



ESCUELA DE NEGOCIOS

**“PLAN DE NEGOCIO: ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CAMELOS SALUDABLES DE JENGIBRE CON STEVIA EN
LOS SECTORES DE CALDERÓN AL NORTE DE QUITO”**

AUTOR

KARINA GISELLA CUENCA GALARZA

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIO: ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMELOS SALUDABLES DE JENGIBRE CON STEVIA EN LOS SECTORES DE CALDERÓN AL NORTE DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Finanzas

Profesor guía

Fernando Bustos

Autor

Karina Gisella Cuenca Galarza

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para elaboración y comercialización de caramelos saludables de jengibre con Stevia en los sectores de Calderón al norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Karina Gisella Cuenca Galarza, en el semestre 2019-1, 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".

Luis Fernando Bustos Burbano

C.I.: 170246998-0

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio: elaboración y comercialización de caramelos saludables de jengibre con Stevia en los sectores de Calderón al norte de Quito, de la estudiante Karina Gisella Cuenca Galarza, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Francisco Xavier González Dávila

C.I.: 170870567-6

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.”

Karina Gisella Cuenca Galarza

C.I.: 1722505508

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para poder realizarme como persona, estudiante y futura profesional.

A mis padres Jacqueline y Gualter, por su amor, sus consejos, su apoyo incondicional, su ejemplo, y esfuerzo para convertirme en la mujer que soy.

A mis hermanos Richard y Stalin por su apoyo, por motivarme a seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mis 4 abuelitos; Mari, Alfredo, Benancia y mi angelito Reinaldo, que siempre han estado presentes con su amor y sus sabios consejos.

A mis amigas del colegio Carla y María José, que han sido mi soporte para no rendirme en momentos difíciles.

A mis profesores, por ser guías en este camino, por sus palabras de apoyo, por las enseñanzas dejadas en mí.

DEDICATORIA

Este proyecto dedico con mucho cariño a mis padres, quienes son mi motor, mi motivación e inspiración para alcanzar cada uno de mis objetivos. Y a su vez son el impulso para seguir adelante y sacar lo mejor de mí.

A mis abuelitos que, con sus consejos y oraciones, han logrado ser un sostén importante para llegar a este punto.

RESUMEN

Jendi Sweet, es un proyecto que se desea implementar en los sectores de Calderón al norte de la ciudad de Quito, el mismo que se dedicará a elaborar y comercializar caramelos de jengibre con Stevia. Esta idea nace al observar un nicho de mercado que aún no ha sido atendido, como es el caso de las personas diabéticas, a las que se pretende brindar un producto con ingredientes 100% naturales, que no afecte a la salud de estos.

Para ello se realizó el análisis de los factores externos que más adelante pueden influir en el proyecto, mediante investigaciones de PEST y las 5 fuerzas de PORTER, las mismas que arrojaron como resultado que las oportunidades pueden contrarrestar a las pocas amenazas que existen para la industria.

De igual manera se realizó investigaciones cualitativas y cuantitativas de una muestra de 50 personas para fines académicos. Estas investigaciones se realizaron para determinar las tendencias de consumo, los gustos, las preferencias, el precio que están dispuestos a pagar, los medios de distribución y el marketing. Se realizaron entrevistas a personas expertas tanto un médico que está al tanto de lo que deben consumir las personas diabéticas como una persona que tiene una larga experiencia en vender productos naturales. Por otro lado, se aplicaron encuestas virtuales a un grupo aleatorio de personas.

También se desarrolló la estrategia general de marketing, donde se estableció el medio de distribución del producto, así como también se desarrolló la propuesta de valor que la empresa pretende brindar a sus clientes para así ofrecer un producto con valor agregado y a menor precio frente a sus competidores.

Es importante considerar la filosofía y la estructura organizacional que generarán los trabajadores, mismos que deben sentirse parte del negocio para cumplir con la misión, visión y objetivos planteados para la empresa.

Finalmente, se puede comprobar la viabilidad del proyecto mediante las proyecciones a 5 años del plan financiero, como es el caso de las ventas, los costos, los gastos, las inversiones necesarias para la puesta en marcha y los estados financieros.

ABSTRACT

Jendi Sweet, is a project that wants to be implemented in the areas of Calderon in the northern part of the city of Quito, which will elaborate and commercialize ginger with stevia candies. This idea originated by observing a niche market that has not yet been attended, as is the case of diabetic people, who will have a product with 100% natural ingredients which will not affect their health.

This was done by analyzing the external factors that could later influence on the project through the investigation of PEST and PORTER's 5 forces, which resulted in new opportunities to counteract the few threats that exist in that industry.

Furthermore, qualitative and quantitative research was carried out on a sample of 50 people for academic purposes, these investigations were conducted to determine consumption trends, tastes, preferences, the price they are willing to pay, the means of distribution and marketing. We conducted interviews with a doctor, who is aware of what diabetics should consume as a person who has a long experience in selling natural products. On top of that, virtual surveys were conducted to a random group of people.

The general marketing strategy was also developed, to establish the means of distribution of the product, as well as the value proposition that the company intends to provide to its clients in order to offer a product with added value and less price than their competitors.

It is important to consider the philosophy and organizational structure that workers will generate, which must feel part of the business to fulfill the mission, vision and objectives proposed for the company.

Finally, the feasibility of the project can be verified through the five- year projections of the financial plan, such as sales, costs, expenses, investments needed for start-up and financial statements.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico) ..	2
2.1.1.1 Entorno económico	3
2.1.1.2 Entorno político.....	4
2.1.1.3 Entorno social	5
2.1.1.4 Entorno tecnológico	7
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	9
2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.1.2.3 Rivalidad entre competidores.....	11
2.1.2.4 Capacidad de negociación de los clientes	12
2.1.3 Matriz EFE	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
3.1.1 Problemas y preguntas de investigación	16
3.1.2 Objetivo General de la investigación.....	16
3.2 Entrevistas	16
3.3 Focus group	19
3.4 Análisis de los resultados de las encuestas.....	21

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general del marketing.....	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto	28
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos de la organización.....	39
6.1.4 Cadena de valor.....	40
6.2 Plan de operaciones	41
6.2.1 Ciclo de operaciones	41
6.2.2 Inversión Inicial	43
6.3 Estructura Organizacional.....	44
6.3.1 Estructura Legal.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.5 Índices financieros	55
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	56
Referencias	58
ANEXOS	61

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La presente investigación se enfoca en el estudio de la elaboración y la viabilidad de la comercialización de caramelos saludables a base de jengibre con Stevia.

La idea nace a partir de consultar que de acuerdo con la OMS (Organización Mundial de la Salud), la diabetes es considerada como la epidemia del siglo XXI, y a su vez esta tiene mayor prevalencia que la hipertensión, a tal punto que a escala mundial hay más de 422 millones de personas con diabetes y las previsiones son de casi 600 millones para el 2035. Además, las infecciones respiratorias también constan entre las principales dolencias que provocan la muerte de los ecuatorianos. (eltelégrafo, 2016)

Es por esta razón que el plan de negocios está enfocado en satisfacer las necesidades de personas que desean consumir un caramelo que se considere saludable. Es decir, con un bajo nivel de azúcar, que a su vez posea un producto natural, siendo este el jengibre, que sirva como medicina alternativa para el medicamento recetado por médicos especializados. Debido a que el mismo contiene propiedades como son; la presencia de efectos analgésicos, antigripales antirreumáticos, antiinflamatorios, anticolesterolémicos e inhibidores del sistema nervioso central. (ELSEVIER, 2011)

Adicionalmente se pretende usar el Stevia como edulcorante, puesto que este producto natural contiene una variedad de ventajas y beneficios minerales, vitamínicos, oligoelementos y aceites volátiles que otorgan usos prácticos tanto nutricionales y medicinales. En 2008, la FDA aceptó la hierba Stevia como seguro para su uso en alimentos y bebidas.

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de caramelos saludables de jengibre con Stevia, que posea altos niveles de calidad y valor agregado, con un sabor agradable y al alcance de los clientes potenciales.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- a) Analizar el macroentorno, para identificar oportunidades y amenazas que puede afectar al ingreso de este negocio dentro de la industria alimenticia.
- b) Analizar el mercado con el objetivo de elaborar y estudiar la viabilidad de la comercialización de caramelos de jengibre con Stevia en los sectores de Calderón al norte de la ciudad de Quito.
- c) Realizar un estudio técnico y operativo de la elaboración de estos caramelos, su almacenamiento, manipulación, control de inventarios y compras.
- d) Realizar un estudio financiero completo para establecer el costo-beneficio del proyecto, determinar el financiamiento adecuado y conocer el nivel de rentabilidad que presentaría este, para los inversionistas.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

De acuerdo con la clasificación de la actividad económica, el plan de negocios propuesto se encuentra en el siguiente CIIU:

C1073.21.01 Elaboración de productos de confitería: caramelos, etc. (SRI, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2018)

Tabla 1 Descripción CIIU

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
C1073.2	Elaboración de productos de confitería
C1073.21	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.
C1073.21.01	Elaboración de productos de confitería: caramelos, etc.

Adaptado de: (SRI, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2018)

2.1.1.1 Entorno económico

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador el PIB del 2015 al 2016 ha presentado una tendencia decreciente, con un PIB real de 98.613.381.000,00, alcanzando una tasa de crecimiento del -0,68%, (Anexo 1). Se convierte en el segundo más alto de la región y destinando la IED al sector agrícola con \$33 millones. De igual manera en el 2017 se logró la reducción del déficit fiscal en un 4,5% y se espera llegar a un 2,5% en el 2018, por lo que se pretende alcanzar un equilibrio fiscal en los próximos años. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Por otra parte, la industria manufacturera es uno de los sectores que más aporte representa al país en varios aspectos; uno de ellos es la generación de fuentes de empleo que para el 2017 representó un 11% del empleo total del país. Así como también, esta industria accede a que la elaboración de estos productos tenga un mayor valor agregado, permitiendo su diferenciación y dando lugar a una volatilidad menor en los precios.

Tanto el crecimiento en el PIB, como el crecimiento del sector manufacturero representan un incremento del poder adquisitivo de los clientes, puesto que se

ve reflejado en el aumento de empleo. Además, como se puede ver en el anexo 2; la inflación disminuyó de 1,72% a -0,20% de 2016 a 2017, implicando de esta manera una reducción de los precios de las materias primas, siendo una **OPORTUNIDAD ALTA** para la industria, porque se promueve al uso eficiente de los recursos y la disminución de la redistribución arbitraria de la riqueza.

Este sector también permite una dinamización de la actividad económica puesto que depende mucho de la demanda internacional y de la situación económica de los países importadores, por lo que requiere de una evolución rápida y eficiente en el mercado interno, así como también requiere del acceso de materias primas y de bienes de capital necesarios para su producción. Es por esta razón que los años donde se aplicó restricciones a las importaciones especialmente en 2009, 2015 y 2016 provocó una tasa de crecimiento negativa -0,8%, -0,8% y -1%, respectivamente, sin embargo, para el 2017 se dio una recuperación a una tasa del 4,2% y se prevé alcanzar una tasa del 4,4% para el 2018. Mientras la participación del sector en la economía también se incrementó de 14% en 2009 a 16% en 2016 y para 2018 se estima que alcance el 17,3%. (EKOS, 2018)

De igual manera es importante reconocer el dinamismo que provoca la actividad económica en el país, puesto que este sector requiere de varias importaciones tanto en tecnología como en materias primas, lo que se ha visto perjudicado por las restricciones aplicadas a las importaciones, en cuanto al aumento de los precios que se deben ofrecer al consumidor. Por estas razones, la preocupación por realizar productos nacionales con una buena calidad ha incentivado al aumento de la tasa de crecimiento, representando una **OPORTUNIDAD ALTA** para la industria.

2.1.1.2 Entorno político

En las nuevas acciones propuestas por el presidente de la República del Ecuador el 2 de abril del 2018 para la estabilización fiscal y la reactivación de la matriz productiva, está como uno de los ejes principales y dentro de las medidas económicas; el impulsar la matriz productiva. Empezando con aplicar un proceso de amnistía tributaria para las micro, medianas y grandes empresas con un plazo de hasta dos años.

Este desarrollo de la matriz productiva se lo realizará mediante asociaciones, asistencia técnica, comercialización y financiamiento. De igual forma esto beneficiara al país con el incremento de fuentes de empleo, reduciendo la pobreza extrema.

A pesar de lo expuesto anteriormente, todo esto dependerá de uno de los indicadores económicos, el cual es el riesgo país; que indica sobre las posibilidades de que un país emergente no pueda cumplir con los pagos de deuda externa ya sea en cuanto al capital o sus intereses. Cuanto mayor sea este indicador, mayor es la posibilidad de entrar en default o moratoria de pagos. De acuerdo con los datos obtenidos en el Banco Central en el 2017 se terminó con un riesgo país de 459 puntos y hasta la actualidad tiene un valor de 620 puntos, este aumento representa un riesgo para no poder cumplir las metas propuestas. (eltelégrafo , 2018)

En el ámbito político podemos observar que el incentivo de la matriz productiva, con la amnistía tributaria para las microempresas por dos años, implica la reducción de gastos en un emprendimiento. Así como también, el hacer interesante el mercado para generar confianza y atracción de inversiones que faciliten la otorgación de créditos por parte de instituciones financieras extranjeras. Lo que da lugar a un mayor crecimiento económico del país.

OPORTUNIDAD ALTA

En el caso del riesgo país del Ecuador, que es un indicador de cuan eficiente es un país para realizar sus pagos extranjeros, se puede ver que ha ido en aumento. Causado por la ineficiencia del desarrollo de la gestión tanto interna como externa del país, lo que provoca una disminución de la confianza por parte de los inversionistas extranjeros, provocando de esta manera una **AMENAZA ALTA** para la industria.

2.1.1.3 Entorno social

Ecuador cuenta con una extensión de 256.370 km², para el año 2018 inició con una población de 16.624.858 habitantes, el mismo que se encuentra ubicado en el puesto 69 de los 196 estados que componen la tabla de población mundial.

En el 2017, la población femenina fue mayoritaria, con 8.316.037 mujeres, lo que supone el 50,02% del total, frente a los 8.308.821 hombres que son el 49,98%, siendo el 75% de las cuales residen en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural. (Datosmacro.com, 2018)

Por otra parte, de acuerdo con las proyecciones del INEC en el 2020 Quito será la segunda ciudad más poblada con 2´781.641 habitantes. En la actualidad la capital cuenta con 2´644.145 personas, la cifra de mujeres representa el 51,7% mientras que los hombres el 48,3%. (INEC, 2017) **OPORTUNIDAD ALTA**

Del mismo modo alrededor del 70% de las muertes en la ciudad de Quito se originan por enfermedades crónicas, pero no transmisibles. “Las (ECNT) son enfermedades de larga duración cuya evolución es generalmente lenta. Estas enfermedades representan una verdadera epidemia que va en aumento debido al envejecimiento de la población y los modos de vida actuales que acentúan el sedentarismo y la mala alimentación”. (Ministerio de Salud , 2018). Las cuales son la diabetes, hipertensión, enfermedades de las vías respiratorias inferiores o problemas cardiacos.

Al observar este problema, el Gobierno y la secretaría de salud del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se han preocupado en tomar medidas preventivas. Entre las principales se tiene el fomentar el programa de “Salud al paso”, el cual brinda atenciones en 21 puntos fijos y móviles; entre los puntos fijos se conocen los que se encuentran ubicados en los parques; Metropolitano, La Carolina, las Cuadras, El Ejido, Bicentenario, La Alameda e Itchimbia, mientras que los puntos móviles son puestos de acuerdo al mes, es decir en enero fueron ubicados en el Parque Inglés, Estación Trole La “Y” y finalmente en el Centro Comercial Caracol.

Los mismos que consisten en medir la presión arterial, glucosa, sobrepeso, además de contar con un nutricionista que guía a los pacientes para que tengan una alimentación adecuada (El Comercio , 2018). Según Fernando Montenegro, asegura que entre el 10 y 15% de los ecuatorianos tienen obesidad, siendo esta el principal riesgo a padecer de las enfermedades antes mencionadas. Entre

otros factores se puede encontrar; el alto colesterol, el consumo de tabaco y la inactividad física. (el telégrafo, 2016).

En este punto para la industria alimenticia representa una **OPORTUNIDAD ALTA**, puesto que para atenderse ya cuentan con un médico que les asista en alguna enfermedad, e incluso brindándoles charlas para que conozcan acerca de los medicamentos y tipos de alimentos que deben consumir. Eso quiero decir que tanto el gobierno como el municipio se preocupan por la salud de sus habitantes.

2.1.1.4 Entorno tecnológico

De acuerdo con el INEC el 36% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, de los cuales el 24,5% accede de algún medio inalámbrico. De las personas que usan Internet a nivel nacional, el 54,1% accede desde su hogar. Mientras que el área rural lo usa en centros de acceso público con el 36,8%. Así como también el 38,0% de las personas usa el Internet como fuente de información, y el 31,5% lo utilizó como medio de comunicación en general.

De igual forma, la tenencia de teléfonos inteligente creció 15,2 puntos del 2015 al 2016 al pasar del 37,7% al 52,9% de la población que tienen un celular activado. (INEC, 2016). Para la industria en general, es una herramienta de mucha ayuda, puesto que permite realizar consultas, conocer de un producto nuevo y a su vez brindar información y realizar una mejor publicidad para alcanzar segmentos de mercados, a los que sin la tecnología es casi imposible conseguir, puesto que es lo que exige el mundo competitivo, tanto para hacerse conocer como empresa e incrementar sus ventas, mediante la publicidad de estos, a través de redes sociales.

No obstante, el uso de maquinarias con una tecnología avanzada es importante para la fabricación del producto, lo que carece este sector. En general se puede considerar que este aspecto tecnológico para la industria alimenticia representa una **OPORTUNIDAD ALTA**

Conclusiones PEST

- a) Se puede analizar en el ámbito económico que tanto el crecimiento del PIB, como el crecimiento del sector alimenticio representan un incremento del poder adquisitivo de los habitantes, puesto que esto se ve reflejado en el aumento de empleo. Y a su vez se encuentra apoyado por la disminución de la inflación lo que implica una reducción de los precios de las materias primas, siendo una **OPORTUNIDAD ALTA** para la industria, por lo que se promueve el uso eficiente de los recursos.
- b) En el ámbito político podemos observar que el incentivo de la matriz productiva, con la amnistía tributaria para las microempresas por dos años, implica la reducción de gastos en un emprendimiento, así como también el hacer interesante el mercado para generar confianza y atracción de inversiones que faciliten la otorgación de créditos por parte de instituciones financieras extranjeras, generando un mayor crecimiento económico al país. **OPORTUNIDAD ALTA.**
- c) En el caso del riesgo país del Ecuador que es un indicador de cuan eficiente es un país para realizar sus pagos extranjeros, se puede ver que ha ido en aumento, siendo esto por la ineficiencia del desarrollo de la gestión tanto interna como externa del país, lo que provoca una disminución de la confianza por parte de los inversionistas extranjeros, provocando de esta manera una **AMENAZA ALTA** para la industria.
- d) De acuerdo con las proyecciones del INEC en el 2020 Quito será uno de los cantones más poblados del país, ocupando el segundo lugar después de Guayaquil, representado así una **OPORTUNIDAD ALTA** para la industria.

Por otra parte, el incentivo de las autoridades del Distrito Metropolitano de Quito en cuanto a la fomentación de programas como “Salud al Paso”, el cual brinda atenciones fijas y móviles, las cuales consisten en medir la presión arterial, glucosa, sobrepeso, además de contar con un nutricionista que guía a los pacientes para que tengan una alimentación adecuada. Representando una **OPORTUNIDAD ALTA.**

- e) Dado que la industria sigue siendo de tienda a tienda, este es su principal medio de distribución. El internet en la industria presentada se puede ver como una **OPORTUNIDAD ALTA**, debido a que se puede publicar propiedades del caramelo y los lugares donde pueden ser adquiridos.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)



Figura 1 CINCO FUERZAS DE PORTER

En el anexo 3 se puede observar los datos que se usaron para realizar la telaraña de PORTER.

De acuerdo con la superintendencia de Compañías el “Ranking de las Compañías” que conserva la posición del ranking general se ordena en base al tamaño de la Compañía, como lo define el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, por esta razón el plan de negocios se centrará en ser:

1.- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores o Ingresos menores a \$100.000,00. A este sector pertenece la organización que se dedicará a la elaboración y comercialización de los caramelos de jengibre con Stevia”. (Superintendencia de compañías, valores y seguros , 2018)

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza nos a da conocer la capacidad que tienen los nuevos competidores para entrar en un determinado sector y a su vez ganar mayor participación en el mercado, ya sea en cuanto a requisitos de capital, el costo al cambiar de proveedor, identificación de marca, barreras gubernamentales y la experiencia.

Como se puede ver en el anexo 4, existen 39 empresas en el sector C1073.21.01 con golosinas como bombones, caramelos, confites y pastillas de caramelo que constituyen una lista de 1704.90.10.00 subpartidas, en la descripción arancelaria de Bombones, caramelos, confites y pastillas contienen impuestos como es el caso de ad valorem de 20% y demás que se detallan a continuación:

Tabla 2 Descripción arancelaria

Subpartida: 1704.90.10.00 > Ad_Valorem:20.00%

Capítulo 17: Azúcares y artículos de confitería

Descripción arancelaria: Bombones, caramelos, confites y pastillas

TNAN: 0000 | BOMBONES, CARAMELOS, CONFITES Y PASTILLAS

TRIBUTOS ADUANEROS	
Tributos	Valor
AD VALOREM	20.00
ARANCEL ESPECIFICO	0.00
ANTIDUMPING	0.00
FONDO INNFA	0.50
ICE AD VALOREM	0.00
ICE ESPECIFICO	0.00
IVA	12.00
SALVAGUARDIA	0.00
SALVAGUARDIA ESPECIFICA	0.00
IMPUESTO REDIMIBLE A LAS BOTELLAS PLÁSTICAS NO RETORNABLES	0.00
INCREMENTO ICE	0.00
TASA DE CONTROL	0.00

Adaptado de: (Ecomex360, 2018)

Ahora bien, 19 de estas empresas están ubicadas en Quito y aproximadamente 5 de las mismas solo se dedican a la elaboración de chocolates. En el anexo 5 se puede apreciar, que desde el 2011 hasta la actualidad ha existido una variación significativa en la tasa de crecimiento de la industria, por ejemplo, en el 2013 después de tener un decrecimiento del 0,9% al 2014 y 2015 aumento en 12,5% y 20,5% respectivamente, y a su vez aumentó a un 9,4% en el 2017. Esto se debe a las importaciones que se realizan tanto de Colombia, Perú y China que se vieron afectadas por las medidas arancelarias aplicadas a las importaciones. Es por esta razón que se considera que la industria nacional debe crecer tanto en la calidad del producto como en la satisfacción de los consumidores para sustituir la cantidad de producto que se ingresa al Ecuador. (ELCOMERCIO, 2015) Esto representa una **AMENAZA ALTA** para la industria.

2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que cumple con la misma o similar función que el producto que se ofrece en un sector mediante formas distintas. Entre ellos

podemos encontrar factores como la disponibilidad, el precio entre el ofrecido y el sustituto, comparar el rendimiento y la calidad, el costo de cambio del cliente y la propensión del comprador a cambiar.

Entre los principales productos sustitutos se puede encontrar al “Kaumal” y los caramelos mentolados de propóleo de miel (este último caramelo se lo puede encontrar en los centros naturistas; como por ejemplo Pronatural y Naturalandia que son los centros ubicados en Calderón) que cumplen con la misma función del caramelo propuesto el cual consiste en la curación o prevención de afecciones respiratorias, pese a ello, este último producto se dirige a personas que padecen de diabetes. Por otra parte, están los medicamentos como es el caso del acetaminofén (Tylenol), paracetamol o ibuprofeno, que son productos que contienen químicos que afectan a otros órganos del cuerpo. (Vida y salud , 2017) Por estas razones, representa una **OPORTUNIDAD ALTA** para la industria.

2.1.2.3 Rivalidad entre competidores

Una de las principales razones para que exista una rivalidad entre los competidores es que adoptan estrategias como el descuento en los precios, costos fijos menores, lanzan o mejoran un nuevo producto, realizan campañas publicitarias, crecimiento de la demanda y barreras de salida provocando de esta manera una limitada rentabilidad en el sector.

Dentro del CIIU se puede encontrar que existen los principales competidores directos, (Anexo 3) en los cuales se encuentran empresas grandes, que se dedican a la comercialización de chocolates como es el caso de Ferrero, a pesar de esto, existen microempresas y empresas medianas con las que se puede competir. Por ejemplo, hoy en día Confiteca con Colombina tienen una alta rivalidad, puesto que están alcanzando las economías de escala, para poder obtener mayor rentabilidad como sector, al vender de forma masiva y bajar sus costos de producción. El hecho de alcanzar economías de escala permite reducir los costos de la fabricación y por ende no permitir la entrada de nuevos competidores, posicionándose así en el mercado nacional. **AMENAZA ALTA**

2.1.2.4 Capacidad de negociación de los clientes

Esta fuerza se basa en encontrar clientes poderosos, es decir que estos clientes tienen la capacidad de influir en la calidad y los precios de los productos, provocando de esta forma el incremento de los costos, induciendo a un enfrentamiento entre los participantes del sector, perjudicando a la rentabilidad del sector. Es aquí donde se busca la concentración de los clientes, con un amplio volumen de compra por la diferenciación que se le otorgue al producto, donde se consiga el reconocimiento de la marca y la reducción de la entrada de productos sustitutos.

Al existir una gran variedad de competidores en esta industria, los clientes son más exigentes, debido a que desean recibir mejor calidad y a un menor precio, pues no les resulta difícil buscar otro producto similar, que le proyecte una diferenciación. En esta parte es importante los resultados que arroje una buena campaña publicitaria, donde se otorguen las golosinas a un menor precio, pero con la previa existencia de un volumen de compra alto. No obstante, la producción de estos caramelos dirigidos a diabéticos es una ventaja que prevalece en cuanto al precio, debido a su canal de distribución y a la inexistencia de caramelos que cumplan la misma función puesto que estos cuentan con 5 gramos de azúcar esto pudo observar al ir varios centros naturistas y preguntar si existen caramelos que cumplan con el objetivo de prevenir y curar las afecciones respiratorias en las personas diabéticas. **OPORTUNIDAD ALTA**

2.1.2.5 Capacidad de negociación proveedores

Los proveedores son la clave del éxito de una empresa, puesto que, si otorgan un mayor valor para sí mismo, mediante el cobro de precios altos, restringiendo la calidad del producto o del servicio, o a su vez la transferencia de los costos a los participantes del sector. Es por esta razón que las empresas de la industria deben tener una amplia gama de proveedores que ofrezcan los insumos para tener así una concentración de proveedores y diferenciación de insumos.

Dentro de los principales insumos para la elaboración de caramelos de jengibre con Stevia tenemos los siguientes:

C1079.31.01 Procesamiento de especias y condimentos: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez moscada, jengibre, sal de ajo, de apio, etcétera.

C1072.03.01 Elaboración de jarabe de: caña de azúcar, palma, remolacha azucarera, Stevia, etcétera. (SRI, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2018)

Como el insumo principal consideramos el jengibre para lo cual encontramos 30 empresas dentro del CIIU, lo que quiere decir que podemos negociar con los proveedores y así conseguir los precios más bajos que beneficien a la empresa. Por otro lado, se encuentra la industria de Stevia donde solo existen dos empresas, lo que dificulta la negociación con los proveedores por lo que aumentarían sus precios. Por otra parte, es importante mantener o aumentar la confianza de los proveedores al realizar pagos a tiempo, para que puedan otorgar un crédito a la empresa y a su vez que proporcionen descuentos que beneficien al cliente en cuanto a la reducción del precio. **AMENAZA MEDIA**

Conclusiones Porter

- a) Si bien es cierto aun el mercado ecuatoriano en cuanto a la fabricación de golosinas no se ha especializado, por lo que es necesario se importe de otros países, como es a Colombia, Perú y China, además que representa una **AMENAZA ALTA**, debido a que estas empresas ya han ganado un posicionamiento en el país.
- b) Como se ha mencionado tanto en las observaciones y consultas realizadas, los productos sustitutos no representan más que una **OPORTUNIDAD ALTA**, debido a que el nicho al cual se dirige este plan de negocios es a los diabéticos y los caramelos saludables que existen y que ya se ha mencionado anteriormente contienen alrededor de unos 5 gramos de azúcar, que implica complicaciones a la salud de las personas que padecen de diabetes.
- c) La rivalidad entre competidores ya existentes representa una **AMENAZA ALTA**, debido a que ya tienen planteado una estrategia de negocios como son las economías de escala que venden a un menor precio, pero de forma masiva

para no perjudicar su rentabilidad, y de cierta manera provocando una desventaja para las microempresas que pretenden entrar a esta industria.

- d) De igual manera encontramos una ventaja en cuanto a la negociación con los clientes, debido a que, al no existir una competencia directa, se puede establecer los precios, y por consiguiente los clientes adaptarse al mismo, de esta forma mejorando la calidad, en cuanto a otros beneficios que traen consigo estos caramelos, además de los canales de distribución.

OPORTUNIDAD ALTA.

- e) En cuanto a la negociación con los proveedores se puede considerar una **AMENAZA MEDIA**, puesto que los principales insumos que se requiere para la fabricación de los caramelos, son el jengibre (en este caso se puede negociar con los proveedores y obtener a un menor precio, adquiriendo el insumo de forma masiva), pero el Stevia (existen solo dos proveedores por lo que es más complicado el conseguir un negocio que no afecte al precio del producto que se pretende elaborar y comercializar).

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 3 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN N P	CALIFICACIÓN C	P*C
OPORTUNIDADES			
Los factores económicos como es el caso del PIB, la inflación y la tasa de desempleo, indican un crecimiento notable en el sector manufacturero.	0,12	4	0,48
Es un sector dinámico que requiere de varios insumos para su comercialización, tanto locales como internaciones.	0,09	4	0,36
Impulso de la matriz productiva, con la amnistía tributaria.	0,10	4	0,4
Quito será una de las poblaciones que mayor crecimiento poblacional tendrá en el 2020, Calderón mantendrá un crecimiento del 5,5%	0,07	3	0,21
Dentro de esta industria la confitería no tiene productos sustitutos directos.	0,08	4	0,32
Al ser un producto dirigido a un nicho nuevo que es el caso de preocuparse por las afecciones respiratorias de las personas que padecen de diabetes, los clientes no pueden manejar el precio del mercado	0,08	3	0,24

AMENAZAS			
Riesgo país es un indicador económico alto que provoca la desconfianza en el mercado ecuatoriano para créditos extranjeros.	0,10	1	0,10
La implementación del programa "Salud al paso", provoca que asistan a los médicos y que les proporcione un medicamento antes de elegir un producto natural.	0,08	2	0,16
Si bien es cierto la tecnología impulsa al desarrollo de la empresa, la falta de innovación en la maquinaria que requiere la industria puede provocar una desventaja en cuanto a calidad	0,10	2	0,2
La rivalidad entre competidores, en cuanto a las economías de escala permite competir en precios.	0,11	1	0,11
En cuanto a los proveedores, se puede observar que existen alrededor de 30 empresas que nos otorgan el principal insumo que es el jengibre, sin embargo, el endulzante solo existen dos empresas que ofrecen este producto.	0,07	1	0,07
TOTAL	1		2,65

Conclusión: En la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 2.65, el cual se encuentra por encima de la media, lo que implica que la industria de Elaboración de productos de confitería: caramelos, etc. Están aprovechando de la mejor manera las oportunidades, mientras que, las amenazas están siendo controladas y contrarrestadas de manera correcta.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Clientes potenciales

Los clientes potenciales son aquellas personas que padecen de diabetes y no desean consumir medicamentos, sino un producto natural que alivie las afecciones respiratorias.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para realizar la investigación de mercados de este plan de negocios, se utilizará las diferentes metodologías para comprender mejor a los clientes potenciales, y así definir una estrategia de mejora para el negocio, mediante una investigación cualitativa; focus group y entrevistas al experto y por otro lado la investigación cuantitativa que son las encuestas.

3.1.1 Problemas y preguntas de investigación

Con la introducción de un nuevo caramelo en la industria de confitería, se pretende alcanzar un mercado potencial; que es el de personas diabéticas, que deseen aliviar las afecciones respiratorias. Dentro del mismo se requiere investigar el nivel de preferencia de los consumidores no solo por su sabor, sino por las propiedades que el caramelo pretende brindar.

En vista de la problemática presentada, se procede a una validación de datos primarios específicos del proyecto, las cuales contesten a las siguientes preguntas; ¿Cuáles son los elementos que determinan el consumo de los caramelos propuestos?; ¿Cuál es la preferencia de los consumidores en cuanto a los gustos?; ¿Cuál es la disposición para la compra de estos caramelos?

3.1.2 Objetivo General de la investigación

Determinar las tendencias, gustos, preferencias y los factores de éxito en cuanto a los productos naturales para mejorar la salud y el bienestar alimenticio dentro de la industria de confitería, y la validación del plan de negocios para la elaboración y comercialización de caramelos saludables de jengibre con Stevia.

3.2 Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a un médico y a la competencia, a la primera por ser un experto en cuanto a lo que deben consumir las personas que padecen de diabetes; debido a que es el nicho principal para la distribución de estos caramelos. La segunda entrevista a la competencia por la experiencia que maneja en el sector de productos naturales para mejorar la salud de estas personas.

OBJETIVOS

Analizar el sector en el que se encuentran los caramelos de jengibre, mediante la entrevista a la competencia, que permita la introducción al mercado de este nuevo producto.

Conocer acerca de la evolución del sector tanto en la medicina natural, como el mercado en general, para identificar las oportunidades de la industria.

Conocer las ventajas y desventajas del consumo de estos caramelos en las personas diabéticas, que determine su aceptación en el mercado.

Analizar los impactos positivos y negativos que tienen los medios de distribución de este producto, para conocer las preferencias de los consumidores.

3.2.1 Entrevistas a Doctora

Tabla 4 Ficha Técnica Doctora

Nombre del entrevistado	Dra. Patricia Aguirre
Perfil	Médico general (hace 3 años) en centro de salud de Calderón
Lugar	Centro de salud Calderón
Fecha/hora	15 de junio de 2018
Duración	30 minutos
Entrevistador	Karina Cuenca

El adelanto del sector de la confitería se ha visto impactado por la semaforización alimenticia, que trata de concientizar a las personas acerca de lo que deben consumir y las restricciones en los azúcares para fomentar una vida saludable en la población. Es aquí donde se ha encontrado las principales diferencias entre un medicamento natural y los medicamentos farmacéuticos. Los primeros ayudan a desinflamar, aliviar las afecciones respiratorias, a disminuir la acumulación de grasa y azúcar, aunque, al cumplir con este tipo de funciones no se puede considerar un medicamento, pero sí un complemento para la medicina. Por otro lado, el medicamento farmacéutico es aquel que tiene un mayor resultado para contrarrestar enfermedades.

La medicina natural ha tenido una evolución constante y cada vez, más personas consumen estos productos, aunque, es necesario tener un conocimiento previo, ya que al no curar completamente una enfermedad esto provoca reacciones por lo que se debe recurrir de inmediato a un médico especialista, pero esto no significa que la medicina alternativa deba desaparecer, puesto que se encuentra presente en la homeopatía. De igual manera, en el vivir cotidiano, estos

productos naturales son encontrados en centros naturistas e incluso farmacias, no obstante, debe ser controlado por la parte médica.

La diabetes es una enfermedad crónica no transmisible, que es provocado por una resistencia de insulina en el páncreas, por lo que debe ser controlado el nivel de glucosa en la sangre. El mismo que es provocado por factores hormonales, o por herencia genética, como también por factores predisponentes como la obesidad, sedentarismo, tabaco y la mala alimentación desde la niñez. Esta enfermedad se presenta en cualquier persona que tenga predisposición genética y sus malas condiciones de vida. Por lo general las personas mayores son las que se acercan a un centro médico para ser tratados en la misma.

Finalmente, el jengibre y el Stevia natural son muy recomendables en el consumo de las personas que padecen de diabetes, debido al bajo contenido de azúcar que el producto ofrece, por lo tanto, es recomendable introducir el caramelo dentro de la industria alimenticia, porque sirve como un desinflamatorio para la garganta.

3.2.2 Entrevistas a la competencia

Tabla 5 Ficha Técnica Competencia

Nombre del entrevistado	Gabriela Espinoza
Perfil	Vendedora en el centro naturista ECUANATURA, doce años trabajando en la misma
Lugar	Quicentro shopping
Fecha/hora	8 de junio de 2018
Duración	30 minutos
Entrevistador	Karina Cuenca

1. La elaboración y comercialización de caramelos de jengibre ha ido evolucionando, puesto que hoy en día estos caramelos se producen tanto para personas que padecen de diabetes y a su vez desean consumir productos que ayuden a la digestión. Es el caso de los caramelos llamados Pictolin, otros también que son hechos a base de arroz.

2. Los ingredientes más usados con bajos endulzantes como la “Splenda” contienen la sustancia de aspartamo, lo que provoca que las personas que consumen estos productos a largo plazo padezcan de cáncer.
3. Muchas personas acuden a comprar medicina natural, debido a que mejora la salud, en lugar de adquirir medicamentos con alto contenido de químicos.
4. Pese a ello, para curarse o prevenir las afecciones respiratorias con medicina natural acuden con mayor frecuencia las personas mayores, a partir de los 30 años.
5. Los principales consumidores para estos caramelos son las personas que padecen de diabetes, las demás personas compran estos caramelos para ayudar a su digestión. Que a su vez les sirve para mantener una dieta, que requiere de bajo nivel de azúcar.
6. La Stevia es una ventaja que se incluye en estos productos naturales, los proveedores de estos caramelos son nacionales, ofreciendo así los más bajos precios. Ejemplo: proveedores como “Vita sweet”.
7. No existe mucha competencia en cuanto a la comercialización de caramelos de jengibre, en un rango del 1 al 10 se considera que existen alrededor de un 4 dentro de esta escala, pero estos competidores ofrecen caramelos con un nivel considerable de azúcar.
8. El jengibre es un ingrediente que está siendo muy utilizado, por la gran variedad de propiedades que este ofrece, como son desinflamante y reductor de la retención de grasas y azúcar.

3.3 Focus group

El focus group fue realizado el sábado 9 de junio de 2018 a las 3:30 de la tarde, con 7 personas que son familiares de personas diabéticas en edades comprendidas entre 15 y 45 años. Los entrevistados presentaron sus opiniones y percepciones en cuanto al nuevo producto a implementarse en el mercado.

Todas las personas entrevistadas comentaron que los servicios que brinda la salud pública de cierta manera son malos, debido a la falta de profesionales capacitados, que a pesar de contar con una infraestructura buena y con equipos

de alta tecnología, no atienden a sus pacientes, sin que estos posean un alto nivel de gravedad, como es la fiebre alta.

La diabetes es una enfermedad, que presenta un alto nivel de glucosa en la sangre; es conocida por ser una enfermedad genética, y también por el sedentarismo que tienen las personas. Además de la falta de conocimiento en cuanto a la forma de como alimentarse especialmente en los sectores rurales donde hace falta los servicios básicos. Si bien es cierto, esta enfermedad se presenta en las personas adultas, pero como es hereditaria afecta a los niños y más por la ausencia de una alimentación saludable.

Los encuestados no consumen caramelos por el alto contenido de azúcar que estos contienen, por ejemplo, consideran que el “Kaumal”, como la “Menta” son saludables, debido a que ayudan a refrescar la garganta en el caso de tener gripe, pero para las personas que padecen de diabetes estos caramelos les hacen mal, por el alto contenido de azúcar. Por otra parte, las personas que padecen de diabetes para aliviar una afección respiratoria toman medicamentos como es “Paracetamol”, y a su vez que deben ser recetados por un médico especialista.

En el caso de padecer una afección respiratoria los encuestados mencionan que consumirían o tomarían un té de jengibre, una limonada o una naranjada con canela y así no consumir medicamentos que contienen químicos, puesto que las principales propiedades del jengibre son el curar y prevenir las afecciones respiratorias. Al mismo tiempo, realizar dietas por las propiedades digestivas que el jengibre posee.

El Stevia como planta, sirve como endulzante natural que permite controlar la diabetes, reemplazando el azúcar. A pesar de no consumir la Stevia consideran que es más fácil de conseguir en comparación de la miel de abeja, además de considerar que la miel de abeja que se ofrece hoy en día no es natural.

Se considera que la combinación de jengibre y Stevia es recomendable y será aceptado en el mercado por los beneficios que poseen cada uno de los ingredientes a ser incluidos, para prevenir una afección respiratoria en las personas diabéticas.

Creer que es importante que este producto sea conocido por medio de charlas en escuelas y colegios, debido a que debemos concientizar desde los niños como prevenir una enfermedad mediante productos naturales. Además de no dejar de lado a los medicamentos puesto que, para enfermedades crónicas, necesita que tengan un mayor control, tanto con los médicos, como los medicamentos.

A su vez consideran que una funda de 100 unidades de caramelos debe tener un precio adecuado tanto para personas con bajos o altos recursos económicos para poder adquirir estos caramelos, es decir estar manejando un rango de \$5 a \$10, y a su vez que se lo pueda comprar en un centro naturista y centros comerciales e incluso si a largo plazo llega a todo tipo de clientes debe estar en una tienda de barrio e incluso supermercados.

3.4 Análisis de los resultados de las encuestas.

Se puede ver en el gráfico 3 (anexo 7) que de las 50 personas encuestas, el 54% son mujeres, y el 46% restante hombres, que a su vez son las mujeres quienes en edades comprendidas entre 15 a 22 años consumen más caramelos.

En el anexo 8 muestra como de sus ingresos, las mujeres destinan de \$3 a \$5 para comprar de una a dos veces por semana caramelos y a su vez que en la misma frecuencia son los hombres quienes destinan de \$9 a \$11 de sus ingresos para el consumo de una a dos veces por semana.

En el gráfico 5 (anexo 9) se puede observar que tanto hombres como mujeres están dispuestos a consumir caramelos de jengibre con Stevia por las porque el jengibre posee propiedades como es el caso de prevenir y curar el resfriado.

Las preguntas 17, 18, 19 y 20 ayudan a determinar el precio mediante el modelo Van Westendorp.

En el gráfico 6 (anexo 10) se puede observar que las mujeres prefieren realizar la compra de caramelos de jengibre con Stevia en los supermercados, como también los hombres prefieren comprar estos caramelos en supermercados y tiendas.

En el gráfico 7 (anexo 11) se puede observar que tanto hombres como mujeres prefieren recibir información acerca de los caramelos, a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp e Instagram).

En el anexo 12 se puede ver la matriz de correlación, la misma que indica la relación que tienen las preguntas con las que se realizaron las tabulaciones cruzadas para la encuesta; entre la edad y el consumo de caramelos tienen una relación de 0,2882, dando una relación positiva, por otro lado, la frecuencia de consumo con el dinero que destina para el consumo de caramelos tiene una relación negativa. De igual manera la relación entre las propiedades del jengibre con la pregunta de si está dispuesto a consumir caramelos de jengibre con Stevia, tiene una relación positiva de 0,2278. Por otra parte, entre el género y el lugar donde adquirir el producto tiene una relación poco significativa y positiva de 0,0353 y finalmente la relación entre el género y el medio en el que se recibirá la información del producto es negativa y de -0,0826.

Conclusiones

Después de realizar esta investigación cualitativa y cuantitativa, se ha llegado a la conclusión de que los caramelos de jengibre con Stevia serán aceptados en el mercado, puesto que en la entrevista realizada a la doctora y la competencia, indican que estos caramelos son un buen complemento para los medicamentos debido a su bajo contenido de azúcar, y las propiedades que éstos poseen, brindando de esta manera mejorar las defensas en el cuerpo y ayudar a la prevención de las afecciones respiratorias de estas personas.

En cuanto al focus group se determinó que también existe una aceptación el mercado por los ingredientes naturales que estos poseen, y a su vez saber que este producto será consumido por las personas ya sea por curiosidad o comprobar si realmente cumple con las funciones que se pretende brindar mediante el producto que es el curar y prevenir una afección respiratoria, además de conocer el precio al que estarían dispuestos a adquirir el producto y corroborando con las encuestas.

Por otra parte, las encuestas ayudaron conocer el precio que pueden tener estos productos para ser adquiridos estando en un rango de \$6 a \$11 para que lo puedan adquirir las personas con bajos, medios o altos recursos económicos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La idea del negocio surge a partir de observar e investigar que en el sector de Calderón existe un alto índice de mortalidad por enfermedades crónicas como la diabetes, hipertensión arterial o problemas cardiacos. A su vez se encuentra en el entorno la presencia de una alta tendencia por el consumo de jengibre, ya sea para curar o prevenir una afección respiratoria como también por las propiedades digestivas que este posee. Por lo que se considera importante la creación de un caramelo de jengibre con un endulzante natural que es el caso de la Stevia en hoja, donde sean los principales consumidores las personas que padecen de diabetes.

De igual manera, se puede considerar que la industria manufacturera es un sector muy importante dentro de la economía, por el dinamismo que este provoca, no solo en el beneficio de las empresas, sino en el aumento de empleo, lo que implica el crecimiento de la economía por el aumento del poder adquisitivo dentro de las familias. Por otra parte, tenemos la iniciativa fomentada por el gobierno a los emprendedores en cuanto a no cobrar impuestos, lo que representa un costo menor para estas microempresas, y a su vez el incentivo por parte de la inversión extranjera directa, ya que empresas de otros países, pueden otorgar un crédito con una menor tasa de interés.

Lo antes mencionado provoca que las empresas nacionales, entren a competir con el mercado extranjero, mejorando la calidad, y ofreciendo productos a un precio adecuado para los consumidores. El previo análisis que se ha realizado a las empresas competidoras, es decir centros naturistas que llevan alrededor de 3 a 12 años, dentro de la industria; como son Econatura, Natulandia, Pronatura; indican que en el mercado ya existen algunos insumos para prevenir las

afecciones respiratorias en las personas en general, y estos han ido evolucionando constantemente, ya sea en jarabes o los mismos caramelos de jengibre, endulzadas a base de miel de abeja, Además como mencionaba Gabriela Espinoza en la entrevista del centro naturista Econatura, que los insumos realizados a base de miel no es muy recomendable, puesto que la miel de abeja al consumirla en exceso, provoca la aparición de células cancerígenas. Es ahí donde se encuentra una oportunidad, debido a que la hoja de Stevia que es el insumo para endulzar el caramelo propuesto es beneficioso para que lo puedan consumir todo tipo de personas, igual destacó que estos caramelos, son adquiridos en especial por las personas adultas en su gran mayoría mujeres para aplicarlo en sus dietas diarias, ya que las mismas requieren de un menor nivel de azúcar.

Como se puede observar en el anexo 6, la (Organización Mundial de la Salud , 2016), indica como la población que padece de diabetes ha ido en aumento, eso se debe a la mala alimentación que se da en los niños y los jóvenes lo que conlleva al sobrepeso, obesidad que también se ve influenciado por la inactividad física, es por eso que esta organización busca la implementación de ciertas políticas para mejorar el estilo de vida en estas personas y reducir el riesgo de padecer estas enfermedades. De igual manera en la parroquia de Calderón se puede ver como el distrito metropolitano de Quito ha implementado el programa de salud al paso en cada sector, puesto que se basa en una de las políticas implementadas por la organización mundial de la salud, pese a ello, se necesita una mayor concentración para igualar las brechas entre parroquias, en cuanto a la provisión de servicios públicos y acceso a servicios de salud.

Tanto en la entrevista a la doctora Patricia Aguirre y los participantes del focus group mencionaron que se puede encontrar una oportunidad con este caramelo saludable, puesto que ven una aceptación en el mercado y más aun con el uso de los semáforos alimenticios donde proporcione información como el bajo contenido del azúcar. Por lo que se puede adquirir en un centro naturista, en una farmacia e incluso en una tienda, donde sea de ayuda para las personas diabéticas. De los competidores que se encuentran hoy en día en la industria, se pudo decir que solo la empresa "Icapeb" (empresa ecuatoriana), elabora y

comercializa caramelos para prevenir una afección respiratoria como es el caso del “Kaumal”, con todo, no representa una amenaza para la microempresa, debido a que estos caramelos poseen un alto contenido de azúcar.

Por otra parte, tanto el focus group como las encuestas, ayudaron a pensar en un posible precio del producto que sea aceptable para estos caramelos en una funda de 320 gramos, que contenga 100 unidades, y este iría en un rango de \$8 a \$11. Esto se debe a que, para la elaboración de este se necesita de proveedores de jengibre y de Stevia. Para el jengibre se cuenta con alrededor de 30 proveedores, con los que es posible llegar a una buena y correcta negociación para obtener un descuento en la compra al por mayor (alcanzando una economía a escala), no obstante, para la Stevia se cuenta con alrededor de 3 proveedores, lo que implica adquirir este insumo a un mayor precio. Por otra parte, se considera en un futuro cercano, después de que la microempresa, llegue a ser reconocida a nivel nacional, lograr la implementación de sabores en estos caramelos, respondiendo a los requerimientos obtenidos de la encuesta en lo que indica que se puede considerar el limón y maracuyá.

El mercado potencial se lo puede analizar en cuanto al país que tiene una población de más de 16 millones de personas, el 75% de las cuales reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural. (Ruta Ecuador , 2018)

De acuerdo con las proyecciones del INEC hoy en día la capital cuenta con 2'644.145 personas, la cifra de mujeres representa el 51,7% mientras que los hombres el 48,3%. Mientras que la parroquia de Calderón cuenta con una población total de 152.242 habitantes, siendo 74.682 hombres y 77.560 mujeres (INEC, 2017) (INEC, 2013)

Como se puede analizar, existe alrededor de 152 242 habitantes en Calderón, de los cuales el 54% padece de enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión arterial y de la encuesta realizada el 84% está dispuesto a consumir estos caramelos es decir alrededor de 69 057 clientes potenciales.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general del marketing

La estrategia de especialista en un nicho de mercado a implementarse es aquella que se enfoca en segmentos de clientes que no tienen cubiertas sus necesidades, dentro de la industria de confitería. Implementar un producto que además pretende aplicar estrategias de posicionamiento específicas, las cuales están basadas en beneficios, es decir este producto a más de ser un caramelo para personas diabéticas, pretende cumplir con el beneficio de curar o prevenir las afecciones respiratorias. (Mañez, 2018)

Adicionalmente mediante la estrategia de diferenciación; el producto va a ser elegido como único, en primer lugar, por los beneficios que el mismo posee, la presentación en papel aluminio, la cual cuenta con el semáforo nutricional, un color llamativo y sobre todo que contenga el logo de la microempresa. Este producto será 100% nacional, el cual pretende generar un impacto positivo en el cliente, desde observar su envase hasta el consumir el producto.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo con las proyecciones del INEC en la actualidad, la capital cuenta con 2'644.145 personas, la cifra de mujeres representa el 51,7% y la de los hombres el 48,3%. En tanto que la parroquia de Calderón cuenta con una población total de 241.833 habitantes, siendo esta 116.806 hombres y 125.027 mujeres (INEC, 2013)

Como se puede analizar existe alrededor de 241.833 habitantes en Calderón, del cual el 54% padece de enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión arterial y de la encuesta realizada el 84% está dispuesto a consumir estos caramelos es alrededor de 109.695 clientes potenciales.

Mercado Potencial

Después de analizar el mercado potencial al cual se va a dirigir la microempresa, se basa en personas que no pueden consumir productos con alto contenido de azúcar como es el caso de las personas que padecen de diabetes. Debido a que

el azúcar aumenta el nivel de insulina en el cuerpo de estas personas, alterando en mayor medida su salud.

Mercado Meta

El mercado meta se considerará como referencia en cuanto a las cifras tomadas del INEC, donde nos indica que el 54% de la población padece de diabetes y en su gran mayoría son mujeres, además con la encuesta y el focus group, se pudo determinar que el jengibre posee propiedades curativas y de prevención de una afección respiratoria, considerando que una combinación con Stevia es recomendable para este segmento de mercado, además que un 84% de encuestados dice que sí estaría dispuesto a consumir estos caramelos.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la microempresa es no solo brindar un caramelo a sus clientes, sino brindar la experiencia de consumir un producto que no sea dañino para la salud, además prevenir una afección respiratoria. De igual manera mediante el envase brindar un consejo para mejorar la salud de este segmento de mercado. Por lo que esta propuesta de valor contendrá 2 factores principales los cuales consisten en:

El producto: Ofrecer un producto con insumos naturales que beneficie a la salud de las personas diabéticas.

El servicio: Entregar el producto mediante distribuidores conocidos como "PIDACO" objetivo fidelizarlo.

En base al modelo Canvas se presenta la propuesta de valor,

Tabla 6 Modelo Canvas

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
Distribuidor Juan De La Cruz PIDACO Escuelas y colegios (brindar charlas sobre la importancia de la salud y ofrecer el caramelo)	Elaboración y comercialización de caramelos de jengibre con Stevia	Producto realizado en base a insumos naturales. Caramelos bajos en el nivel de azúcar Envoltura con semaforización y consejos de cómo cuidar la salud.	Personales: Tiene una relación personalizado con los clientes brindándole un producto de primera calidad. Comunidades: Redes sociales, afiches	La segmentación de la elaboración y comercialización de caramelos de jengibre está enfocada en: Personas diabéticas. Personas que buscan consumir caramelos con bajos niveles de azúcar.
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	Maquinaria para elaboración de caramelos.		La microempresa tiene como canal de distribución, las tiendas naturistas. Juan De La Cruz PIDACO	
COSTOS			INGRESOS	
Principales costos: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Gastos Administrativos (sueldos y salarios) • Costos financieros • Gastos publicitarios • Gasto de arriendo 			Principales ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por la venta de caramelos. 	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos y características

El producto se trata de un caramelo duro elaborado 100% natural, el mismo que contendrá jengibre y hoja de Stevia. En un futuro cercano cuando la idea del negocio sea aceptada en el mercado se buscará añadir sabores como limón, maracuyá, esto con el fin de dar un sabor más agradable al caramelo. Además, estos ingredientes son elegidos a partir de un criterio nutricional y saludable con

el fin de aliviar las afecciones respiratorias y obtener un mejor proceso digestivo en las personas que padecen de diabetes.

5.2.1.1.1 Propiedades de los ingredientes

Jengibre: Es una planta de origen asiático, la cual tiene un sabor picante, que actúa sobre los bronquios, el estómago y el bazo, siendo así que este sirve como complemento alternativo que, combinado con los medicamentos químicos recetados por médicos especializados, hacen que se evidencie una mejora en los pacientes, gracias a la presencia de efectos analgésicos, antigripales antiinflamatorios, anticolesterolémicos e inhibidores del sistema nervioso central. (ELSEVIER, 2011)

Stevia: Es un edulcorante natural que contiene bajos niveles de calorías por lo que es recomendable consumir en personas diabéticas, además de tener propiedades antioxidantes y antidiabéticas, misma que es aprobado por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), por lo cual lo más recomendable es optar por endulzar a través de sus hojas para ser un producto apto para estos consumidores.

El mayor beneficio de la Stevia es que permite al organismo suprimir los niveles de azúcar en el plasma, a la vez que aumenta la tolerancia del cuerpo a la glucosa. La Stevia también aporta al organismo beneficios tales como; aumentar el efecto de la insulina, aumentar la producción de la insulina y normalizar los niveles de glucosa en sangre. (Ecoticias, 2015)

Papel Aluminio: La envoltura que se pretende usar para envasar los caramelos, está elaborada por un papel aluminio, el cual busca complementar al producto y sus beneficios brindando una buena imagen y diseño, siendo una de las primeras cosas que se fijan los clientes, y es así como, desde la primera impresión, el producto genera confianza en que logrará satisfacer las necesidades requeridas.

5.2.1.1.2 Branding

“Las marcas son activos poderosos que deben ser cuidadosamente desarrollados y gestionados; es decir encontrar el posicionamiento de la marca;

selección del nombre de la marca, patrocinio de la marca y desarrollo de la marca” (Fundamentos de Marketing , 2013)



Figura 2 Logo

Tabla 7 Branding

NOMBRE	“Jendi Sweet”	Empresa encargada de elaborar y comercializar caramelos saludables.
SLOGAN	Nada me detiene para un antojo, mi Jendi Sweet sana golosina.	Brindar confianza al cliente.
COLOR PRINCIPAL	Azul	Representa la vida y la salud.
COLOR SECUNDARIO	Amarrillo	Brindan un sentimiento, felicidad y energía.

5.2.1.2 Registro sanitario

Este certificado permite a las empresas comercializar sus alimentos procesados o artificiales bajo los requisitos de la normativa vigente, para asegurar que sea inofensivo para el consumo humano. (ARCSA, 2015)

Entre los principales requisitos para la notificación sanitaria tenemos:

- La Planta de Alimentos deberá tener Permiso de Funcionamiento Arcsa vigente.
- Ingresar a VUE para realizar la solicitud.
- Registro de Representante Legal o Titular del Producto

- Registro del Representante Técnico
- En el sistema se consignará datos y documentos:

Declaración de la norma técnica nacional bajo la cual se elaboró el producto y en caso de no existir la misma se deberá presentar la declaración basada en normativa internacional y si no existiría una norma técnica específica y aplicable para el producto, se aceptarán las especificaciones del fabricante y deberá adjuntar la respectiva justificación sea técnica o científica. (ARCSA, 2015)

- Descripción e interpretación del código de lote.
- Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos.
- Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor.
- Descripción general del proceso de elaboración del producto.

El sistema emitirá una orden de pago de acuerdo con la categoría que consta en el Permiso de Funcionamiento otorgado por la Agencia, el cual debe ser acorde al tipo de alimento a notificar. (ARCSA, 2015)

Después de la emisión de la orden de pago el usuario dispondrá de 5 días laborables para realizar la cancelación, caso contrario será cancelada dicha solicitud de forma definitiva del sistema de notificación sanitaria. El comprobante debe ser enviado a la siguiente dirección: arcsa.facturacion@controlsanitario.gob.ec para la confirmación del pago.

El Arcsa revisará los requisitos en función del Perfil de Riesgo del Alimento, en 5 días laborales. (ARCSA, 2015)

Una vez realizado el pago, la Agencia podrá emitir observaciones si fuera el caso. Las rectificaciones se deberán hacer en máximo 15 días laborables y únicamente se podrán realizar 2 rectificaciones a la solicitud original, caso contrario se dará de baja dicho proceso. (ARCSA, 2015)

Para del caso de negocios artesanales y microempresas los importes a cobrarse por concepto de inscripción, certificaciones y notificaciones sanitarias obligatoria en cuanto al sector alimenticio de confitería es de \$0,00 (ARCSA, 2015)

5.2.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un determinado bien o servicio; la suma de valores que sacrifican los clientes por obtener beneficios o al menos tener o utilizar un producto o servicio. Además, es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos y no gastos como los demás. (Fundamentos de Marketing , 2013)

5.2.2.1 Estrategia de Fijación de Precio

Para el análisis de la fijación de precio se utilizó el modelo Van Westendorp, el cual consiste en medir la sensibilidad del precio, este permite tener un panorama más claro del precio óptimo, y el cual están dispuestos a pagar los consumidores

Las 4 preguntas realizadas en la encuesta son las siguientes:

- ¿Qué precio consideraría usted muy barato, que le haría dudar de su calidad y no lo compraría (en una funda de 100 unidades (320 gr)) en un rango de \$8 a \$11?
- ¿Qué precio consideraría usted barato, y aun así lo compraría (en una funda de 100 unidades (320 gr)) en un rango de \$8 a \$11?
- ¿Qué precio consideraría usted muy caro y no lo compraría (en una funda de 100 unidades (320 gr)) en un rango de \$8 a \$11?
- ¿Qué precio consideraría usted caro y aun así lo compraría (en una funda de 100 unidades (320 gr)) en un rango de \$8 a \$11?

La encuesta fue realizada a 50 personas entre hombres y mujeres que tienen familiares o conocen de lo que pueden consumir los pacientes que sufren de diabetes. Los resultados de esta fueron calculados mediante frecuencias acumuladas, y a su vez representado en un gráfico de Excel.

5.2.2.2 Gráfico de la Estrategia de Fijación de Precio

Analizando los datos se obtuvo la siguiente gráfica.

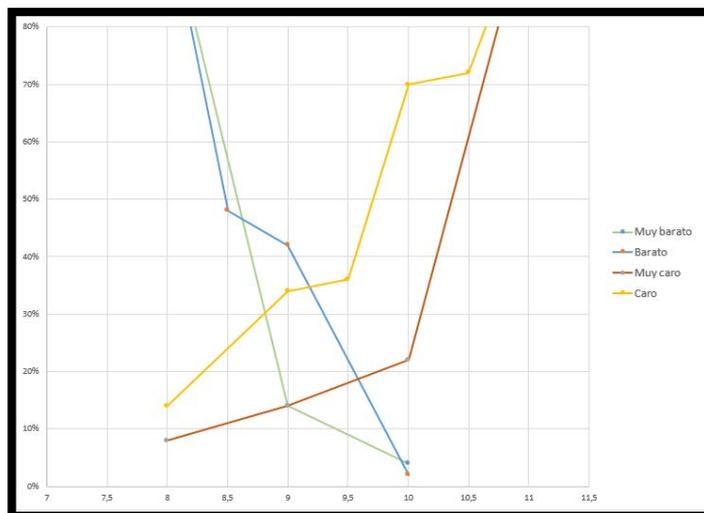


Figura 3 Modelo Van Westendorp

En este modelo se ha determinado las funciones de probabilidad acumulada correspondiente a los precios; muy barato (hace dudar de la calidad), no barato, no caro, y muy caro (no lo pagarían). Se encuentran un grupo de tres intersecciones que definen puntos críticos para la fijación de precios. Por lo que se concluye que el precio óptimo está en las líneas de muy barato y muy caro, dando lugar a que el precio óptimo para el mercado se encuentra en un rango de \$9 a \$10 dólares.

5.2.2.2 Estrategia de Fijación de Precio por el método de costos

El costo de venta del producto, se determina mediante los costos variables y los costos fijos, para ello es importante considerar que para la determinación de los mismos se toma en cuenta la elaboración de 6000 unidades, de las cuales se formaran 60 fundas de 100 unidades con un peso de 320 gr. por día, esta cantidad se puede considerar que será la misma durante el primer mes y posiblemente durante todo el año, hasta poder optimizar los recursos, el tiempo y así alcanzar el reconocimiento y fidelización de los clientes. A continuación, se presenta la tabla donde se indican los costos de elaboración de los caramelos.

Tabla 8 Costos Variables y fijos

COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS FUNDA DE 100 UNIDADES DE CAMELOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materia prima	8.208,99	8.620,22	8.987,97	9.355,71	9.741,81
(+) Compra de materia prima	41.424,08	43.147,10	44.985,84	46.824,58	47.932,61
Costo de la materia prima disponible	49.633,07	51.767,32	53.973,81	56.180,29	57.674,42
Inventario final de materia prima	8.239,06	8.650,87	9.018,61	9.386,36	8.947,48
MATERIA PRIMA UTILIZADA	41.394,01	43.116,46	44.955,20	46.793,93	48.726,94
MANO DE OBRA UTILIZADA	11.952,40	13.126,47	13.511,51	13.907,85	14.315,81
Inventario inicial de suministros	1.742,46	1.829,75	1.907,80	1.985,86	2.067,82
compra de suministros	8.792,76	9.158,49	9.548,79	9.939,08	10.174,27
Suministros disponibles	10.535,22	10.988,24	11.456,59	11.924,94	12.242,09
inventario final de suministros	1.748,84	1.836,25	1.914,31	1.992,37	1.899,21
Mano de obra indirecta	9.060,80	9.944,18	10.235,88	10.536,13	10.845,19
Depreciaciones	8.588,50	8.588,50	8.588,50	8.588,50	8.588,50
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	26.435,68	27.684,67	28.366,66	29.057,21	29.776,57
TOTAL COSTOS DE MANUFACTURA	79.782,09	83.927,60	86.833,37	89.758,99	92.819,33
Costo unitario de manufactura	58,94	59,66	59,20	58,79	58,38
Inventario inicial de Productos terminados	7.256,03	8.350,97	8.641,86	8.934,71	9.242,48
Costo de los productos terminados	87.038,12	92.278,56	95.475,24	98.693,71	102.061,81
Inventario final de los productos terminados	7.912,57	8.380,85	8.671,52	8.964,17	9.276,58
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	79.125,55	83.897,71	86.803,71	89.729,54	92.785,23
Productos producidos	16.247,00	16.884,00	17.604,00	18.324,00	19.081,00
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION Y VENTAS	4,87	4,97	4,93	4,90	4,86

Como se determinó anteriormente con el modelo Van Westendorp, el precio óptimo para el mercado debería ser de \$9,00 a \$10,00. Mediante el método de costos, se pretende fijar un precio menor al de la competencia con un producto más saludable. Por lo tanto, el precio de venta al público se consideraría de \$10, obteniendo de esta manera un beneficio del 105%.

Por otra parte, se tiene la fijación dinámica de precios, la cual consiste en ajustar continuamente los precios dependiendo de las necesidades del cliente y de las situaciones individuales. (Kotler & Armstrong, 2013). Para este plan de negocios, los precios se ajustarán de acuerdo con la inflación anual y el crecimiento de las ventas del sector.

5.2.3 Plaza

La empresa se localizará en Calderón, ubicado al norte de la ciudad de Quito, porque es aquí donde se encontró el nicho que originó la idea del negocio.

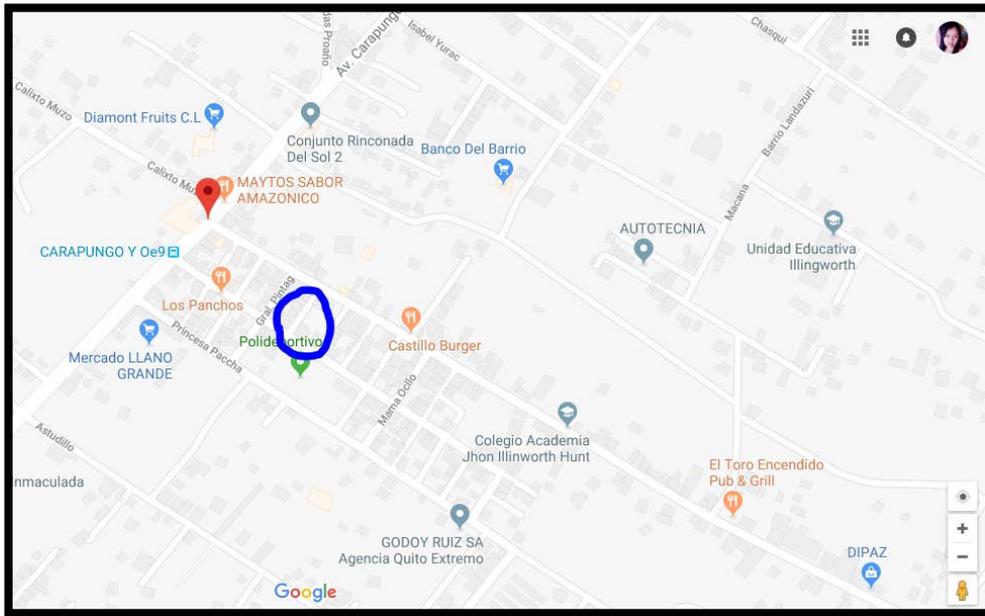


Figura 4 Adaptado de Google maps

5.2.3.1 Distribución



Figura 5 Distribución del producto

El canal 2, llamado canal de marketing indirecto de negocios consiste en contar con uno o más intermediario para la distribución de productos masivos que lleguen a los clientes. (ARMSTRONG & KOTLER, 2013) En el caso de la empresa “Jendi sweet” sus intermediarios son; centros naturistas, supermercados, tiendas y farmacias, para llegar a estos se partirá desde el local de producción y se llegará a un detallista, por medio del transporte de la empresa que se dedicará a su respectiva distribución, para ello se contará inicialmente

con un vehículo (Chevrolet VAN N300) que adquirirá la empresa en un valor de \$17,490, además de adquirir un seguro para el mismo, el cual tendrá un valor de \$666.43 anuales en la empresa Seguros Equinoccial, de esta manera al tener una distribución directa, se pretende estudiar y conocer directamente el impacto que alcanzará el nuevo concepto del caramelo en la demanda del segmento a ser alcanzado.



Figura 6 Adaptado de Google

Punto de venta: Los puntos de venta que se establecerán para la empresa estarán en supermercados, debido a que los mismos cuentan con una larga trayectoria en cuanto a la venta de productos de consumo masivo, entre los principales supermercados a ser considerados y que tienen sucursales en Calderón son: Santa María, Almacenes Tía, Aki.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La promoción es fundamental en cualquier tipo de empresa, ya que la misma permite en primer lugar darse a conocer, luego atraer clientes y por consiguiente aumentar las ventas. En este caso se utilizará como principal estrategia la promoción por medio de ventas.

5.2.4.1.1 Promoción por medio de las ventas

Las promociones para implementar, después de realizar una investigación da lugar a:

1. **Degustaciones:** en diferentes lugares de Calderón se situarán diferentes mesas con las degustaciones del producto a ofrecer.

Tabla 9. Gasto de las degustaciones del caramelo

DEGUSTACIONES DEL CARAMELO	
Costo del caramelo	\$ 4,36
Espacio físico	\$ 50,00
Stand, canastas y stikers de la marca	\$ 90,00
Promotor	\$ 30,00
TOTAL	\$ 174,36

2. **Eventos:** presentaciones en instituciones educativas y de salud, es decir brindar charlas de como tener una buena alimentación y de paso se da a conocer el caramelo.
3. **Regalos y sorteos:** por participar en las ferias o en las charlas antes mencionadas, recibe regalos como gorras, camisetas e incluso el mismo producto con el logo de esta.
4. **Cuñas publicitarias:** Dar a conocer el producto y los beneficios de los caramelos en las emisoras de radio para llegar al cliente y atraerlo. Para ello se detalla a continuación los precios asignados por Gitana 94.9FM

Tabla 10. Cuñas publicitarias

DURACION CUÑA	Horario Rotativo	Horario Definido
Cuña de 20" a 40"	\$13.00	\$14.20
Cuña de 41" a 50"	\$13.60	\$14.80
Cuña de 51" a 60"	\$14.20	\$15.40

5. **Flyers:** Repartir volantes, tanto en Calderón como en los sectores aledaños, a continuación, se presenta una cotización proporcionada por la empresa Imprenta Mariscal, ubicada en Pifo;

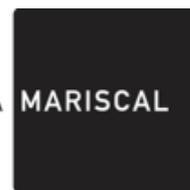
IMPRESA MARISCAL CIA LTDA.

1790142981001

Av. Interoceánica y L-022 (Pifo) • Quito – Ecuador

Telf. (593) 2 394 1700

IMPRESA **MARISCAL**



Detalle	Unidades	V. Unitario	V. Total
Papel couche brillante 150 grs. Impresión solo tiron Tamaño 7cm x 5cm	100	0,9952	99,52
	200	0,4995	99,9
	300	0,3343	100,29
	400	0,2517	100,68
	500	0,2021	101,05
TOTAL			501,44

Figura 7 Cotización de flyers

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Jendi sweet, es una empresa ubicada en Calderón al norte de Quito, que a través de la satisfacción de un antojo crea una alegría, esto se logra al elaborar y comercializar un caramelo saludable con productos 100% naturales, que se puede adquirir en cualquier lugar, además cuenta con la información necesaria para lograr una compra sensata en nuestros clientes. Todo esto se ofrece con una dedicación en la más alta calidad y con un sentido de amistad, orgullo individual, calidez y ánimo por parte de la empresa, al poseer colaboradores capacitados y motivados con los que se puede generar una alta rentabilidad.

6.1.2 Visión

Para el 2023 ser una empresa líder en el mercado ecuatoriano, que se dedique a la elaboración y comercialización de golosinas, con un canal de marketing de negocios que permita a la misma expandirse, basada en relaciones sólidas con proveedores y contando con colaboradores capacitados y entregados a su trabajo.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivo general

Producir caramelos de calidad en cuanto al beneficio de la salud humana, que tengan una aceptación en el mercado de Calderón al norte de la ciudad de Quito, obteniendo un margen de crecimiento de rentabilidad de al menos un 3% hasta el 2023.

6.1.3.2 Objetivos específicos

- **Objetivos a corto plazo**

Incrementar el margen de contribución en un 2% hasta el 2021.

Ofrecer a los clientes un precio menor de al menos un 3% frente a la competencia para el 2020.

Incrementar altos estándares de calidad y generar en toda la organización una cultura de servicio al cliente para el 2019

- **Objetivos a largo plazo**

Alcanzar una rentabilidad de al menos un 12% sobre el patrimonio en los primeros 5 años.

Incrementar en un 5% la cartera de clientes para el 2021.

Alcanzar el manejo del 100% en relaciones sólidas con los proveedores para el 2023.

Alcanzar un 0% de productos devueltos por mala calidad hasta el 2022.

En los 5 años del proyecto mantener una rotación baja de empleados de un 10%.

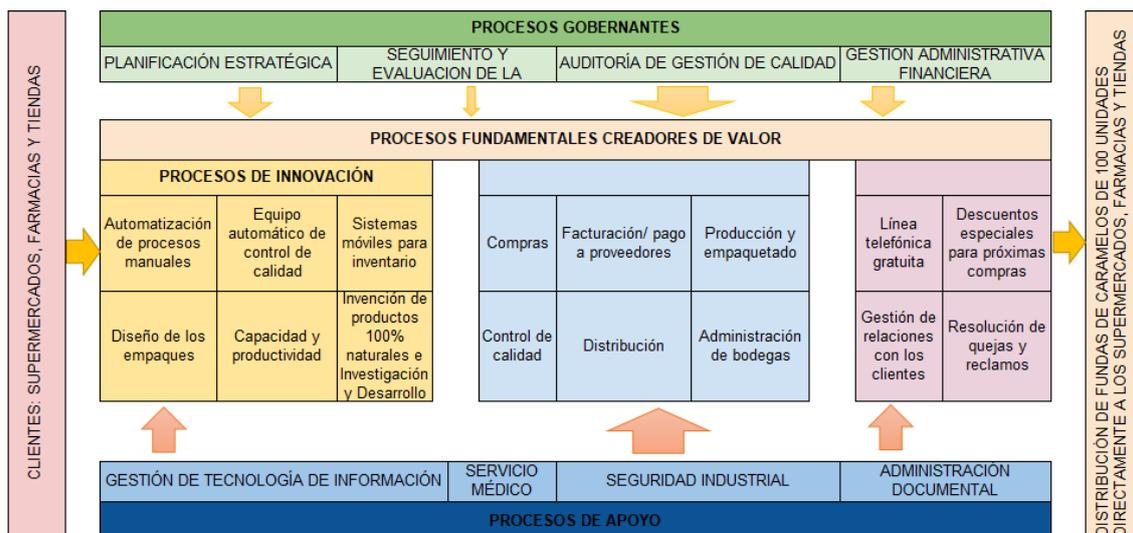


Figura 8 Matriz de procesos

Adaptado de: Robert Kaplan y David Norton, El Cuadro de Mando Integral

6.1.4 Cadena de valor

Una herramienta gráfica que permite realizar un análisis estratégico, para determinar la ventaja competitiva, mediante la división de sus actividades más relevantes, con el fin de determinar los costos y lograr su diferenciación con el fin de determinar su rentabilidad. (Economipedia, 2018)



Figura 9 Cadena de valor

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones para la elaboración de los caramelos es aquel que indica las disposiciones legales, técnicas y de calidad que se debe cumplir para atraer clientes mediante la satisfacción de las necesidades.

Todos los elementos requeridos para la elaboración de caramelos serán recolectados en la empresa, para luego realizar el envasado en presentaciones de 320gr por 100 unidades.

Por último, se cuenta con la distribución del producto que como se explicó anteriormente, será el canal 2 o canal del marketing de negocios, el cual permite aplicar estrategias que faciliten la introducción de un nuevo producto en el mercado previamente analizado.

6.2.1 Ciclo de operaciones

En este ciclo se puede encontrar varias operaciones, entre ellas tenemos:

- Proveedores

Esta actividad implica la búsqueda de proveedores, en la cual alcance negociaciones adecuadas, para poder conseguir insumos en un gran volumen y a un precio menor. Para la elaboración de los caramelos saludables requiere de 4 materias primas; los cuales son jengibre, Stevia, agua y azúcar.

- Selección y compra de materia prima

Se realiza un presupuesto de las unidades requeridas para su respectiva comercialización, para comprar la cantidad necesaria de materias prima.

- Recepción y control de calidad de materia prima e insumos

Recibir los insumos que se solicitaron para la elaboración del producto y a su vez preparar el almacenaje de estos, contando con un análisis del cumplimiento de los estándares de calidad que deben tener cada una de las materias primas previamente acordados con los proveedores.

- Producción de los caramelos

Para realizar esta elaboración lo primero que se requiere es medir la materia prima a ser utilizada, se procede a diluir el azúcar en la cocina adecuada, mientras que el Stevia se coloca en la cocina al vacío continuo para que la misma vaya generando el dulce que se requiere para el caramelo, después de unos 10 minutos se coloca el jengibre, para que el mismo hierva durante 20 minutos y se concentre el sabor del mismo, se coloca el azúcar ya disuelta por un par de minutos más, se saca la mezcla se deja enfriar unos 5 minutos y se procede a colocar la masa en los moldes, para luego ubicarlos en el grupo de depósito y enfriamiento automático. Una hora después que el caramelo ha conseguido su forma, se coloca los caramelos en la máquina empaquetadora, para así conseguir el producto final.

- Almacenamiento de los productos finales

Una hora después que el caramelo ha conseguido su forma, se coloca los caramelos en la máquina empaquetadora, para así conseguir el producto final, posteriormente se procede al almacenamiento de este y se lleva a cabo su debida ejecución del control de calidad, y así ponerlos a la venta.

- Distribución

Al principio, se llevará los caramelos a los supermercados, los mismos que tienen como política recibir el producto y pagar a la empresa al vender los mismos, caso contrario los mismos son devueltos. En el caso de ser vendidos, solicitan el número de teléfono para seguir realizando los pedidos correspondientes. Se empaca las unidades requeridas por los clientes y se coloca en el transporte de la empresa, el cual se encargará de llevar el producto a su destino.

- Instalaciones y mejoras

El local para arrendar se encuentra ajustado a las necesidades que tiene el producto, puesto que esta la parte principal para instalar la maquinaria de la elaboración de caramelos y el empaquetado de los mismos, así como también, el

espacio para guardar los ingredientes y finalmente el área para almacenar los productos finales.

- Localización geográfica y requerimientos del espacio físico

El sector específico donde “Jendi Sweet” será ubicada es en Calderón al norte de la ciudad de Quito. Esta ubicación se escogió por el acceso que se tiene a los servicios básicos, al poder aumentar las fuentes de empleos y a la seguridad del sector. En el anexo 13 se puede observar el flujograma de procesos que manejará la empresa, como también la imagen de las plantas que serán adecuadas para el desarrollo del negocio.

6.2.2 Inversión Inicial

Consiste en la adquisición de bienes muebles e inmuebles que aporten a la producción de un bien, en este caso la inversión de equipos y utensilios para la producción del caramelo, así como

Tabla 11 Gastos de la inversión de Maquinaria y equipo de Producción

<i>Maquinaria y Equipo de Producción</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Cocina para la disolución de azúcar	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Tanques de almacenamiento de azúcar	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Cocina al vacío continuo	1	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Maquina empaquetadora	1	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Grupo de depósito y enfriamiento automático	1	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Moldes	400	\$ 2,00	\$ 800,00
Mezclador	2	\$ 680,00	\$ 1.360,00
Balanza gramera	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Total maquinaria y equipo			\$ 47.410,00

Tabla 12. Gastos de inversión en muebles y equipos de oficina

<i>Muebles y equipos de oficina</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Escritorio	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Sillas de oficina	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Papelera	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Archivadores	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Sillas de visita	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Basureros	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Mesa de acero inoxidable	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Casilleros	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Total Muebles y equipos de oficina			\$ 895,00

Tabla 13. Gastos de equipos de computación

Equipos de computación	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadoras de escritorio	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total de Equipo de Computación			\$ 1.700,00

Tabla 14. Gastos de inversión Vehículo

Vehículos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Chevrolet VAN N300	1	\$ 17.490,00	\$ 17.490,00
Total vehículo			\$ 17.490,00

Tabla 15. Gastos de inversión en Seguridad Industrial

SEGURIDAD INDUSTRIAL	
Botiquín	\$ 20,00
Extintor 10 libras	\$ 100,00
Rótulos	\$ 36,00
Lámparas	\$ 40,00
TOTAL	\$ 196,00

El valor total para invertir es de \$20.491, el mismo que se encuentra distribuido en equipos y utensilios, muebles y enseres, equipos de computación, vehículo y equipos para la seguridad industrial.

6.3 Estructura Organizacional

Este capítulo se trata de explicar la estructura organizacional de la empresa, la organización legal, la razón social empresarial, el domicilio y sobre todo determinar el tiempo de duración que tiene el proyecto.

6.3.1 Estructura Legal

Al considerar que es una empresa de tipo familiar lo aconsejable es que se constituya como una compañía de responsabilidad limitada, la misma que puede constar con al menos 2 socios y máximo 15, además de poseer un capital mínimo

de \$400. Después de estos requisitos se debe registrar el nombre de la compañía o razón social en la superintendencia de compañías. (LexPro, 2018)

Tabla 16. Estructura legal

Tipo	Jendi Sweet Cía. Ltda.
Representante legal	Karina Gisella Cuenca Galarza
Objeto Social	Elaboración y comercialización de caramelos de jengibre con Stevia.

Marco Legal

- **Nombre** de la compañía debe ser llevado a la secretaria general de la oficina matriz de la Superintendencia de compañías para revisar que el nombre no exista en otra empresa, bajo el principio de propiedad para que el mismo no pueda ser adoptado por otra empresa.
- **Solicitud de aprobación** se presenta a la superintendencia de compañías tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjunta a una solicitud suscrita por un abogado, en el cual se requiera la aprobación de la solicitud.
- **Capital** el mínimo para suscribirse íntegramente es de \$400, el mismo que debe ser cancelado en al menos el 50% del valor nominal de cada participación. (Superintendencia de Compañías , 2018)

Organigrama funcional

El organigrama funcional se caracteriza por reunir a un grupo de personas capacitadas para desempeñar las funciones de un mismo departamento, puede ser considerado como una analogía del principio de la división del trabajo, pero al interior de la organización, puesto que las responsabilidades se concentran en una sola persona que debe ser conocedora de las funciones que se desempeñe en la empresa, siendo de esta forma que los gerentes se reparten la autoridad y también la responsabilidad. (Teoría organizacional , 2017)

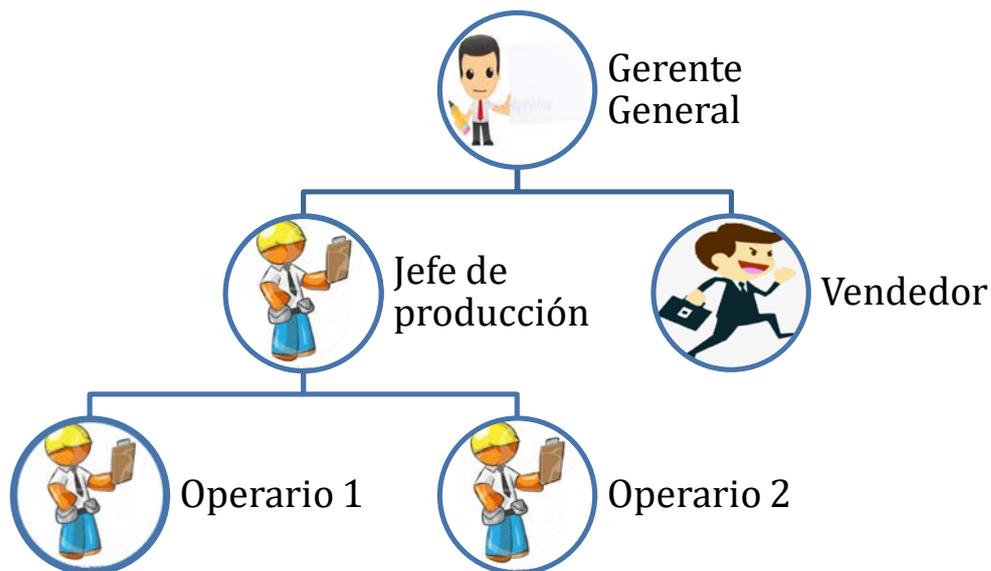


Figura 10 Organigrama funcional

Las funciones del personal descrito anteriormente son las siguientes:

Tabla 17. Funciones del personal

Funciones del Personal	
Cargo	Gerente general
Reporta	Accionistas
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines. • Experiencia de 2 a 3 años en empresas similares.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos de la empresa. • Supervisión de las normativas y reglamentos para un buen funcionamiento de la empresa. • Gestionar la relación entre proveedores y los clientes.
Sueldo	\$ 1000,00
Cargo	Jefe de producción
Reporta	Gerente General
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración o carreras afines, experiencia mínima dos años.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de materia prima • Control de la maquinaria a ser utilizada • Negociación con los proveedores. • Supervisa la gestión de ventas y logística. • Control de inventario final.

Sueldo	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 600,00
Cargo	Vendedor
Reporta	Gerente General
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Marketing, con una experiencia de dos años.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la gestión comercial de la empresa • Cumplimiento de metas • Manejo de cartera • Control de cartera • Manejar las relaciones comerciales con el cliente.
Sueldo	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 500,00
Cargo	Operarios
Reporta	Jefe de producción
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de materia prima y control de calidad. • Encargados de la elaboración de los caramelos. • Empaquetado del producto.
Sueldo	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 400,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de los ingresos, se basó en el promedio de cantidades de caramelos que puede producir una empresa artesanal, la misma que nos da como resultado 6000 unidades, es así como al vender una funda de 100 unidades la producción sería de 1320 fundas anuales.

La tasa de crecimiento promedio de 5 años, con la que cuenta la industria de venta de confitería es del 4,2 anual%. (SRI, 2018), para los 3 primeros meses que serían los adecuados para que los clientes conozcan el producto en el mercado, no se tiene un porcentaje de crecimiento. Del 4^{to} mes en adelante si es posible conocer esta información. Es así como para esta proyección se ha utilizado la capacidad de producción y el crecimiento de las ventas de la industria.

La venta de los caramelos “Jendi Sweet”, tiene una tendencia creciente con un total de venta en dólares de \$213.265,75, para el año 5, como se puede observar

en el gráfico 18, en donde la curva que se presenta del producto está bien definida.

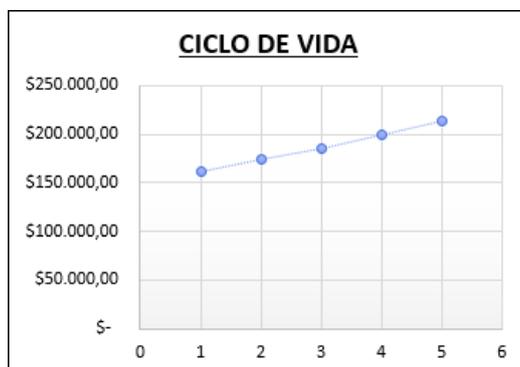


Figura 11 Ciclo de vida del producto

Por otra parte, se maneja una política de cobros, el cual consiste en que las ventas serán otorgadas un 100% a crédito, debido a la política que manejan los supermercados, como se menciona anteriormente. En cuanto al precio se estableció un valor inicial de \$10, la cual se determinó mediante un ajuste de precios, los mismos que incrementarán en base a la inflación. En la tabla que se presenta a continuación se puede observar los ingresos de la empresa.

Tabla 18 Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Mensualizado	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%
Funda de caramelos de 100 unidades	16110	16878	17598	18318	19074
<i>Incremento del precio</i>	<i>2,83%</i>	<i>2,83%</i>	<i>2,83%</i>	<i>2,83%</i>	<i>2,83%</i>
Precio de venta fundas de caramelos	10	10,28	10,57	10,87	11,18
Ingreso por ventas	\$161.100,00	\$173.556,47	\$186.081,41	\$199.176,25	\$213.265,75
Total Ingresos Ventas	\$161.100,00	\$173.556,47	\$186.081,41	\$199.176,25	\$213.265,75

En cuanto a los costos de producción, se ha considerado la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación que incurren en la fabricación de los caramelos, de igual manera se pretenden un incremento de un 2,83% basado en una inflación anual promedio del país.

Tabla 19 Tabla del costo de producción y ventas

COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS FUNDA DE 100 UNIDADES DE CAMELOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materia prima	8.208,99	8.620,22	8.987,97	9.355,71	9.741,81
(+) Compra de materia prima	41.424,08	43.147,10	44.985,84	46.824,58	47.932,61
Costo de la materia prima disponible	49.633,07	51.767,32	53.973,81	56.180,29	57.674,42
Inventario final de materia prima	8.239,06	8.650,87	9.018,61	9.386,36	8.947,48
MATERIA PRIMA UTILIZADA	41.394,01	43.116,46	44.955,20	46.793,93	48.726,94
MANO DE OBRA UTILIZADA	11.952,40	13.126,47	13.511,51	13.907,85	14.315,81
Inventario inicial de suministros	1.742,46	1.829,75	1.907,80	1.985,86	2.067,82
compra de suministros	8.792,76	9.158,49	9.548,79	9.939,08	10.174,27
Suministros disponibles	10.535,22	10.988,24	11.456,59	11.924,94	12.242,09
inventario final de suministros	1.748,84	1.836,25	1.914,31	1.992,37	1.899,21
Mano de obra indirecta	9.060,80	9.944,18	10.235,88	10.536,13	10.845,19
Depreciaciones	8.588,50	8.588,50	8.588,50	8.588,50	8.588,50
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	26.435,68	27.684,67	28.366,66	29.057,21	29.776,57
TOTAL COSTOS DE MANUFACTURA	79.782,09	83.927,60	86.833,37	89.758,99	92.819,33
Costo unitario de manufactura	58,94	59,66	59,20	58,79	58,38
Inventario inicial de Productos terminados	7.256,03	8.350,97	8.641,86	8.934,71	9.242,48
Costo de los productos terminados	87.038,12	92.278,56	95.475,24	98.693,71	102.061,81
Inventario final de los productos terminados	7.912,57	8.380,85	8.671,52	8.964,17	9.276,58
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	79.125,55	83.897,71	86.803,71	89.729,54	92.785,23
Productos producidos	16.247,00	16.884,00	17.604,00	18.324,00	19.081,00
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION Y VENTAS	4,87	4,97	4,93	4,90	4,86

Es importante también destacar la política de inventarios de la empresa, la cual establece que el inventario de productos terminados será del 10% de las ventas del siguiente mes, no existirá inventario de productos en proceso por cuanto la producción no revierte mayor complejidad y está planificada en base a las ventas futuras, por ende, el inventario de materia prima será del 100%. Finalmente, la política de pagos a proveedores establece que el 80% será al contado y el 20% restante a crédito de 30 días.

Para la comercialización de los caramelos se incurrirá en el gasto de sueldos, administrativos y de marketing.

Tabla 20 Gastos

GASTOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.637,72	\$ 8.882,17	\$ 9.133,53	\$ 9.392,01
Servicios basicos	\$ 1.800,00	\$ 1.850,94	\$ 1.903,32	\$ 1.957,19	\$ 2.012,57
Suministros de oficina	\$ 600,00	\$ 616,98	\$ 634,44	\$ 652,40	\$ 670,86
Suministros de limpieza	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Gasto depreciación	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50
Gastos de distribución (Gasolina, mantenimiento)	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Sueldos	\$42.086,20	\$46.305,80	\$47.664,10	\$49.062,25	\$50.501,40
Contabilidad externa	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gastos de adecuación	\$ 1.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de seguridad industrial	\$ 196,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 626,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos generales	\$73.596,70	\$76.199,94	\$77.872,53	\$79.593,86	\$81.365,35
Gasto de marketing					
Flyers y posters publicitarios	\$ 404,16	\$ 415,60	\$ 427,36	\$ 439,45	\$ 451,89
Cuñas publicitarias	\$ 170,40	\$ 175,22	\$ 180,18	\$ 185,28	\$ 190,52
Degustaciones del caramelo	\$ 523,06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos de marketing	\$ 1.097,62	\$ 590,82	\$ 607,54	\$ 624,73	\$ 642,41
Total Gastos	\$74.694,32	\$76.790,76	\$78.480,07	\$80.218,59	\$82.007,76

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para poner en marcha la empresa “Jendi Sweet”, se requiere de una inversión inicial de: \$73.954,87.

Tabla 21: Inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos Propiedad Planta y Equipo	\$ 67.495,00
Capital de trabajo	\$ 6.459,87
Total Inversion	\$ 73.954,87

Esta inversión inicial se compone de los activos fijos de propiedad, planta y equipo; maquinaria para la producción, muebles y enseres para la oficina, equipos de computación y el vehículo, los que alcanzan un valor de \$67495,00. De igual manera se considera el capital de trabajo, que es la cantidad de dinero que el proyecto necesita para empezar con su giro del negocio, siendo que el mismo consiste en la diferencia de los activos corrientes menos los pasivos corrientes, y ayuda a cubrir gastos corrientes: arriendo, servicios básicos, proveedores.

Tabla 22 Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	80%	\$ 59.163,89
Deuda	20%	\$ 14.790,97
Total		\$ 73.954,87

Por otra parte, se tiene la estructura del capital, la cual consiste en un aporte del 80% por parte de los socios y el 20% restante mediante un crédito bancario, el mismo que se pretende cubrir en los primeros 5 años de vida del proyecto a una tasa de interés activa del 11,23% la cual ofrece el Banco Pichincha C.A.

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

El estado de resultados es aquel que muestra la situación real de pérdidas o ganancias que tiene un proyecto en un determinado tiempo. En el caso de la empresa “Jendi Sweet” empieza con ganancias de \$3.158,84, al vender 16.110 fundas de caramelos de 100 unidades, a un precio de \$10,00 cada una. Estas ganancias van creciendo por el aumento de la producción y del precio, las mismas que varían por la inflación y el crecimiento tanto de la población como de la industria. Además, que los gastos se van cubriendo con estas utilidades y los intereses de la deuda bancaria van disminuyendo. A continuación, se puede observar el estado de resultados proyectado.

Tabla 23 Estado de resultados

Jendi Sweet Cía Ltda					
ESTADO DE RESULTADOS					
Al 31 de diciembre					
En miles de dólares					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 161.100,00	\$ 173.556,47	\$ 186.081,41	\$ 199.176,25	\$ 213.265,75
Costo de producción ventas	\$ 79.125,55	\$ 83.897,71	\$ 86.803,71	\$ 89.729,54	\$ 92.785,23
Utilidad bruta	\$ 81.974,45	\$ 89.658,76	\$ 99.277,69	\$ 109.446,71	\$ 120.480,52
Gastos operacionales	\$ 72.996,70	\$ 75.599,94	\$ 77.272,53	\$ 78.993,86	\$ 80.765,35
Gastos de venta	\$ 1.097,62	\$ 590,82	\$ 607,54	\$ 624,73	\$ 642,41
Utilidad operacional	\$ 7.880,13	\$ 13.468,01	\$ 21.397,63	\$ 29.828,12	\$ 39.072,76
Intereses	\$ 1.543,20	\$ 1.266,90	\$ 957,93	\$ 612,41	\$ 226,03
Utilidad después de intereses	\$ 5.736,93	\$ 11.601,10	\$ 19.839,70	\$ 28.615,71	\$ 38.246,73
15% participación trabajadores	\$ 1.066,80	\$ 1.740,17	\$ 2.975,95	\$ 4.292,36	\$ 5.737,01
Utilidad antes de impuestos	\$ 4.670,14	\$ 9.860,94	\$ 16.863,74	\$ 24.323,35	\$ 32.509,72
25% impuesto a la renta	\$ 1.511,29	\$ 2.465,23	\$ 4.215,94	\$ 6.080,84	\$ 8.127,43
Utilidad neta	\$ 3.158,84	\$ 7.395,70	\$ 12.647,81	\$ 18.242,52	\$ 24.382,29

El estado de situación financiera o también conocido como Balance General, es aquel que refleja la razonabilidad de los saldos de las cuentas de un ente contable en un determinado período, el cual presenta una estructura de activo (bienes y derechos que la empresa posee), pasivo (deudas con terceros) y patrimonio (aporte de capital de los socios más utilidades del estado de resultados)

A continuación, se muestra el estado de situación financiera proyectado, el cual refleja que sus activos, son mayores a sus pasivos, lo que implica que la empresa es solvente para cubrir las obligaciones que presenta el giro del negocio.

Tabla 24. Estado de Situación Financiera

Jendi Sweet Cía Ltda						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVOS	\$ 73.954,87	\$ 77.531,45	\$ 82.569,97	\$ 92.635,37	\$ 107.967,80	\$ 128.899,66
Corrientes	\$ 6.459,87	\$ 18.624,95	\$ 32.251,97	\$ 50.905,87	\$ 74.826,80	\$ 104.347,16
Efectivo	\$ 6.459,87	\$ 2.923,76	\$ 15.442,31	\$ 32.951,96	\$ 55.679,36	\$ 103.565,91
Cuentas por cobrar		\$ 14.180,26	\$ 15.216,00	\$ 16.299,01	\$ 17.431,13	\$ 0,00
Inventario de materia prima		\$ 702,68	\$ 733,26	\$ 763,83	\$ 794,40	\$ 0,00
Inventario de Producto terminado		\$ 669,10	\$ 704,76	\$ 728,94	\$ 753,29	\$ 781,25
Inventario de suministros		\$ 149,15	\$ 155,64	\$ 162,13	\$ 168,62	\$ 0,00
No Corrientes	\$ 67.495,00	\$ 58.906,50	\$ 50.318,00	\$ 41.729,50	\$ 33.141,00	\$ 24.552,50
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 67.495,00	\$ 67.495,00	\$ 67.495,00	\$ 67.495,00	\$ 67.495,00	\$ 67.495,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 8.588,50	\$ 17.177,00	\$ 25.765,50	\$ 34.354,00	\$ 42.942,50
PASIVOS	\$ 14.790,97	\$ 15.208,72	\$ 12.851,53	\$ 10.269,13	\$ 7.359,04	\$ 3.908,60
Corrientes	\$ 0,00	\$ 2.754,03	\$ 3.009,43	\$ 3.348,59	\$ 3.705,58	\$ 3.908,60
Cuentas por pagar		\$ 2.494,53	\$ 2.579,85	\$ 2.666,59	\$ 2.754,78	\$ 2.648,41
15% Trabajadores		\$ 107,38	\$ 177,76	\$ 282,21	\$ 393,44	\$ 521,46
Impuestos por pagar		\$ 152,12	\$ 251,82	\$ 399,79	\$ 557,37	\$ 738,73
No Corrientes	\$ 14.790,97	\$ 12.454,69	\$ 9.842,10	\$ 6.920,54	\$ 3.653,46	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 14.790,97	\$ 12.454,69	\$ 9.842,10	\$ 6.920,54	\$ 3.653,46	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 59.163,89	\$ 62.322,73	\$ 69.718,44	\$ 82.366,25	\$ 100.608,76	\$ 124.991,05
Capital	\$ 59.163,89	\$ 59.163,89	\$ 59.163,89	\$ 59.163,89	\$ 59.163,89	\$ 59.163,89
Utilidades retenidas		\$ 3.158,84	\$ 10.554,55	\$ 23.202,35	\$ 41.444,87	\$ 65.827,16
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 73.954,87	\$ 77.531,45	\$ 82.569,97	\$ 92.635,37	\$ 107.967,80	\$ 128.899,66
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valoración Empresa	73.954,87	77.531,45	82.569,97	92.635,37	107.967,80	128.899,66

El flujo de caja, es aquel estado que indica la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas, ya que representa la entrada y salida de dinero en efectivo, en el caso del proyecto se puede ver la inversión inicial requerida es de \$ 73.954,87, en la cual se ve reflejado el aporte de capital de los inversionistas y a su vez el crédito solicitado para cubrir ciertos gastos durante los primeros años,

apoyado por el incremento de ventas y la suma de depreciaciones que no representa una salida de efectivo y a su vez la reducción del pago de capital e intereses del crédito solicitado.

Tabla 25 Flujo de efectivo

Jendi Sweet Cia Ltda						
FLUJO DE EFECTIVO						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Actividades de operación	\$ -	\$ -1.199,82	\$ 15.131,13	\$ 20.431,22	\$ 25.994,48	\$ 51.540,00
Utilidades neta		\$ 3.158,84	\$ 7.395,70	\$ 12.647,81	\$ 18.242,52	\$ 24.382,29
Depreciaciones		\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 2.754,03	\$ 255,40	\$ 339,16	\$ 356,99	\$ 203,02
Incremento activos	\$ -	\$ (15.701,19)	\$ (1.108,46)	\$ (1.144,26)	\$ (1.193,53)	\$ 18.366,19
Actividades de inversión	\$ (67.495,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (67.495,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	73.954,87	-2.336,29	-2.612,59	-2.921,56	-3.267,08	-3.653,46
Deuda a largo plazo	14.790,97	-2.336,29	-2.612,59	-2.921,56	-3.267,08	-3.653,46
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 59.163,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 6.459,87	\$ -3.536,10	\$ 12.518,55	\$ 17.509,65	\$ 22.727,40	\$ 47.886,55
Efectivo inicial	0	\$ 6.459,87	\$ 2.923,76	\$ 15.442,31	\$ 32.951,96	\$ 55.679,36
Efectivo final (flujo)	\$ 6.459,87	\$ 2.923,76	\$ 15.442,31	\$ 32.951,96	\$ 55.679,36	\$ 103.565,91

Tabla 26 Flujo de caja del proyecto

Jendi Sweet Cía Ltda						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 7.434,55	\$ 12.791,92	\$ 21.047,24	\$ 29.840,44	\$ 39.489,14
Depreciaciones		\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50	\$ 8.588,50
Pago de capital		\$ 2.336,29	\$ 2.612,59	\$ 2.921,56	\$ 3.267,08	\$ 3.653,46
Valor de salvamento						\$ 24.552,50
Recuperación del capital de trabajo						\$ 6.459,87
Inversión Inicial						
Capital propio	\$ 59.163,89					
Deuda	\$ 14.790,97					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (73.954,87)	\$ 13.686,76	\$ 18.767,84	\$ 26.714,18	\$ 35.161,86	\$ 75.436,55

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

El flujo de caja del inversionista representa la variación de capital, ocasionada por la deuda donde se consideran los intereses y la amortización del crédito otorgado por la institución financiera Banco Pichincha C.A.

A continuación, se presenta la tabla en la cual se proyectan los flujos, los mismos que reflejan la solvencia que tiene la empresa para cubrir la deuda requerida para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 27 Flujo de Caja del Inversionista

Jendi Sweet Cía Ltda						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (73.954,87)	\$ 13.686,76	\$ 18.767,84	\$ 26.714,18	\$ 35.161,86	\$ 75.436,55
Préstamo	\$ 14.790,97					
(-) intereses		\$ (1.543,20)	\$ (1.266,90)	\$ (957,93)	\$ (612,41)	\$ (226,03)
(-) Capital		(\$2.336,29)	(\$2.612,59)	(\$2.921,56)	(\$3.267,08)	(\$3.653,46)
(+) Escudo fiscal		\$ 1.157,40	\$ 1.266,90	\$ 957,93	\$ 612,41	\$ 226,03
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (59.163,89)	\$ 10.964,67	\$ 16.155,25	\$ 23.792,62	\$ 31.894,79	\$ 71.783,09

La tasa de descuento WACC en sus siglas de inglés o costo promedio ponderado de capital, es aquella que se utiliza para descontar los flujos de caja proyectados, para la valoración de un proyecto. A continuación, se presenta las variables requeridas para su respectivo cálculo.

Tabla 28 Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO			
Tasa libre de riesgo	4,25%	Tasa impositiva	25,00%
Tasa de mercado	11,23%	% deuda	20%
Beta de la industria	0,68	% capital propio	80%
Riesgo país	7,18%	Costo de deuda (Tasa de interes)	11,23%
Costo de capital CAPM	16,18%	WACC	14,63%

Los resultados obtenidos en los criterios de valoración como el VAN y la TIR reflejan que el proyecto es viable, por lo que a continuación sus valores se ven reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 29 Criterios de evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 28.496,89	\$ 28.843,85
TIR	25,89%	30,10%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,28	\$ 3,56
IR	\$ 1,39	\$ 1,49

El Valor Actual Neto (VAN) se torna atractivo tanto al inversionista como al proyecto al ser positivos, lo que refleja que la empresa es viable y generará utilidades a sus inversionistas.

De igual manera se cuenta con la Tasa Interna de Retorno (TIR), que, tanto para las tasas de descuento del inversionista como del proyecto, las mismas que fueron antes mencionadas, resulta mayor, dando lugar a una aceptación del proyecto por la rentabilidad que la empresa ofrece. Por otra parte, también se puede observar que el Índice de recuperación (IR) refleja que por cada dólar invertido en el proyecto se gana \$0,39, mientras que en el del inversionista por cada dólar recibido se gana \$0,49. Por todos estos criterios se puede destacar que el proyecto debe ser aceptado.

7.5 Índices financieros

Para realizar la comparación de los indicadores financieros de la industria se tomó como referencia a las 3 empresas más grandes; Colombina S.A, Ci Super De Alimentos SA, Confiteca Colombia SA. Que son aquellas empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de caramelos, por lo que no se encontró empresas del mismo tamaño de Jendi Sweet. (Sectorial, 2017)

Tabla 30 Índices Financieros

DETALLE	INDICES FINANCIEROS						Promedio	Industria
	0	1	2	3	4	5		
Liquidez	-	\$ 6,76	\$ 10,72	\$ 15,20	\$ 20,19	\$ 26,70	\$ 15,91	18,52
Capital de trabajo	\$ 6.459,87	\$ 15.870,92	\$ 29.242,54	\$ 47.557,28	\$ 71.121,22	\$ 100.438,55		
Endeudamiento	20,00%	19,62%	15,56%	11,09%	6,82%	3,03%	12,69%	44,00%
ROI		1,95%	2,99%	4,55%	5,63%	6,31%	4,28%	17,23%
ROE		2,42%	3,54%	5,12%	6,04%	6,50%	4,73%	7,70%
Rotacion de activos		2,08	2,10	2,01	1,84	1,65	\$ 1,94	2,50
Margen bruto		50,88%	51,66%	53,35%	54,95%	56,49%	53,47%	31,40%

Los indicadores de liquidez en promedio de Jendi Sweet comparado con la industria, se encuentra por debajo de la misma, pese a ello, se puede observar que el primer año es el más bajo y el último año su nivel de liquidez aumenta considerablemente, lo que implica que se puede cubrir las obligaciones a corto plazo de manera eficiente, dando un valor de \$26,70. Además el indicador de margen bruto tiende a mantenerse en el 50%, lo que implica ganancias

considerables para la empresa y más aún al encontrarse por encima de la industria.

El indicador de solvencia, que se ha considerado es el endeudamiento, el mismo que comenzó con un 20% y va disminuyendo con el pasar de los años, debido al pago del crédito solicitado en el año cero, lo que implica que el año 5 termina con un 3% de endeudamiento y representa un valor menor al de la industria.

Los indicadores de rentabilidad indican que el rendimiento sobre la inversión (ROI) al quinto año genera una rentabilidad del 6,31%, mientras que la industria el 17.23%. Por otra parte, el rendimiento sobre capital (ROE) refleja que por cada dólar invertido se recibe una ganancia del 6,50%, sin embargo, en la industria se observa una rentabilidad del 7,70%.

Finalmente, el indicador de la rotación de activos de Jendi Sweet presenta un valor de 1,65, que es mayor a 1, lo que refleja que los activos utilizados para el giro del negocio son productivos, beneficiando a los ingresos de la empresa, aunque es un valor bajo comparado con la industria.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios a ser desarrollado en la elaboración y comercialización de caramelos de jengibre con Stevia en los sectores de Calderón al norte de Quito ha demostrado ser factible en los ámbitos legales, técnicos y financieros.
- Los factores externos evaluados presentaron amenazas bajas, las mismas que siendo contrarrestadas por las oportunidades de la empresa se tiende a ser eficiente en el manejo de la empresa. Entre las oportunidades analizadas tenemos el crecimiento de la población en Quito, las medidas económicas aplicadas por el actual presidente Lenin Moreno para emprendedores, como la exención de impuestos por dos años. El crecimiento de la industria con respecto al PIB, bajo nivel de competidores, baja amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación con los proveedores.

- Los resultados de las investigaciones cualitativas y cuantitativas reflejan la aceptación de los caramelos de jengibre con Stevia en el sector, por utilizar productos 100% naturales para su elaboración, a su vez brindaron sugerencias para su distribución y los medios sociales para conocer el producto. De igual manera se pudo determinar el precio al que estarían dispuestos a adquirir el producto, siendo este en un rango de \$9- \$10.
- Las estrategias de marketing que prefieren para conocer el producto son mediante degustaciones, charlas en instituciones educativas, redes sociales y cuñas publicitarias, ya que al ser un producto natural consideran que es adecuado que el producto llegue a los hogares por canales de distribución como supermercados y farmacias.
- La diferenciación del producto es otro aspecto importante para considerar, la misma que se basa en encontrar un nuevo nicho de mercado, que es el de personas con enfermedades crónicas no transmisibles, como el caso de la diabetes y a su vez el uso de productos naturales.
- En cuanto a los principales componentes de la estructura organizacional, se consideró el más común que es de tipo funcional, ya que el mismo busca capacitar al personal para que se base en cumplir los requerimientos solicitados por el cliente. De igual manera la empresa será una compañía de responsabilidad limitada, por ser un negocio familiar y ser constituida por dos socios, los mismos que aportarán el 80% de capital para poner en marcha el negocio.
- Se concluye con ayuda de los indicadores financieros de la industria, del proyecto, los criterios de evaluación y las políticas financieras establecidas para la empresa Jendi Sweet. que el proyecto es factible, ya que el VAN es positivo tanto para la industria como para el proyecto, y a su vez, el TIR de los dos, es mayor a las tasas de descuento respectivas, siendo estas el costo de oportunidad para el inversionista, es decir son lo mínimo que esperan percibir para seguir adelante con el negocio.

Referencias

- (2013). En K. y. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 257). México: Pearson Educación .
- ARCSA. (21 de diciembre de 2015). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Obtenido de Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional): <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- ARMSTRONG, G., & KOTLER, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Mundial. (2018). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/fp.cpi.totl.zg>
- Datosmacro.com. (2 de octubre de 2018). *Expansión / Datos macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/ecuador>
- Ecomex360. (2018). *Descripción arancelaria* . Obtenido de <http://arancelecuador.com/resultados-item.html?search=caramelos&q=1355>
- Economipedia. (26 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Ecoticias. (15 de diciembre de 2015). *El periódico verde* . Obtenido de <https://www.ecoticias.com/naturaleza/27352/Los-dulces-beneficios-de-la-Stevia-y-sus-propiedades>
- EcuRed. (2018). *EcuRed*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Jengibre>
- EKOS. (febrero de 2018). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- El Comercio . (6 de abril de 2018). *El 70% de muertes en Quito se debe a hipertensión, diabetes y sobrepeso*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/causa-muerte-quiteno-salud-quito.html>
- ELCOMERCIO. (17 de MARZO de 2015). *Ecuador compra 10 000 toneladas de golosinas cada año*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-toneladas-golosinas-salvaguardia.html>

- ELSEVIER. (octubre de 2011). *Revista Internacional de Acupuntura*. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-revista-internacional-acupuntura-279-articulo-el-jengibre-zingiber-officinale--X1887836911933730>
- el telégrafo . (3 de abril de 2018). *el telégrafo* . Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/programaeconomico-leninmoreno>
- el telégrafo. (11 de septiembre de 2016). *Las enfermedades que matan a los ecuatorianos*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/702/1/las-enfermedades-que-matan-a-los-ecuatorianos>
- Fundamentos de Marketing . (2013). En K. P. Gary, *Fundamentos de Marketing* (pág. 216). México: Pearson Educación .
- INEC. (2013). *Tabulados censales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- INEC. (2016). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (5 de diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México : Pearson Educación .
- LexPro. (febrero de 2018). *Asesoría legal en materia societaria* . Obtenido de <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- Mañez, R. (2018). *Marketing and web*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Ministerio de Salud . (octubre de 2018). Obtenido de <http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/que-son-icuales-son>
- Organización Mundial de la Salud . (2016). *Ecuador, población de ingresos medios altos*. Obtenido de http://www.who.int/diabetes/country-profiles/ecu_es.pdf?ua=1
- Quito Informa . (27 de marzo de 2018). *Quito Informa* . Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/03/27/en-calderon-y-carapungo-se-realiza-control-de-alimentos-preparados/>
- Ruta Ecuador . (2018). *Ruta Ecuador* . Obtenido de <https://rutamerica.wordpress.com/ecuador/>

- Salud al día* . (octubre de 2018). Obtenido de <http://aldiaensalud.com/articulos1/afecciones-respiratorias>
- Sectorial. (diciembre de 2017). *Plan Financiero, económico y empresarial* . Obtenido de <https://www.sectorial.co/component/k2/item/95#%C3%ADndices>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Datos estadísticos*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (octubre de 2018). *Ventas del periodo* . Obtenido de https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#refresh_cubes
- SRI, Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (2018). *SRI, Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665.../CIIU.xls
- Superintendencia de Compañías . (diciembre de 2018). *Constitución* . Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de compañías, valores y seguros . (2018). *Ranking empresarial 2018*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/principal.zul>
- Superintendencias de Compañías . (2018). *Superintendencias de Compañías* . 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
- Teoría organizacional . (2017). *Organizaciones funcionales* . Obtenido de <https://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-organizaciones-funcionales/#ixzz5FrexULdE>
- Vida y salud . (10 de noviembre de 2017). *La diabetes y la gripe: cuidados especiales*. Obtenido de <https://www.vidaysalud.com/diabetes-y-gripe-cuidados-especiales/>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1 Crecimiento de la industria respecto al PIB

PIB enfoque del Gasto		BCE Banco Central del Ecuador						
Miles de dólares								
Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (sd**)	2016 (p*)	
Gasto de Consumo Final de los Hogares	43.268.658	47.807.088	52.129.361	55.993.120	59.027.137	60.114.222	58.245.044	
+ Gasto de Consumo Final del Gobierno General	9.181.067	10.091.166	11.726.752	13.323.278	14.542.955	14.327.128	14.172.751	
+ Gasto de Consumo Final de las ISFLSH ***	743.447	850.067	878.911	948.767	985.159	877.688	865.799	
+ Formación Bruta de Capital Fijo	17.127.889	20.470.786	23.707.838	26.211.660	27.684.231	26.390.456	25.118.989	
+ Variación de Existencias	2.373.567	1.839.569	731.524	868.955	1.119.008	288.967	- 311.312	
+ Exportaciones	19.402.439	24.671.849	26.522.271	27.243.506	28.536.122	21.107.369	19.407.142	
- Importaciones	22.541.700	26.453.861	27.772.113	29.459.627	30.168.281	23.815.449	18.884.441	
= PRODUCTO INTERNO BRUTO	69.555.367	79.276.664	87.924.544	95.129.659	101.726.331	99.290.381	98.613.972	

* p: provisional
 ** sd: semi-definitivo
 *** ISFLSH: Instituciones Sin Fines de Lucro que sirve

Elaboración: CUENTAS NACIONALES - BANCO CENTRAL

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Año fiscal	Ventas C107321	PIB	Porcentaje del PIB
2011	85.456.447,00	79.276.664.000,00	0,11%
2012	93.183.187,00	87.924.544.000,00	0,11%
2013	92.373.396,00	95.129.659.000,00	0,10%
2014	103.878.735,00	101.726.331.000,00	0,10%
2015	125.225.628,00	70.174.677.000,00	0,18%
2016	118.916.225,00	99.290.381.000,00	0,12%
2017	130.036.481,00	98.613.972.000,00	0,13%

Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Anexo 2 Inflación en el Ecuador



FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	4,47%
Diciembre-31-2012	5,10%
Diciembre-31-2013	2,73%
Diciembre-31-2014	3,57%
Diciembre-31-2015	3,97%
Diciembre-31-2016	1,72%
Diciembre-31-2017	-0,20%

Adaptado de: (Banco Mundial, 2018)

Anexo 3 Matriz para telaraña de PORTER

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA					
		1	2	3	4	5	
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES							
1	Economía de escalas.		2				2.89
2	Curva de experiencia.				4		
3	Requisitos de capital.			3			
4	Costo al cambiar de proveedor.				4		
5	Acceso a insumos.			3			
6	Acceso a canales de distribución.			3			
7	Identificación de marca.		2				
8	Identificación de producto.			3			
9	Barreras gubernamentales		2				
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS							
1	Disponibilidad de sustitutos.				4		2.83
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.		2				
3	Rendimiento y calidad comparada.		2				
4	Costo de cambio para el cliente.		2				
5	Rendimiento relativo al precio.			3			
6	Propensión del comprador a cambiar.				4		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES							
1	Diversidad de los competidores.			3			2.86
2	Costos fijos elevados.			3			
3	Diferenciación entre productos.		2				
4	Costo de cambio.		2				
5	Crecimiento de la demanda.				4		
6	Barreras de salida.		2				
7	Equilibrio entre capacidad y producción.				4		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES							
1	Concentración de clientes.			3			3.50
2	Volumen de compra.				4		
3	Diferenciación.				4		
4	Información acerca del proveedor.			3			
5	Identificación de la marca.			3			
6	Productos sustitutos.				4		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES							
1	Concentración de los proveedores.		2				3.50
2	Importancia del volumen para los proveedores.				4		
3	Diferenciación de insumos.					5	
4	Costos de cambiar.				4		
5	Disponibilidad de insumos sustitutos		2				
6	Impacto de los insumos.				4		
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.				4		
8	Diferenciación de producto.			3			

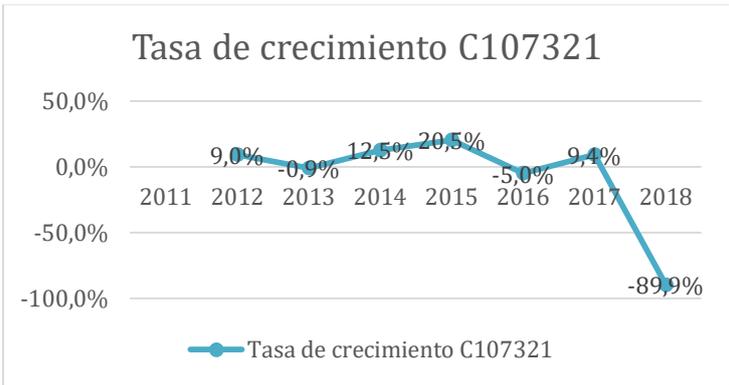
Anexo 4 Tabla de empresas que están en el sector

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
171398	0992823089001	ALIMENTOS & DULCES S.A. ALIDULSA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
179460	1792572517001	ALIMENTOS DUCROMZ CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
116575	0992366567001	ALQUIMIACORP S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
94301	1791870115001	CADBURY ADAMS ECUADOR CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
4748	0990059586001	CARAMELCA FABRICA NACIONAL DE CARAMELOS C.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
7313	1790376397001	CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	PICHINCHA	QUITO	QUITO
154742	1792013739001	CHOCOLATTA DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
157605	1792080657001	CHOCONO S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
63	1790084604001	CONFITECA C.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
178443	1891757529001	CORPORACION CONFITERA LA-NOBLEZZA CIA.LTDA.	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO
129668	0992548169001	CROINSA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
716932		DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA CARLOS ANDRES TERAN CAICEDO DISPROWORLD CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
78884	0991414401001	DULCES Y SERVICIOS ECUATORIANOS S.A. DULSEC	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
152699	1791963563001	DYCOBZA S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
717475		ECUADOR ORIGIN PRODUCTS ECUAEXPORTATION CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
87522	1791414985001	ECUAFRITOS S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
53452	1791313305001	ECUATORIANA DE G0LOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
88255	1791706110001	FABRICA DE CONFITES MERELITT CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
779	1390007635001	FABRICA GUAYAQUIL LOOR RIGAIL CA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
1849	1790188973001	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO

155991	1792042887001	FRUTAS Y CARAMELOS FRUIT&CANDY S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
144939	1891746276001	GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO
121822	0992439823001	GEOJOSE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
178409	0992865148001	INDUFELTA S. A.	GUAYAS	DURÁN	ELOY ALFARO
155666	1792035198001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS KASEROS ALIKASEROS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
18010	1790862917001	INDUSTRIA DE CARAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
28029	0991123075001	INDUSTRIAL KYRIL C.LTDA.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
708706	0992985461001	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS LA UNIVERSAL UNISWEETS S.A.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
158333	1792146070001	INDUSTRIAS BORJA VELA ASOCIADOS CIA. LTDA.	PICHINCHA	RUMINAHUI	SANGOLQUÍ
117603	0992381876001	INDUSTRIAS NUTRA-SPA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
2530	0990009759001	LA UNIVERSAL S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
180091	0992876905001	MAGNOLIA FOOD MAGNOFOOD S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
64190	1792285178001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
160986		PRODUCTOS GLORIA S.A. PROGLORIA	PICHINCHA	QUITO	TUMBACO
152880	1791971337001	SOL DEL ECUADOR MERPITEJ CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
171592	0992823046001	SPRINKLES S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
707967	0992974966001	SWEET&CORP S.A.	GUAYAS	SAMBORONDÓN	SAMBORONDÓN
89555	1791739752001	SYLVERMIEL S.A	PICHINCHA	QUITO	QUITO
713028	0993035130001	TITICORPSA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL

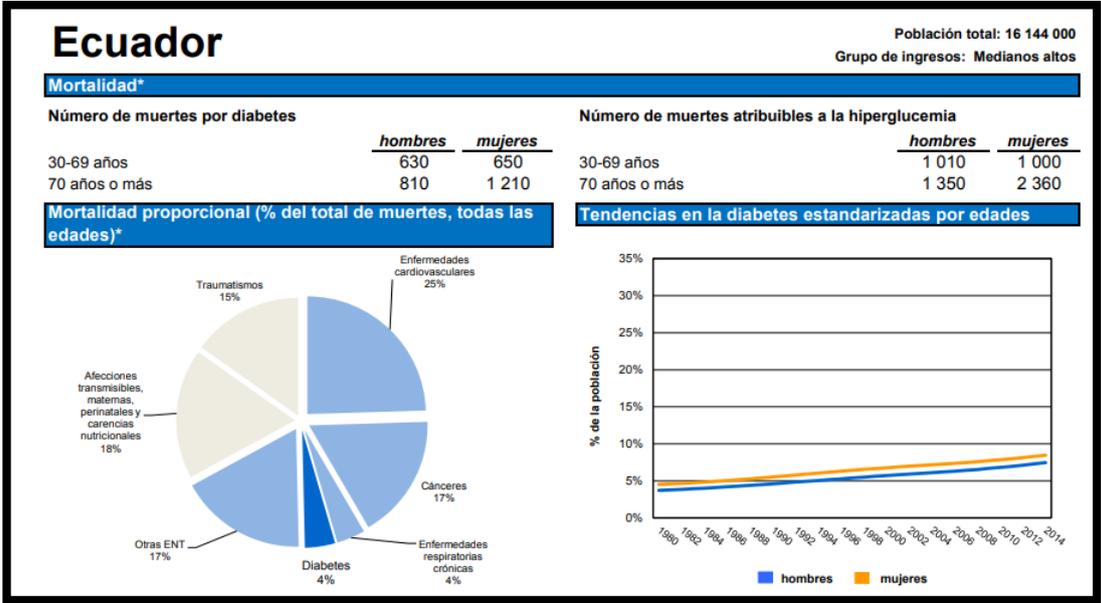
Tomado de: (Superintendencias de Compañías , 2018)

Anexo 5 Tasa de crecimiento del sector C107321



Adaptado de: (Servicio de Rentas Internas, 2018)

Anexo 6 Población del Ecuador que padece diabetes



Prevalencia de la diabetes y de los factores de riesgo conexos			
	hombres	mujeres	total
Diabetes	6.7%	7.9%	7.3%
Sobrepeso	50.1%	55.5%	52.8%
Obesidad	13.9%	22.2%	18.0%
Inactividad física	18.9%	29.9%	24.5%

Respuesta nacional contra la diabetes	
Políticas, directrices y vigilancia	
Política/estrategia/plan de acción contra la diabetes	<i>Sí</i>
Política/estrategia/plan de acción para reducir el sobrepeso y la obesidad	<i>Sí</i>
Política/estrategia/plan de acción para reducir la inactividad física	<i>Sí</i>
Directrices/protocolos/normas nacionales basados en datos probatorios contra la diabetes	<i>Existen y se aplican parcialmente</i>
Criterios normalizados para la derivación de pacientes desde la atención primaria a un nivel superior	<i>Existen y se aplican parcialmente</i>
Registro de casos de diabetes	<i>No</i>
Última encuesta nacional sobre factores de riesgo en la que se midió la glucemia	<i>Sí</i>

Adaptado de: (Organización Mundial de la Salud , 2016)

Anexo 7

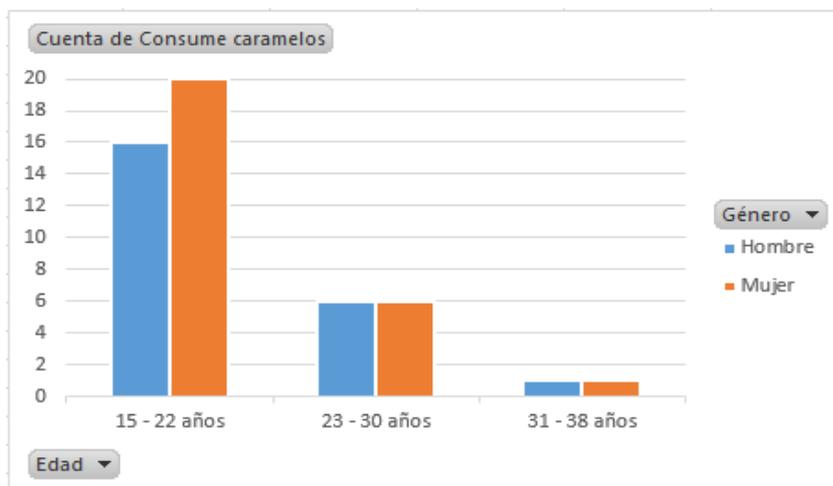


Gráfico 1. Elaborado por Karina Cuenca

Anexo 8

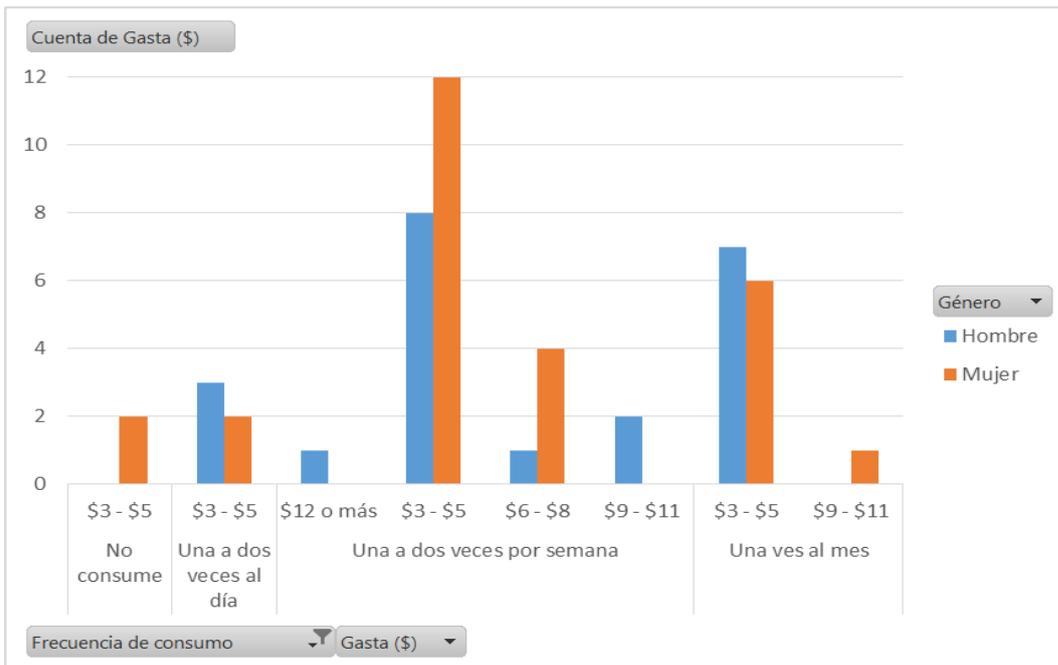


Gráfico 2. Elaborado por Karina Cuenca

Anexo 9

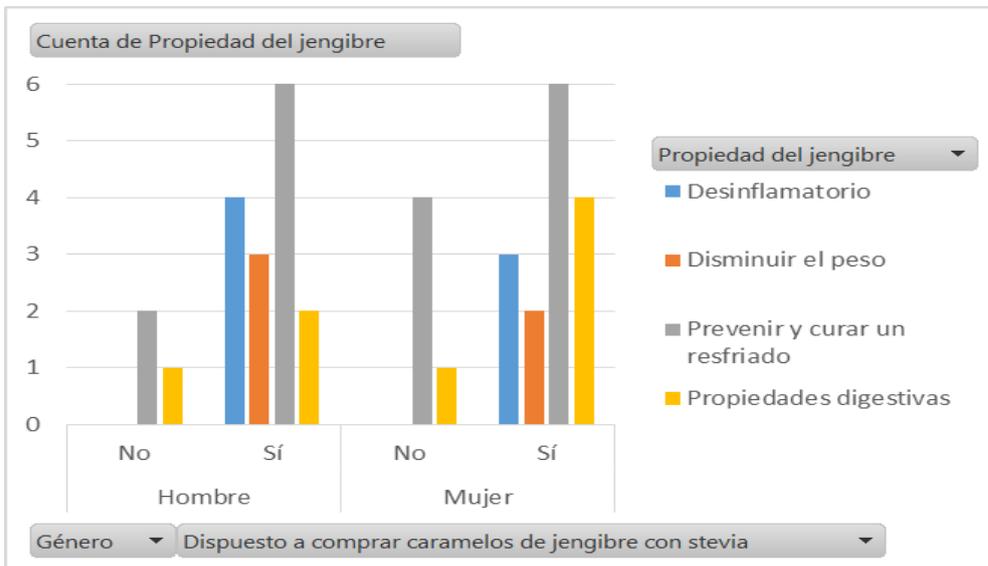


Gráfico 3. Elaborado por Karina Cuenca

Anexo 10

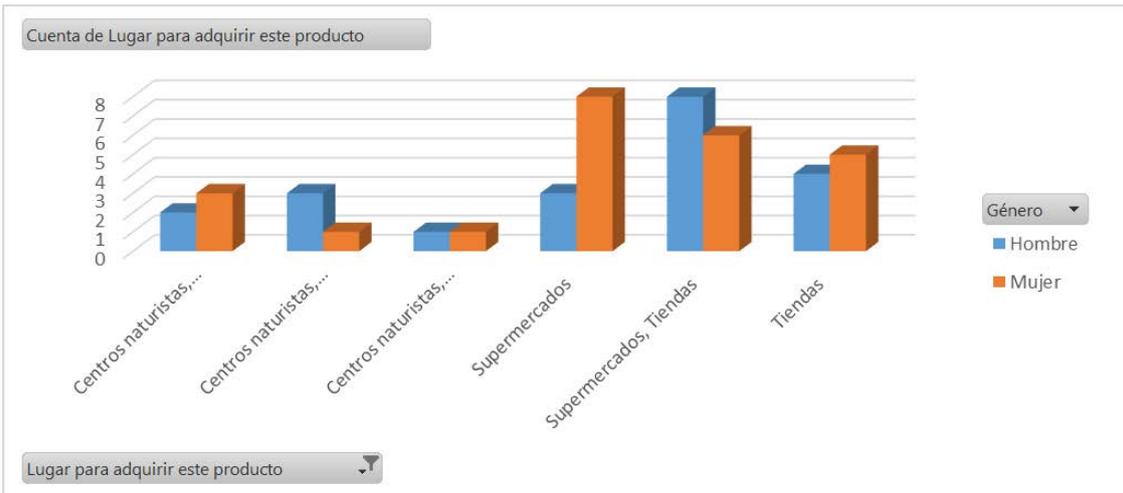


Gráfico 4. Elaborado por Karina Cuenca

Anexo 11

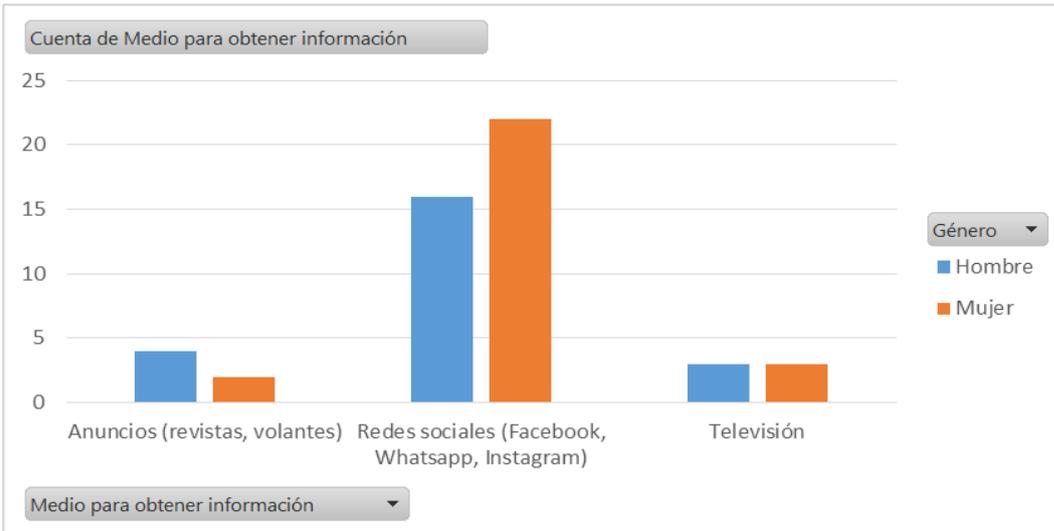


Gráfico 5. Elaborado por Karina Cuenca

Anexo 12 Matriz de correlación

Anexo 13 Flujograma de procesos

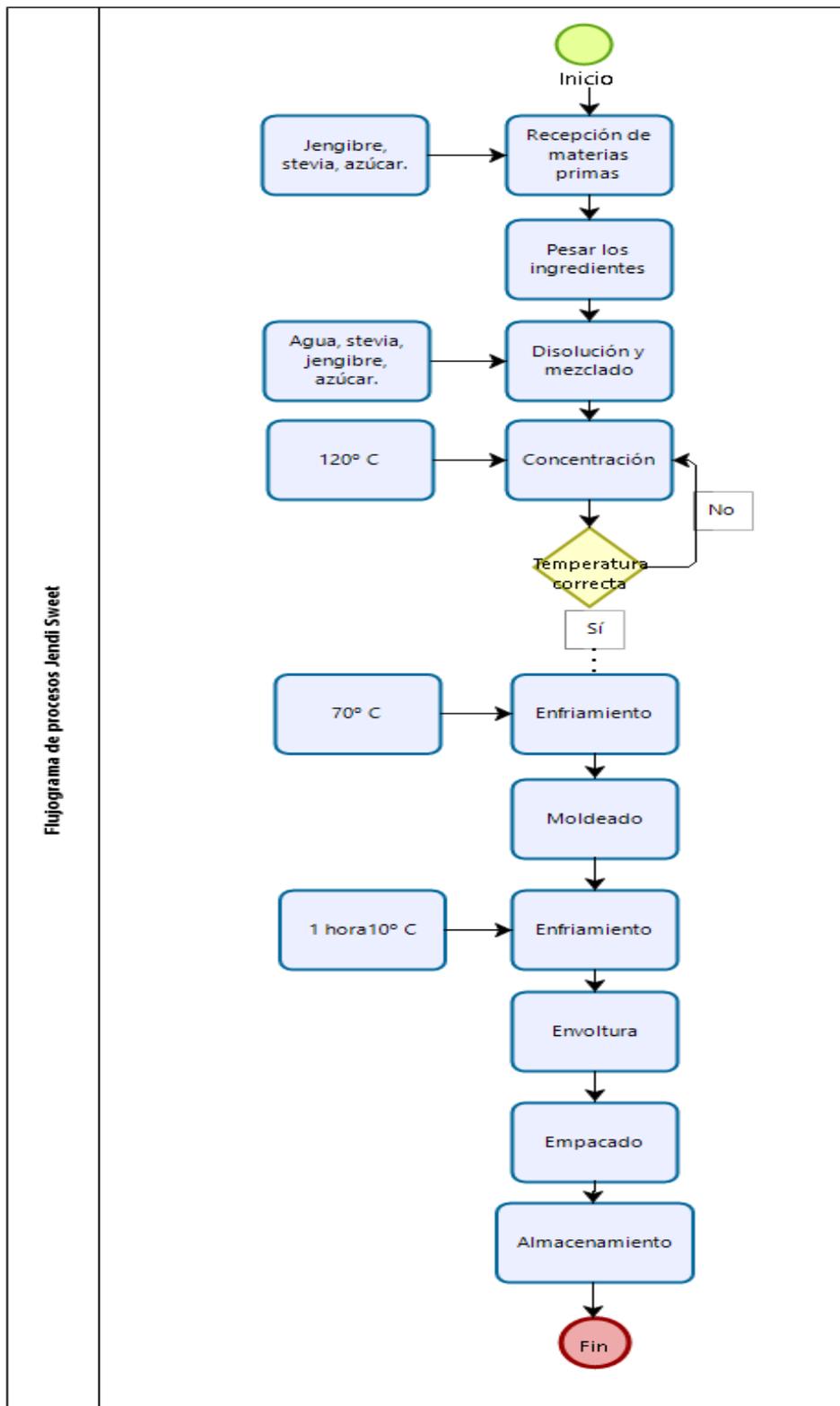


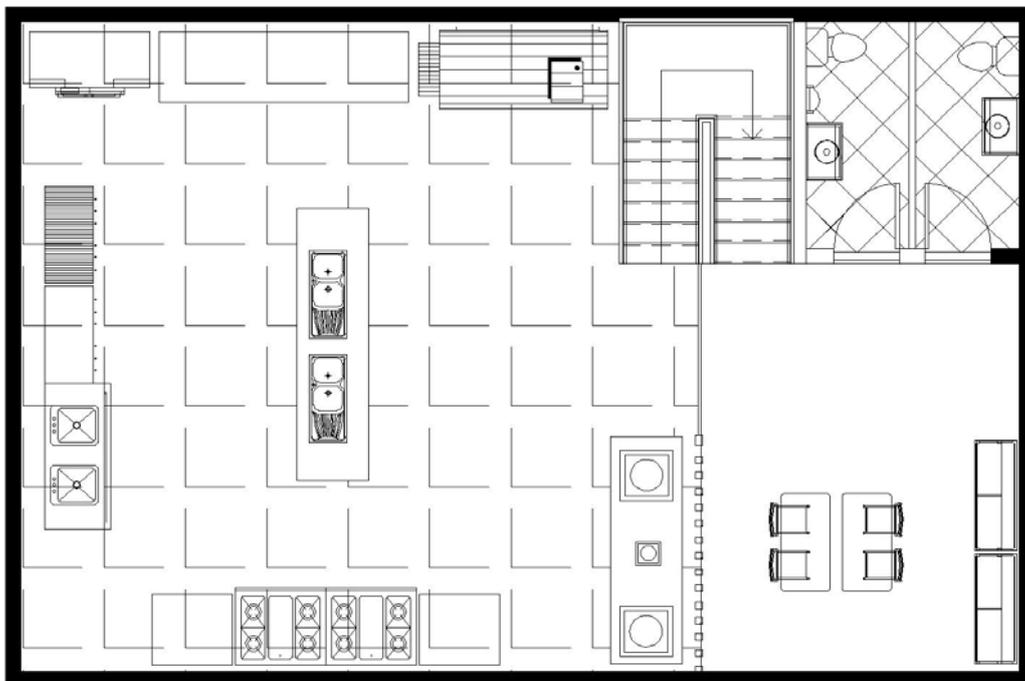
Gráfico 6. Flujogramas de procesos

Gráfico 19. Primera planta del negocio



Elaborado por: Denis Cuenca estudiante de Arquitectura

Gráfico 20. Segunda planta del negocio



Elaborado por: Denis Cuenca estudiante de Arquitectura

