 dólares
Interés de compra al producto	Positivo

nuevo	
Precio de interés	Entre \$ 3 a \$ 5 dólares.
Enfoque para la decisión de compra	El sabor y el diseño

### 3.1.2.1. Resultados Focus Group.

- La preferencia de los usuarios en el consumo de dulces, caramelos y confites, se basa en el sabor y el diseño, el precio es un factor que no es determinante al momento de adquirir este tipo de productos.
- Al hablar sobre estos productos, se nota que existe algo de resistencia a la compra, tomando en cuenta que el consumo en exceso de chocolate o dulces pueden ser una causa de enfermedades como la diabetes, razón por la cual se socializó la idea de que en el producto se usa edulcorantes con bajo nivel de azúcar, aspecto que fue bien recibido por los participantes que vieron en esta característica, un importante valor agregado.
- Si bien es cierto, el consumo de este producto no es cotidiano, se verificó que es una de las primeras opciones que se toman en cuenta al momento de dar un presente especial, decorar fiestas o realizar eventos temáticos.
- Las tiendas de centros comerciales y autoservicios, son los lugares en donde el usuario realiza la mayoría de sus compras, debido a la diversidad de opciones de precios, formas, tamaños envolturas y sabores, que pueden encontrar en un mismo lugar al momento de abastecerse de este tipo de productos.
- Al referirnos al diseño innovador y personalizado del producto, se logró detectar que el usuario promedio considera que el precio promedio entre \$3 a \$5 dólares es conveniente y accesible.
- Se presentaron muestras de varios diseños de diversos sabores y fueron puestos a consideración de los participantes, obteniendo como resultado la aceptación unánime del producto en estos dos aspectos, lo que es muy favorable para continuar con la investigación de mercado del presente proyecto.

## **3.2. Investigación cuantitativa**

### **3.2.1. Encuesta**

Se efectuó una encuesta a 50 personas, por medio del método de muestreo no probabilístico a conveniencia. Ver resultados **Anexo 4**

#### **Objetivos:**

- Determinar la frecuencia de consumo de dulces, confites y chocolates.
- Conocer cuáles son las características del producto que influyen en la decisión de compra y consumo de dulces, chocolates y confetis en general.
- Establecer el interés de consumo en los productos temáticos o personalizados.
- Definir los canales de compra y los medios de información.

Tabla 3. Análisis Encuesta

ENCUESTA											
Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando una encuesta con fines académicos a fin de determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de dulces destinados para fiestas o eventos temáticos dentro de centros comerciales en el sur de Quito.											
INFORMACIÓN GENERAL											
1. ¿Favor hay que indicar dentro de que rango de edad se encuentra?											
Menos de 25	38%	26-35	43%	36-45	19%	Más de 45					
2. ¿Sexo?											
Masculino				38%	Femenino			62%			
3. ¿Estado Civil?											
Soltero	5%	Casado	75%	Divorciado	20%	Viudo		Unión Libre			
4. ¿Indique la razón por la cual no consumiría dulces, chocolates o confites?											
Por temas de salud	45%	Por peso		30%	Por gusto		Por enfermedad		25%		
5. ¿Usted consume dulces, chocolates y confites? Si su respuesta es No. Le agradecemos por su participación											
Si	85%			No	15%						
6. ¿Cuáles son las características que más le motivan a comprar este tipo de productos?											
El sabor	60%	El empaque		El precio	5%	El diseño	25%	Semaforización	10%		
7. ¿Cuál es la cantidad en unidades aproximada de dulces, chocolates y confites que consume por semana?											
De 1 a 10	28%	De 11 a 20	52%			Más de 20	20%				
8. ¿Qué dulces consume con mayor frecuencia?											
Chocolates a granel	15%		Caramelos a granel	18%	Gomitas a granel	15%	Chicles a granel	2%			
Figuras animadas de dulce			40%	Galletas a granel	5%	Frutos secos a granel 5%					
9. ¿En qué sector vive?											
Norte	35%	Sur	63%	Valle de chillos	10%	Centro	2%	Cumbayá	3%	Tumbaco	2%
10. ¿Cuán interesante cree usted la idea de personalizar los dulces, chocolates y confites con bajo contenido de azúcar y convertirlos en la imagen que usted deseé?											
Muy interesante	75%		Poco interesante	10%	Me es indiferente	15%		Nada interesante			
11. ¿Por qué no considera atractiva la idea?											
Ya existe el producto	10%	Nada novedoso			Le parece caro			Le gusta la idea	90%		



12. ¿De qué tamaño le gustaría los dulces temáticos o personalizados?							
Grandes 30cm	27%	Medianos 15cm	45%	Pequeños 7cm	20%	A granel (de funda)	8%
13. ¿Estaría usted dispuesto a personalizar sus dulces y chocolates para regalarlos a alguna persona especial?							
SI			89%	NO		11%	
14. ¿Qué cantidad de dulces temáticos o personalizados compraría?							
De 1 a 10	73%	De 11 a 20	22%	Funda de 50	Funda de 100	Al peso o a granel	5%
15. ¿Con qué frecuencia compraría usted estos dulces temáticos?							
A diario		Semanal	64%	Quincenal	15%	Mensual	21%
16. ¿A qué precio del siguiente rango le parecería a usted muy barato el producto que dudaría de su calidad?							
De 2 - 3.00	78%	De 3.01 - 5.00	22%	De 5.01 - 7.00	De 7.01 - 9.00	Más de 10.00	
17. ¿A qué precio del siguiente rango le parecería a usted muy caro el producto como para comprarlo?							
De 2 - 3.00		De 3.01 - 5.00		De 5.01 - 7.00	De 7.01 - 9.00	38%	Más de 10.00 62%
18. ¿Comprarías un dulce, chocolate o caramelo dietético personalizado 3D a un precio entre los 5,00 y los 10,00 dólares?							
SI			98%	NO		2%	
19. ¿En qué lugar o lugares le gustaría encontrar el producto?							
Tiendas de barrio		Autoservicios	38%	Supermercados	30%	Farmacias	Tiendas de centro comercial 32%
20. ¿En qué medios de comunicación le gustaría obtener información sobre los caramelos y chocolates personalizados 3D?							
Radio		Volantes en Centros comerciales.	10%	Redes Sociales	70%	Pág. WEB	12%
						Puntos de venta	8%

## Resultados de Encuesta

- El 85% de los encuestados, consumen caramelos chocolates y otros confites, mientras que el 15% no consumen, debido a diversas variables como son temas de salud (45%), por el peso (30%), enfermedades (25%).
- Las características que buscan las personas en este tipo de productos son: el sabor con el 60%, seguida por el diseño del producto 25%, aquellos que se basan en la semaforización saludable 10% y la minoría por el precio con el 5%.

- La frecuencia de compra, usualmente es diaria con el 45% y de manera semanal con el 38%.
- El interés por los productos personalizados 3D por los encuestados es del 75%; un 72% de los encuestados prefieren tamaños que oscilan entre los 15 a 30 centímetros.
- El 98% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar entre los 5 y 10 dólares fijándose principalmente en su sabor y calidad.
- El 60% de los encuestados, prefiere consumir productos en la tienda que sean a granel, es decir al peso, mientras que el 40% prefiere comprar variedad de dulces empacados de diferente estilo.
- Al 38% de encuestados, les gustaría encontrar este producto en autoservicios y un 32% en tiendas de centros comerciales dedicados a la distribución y comercialización de estos productos.
- Las redes sociales, son el medio de comunicación e información que los encuestados prefieren con un 70%

### **3.3. Conclusiones de la investigación de mercado**

1. Se observa que existe un alto porcentaje de la muestra que consume el producto a comercializar, sin embargo, hay un 15 % que tiene algo de resistencia, debido principalmente a problemas de salud que pueden desarrollarse a raíz del consumo en exceso de confites. El porcentaje mencionado mostró mucho interés al momento de socializar la idea de que para la elaboración de este producto, se tomarán muy en cuenta los niveles de azúcar que se entregará al público que se preocupa por su salud, generando así un vínculo de confianza mutuo.
- Se puede concluir que al existir un porcentaje mínimo del mercado que muestra resistencia a la compra de confites, se cuenta con una gran oportunidad para comercializar el producto, en vista de que el mismo cuenta con un factor diferenciador en lo referente a la cantidad y calidad de azúcar que se utiliza para su elaboración, demostrando así que la empresa se preocupa por la salud de este porcentaje de la población y ganando el mercado en un porcentaje mayor.

2. Existe un alto porcentaje que encuentran en el sabor y el diseño, atributos importantes para el consumidor final, sumando entre los dos en un 85 %. Estos atributos, deben ser aprovechados de manera correcta para que se pueda satisfacer las necesidades del mercado, que tal como se pudo constatar tiene una preferencia mayoritaria y con tendencia innovadora al momento de adquirir este tipo de productos para ocasiones especiales.
  - Al desarrollar un producto que ya existe y darle características diferentes, se puede llegar con una ventaja competitiva que permita captar una mayor cantidad del mercado objetivo que busca tener alternativas innovadoras al momento de decidirse por la compra de obsequios o adornos para ocasiones especiales.
3. En lo referente al precio, se puede constatar que existe una aceptación de este en el rango entre 5 a 10 dólares y que el tamaño favorito del diseño personalizado es de 15 centímetros, por lo que se concluye que la decisión de compra del cliente para este tipo de productos no se basa en el precio sino en el diseño que junto al sabor, se convierten en un factor diferenciador determinante para el mercado meta.
  - Por lo tanto, se puede concluir que a pesar de que el consumidor final no basa su decisión de compra en el precio, se ha fijado en un valor que resulta conveniente y no desorbitado frente a los precios de productos de similares características, lo que resulta atractivo y competitivo al mismo tiempo.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

El alto índice de obesidad en el país sumado a la tendencia alimenticia cada vez más saludable y con exigentes estándares de calidad, han encaminado a

las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos a incorporar en sus procesos productivos ingredientes y alternativas que permitan obtener un producto final acorde a las necesidades saludables que busca el cliente final. Como se demostró en las encuestas, las razones por las que las personas no consumen este tipo de productos son por precautelar su salud (45%), por el peso (30%) y enfermedades (25%), las mismas que se convierten en una oportunidad de negocio ya que no solo se comercializa un producto que entrega emociones y sentimientos a través de figuras personalizadas, sino también tiene bajos índices de calorías y contenido de azúcar, convirtiéndose así en un proyecto innovador y con responsabilidad social, debido a que precautela la salud pública al mantener bajos los niveles de azúcar en la elaboración del mismo.

La estacionalidad del producto es un factor que puede ser aprovechado para su comercialización, considerando que en nuestro país existen varias fechas importantes y que se convierten en una clara oportunidad de negocio debido a que este tipo de presentes son de la preferencia del mercado meta al momento de comprar un presente para determinadas fechas de alta demanda como son: Navidad, el Día de la Mujer, el Día de la Madre, entre otras.

Mediante el análisis externo, se identificó que el sector alimenticio es altamente dinámico en la economía ecuatoriana, a tal punto que el entorno político muestra que existen incentivos a la creación de nuevas empresas y a emprendimientos que apoyen el crecimiento de la matriz productiva del país (Presidencia de la República del Ecuador , 2016); por lo tanto, el apoyo gubernamental enfocado al desarrollo de dicha matriz es una oportunidad para emprender en un negocio nuevo e innovador que aproveche de manera óptima las facilidades que brinda el Estado para el desarrollo de nuevos proyectos.

Por otro lado, el Ecuador es el primer productor a nivel mundial de cacao fino y de aroma con más del 60% del total mundial en comparación con otros sectores de la economía. (PROECUADOR I. D., 2013-2014), lo que permite a los nuevos emprendimientos, consolidar la creación de nuevas empresas dentro de esta industria. (INEC, 2017). En este sentido es de suma importancia

aprovechar la materia prima de alta calidad que tiene el país para que el producto final tenga un valor agregado no solo a nivel nacional, sino también internacional en un futuro cercano.

El factor tecnológico, juega un papel decisivo en la elaboración de un producto nuevo e innovador como es el caso del presente proyecto, ya que al momento, no existe en el país otra empresa que se dedique a diseñar este tipo de pequeñas esculturas personalizadas que marcan una ventaja competitiva sobre la competencia. Es decir, que se genera una oportunidad de negocio al tener la tecnología que puede generar una experiencia diferente al consumidor final y que satisfaga sus necesidades al momento de tomar la decisión de compra.

Ahora bien, el análisis del cliente efectuado a través de la investigación cualitativa y cuantitativa, brinda información más certera al momento de establecer los factores de mayor incidencia. De las entrevistas a los expertos se pudo determinar que la ubicación escogida para el desarrollo del proyecto dentro de uno de los centros comerciales más grandes del sur de Quito, resulta beneficioso considerando que existe una importante afluencia de personas de todas las edades, especialmente fines de semana. No todos los productos sustitutos que existen en el mercado tienen la fortaleza de estar en un lugar tan concurrido. Por lo tanto, la ubicación se convierte en una oportunidad de negocio importante debido a que, con una estrategia de marketing adecuada, es posible llegar a posicionarse en la mente del mercado meta que visita día tras día estos centros comerciales.

Una vez realizado el análisis de entornos y la investigación de mercado del plan de negocios, se puede concluir que el mismo tiene varios factores positivos que lo pueden llevar al éxito; sin embargo, el desarrollo del presente proyecto se enfocará en dos de ellos como son: el factor innovador que definitivamente es lo que llama la atención del consumidor final al momento de tomar la decisión de compra y el factor de salud alimenticia, que también es considerado como importante para los consumidores de este tipo de productos que aún muestran algo de resistencia para adquirirlo. Al realizar un mix de estos dos aspectos, se llega a marcar un factor diferenciador a la vista del

mercado meta, debido a que cumple las expectativas que tienen los demandantes en lo referente a adquirir un producto diferente y con niveles de azúcar idóneos que precavtulan la salud del consumidor final, convirtiéndose de esta forma en una gran oportunidad de negocio a ser explotada.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia de marketing

#### 5.1.1. Estrategia general de marketing

El proyecto empleará la estrategia de Marketing de enfoque al entregar un producto particular a un nicho o segmento de mercado, que busca la penetración de un chocolate bajo en azúcar y calorías impreso de manera tridimensional al personaje o idea del cliente, distinto de los competidores que comercializan los productos de manera común. (Fred, 2003).

#### 5.1.2. Declaración de la estrategia

“CANDY” será posicionado como la opción de compra de dulces, caramelos y chocolates personalizados con bajos contenidos de azúcar para las ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios de compromiso, etc., brindando al cliente beneficios que permiten evitar enfermedades cardíacas y sobrepeso. De tal manera, se establecen precios entre \$5 y \$10 dólares con envoltura y empaque para la ocasión. La empresa iniciará con un presupuesto en publicidad de \$5.000 dólares y se destinará el 4% de las ventas para la publicidad.

##### 5.1.2.1. Segmentación.

Tabla 4. Segmentación

Segmentación geográfica	Segmentación Demográfica	Segmentación Socioeconómica
<b>Localización:</b> Quito-Ecuador	<b>Edad:</b> 18 - 65 años	<b>Ingresos:</b> \$389 en adelante
<b>Tamaño:</b> El alcance se extiende a la población del Distrito Metropolitano de Quito, a 1.619.000 (SNI & INEC, 2010),	Ocupación: Profesional, trabajador y estudiante.	P.E.A. Sur de Quito

<b>Alcance real:</b> 319.056 personas en el Cantón Quito (Administración Quitumbe, Zona SUR)	<b>Género:</b> Masculino y Femenino.	<b>Situación laboral:</b> Dependiente con trabajo, Independientes
<b>Población:</b> Sur de Quito		

### 5.1.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo lo componen las personas de la ciudad de Quito de edades entre los 18 a 65 años, de cualquier estrato social, de la zona sur de Quito, específicamente de las parroquias: Chillogallo, Guamaní, Quitumbe, Turubamba la Ecuatoriana, que tienden al consumo de dulces y chocolates, los mismos que a su vez cuidan de su salud y tienden a obsequiar este tipo de productos en ocasiones especiales.

Tabla 5. Mercado objetivo

<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Habitantes</b>
Personas en el sur de Quito parroquias de Chillogallo, Guamaní, Quitumbe, Turubamba y la Ecuatoriana datos (IESS, 2010)	319.056
Hombres y mujeres de 18 a 65 años. Datos S.N.I	156.023
PEA de la ciudad de Quito 66,2% (Banco Central del Ecuador, 2017)	103.287
32 % de personas prefiere comprar confites en centros comerciales (investigación cuantitativa - pregunta 19)	33051

### 5.1.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor, se basa en la estrategia de más por más ya que oferta un producto con altos atributos a un mayor precio. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2010, pág. 264), "CANDY" es una empresa que innova la presentación y diseño de un dulce tradicional, con bajos contenidos de azúcar y calorías. Los procesos de elaboración se los realiza con maquinarias con alto estándar de calidad que permiten la transformación de materias primas en un producto final de tercera dimensión.

Esta propuesta de valor se la detalla con mayor claridad en el siguiente modelo Canvas:

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores de materia prima de calidad a precios convenientes.  Se han realizado convenios con proveedores como Chocono, Choco freak para tener asesoría y garantizar el stock de materia prima.	* Selección de la materia prima.  * Estrategias de promoción y publicidad.	Entregar un producto final con un diseño innovador y con niveles de azúcar bajos; marcando así, un factor diferenciador sobre la competencia y logrando la satisfacción de las necesidades del mercado meta.	* Directa con los clientes que se acerquen al local comercial  * Indirecta a través de consultas o requerimientos que se hagan a través de medios digitales.	Habitantes del Sur de Quito que frecuenten centros comerciales y que tengan preferencia para adquirir productos novedosos y diferentes para ocasiones especiales.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	* Tecnológicos: Impresoras 3 D.  * Humanos: Personal capacitado para operar la máquina.		Venta directa en el local comercial.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
* Pago personal. * Pago de servicios básicos. * Adquisición de activos, maquinaria (Impresora 3 D) y equipo. * Compra de materia prima.		* Inversión de accionistas.  * Financiamiento externo.  * Por ventas del producto.		

Figura 1 Modelo Canvas.

### 5.1.3.1. Declaración de posicionamiento

“Las personas demuestran sus sentimientos y emociones a través de intercambios de detalles u obsequios como un dulce o chocolate o regalos en general. “CANDY” crea y transforma tus ideas de un obsequio en figuras personalizadas tridimensionales a base de chocolate y caramelos de bajo contenido de azúcar y calorías, cambiando los paradigmas a la hora de tener detalles con las personas que más aprecias.”

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto

#### 5.2.1.1. Estrategia de producto

La estrategia que se aplicará para el presente proyecto es la de diferenciación, la misma que busca diferenciar la oferta al crear un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento de mercado escogido, situación que traerá como resultado el posicionamiento en la mente



del consumidor final debido a los atributos diferenciadores que tiene el producto en relación a los de la competencia. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2010)

La estrategia de producto para el presente proyecto, se determina en base a la matriz Ansoff, con la cual se va a identificar el cuadrante adecuado para la comercialización de este (ANSOFF, 2017), como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Matriz Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Mercados nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

En base a la intersección de la fila de mercados actuales y la columna de productos nuevos, obtenemos como resultado el cuadrante de “**desarrollo de nuevos productos**”, definiendo de esta forma la estrategia de producto que se va a utilizar.

Al utilizar la tecnología, en este caso, la impresora 3D para mejorar o desarrollar un producto, se obtiene como resultado consecuente el perfeccionamiento del mismo, diversificando así la oferta y por lo tanto mejora la oportunidad de entrar en un segmento de mercado. Esta estrategia se conoce como diversificación concéntrica. (Elena Lucio Mera, 2005)

#### 5.1.1.1.1. Atributos del producto

##### Calidad del producto.

El chocolate y caramelo, materia prima de este proyecto, cuentan con sus atributos, beneficios y nutrientes originales tales como: hidratos de carbono, grasa y proteína, además de ácido fólico, cobre, hierro, zinc y magnesio. (NESTLE, 2017). Estos ingredientes actúan como energéticos y ayudan a

mejorar la circulación de la sangre disminuyendo las probabilidades de sufrir enfermedades cardiacas tomando en cuenta su consumo moderado.

### **Características del producto.**

Las figuras tridimensionales de chocolate y caramelo se diseñan mediante el uso de la tecnología y del software SketchUp 3D, que permite realizar diseños tridimensionales, que luego serán enviados a la impresora que se encargada de transformar la materia prima en figuras y verdaderas obras de arte. (Saez, 2017).

### **Estilo y diseño del producto.**

El diseño se lo realiza basado en la necesidad principal, gusto y preferencia del cliente transformado su idea en un producto personalizado.

### **Mercadotecnia y operaciones.**

Se realizarán pruebas de satisfacción al final por medio de la página web para conocer la calidad del producto y así garantizar el posicionamiento, las estadísticas y comentarios serán publicados en redes sociales con fines publicitarios.

#### **5.1.1.1. Estrategia de marca**

##### **5.1.1.1.2. Branding**

El presente proyecto, presenta como marca el nombre de "CANDY" que significa caramelo o dulce. La razón por la que se eligió el nombre es por la relación directa con el producto que se va a ofertar y por su principal ingrediente que es el caramelo y el chocolate. La Marca "CANDY" está establecida con una imagen llamativa, de fácil pronunciación y que tiene coherencia con el posicionamiento. (Velilla, 2010)



Figura 2 Logotipo de CANDY, elaborado por el autor.

#### **5.1.1.1.3. Empaque**

El empaque de CANDY se lo hará de manera individual y será impreso y auto fabricado con formas de cajas de cartón vertical de tamaños acordes a los productos que el cliente solicite.

#### **5.1.1.1.4. Etiquetado**

El etiquetado del producto irá acorde a las normas técnicas INEN y la respectiva semaforización indicada por el Ministerio de Salud Pública, así mismo, la etiqueta contará con la marca del chocolate denotando su origen con el logo de “Hecho en el Ecuador”. El etiquetado será impreso en el empaque.

#### **5.1.1.1.5. Soporte**

La estrategia de soporte utilizada por CANDY, será el e-commerce, o comercio electrónico, utilizando la tecnología, redes sociales, páginas web, e internet como medio de comunicación e información hacia los clientes tanto internos como externos, quienes podrán conocer más sobre el producto: su fabricación, contenidos y beneficios; así mismo, permitirá la interacción entre empresa – cliente para determinar su grado de satisfacción y sugerencias.

## 5.2.2. Precio

### 5.2.2.1. Estrategia de precio

CANDY fijará el precio basados en el valor agregado para el cliente, que consiste “en ofrecer características de valor agregado para diferenciar las ofertas y cobrar precios más elevados a un producto. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 270). Se ha determinado que la diferenciación, es la estrategia adecuada para este plan de negocios, en virtud de que en la actualidad no se conoce la existencia de una alternativa como la que se propone, esto es, la comercialización de chocolates y dulces con bajos índices calóricos, en el sector sur de la ciudad. El objetivo principal de este tipo de estrategia es crear un producto que sea percibido por el mercado potencial, cómo único.

La diferenciación se considera la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad, la que como resultante debería provocar una menor sensibilidad al precio (Porter, Estrategia Competitiva, 2008)

### 5.2.2.2. Costo de ventas

El costo de venta de la materia prima se deriva de los siguientes insumos:

Tabla 7. Costos variables.

COSTO DE VENTA		
PRODUCTOS	UN. /MED	COSTO
Costo variable unitario Chocolates a granel	Gramos	\$ 1.20
Costo variable unitario Caramelos a granel	Gramos	\$ 0.80
Costo variable unitario Figura 7cm 3D	Unidades	\$ 0.71
Costo variable unitario Figura 15cm 3D	Unidades	\$ 3.45
Costo variable unitario Figura 30cm 3D	Unidades	\$ 4.65

### 5.2.2.3. Precios

Para la fijación de precios, se tomó los resultados de la investigación de mercado que determina el costo base que el cliente consumidor está dispuesto a pagar, de esta manera, se determina un consumo mayor del segmento de clientes.

Tabla 8. Precios por establecer

<b>Categoría</b>	<b>Precio consumidor</b>	<b>Utilidad PVP</b>
Chocolates	2.25	88%
Caramelos	2.25	182%
Figura chocolate 3D 7cm	4.00	48%
Figura chocolate 3D 15cm	6.50	85%
Figura chocolate 3D 30cm	8.50	83%

### 5.2.3. Plaza

#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

El plan de negocios, aplicará la estrategia de distribución exclusiva, de esta manera, se ofertará el producto directamente desde el punto de venta enfocándose directamente en el mercado meta. (Ildefonso Grande, 2005, pág. 254).

#### 5.2.3.2. Nivel de canal

Para la distribución del producto, se considera el canal de marketing directo mediante el sistema de distribución sin intermediarios”, de esta manera, se comercializará el chocolate tridimensional en el punto de venta. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 343)

#### 5.2.3.3. Punto de venta

El punto de venta, es un local temático dentro de un centro comercial, con un amplio horario de apertura, los siete días a la semana y que mantiene una cantidad limitada de productos a conveniencia de alta rotación a precios ligeramente altos. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 326)

Tabla 9. Costos de punto de venta.

<b>TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
	<b>VALOR</b>
Área de fabricación	12 350
Área de estar	1 375

## **5.2.4. Promoción y Publicidad**

### **5.2.4.1. Estrategia promocional**

CANDY, aplicará la estrategia de promoción de jalar (PULL), dirigiendo las actividades de marketing directamente al mercado meta. Con este tipo de estrategia, se incentiva la compra del cliente de forma publicitaria y promocional. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 364).

#### **Promoción de ventas**

Se motivará la compra del cliente a través de degustaciones del producto en el punto de venta, se realizarán demostraciones del proceso de producción de las figuras de chocolate y resaltando que es un producto bajo en niveles de azúcar y calorías. Por lo tanto, es importante mencionar que las promociones se las realizarán a través de:

- **Página web:** El consumidor podrá acceder a la página web con el fin de informarse del producto, su contenido, y su proceso; así también, será el portal de promoción y venta del chocolate bajo en niveles de azúcar y calorías.
- **Redes sociales:** Las diferentes redes sociales, servirán como medio de difusión de la marca de la empresa, así, como también, el canal de venta directa, permitiendo al cliente contactarse con el representante de ventas de manera instantánea solicitando una demostración, reserva o compra del producto tridimensional. Las redes sociales más utilizadas serán Facebook, Instagram, Twitter.
- **Flyers:** La entrega de flyers, es un factor sumamente importante en la promoción del producto dentro de un centro comercial, ya que los mismos serán entregados en las distintas tiendas alrededor del punto de venta con la finalidad de que los posibles clientes lleguen directamente.
- **Mercado Libre:** el anuncio en mercado libre sin duda permitirá llegar a todo tipo de cliente interesado en el producto, se realizará la publicación anual más ofertas de envíos a cualquier destino aumentando la participación de la tienda.

### 5.2.4.2. Publicidad

Mediante los resultados del análisis del cliente, el 70% de los encuestados respondió que utiliza las redes sociales como medios de información y publicidad, lo que facilitará la propagación de la marca y el posicionamiento en la mente del consumidor final debido a que con las estrategias implementadas se dejará en claro que se trata de un producto con un factor diferenciador tanto en la innovación al referirse al diseño como en salud al informar adecuadamente los ingredientes con los que se elabora, con el propósito de controlar los niveles de azúcar y calorías del mismo.

Tabla 10. Presupuesto de publicidad

RESPONSABLE	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO ESTIMADO	PERIODICIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	VENTAS ESTIMADAS EN EL PROYECTO				144.747.96	158.264.58	167.440.00	177.085.48	185.536.85
DEPARTAMENTO DE MARKETING	Creación de la página web	1	1.500.00	Un solo Pago	\$ 1.500.00				
	Mantenimiento de la página web	1	150.00	Pagos desde el 2do año	\$ 150.00				
	Impulsadoras y testeo del producto en supermercados	3	1.500.00	Pagos anuales	\$ 4.500.00				
	Flyers	10000	0.10	Pagos anuales	\$ 1.000.00				
	ROLL UPS Para supermercados y autosevicios	8	350.00	Un solo Pago	\$ 2.800.00				
	Redes sociales (Facebook, Instangram, Twitter)	1	1.500.00	Pagos anuales	\$ 1.500.00				
	Mercado Libre	1	267.99	Pagos anuales	\$ 267.99				
	TOTAL PUBLICIDAD ESTIMACION 4% DE LAS VENTAS MENSUALES					\$ 11.717.99	6.330.58	6.697.60	7.083.42
VALOR REAL PUBLICIDAD EN ESTADO FINANCIERO					11.717.99	6.334.20	6.701.42	7.087.46	7.425.71

### 5.2.4.3. Marketing directo

El marketing directo crea más relación con los clientes al ser personal y específico, “con el fin de obtener una relación duradera con él” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 409). Se va a utilizar en la página web con códigos promocionales, para que el cliente deje información como e-mail y así enviarle futuras promociones y actividades de la empresa.

#### 5.2.4.3.1. Tácticas

- **Catálogos de productos**

Los catálogos se entregarán antes de la venta, permitiendo al cliente conocer de manera más concreta los productos de CANDY, así como su proceso para convertir una idea en una figura de dulce.

- **Impulsadoras de producto**

Se encargarán de hacer que el posible cliente realice la degustación del producto para incentivar la compra, así también, hará la demostración de cómo se puede imprimir un chocolate en cualquier figura despertando la intriga y curiosidad en el usuario.

#### 5.2.4.4. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas, las llevará a cargo el gerente general, quien será el encargado de manejar que la información llegue de manera directa y transparente con el fin de que la relación con los clientes y proveedores sea perdurable.

#### 5.2.4.5. Fuerza de ventas

El punto de venta, será manejado por un personal integrado por cuatro personas, que realizarán funciones específicas contribuyendo a cumplir la misión de la empresa. En el sexto año se planea incrementar la fuerza de ventas, así como también el número de tiendas.

Tabla 11. Fuerza de ventas

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Funciones</b>
<b>Diseñador figuras</b>	700.00	Realizar el diseño de ilustraciones en cuanto al requerimiento del cliente, plasmar en forma física la idea del diseño o dibujo, a fin de satisfacer las necesidades del cliente.
<b>Cajero/Vendedor</b>	500.00	Debe decepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos de la empresa, así también, la asistencia personalizada en la venta según el requerimiento del cliente.
<b>Gerente General</b>	1.500.00	Preparar los Pronósticos de Ventas. Preparar los Pronósticos de Gastos. Buscar y elegir otros canales de Distribución y Venta. Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.



		<p>Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas. Analizar y organizar los tiempos y movimientos de los colaboradores del punto de venta. Crear programas de capacitación para toda la fuerza de ventas. Crear ingeniosa fórmula de remuneraciones. Elaborar campañas promocionales, eligiendo premios y concursos semanales o mensuales. Escuchar siempre a los vendedores y orientarlos sobre sus dudas. Darles solución a todos sus problemas laborales e involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos familiares cuando sea necesario. El vendedor debe estar con la mente centrada en las ventas. Hay que felicitar y en lo posible premiar los logros de cada vendedor. Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe supervisar la actitud personal de los vendedores, así como sus estados de ánimo, su presencia, etc.</li> </ul>
<b>Vendedor de mostrador</b>	486.00	<p>Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. Archiva documentos contables para uso y control interno. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</p>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión

CANDY, es una empresa que comercializa chocolates y dulces personalizados en figuras tridimensionales, apoyados con el uso de la tecnología y con personal calificado, que cumple altos estándares de calidad para lograr

conseguir un producto innovador, saludable y sustentable económicamente que satisfaga las necesidades del consumidor final.

### **6.1.2. Visión**

Para el 2023, CANDY busca ser una empresa referente en la industria de chocolates y dulces personalizados, logrando una participación de mercado del 5%, con el apoyo de la tecnología para crear un producto final diferente y saludable que cumpla las expectativas emocionales y nutricionales del consumidor.

#### **6.1.2.1. Valores**

- Proactividad y compromiso.
- Confiabilidad.
- Trabajo en Equipo
- Puntualidad
- Honradez

#### **6.1.3. Objetivos Smart**

- Incrementar las ventas en un 35% en el primer trimestre del año con el uso de redes sociales y página web.
- Aumentar las visitas de nuestra página web en un 50% en el primer semestre del año, duplicando el contenido y promociones para aumentar la rotación del producto.
- Reducir el almacenamiento de materias primas en un 10% para finales del segundo año, aumentando la rotación de inventarios con la creación de nuevos diseños.
- Incrementar en un 16% la rentabilidad al tercer año, controlando de manera eficiente los ingresos y egresos de la empresa.

## 6.1. Cadena de valor

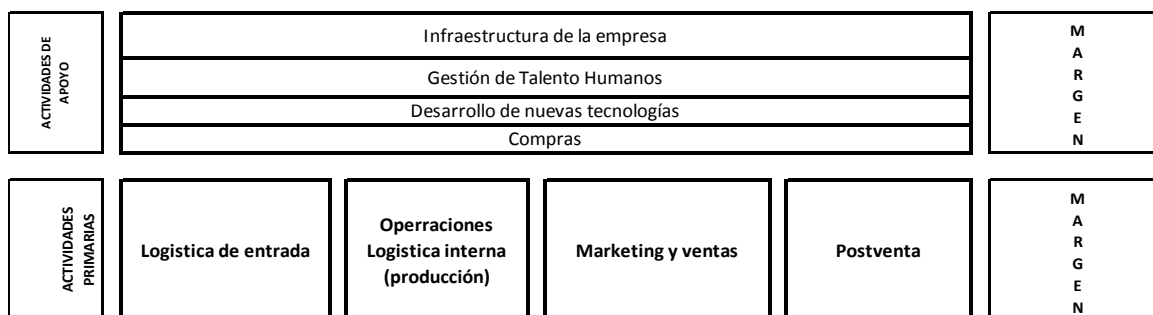


Figura 3 Cadena de Valor

La cadena de valor, muestra el proceso de cómo se genera un valor hacia el cliente desde las diversas actividades que la empresa realiza.

### 6.1.2. Actividades primarias

- **Logística de entrada**

CANDY comercializa y produce dulces; recibe la materia prima directamente de proveedores como Confiteca y la Universal ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil.

- **Operaciones - Logística interna**

Las operaciones para elaborar el chocolate tridimensional se realizan de manera sencilla y los pasos son los siguientes:

- Se receipta el pedido del cliente y su diseño del cliente.
- Se inicia el proceso de diseño
- El cliente acepta la propuesta
- Se coloca la materia prima en una olla de vapor industrial.
- Luego se procede a mezclar el contenido hasta tenerlo en forma líquida.
- La mezcla se la coloca en la impresora de última generación tridimensional.
- Se imprime e inmediatamente se realiza el proceso de enfriado con nitrógeno líquido.
- Por último, se empaca acorde a la figura.

- **Marketing y Ventas**

Se brinda asesoría técnica al cliente para la elección de su producto, así como las promociones vigentes.

- **Servicio postventa**

Procesa sugerencias y quejas para evaluar aplicar y resolverlas.

#### 6.1.2.1. **Actividades de apoyo**

- **Infraestructura**

Se requiere de un área especial para realizar el proceso de elaboración del chocolate tridimensional libre de agentes contaminantes.

- **Gestión de Recursos Humanos**

Se realizará la evaluación coherente con las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, con el fin de garantizar calidad y eficacia en cada actividad.

- **Desarrollo de Tecnologías**

Según estudios la Nanotecnología en los alimentos, permite conservar los nutrientes y el sabor de los productos, esta tecnología va a ser requerida por la empresa para alcanzar nuevos mercados más selectos.

- **Compras**

Los contratos se los realiza con empresas especializadas para preservar la calidad de los productos.

#### **6.2. Plan de Operaciones**

Las operaciones de la empresa, se basarán en normas técnicas para el manejo de alimentos procesados, sean estos dulces o chocolates emitidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitarias. (ARCSA & MSP, 2015)

### 6.3.1. Mapa de procesos

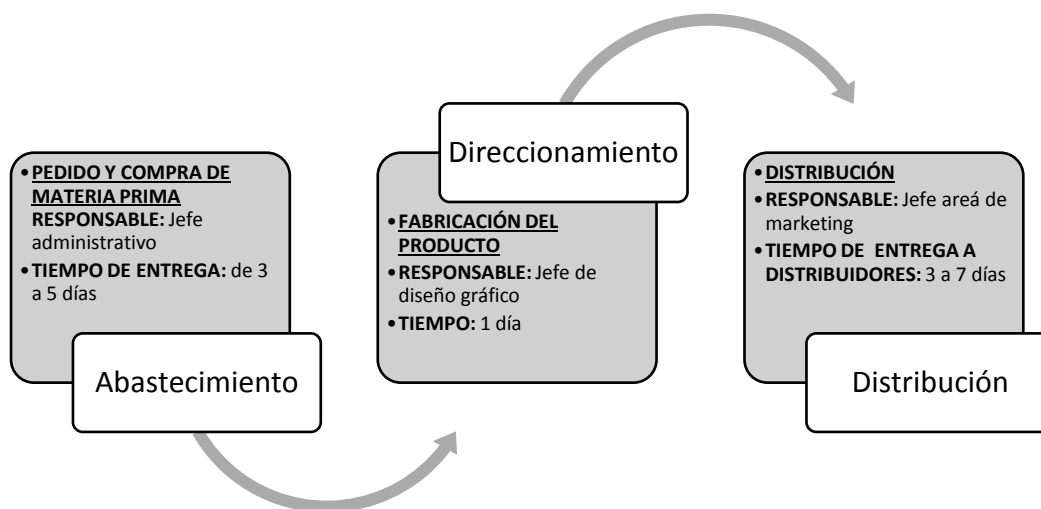


Figura 4 Mapa de procesos de CANDY, elaborado por el autor

### 6.3.2. Ciclo de Operaciones

El proceso empieza por recibir la idea del cliente y plasmarla en una imagen directamente en el software de diseño, una vez revisada la propuesta del diseñador al cliente, se procede a realizar la impresión tridimensional del producto, después de que ya esté lista la impresión, se procede a proteger el producto, con el uso de nitrógeno líquido encargando de refrigerar el producto para su conservación; una vez congelado el producto, se procede a realizar el empaque del diseño con láminas de papel aluminio previamente impreso de la figura escogida por el cliente la cual tendrá las etiquetas de calidad, información nutricional, y semaforización.

Tabla 12. Análisis de tiempos

Actividades	Tiempo / minutos
Plasmar la idea del cliente en un diseño	10
Realizar el proceso de impresión	5
Obtención de la figura tridimensional	1
Uso del nitrógeno líquido mantiene el producto (x 2 horas)	1
Realizar el proceso de empaque	2
<b>TOTAL, TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>19</b>

### 6.3.3. Flujograma

El flujograma, indica el proceso que conlleva la empresa para la recepción y entrega del servicio, ya que se consideran los más importantes dentro del proceso.

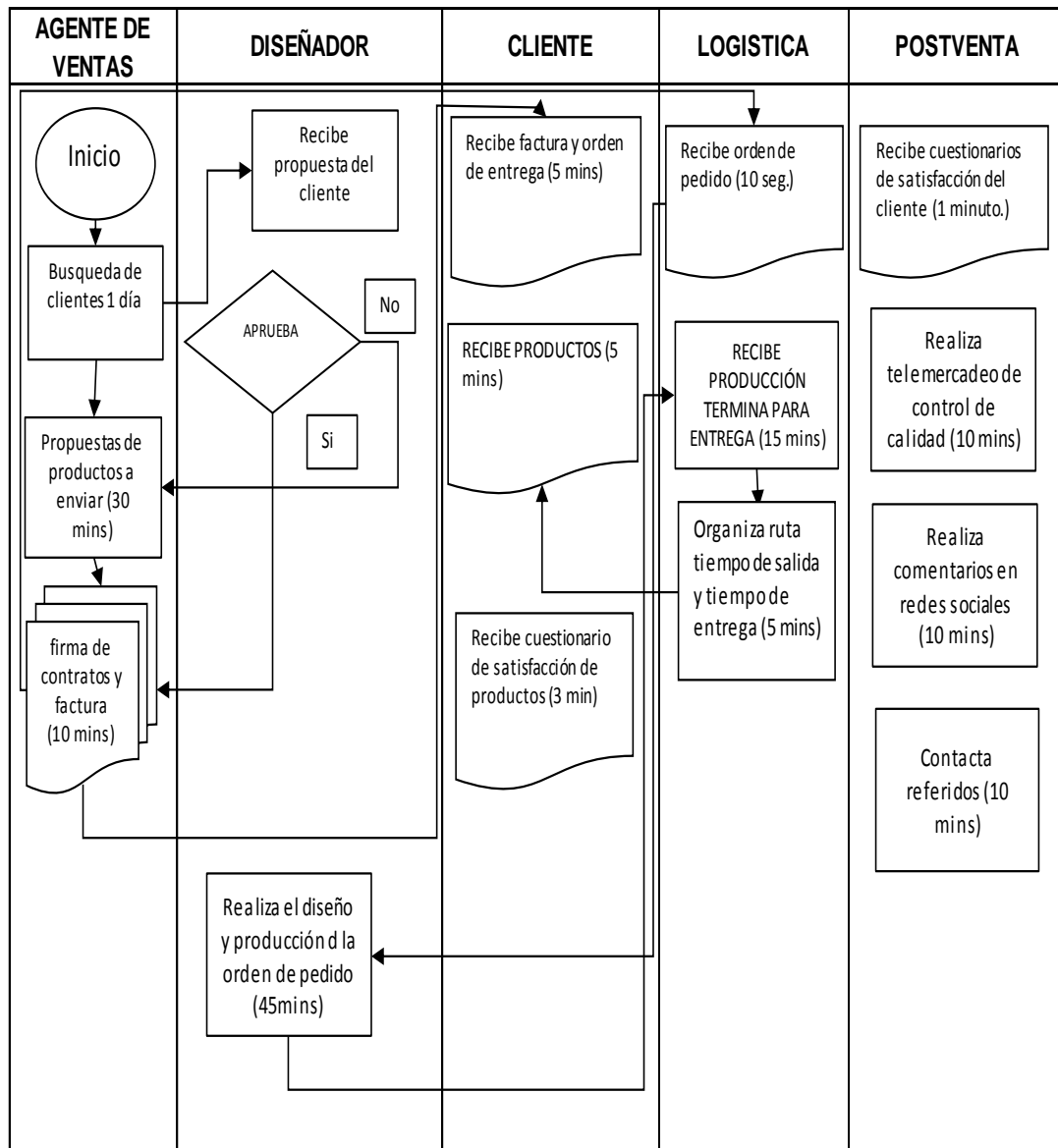


Figura 5 Flujogramas de CANDY, elaborado por el autor

### 6.3.4. Requerimiento de Equipos

Se detallan los equipos necesarios para la ejecución de CANDY

Tabla 13. Requerimiento de equipos, maquinarias e instalaciones.

ITEM	CANT	COSTO UN.	COSTO TOT.
Impresora 3D para dulces	1	10.500.00	10.500.00
Horno Industrial	1	550.00	550.00
Refrigerador	1	850.00	850.00
Congelador	1	750.00	750.00
Microondas	2	210.00	420.00
Batidora	4	230.00	920.00
Mesón acero inoxidable.	1	650.00	650.00
Mesón barra	1	550.00	550.00
Impresora facturas	2	125.00	250.00
Computador	2	750.00	1500.00
Mueble de caja	1	500.00	500.00
TV LED 60"	2	1150.00	2300.00
		<b>TOTAL</b>	<b>19740.00</b>

Tabla 14. Requerimientos de materias primas por costos

Materia prima	Cantidad	Figuras 3D 7cm.	Figuras 3D 15cm	Figuras 3D 30cm
Chocolate	100 - 200 gr.	1.65	2	2.50
Cacao	50-100 gr.	0.018	0.05	0.25
Estevia	10 - 50 gr.	0.28	0.45	0.59
Grasa vegetal	0.20 – 0.60 l.	0.51	0.65	0.89
Leche de Soya	0.05 - 0.08 l.	0.025	0.06	0.10
Crema de leche	0.10-0.50 l.	0.20	0.20	0.10
Empaque	1	0.20	0.20	0.20
Nitrógeno Líquido	0.0005 l.	0.015	0.015	0.015
<b>TOTAL</b>		<b>2.71</b>	<b>3.45</b>	<b>4.65</b>

### 6.3. Estructura Organizacional

El plan de negocios, adoptó el criterio de estructura organizacional de áreas funcionales; a través de este esquema, se puede agrupar varias funciones dentro de un área. Como se evidencia en el organigrama, se poseen 6 áreas principales: gerencia general, administración, marketing, finanzas, recursos humanos y producción; dentro de las mismas se emplean varias funciones competentes para cada persona encargada.

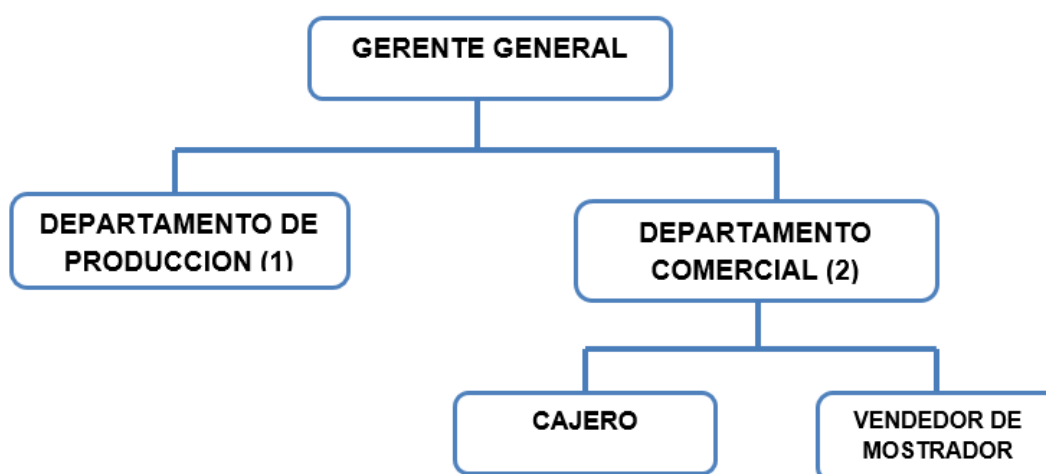


Figura 6 Estructura organizacional de Candy, elaborado por el autor.

Las competencias y funciones de las áreas de trabajo en el proyecto se detallan a continuación:

Tabla 15. Descripción de funciones y competencias

<b>Gerencia General (supervisor)</b>
- Direccionamiento institucional
- Planeación estratégica
- Relaciones públicas
- Toma de decisiones
<b>Funciones administrativas</b>
- Administración del negocio
- Administración de recursos
- Abastecimiento de insumos y materia prima
- Gestión legal



<b>Funciones de Talento humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de talento humano.</li> <li>- Salud y seguridad ocupacional</li> <li>- Reclutamiento y contratación de personal</li> </ul>
<b>Funciones de contabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de los flujos de caja</li> <li>- Administración de inversiones</li> <li>- Gestión contable</li> <li>- Facturación</li> </ul>
<b>Funciones de Marketing y Ventas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de medios de comunicación, publicidad y promociones</li> </ul>
<b>Departamento Producción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de equipos para producción</li> <li>- Diseño</li> <li>- Impresión</li> <li>- Empaque y etiquetado</li> <li>- Control de calidad</li> </ul>
<b>Departamento comercial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión comercial y ventas (vendedor)</li> <li>- Relación con el cliente (Vendedor)</li> <li>- Servicio postventa (Cajero, vendedor)</li> </ul>

Tabla 16. Descripción de personal necesario

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Contratación (Años)</b>
Gerente general	1500.00	5
Diseñador/vendedor	700.00	5
Cajero vendedor	500.00	5
Vendedor de mostrador	486.00	5
<b>TOTAL, SUELDOS</b>	<b>3186.00</b>	

### 6.3.2. Políticas de empleo

Los trabajadores de CANDY, contarán con todos los beneficios de ley, los cuales se detallan a continuación:

- Sueldo básico unificado
- Décimo tercer sueldo (pago máximo hasta el 24 de diciembre de cada año)
- Décimo cuarto sueldo (pago máximo hasta el 15 de agosto de cada año)
- Vacaciones (15 días anuales)
- Fondos de reserva (cuando haya trabajado un año en la empresa)
- Utilidades (15% trabajadores y por cada carga familiar)
- 9.35% aporte al IESS

### **6.3.3. Marco Legal**

CANDY, será constituida como una empresa de responsabilidad limitada, la misma en la que solo se responde por las obligaciones sociales hasta el monto de las aportaciones de cada socio y se realizará el comercio bajo la razón social CANDY Compañía Limitada. La compañía, puede realizar cualquier clase de acto civil o de comercio exceptuando las operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro. (Ley de Compañías, 2012)

#### **6.3.3.1. Requisitos para constitución de una empresa**

- Registro la marca, slogan y logotipo, de la empresa (IEPI)
- Inscripción en el Registro mercantil
- Obtención del RUC por parte del SRI
- Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito
- Obtención de la licencia metropolitana
- Permisos de regulación
- Patente y marca municipal
- Numero patronal del IESS
- Permiso de funcionamiento de los bomberos

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos, evidencia un crecimiento entre del 1% anual, debido, a que la rotación de los productos, aumenta en algunos meses como febrero que se celebra San Valentín y diciembre con la Navidad, mientras los demás meses se mantiene una venta moderada acorde a la rotación de un centro comercial.

#### 7.1.2. Política de ingresos

El 60% de los ingresos de la empresa, se deriva de la venta de los productos a granel; el 40% restante pertenece a la venta de figuras de chocolate.

#### 7.1.3. Detalle de los ingresos

La venta de los productos a granel, se la realiza en vasos de 100 gramos compuestos de 20 unidades de caramelos o chocolates a un precio de \$ 2.25 dólares.

Los ingresos provenientes de los productos a granel, se calculan en \$ 119.808.00 dólares para el primer año y se detallan a continuación:

Tabla 17. Composición de la venta de productos a granel

Ventas	Unidades	Gramos	Precio	TOTAL, venta	
	seltas	VASOS			
CHOCOLATES	383.388	3.194.900	31.949	\$ 2.25	\$ 71.885.25
CARAMELOS	255.588	2.130.000	21.299	\$ 2.25	\$ 47.922.75
<b>TOTAL, A GRANEL</b>	<b>638.976</b>	<b>5.324.900</b>	<b>53.248</b>		<b>\$ 119.808.00</b>

En Cuanto, a los ingresos de las figuras personalizadas de chocolate, se calcula en \$ 27.736 dólares para el primer año, y se detallan a continuación:

Tabla 18. Composición de la venta del chocolate 3D personalizad

Ventas	Unidades	Precio	TOTAL, venta
Figuras 7cm	2958	\$ 4.00	\$ 11.832
Figuras 15cm	1479	\$ 6.50	\$ 9.614
Figuras 30cm	740	\$ 8.50	\$ 6.290
<b>TOTAL</b>	<b>5177</b>		<b>\$ 27.736</b>

Tabla 19. Proyección de Ingresos

RESUMEN VENTAS ANUALES					
INGRESO POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	unidades	unidades	unidades	unidades	unidades
CHOCOLATES	31949	33647	34288	34929	35249
CARAMELOS	21299	22431	22859	23286	23500
FIGURAS 7CM	2958	3115	3175	3234	3264
FIGURAS 15CM	1479	1558	1587	1617	1632
FIGURAS 30CM	740	779	794	809	816
	Precio U	Precio U	Precio U	Precio U	Precio U
CHOCOLATES	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25
CARAMELOS	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25
FIGURAS 7CM	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
FIGURAS 15CM	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50
FIGURAS 30CM	\$ 8.50	\$ 8.50	\$ 8.50	\$ 8.50	\$ 8.50
<b>TOTAL, INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 147.542.72</b>	<b>\$ 155.384.61</b>	<b>\$ 158.344.32</b>	<b>\$ 161.304.03</b>	<b>\$ 162.783.88</b>

#### 7.1.4. Proyección de costos

La proyección de costos, indica que al igual que el ingreso, tienen un crecimiento del 1%, no obstante, cabe recalcar que la industria se mantiene estable debido a que el Ecuador es el productor de materias primas y mantiene sus precios.

##### 7.1.4.1. Detalle de los costos

Para el primer año, se calcula un costo de \$ 73.162.42, debido a la rotación de inventarios y materias primas que se utilizan para la elaboración de las figuras personalizadas 3D.

Tabla 20. Costos de productos

<b>Productos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo</b>	<b>TOTAL, Costo</b>
Chocolates a granel	31.949	\$ 1.22	\$ 38.977.78
Caramelos a granel	21.299	\$ 0.81	\$ 17.252.19
Figuras 7cm	2958	\$ 2.75	\$ 8.134.50
Figuras 15cm	1479	\$ 3.50	\$ 5.176.50
Figuras 30cm	740	\$ 4.73	\$ 3.500.20
<b>TOTAL</b>	<b>5177</b>		<b>\$ 73.162.42</b>

Tabla 21. Proyección de costos

<b>PROYECCIÓN DE COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CHOCOLATES POR GRAMOS</b>	31.949.10	33647	34288	34929	35249
<b>CARAMELOS POR GRAMOS</b>	21.299.40	22431	22859	23286	23500
<b>FIGURAS 7CM</b>	2.958.25	3115	3175	3234	3264
<b>FIGURAS 15CM</b>	1.479.13	1558	1587	1617	1632
<b>FIGURAS 30CM</b>	739.56	779	794	809	816
<b>Costo variable unitario (CVU)</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costo variable unitario Chocolates a granel</b>	\$ 1.22	\$ 1.23	\$ 1.23	\$ 1.23	\$ 1.23
<b>Costo variable unitario Caramelos a granel</b>	\$ 0.81	\$ 0.82	\$ 0.82	\$ 0.82	\$ 0.82
<b>Costo variable</b>	\$ 2.75	\$ 2.78	\$ 2.78	\$ 2.78	\$ 2.78

unitario Figura 7cm 3D					
Costo variable unitario Figura 15cm 3D	\$ 3.50	\$ 3.54	\$ 3.54	\$ 3.54	\$ 3.54
Costo variable unitario Figura 30cm 3D	\$ 4.73	\$ 4.77	\$ 4.77	\$ 4.77	\$ 4.77
<b>TOTAL</b>	<b>\$73.162.42</b>	<b>\$77.744.46</b>	<b>\$79.225.30</b>	<b>\$80.706.15</b>	<b>\$ 81.446.57</b>

### 7.1.5. Proyección de gastos

La proyección de gastos, indica que los gastos para poner en marcha son muy altos, se concluye que el proyecto es rentable, pero con bajas utilidades.

Tabla 22. Proyección de gastos

<b>GASTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	\$ 15.027.5	\$ 16.775.6	\$ 16.914.3	\$ 18.416.0	\$ 19.298.2
GASTOS SUELDOS	9	7	5	4	5
	\$ 34.397.0	\$ 34.545.0	\$ 34.471.2	\$ 34.434.3	\$ 34.348.1
GASTOS GENERALES	6	0	1	8	9
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 322.50	\$ 322.50	\$ 322.50	\$ 322.50	\$ 322.50
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00
GASTOS DE INTÉRÉS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>\$ 50.017.1 5</b>	<b>\$ 51.913.1 7</b>	<b>\$ 51.978.0 6</b>	<b>\$ 53.442.9 2</b>	<b>\$ 54.238.9 3</b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1. Inversión Inicial

Para que CANDY inicie con sus operaciones, se debe contar con una inversión inicial de \$ 23.904.76 dólares y está compuesta por un 100% de capital propio para iniciar con las operaciones de la empresa.

Los activos fijos de la empresa, están compuestos por: maquinarias, equipos de cómputo y muebles de oficina; la depreciación se la realizó con el método de línea recta.

Tabla 23. Inversión Inicial

INVERSIONES NETAS	
Inversiones Propiedad Planta Equipo mensual	13.725.00
Inversiones Intangibles	1.350.00
Inventarios	629.76
Gastos Efectivos	8.200.00
Varios	
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>23.904.76</b>

Tabla 24. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	100.00%	23.904.76
	Deuda L/P	0.00%	-

### 7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo, indica un comportamiento negativo, señalando que la empresa requiere inyección de recursos hasta el cuarto año.

Tabla 25. Capital de trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	8.829.76	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(1.845.40)	(125.38)	(17.92)	(139.33)	2.442.18

Tabla 26. Capital de trabajo contable

<b>Cálculo Capital de trabajo contable</b>	
CT=(activos corrientes -pasivos corrientes)	
Activos corrientes	\$ 9.459.53
(-) Pasivos Corrientes	\$ 629.76
<b>(=) Capital de trabajo</b>	<b>\$ 8.829.76</b>

### 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

#### 7.3.1. Estado de Resultados

El primer año, la empresa obtuvo utilidades de \$ 4.766.71 dólares, y se debe a la fluctuación de los ingresos, no obstante, la utilidad de los siguientes años es muy baja como para reinvertir en la adquisición de nuevas maquinarias, equipos o desarrollo de nuevos productos, por lo que, el proyecto no crecería.

Tabla 27. Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	147.542.72	155.384.61	158.344.32	161.304.03	162.783.88
(-) Costo de los productos vendidos	90.335.96	98.557.16	99.959.02	104.498.29	102.878.55
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>57.206.76</b>	<b>56.827.45</b>	<b>58.385.30</b>	<b>56.805.74</b>	<b>59.905.33</b>
(-) Gastos sueldos	15.027.59	16.775.67	16.914.35	18.416.04	19.298.25
(-) Gastos generales	34.397.06	34.545.00	34.471.21	34.434.38	34.348.19
(-) Gastos de depreciación	322.50	322.50	322.50	322.50	322.50
(-) Gastos de amortización	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>7.189.61</b>	<b>4.914.29</b>	<b>6.407.24</b>	<b>3.362.82</b>	<b>5.666.40</b>
(-) Gastos de intereses	-	-	-	-	-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>7.189.61</b>	<b>4.914.29</b>	<b>6.407.24</b>	<b>3.362.82</b>	<b>5.666.40</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.078.44	737.14	961.09	504.42	849.96
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>6.111.16</b>	<b>4.177.14</b>	<b>5.446.15</b>	<b>2.858.40</b>	<b>4.816.44</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.344.46	918.97	1.198.15	628.85	1.059.62
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>4.766.71</b>	<b>3.258.17</b>	<b>4.248.00</b>	<b>2.229.55</b>	<b>3.756.82</b>

#### 7.3.2. Balance General

El balance general, muestra la situación de la empresa cada año, de este modo, se estableció para este negocio varios supuestos:

- Para el manejo de inventarios, se establece como política el 2% como porcentaje de reserva para los productos terminados, con los cuales se puede mantener muestras para las demostraciones del personal.
- La reposición de materias primas es del 100% mensualmente.



- El pago a proveedores se realiza 50% de contado y 50% en 30 días.
- El cobro de la tienda se lo realiza 85% en efectivo y 15% con tarjetas de crédito. Las tarjetas de crédito absorben el 10% de la venta por comisión bancaria.

Tabla 28. Balance general

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>24.534.53</b>	<b>30.047.36</b>	<b>33.330.44</b>	<b>37.634.24</b>	<b>39.795.04</b>	<b>44.249.26</b>
<b>Corrientes</b>	<b>9.459.53</b>	<b>15.564.86</b>	<b>19.440.44</b>	<b>24.336.74</b>	<b>28.290.04</b>	<b>33.336.76</b>
Efectivo	8.200.00	11.713.81	15.439.10	20.261.68	24.144.40	30.935.90
Cuentas por Cobrar	-	2.176.07	2.291.73	2.335.38	2.379.03	2.400.86
Inventarios Prod. Terminados	-	427.76	438.63	444.94	460.00	-
Inventarios Materia Prima	1.259.53	1.247.22	1.270.98	1.294.73	1.306.61	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>15.075.00</b>	<b>14.482.50</b>	<b>13.890.00</b>	<b>13.297.50</b>	<b>11.505.00</b>	<b>10.912.50</b>
Propiedad, Planta y Equipo	13.725.00	13.725.00	13.725.00	13.725.00	12.525.00	12.525.00
Depreciación acumulada	-	322.50	645.00	967.50	1.290.00	1.612.50
Intangibles	1.350.00	1.350.00	1.350.00	1.350.00	1.350.00	1.350.00
Amortización acumulada	-	270.00	540.00	810.00	1.080.00	1.350.00
<b>PASIVOS</b>	<b>629.76</b>	<b>1.375.89</b>	<b>1.400.80</b>	<b>1.456.59</b>	<b>1.387.85</b>	<b>2.085.24</b>
<b>Corrientes</b>	<b>629.76</b>	<b>1.375.89</b>	<b>1.400.80</b>	<b>1.456.59</b>	<b>1.387.85</b>	<b>2.085.24</b>
Cuentas por pagar proveedores	629.76	(237.57)	(271.46)	(276.86)	(288.19)	(950.14)
Sueldos por pagar	-	514.67	514.67	514.67	514.67	514.67
Impuestos por pagar	-	1.098.79	1.157.59	1.218.78	1.161.37	2.520.71
<b>No Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>23.904.76</b>	<b>28.671.47</b>	<b>31.929.64</b>	<b>36.177.64</b>	<b>38.407.19</b>	<b>42.164.01</b>
Capital	23.904.76	23.904.76	23.904.76	23.904.76	23.904.76	23.904.76
Utilidades retenidas	-	4.766.71	8.024.88	12.272.88	14.502.43	18.259.25
Cuadre	-	-	-	-	-	-
<b>Valoración Empresa</b>	<b>24.534.53</b>	<b>30.047.36</b>	<b>33.330.44</b>	<b>37.634.24</b>	<b>39.795.04</b>	<b>44.249.26</b>

### 7.3.3. Estado de Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo, permite tener la visión sobre cuánto efectivo se reserva para cubrir gastos, intereses y pago a proveedores.

Tabla 29. Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	(629.76)	<b>3.513.81</b>	<b>3.725.30</b>	<b>4.822.58</b>	<b>2.682.72</b>	<b>6.791.50</b>
Utilidad Neta	-	4.766.71	3.258.17	4.248.00	2.229.55	3.756.82
Depreciaciones y amortización	-	(1.252.90)	467.12	574.58	453.17	3.034.68
+ Depreciación	-	322.50	322.50	322.50	322.50	322.50
+ Amortización	-	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
- Δ CxC	-	(2.176.07)	(115.66)	(43.65)	(43.65)	(21.83)
- Δ Inventario PT	(1.259.53)	(427.76)	(10.87)	(6.31)	(15.06)	460.00
- Δ Inventario MP	-	12.31	(23.76)	(23.76)	(11.88)	1.306.61
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	629.76	(867.33)	(33.89)	(5.40)	(11.34)	(661.94)
+ Δ Sueldos por pagar	-	514.67	(0.00)	-	-	(0.00)
+ Δ Impuestos	-	1.098.79	58.80	61.19	(57.41)	1.359.34
<b>Actividades de Inversión</b>	(15.075.00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(15.075.00)	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	23.904.76	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	23.904.76	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	8.200.00	3.513.81	3.725.30	4.822.58	2.682.72	6.791.50
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	108.025.39	158.691.62	210.527.36	269.292.05	297.197.16
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	8.200.00	111.539.19	162.416.91	215.349.93	271.974.77	303.988.66

### 7.3.4. Estado de flujo de caja

Con el estado de flujo de caja, se puede concluir que los ingresos son mayores que los egresos, por lo que, el proyecto es rentable.

Tabla 30. Estado de flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		7.189.61	4.914.29	6.407.24	3.362.82	5.666.40
(+) Gastos de depreciación		1.241.90	1.354.80	1.354.80	1.354.80	1.354.80
(+) Gastos de amortización		270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.078.44	737.14	961.09	504.42	849.96
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		1.344.46	918.97	1.198.15	628.85	1.059.62
<b>(=) I FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		6.278.61	4.882.97	5.872.80	3.854.35	5.381.62
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(1.845.40)	(125.38)	(17.92)	(139.33)	2.442.18
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	(314.15)
<b>(=) II VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		(1.845.40)	(125.38)	(17.92)	(139.33)	2.128.03
INVERSIONES	(15.075.00)	-	-	-	1.200.00	-
RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
(+) Recuperación Área de Cocina		-	-	-	-	7.375.04
(+) Recuperación Área de Estar		-	-	-	-	22.25
(+) Recuperación Equipo de computación		-	-	-	-	-
<b>III GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(15.075.00)	-	-	-	1.200.00	7.397.29
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(15.075.00)	4.433.21	4.757.60	5.854.88	4.915.02	14.906.94

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

### 7.4.1. Estado de flujo de caja del inversionista

El estado de flujo del inversionista, muestra rentabilidad con un escudo fiscal positivo, siendo un punto para la toma de decisiones de inversión.

Tabla 31. Flujo proyectado del inversionista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(10.641.79)	4.757.60	5.854.88	4.915.02	14.906.94
Préstamo	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	-	-	-	-
Amortización del capital	-	-	-	-	-
Escudo Fiscal	(10.641.79)	4.757.60	5.854.88	4.915.02	14.906.94
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>					

### 7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento o W.A.C.C., fue calculada para descontar los flujos de caja futuros para valorar el proyecto, tomando en cuenta el porcentaje de deuda, la tasa de interés bancaria, la diferencia de la tasa de impuestos, el porcentaje de capital y el C.A.P.M.

Tabla 32. Cálculo de la tasa de descuento o W.A.C.C.

Cálculo de la tasa WACC	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Deuda	2.57%	4.58%	4.20%	3.87%	3.49%	4.71%
(*) Tasa de interés bancaria	8.68%	8.68%	8.68%	8.68%	8.68%	8.68%
(*) (1- tasa de impuestos)	66.30%	66.30%	66.30%	66.30%	66.30%	66.30%
(+) Capital	97.43%	95.42%	95.80%	96.13%	96.51%	95.29%
(*) CAPM	6.04%	6.04%	6.04%	6.04%	6.04%	6.04%
(+) Riesgo país	4.59%	4.59%	4.59%	4.59%	4.59%	4.59%
<b>(=) WACC</b>	<b>10.62%</b>	<b>10.61%</b>	<b>10.61%</b>	<b>10.62%</b>	<b>10.62%</b>	<b>10.61%</b>

Tabla 33. Criterios de inversión

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$13.256	VAN	\$9.415
IR	\$1.88	IR	\$1.62
TIR	28.70%	TIR	28.70%
Periodo Rec.	3.67	Periodo Rec.	3.67

Se observa el VAN positivo, la tasa interna de retorno es de 28.70% lo que concluye que el proyecto es factible y que tiene rentabilidad. El período de recuperación se da en el cuarto año del proyecto.

## 7.5. Índices Financieros

### 7.5.1. Índices Financieros

- **Índices de liquidez**

Muestran una capacidad de pago positiva, en base a que no existe un endeudamiento a largo plazo, situación que permite mantener buenas relaciones con proveedores de materia prima y empleados.

- **Índices de endeudamiento**

Los índices de endeudamiento, son factores que están de manera negativa, ya que no se tiene una deuda alta.

- **Margen de utilidad**

El margen de rentabilidad es alto, pero no llegamos a tener la rentabilidad adecuada a comparación del dato de la industria.

Tabla 34. Índices Financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>Financieros</b>							
Liquidez Corriente	15.02	11.31	13.88	16.71	20.38	15.99	3.38
Prueba Ácida	13.02	10.10	12.66	15.51	19.11	15.99	2.36
<b>Endeudamiento</b>							
Endeudamiento sobre activos totales	0.03	(2.95)	(2.04)	(1.96)	0.03	0.05	0.59
Apalancamiento	0.03	0.05	0.04	0.04	0.04	0.05	3.37
Concentración de endeudamiento	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.80
<b>Rentabilidad</b>							
ROI		20%	14%	18%	9%	16%	26%
ROA		16%	10%	11%	6%	8%	38%
ROE		17%	10%	12%	6%	9%	47%
<b>Actividad</b>							
Rotación de las C x C		\$ -	\$ 112.9	\$ 113.0	\$ 110.7	\$ 117.3	
Rotación de C x C días		\$ -	\$ 3.2	\$ 3.2	\$ 3.3	\$ 3.1	

## 8. Conclusiones

- En base a los análisis externos, se determina que la industria de alimentos procesados, presenta grandes oportunidades en el entorno externo tanto en el aspecto político, económico, tecnológico y ambiental
- La industria manufacturera de alimentos procesados, es muy competitiva en todos sus factores, al ser parte de la matriz productiva, se vuelve atractiva para los diferentes participantes del mercado, como inversionistas, comerciantes, y emprendedores lo que pueden favorecer el fácil ingreso a la misma. Sin embargo, existen fuertes barreras de salida que polarizan el atractivo de esta industria.
- Se concluye en el estudio del cliente, que las tendencias de consumo a productos nuevos hechos a base de caramelo y chocolate son positivas y existe una gran aceptación del producto en tercera dimensión expuesto a lo largo de este plan de negocios. Esta situación, denota la oportunidad de mercado.
- La estrategia de marketing de diferenciación, se adapta de manera compacta al plan de negocios, la misma que se presenta en este

proyecto al otorgar un producto nuevo con características aún no vistas en el Ecuador.

- Se establece una filosofía empresarial, que se basa en los valores de trabajo en equipo, puntualidad en la entrega, fuerte compromiso con el cliente y honradez; con una misión y visión alineadas a las estrategias que permiten el buen funcionamiento de la empresa en su futuro, así mismo, se establece una estructura organizacional en base a funciones estratégicas, que van a posicionar a la empresa según las metas establecidas.
- Se determina la viabilidad de la inversión para este proyecto, a través del estudio técnico financiero, la misma que tiene rentabilidad; sin embargo, la recuperación a casi al cuarto año, le resta atractivo al proyecto.

## REFERENCIAS

- ALPINA S.A. (2013). *POLÍTICA AMBIENTAL*. Obtenido de <http://sgaalpina.blogspot.com/2013/02/politica-ambiental-alpina-sa.html>
- ANFAB, A. N. (2017). *La competitividad industrial mejora con energías renovables*. Obtenido de <https://anfab.com/wp/la-competitividad-industrial-mejora-energias-renovables/>
- ARCSA, A. N., & MSP, M. d. (21 de 12 de 2015). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Obtenido de [http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf)
- BCE. (06 de 2015). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN ESTRUCTURAL 2015*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2015.pdf>
- BCE, B. C. (10 de 04 de 2017). *Resultados de las cuentas nacionales trimestrales del cuarto trimestre de 2016 y anual 2016*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/965-resultados-de-las-cuentas-nacionales-trimestrales-del-cuarto-trimestre-de-2016-y-anual-2016>
- COLOMBINA S.A. (2012). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD*. Obtenido de <http://www.colombina.com/file/Documentos/informesostenible2012.pdf>
- COMEX, M. d. (2015). *Informe de Gestión 2015*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Informe-de-Gestion-Institucional-MCE-2015.pdf>
- ENSANUT, E. N. (2011-2013). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf

ENSANUT, E. N., & MSP, M. d. (2012). *Sobrepeso y Obesidad*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)

Ildefonso Grande, E. (2005). *Marketing de los servicios 4ta Edición*. Madrid: ESIC.

INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de Población por grupos de edad, según Provincia, Cantón, Parroquia y Área de empadronamiento: <http://190.152.152.74/?s=edad>

INEC. (06 de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (06 de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo Indicadores Laborales Junio 2017*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf)

INEC, I. N. (08 de 2017). *Incidencia de la inflación mes de agosto*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_agosto2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_agosto2017.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.



- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education .
- MCPEC, M. C., & CORPEI, C. d. (26 de 11 de 2014). *Ideas emprendedoras*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/las-ideas-emprendedoras-se-pueden-hacer-realidad/>
- MCSE, M. C. (2015-2017). *Catálogo de inversiones de los Sectores Estratégicos 2015-2017*. Obtenido de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Primera-parte-Cata%CC%81logo-de-Inversiones-de-los-Sectores-Estrate%CC%81gicos-2015-2017.pdf>
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. (17 de 02 de 2017). *Chocolate ecuatoriano continúa conquistando mercado europeo*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/chocolate-ecuadoriano-continua-conquistando-mercado-europeo/>
- Ministerio del Ambiente. (10 de 09 de 2004). *Ley de Gestión Ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- MIPRO, M. d. (2012). País productivo. 1-14.
- MSP. (14 de 10 de 2013). *Ministerio de Salud Pública promociona una alimentación saludable en mercados*. Obtenido de <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/enterate/397-ministerio-de-salud-publica-celebra-el-dia-mundial-de-la-alimentacion>
- MSP, Ministerio de Salud Pública. (2013). Obtenido de Etiquetado de alimentos procesados: <http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/infografia2.pdf>
- NESTLE. (15 de 12 de 2017). Obtenido de <https://ww1.nestle.com.ec/marcas/chocolates/losbeneficiosdelchocolate>
- OMS, O. M. (05 de 2017). *10 datos sobre la obesidad*. Obtenido de <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (19 de 01 de 2016). *Sectores Estratégicos dinamizan la economía nacional*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/sectores-estrategicos-dinamizan-la-economia-nacional/>
- PROECUADOR. (2012-2013). *ALIMENTOS FRESCOS Y PROCESADOS*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/sector1-5/>
- PROECUADOR, I. D. (2013-2014). *ALIMENTOS FRESCOS Y PROCESADOS*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- PROECUADOR, I. d., & COMEX, M. d. (28 de 04 de 2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Püin, C., & García Echeverría, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Saez, P. (2017). Obtenido de La primera impresora 3D para dulces es presentada en Berlín: <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/la-primera-impresora-3d-para-dulces-es-presentada-en-berlin>
- SENPLADES, S. N. (01 de 2017). *La década ganada*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/10-RC.pdf>
- SENPLADES, S. N. (01 de 2017). *La década ganada*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/10-RC.pdf>
- SNI, S., & INEC, I. (2010). *Indicadores básicos de Población (Censo Población y Vivienda 2010)*. Obtenido de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true><http://indestadistica.sni.gob.ec>

/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM24

SRI, S. D. (29 de 06 de 2015). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

SUPERCIAS, S. d. (2016). *Información compañías manufactureras*. Obtenido 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%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](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%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)

Velilla, J. (2010). *Branding, Tenedencias y retos en la comunicación de Marca*. Barcelona: UOC.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Semaforización nutricional

CONCENTRACIONES PERMITIDAS DE GRASAS, AZÚCARES Y SAL			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Azúcares*	Menor o igual a 5 g.	Mayor a 5 g. y menor a 15 g.	Igual o mayor a 15 g.
	Menor o igual a 2,5 ml.	Mayor a 2,5 ml. y menor a 7,5 ml.	Igual o mayor a 7,5 ml.
Grasas totales*	Menor o igual a 3 g.	Mayor a 3 g. y menor a 20 g.	Igual o mayor a 20 g.
	Menor o igual a 1,5 ml.	Mayor a 1,5 ml. y menor a 10 ml.	Igual o mayor a 10 ml.
Sal*	Menor o igual a 0,12 g.	Mayor a 0,12 g. y menor a 0,6 g.	Igual o mayor a 0,6 g.
	Menor o igual a 0,3 ml.	Mayor a 0,3 ml. y menor a 1,5 ml.	Igual o mayor a 1,5 ml.

\* Según una porción de 100 g o 100 ml.

**El Reglamento de Etiquetado de Alimentos exige también:**  
 Informar si los productos contienen entre sus ingredientes edulcorantes no calóricos.  
 Advertir sobre el consumo no recomendado de bebidas energéticas que contengan cafeína, taurina y/o glucoronolactona.  
 Advertir a los consumidores sobre la presencia de transgénicos: "contiene transgénicos"

## Anexo 2 Matriz de factores externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS - EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES PERCIBIDAS</b>			
<i>Políticas de apoyo a los emprendimientos</i>	0.08	3	0.24
<i>Exoneración tributaria</i>	0.03	4	0.12
<i>Crecimiento constante del sector alimenticio.</i>	0.06	4	0.24
<i>Aporte positivo de la industria para el crecimiento del PIB</i>	0.06	3	0.18
<i>Alto índice de empleo en la industria alimenticia</i>	0.05	4	0.20
<i>Alta inversión privada en el sector alimenticio.</i>	0.04	3	0.12
<i>Alta inversión estatal en los sectores estratégicos</i>	0.08	3	0.24
<i>Bajo poder de negociación de los clientes</i>	0.05	3	0.15
		<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	1.34
<b>AMENAZAS</b>			
<i>Reglamento de etiquetado semaforizado alimentos procesados</i>	0.08	2	0.16
<i>Reducción del uso de sales y azúcares en la producción de alimentos</i>	0.05	3	0.15
<i>Nuevas tendencias de alimentación en el Ecuador.</i>	0.07	2	0.14
<i>Alto índice de mortalidad a causa de la mala alimentación</i>	0.06	3	0.18
<i>Alto poder de negociación de los proveedores</i>	0.08	3	0.24
<i>Alta amenaza de productos sustitutos</i>	0.06	3	0.18
<i>Alta amenaza de nuevos de entrantes</i>	0.08	4	0.32
<i>Alto número de competidores en la industria</i>	0.07	4	0.28
		<b>TOTAL AMENAZAS</b>	1.65
<b>RESULTADO</b>	<b>1</b>		<b>2.99</b>

Fuente: Adaptada de Fred, R. David, 2003, pág. 119-123

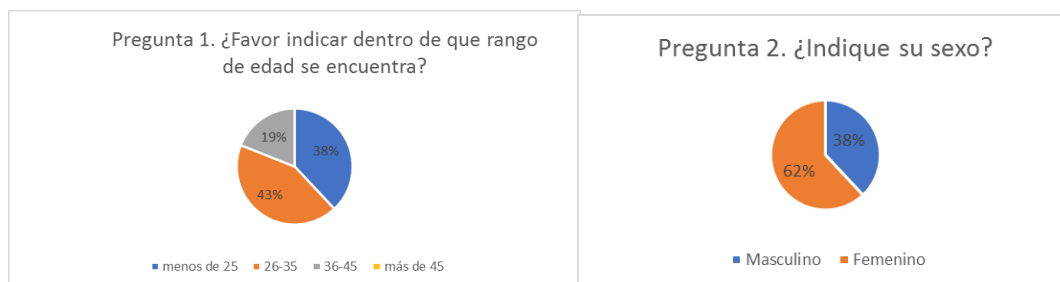
### Anexo 3 Entrevista a Expertos

ENTREVISTA A EXPERTOS 1
NOMBRE:
PERFIL/CARGO
Buenos días, tardes, noches, gracias por darme la oportunidad de entrevistarlo Sr. / Sra., Mi nombre es Luis Quingatuña, estudiante de la Universidad de las Américas, El objetivo de esta reunión es conocer que tan viable es un proyecto en el cual se va a crear una empresa dedicada a la comercialización de dulces destinados para fiestas o eventos temáticos dentro de centros comerciales en el sur de Quito.
1. ¿Podría mencionarme cómo ha influido la situación política en la industria caramelera?
2. ¿Existe etapa de crecimiento o decrecimiento en la industria?
3. ¿En cuanto a precios, se han reducido o se han incrementado?
4. ¿Las salvaguardias aplicadas a los productos importados, cómo le han impactado positiva o negativamente?
5. ¿La etiqueta del semáforo alimenticio impuesto a los alimentos procesados, cómo le han impactado en sus costos y ventas?
6. ¿Cuáles son los canales de distribución que usted maneja?
7. ¿El segmento de clientes que consumen sus productos en qué rango de edad se encuentran?
8. ¿Su producto tiene algún empaque innovador que cautive al cliente?
9. ¿Qué medios de comunicación utiliza para llegar a sus clientes?
10. ¿Cree usted que la tendencia de consumo saludable y dietas afecta directamente en la decisión de compra de dulces?
ENTREVISTA A EXPERTOS 2
NOMBRE:
PERFIL/CARGO
Buenos días, tardes, noches, gracias por darme la oportunidad de entrevistarlo Sr. / Sra. Mi nombre es Luis Quingatuña, estudiante de la Universidad de las

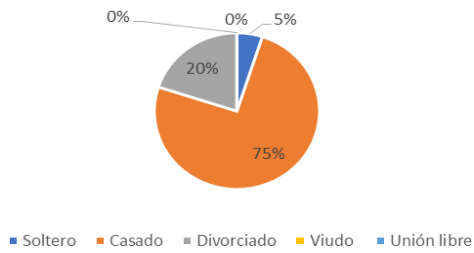
Américas, El objetivo de esta reunión es conocer que tan viable es un proyecto en el cual se va a crear una empresa dedicada a la comercialización de dulces destinados para fiestas o eventos temáticos dentro de centros comerciales en el sur de Quito.

1. ¿Su tienda tiene acogida en este centro comercial?
2. ¿Cuántos locales comerciales tienen a nivel nacional?
3. ¿Cuántas personas estima aproximadamente que visitan los centros comerciales?
3. ¿De este número de personas, cuántos aproximadamente compran sus productos mensualmente?
4. ¿Qué promedio de dulces compran sus clientes al mes?
5. ¿Qué prefieren comprar sus clientes en la tienda?
6. ¿En cuánto a temporadas cuál estima la más fuerte para su negocio?
7. ¿La crisis actual ha afectado sus ventas?
8. ¿Cuántos empleados maneja en su tienda?
9. ¿Algún cliente le ha pedido productos fuera de su línea de negocio, señale qué productos?
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que recomendaría a los usuarios para obtener información completa?

#### Anexo 4. Gráficos Encuestas



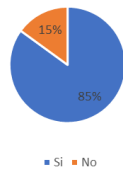
Pregunta 3. ¿Indique su estado civil?



Pregunta 4. ¿Indique la razón por la cual no consumiría dulces, chocolates o confites?



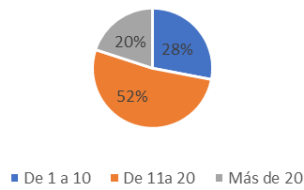
Pregunta 5. ¿Usted consume dulces, chocolates y confites?



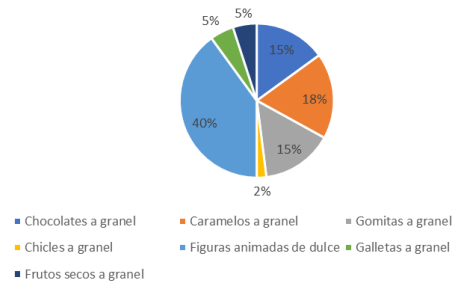
Pregunta 6. ¿Cuáles son las características que más le motivan a comprar este tipo de productos?



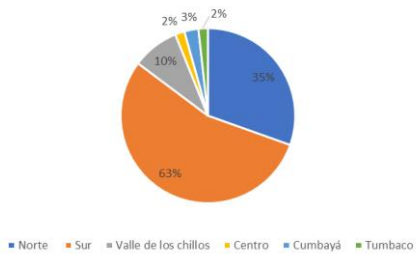
Pregunta 7. ¿Cuál es la cantidad en unidades aproximada de dulces, chocolates y confites que consume por semana?



Pregunta 8. ¿Qué dulces consume con mayor frecuencia?



Pregunta 9. ¿En que sector vive?



Pregunta 10. ¿Cuán interesante cree usted la idea de personalizar los dulces, chocolates y confites con bajo contenido de azúcar y convertirlos en la imagen que usted deseé?

