

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

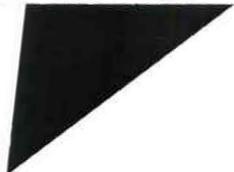
**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
MAÍZ TOSTADO CON PANELA EN LA CIUDAD DE QUITO Y VALLES**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
para obtener el título de Ingeniera Comercial**

PROFESOR GUÍA: MILTON RIVADENEIRA

**ELABORADO POR:
PATRICIA ARMAS G.
VANESSA OLEAS**

QUITO, 2008



AGRADECIMIENTO

El culminar un trabajo de tanta importancia contrajo consigo la satisfacción y la responsabilidad de una dura labor, gran creatividad y paciencia; Ésta fue una gran experiencia que refleja nuestro esfuerzo y dedicación.

Agradecemos a Dios por habernos permitido culminar una de las metas más grandes de nuestra vida, por ser quien nos dio fuerza en cada paso y nunca permitió que nos derrumbáramos.

Queremos expresar el más profundo agradecimiento, de todo corazón, a nuestros padres que con su amor, cariño, apoyo y comprensión nos supieron guiar en todo momento durante nuestra vida.

Agradecemos a nuestros hermanos, por su compañía, apoyo y confianza que nos brindan, sabemos que contaremos con ustedes siempre.

A nuestros maestros, por su colaboración y desinteresada ayuda, quienes nos guiaron durante este tiempo para lograr finalmente la aprobación satisfactoria de la Universidad de las Américas, cuyas paredes han visto nuestro crecimiento profesional y personal.

Cómo olvidarnos de nuestros amigos que nunca dudaron en extendernos una mano en los momentos buenos y malos que compartimos a lo largo de estos cinco años de carrera. Gracias

amigos.

A todos quienes no confiaron en nosotras, porque quizás sin ellos nada de esto sería hoy

realidad.

Las Autoras

DEDICATORIAS

A mis queridos padres que con su amor y confianza me han permitido culminar con éxito esta etapa tan importante en mi vida. Gracias por todo su esfuerzo y dedicación en formarme como una mujer con principios y valores, por su guía en los momentos buenos y malos que tuve que enfrentar durante los cinco años de carrera.

A mis hermanas quienes con sus palabras y consejos me ayudaron a seguir adelante, porque siempre estuvieron conmigo brindándome su apoyo incondicional. Dios los bendiga.

Patricia

A Dios por la paciencia y las fuerzas que me ha dado.

A mis padres por todo el apoyo, el amor y la confianza incondicional que me brindaron para levantarme en los momentos más difíciles de mi vida, en especial por ayudarme a tomar siempre las mejores decisiones que me llevaron a ser la persona que soy.

A mis hermanos por haberme dado su cariño y apoyo durante toda mi carrera.

A toda mi familia por la confianza que han depositado en mí.

Y a mis amigas que sé, siempre van a estar ahí.

VANESSA

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio para la elaboración y comercialización de maíz tostado con panela en la ciudad de Quito y Valles, analiza el macro y micro entorno, investigación de mercados, la empresa, plan de marketing, evaluación financiera y plan de contingencia.

En el macro entorno se encuentra la situación política, social, tecnológica, cultural, ambiental y económica del país, mediante las tendencias de los factores económicos. La inflación presenta una variación promedio mensual de 0.47% aproximadamente en el período del actual gobierno, se prevé que ésta continúe y se mantenga hasta inicios del 2.009. La tasa de interés para el sector productivo alcanza el 12% en julio del 2.008, sus proyecciones indican que en los siguientes cuatro meses ésta baje alrededor de 0.039% mensualmente. El aporte del Sector Manufacturero al PIB proyecta en el 2.008 ser del 64%, se espera que el sector tenga un crecimiento del 4.57% en relación al 2.007 y la industria de azúcar y confites registra en el primer semestre del 2.008 un crecimiento del 5.2% en relación al año anterior.

En el estudio de mercado el 96% de encuestados afirma que consumirían confites con panela, el segmento de mercado, son personas de la clase media-baja, media y media-alta, comprendida entre las edades de 6 hasta 45 años, las mismas que estarán dispuestos a pagar por el producto en un empaque de 60 gramos de 0.40 a 0.60 usd; también se determina que los factores determinantes de compra son: el sabor, calidad y precio.

En el modelo de empresa se desarrolla la misión, visión, valores, principios, objetivos, organigrama y cadena de valor. A partir del FODA y la escala estratégica se plantean estrategias que se implementarán desde el primer año de funcionamiento.

En el plan de marketing se definen las estrategias de marketing estratégico y táctico, determinando el perfil del consumidor, las características y variedad del producto, la marca, el diseño del empaque, la presentación, el servicio, precio, los puntos de venta, canales de distribución, la promoción y la proyección de ventas.

En la evaluación financiera se establece como supuestos las ventas, con una tasa de crecimiento del 5% para los cinco años, los costos variables y fijos, la inversión, la cual está calculada en 34.419 usd, el apalancamiento a la tasa actual del mercado, la misma que para el proyecto está contemplada en el 11.97% durante 5 años, el costo de oportunidad, que es el 15.91%, con un VAN de 115.354 usd. y TIR del 123%, en el escenario esperado apalancado.

El plan de contingencia considera situaciones imprevistas que se pueden presentar en el negocio, ventas mayores y menores a las proyectadas, aumento de precio en la materia prima, disolución de la sociedad, escasez de materia prima, mala calidad del (materia prima) producto, paros y siniestros; y las posibles soluciones para que sean enfrentadas.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
CAPÍTULO II	5
MACRO ENTORNO	5
2.1. SECTOR MANUFACTURERO.....	5
2.1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	5
2.1.2. AZÚCAR Y CONFITES	9
2.1.2.1. PRODUCCIÓN NACIONAL.....	9
2.1.2.2. FORMAS DE PRODUCCIÓN DE LA PANELA	15
2.2. INDUSTRIA DE AZÚCAR Y CONFITERÍA	15
2.2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.....	15
2.3. NEGOCIO: ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CONFITES CON PANELA EN QUITO Y VALLES	18
2.3.1. BREVE HISTORIA DEL NEGOCIO.....	18
2.3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	18
2.4. FACTORES DEL MACROENTORNO.....	20
2.4.1. FACTORES ECONÓMICOS	20
2.4.1.1. INFLACIÓN	20
2.4.1.2 TASA DE INTERÉS.....	21
2.4.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	22
2.4.1.4. PIB PER CÁPITA.....	23
2.4.1.5. EMPLEO.....	23
2.4.2. FACTORES POLÍTICOS	24
2.4.3. FACTORES TECNOLÓGICOS	25
2.4.4. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	26
2.4.4.1. INCREMENTO DE SALARIOS E INGRESOS	26
2.4.4.2. HUELGAS O PAROS	26
2.4.4.3. TENDENCIA DE CONSUMO	27
2.4.4.4. TRADICIÓN.....	27
2.4.5. FACTORES AMBIENTALES	27
2.4.5.1. VARIEDAD DE CLIMA	27
2.4.5.2. FENÓMENOS NATURALES.....	28
2.4.5.3. PRODUCTOS NATURALES	28
2.4.6. FACTORES LEGALES.....	29
2.5. FACTORES DEL MICROENTORNO	31
2.5.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTO GENÉRICO.....	31
2.5.1.1. MATERIA PRIMA	32
2.5.1.2. PROVEEDORES.....	32

2.5.1.3. FABRICACIÓN O PRODUCCIÓN	33
2.5.1.4. DISTRIBUIDORES	33
2.5.1.5. CONSUMIDOR FINAL.....	33
2.5.2. ANÁLISIS DE MICROENTORNO.....	34
2.5.2.1. AMENAZAS DE NUEVAS INCORPORACIONES.....	34
2.5.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	35
2.5.2.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	36
2.5.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	36
2.5.2.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	36
2.6 FUERZAS DE PORTER.....	37

CAPÍTULO III..... 38
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 38

3.1. INTRODUCCIÓN	38
3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	39
3.2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
3.2.2. PROBLEMA GERENCIAL	39
3.2.3. PROBLEMAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN..	40
3.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVO	41
3.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	41
3.4. TIPOS DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.4.1. DISEÑO EXPLORATORIO.....	41
3.4.2. DISEÑO DESCRIPTIVO.....	42
3.5. METODOLOGÍA	42
3.5.1. ENTREVISTAS.....	42
3.5.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	42
3.5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	43
3.5.1.3. SELECCIÓN DE ENTREVISTADOS.....	43
3.5.1.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	43
3.5.2. GRUPOS FOCALES	46
3.5.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	47
3.5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
3.5.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES	47
3.5.2.4. DURACIÓN DE GRUPOS FOCALES	48
3.5.2.5. RESULTADOS	48
3.5.3. ENCUESTAS.....	50
3.5.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	50
3.5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	50
3.5.3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	50
3.5.3.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	52
3.5.3.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	53
3.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	64
3.7. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	66

CAPÍTULO IV.....	67
LA EMPRESA.....	67
4.1. MISIÓN	67
4.2. VISIÓN.....	67
4.3. VALORES Y PRINCIPIOS	68
4.3.1. VALORES.....	68
4.3.2. PRINCIPIOS.....	68
4.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	69
4.4.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN	69
4.4.2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y RESP. SOCIAL	71
4.4.3. ÁREA DE FINANZAS	73
4.4.4. ÁREA DE MARKETING.....	75
4.5. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	78
4.6. ORGANIGRAMA.....	79
4.7. CADENA DE VALOR.....	81
4.7.1. LOGÍSTICA DE ENTRADA	83
4.7.1.1. ELABORACIÓN DE PEDIDOS.....	83
4.7.1.2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES	83
4.7.1.3. COMPRA DEL PRODUCTO	84
4.7.1.4. ALMACENAMIENTO	84
4.7.2. OPERACIONES	84
4.7.2.1 LIMPIEZA	84
4.7.2.2. PREPARACIÓN DE INGREDIENTES.....	85
4.7.2.3. COCCIÓN.....	85
4.7.2.4. LIMPIEZA DE EQUIPOS.....	85
4.7.3. LOGÍSTICA DE SALIDA.....	85
4.7.3.1. EMPAQUETAMIENTO	85
4.7.3.2. CONTROL DE CALIDAD.....	86
4.7.3.3. EMBALAJE.....	86
4.7.4. MARKETING Y VENTAS.....	86
4.7.5. SERVICIO AL CLIENTE	87
4.7.5.1 PRE VENTA	87
4.7.5.2. POST VENTA.....	87
4.8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	88
4.8.1. F.O.D.A.....	88
4.8.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE).....	90
4.8.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI).....	92
 CAPÍTULO V.....	 95
PLAN DE MARKETING.....	95
5.1. OPORTUNIDAD.....	95
5.1.1. INTRODUCCIÓN.....	95
5.1.2. OBJETIVOS	95
5.1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	95
5.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96

5.2. MARKETING ESTRATÉGICO	97
5.2.1. CONSUMIDOR.....	97
5.2.2. MERCADO	98
5.2.2.1. SEGMENTACIÓN.....	98
5.3. MARKETING TÁCTICO	99
5.3.1. PRODUCTO	99
5.3.1.1. VARIEDAD DEL PRODUCTO	99
5.3.1.2. CALIDAD	100
5.3.1.3. MARCA.....	100
5.3.1.4. DISEÑO DE EMPAQUE	101
5.3.1.5. ESLOGAN	103
5.3.1.6. PRESENTACIÓN	103
5.3.1.7. SERVICIO	103
5.3.1.8. CICLO DEL PRODUCTO	104
5.3.2. PRECIO.....	105
5.3.2.1. ANÁLISIS DEL PRECIO DE LA COMPETENCIA	105
5.3.3. PLAZA.....	106
5.3.3.1. PUNTO DE VENTA	106
5.3.3.1.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	106
5.3.3.3. FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN	107
5.3.4. PROMOCIÓN	107
5.3.4.1. PUBLICIDAD	107
5.3.4.2. AGENCIAS DE PUBLICIDAD.....	107
5.3.4.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	108
5.3.4.4. RELACIONES PÚBLICAS	108
5.3.4.5. VENTA PERSONAL Y EQUIPO DE VENTAS DE MARKETING DIRECTO	108
5.3.5. POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	109
5.4. ACCIÓN Y CONTROL	109
5.4.1. PROYECCIÓN DE VENTAS	109

CAPÍTULO VI..... 112

EVALUACIÓN FINANCIERA 112

6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS..... 112

6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

CAPÍTULO VII..... 117

PLAN DE CONTIGENCIA 117

7.1. INTRODUCCIÓN

7.2. POSIBLES RIESGOS

 7.2.1. VENTAS MAYORES A LAS PROYECTADAS

 7.2.2. VENTAS MENORES A LAS PROYECTADAS

 7.2.3. CAMBIO (AUMENTO) DE PRECIO DE LOS PROVEEDORES....

 7.2.4. DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

 7.2.5. ESCASEZ DE MATERIA PRIMA.....

7.2.6. RECLAMOS POR MALA CALIDAD DEL PRODUCTO	118
7.2.7. PAROS Y HUELGAS.....	119
7.2.8. SINIESTROS.....	119
7.3. PLANES DE CONTINGENCIA.....	119
7.3.1. VENTAS MAYORES A LAS PROYECTADAS	119
7.3.2. VENTAS MENORES A LAS PROYECTADAS	120
7.3.3. CAMBIO (AUMENTO) DE PRECIO DE LOS PROVEEDORES....	120
7.3.4. DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD	120
7.3.5. ESCASEZ DE MATERIA PRIMA.....	121
7.3.6. RECLAMOS POR MALA CALIDAD DEL PRODUCTO	121
7.3.7. PAROS Y HUELGAS.....	121
7.3.8. SINIESTROS.....	121
CAPÍTULO VIII.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
8.1. CONCLUSIONES	122
8.2. RECOMENDACIONES	125

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo A1	Empresas Productoras de Dulces y Confites del Ecuador	130
Anexo A2	Proveedores de Panela	131
Anexo A3	Proveedores de Maíz	132
Anexo B1	Modelo de Encuesta	133
Anexo B2 – B3	Modelo de Entrevistas	136
Anexo B4	Grupo Focal	139
Anexo C1	Plan de Medios - Televisión	141
Anexo C2	Plan de Medios - Radio	142
Anexo D1 – D2	Arte de marca y producto	143
Anexo D3	Arte de empaque	144
Anexo E1	Cuadro de Inversiones	145
Anexo E2	Cuadro de Presupuesto de Inversiones	146
Anexo E3	Cuadro de Capital de Trabajo	148
Anexo E4	Cuadro de Gasto de Constitución	149
Anexo E5	Cuadro de Depreciaciones	150
Anexo E6	Cuadro de Gastos de Ventas y Administrativos	151
Anexo E7	Cuadro de Gastos de Publicidad	152
Anexo E8	Cuadro de Nómina del Personal	153
Anexo E9	Flujo de Efectivo Apalancado Optimista, Esperado y Pesimista	158
Anexo E10	Flujo de Efectivo No Aplanc. Optimista, Esperado y Pesimista	161
Anexo E11	Costo de Oportunidad	165
Anexo E12	Punto de Equilibrio	166
Anexo F1	Estructura de Capital	167
Anexo F2	Amortización de Préstamo	168
Anexo F3	Costo Unitario	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

Página

2,1	PIB por actividad	5
2,2	Personal ocupado por sectores 2.007	6
2,3	Producción Total Nacional 2.007	7
2,4	Sector Manufacturero	8
2,5	Subdivisión de Cadena Agroindustrial SICA	8
2,6	Producción de Caña de azúcar por regiones	9
2,7	Aporte del azúcar en el PIB total	10
2,8	Producción de azúcar	11
2,9	Producción de maíz	12
2,10	Productores de nuez nogal	13
2,11	Empresas de Confites 2.007	17
2,12	Esquema de Dan Thomas	19
2,13	Inflación	20
2,14	Tasa de interés	21
2,15	Producto Interno Bruto	22
2,16	PIB Per Cápita	23
2,17	Tasa de Desempleo	24
2,18	Diagrama de Flujo de Producto Genérico	32
2,19	Esquema de las cinco fuerzas de Porter	39

CAPÍTULO III

3,1	Resultados de encuestas en género	54
3,2	Resultados de encuestas por intervalo de edades	55
3,3	¿Le gustan los dulces?	56
3,4	¿Cada cuánto los consume?	56
3,5	¿Qué clase de dulce consume?	57
3,6	¿En dónde los compra?	58
3,7	¿Quién es la persona que decide la compra?	58
3,8	¿Cuál es el factor determinante para la decisión de compra?	59
3,9	¿Ha probado maíz tostado con panela?	60
3,10	¿Ha probado maní con panela?	60
3,11	¿Ha probado nuez con panela?	61
3,12	¿Ha probado macadamia con panela?	62
3,13	¿Cuál es de su preferencia?	62
3,14	¿Los consigue con facilidad?	63
3,15	¿Estaría dispuesto a comprar confites con panela?	64
3,16	¿En qué tamaño los prefiere?	64
3,17	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto? 60 grs.	65
3,18	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto? 140 grs.	66
3,19	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto? 200 grs.	66

CAPÍTULO IV

4,1	Ambiente Organizacional	81
4,2	Organigrama	82
4,3	Cadena de Valor	84
4,4	Escala Estratégica	96

CAPÍTULO V

5,1	Población por grupos de edad	101
5,2	Ciclo del Producto	106
5,3	Canal de Distribución	108

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
CAPÍTULO III	
3,1 Problemas, hipótesis y objetivos	42
CAPÍTULO IV	
4,1 Área de Producción	72
4,2 Área de Recursos Humanos	74
4,3 Área de Finanzas	76
4,4 Área de Marketing	78
4,5 FODA	90
4,6 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	92
4,7 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	94
CAPÍTULO V	
5,1 Información Nutricional	104
5,2 Costo de Empaque	105
5,3 Precio del producto	107
5,4 Escenario Esperado	112
5,5 Escenario Optimista	113
5,6 Escenario Pesimista	113
CAPÍTULO VI	
6,1 Resultados de escenario esperado, optimista y pesimista	118



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

ecuadulce

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

La tendencia hacia el consumo de productos naturales es cada vez mayor, la población del Ecuador opta por sustituir el azúcar normal por la panela, ya que es más saludable y contiene vitaminas: A, B, C, D y E.¹

El plan de negocio es la producción y comercialización de confites con panela, estos productos son dulces tradicionales del país, que siendo conocidos no son muy comercializados; por esto la idea de negocio se basa en convertir un producto ya existente en un nuevo concepto, dándole valoración e innovación a través de la diversificación con productos de similares características.

En la observación realizada se determinó que los productos no están al alcance de los posibles clientes, ya que se los encuentra escasamente en confiterías del centro histórico de Quito.

¹ Jenny Ruales, Ing. en Alimentos

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la formación de una empresa productora y comercializadora de confites con panela; orientada a niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Quito y Valles.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un plan de negocio que en el futuro se convierta en una empresa, en la cual se aplique todos los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.
- Analizar el macro y micro entorno del mercado para determinar la oportunidad de negocio.
- Identificar el posible mercado para determinar los segmentos a los cuales estarán dirigidos los productos.
- Conocer los hábitos de consumo y compra de los consumidores.
- Estructurar un modelo de empresa.

- Determinar los aspectos legales de funcionamiento, la estructura, cultura, estrategias y personal de la empresa.
- Establecer relaciones comerciales con los mejores proveedores de maíz suave, nuez de nogal, macadamia, maní y panela.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Establecer estrategias de marketing.
- Determinar la marca, variedad de producto, diseño de empaque y tamaño de presentación.
- Analizar la competencia directa e indirecta a la cual se enfrentarán los productos.
- Definir los canales de distribución para la comercialización de los productos.
- Identificar el medio de comunicación con el cual se da a conocer el producto, que atrae la atención e incentiva a la compra de los habitantes de la ciudad de Quito y los Valles.

- Determinar el posible potencial de ventas que alcanzarán los productos en cinco años.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.
- Determinar plan de contingencia para imprevistos.



CAPÍTULO II

MACRO ENTORNO
ecuadulce

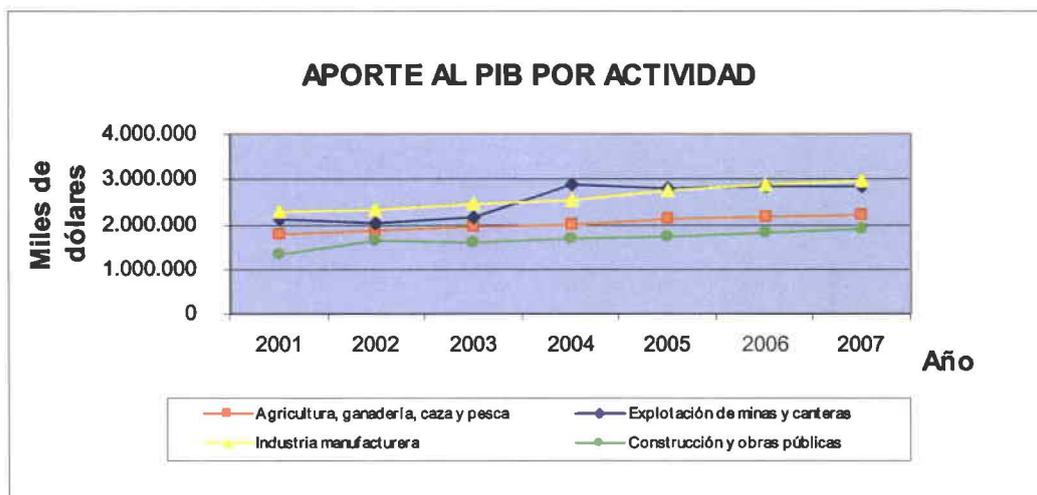
CAPÍTULO II

MACRO ENTORNO

2.1. SECTOR MANUFACTURERO

2.1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

El sector manufacturero ha tenido un incremento mayor en su aporte al PIB en relación a otras actividades (minería, servicios y comercio) durante los últimos años, como se señala en el gráfico 2.1.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.1

Elaborado por: Autoras

En el siguiente gráfico se detalla el porcentaje equivalente al personal ocupado que existe en cada uno de los sectores.

Estas cifras muestran claramente que el sector manufacturero es el de mayor oferta laboral en el país, ya que más de la mitad de la población económicamente activa está trabajando en éste sector.²



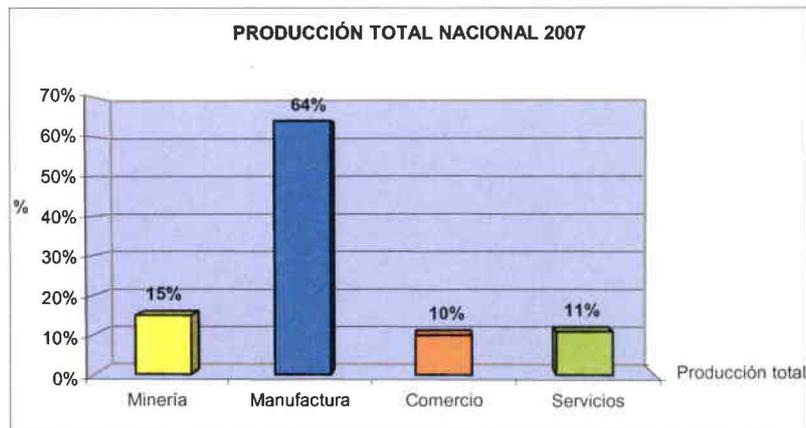
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.2

Elaborado por: Autoras

A continuación se observa cómo el sector manufacturero es el de mayor aporte a la producción total nacional, abarcando cerca de las dos terceras partes.

² www.bce.fin.ec – Banco Central del Ecuador

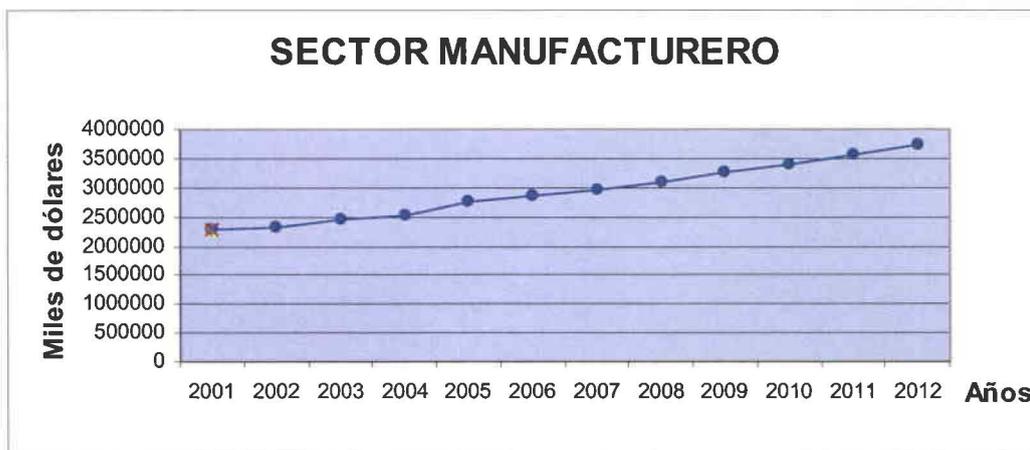


Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.3

Elaborado por: Autoras

Se estima que para el año 2.008 el sector manufacturero tenga un crecimiento del 4.57%; generando así mayor producción y aumentando su aporte al PIB, ya que en los años 2.005 – 2.006 – 2.007 éste ha crecido 8,97%, 4,42% y 3,70% respectivamente, generando la proyección de los años 2009 – 2012 donde se prevé un incremento similar al de los años anteriores, con los cuales se verán beneficiadas las industrias que se encuentran dentro del mismo; motivando la creación de nuevos negocios que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores.



Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 proyectado
Variación	2,53%	4,59%	3,23%	8,97%	4,42%	3,70%	4,57%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.4

Elaborado por: Autoras

Para el estudio, se tomará la subdivisión SICA (Servicio de Información y Censo Agropecuario), en una cadena agroindustrial, la misma que se compone de:



Fuente: SICA (Servicio de Información y Censo Agropecuario)

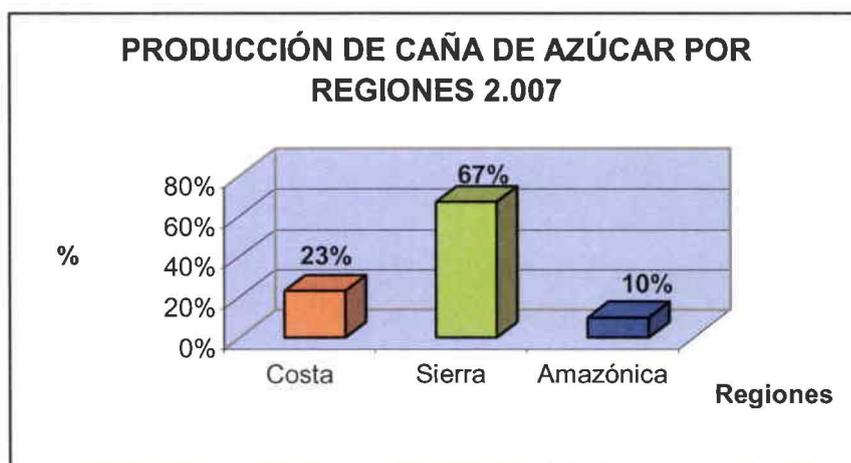
Gráfico N° 2.5

Elaborado por: SICA

2.1.2. AZÚCAR Y CONFITES

2.1.2.1. PRODUCCIÓN NACIONAL

La sierra ecuatoriana tiene la mayor superficie de producción de caña de azúcar llegando a las 53.249 Hectáreas. A continuación se presenta la producción de caña de acuerdo a las regiones del país:



Fuente: ASOCAP (Asociación de cañicultores de Pastaza)

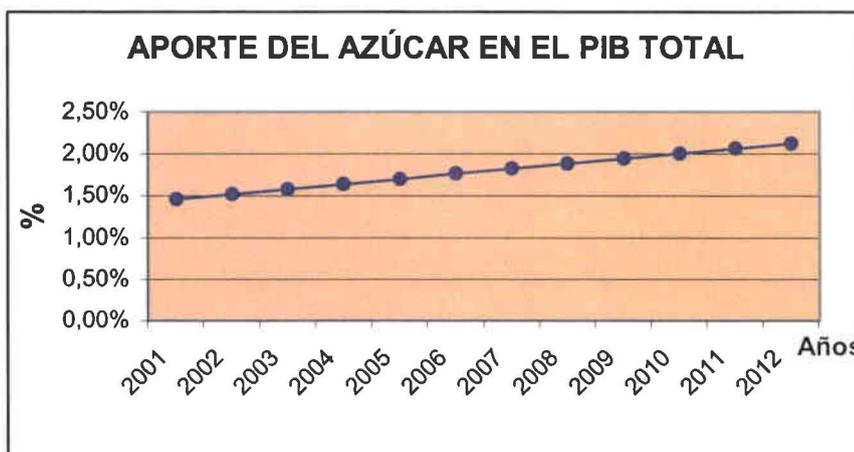
Gráfico N° 2.6

Elaborado por: SICA

- En la región Costa: Provincia de Guayas con 18.392 Has
- En la región Sierra: Cotopaxi con 11.000 Has; Pichincha con 10.200 Has; Azuay con 10.000 Has; Cañar con 6.254 Has, Loja 5300 Has; Chimborazo 6.295 Has; e Imbabura 4.200 Has.

- En la región Amazónica: Sucumbíos 150 Has; en Napo 320 Has; en Orellana 120; en Pastaza 4.500 Has; en Morona Santiago 1.382 Has; y en Zamora Chinchipe 1.800 Has.³

Durante los últimos años la producción de azúcar ha aumentado de manera que su aporte al PIB Total también, se estima que para el año 2.008 el aporte sea del 1.88% y para los próximos 5 años se proyecta un aumento del 0.06% anualmente, como se observa en el siguiente gráfico:



Fuente: SICA

Gráfico N° 2.7

Elaborado por: Autoras

El azúcar que se produce en Ecuador es básicamente para consumo nacional. A partir del 2.005, los tres ingenios más grandes, ECUDOS, San Carlos y Valdez, han iniciado programas de co-generación de energía

³ www.infoagro.net – ASOCAP (Asociación de Cañicultores de Pastaza)

eléctrica, para usar los residuos de bagazo de las fábricas. De la misma forma, se han establecido plantas de procesamiento de alcohol, para la industria farmacéutica y de bebidas alcohólicas, así como con miras al procesamiento de etanol, para carburante, que estaría próximo a ser usado a nivel general en automotores a gasolina.⁴

El gráfico 2.8 indica claramente la producción de los últimos años, en el 2.008 el crecimiento estimado es de 1.33% en relación al año pasado y para los siguientes años se prevé un crecimiento similar.



Fuente: FENAZUCAR - SICA

Gráfico N° 2.8

Elaborado por: Autoras

El maíz es el cereal con mayor volumen de producción en el mundo, superando al trigo y el arroz. En la mayoría de los países de América, el maíz

⁴ Centro de Investigación de la caña de azúcar del Ecuador - www.cincae.com

constituye la base histórica de la alimentación regional.⁵ Tiene alto contenido en carbohidratos, proteína, vitaminas: A, B1, B3, B9 y C, hierro, magnesio y potasio.⁶

En el 2.002 y 2.003 debido a fenómenos naturales la producción de maíz fue afectada generando pérdidas para el sector, la producción ha crecido a partir del año 2.004, la tendencia es hacia el crecimiento y se estima que para el año 2.008 aumente en alrededor del 7% con relación al año pasado.



Fuente: MAG, Estimaciones SICA.

Gráfico N° 2.9

Elaborado por: Autoras

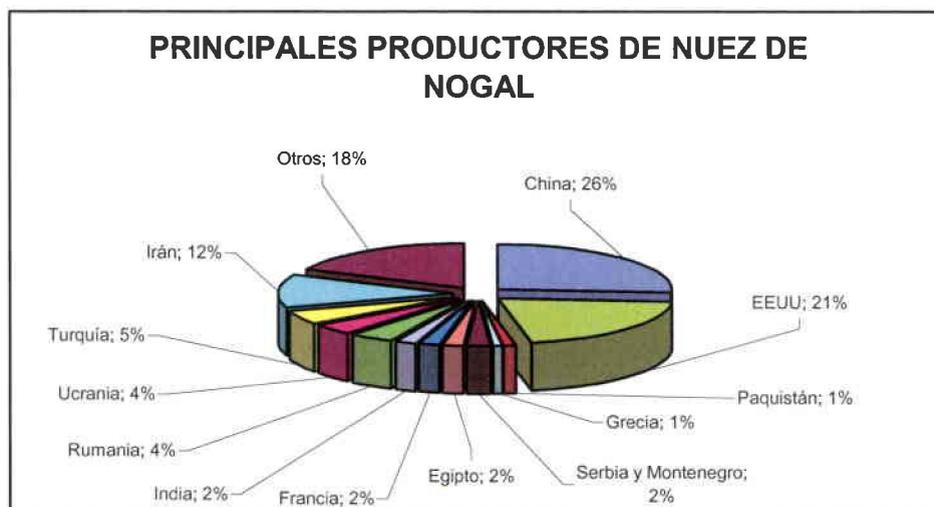
La nuez de nogal tiene un alto valor nutritivo, es rica en proteínas, vitaminas, minerales, antioxidantes y ácidos grasos. La concentración en proteínas es elevada constituyendo una excelente fuente dietética en elementos minerales y

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Avat%C3%AD>

⁶ USDA Nutrient - database

vitaminas.⁷

Los principales productores de nuez de nogal son:



Fuente: FAOSTAT /International Tree Nut Council

Gráfico N° 2.10

Elaborado por: FAOSTAT [en línea]/International Tree Nut Council

La nuez de macadamia es considerada como la reina de las nueces. Clasificada dentro de las cinco nueces más finas del mundo, con la almendra, avellana, marañón y pistacho. Según la Gerente de La Favorita Fruit Company afirma que la recepción del consumidor local hacia la macadamia como “snack” ha sido positiva. Actualmente el grupo empresarial tiene una producción de 1,3 toneladas de macadamia (en cosecha) por hectárea. De momento, el fuerte de comercialización del “snack” está en los autoservicios y supermercados.⁸

⁷ www.nuecesvalonga.com

⁸ Artículo de Diario El Universo – 29 de junio del 2007

Es un producto que ha tomado interés en los productores del sub trópico del Ecuador desde hace diez años, en la zona de Santo Domingo de los Colorados. La conservación de la nuez de macadamia empacada dentro de fundas especiales tiene una vida de un año bajo temperatura de 20° C y atmósfera seca. La vida del producto se puede prolongar hasta por cuatro años bajo una temperatura de 4° C⁹.

El maní es altamente rico en antioxidantes necesarios para proteger al organismo de padecimientos asociados a las enfermedades coronarias o al cáncer. Además de antioxidantes que también están presentes en otras frutas secas como nueces, almendras, y avellanas, el maní contiene altos niveles de proteínas y de grasas no saturadas, las cuales se presume tienden a reducir el colesterol en la sangre¹⁰.

El monto que se estima que factura el mercado ligado a la venta de “snack” o bocaditos de maní en el país es de 1'000.000 de dólares. El consumo de elaborados de maní en la Costa es de 75% y el 25% restante se consume en la Sierra.⁷

Según el III Censo Agropecuario, se estima que la producción de maní es de 1.842 hectáreas y 877 toneladas a nivel nacional¹¹.

⁹ www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/nueces/macadamia/macadam_mag.pdf

¹⁰ www.cubiro.com/index.php

¹¹ www.sica.gov.ec/censo/docs/nacionales/tabla72.htm

2.1.2.2. FORMAS DE PRODUCCIÓN DE LA PANELA

La panela se produce en las siguientes formas:

- Panela granulada, en fundas de 1 Kg.
- Panela ladrillo, en bloques de 1 Kg.

2.2. INDUSTRIA DE AZÚCAR Y CONFITERÍA

2.2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

La industria ecuatoriana de la también llamada de golosinas y chocolates ha tenido gran crecimiento en el mercado nacional e internacional en estos años.

El consumidor se ve tentado a incluir caramelos, chocolates, galletas y chicles en su canasta familiar. De ahí que la tendencia de consumo de dulces va en aumento. Según un estudio de mercado de la empresa IPSA Group, en el primer semestre del año se registra un crecimiento del 5,2% con relación al año anterior¹².

La estrategia de las confiterías se basa en la diversificación de sabores y aromas, los cuales hacen dinámico el mercado de los dulces, que este año espera

¹² Artículo tomado de: www.elcomercio.com/noticia sección:6

sobrepasar los USD 320 millones en ventas, las mismas que serán para 10 empresas: Nestlé, La Universal, Confiteca y Ferrero tienen fábricas en el país y los productos de Adams, Cordialsa, Arcor, Aldor, Colombina y Nacional de Chocolates son importados desde Colombia y Argentina.¹³.

Dentro de la industria de confites existen tres líneas de producción: galletas, chocolates y confites de azúcar.

Según IPSA en el primer semestre del año se han lanzado 95 nuevas variedades de confites. Esto significa un aumento del 20% respecto al mismo período del 2006, que registró 79 variedades.¹⁴

Las empresas dedicadas a la producción de dulces y confites como Confiteca, con su filosofía de que "las excusas no existen" y que "es mejor afrontar antes que temer", para crear productos que lleguen, en sus diferentes formas, al exigente paladar de niños, adolescentes y adultos, se impulsan al futuro dejando atrás la creencia mundial de que el arte de preparar confites solo era una "actividad doméstica"¹⁵

¹³ Artículo tomado de: www.elcomercio.com/noticia sección:6

¹⁴ Artículo tomado de: www.elcomercio.com/noticia sección:6

¹⁵ Artículo publicado por Diario Hoy (01/01/05) – www.hoy.com.ec

La participación de mercado de dulces en el Ecuador está dividida en las siguientes empresas:



Fuente: Mardis

Gráfico N° 2.11

Elaborado por: Autoras

En el Anexo A1 se detallan las principales empresas productoras de dulces y confites del Ecuador¹⁷.

¹⁶ Empresa de investigación de mercados – MARDIS

¹⁷ Superintendencia de Compañías - www.supercias.gov.ec / sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Por provincia y actividad económica

2.3. NEGOCIO: ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CONFITES CON PANELA EN QUITO Y VALLES

2.3.1. Breve historia del Negocio

El Ecuador es un país pluricultural por lo cual cada región cuenta con sus propias costumbres, tradiciones, religión y gastronomía; existe gran variedad de dulces, en la región Costa, las cocadas; en la región Amazónica, melcochas y frutas enconfitadas; y en la región Sierra, dulce de higos, aplanchados, alfajores, suspiros, arrope y maíz enconfitado.

Todos estos productos son elaborados de manera artesanal, se busca rescatar el maíz tostado con panela con el fin de que ésta tradición se mantenga en las nuevas generaciones.

2.3.2. Definición del Negocio

Dentro del Sector Manufacturero, tomando en cuenta la subdivisión del SICA y su cadena Agroindustrial – Azúcar y Confitería, se encuentra el Negocio de Producción y Comercialización de maíz tostado con panela, en la Industria de confites.



Esquema tomado de Dan Thomas, El sentido de los negocios pág. 18

Gráfico N° 2.12

El negocio tiene como objeto combinar las necesidades reales del consumidor como encontrar un producto natural para su beneficio, con características como: producto sin químicos producido bajo estrictas normas de calidad, medidas por, inicialmente en la compra de la materia prima, ya que ésta debe estar limpia de plagas, en el secado del maíz (tiempo), selección del mejor grano, proceso de tostado, combinación con la panela, pesado y empaçado.

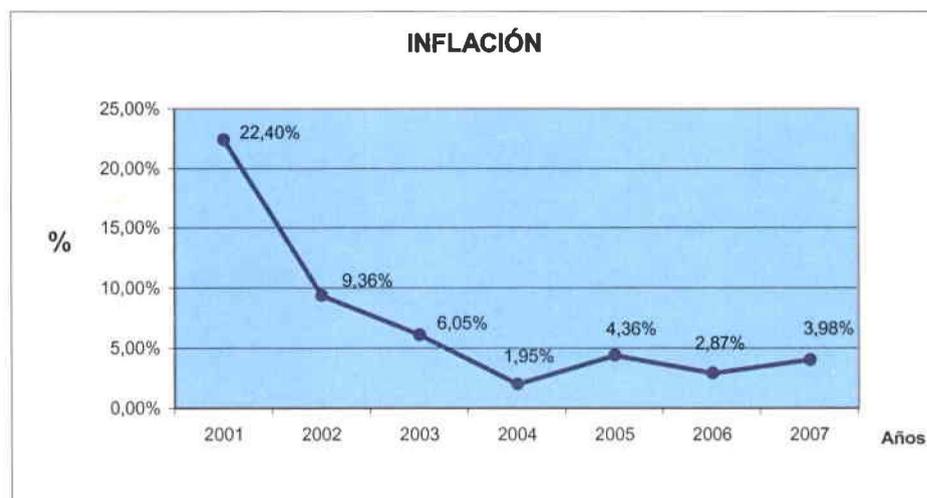
La innovación y diversificación en los productos será una de las prioridades, por eso el negocio pretende producir maní, nuez de nogal y macadamia con las mismas características, en el largo plazo.

El producto está orientado al público en general, niños, jóvenes y adultos que consumen maíz tostado, a quienes gustan de lo tradicional del país y a quienes les guste llevar una vida sana y natural.

2.4. FACTORES DEL MACROENTORNO

2.4.1. FACTORES ECONÓMICOS

2.4.1.1. INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.12

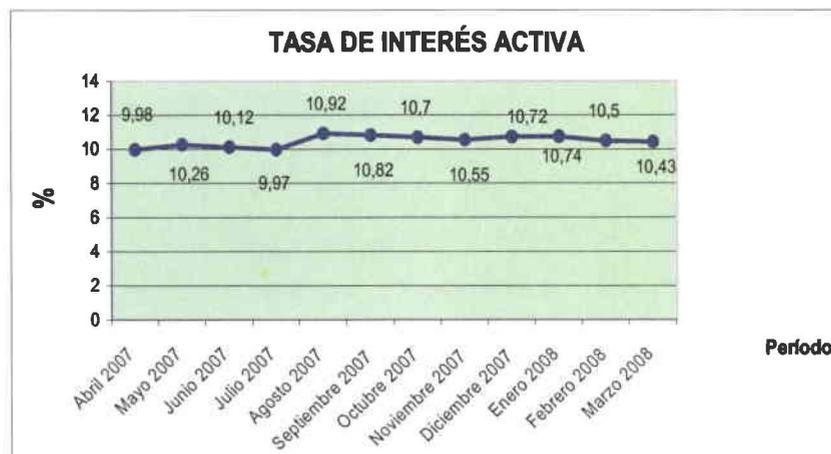
Elaborado por: Autoras

La inflación es un factor económico que en los últimos años ha bajado, generando estabilidad en el precio de los productos, sin embargo para el año 2.008 ésta alcanza el 9.87%, debido al "rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevado déficit fiscal, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los

precios¹⁸

Éste es un factor que afectaría a la idea de negocio, porque al ser cada vez mayor, genera inestabilidad de precios, que afecta a la industria.

2.4.1.2 TASA DE INTERÉS



Fuente: Banco Central del Ecuador

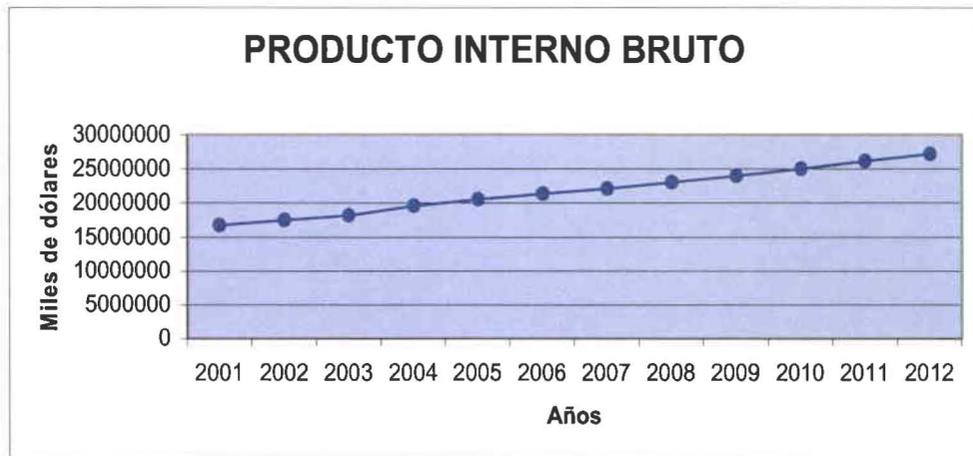
Gráfico N° 2.14

Elaborado por: Autoras

En el período de noviembre del 2006 a marzo de 2007 la tasa de interés activa ha tenido variaciones, como se observa en el gráfico 2.14, manteniéndose en un intervalo de 8.90% a 9.86%, esto significa que en el futuro existiría estabilidad en el mercado financiero, además el gobierno ha regularizado las tasas y se proyecta sigan bajando.

¹⁸ Banco Central del Ecuador - www.bce.fin.ec/resumen

2.4.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

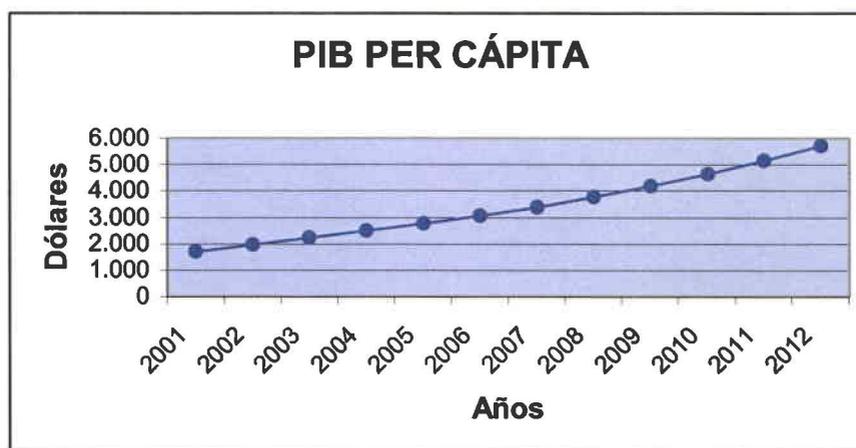
Gráfico N° 2.15

Elaborado por: Autoras

El Producto Interno Bruto en los últimos años ha presentado grandes variaciones como se observa en el gráfico 2.15, esto nos indica el crecimiento de varios sectores. Para el año 2.008, las previsiones señalan que el Producto Interno Bruto alcanzaría una tasa de crecimiento del 4.25%, especialmente impulsado por una recuperación substancial de la inversión pública y privada, así como por el crecimiento de la producción y exportación.¹⁹

¹⁹ Banco Central del Ecuador

2.4.1.4. PIB PER CÁPITA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.16

Elaborado por: Autoras

El PIB Per cápita ha aumentado en los últimos años, estableciendo variaciones anuales del 10% al 12%, lo cual significa que la producción de los ecuatorianos ha crecido y con éste existe mayor fuentes de empleo, generando poder adquisitivo, mayor consumo y mayor ahorro; entonces la población está dispuesta a gastar y así comprar productos; además se proyecta un incremento anual de alrededor del 11% durante los próximos cinco años.

2.4.1.5. EMPLEO

En lo referente a empleo, en el año 2.007, el 74% de plazas de trabajo de la PYMES genera los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%)²⁰.

²⁰ www.pequeñaindustria.com.ec

En el siguiente cuadro se observa como el desempleo ha disminuido durante los dos años anteriores²¹.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 2.17

Elaborado por: Autoras

Se estima que la tasa de desempleo tenga una variación de menos 0.87% anual, al bajar éste índice indica que en el país de están generando más fuentes de trabajo.

2.4.2. FACTORES POLÍTICOS

Dentro del Plan de Gobierno existen medidas económicas, políticas, y sociales:

- Regular las tasas de interés: Con esto se pretende bajar las tasas que

²¹ www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_desempleo.html

actualmente están vigentes en los bancos.

- Préstamos Hipotecarios – Quirografarios: Esta medida se tomó a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde cada afiliado podrá obtener ya sea un crédito hipotecario hasta 70.000 usd dependiendo de su capacidad de pago; en el caso de los préstamos quirografarios el afiliado deberá estar al día con sus obligaciones y su préstamo podrá ser hasta 12.000 usd. Lo que permite este flujo de efectivo es que los beneficiarios reactiven industrias como la de la construcción.²²
- Bono de la vivienda: El Ministerio de Vivienda emprendió su plan de dar casa propia a miles de personas.

2.4.3. FACTORES TECNOLÓGICOS

Dentro de la industria de confites, Confiteca cuenta con tecnología de punta para elaborar sus diferentes productos.²³ El Ecuador es un país que no presenta gran adelanto tecnológico, ya que existe mucha indiferencia por parte del sector público, privado - productivo a la investigación y al desarrollo, además de las limitaciones económicas de equipos.

La maquinaria que será utilizada para el negocio es semi-industrializada con el objetivo de conservar los sabores típicos, además se requeriría de una

²² Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - www.iess.gov.ec

²³ www.science.oas.org

inversión de veinte cinco mil usd considerada medianamente alta.

2.4.4. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

2.4.4.1. INCREMENTO DE SALARIOS E INGRESOS

El gobierno aumentó el salario mínimo vital en aproximadamente el 20%, el bono de la pobreza en el 100% de 15 a 30 usd²⁴, con esto se pretende reactivar la economía desde los hogares ecuatorianos, ya que ahora tienen más dinero para consumir, ahorrar o invertir; esto es clave para el negocio porque al mejorar el ingreso de las familias, mejora su nivel de vida y por lo tanto pueden comprar más.

2.4.4.2. HUELGAS O PAROS

La inestabilidad política crea problemas sociales como huelgas o paros, inducidos por la falta de satisfacción de las necesidades en algunos sectores, estos movimientos optan por medidas como: cerrar calles, carreteros y avenidas, lo que ocasiona pérdidas económicas para el país, afectando a todos los negocios.

Es así como afecta a la idea de negocio, ya que al ocurrir uno de estos problemas en vías que se utilicen para el transporte de la materia prima, no se podrá cumplir con la producción, generando pérdidas para la empresa.

²⁴ www.elcomercio.com

2.4.4.3. TENDENCIA DE CONSUMO

Al presentarse claramente, en los últimos años, la tendencia al consumo de productos naturales, bajos en grasa y colesterol; el producto tendrá gran aceptación en el mercado, la panela es altamente tolerable por el organismo debido a su contenido de fósforo, hierro, calcio, magnesio, manganeso, cobre, zinc y vitaminas A, B, C, D y E.²⁵

2.4.4.4. TRADICIÓN

El maíz tostado con panela, es un producto tradicional del Ecuador, esto recordará a los consumidores **lo nuestro**, con el mismo sabor con el que lo hacían nuestras abuelas o madres; la oportunidad del negocio está en llegar al mercado de adultos, jóvenes e impulsar campañas para captar el interés de los niños que son quizás los que no han escuchado y no han probado el producto.

2.4.5. FACTORES AMBIENTALES

2.4.5.1. VARIEDAD DE CLIMA

Al ser un país con gran variedad de clima, se tiene amplia y única fauna y flora, lo cual permite producir maíz en la región Costa, donde se concentra el

²⁵ www.quassab.com – Instituto Anboisse de Francia

78%, región Sierra el 14%, en la Amazonía 6% y en otras 2%²⁶; determinando que no exista dependencia de un solo proveedor.

2.4.5.2. FENÓMENOS NATURALES

El Fenómeno del Niño se presenta en intervalos que varían entre dos y siete años, tiene una duración aproximada de 12 meses en el cual el sector agrícola se ve muy perjudicado ya que causa daños en las cosechas (maíz), esto repercute directamente en el negocio, no se tendrá la materia prima y se buscará nuevos proveedores, de otra región del país.²⁷

2.4.5.3. PRODUCTOS NATURALES

En la actualidad, se da una tendencia hacia el consumo de productos naturales y al ser estos productos tradicionales con elaboración de ingredientes orgánicos, colabora favorablemente a la idea de negocio, debido a que preservan la salud de los consumidores.²⁸

2.4.6. FACTORES LEGALES

Para mantener un control y vigilancia alimenticia en el país, se desarrolla

²⁶ www.ecuadorexporta.com

²⁷ www.sica.gov.ec

²⁸ www.sica.gov.ec - Sector de los productos orgánicos

el Sistema de Alimentos, el mismo que consiste en:

1. Emisión de Licencias Sanitarias de Venta
2. Control de Alimentos en Plantas Procesadoras de Alimentos
3. Permiso de transporte de Alimentos
4. Inspecciones a Procesadoras de Alimentos (nuevos) (renovaciones)
5. Emisión de Permisos de Funcionamiento para establecimientos comerciales y de servicios relacionados con alimentos.

Los instrumentos utilizados para la realización de estas actividades son:

1. Licencias Sanitarias

- Solicitud de Control de Alimentos.
- Permiso de Funcionamiento.
- Formulario único de solicitud de Licencia Sanitaria de Venta para alimentos de fabricación artesanal y micro empresarial para la fórmula cuantitativa y cualitativa.
- Informe técnico.

2. Control de Alimentos en Plantas Procesadoras de Alimentos

- Planificación anual.
- Visita a la fábrica.
- Formulario de inspección de productoras o envasadora de alimentos.

3. Permisos de Transporte de Alimentos

- Solicitud para Registro de Transporte de Alimentos y Materias Primas.
- Planilla de Inspección para Transporte de Alimentos en la Provincia de Pichincha.

4. Inspecciones a Procesadoras de alimentos

- Solicitud valorada.
- Planilla de Inspección higiénico sanitaria A y B.
- Acta de compromiso en caso de no cumplir con los requisitos el establecimiento.

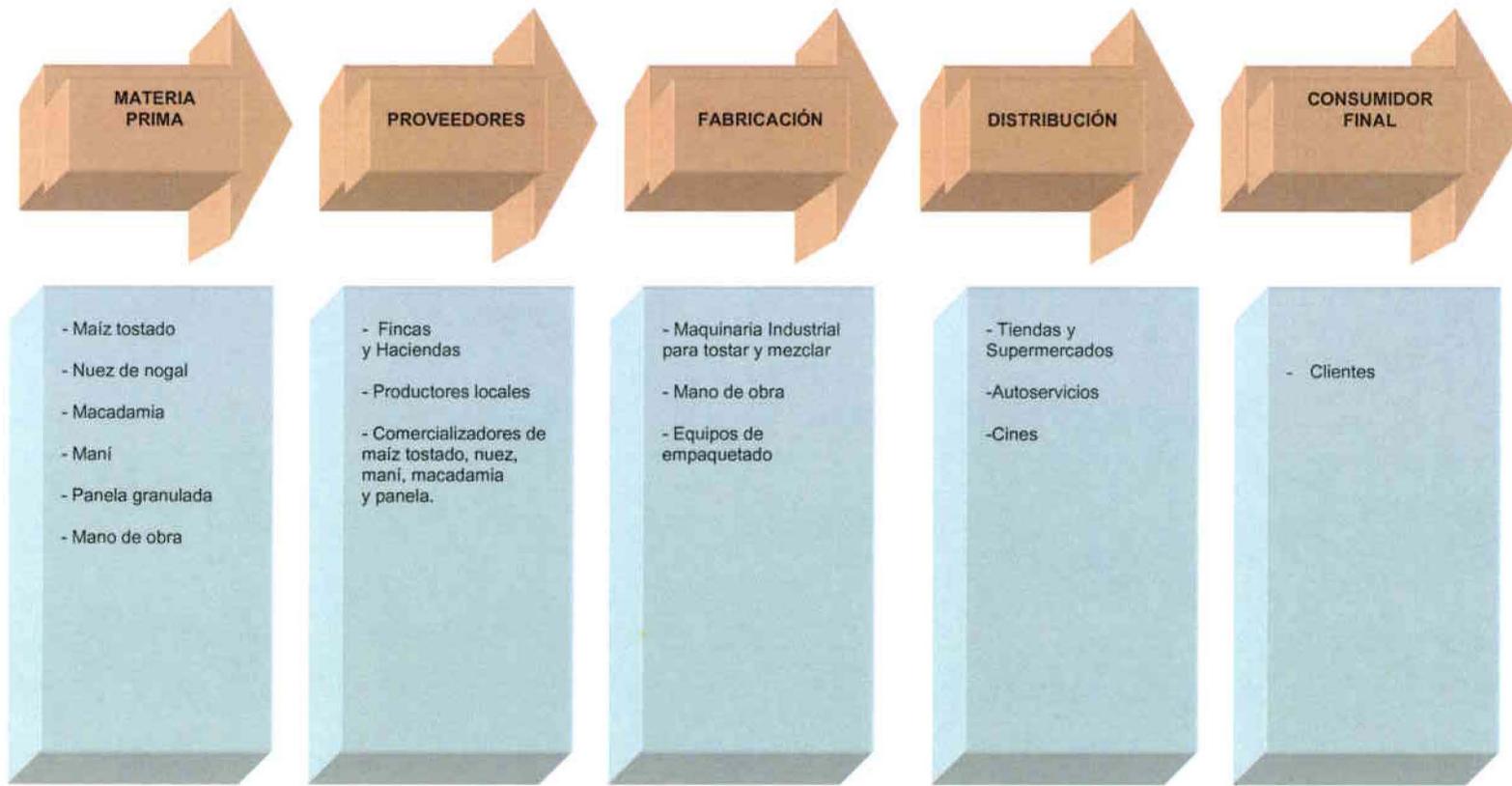
5. Emisión de de Permisos de Funcionamiento para establecimientos comerciales y de servicios relacionados con alimentos

- Formulario de Inspección
- Planilla de Inspección higiénico sanitaria A y B

Y los trámites que se requieren para la constitución de una empresa.

2.5. FACTORES DEL MICROENTORNO

2.5.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTO GENÉRICO



Elaborado por: Autoras
Fuente: Dan Thomas, El Sentido de los Negocios, Pág. 146

Gráfico N° 2.17

2.5.1.1. MATERIA PRIMA

La materia prima que se utiliza en la elaboración de confites tradicionales, es principalmente: la caña de azúcar y sus derivados como panela y azúcar, que se lo puede adquirir a ingenios azucareros o productores minoristas. Para la elaboración de los confites se tendrá como ingredientes: maíz tostado, nuez de nogal, maní y macadamia.

2.5.1.2. PROVEEDORES

En el Anexo A2 se indica a los productores de panela, los mismos que están ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil; las presentaciones de la panela son granulada y en polvo.

Además se cuenta con 6 ingenios: San Carlos, La Troncal, Valdez, Isabel María, IANCEM y Monterrey, cuyo representante es la Federación Nacional de Azucareros. FENAZUCAR.

En el Anexo A3 se indica a los comercializadores de maíz apto para consumo humano, estos son: La Pradera y Masorona.

La nuez de nogal y macadamia serán adquiridas en centro de acopio, ubicado en Puerto Quito, donde se estableció como proveedor a Juan Carlos Ramos.

Las principales provincias donde se produce maní son: Guayas, Loja y Manabí; Se logró establecer contacto con los proveedores Elio Cedeño y Clovi Cevallos, comerciantes de Manabí.

2.5.1.3. FABRICACIÓN O PRODUCCIÓN

Existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de confites con panela como Tostadín y Get and Nuts, que utilizan procesos similares al que se proyecta, enfocados al público visitante de los centros comerciales y supermercados de la ciudad de Quito.

2.5.1.4. DISTRIBUIDORES

En la ciudad de Quito y en los Valles, se encuentran grandes cadenas de supermercados como: Mi Comisariato, Tía y Santa María; estos serán considerados el principal canal para llegar al consumidor final. Además se considera a los micromercados, autoservicios y cines como otro medio para presentar y comercializar el producto.

2.5.1.5. CONSUMIDOR FINAL

Los potenciales consumidores podrían ser los adultos, jóvenes y niños que habitan en la ciudad de Quito y Valles, que gustan de dulces tradicionales con preferencia hacia lo 100% natural.

2.5.2. ANÁLISIS DE MICROENTORNO

2.5.2.1. AMENAZAS DE NUEVAS INCORPORACIONES

La elaboración de confites con panela viene dada desde hace varios años en forma tradicional, se destaca el maíz tostado con panela y el maní; lo hacen muchas familias de las provincias principalmente de la Sierra Ecuatoriana, lo que se considera como una barrera de entrada baja, debido a que la receta original, con el sabor y textura típicos no es difícil de conseguir.

Hay una fácil entrada porque la tecnología no es especializada ni compleja, los costos de inversión son bajos.

El Ecuador es un país con gran variedad de climas, lo cual le permite desarrollar productos, como el maíz que se dan durante todo el año, con esto podemos aprovechar la producción nacional y llevar a cabo un proceso productivo con costos bajos.

El maíz tostado con panela y el maní no son productos nuevos, sin embargo son poco comercializados, además de aprovechar este aspecto, la diferenciación es ser un producto cien por ciento natural y con el sabor de antes. En el caso de la nuez de nogal y macadamia se pretende introducir un producto nuevo bajo el mismo concepto.

2.5.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores es bajo, porque la producción de maíz y maní es alta en el país, lo cual permite no tener dependencia con los proveedores.

Con respecto al azúcar se la puede analizar como productores independientes e ingenios azucareros debido a que la superficie sembrada de caña de azúcar es de 72.000 Has., de las cuales el 60 %, 43.200 Has. es de propiedad de cañicultores y el 40 % restante, 28.800 Has. pertenece a los ingenios. La estructura productiva de la caña de azúcar del sector cañicultor está considerada de la siguiente forma: el 80 % es de pequeños cañicultores, que tienen hasta 50 Has.; el 15 % es de medianos, que comprenden de 50 Has a 200 Has., y el 5 % de grandes, con más de 200 Has.

Productores independientes: Son 1087 productores independientes²⁹, con mediano poder negociador, debido a que ellos procesan la caña y obtienen principalmente puntas y melasa, lo que les da menor rentabilidad que venderlo como otro producto.

Ingenios Azucareros: El poder de negociación disminuye debido a que existen precios fijos piso y techo, sobre los cuales se realizan las negociaciones.

El consumo nacional estimado anual de azúcar es 360.000 TM, de los cuales el consumo industrial es 23 %.

²⁹ www.sica.gov.ec/agro/docs/CUADRO8%2020

2.5.2.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

En el mercado se identifica una rivalidad baja, existe una sola empresa dedicada a la producción y comercialización de maíz tostado con panela, esta no abastece a todo el mercado interno que estaría dispuesto a consumir el producto. En el caso de nuez de nogal y macadamia se mantiene la rivalidad baja al haber una empresa comercializadora de este producto.

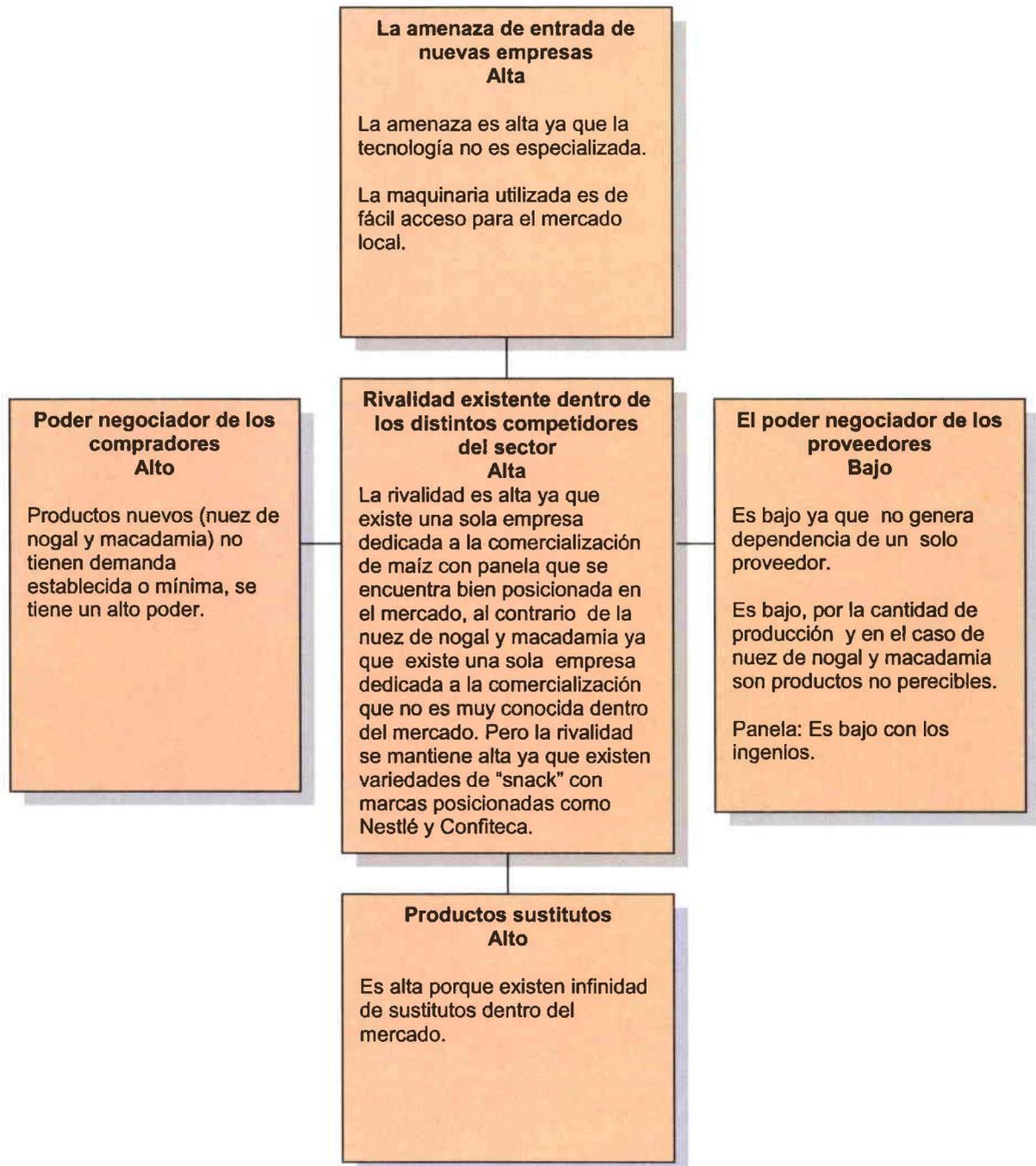
2.5.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores de este producto tienen alto poder, debido a que son productos tradicionales y poco conocidos, de los cuales no se puede decir que hay una demanda fija, es decir, los compradores, tienen infinidad de confites para consumir.

2.5.2.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe gran variedad de productos sustitutos, estos son los “snack” que se encuentran en el mercado, todos estos se los consume por novedad, publicidad, calidad y posicionamiento, por esto la idea de negocio enfrenta un alto nivel de amenaza.

2.6 FUERZAS DE PORTER



Esquema de las cinco fuerzas de Porter, tomado de Michael Porter, Ventaja Competitiva

Gráfico N° 2.19

Elaborado por: Autoras



CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS **ecuadulce**

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. INTRODUCCIÓN

Se realizó un estudio Exploratorio - Cualitativo para determinar actitudes y comportamientos de consumo de ciertos segmentos de mercado, su objetivo es buscar indicios para conocer los gustos, preferencias y disposición de consumo, mediante el uso de herramientas como:

- Entrevistas a expertos
- Grupos focales
- Observaciones

También se realizó el estudio Concluyente - Cuantitativo, de una muestra representativa de la población, se generalizaron los resultados a la población en general. La herramienta que se utilizó, fue la encuesta.

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar si los confites con panela son un producto que tiene la aceptación de los habitantes de la ciudad de Quito, identificando sus hábitos de consumo, necesidades, motivos y capacidad de compra.

3.2.2. PROBLEMA GERENCIAL

Identificar las herramientas necesarias para obtener la preferencia y aceptación del producto.

3.2.3. PROBLEMAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 3.1

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	PREGUNTA
Identificar las empresas que serán competencia.	Existe una sola empresa que comercializa tostado con panela y otra que se dedica a la comercialización de nueces y macadamia.	¿Existe alguna empresa que ofrezca los mismos productos?
Establecer la mejor relación con los proveedores de maíz, maní, macadamia, nuez de nogal y panela.	Los proveedores estarán dispuestos a cumplir con los tiempos de entrega del producto de manera oportuna.	¿La capacidad de negociación con proveedores es buena?
Identificar los aspectos en los que el consumidor se fija y por los que toma la decisión de compra.	El maíz tostado, macadamia, maní y nuez con panela cumplen con las características que los clientes buscan.	¿Qué factores son importantes para los clientes en el momento de compra?
Identificar el consumo de confites tradicionales de los posibles consumidores.	Al ser el maíz tostado con panela un producto tradicional será conservado por niños, jóvenes y adultos como una tradición.	¿Existen hábitos de consumo de confites con panela?
Conocer la aceptación de los productos entre los niños, jóvenes y adultos.	Los niños, jóvenes y adultos tienen características similares de consumo para este tipo de producto.	¿A qué segmento de mercado estará enfocado?
Conocer los hábitos de consumo de los posibles consumidores en cuanto a confites con panela.	El maíz tostado, macadamia, maní y nuez con panela son confites atractivos para los consumidores de la ciudad de Quito y valles.	¿Tendrá un alto nivel de aceptación el producto?
Determinar quien es la persona que toma la decisión de compra en los hogares.	Los padres de familia son quienes deciden en el momento de compra.	¿Los que deciden la compra son los padres?
Identificar los aspectos en los que el consumidor se fija en el momento de decidir su compra.	El consumidor se fija en el precio para decidir su compra.	¿El aspecto más importante en el momento de compra es el precio?
Conocer la producción de maíz, maní, nuez de nogal y macadamia.	La producción de maíz se da durante todo el año, la nuez y el maní son productos estacionales.	¿Existe suficiente producción de maíz, nuez, macadamia y maní en el Ecuador?
Conocer el mejor medio de comunicación para promocionar y dar a conocer nuestros productos. Identificar los medios de comunicación posibles para llegar al cliente.	La televisión es el medio por el cual se captan más clientes.	¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se capta la atención de clientes?
Analizar la competencia directa e indirecta a la cual se enfrenta el producto.	La competencia de nuestros productos va desde los productos similares e iguales hasta los denominados "snack".	¿Existen productos sustitutos?
Definir que canales de distribución serán utilizados para el producto e identificar los puntos de venta para comercializar el producto.	Los supermercados y micromercados son los mejores lugares para comercializar los productos.	¿Cuáles son los mejores sitios para comercializar el producto?
Conocer cuanto estarían dispuestos a pagar por las diferentes presentaciones.	Los posibles clientes estarían dispuestos a pagar entre 50 centavos y 1 dólar por presentaciones individuales.	¿Cuál sería el precio de venta al público?

Elaborado por: Autoras

3.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVO

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Investigar los mercados mediante el análisis y la recolección de información, para lograr conocimientos sobre lo que los posibles clientes buscan en productos de dulce, como los confites con panela 100% naturales y conocer sobre los proveedores que ofrezcan las mejores oportunidades en la comercialización de maíz, maní, nuez de nogal y macadamia.

3.4. TIPOS DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. DISEÑO EXPLORATORIO

Se realiza una investigación exploratoria, que permite responder a las hipótesis planteadas, así como los problemas de investigación.

Las herramientas que se utilizan en este método son:

- Entrevista
- Fuentes Secundarias.

3.4.2. DISEÑO DESCRIPTIVO

Éste diseño de investigación permite, determinar las características de un posible consumidor al momento de decidir comprar o no confites tradicionales.

Las herramientas que se utilizan en este método son:

- Grupo Focal
- Encuestas

3.5. METODOLOGÍA

3.5.1. ENTREVISTAS

Se realizan entrevistas a profundidad semi-estructuradas, dirigidas, a expertos en el área de confites, desde la producción hasta la comercialización, abarca ejecutivos con experiencia en empresas multinacionales, las mismas que pretenden entender la visión actual de los empresarios ecuatorianos dedicados a este negocio.

3.5.1.1. OBJETIVO GENERAL

- Ampliar el conocimiento acerca de los confites con panela, su proceso de elaboración, producción y comercialización mediante una orientación clara que permita manejar de una forma real el plan de negocio.

3.5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la duración del maíz, maní, nuez de nogal y macadamia con panela.
- Identificar las propiedades nutricionales de la combinación de panela con maíz, maní, nuez de nogal y macadamia.
- Identificar los canales de distribución posibles para el producto.

3.5.1.3. SELECCIÓN DE ENTREVISTADOS

Con el fin de abarcar los distintos enfoques, se escogió a dos expertos:

- Uno en elaboración de productos alimenticios, Jenny Ruales, Ingeniera en Alimentos. (Esquema de entrevista Anexo B2)

- Y otro en ventas y distribución de productos en mercados, Giovanni Bastidas, MBA, Director de Marketing de Universidad de Las Américas. (Esquema de entrevista Anexo B3)

3.5.1.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

3.5.1.4.1. INGENIERA EN ALIMENTOS

- Tomar en cuenta que los productos deben tener un tamaño uniforme.
- La tendencia actual de las personas es a consumir productos naturales y sanos; por esto hay que aprovechar las propiedades de la panela en relación al azúcar y otros endulzantes más refinados.
- El maíz tostado con panela es un producto tradicional ya conocido que se lo va a revalorizar, haciendo así de un producto ya existente una idea nueva.
- El tiempo de duración estimado del producto será de seis meses, de ésta forma se podrá garantizar calidad, sabor y conservación de sus propiedades naturales.
- El empaque recomendado es laminado de polietileno con un recubrimiento interno de aluminio que permite proteger al producto de la luz y la humedad.

- El producto se encuentra expuesto a manipulación, el empaque es diseñado con el fin de que éste no sufra daños fácilmente y pueda conservarse con sus características.
- De acuerdo a las características que la panela presenta, este tipo de productos no necesitan ningún tipo de preservante o aditivo para su conservación, no requiere ningún refinamiento químico.
- Es importante tomar en cuenta la cantidad de producto que contendrá el empaque con el fin de que la persona que lo consuma no se sature.

3.5.1.4.2. INGENIERO EN MARKETING

- La tendencia del consumidor actual se enfoca en llevar un estilo de vida más sano con productos naturales.
- El mercado busca innovación en productos y empaques.
- Las personas buscan consumir productos que han sido exitosos desde hace mucho tiempo, pero existe limitación al consumo por su apariencia no atractiva.

- Lo atractivo del empaque es predominante en un producto para que el consumidor lo adquiera con seguridad.
- Se debe realizar una investigación de mercado cuantitativa para poder determinar gustos y tendencias hacia este tipo de producto.
- La percepción de la calidad del producto se consigue en cómo se presenta en cuanto a imagen, colores y ubicación en el punto de venta.
- En productos de consumo masivo la venta tiene que ser en volumen utilizando todos los canales de distribución, con ventas a diferentes tipos de intermediarios, mayoristas y detallistas.
- Deben existir precios estándar y preferenciales en los canales de distribución.
- Es un producto de compra impulsiva por esto la publicidad tiene que estar en el punto de venta.
- Se debe tener un portafolio de productos para no depender de un monoproducto.

3.5.2. GRUPOS FOCALES

Se llevaron a cabo cuatro grupos focales, con el propósito de determinar la aceptación en el mercado los “confites con panela”, tanto en niños, jóvenes y adultos. (Esquema de Grupo Focal Anexo B4).

Cada grupo estuvo formado entre 8 y 12 personas, con características similares como la edad y nivel socioeconómico.

3.5.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Conocer la aceptación de los confites con panela.

3.5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las apreciaciones de cada uno de los grupos focales en el momento en que prueben los productos.
- Determinar si el consumo será mayor en el segmento de niños, jóvenes o adultos.
- Conocer si están dispuestos a consumir confites con panela.

3.5.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES

- El grupo focal realizado a jóvenes contó con la presencia de 8 personas, 4 hombres y 4 mujeres, con edades comprendidas entre 19 y 28 años.
- El grupo focal realizado a adultos contó con la presencia de 9 personas, 4 mujeres y 5 hombres, con edades comprendidas entre 29 y 55 años.
- El grupo focal realizado a jóvenes adolescentes contó con la presencia de 10 personas, 5 hombres y 5 mujeres, con edades comprendidas entre 15 y 18 años.
- El grupo focal realizado a niños contó con la presencia de 5 niñas y 3 niños, con edades comprendidas entre 6 y 12 años.

3.5.2.4. DURACIÓN DE GRUPOS FOCALES

- Grupo focal niños: Tuvo una duración de 15 minutos.
- Grupo focal jóvenes adolescentes: Tuvo una duración de 25 minutos.
- Grupo focal jóvenes: Tuvo una duración de 30 minutos.
- Grupo focal adultos: Tuvo una duración de 31 minutos.

3.5.2.5. RESULTADOS

- El maní y el maíz tostado son productos conocidos por los cuatro grupos focales.
- La nuez y macadamia crearon curiosidad en los integrantes de los grupos focales y mayor aceptación en los grupos de jóvenes y adultos porque surgieron opiniones que aseguran el buen sabor de la combinación con la panela.
- Los adultos y jóvenes tienden al consumo de productos naturales, prefieren la panela en lugar al azúcar, esto es una ventaja para el producto.
- Dentro de los cuatro grupos focales se considera que los dulces forman parte de la dieta diaria de las personas.
- Las decisiones de compra en los hogares las toma el ama de casa, escuchando las necesidades de cada uno de los miembros de su familia.
- Los jóvenes y adultos no identifican claramente una marca de este tipo de productos, por ejemplo para la nuez y macadamia manifestaban que los encuentran solamente en centros comerciales.

- Los factores determinantes para la compra son el empaque, la calidad y el sabor que tenga el producto.
- El empaque es un factor que se debe tomar en cuenta ya que de acuerdo a las opiniones este debe ser atractivo, fácil almacenamiento y que conserve en buen estado al producto.

3.5.3. ENCUESTAS

3.5.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar si existirá aceptación del consumo de confites con panela en la ciudad de Quito y Valles.

3.5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la preferencia en consumo de dulces del mercado.
- Identificar las características que busca el consumidor en un producto.
- Determinar la competencia de los confites con panela.
- Conocer la aceptación de los confites con panela.
- Identificar los lugares donde los consumidores compran dulces.
- Conocer la frecuencia de consumo de dulces.

3.5.3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Partiendo de la definición de población como “un conjunto de unidades del universo a las cuales se enfoca el estudio de investigación”³⁰ y de manera específica para este proyecto, se ha tomado en cuenta, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

³⁰ OROZCO Arturo, “Investigación de Mercados - Concepto y Práctica”, Editorial Norma, 1999, Colombia

Se asume que la parte conocida “p”, es igual a la población de la ciudad de Quito, 1.579.186 personas y del Cantón Rumiñahui – Sangolquí 64.092 personas.

El marco muestral se lo define como “la población objetiva, que sirve para extraer una muestra”.³¹

Para medir la cantidad de personas que consumen confites tradicionales con panela, se realizará un estudio probabilístico empleando el muestreo aleatorio simple, ya que es una de las formas más comunes de obtener una muestra en la selección al azar; es decir, cualquiera de las personas tiene la misma posibilidad de ser elegida.

Una de las ventajas del muestreo aleatorio simple es que es sencillo y de fácil comprensión y es muy útil cuando la población no es muy grande.

Se establecieron varios criterios para determinar la población objetivo; de la discriminación de éstos se obtuvo que la población sujeta de estudio está conformada por hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 5 años en adelante; pertenecientes a los niveles socio-económicos bajo-medio, medio y medio-alto; residentes de la ciudad de Quito y Valles; ocupados en sus actividades laborales, que tienden a consumir dulces en empaques de tamaños cómodos que puedan llevar a sus oficinas y enviar a las escuelas de sus hijos;

³¹ Consideraciones para la clasificación del nivel socio económico

prefieren productos sanos y nutritivos que proporcionen energía para todo el día y no causen daño al organismo; buscan productos diferentes a los que tradicionalmente ofrece el mercado.

3.5.3.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La fórmula que se empleó para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente³²:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Número de elementos de la población

E²: error prefijado (0.0025)

N	1643278
E al 95%	0,0025

Obteniendo:

N	399,9029006
----------	--------------------

³² GALINDO Edwin, “Estadística I”, Primera Edición, 1.998 - Ecuador.

3.5.3.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

- De un total de 400 encuestas realizadas, se obtuvo la opinión de 207 hombres y de 193 mujeres.

EDADES	%	N° de encuestas
De 10 a 15 años	8%	32
De 16 a 19 años	21%	84
De 20 a 29 años	30%	120
De 30 a 39 años	11%	44
De 40 a 49 años	14%	56
De 50 en adelante	16%	64
Total encuestados	100%	400

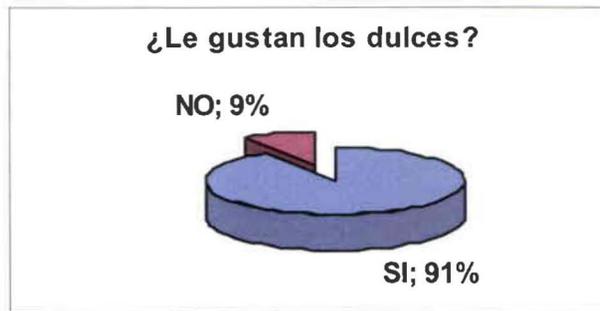
Elaborado por: Autoras

Gráfico N°: 3.1

- Las edades en las que están los encuestados van en intervalos de menores de 15 años a mayores de 50 años.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, modelo de la encuesta Anexo B1.

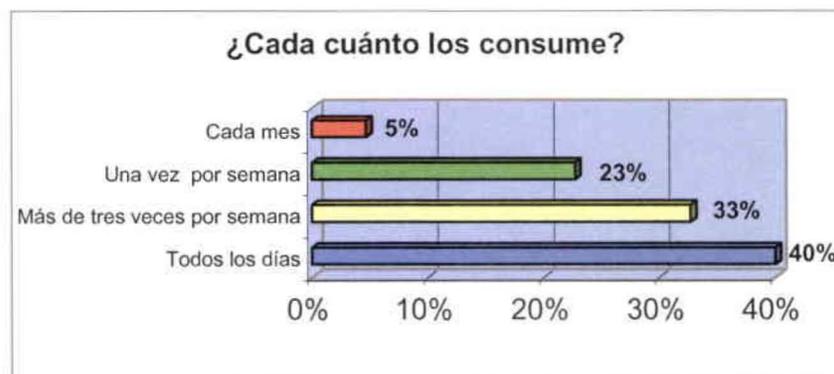
PREGUNTA N° 1



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.2

- De acuerdo a las respuestas acerca del gusto por los dulces, se obtuvo 91% - 364 clientes potenciales, mientras que el 9% - 36 se convierten en posibles consumidores o clientes difíciles.

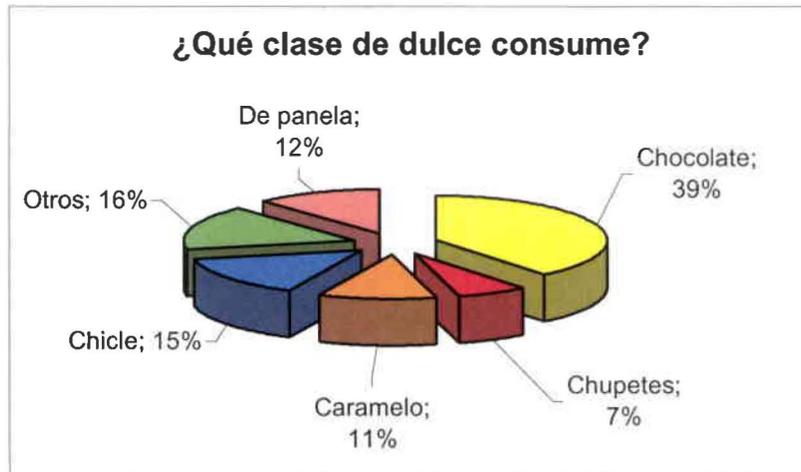
PREGUNTA N° 2



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.3

- El cuadro indica claramente que los dulces están dentro de la dieta de las personas.

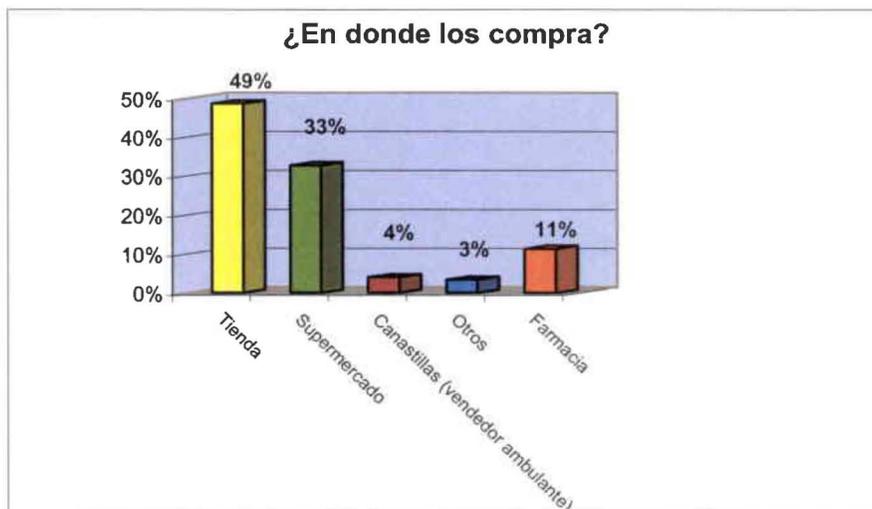
PREGUNTA N° 3



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.4

- Dentro de los dulces de mayor consumo está el chocolate y los caramelos, es significativo el porcentaje de la opción de panela.

PREGUNTA N° 4



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.5

- Los lugares donde los consumidores generalmente compran sus dulces son la tienda y supermercado, así se determinan éstos lugares para comercializar los confites con panela.

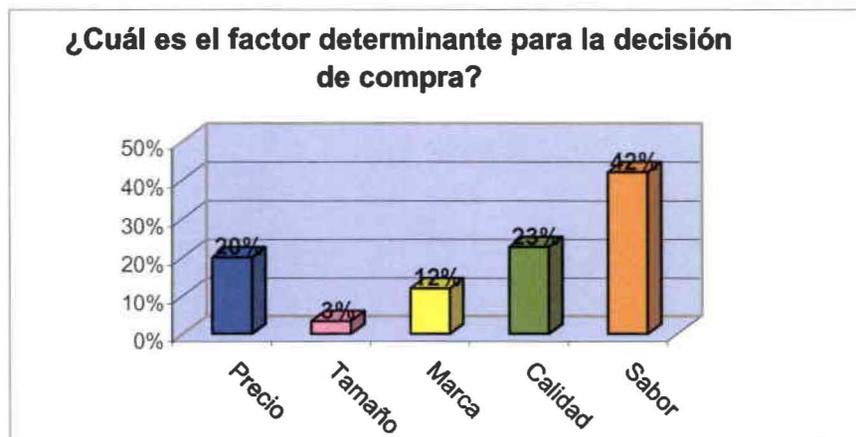
PREGUNTA N° 5



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.6

- Existe independencia en la toma de decisiones al tratarse de la compra de dulces y las amas de casa lo hacen de acuerdo a los gustos de los miembros de su familia.

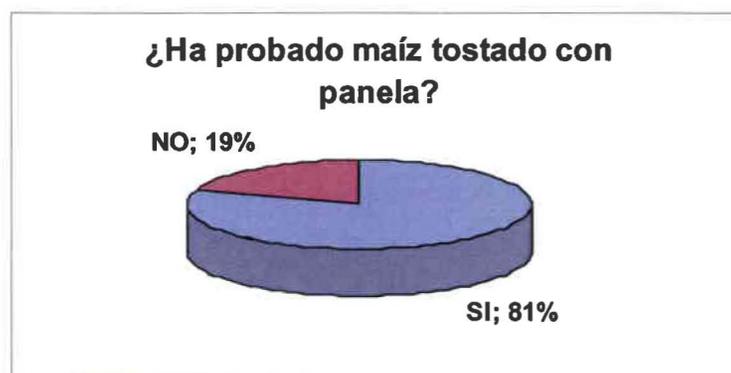
PREGUNTA N° 6



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.7

- El sabor, la calidad y el precio deben ser los aspectos que se deben tomar en cuenta para la comercialización de los confites con panela ya que el público se guía porque el producto tenga y demuestre higiene, ingredientes de calidad y estén a un costo accesible.

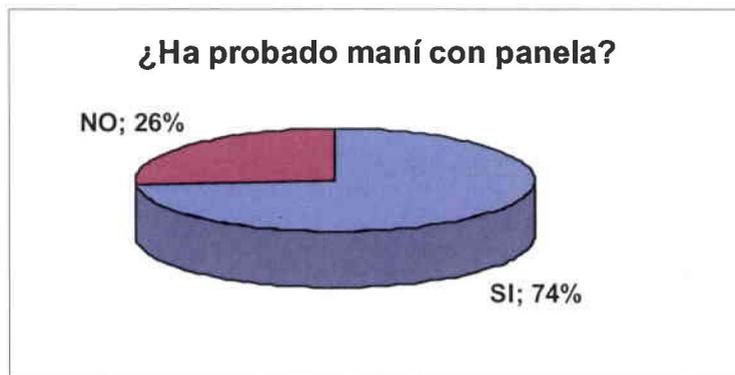
PREGUNTA N° 7



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.8

- Al tratarse de una golosina muy conocida, especialmente en la ciudad de Quito, la mayoría había probado maíz tostado con panela, esto indica que al verlo en el mercado lo identificarán y será más fácil la decisión de compra.

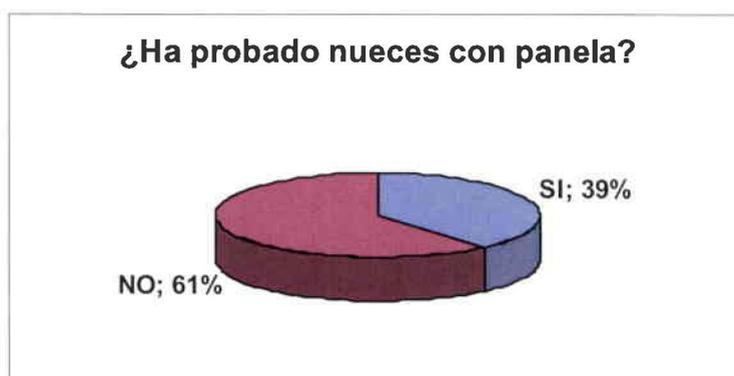
PREGUNTA N° 8



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.9

- El maní con panela ha sido probado por un alto margen de encuestados, lo cual demuestra que el consumo de éste es alto y además podría crecer ya que las respuestas negativas llegarían a probarlo por curiosidad y así convertirse en clientes.

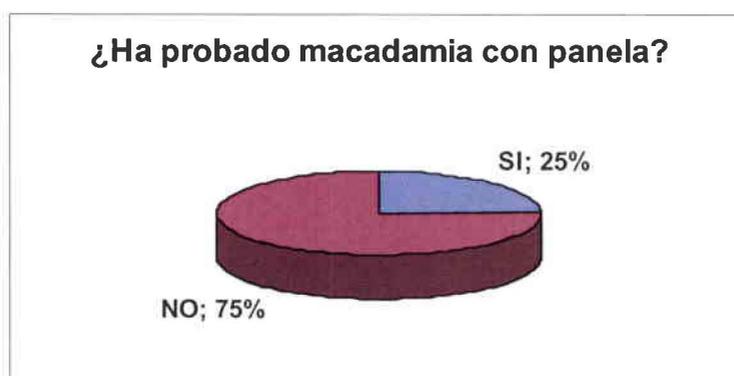
PREGUNTA N° 9



Elaborado por: Autoras
Gráfico N° 3.10

- La nuez con panela es un producto nuevo para la mayoría de los encuestados, demostrando así que la comercialización de éste generaría novedad y curiosidad en algunas personas.

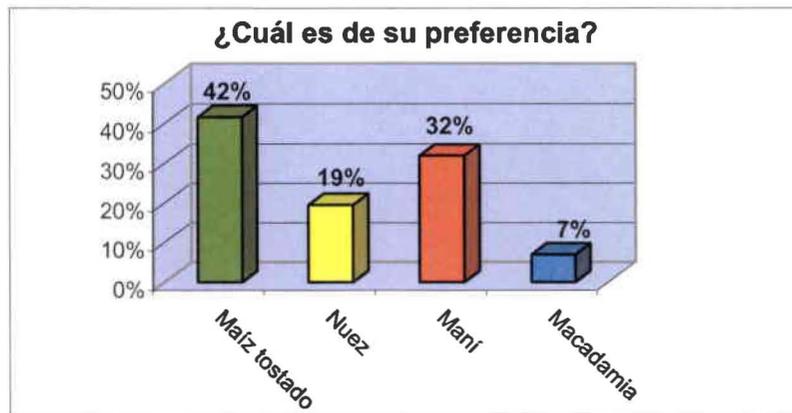
PREGUNTA N° 10



Elaborado por: Autoras
Gráfico N° 3.11

- La macadamia con panela no ha sido probada por la mayoría de las personas encuestadas, esto indica que el consumo de esta será por curiosidad y por cierta atracción hacia lo desconocido.

PREGUNTA N° 11



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.12

- Las personas encuestadas prefieren el maíz tostado y maní con panela, inicialmente para la comercialización de los confites, habrá mayor consumo de los mismos, sin embargo no se debe descartar un cambio de gustos en cuanto prueben la nuez o macadamia.

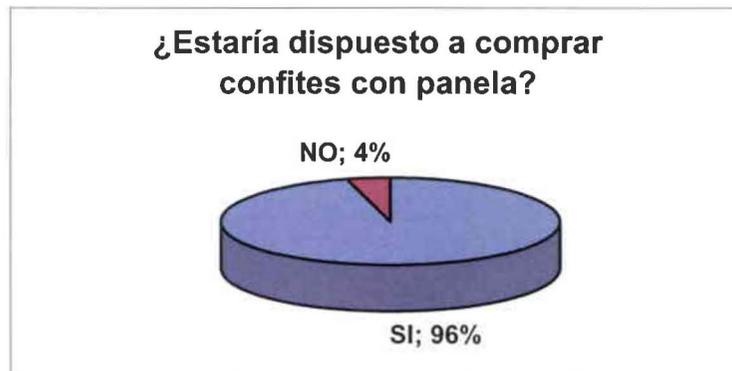
PREGUNTA N° 12



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.13

- La facilidad de conseguirlos no es alta, entonces se determina que el acceso a estos productos no es fácil y que su comercialización no se realiza de manera masiva.

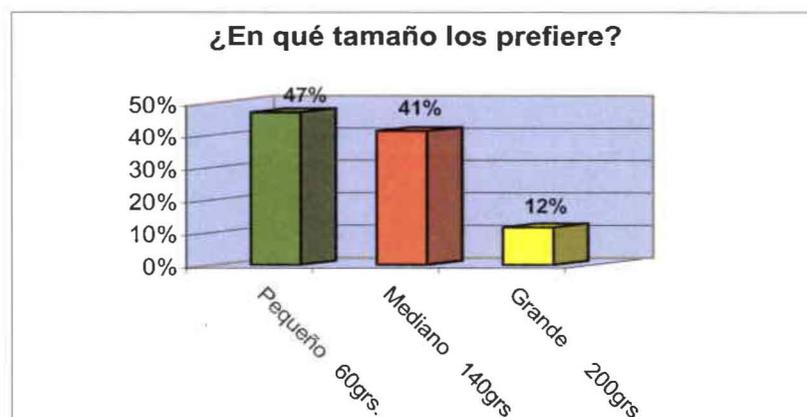
PREGUNTA N° 13



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.14

- La gran mayoría de las personas encuestadas muestran la aceptación que tendrán los confites con panela, ya que apenas un 4% de los encuestados no compraría dichos confites.

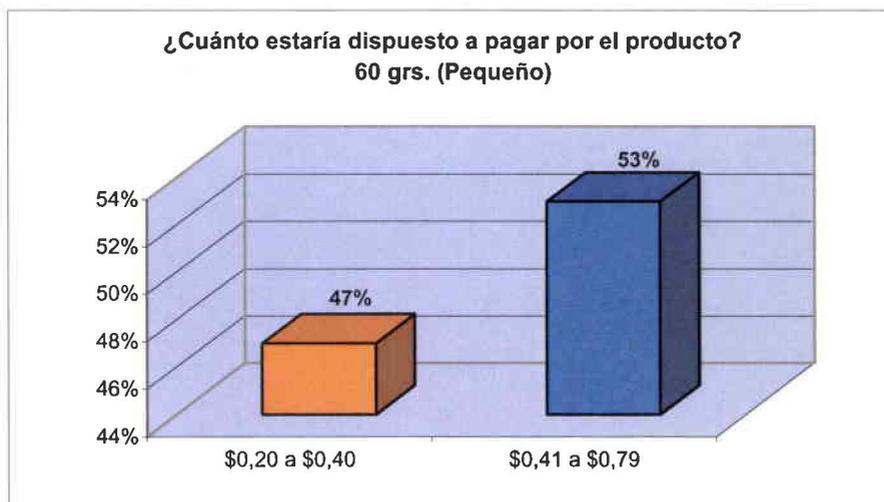
PREGUNTA N° 14



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.15

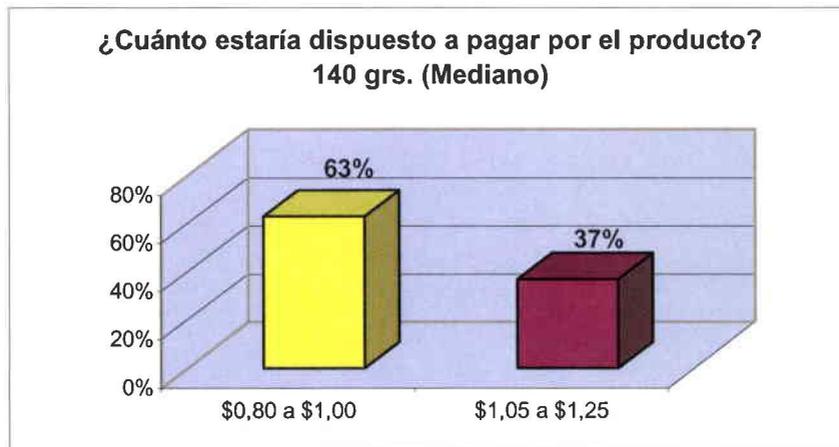
- Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta en la comercialización de confites con panela, es el tamaño, el consumidor prefiere el empaque pequeño y mediano.

PREGUNTA N° 15



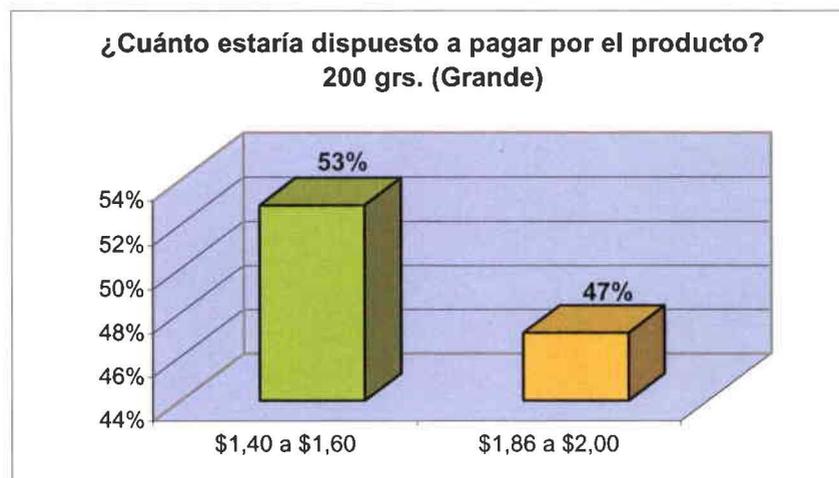
Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.16

- La mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar de \$0.41 a \$0.79 por un empaque que contenga 60 grs.



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.17

- La mayoría de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar de \$0.80 a \$1.00 por un empaque que contenga 140 grs.



Elaborado por: Autoras
Gráfico N°. 3.18

- La mayoría de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar de \$1.40 a \$1.60 por la presentación grande de 200 grs.

3.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- La tendencia al consumo de productos naturales, bajos en calorías y grasa ha generado un cambio en la dieta de las personas, por lo cual al comercializar confites con panela 100% naturales se está satisfaciendo la preferencia de los consumidores.
- La oportunidad de producción y comercialización de confites con panela nace de obtener un alto porcentaje en la disposición de compra.
- La macadamia, nuez y maní con panela no están dentro de la mayor preferencia por lo cual esto será un reto en el largo plazo.
- El dar valor a una golosina tradicional de la ciudad de Quito, abre la posibilidad de que el cliente conozca su cultura, la reviva y se pueda innovar partiendo del maíz con panela.
- El sabor y la calidad será garantizada ya que los ingredientes que se utilizan se obtendrán de los mejores proveedores de la materia prima, tomando en cuenta aspectos como: tamaño de grano o fruto, tiempo de secado y margen de desecho en el momento de selección.

- En este capítulo se comprobaron las siguientes hipótesis :
 - Existe una sola empresa que comercializa tostado con panela y otra que se dedica a la comercialización de nueces y macadamia.
 - El maíz tostado, macadamia, maní y nuez con panela cumplen con las características que los clientes buscan.
 - Al ser el maíz tostado con panela un producto tradicional será conservado por niños, jóvenes y adultos como una tradición.
 - Los niños, jóvenes y adultos tienen características similares de consumo para este tipo de producto.
 - El maíz tostado, macadamia, maní y nuez con panela son confites atractivos para los consumidores de la ciudad de Quito y valles.
 - El consumidor se fija en el precio para decidir su compra.
 - La televisión es el medio por el cual se captan más clientes.
 - La competencia de nuestros productos va desde los productos similares e iguales hasta los denominados “snack”.
 - Los supermercados y micromercados son los mejores lugares para comercializar los productos.
 - Los posibles clientes estarían dispuestos a pagar entre 50 centavos y 1 dólar por presentaciones individuales.

3.7. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Al analizar el sector, la industria y el negocio, las expectativas de crear un negocio de confites se afianzaron, ya que los factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos y ambientales apuntan a que la economía del Ecuador está en crecimiento, para que se puedan emprender nuevos negocios.

Los posibles clientes manifestaron su conocimiento, gusto y preferencia por el producto; además el que sea totalmente natural permite ofrecer un producto de acuerdo a la preferencia del mercado. En conclusión si existe oportunidad de negocio; sin embargo así el escenario muestra oportunidad se debe tener en cuenta alternativas para evitar y prevenir riesgos que eviten la creación del mismo.



CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

ecuadulce

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1. MISIÓN

Ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de confites con panela, que cumple con estrictas normas de calidad; con responsabilidad social y dedicación; que genera fuentes de trabajo para un grupo de personas comprometidas e incentivadas a elaborar productos sanos y naturales, respondiendo a las necesidades del público de la ciudad de Quito y Valles, proporcionando a los socios utilidades atractivas.

4.2. VISIÓN

En el 2013, "ECUAPANELA" será la empresa nacional referente en la producción y comercialización de confites con panela, aceptada y reconocida por ofrecer productos sanos con las más altas normas de calidad, higiene y servicio.

4.3. VALORES Y PRINCIPIOS

4.3.1. VALORES

- Responsabilidad: Llevar a cabo las labores diarias con total vocación, en beneficio de la empresa, clientes y proveedores.
- Honradez: El respeto por la verdad y por la propiedad ajena por parte de cada funcionario de la empresa. Cumplimiento en lo que se ofrezca al cliente.
- Respeto: Cumplimiento de los contratos y convenios con clientes y proveedores.
- Fidelidad: Compromiso de ejecutivos y empleados al cumplimiento de sus tareas y al alcance de la misión común.

4.3.2. PRINCIPIOS

- Cumplir con la entrega de un producto totalmente natural que respete las normas de calidad, higiene y servicio.
- Cumplir con los pedidos de manera puntual y organizada.
- Comprometer al empleado a mantener reservada la información de la empresa.

4.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

4.4.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

TABLA 4.1.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none">Cubrir el 3% del mercado de maíz tostado con panela en la ciudad de Quito y valles durante el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none">Posicionamiento.Diferenciación.Estandarización de procesos.Garantía de producto.	<ul style="list-style-type: none">Producir e incrementar la producción de maíz tostado con panela de acuerdo a la demanda.Elaborar un plan de compras con los proveedores seleccionados.Utilizar la estandarización en cantidades exactas de materias primas para conservar el sabor tradicional.Promover innovación en el producto incluyendo el diseño

		<p>del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al consumo de productos 100% naturales.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con materia prima necesaria para abastecer (20.000 unidades del producto terminado) mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener materia prima en óptimas condiciones. • Mantener buenas relaciones con los proveedores. • Manejar un stock de dos meses para imprevistos.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir al 0.5% del total, los desperdicios que se generan en el proceso productivo a partir del primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas para que se obtengan 0 desperdicios a partir de la industrialización de la planta (2do año).

Elaborado por: Autoras

4.4.2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

TABLA 4.2.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal inferior al 20% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar la rotación del personal del área de producción y administrativa a partir del primer año de funcionamiento. • Tener una política de aumento de sueldos por cumplimiento de metas. • Remuneraciones competitivas. • Elaborar programas de reconocimiento a los empleados. • Tratos personales imparciales y motivadores. • Ofrecer estabilidad a los buenos trabajadores.

<ul style="list-style-type: none"> • Destinar el 2% de las utilidades en becas educativas anualmente para promover la educación rural de las comunidades indígenas del centro sierra del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en programas sociales y culturales que promuevan el desarrollo educativo. • Imagen corporativa. • Responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar este presupuesto anualmente a partir del segundo año de funcionamiento. • Establecer contactos con escuelas de bajos recursos y con autoridades de las ciudades.
---	--	--

Elaborado por: Autoras

4.4.3. ÁREA DE FINANZAS

TABLA 4.3.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none">Recuperar la inversión de \$34.419 en el segundo año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none">Economías de Escala.Estandarizar procesos.	<ul style="list-style-type: none">Establecer metas mensuales para la recuperación de la inversión.Cumplir con las ventas anuales propuestas.Utilizar una distribución adecuada de las instalaciones que permitan la óptima ejecución de tareas.Controlar los flujos de fondos según la cuenta de resultados prevista.
<ul style="list-style-type: none">Alcanzar un ROE al menos 100% a partir del primer año de	<ul style="list-style-type: none">Precios competitivos.Reducir costos y gastos.	<ul style="list-style-type: none">Tener un control diario de las ventas, costos y gastos.

<p>funcionamiento.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los costos de producción. • Realizar promociones dependiendo de las ventas. • Cumplir las metas y los objetivos del área de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Repartir el 50% de las utilidades a los accionistas a partir del 2do año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinversión de utilidades retenidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se repartirán utilidades, siempre y cuando el crecimiento planificado no necesite de financiación interno. • Análisis constante de la capacidad de pago y situación.

Elaborado por: Autoras

4.4.4. ÁREA DE MARKETING

TABLA 4.4.

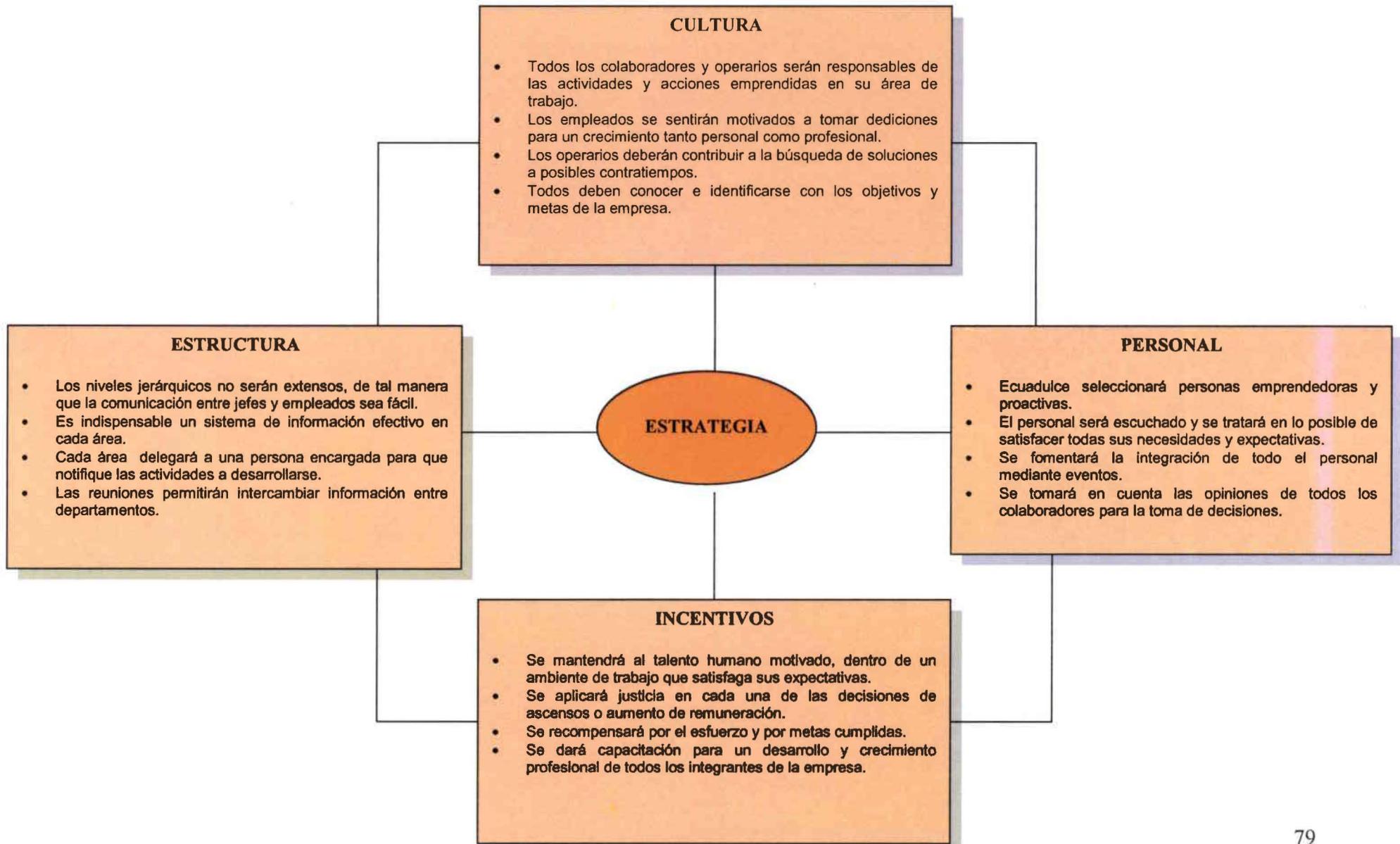
OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el reconocimiento de clientes como un producto tradicional, sano y con buen sabor a partir de los 8 meses de iniciado el negocio, el mismo que verá reflejado en los ingresos del primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción y posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de publicidad y promoción. • Destinar 8.640 dólares para arrendamiento de espacio en puntos de venta, stands, personal y producto. • Localizar los puntos de venta de mayor afluencia como supermercados, autoservicios y cines. • Realizar degustaciones en los puntos de venta, cada dos meses.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr fidelizar por lo menos un 30% del 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios bajos en la etapa de

<p>segmento objetivo, a partir del primer año de funcionamiento.</p>		<p>introducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer calidad en el producto en relación con los competidores. • El servicio brindado será mejor en comparación con los competidores. • Ofrecer una línea de servicio a cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr en los dos primeros años de funcionamiento el 3% de participación de mercado de confites nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las preferencias y expectativas de los clientes frente al producto. • Captar el mercado no conforme con la competencia. • Aprovechar los elementos del marketing como: precio, producto, promoción y distribución para lograr un posicionamiento efectivo.

		<ul style="list-style-type: none">• Realizar publicidad a través de medios de comunicación como televisión y radio.• Detectar cuáles son los programas, series y noticieros preferidos de la televisión y radio.
--	--	---

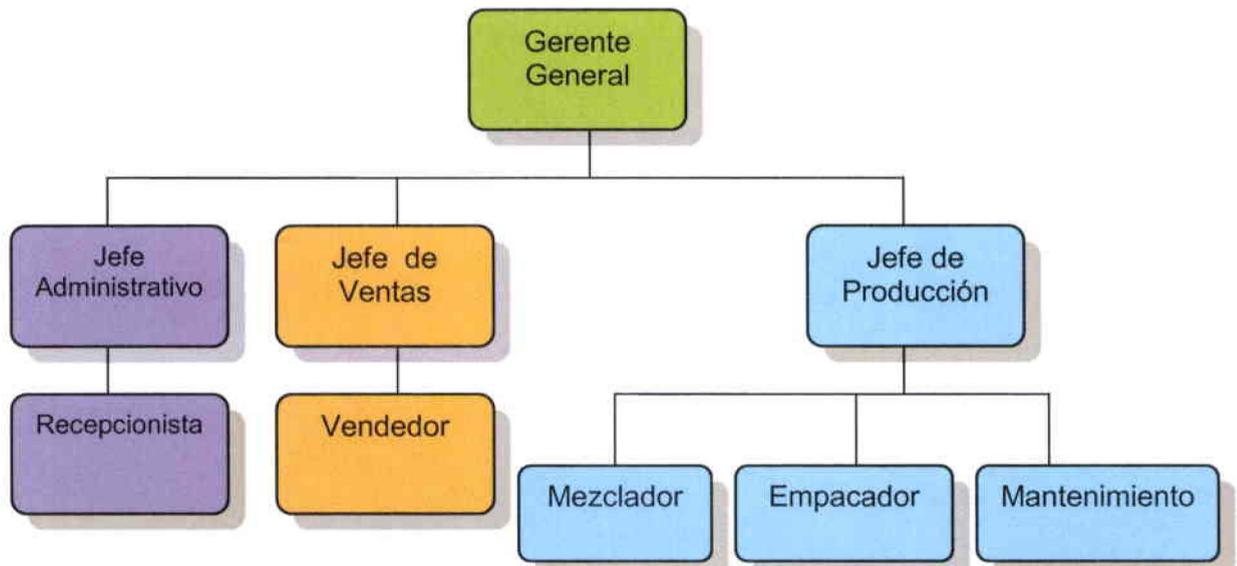
Elaborado por: Autoras

4.5. AMBIENTE ORGANIZACIONAL



4.6. ORGANIGRAMA

Ecuadulce requiere de un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada departamento debe ejecutar. Por ello la funcionalidad de la empresa, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión. Es así que la estructura propuesta para el óptimo funcionamiento es la siguiente:



Elaborado por: Autoras
Gráfico N° 4.2

Inicialmente Ecuadulce contará con dos jefaturas, un jefe administrativo – ventas, cuyas funciones serán:

Proposición de ideas acordes con los objetivos de la empresa, análisis de la información de mercado y del consumidor, manejo de cartera de clientes, análisis de canales de distribución, manejo de personal, dirigir e influir en las actividades de los departamentos, asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas,

Y un jefe de producción, el cual será responsable de:

Asegurarse de que los materiales y productos solicitados para la producción son repartidos a los clientes, mantener el mínimo nivel de inventario, planear actividades de: Fabricación, entregas y compras, disminuir inventarios y disminuir los tiempos de espera en la producción y en la entrega. Además está el personal del área de producción (mezclador y empacadores) quienes serán los encargados de realizar el proceso de selección, cocción del maíz, mezcla, pesado y empaçado del producto final.

La empresa contará con una estructura organizativa vertical, pero será un objetivo primordial el mantener una comunicación continua con todas las áreas y operarios que presten sus servicios, ya que esto permitirá una mejor coordinación de las actividades.

4.7. CADENA DE VALOR



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Considerar que el producto es apto para innovarlo, no se cambia el sabor tradicional del maíz tostado con panela es decir, este departamento obtendrá nuevos productos manteniendo el mismo concepto, de acuerdo con las inquietudes y deseos de los consumidores.

RECURSOS HUMANOS: Contar con personal capacitado para la realización del producto, a fin de conservar la calidad y la limpieza del producto.

ADMINISTRACIÓN GENERAL: Utilizar sistemas de inventario basado en la proyección de ventas y posible aumento de la misma, solucionar inquietudes de los compradores, llevar un sistema de ventas que permita proyecciones para los siguientes años.

4.7.1. LOGÍSTICA DE ENTRADA

4.7.1.1. ELABORACIÓN DE PEDIDOS

El departamento de administración y ventas, deberá elaborar un plan de ventas que en coordinación con producción determinarán la materia prima necesaria para la producción de la planta, dichos planes deberán ser diarios, es decir, que al iniciar actividades operativas, se sabrá exactamente cuánto se producirá.

4.7.1.2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Al existir varios productores de la materia prima que se necesita, se seleccionará a los proveedores bajo los siguientes parámetros:

- Calidad del producto
- Tamaño del producto
- Precio
- Forma de pago
- Transporte incorporado
- Puntualidad

4.7.1.3. COMPRA DEL PRODUCTO

El departamento administrativo será el encargado de las adquisiciones de la materia prima de acuerdo a los criterios de selección antes mencionados.

4.7.1.4. ALMACENAMIENTO

La materia prima se almacenará siguiendo las condiciones de preservación, en el centro de acopio, de ésta manera se podrá mantener en perfecto estado de conservación, lo que se reflejará en el producto final.

4.7.2. OPERACIONES

4.7.2.1 LIMPIEZA

Al iniciar las actividades operacionales, se verificará la limpieza de toda la planta y cada empleado será el encargado de la supervisión de limpieza de su área de trabajo y de su maquinaria o implemento. El supervisor de producción revisará el uso adecuado de uniformes verificando que las actividades se realicen con higiene.

4.7.2.2. PREPARACIÓN DE INGREDIENTES

Para conservar el sabor del maíz tostado con panela se necesita utilizar maíz completamente seco y panela granulada.

4.7.2.3. COCCIÓN

Se coloca el maíz seco en la maquinaria para proceder a la cocción, al estar tostado se mezcla con la panela granulada hasta lograr homogeneidad.

4.7.2.4. LIMPIEZA DE EQUIPOS

Al concluir cada día de producción, se hará limpieza total, se la deberá hacer, para que los equipos no tengan residuos duros o pasados de los productos anteriormente hechos. Así se conservará la calidad, limpieza y el correcto funcionamiento de toda la maquinaria y equipos.

4.7.3. LOGÍSTICA DE SALIDA

4.7.3.1. EMPAQUETAMIENTO

Cada 60 gramos de maíz tostado con panela tendrá un empaque de polietileno con recubrimiento de aluminio, así se conservará su pureza, sabor y

textura. Además dará imagen de higiénico y seguro de comer, porque se evitan contaminaciones en la distribución del producto.

4.7.3.2. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se hará cuando el producto pase de sección en sección. De ésta manera se podrá ver el estado del producto. Al final, se revisarán todos los productos, para que tengan el peso, forma, sabor, textura y color estandarizados.

4.7.3.3. EMBALAJE

El embalaje de las cajas de productos, deberá tener todas las condiciones para no incluir más producto del ya establecido, de esta manera, se evitará que en el transporte se dañe el producto o sus empaques.

4.7.4. MARKETING Y VENTAS

El producto será comercializado a cada distribuidor de acuerdo al volumen de ventas y a la afluencia que éstos manejen en su negocio.

Se venderá con descuentos y plazos de pago al por mayor es decir, los distribuidores mientras más producto compren mejores precios tendrán.

4.7.5. SERVICIO AL CLIENTE

4.7.5.1 PRE VENTA

Se ofrece promociones por volumen, es decir, el margen de descuento será en base a los clientes más frecuentes, iniciando con el 5% de descuento a partir de 300 empaques.

4.7.5.2. POST VENTA

Se ofrecerán garantías de calidad, es decir, que si el producto llega con algún defecto de producción, se lo reemplazará sin costo adicional, siempre y cuando sea por error de fábrica.

4.8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.8.1. F.O.D.A.

TABLA 4.5.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer tiene un diseño atractivo que proyecta higiene y limpieza.• No se requiere contratar personal capacitado para el área productiva.• Conservar el sabor del maíz tostado con panela de modo de que el cliente se sienta motivado a seguir consumiendo el producto 100% natural.• Utilización de adecuados canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none">• Delegar funciones de acuerdo a la importancia y conocimiento del empleado.• Al inicio no se podrá incrementar el sueldo de los operarios constantemente.• Considerar es la falta de experiencia dentro del negocio, ya que se deben enfrentar con varios problemas que se sabrá sobrellevar de manera rápida con los conocimientos adquiridos y la experiencia.• La limitación de los recursos del negocio sobre todo en la etapa inicial del negocio.
Factores Externos		

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia actual por consumir productos 100% naturales. • La falta de oferta para este tipo de producto. • El avance tecnológico permite a la empresa reducir costos aumentando la productividad. • El sector actualmente se encuentra en crecimiento. Mayor apoyo por parte de organismos a la creación de nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar adecuadamente los recursos y reducir los costos en base a la maquinaria. • Invertir en investigación para determinar la tendencia de consumo. • Promover la investigación y el desarrollo para la creación de nuevos productos. • Aprovechar las necesidades del mercado al ingresar con un producto que satisface la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las oportunidades de crédito. • Utilizar la tradición de consumo para llegar a nuevos mercados.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calidad antes que sacrificarla por el precio. • Es una idea atractiva y novedosa para los consumidores, por lo cual es muy fácil de copiar. • Gran variedad de productos sustitutos en el mercado. • La maquinaria por ser importada tiende a tener costos elevados. • En el caso de obtener un préstamo, el pago de altas tasas de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control en todo el proceso productivo. • Dar énfasis a las propiedades nutricionales del producto en la publicidad. • Diversificación de producto. • Manejar procesos de producción donde no sea necesaria la maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar en el mercado de la ciudad de Quito y Valles evitando gastos mayores de distribución a nivel nacional.

Fuente: Harold Koontz, Heinz Weihrich – Administración Global

Elaborado por: Autoras

4.8.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo permite evaluar y resumir la información social, tecnológica, cultural, económica, legal, gubernamental y competitiva; para determinar si estos factores afectan o benefician a la empresa, dando así una evaluación profunda y precisa del ambiente que rodea a la empresa.⁶¹

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

TABLA 4.6.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Tendencia actual por consumir productos 100% naturales.	0.20	4	0.80
2. Buen poder adquisitivo por parte de los clientes.	0.05	3	0.15
3. El sector actualmente se encuentra en crecimiento.	0.10	3	0.30
4. La falta de oferta para este tipo de producto.	0.10	4	0.40
5. El avance tecnológico permite a la empresa reducir costos aumentando la productividad.	0.10	3	0.30

⁶¹ DAVID, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall, novena edición, 2003, p. 110,111 – BATEMAN, Thomas, SNELL, Scout, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. Edición, México, 2001, p.139.

Amenazas			
1. Existe una gran variedad de snack en el mercado que los consumidores pueden preferir.	0.10	2	0.20
2. Las barreras de entrada para nuevos competidores no son mayores genera cierta motivación a que ingresen al negocio.	0.15	2	0.30
3. La maquinaria por ser importada tiende a tener costos elevados.	0.10	3	0.30
4. En el caso de obtener un préstamo, el pago de altas tasas de interés.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.95

Fuente: DAVID, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall, novena edición, 2003, p. 110,111

Valor ponderado promedio: 2.5

Valor ponderado total máximo para una empresa: 4

Del valor ponderado total, 2.95, que se obtuvo en la matriz EFE se concluye que las estrategias propuestas aprovechan las oportunidades existentes y reducen los efectos que traen las amenazas.

4.8.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

La matriz de evaluación de factor interno permite evaluar y determinar los aspectos internos que deberán mejorarse y los que se deberán mantener en la empresa, además genera la información necesaria para tomar decisiones estratégicas en base a la capacidad y a los recursos.⁶²

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

TABLA 4.7.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
1. La preparación académica que se adquirió y el espíritu emprendedor ayudará a superar posibles problemas o imprevistos que se puedan presentar en el inicio del negocio.	0.10	4	0.40
2. Proveedores con buena capacidad para satisfacer la demanda en cuanto a cantidad, tiempos y calidad de producto.	0.10	4	0.40
3. Simplicidad en el proceso productivo.	0.05	4	0.20
4. Utilización de adecuados canales de distribución.	0.15	3	0.45
5. El producto que se va a ofrecer tiene un diseño atractivo que proyecta higiene, limpieza y calidad	0.05	3	0.15
6. Capacidad para innovación, desarrollo y mejoras de producto.	0.15	4	0.60

⁶² BATEMAN, Thomas, SNELL, Scout, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. Edición, México, 2001, p.141.

Debilidades			
1. Debido a que es una empresa pequeña existen funciones que serán delegadas de acuerdo a la importancia y conocimiento del empleado.	0.05	1	0.05
2. Algunos procesos de producción son manuales.	0.05	2	0.10
3. La falta de empresas con experiencia en comercialización de confites con panela, dentro del mercado.	0.05	2	0.10
4. Conocimiento sobre gustos y preferencias a nivel nacional.	0.05	2	0.10
5. La limitación de los recursos en la etapa inicial del negocio.	0.15	1	0.15
6. Recursos limitados frente a la competencia.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: La matriz de evaluación de los factores internos, 16 de julio 2006 – www.josecontreras.net/direstr/cap57d.htm

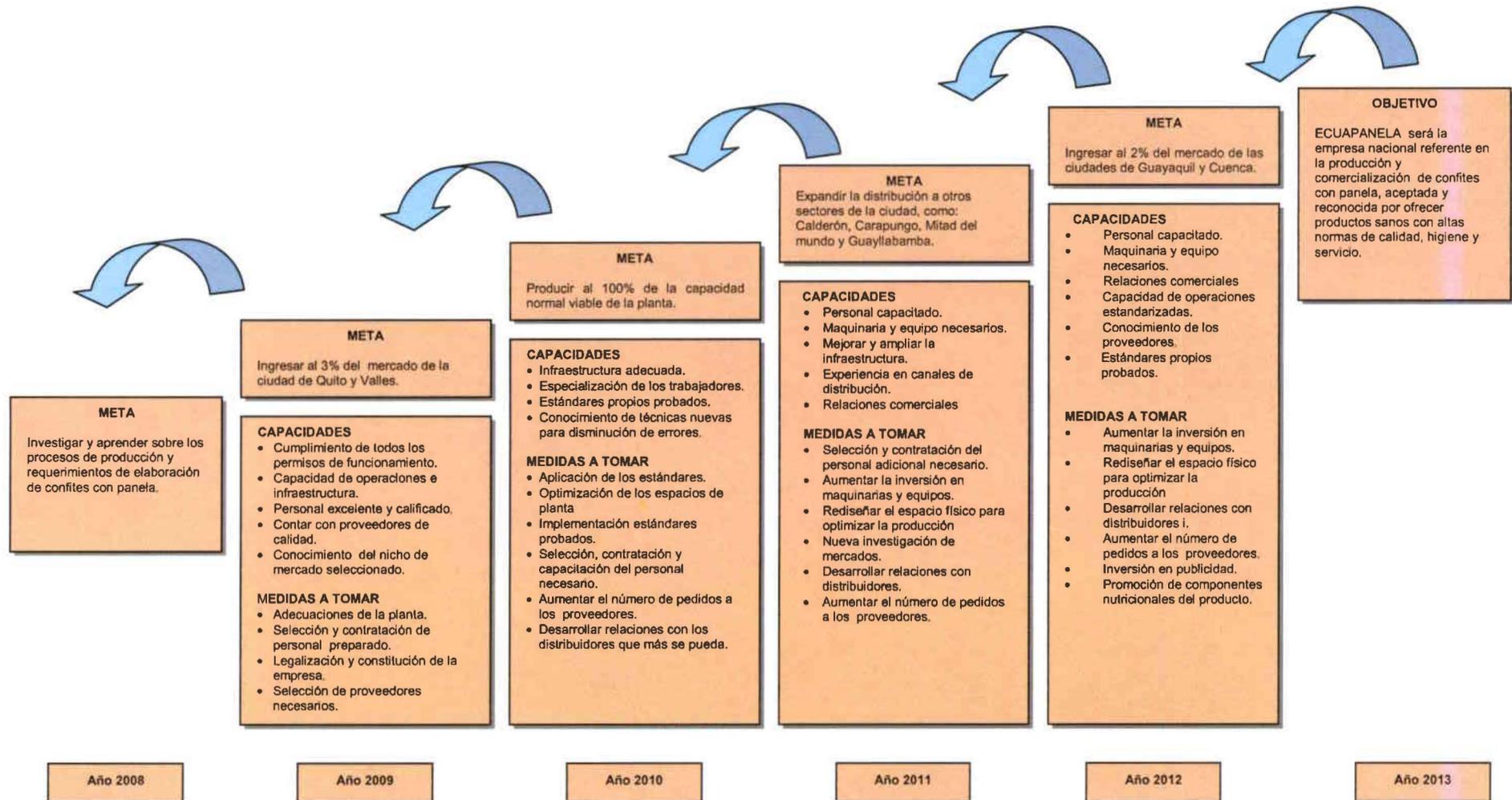
Elaborado por: Autoras

Valor ponderado promedio: 2.5

Valor ponderado total máximo para una empresa: 4

Del valor ponderado total, 2.8, que se obtuvo en la matriz EFI se concluye que Ecuadulce tendrá una posición interna medianamente fuerte, transformando sus debilidades en fortalezas.

4.9. ESCALA ESTRATÉGICA



Fuente: Constatinos C. Markides – "En la Estrategia está el éxito" – pág. 141

Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 4.4



CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

ecua dulce

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1. OPORTUNIDAD

5.1.1. INTRODUCCIÓN

Este es un plan de marketing para la introducción de maíz tostado con panela “**antojito**” en la ciudad de Quito, dirigido a personas que cuidan su salud, dispuestas a consumir productos 100% naturales y a revivir una tradición.

5.1.2. OBJETIVOS

5.1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar e introducir al mercado productos con panela, mediante el desarrollo de estrategias en el producto, precio, plaza y promoción, destacando sus valores nutricionales e ingredientes naturales; logrando la aceptación y preferencia de la mayoría de la población que consume dulces dentro de su dieta diaria.

5.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener un nivel de satisfacción de los consumidores del 90% para el primer año en cada mercado objetivo.
- Alcanzar un nivel de satisfacción de los distribuidores del 90% en calidad, servicio y puntualidad desde el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Crear un plan de medios, el mismo que dará a conocer el producto, basándose en el segmento al cual se enfoca "Ecuadulce". (Anexo C1 y C2).
- Elegir un empaque que permita captar la atención del cliente con colores, forma y diseño innovadores.
- Lograr un índice de recordación de marca de 1% en el mercado de confites tradicionales, al segundo año de ingreso del producto.

5.2. MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1. CONSUMIDOR

Perfil

Los consumidores de “Antojito” son personas que habitan en la ciudad de Quito y los Valles; comprendidas entre las edades de 5 años en adelante; donde se encuentran niños, jóvenes adolescentes y adultos; cuyo nivel socio-económico es bajo-medio, medio, medio-alto.

Deseos y necesidades

Son personas interesados en el cuidado de su salud, en el contenido nutricional de los productos que consumen, en que los productos satisfagan sus necesidades de sabor y calidad⁶³. También tienen la necesidad de probar nuevamente un dulce tradicional que presente seguridad, higiene y una imagen totalmente nueva y atractiva.

Hábitos de uso y actitudes

A través de la investigación de mercados, se logró determinar que los lugares donde generalmente compran son las tiendas y supermercados; los dulces que consumen con mayor frecuencia son los chocolates y chicles, estos son escogidos por el mismo consumidor, en un empaque personal.

⁶³ www.saludciudadopersonal.com/category/salud

Papeles de compra

La decisión de compra lo toman los mismos consumidores, la iniciación de compra se deberá al impacto que producirá el producto ante el consumidor, especialmente por su empaque, colores y forma que éste tenga, además se guiarán por el precio, sabor y calidad que perciban del producto.

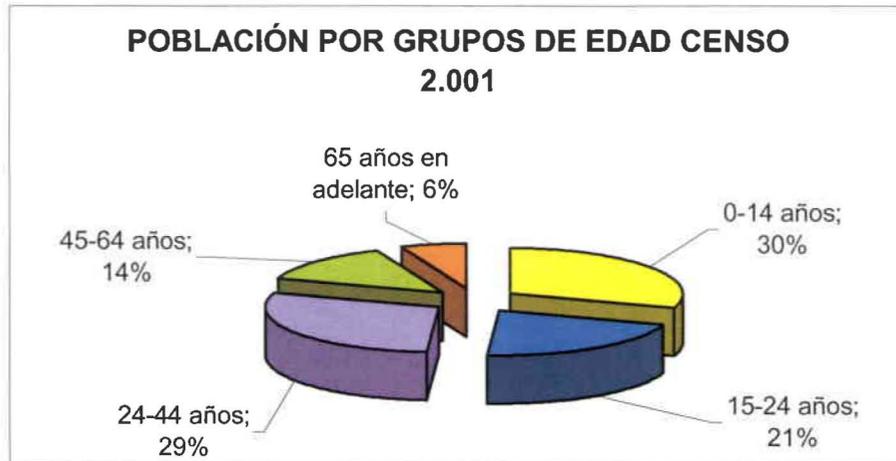
5.2.2. MERCADO

5.2.2.1. SEGMENTACIÓN

Geográfica: Habitantes de la ciudad de Quito (sectores: Norte, Centro y Sur) y Valles.

Demográfica: Personas entre las edades de 5 años en adelante, cuyo nivel socioeconómico es bajo-medio, medio, medio-alto. Según los datos recopilados en la proyección de población del INEC en la provincia de Pichincha, porcentualmente hay una gran cantidad de consumidores dentro de este rango de edad que representa el segmento objetivo al cual va dirigido el plan de negocio.

En el siguiente cuadro se indica la población por el grupo de edades según el censo realizado en el 2.001.



Fuente: INEC

Gráfico 5.1

Elaborado por: Autoras

5.3. MARKETING TÁCTICO

5.3.1. PRODUCTO

5.3.1.1 VARIEDAD DEL PRODUCTO

Ofrecer inicialmente maíz tostado con panela, con el propósito de retomar un dulce tradicional en la ciudad de Quito, ya que en la investigación de mercados éste producto fue el que más acogida tuvo y se debió a que los encuestados ya lo conocían o por lo menos lo habían visto.

5.3.1.2 CALIDAD

Es un producto tradicional cuya principal característica son sus ingredientes totalmente naturales, los cuales no contienen químicos ni conservantes para ser almacenados y comercializados; además de que cumplen con normas de higiene que el cliente percibirá en el momento de la compra.

5.3.1.3. MARCA

Nombre de la empresa: “Ecuadulce”

Marca: “Antojito”

El nombre, “*Ecuadulce*”, nace de la combinación de las palabras: Ecuador y Dulce, fue escogido por las socias, se lo escogió entre algunos sugeridos. Este nombre es apropiado para el producto, debido a que se puede identificar claramente que se habla de confites ecuatorianos, cuyas recetas no son de común dominio en el Ecuador. (Anexo D1)

Se escogió el color dorado y negro ya que son colores sobrios que van a dar seriedad y resaltan en el diseño de la etiqueta.

El nombre de “*antojito*” se escogió por su significado, “Deseo vivo y pasajero de algo”⁶⁴, ya que la idea es que el consumidor lo compre cuando sienta el impulso de consumir un producto de dulce 100% natural. (Anexo D2)

5.3.1.4. DISEÑO DE EMPAQUE

El producto tendrá una sola presentación, de 60 gramos. El tamaño será de 12 cm. de ancho por 18 cm. de largo; con forma triangular.

El material que se utilizará será polietileno de baja densidad con recubrimiento de aluminio, con el fin de proteger al producto de la luz solar y de la manipulación del mismo.

El diseño exterior del producto, tiene un esquema moderno debido al paisaje que se encuentra dibujado, se empleará colores llamativos para atraer la atención del consumidor.

El empaque contará con toda la información requerida tanto por las entidades de regulación y por el cliente, tendrá el peso, información nutricional, registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad además de la información de la empresa como: dirección, teléfono (sugerencias y comentarios) y correo electrónico.

⁶⁴ Diccionario de la Lengua Española – Vigésima Segunda Edición



Diseño completo Anexo D3

La siguiente información nutricional está incluida en el diseño del empaque.

TABLA 5.1.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
En Porción de 30 gramos	
Componente	Cantidad
Vitamina A	3%
Vitamina C	3%
Vitamina E	3%
Vitamina D	0,25%
Calcio 1.8 mg	3%
Hierro 3.8 mg	6%
Proteínas	2,3 gr
Grasa total 0 g.	0%
Carbohidratos 10 g.	3%

Información proporcionada por: Zulia Jaramillo – Ing. En Alimentos

Elaborado por: Autoras

5.3.1.5. ESLOGAN

El eslogan para el producto es:

Calidad que endulza al Ecuador

Ésta frase tiene como objetivo comunicar al posible consumidor lo que la empresa desea ofrecer, que perciba que el producto que compra tiene calidad, higiene y sabor.

5.3.1.6. PRESENTACIÓN

El producto tendrá excelente conservación en el empaque de polietileno con recubrimiento de aluminio.

El costo del empaque es:

Tabla 5.2

Tamaño de empaque	Costo unitario empaque
Individual de 60 grs.	0.015

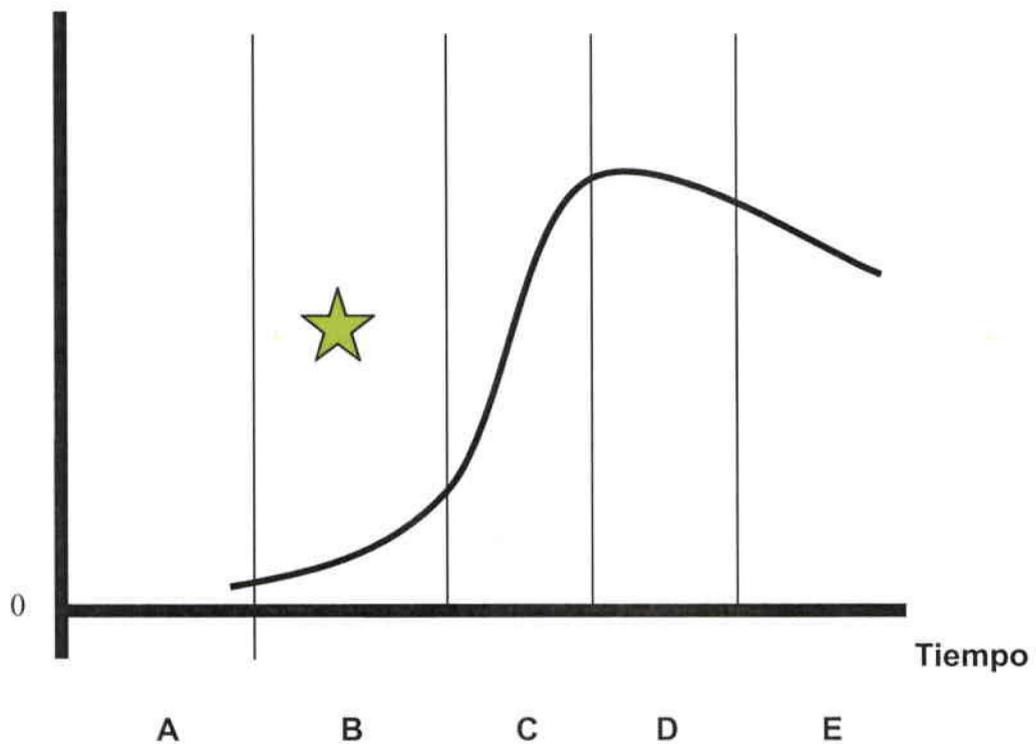
5.3.1.7. SERVICIO

Se establecerá una línea telefónica y correo electrónico destinados a recibir sugerencias, comentarios y cambios que se deben realizar en el producto.

Si el producto tiene algún tipo de falla daño o no satisface la calidad esperada éste será reemplazado.

5.3.1.8. CICLO DEL PRODUCTO

Ventas



Fuente: "Fundamentos de Mercadotecnia" de Philip Kotler, Pág. 298

Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 5.2

“Ecuadulce”, nuevo en el mercado, se encuentra en la etapa de Introducción del producto y se realizan campañas publicitarias para promocionarlo.

En la etapa de Crecimiento existirán utilidades basándose en la inversión que se realice en dar a conocer el producto, ya que se pretende incentivar el consumo del maíz tostado con panela mediante su sabor, componentes nutricionales y calidad.

A partir de la etapa de Madurez, la empresa empezará a desarrollar estrategias como la introducción de nuevos productos, con el objetivo de aumentar las utilidades y evitar que se inicie la etapa de declive.

5.3.2. PRECIO

El precio que se establece en la siguiente tabla, se basa en los costos de producción, en los resultados obtenidos en la investigación de mercados y en la observación de los precios de la competencia.

Tabla 5.3

PARÁMETRO	VALOR
Costo de producción	\$0.17
Precio de competencia "Tostadín"	\$1.05
Investigación de mercados	\$0.41-\$0.79
Precio de Venta	\$ 0.70

5.3.2.1. ANÁLISIS DEL PRECIO DE LA COMPETENCIA

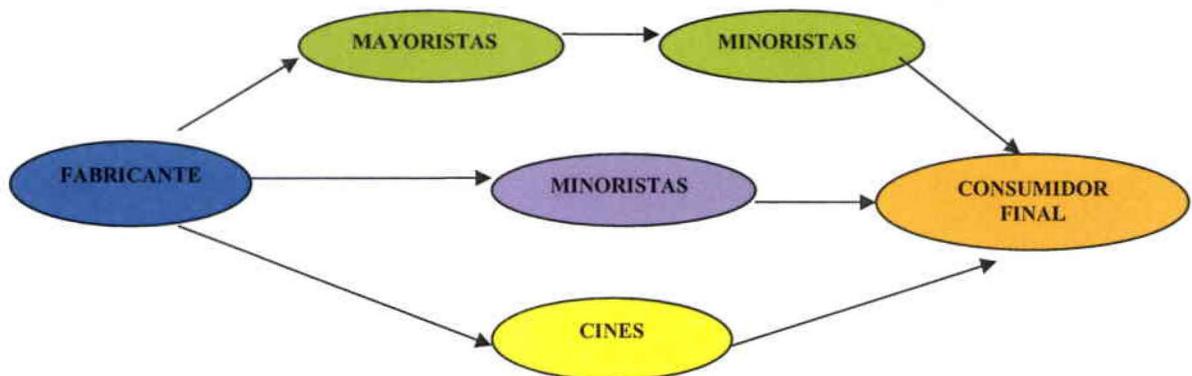
Con respecto al maíz tostado existe una empresa que comercializa el producto llamado "Tostadín", a \$1.05 un empaque de 100 gramos.

5.3.3. PLAZA

Los posibles canales de distribución con los que “Ecuadulce” dará a conocer sus productos son cadenas de supermercados como: Mi Comisariato, Santa María y Tía; además micromercados y cines (Multicines, Supercines y Cinemark).

5.3.3.1. PUNTO DE VENTA

5.3.3.1.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Autoras
Gráfico N° 5.3

Mayoristas.- Dentro de este grupo se ubican los supermercados: Tía, Mi Comisariato y Santa María.

Minoristas.- En éste grupo se considera a los micromercados y autoservicios, por mayor disponibilidad, facilidad, accesibilidad y comodidad del consumidor final.

Cines.- Para incentivar y llegar de una manera más directa a jóvenes y niños a conocer y conservar esta tradición, se tomó a Multicines, Supercines y Cinemark.

5.3.3.3. FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN

Terminado el proceso de elaboración del producto, es decir una vez seleccionado el producto es distribuido en empaques individuales, sellado y etiquetado, se procede a transportar el producto desde la planta a los mayoristas, minoristas, cines y autoservicios, de acuerdo a las zonas y los contactos que se vayan estableciendo, para garantizar el estado del producto, para que de esta forma llegue de manera óptima al consumidor final.

5.3.4. PROMOCIÓN

5.3.4.1. PUBLICIDAD

5.3.4.2. AGENCIAS DE PUBLICIDAD

“Ecuadulce” empleará los servicios de Different, Agencia de Publicidad de servicios completos, con el objetivo de brindar a la empresa privada una alternativa de servicio creativo, dinámico y a precios muy cómodos, gracias a una infraestructura multifuncional.

5.3.4.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios que utilizará “Ecuadulce” son radio y televisión (nacional y por cable), el plan de medios se basará en el cumplimiento de objetivos planteados por el área de marketing. (Anexo C1-C2)

5.3.4.4. RELACIONES PÚBLICAS

Para mantener una comunicación abierta con los posibles distribuidores se realizarán visitas personales por parte de la empresa, para así mantener informado al cliente acerca del producto, cambios o innovaciones que se lleven a cabo. De ésta manera se puede obtener información que sirva como retroalimentación, ya que darán a conocer los comentarios y sugerencias del consumidor final.

5.3.4.5. VENTA PERSONAL Y EQUIPO DE VENTAS DE MARKETING DIRECTO

Como parte del equipo de ventas de marketing directo se realizarán degustaciones en supermercados y cines con el fin de dar a conocer el producto y establecer la marca.

5.3.5. POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

“Antojito”, será recordado por los consumidores como el confite tradicional ecuatoriano elaborado 100% natural, que conserva el sabor típico y único, de la más alta calidad a un precio asequible, que además de ofrecer una nueva variedad de sabor, es toda una experiencia de sentimientos arraigados.

5.4. ACCIÓN Y CONTROL

5.4.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

Escenario Esperado

Tabla 5.4.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Unidades					
Maíz tostado con panela	237.600	249.480	261.954	275.052	288.804
Dólares (\$)					
Maíz tostado con panela	166.320	174.636	183.368	192.536	202.163
COSTO DE VENTAS					
Maíz tostado con panela	39.744	41.731	43.818	46.009	48.309
VENTAS - COSTO DE VENTAS					
Maíz tostado con panela	126.576	132.905	139.550	146.528	153.854

La proyección de ventas del escenario esperado se basa en la comercialización de 20.000 unidades mensuales, es decir 240.000 unidades anuales, de

acuerdo a la capacidad de producción de la máquina⁶⁵, lo cual equivale al 6% del total de ventas que tienen grandes empresas productoras de confites⁶⁶, bocaditos y snack de dulce con similares características a “antojito”, los mismos que tendrán un precio de 0.70 usd; se pretende un incremento en ventas del 5% anual, de acuerdo al crecimiento de la industria, en todos los años proyectados, además se introducirá el producto en nuevos sectores y se ingresará a otras ciudades.

Además se toma en cuenta un margen de desperdicios del 1% anual, basándose en prueba de producto realizada, donde se determinó que el margen de pérdida de producto es del 0.5% al 1%.

Escenario Optimista

Tabla 5.5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Unidades					
Maíz tostado con panela	285.120	299.376	314.345	330.062	346.565
Dólares (\$)					
Maíz tostado con panela	199.584	209.563	220.041	231.043	242.596
COSTO DE VENTAS					
Maíz tostado con panela	52.992	55.642	58.424	61.345	64.412
VENTAS - COSTO DE VENTAS					
Maíz tostado con panela	146.592	153.922	161.618	169.699	178.183

Para el cálculo del escenario optimista se tomó en cuenta como supuesto el aumento del 20% respecto a las ventas estimadas en el escenario esperado, en base al crecimiento de la capacidad de producción.

⁶⁵ Empresa Inventagri – Ing. Fabián Jaramillo

⁶⁶ Artículo del Diario El Universo – 29 de junio del 2.007

Escenario Pesimista

Tabla 5.6

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Unidades					
Maíz tostado con panela	190.080	199.584	209.563	220.041	231.043
Dólares (\$)					
Maíz tostado con panela	133.056	139.709	146.694	154.029	161.730
COSTO DE VENTAS					
Maíz tostado con panela	31.795	33.385	35.054	36.807	38.647
VENTAS - COSTO DE VENTAS					
Maíz tostado con panela	101.261	106.324	111.640	117.222	123.083

Para el cálculo del escenario pesimista se tomó en cuenta como supuesto la disminución del 20% con respecto a las ventas proyectadas en el escenario esperado.



CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA **ecuadulce**

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

- El análisis financiero se realiza a 5 años, ya que se tomaron en cuenta las variables económicas, políticas y sociales del país, las mismas que no son estables y no se prestan para hacer un análisis a largo plazo.
- Para el análisis del proyecto no se considera la inflación en los cálculos de los tres escenarios, ya que se utilizaron precios constantes (año base 2.008).
- El modelo de la dolarización se supone continúa para toda la vida del proyecto.
- El proyecto consta de tres escenarios: optimista, esperado y pesimista, los mismos que dependen de las ventas. Anexo F3.

La proyección de ventas del escenario esperado se basa en la comercialización de 20.000 unidades mensuales, es decir 240.000 unidades anuales, de acuerdo a la capacidad de producción de la máquina, lo cual equivale al 6% del total de ventas que tienen grandes empresas productoras de

confites, bocaditos y snack de dulce con similares características a “antojito”, los mismos que tendrán un precio de 0.70 usd.

- Se pretende un incremento en ventas del 5% para los cinco años, de acuerdo al crecimiento de la industria.
- Se consideró el 1% de desperdicios de producción.
- El proyecto contempla dos alternativas: una con apalancamiento del 45% y otra sin apalancamiento. Anexo F1.
- Se considera un monto de 15.489 usd para préstamo a una tasa del 11.97%. Anexo F2.
- Se realiza inversión de maquinaria y equipos en el primer año, la misma que no varía en cada escenario. Anexo E1.
- Los gastos de constitución se consideran iguales para los tres escenarios. Anexo E4.
- El valor del capital de trabajo es diferente en los tres escenarios y se fundamentó en la publicidad de lanzamiento, sueldos, arriendo, servicios básicos y materia prima. Anexo E3.

- El presupuesto de muebles, equipos de oficina y equipo de computación son iguales en los tres escenarios, debido a que son gastos administrativos y no afectan en la producción. Anexo E2.
- Para el cálculo de depreciación de los activos fijos se empleó el método de línea recta, establecido por la ley. Anexo E5.
- Los gastos de venta varían en los 3 escenarios debido a la mano de obra. Los gastos administrativos son igual en los 3 escenarios. Anexo E6.
- La publicidad se consideró como gasto fijo ya que no depende de las ventas y es la misma en los 3 escenarios. Anexo E7.
- El pago de remuneraciones se estableció basándose en las reglas que constan en el Código del Trabajo, y se consideró un incremento anual del 6% en los salarios a partir del segundo año, el mismo que considera la tendencia del salario mínimo vital. Anexo E8.
- Los cálculos de los flujos apalancados para los tres escenarios suponen la adquisición de un préstamo que será pagado en cinco años con una tasa de interés del 11.97%. Anexo E9 – E10.

- El costo de oportunidad para evaluar los flujos de fondo apalancados es de 15.91% y para los flujos de fondo no apalancados de 14.48%. Anexo E11.
- Para determinar la cantidad de unidades que se deben vender para que la empresa no tenga pérdida, se analizó el punto de equilibrio en cada año y con base en el escenario esperado. Anexo E12.

6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron los respectivos flujos de caja, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6.1.

	Escenario Optimista		Escenario Esperado		Escenario Pesimista	
	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
Apalancado	137%	136.128	123%	115.354	85%	70.300
No Apalancado	101%	122.199	90%	103.378	67%	67.197

Elaborado por: Autoras

Una vez hecho el análisis financiero, se concluyó que el proyecto es atractivo, ya que la tasa interna de retorno de todos los escenarios es mayor al costo de oportunidad (15.91% - 14.48%). Se puede notar que con un apalancamiento de 45%, el rendimiento esperado por los accionistas y el valor

actual neto, aumentan dado los escudos fiscales de la depreciación y el interés; además el valor actual neto, es en los tres escenarios mayor a cero, lo cual es positivo para el accionista ya que le asegura beneficio.



CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA **ecuadulce**

CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTIGENCIA

7.1. INTRODUCCIÓN

Dado el análisis del entorno y el FODA, se detallan a continuación los problemas que afectarían directamente al negocio y los respectivos planes de contingencia que ayudarán a la empresa a estar preparada.

7.2. POSIBLES RIESGOS

7.2.1. VENTAS MAYORES A LAS PROYECTADAS

En el caso de existir mayor demanda del producto por parte de los consumidores y la empresa no este preparada para enfrentar la situación en el corto plazo, debido a que el stock del producto será producido y distribuido.

7.2.2. VENTAS MENORES A LAS PROYECTADAS

Si los productos no tuvieron la acogida esperada por parte de los consumidores durante los tres primeros meses.

7.2.3. CAMBIO (AUMENTO) DE PRECIO DE LOS PROVEEDORES

El precio de los ingredientes puede variar debido a cambios de clima, sequías, erupciones, alta demanda de países productores de etanol y demás situaciones; por las cuales el proveedor subirá los precios.

7.2.4. DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Si una de las accionistas decide romper con la sociedad dentro de los dos primeros años ocasionaría inestabilidad, ya que los objetivos no se llegarían a cumplir.

7.2.5. ESCASEZ DE MATERIA PRIMA

Si el maíz empieza a tener menores productores, cada vez es más difícil conseguirlo ya que dejan de sembrarlo ó el precio del maíz sube a nivel mundial.

7.2.6. RECLAMOS POR MALA CALIDAD DEL PRODUCTO

El producto terminado presenta problemas que no satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.

7.2.7. PAROS Y HUELGAS

Debido a los conflictos sociales, políticos y económicos las vías pueden ser obstaculizadas o cerradas.

7.2.8. SINIESTROS

Se pueden presentar situaciones de carácter externo como: variaciones de voltaje, mal funcionamiento de la maquinaria, incendios, fenómenos naturales como temblores y terremotos.

7.3. PLANES DE CONTINGENCIA

7.3.1. VENTAS MAYORES A LAS PROYECTADAS

Determinar el porcentaje de incremento en la demanda para determinar si la maquinaria cuenta con la capacidad suficiente para producir este incremento, se trabajarían horas extras ó se analizaría si será conveniente la adquisición de una nueva máquina, aunque esto afectaría al flujo de fondos ya que se incrementaría la inversión, pero se compensaría con la utilidad obtenida del mayor volumen en ventas.

7.3.2. VENTAS MENORES A LAS PROYECTADAS

Se asumirá la pérdida hasta que los niveles de ventas sean los esperados, los cuales se lograrán al realizar publicidad intensiva que permita dar a conocer a más segmentos el producto, buscar nuevos lugares en donde se pueda comercializar el producto, realizar degustaciones en lugares nuevos, destinar parte de la producción para muestras sin valor comercial y realizar eventos promocionales.

7.3.3. CAMBIO (AUMENTO) DE PRECIO DE LOS PROVEEDORES

Llegar a un acuerdo con los proveedores que permitan un precio justo tanto para ellos como para la empresa y una entrega a tiempo; analizar la posibilidad de ser productores de maíz.

7.3.4. DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Hacer cumplir las políticas de la empresa de no abandonar el negocio dentro de los dos primeros años los cuales se consideran críticos, el accionista que decidiera separarse de la empresa deberá cumplir con las obligaciones planteadas, vender las acciones que le corresponden al socio que se separará, las mismas que tendrán un valor calculado de acuerdo a factores externos y tomando en cuenta el posicionamiento que tenga la empresa en el mercado.

7.3.5. ESCASEZ DE MATERIA PRIMA

Buscar nuevos productos para sustituirlo con el maíz, como la nuez, macadamia o maní; así podremos seguir comercializando un producto con el mismo concepto.

7.3.6. RECLAMOS POR MALA CALIDAD DEL PRODUCTO

Se obtendrá una descripción de lo sucedido para determinar en dónde se produjo el problema y si la responsabilidad es de la empresa se procede a la devolución y al envío del producto sin costo para mantener la buena imagen de la empresa asumiendo su responsabilidad.

7.3.7. PAROS Y HUELGAS

Mantener el stock de 20.000 unidades de producto terminado para descartar un desabastecimiento además se buscarán vías alternas de distribución para cumplir con los pedidos a tiempo.

7.3.8. SINIESTROS

Minimizar las pérdidas, asignar responsabilidades a cada departamento, capacitar al personal, identificar las respuestas viables y las implicaciones financieras.



CAPÍTULO VIII



**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- El consumo de productos naturales, sin conservantes y químicos es una tendencia que la población de Ecuador está adoptando.
- El sector manufacturero es el de mayor aporte al PIB durante los últimos años, generando mayores fuentes de empleo en comparación con los demás sectores.
- La industria de confites registra un crecimiento considerable debido a su continua búsqueda de satisfacer las necesidades del consumidor y a su continua innovación.
- Los factores económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales y tecnológicos generan estabilidad y confianza para emprender nuevos negocios.
- En la investigación de mercados, se seleccionó como mercado objetivo las personas con edades comprendidas desde 5 a 75 años, de la zona urbana

de Quito y Valles, de los segmentos A, B, C y D; se determinó la factibilidad de introducción del producto.

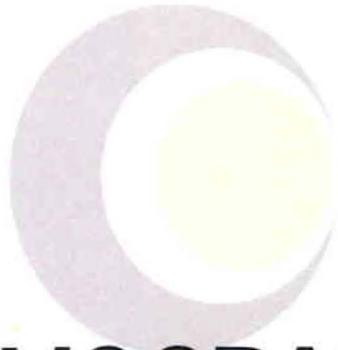
- El producto a ofrecer es el maíz tostado con panela, ya que en la investigación de mercados éste obtuvo la mayor aceptación.
- El maíz tostado con panela es un producto conocido y tradicionalmente consumido, lo que permite mantener el concepto generando una nueva imagen que satisfaga las expectativas de los clientes.
- El sabor y la calidad que percibe el cliente del producto son los factores determinantes para su decisión de compra.
- Las pruebas de producto dieron una idea más clara de la diversificación que se podría llevar a cabo en el largo plazo.
- Los objetivos, las estrategias y políticas de cada área, son los elementos esenciales para cumplir la misión y visión de la empresa.
- Se utilizó el análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, encontrándose que los aspectos positivos superan los negativos.

- Los canales de distribución del producto que se emplean facilitan al consumidor la compra ya que “antojito” estará en puntos de venta de alta frecuencia.
- La imagen del producto transmite calidad, higiene y curiosidad, por su diseño innovador.
- La evaluación financiera del proyecto determinó la factibilidad del negocio, ya que en todos los escenarios se obtuvo resultados positivos.

8.2. RECOMENDACIONES

- Al existir pocos lugares enfocados en la producción y comercialización de confites con panela, es importante considerar ésta ventaja que tendrá el proyecto.
- Lograr la aceptación del maíz tostado con panela explotando la tradición, especialmente en los habitantes de la ciudad de Quito.
- Se debe aprovechar la tendencia al consumo de productos 100% naturales.
- Se debe realizar publicidad constante, para lograr el reconocimiento de los consumidores, explotando la calidad.
- Utilizar la página Web y la línea telefónica como contactos directos con los consumidores finales, teniendo muy en cuenta sus sugerencias, quejas y demás comentarios, para mejorar el producto.
- Fomentar un ambiente de trabajo justo y esforzado, que genere unión, lo mismo que favorecerá a la evolución y desarrollo de la empresa.

- Poner en práctica este proyecto, debido a que generará beneficios para los trabajadores ecuatorianos, la población que busca lo sano y natural y rentabilidad a los inversionistas.



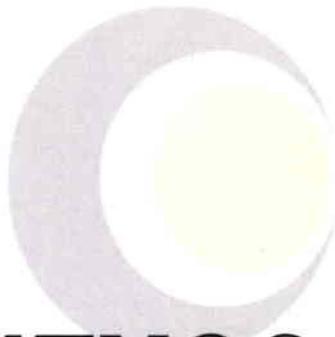
BIBLIOGRAFÍA

ecuadulce

BIBLIOGRAFÍA

1. OROZCO ARTURO 1999 Investigación de mercados concepto y practica Colombia Editorial Norma.
2. ECUADOR. Ministerio de Industria y Comercio. (2000). Como hacer un Estudio de Mercado. Manual de orientación paso a paso. Asunción-Paraguay
3. GALINDO, Edwin, "Estadística I", Prociencia Editores, Segunda Edición, Ecuador, 2.006.
4. BATEMAN, Thomas, SNELL, Scout "Administración una ventaja. Competitiva" Ed. Mc Graw-Hill, 4ta Edición México, 2001, p.296.
5. DAVID, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Pearson Prentice Hall, novena edición 2003, p.110, 111.
6. KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", 7ma edición, Mc Graw-Hill, 2004.
7. MARKIDES, Constantinos, "En la estrategia está el éxito", Grupo Editorial norma, Colombia, 2002.

8. PORTER, m. (1993) Estrategias competitivas, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.
9. STATON W. (1994). Fundamentos de Marketing México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
10. KOTHER, P (2003). Los 80 conceptos esenciales de Marketing. EE.UU: Rearzar/Prentice Hall.
11. LEHMANN, Donal, (1986) Investigación y Análisis de Mercados. Prentice Hall Hispanoamericana.
12. MENDEZ, C. (1996). Metodología de la Investigación Científica. Bogota: Mc Graw Hill.
13. STONER, J (1996. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. edición.



ANEXOS A

ecuadulce

ANEXO A1

EMPRESAS PRODUCTORAS DE DULCES Y CONFITES DEL ECUADOR

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	DIRECCION	TELÉFONO
<u>5218</u>	CACAOS FINOS ECUATORIANOS SA	GUAYAQUIL	KM 4 1/2 VIA DURAN	800500
<u>94301</u>	CADBURY ADAMS ECUADOR S.A.	QUITO	AV. 6 DICIEMBRE 31-89	2994100
<u>7313</u>	CHOCOLATE ECUATORIANO CA	QUITO	SAN CRISTOBAL N41-116	2260622
<u>48920</u>	CHOCOLATES DE IRMA S.A.	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	2249552
<u>54301</u>	DELYMIEL CIA. LTDA.	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	264282
<u>9724</u>	CHOCOLATES NOBOA S.A.	GUAYAQUIL	ROBLES 103	2443613
<u>47663</u>	COLOMBINA C.A.	QUITO	AV 6 DE DICIEMBRE	522253
<u>87191</u>	ALDORECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	AV. COLON 1468	2233206
<u>63</u>	CONFITECA C.A.	QUITO	V. MALDONADO S35-60	2676980
<u>48837</u>	CORDIALSA	QUITO	PLAZA LASSO N68-100	22474900
<u>78884</u>	DULCES Y SERVICIOS ECUATORIANOS	GUAYAQUIL	CALLE DECIMA	2396155
<u>53452</u>	ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	QUITO	MARIANAS	2822540
<u>10999</u>	FABRICA BIOS CIA LTDA	QUITO	MONTES N18-31	2563529
<u>2073</u>	FABRICA LA UNION SA	GUAYAQUIL	BRASIL Y CHIMBORAZ O	512091
<u>1849</u>	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	TUMBACO	URB TOLA GRANDE	2984500
<u>155991</u>	FRUIT & CANDY S.A.	QUITO	ZARUMA S9-94	23101451
<u>5136</u>	INALECSA	GUAYAQUIL	KM 16.5 VIA DAULE	893355
<u>2530</u>	LA UNIVERSAL S.A.	GUAYAQUIL	ELOY ALFARO 001107	2414009
<u>4238</u>	NESTLE ECUADOR S.A.	QUITO	GONZALEZ SUAREZ	2232400
<u>152545</u>	SWEETCANDY CIA. LTDA.	QUITO	MISIONERO DAMIAN 659	2233621
<u>120585</u>	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	GUAYAQUIL	FCO DE PAULA 407	2567319

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Autoras

ANEXO A2

PROVEEDORES DE PANELA

EXPORTADOR	DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD	PRODUCTO
Ingenio La Troncal Sr. Alfonso Pérez Guarderas itroncal@impsat.net.ec	Sucre 203 y Pichincha Piso 8; Casilla: 5895	(593- 4)325700	Guayaquil	Azúcar de caña
COMPAÑIA AZUCARERA VALDEZ CA. Ing. Carlos Grunauer cgr@ingvaldez.com	Junín 114 y Panamá Piso 8 Edif. Torres del Río Casilla: 4329	(593- 4)563966	Guayaquil	Azúcar de caña
FUNDACION NCCH MAQUITA CUSHUNCHIC CORD.MUJERES Srta. Soraya Ordóñez www.fundacion-mcch.org.ec artmcch@accessinter.net	Calle Moro y Av. Rumichaca, Barrio Turubamba	(593- 2)607926	Quito	Panela granulada (biológica y normal)
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A. Ing. Jenny Cevallos Dpto. de Comercio Exterior ext. 226 leva1@uio.satnet.net	Panamericana Sur Km 8 (Sector Guajaló)	(593- 2)677010	Quito	Azúcar Blanca
NICOLAS SALAZAR gosaca@uio.satnet.net Oswaldo Espinosa disagres@ecua.net.ec	Urb. Los Reyes No N63-28 Via Quevedo # 593	(593- 2)296968 (593-2)751- 830	Quito Santo Domingo	Panela en polvo (chancaca) Panela
PANELA EN POLVO SAN JOSE sanjose@rdyec.net	SABANILLA Y PEDRO INFANTE QUITO NORTE	(593-2) 298658 298657	Quito	Panela en polvo
PRODUCTOS SCHULLO CIA. LTDA Magter Medina Comercio Exterior schullo@andinanet.net www.ecuador.fedexpor.com/schullo.html	Sevilla N24 - 441 y Vizcaya. Casilla 17-07- 9231	(593- 2)229097	Quito	Azúcar morena
PRODUVELEZ Sr. Sergio Vélez Valarezo federicovm@hotmail.com	Monjas 1 Pasaje Tobar 172	(593- 2)597115	Quito	Panela en polvo
SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A. Sr. Daniel Roldós isc3@isc.com.ec	Gral. Elizalde 114 y Pichincha Edif. San Carlos	(593- 4)513775 321280	Guayaquil	Azúcar de caña
TRAPICHE LOS GUADUALES	AV. 18 DE DICIEMBRE # 1122 Y AMERICA	(593-2) 545197	Quito	Azúcar negra o de panela

Fuente: www.sica.gov.ec

Elaborador por: SICA

ANEXO A3

PROVEEDORES DE MAÍZ

EMPRESA	E-MAIL	TELÉFONO	CIUDAD
La Pradera	cerealespradera@yahoo.com	(593-3) 381-3858	Latacunga
Centro de Acopio	luissalazar@yahoo.com	(593-3) 249-1745	Riobamba
Masorona	www.masorona.com	(593-2) 248-9009	Quito
Distribuidora Don Willy	-	(593-2) 242-1465 / (593-2) 242-4482	Quito
Alimentos Tradicionales "ATA"	-	(593-2) 225-4533 / (593-2) 280-3900	Quito
Comercializadota "Pobys"	laquiteña@hotmail.com	(593-2) 272-8814	Quito

Fuente: Supermaxi, SICA, www.pequeñaindustria.com.ec
Elaborado por: Autoras



ANEXOS B

ecuadulce

ANEXO B1

ENCUESTA

Somos estudiantes de Universidad de Las Américas y estamos realizando la investigación de mercados para nuestro proyecto de titulación para lo cual necesitamos de su colaboración. La información que obtengamos será de carácter confidencial y para fines académicos.

Sexo: F M

Edad: De 10 a 15 años De 30 a 39 años
De 16 a 19 años De 40 a 49 años
De 20 a 29 años De 50 en adelante

1. ¿Le gustan los dulces? (Si la respuesta es negativa especifique el motivo)

SI NO ¿por qué? _____

Si su respuesta es NO la encuesta ha terminado gracias por su tiempo, de lo contrario continúe con la encuesta.

2. ¿Cada cuánto los consume?

Todos los días Una vez por semana
Más de tres veces por semana Cada mes

3. ¿Qué clase de dulce consume? Seleccione 1 opción.

Chocolate Chupetes
Chicle Caramelo
De panela Otros Especifique _____

4. ¿En donde los compra, generalmente? Seleccione 1 opción.

Tienda
Supermercado
Canastillas (vendedor ambulante)
Farmacia
Otros Especifique _____

5. ¿Quién es la persona que decide la compra? Seleccione 1 opción.

Mamá Esposa / o
Papá Hermano /a

Usted Otro Especifique _____

6. En el momento de su compra, ¿cuál es el factor determinante para la decisión? Seleccione 1 opción.

Precio	<input type="checkbox"/>	Tamaño	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>		

7. ¿Ha probado maíz tostado con panela?

SI NO

8. ¿Ha probado maní con panela?

SI NO

9. ¿Ha probado nueces con panela?

SI NO

10. ¿Ha probado macadamia con panela?

SI NO

Si su respuesta fue NO en las preguntas 7,8,9 y 10 por favor continúe con al pregunta 14.

11. ¿Cuál de las cuatro mencionadas anteriormente son de su preferencia? Seleccione 1 opción.

Maíz tostado	<input type="checkbox"/>	Nuez	<input type="checkbox"/>
Maní	<input type="checkbox"/>	Macadamia	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué marca recuerda? (Del producto seleccionado en la pregunta anterior)

13. ¿Los consigue con facilidad? (Si la respuesta es negativa especifique el motivo)

SI NO ¿por qué? _____

14. ¿Estaría dispuesto a comprar confites como maíz tostado, maní, macadamia y nueces con panela? (Si la respuesta es negativa especifique el motivo)

SI NO ¿por qué? _____

Si su respuesta es NO la encuesta ha terminado gracias por su tiempo, de lo contrario continúe con la encuesta.

15. ¿En que tamaño los prefiere?

Pequeño 60grs.

Mediano 140grs.

Grande 200grs.

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? Marque una opción por cada tamaño.

Pequeño 60grs.

Mediano 140grs.

Grande 200grs.

\$0,20 a \$ 0,40 _____

\$0.80 a \$1.00 _____

\$1.40 a \$1.60 _____

\$0.41 a \$0.79 _____

\$1.05 a \$1.25 _____

\$1.65 a \$2 _____

Gracias por su colaboración!

ANEXO B2

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Esquema de entrevista a Ing. Jenny Ruales

La entrevista tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente.

Sobre los confites:

- ¿Cuáles cree que son los dulces más consumidos por los habitantes de la ciudad de Quito y Valles?
- ¿Considera que están incluidos en la dieta diaria de una persona en general?
- De los dulces ecuatorianos. ¿Cuáles recuerda?
- ¿Actualmente cuál es la tendencia de consumo de alimentos?

Sobre el producto:

- ¿Qué le parece el maíz tostado con panela?
- ¿En lugar del maíz se puede optar por otros ingredientes?
- ¿Es conveniente la combinación del maíz tostado, maní, nuez y macadamia con panela?
- ¿Es preferible sustituirla con azúcar?
- ¿Qué propiedades nutricionales tienen estos productos?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se podrían presentar en la materia prima?
- ¿Estos productos necesitan algún tipo de preservantes?

- ¿Qué tiempo de duración tienen estos productos?

Sobre el empaque:

- ¿Qué tipo de empaque es recomendable?
- ¿Cuál sería el tamaño adecuado del empaque?
- ¿Le parece atractivo comercializar este tipo de productos?

ANEXO B3

Esquema de entrevista a MBA Giovanni Bastidas

La entrevista tuvo una duración de 27 minutos aproximadamente.

Sobre el mercado:

- ¿Actualmente cuál es la tendencia de consumo de alimentos?
- ¿Qué busca el mercado?
- ¿Cómo llegar al mercado objetivo?
- ¿Le parece atractivo comercializar confites con panela?

Sobre canales de distribución:

- ¿Cuál sería la estructura de los canales de distribución?
- ¿Qué aspectos debemos tomar en cuenta para la distribución?
- ¿Lugares más adecuados para comercializar estos productos?

Sobre la presentación del producto:

- ¿La imagen del producto es un determinante para la decisión de compra?
- ¿Cómo percibe la calidad el cliente?

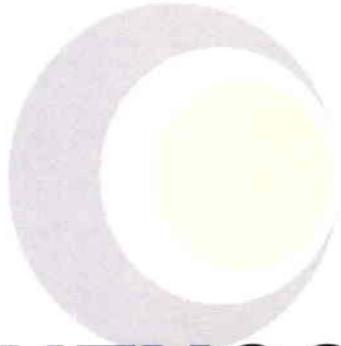
ANEXO B4

GRUPO FOCAL

Preguntas guía del grupo focal

- Al escuchar la palabra dulce ¿Con qué la asocia?
- ¿Le gustan los dulces?
- ¿Qué dulce consume?
- ¿Con qué frecuencia consume dulces?
- ¿Por qué lo compra?
- ¿Quién decide la compra?
- ¿Qué debe tener un dulce para que usted lo adquiera?
- ¿Qué es lo primero que le llama la atención de un producto?
- ¿Qué marca de dulces consume?
- ¿Qué opina de la panela?
- ¿Consume regularmente panela? Con bebidas o postres.
- ¿Cambiaría la panela por el azúcar normal?
- ¿Conoce las ventajas nutricionales de la panela?
- ¿Ha probado maíz tostado, maní, nuez y macadamia con panela?
- ¿Qué opina del maíz tostado, maní, nuez y macadamia con panela?
- ¿Encuentra fácilmente estos productos?
- ¿Qué marca recuerda?
- ¿Estaría dispuesto a consumir confites con panela, como maíz, maní, nuez o macadamia?

- ¿En qué lugares le gustaría encontrarlos?
- ¿Cuál sería el tamaño ideal para comprarlo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por su presentación ideal?



ANEXOS C

ecuadulce

ANEXO C2

DIFFERENT PUBLICIDAD CIA. LTDA.
DEPARTAMENTO DE MEDIOS

CLIENTE: ECUAPANELA S.A

PRODUCTO: ANTOJITO

PERIODO: MES TIPO

PLAN DE RADIO

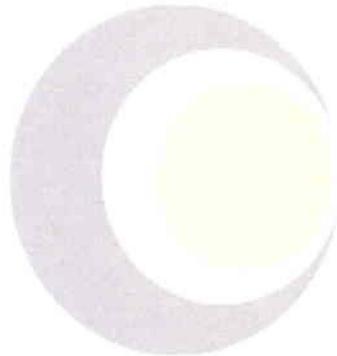
DURACION: 40 SEGUNDOS

PROVINCIA	CIUDAD	No.	EMISORA	HORARIO PROGRAMA	OBSERVACIONES	DIAS	No. CUÑAS	TOTAL CUÑAS	TARIFA	INVERSION DOLARES
PICHINCHA	NACIONAL	1	DISNEY 90.5 FM	HORARIO ROTATIVO LUNES A VIERNES 14H00 - 19H00		17	8	75	12,00	900,00
	NACIONAL	2	METRO 88.5 FM	METRO SCHOOL LUNES A VIERNES 16H00- 18H00	P / D 6 MENCIONES	15	6	80	PAQUETE	2.800,00
	NACIONAL	4	ONDA CERO	HASTA LAS PATAS LUNES A VIERNES 14H00 - 18H00	P / D 4 MENCIONES	12	4	45	PAQUETE	1.990,00
								200	TOTAL	5.690,00

Elaborado por: Different

+12% IVA 682,80

TOTAL 6.372,80



ANEXOS D

ecuadulce

ANEXO D1 – D2

NOMBRE EMPRESA:



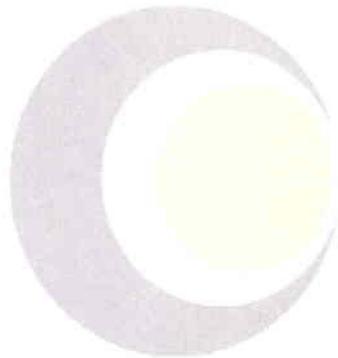
ecuadulce

NOMBRE PRODUCTO:

antojito

ANEXO D3





ANEXOS E
ecuadulce

ANEXO E1

INVERSIONES

Igual para los tres escenarios

Inversión Inicial	
Detalle	USD.
Maquinaria y equipos	21.750
Equipos de computación	1.498
Muebles y equipos de oficina	775
Gastos de constitución	3.900
Adecuaciones	6.496
TOTAL	34.419

ANEXO E2

PRESUPUESTO INVERSIONES (Igual para los 3 escenarios)

Inversión Inicial Maquinaria y Equipos			
Especificación	Cantidad	Costo unitario	Valor USD.
Mezcladora industrial	1	4.500	4.500
Máquina (Empacado y sellado)	1	15.500	15.500
Balanza en Kilos	2	125	250
Extractor de olores	1	800	800
Utensillos:			
Cuchillos	2	25	49
Cucharones	5	12	59
Recipientes	10	36	360
Basureros grandes	2	16	32
Otros varios*	1	200	200
TOTAL			21.750
Inversión Inicial Equipos de Computación			
Especificación	Cantidad	Costo unitario	Valor USD.
Computadora	2	683	1.367
Regulador de voltaje	2	19	38
Impresora Laser Lexmark E-120	1	93	93
TOTAL			1498,22
Inversión Inicial Muebles de Oficina			
Especificación	Cantidad	Costo unitario	Valor USD.
Teléfono	2	36	72
Escritorio ejecutivo	2	220	440
Sillones	1	55	55
Sillas	4	18	72
Archiveros	2	65	130
Basureros	2	3	6
TOTAL			775
TOTAL INVERSIÓN			24.023

ANEXO E3

CAPITAL DE TRABAJO

Escenario Optimista

Detalle	USD.
Materia prima	4.416
Publicidad	2.620
Nómina	2.530
Arriendo	250
Servicios Básicos	350
TOTAL	10.166

Escenario Esperado

Detalle	USD.
Materia prima	3.312
Publicidad	2.620
Nómina	2.530
Arriendo	250
Servicios Básicos	350
TOTAL	9.062

Escenario Pesimista

Detalle	USD.
Materia prima	2.650
Publicidad	2.620
Nómina	2.530
Arriendo	250
Servicios Básicos	350
TOTAL	8.399

ANEXO E4

GASTO DE CONSTITUCIÓN (Igual para los 3 escenarios)

Detalle	USD.
Abogado	1.800
Notaría	2.000
Registro Super. De Cías.	100
RUC	0
TOTAL	3.900

Año	1	2	3	4	5
Amortización	780	780	780	780	780

ANEXO E5

CUADRO DE DEPRECIACIONES
(Igual para los 3 escenarios)

DETALLE	Valor Inicial	Tiempo (años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Equipos y maquinaria de producción								
Año 1 y 2								
Mezcladora industrial	4.500	10	450	450	450	450	450	2.250
Máquina (Empacado y sellado)	15.500	10	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	7.750
Balanza en Kilos	250	10	25	25	25	25	25	125
Extractor de olores	800	10	80	80	80	80	80	400
Equipo de computación								
Computadora	1.367	3	456	456	456	0	0	1.367
Regulador de voltaje	38	3	13	13	13	0	0	38
Impresora Laser Lexmark E-120	93	3	31	31	31	0	0	93
Muebles de oficina								
Teléfono	72	5	14	14	14	14	14	72
Escritorio ejecutivo	440	5	88	88	88	88	88	440
Sillones	55	5	11	11	11	11	11	55
Sillas	72	5	14	14	14	14	14	72
Archiveros	130	5	26	26	26	26	26	130
TOTAL	23.317		2.758	2.758	2.758	2.259	2.259	10.525

ANEXO E6

GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS

Escenario Optimista					
GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Administrativos y Ventas</u>					
Nómina	30.358	34.247	36.301	38.039	40.323
Publicidad	31.439	15.719	23.579	23.579	27.116
Arriendo	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Suministro de Oficinas	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Servicios básicos	4.200	4.620	5.082	5.590	6.149

Escenario Esperado					
GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Administrativos y Ventas</u>					
Nómina	22.539	25.428	26.954	28.571	30.286
Publicidad	31.439	15.719	23.579	23.579	27.116
Arriendo	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Suministro de Oficinas	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660
Servicios básicos	3.600	3.960	4.356	4.792	5.271

Escenario Pesimista					
GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Administrativos y Ventas</u>					
Nómina	14.720	21.019	22.281	23.617	25.034
Publicidad	31.439	15.719	23.579	23.579	27.116
Arriendo	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Suministro de Oficinas	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660
Servicios básicos	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514

ANEXO E7

GASTO PUBLICIDAD (Igual para los 3 escenarios)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenarios Optimista-Pesimista-Esperado	31.439	15.719	23.579	23.579	27.116

	\$ unitario	No.cuñas al año	TOTAL
Comerciales de televisión			
ECUAVISA			
TELEVISTAZO	800,00	2	1.600
TELEVISTAZO DOM.	710,01	2	1.420
AMERICA VIVE	262,20	1	262
TELEAMAZONAS			
24 HORAS DOM.	876	1	876
DIA A DIA	660	1	660
DEPORTE TOTAL DOM.	730	1	730
THE SIMPSONS	340,32	2	681
24 HORAS	876	4	3.504
TV CABLE			
SONY - LATIN AMERICAN IDOL	74,8	2	150
MTV - NEXT	46,75	2	94
CNN EN ESPAÑOL - NOTICIAS CNN	74,8	2	150
DISCOVERY CHANNEL - ESPECIALES DE DISCOVERY	74,8	2	150
FOX SPORTS EN ESPAÑOL - FOX SPORTS NOTICIAS	61,2	3	184
TOTAL comerciales televisión			10.459
Publicidad en Radio			
Disney	12	75	900
Onda Cero	Paquete	80	1.990
Metro	Paquete	45	2.800
TOTAL publicidad en radio			5.690
Valla			
Vallas	5.250	1	5.250
TOTAL vallas			5.250
Degustaciones			
Degustaciones en centros comerciales	1.440	6	8.640
TOTAL degustaciones			8.640
Página Web			
Página Web	1.400	1	1.400
TOTAL página web			
TOTAL			31.439

ANEXO E8

NÓMINA DEL PERSONAL

ESCENARIO ESPERADO

Costo Nómina año 1

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	350	33	317	29	14	0	15	43	450	5.405
Jefe Administrativo - Ventas	1	350	33	317	29	14	0	15	43	450	5.405
Mezclador	1	250	23	227	21	14	0	10	30	326	3.910
Empacador	2	250	47	453	42	28	0	21	61	652	7.819
Total	5		136	1.314	121	71	0	60	176	1.878	22.539

Costo Nómina año 2

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	371	35	336	31	15	31	15	45	508	6.101
Jefe Administrativo - Ventas	1	371	35	336	31	15	31	15	45	508	6.101
Mezclador	1	265	25	240	22	15	22	11	32	367	4.409
Empacador	2	265	50	480	44	30	44	22	64	735	8.818
Total	5		144	1.393	128	75	128	64	187	2.119	25.428

Costo Nómina año 3

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	393	37	356	33	16	33	16	48	539	6.467
Jefe Administrativo - Ventas	1	393	37	356	33	16	33	16	48	539	6.467
Mezclador	1	281	26	255	23	16	23	12	34	389	4.674
Empacador	2	281	53	509	47	32	47	23	68	779	9.347
Total	5		152	1.477	136	80	136	68	198	2.246	26.954

Costo Nómina año 4

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	417	39	378	35	17	35	17	51	571	6.855
Jefe Administrativo - Ventas	1	417	39	378	35	17	35	17	51	571	6.855
Mezclador	1	298	28	270	25	17	25	12	36	413	4.954
Empacador	2	298	56	540	50	34	50	25	72	826	9.908
Total	5		161	1.566	144	84	144	72	210	2.381	28.571

Costo Nómina año 5

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	442	41	401	37	18	37	18	54	605	7.266
Jefe Administrativo - Ventas	1	442	41	401	37	18	37	18	54	605	7.266
Mezclador	1	316	30	286	26	18	26	13	38	438	5.251
Empacador	2	316	59	572	53	36	53	26	77	875	10.503
Total	5		171	1.659	153	89	153	76	222	2.524	30.286

ESCENARIO OPTIMISTA**Costo Nómina año 1**

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	350	33	317	29	14	0	15	43	450	5.405
Jefe Administrativo - Ventas	1	350	33	317	29	14	0	15	43	450	5.405
Mezclador	2	250	47	453	42	28	0	21	61	652	7.819
Empacador	3	250	70	680	63	43	0	31	91	977	11.729
Total	7		182	1.768	163	99	0	81	237	2.530	30.358

Costo Nómina año 2

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	371	35	336	31	15	31	15	45	508	6.101
Jefe Administrativo - Ventas	1	371	35	336	31	15	31	15	45	508	6.101
Mezclador	2	265	50	480	44	30	44	22	64	735	8.818
Empacador	3	265	74	721	66	45	66	33	97	1.102	13.227
Total	7		193	1.874	172	105	172	86	251	2.854	34.247

Costo Nómina año 3

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	393	37	356	33	16	33	16	48	539	6.467
Jefe Administrativo - Ventas	1	393	37	356	33	16	33	16	48	539	6.467
Mezclador	2	281	53	509	47	32	47	23	68	779	9.347
Empacador	3	281	79	764	70	48	70	35	102	1.168	14.021
Total	7		205	1.986	183	111	183	91	266	3.025	36.301

Costo Nómina año 4

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	417	39	378	35	17	35	17	51	571	6.855
Jefe Administrativo - Ventas	1	417	39	378	35	17	35	17	51	571	6.855
Mezclador	2	298	56	540	50	34	50	25	72	826	9.908
Empacador	3	298	84	810	74	14	74	37	109	1.202	14.421
Total	7		217	2.105	194	81	194	97	282	3.170	38.039

Costo Nómina año 5

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	442	41	401	37	18	37	18	54	605	7.266
Jefe Administrativo - Ventas	1	442	41	401	37	18	37	18	54	605	7.266
Mezclador	2	316	59	572	53	36	53	26	77	875	10.503
Empacador	3	316	89	858	79	15	79	39	115	1.274	15.289
Total	7		230	2.232	205	86	205	103	299	3.360	40.323

ESCENARIO PESIMISTA**Costo Nómina año 1**

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	350	33	317	29	14	0	15	43	450	5.405
Jefe Administrativo - Ventas	1	350	33	317	29	14	0	15	43	450	5.405
Mezclador	1	250	23	227	21	14	0	10	30	326	3.910
Empacador	1	250	23	227	21	14	0	10	30	326	3.910
Total	4		112	1.088	100	57	0	50	146	1.227	14.720

Costo Nómina año 2

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	371	35	336	31	15	31	15	45	508	6.101
Jefe Administrativo - Ventas	1	371	35	336	31	15	31	15	45	508	6.101
Mezclador	1	265	25	240	22	15	22	11	32	367	4.409
Empacador	1	265	25	240	22	15	22	11	32	367	4.409
Total	4		119	1.153	106	60	106	53	155	1.752	21.019

Costo Nómina año 3

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	393	37	356	33	16	33	16	48	539	6.467
Jefe Administrativo - Ventas	1	393	37	356	33	16	33	16	48	539	6.467
Mezclador	1	281	26	255	23	16	23	12	34	389	4.674
Empacador	1	281	26	255	23	16	23	12	34	389	4.674
Total	4		126	1.222	112	64	112	56	164	1.857	22.281

Costo Nómina año 4

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	417	39	378	35	17	35	17	51	571	6.855
Jefe Administrativo - Ventas	1	417	39	378	35	17	35	17	51	571	6.855
Mezclador	1	298	28	270	25	17	25	12	36	413	4.954
Empacador	1	298	28	270	25	17	25	12	36	413	4.954
Total	4		134	1.296	119	67	119	60	174	1.968	23.617

Costo Nómina año 5

Cargo	Cantidad	S.B.U.	Aporte IESS	Remuneración total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL mensual	TOTAL anual
Jefe de Producción	1	442	41	401	37	18	37	18	54	605	7.266
Jefe Administrativo - Ventas	1	442	41	401	37	18	37	18	54	605	7.266
Mezclador	1	316	30	286	26	18	26	13	38	438	5.251
Empacador	1	316	30	286	26	18	26	13	38	438	5.251
Total	4		142	1.373	126	72	126	63	184	2.086	25.034

ANEXO E9

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

Escenario Optimista:

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	199.584	209.563	220.041	231.043	242.596
Total Ingresos	199.584	209.563	220.041	231.043	242.596
Costos					
Costo de Venta	-52.992	-55.642	-58.424	-61.345	-64.412
Gastos					
Nómina	-30.358	-34.247	-36.301	-38.039	-40.323
Publicidad	-31.439	-15.719	-23.579	-23.579	-27.116
Arriendo	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
Suministro de Oficinas	-1.200	-1.320	-1.452	-1.597	-1.757
Servicios básicos	-4.200	-4.620	-5.082	-5.590	-6.149
Otros Gastos	-8.891	-8.891	-11.317	-13.892	-15.548
Depreciación	-2.758	-2.758	-2.758	-2.259	-2.259
Gastos de constitución	-3.900				
Total costos y gastos	-134.838	-126.287	-142.096	-149.579	-160.941
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	64.746	83.277	77.945	81.465	81.655
Gastos Financieros	-1.854	-1.562	-1.235	-869	-459
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	62.892	81.715	76.710	80.596	81.196
Participación trabajadores (15%)	-9.434	-12.257	-11.507	-12.089	-12.179
UTILIDAD ANTES DE IR	53.458	69.457	65.204	68.506	69.017
Impuesto a la renta (25%)	-13.365	-17.364	-16.301	-17.127	-17.254
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	40.094	52.093	48.903	51.380	51.762
Depreciación	2.758	2.758	2.758	2.259	2.259
Amortización Gastos Constitución	780	780	780	780	780
Inversiones	-34.419	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	15.489	-2.440	-2.732	-3.425	-3.835
Valor residual					10.525
Capital de trabajo	-10.166				10.166
FLUJO DE CAJA	-32.996	41.192	52.900	50.994	71.657

Costo de oportunidad	15,91%
TIR	137%
VAN	136.128

Escenario Esperado:

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	166.320	174.636	183.368	192.536	202.163
Total Ingresos	166.320	174.636	183.368	192.536	202.163
Costos					
Costo de Venta	-39.744	-41.731	-43.818	-46.009	-48.309
Gastos					
Nómina	-22.539	-25.428	-26.954	-28.571	-30.286
Publicidad	-31.439	-15.719	-23.579	-23.579	-27.116
Arriendo	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
Suministro de Oficinas	-2.500	-2.750	-3.025	-3.328	-3.660
Servicios básicos	-3.600	-3.960	-4.356	-4.792	-5.271
Otros Gastos	-5.967	-6.131	-7.945	-9.583	-10.732
Depreciación	-2.758	-2.758	-2.758	-2.259	-2.259
Gastos de constitución	-3.900				
Total costos y gastos	-111.547	-101.568	-115.618	-121.398	-131.009
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)	54.773	73.068	67.750	71.138	71.154
Gastos Financieros	-1.854	-1.562	-1.235	-869	-459
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	52.919	71.506	66.515	70.269	70.695
Participación trabajadores (15%)	-7.938	-10.726	-9.977	-10.540	-10.604
UTILIDAD ANTES DE IR	44.981	60.780	56.538	59.729	60.090
Impuesto a la renta (25%)	-11.245	-15.195	-14.134	-14.932	-15.023
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	33.736	45.585	42.403	44.796	45.068
Depreciación	2.758	2.758	2.758	2.259	2.259
Amortización	780	780	780	780	780
Inversiones	-34.419	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	15.489	-2.440	-2.732	-3.425	-3.835
Valor residual					10.525
Capital de trabajo	-9.062				9.062
FLUJO DE CAJA	-31.892	34.835	46.391	42.883	63.859

Costo de oportunidad	15,91%
TIR	123%
VAN	115.354

Escenario Pesimista:

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	133.056	139.709	146.694	154.029	161.730
Total Ingresos	133.056	139.709	146.694	154.029	161.730
Costos					
Costo de Venta	-31.795	-33.385	-35.054	-36.807	-38.647
Gastos					
Nómina	-14.720	-21.019	-22.281	-23.617	-25.034
Publicidad	-31.439	-15.719	-23.579	-23.579	-27.116
Arriendo	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
Suministro de Oficinas	-2.500	-2.750	-3.025	-3.328	-3.660
Servicios básicos	-2.400	-2.640	-2.904	-3.194	-3.514
Otros Gastos	-5.040	-5.040	-6.503	-7.875	-8.929
Depreciación	-2.758	-2.758	-2.758	-2.259	-2.259
Gastos de constitución	-3.900				
Total costos y gastos	-93.652	-86.402	-99.287	-103.937	-112.536
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)	39.404	53.307	47.407	50.092	49.194
Gastos Financieros	-1.854	-1.562	-1.235	-869	-459
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37.550	51.745	46.172	49.223	48.735
Participación trabajadores (15%)	-5.632	-7.762	-6.926	-7.383	-7.310
UTILIDAD ANTES DE IR	31.917	43.983	39.246	41.840	41.425
Impuesto a la renta (25%)	-7.979	-10.996	-9.812	-10.460	-10.356
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	23.938	32.988	29.435	31.380	31.069
Depreciación	2.758	2.758	2.758	2.259	2.259
Amortización	-780	-780	-780	-780	-780
Inversiones	-34.419	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	15.489	-2.440	-2.732	-3.425	-3.835
Valor residual					10.525
Capital de trabajo	-8.399				8.399
FLUJO DE CAJA	-31.230	23.477	32.234	28.355	29.434

Costo de oportunidad	15,91%
TIR	85%
VAN	70.300

ANEXO E10

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

Escenario Optimista:

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	199.584	209.563	220.041	231.043	242.596
Total Ingresos	199.584	209.563	220.041	231.043	242.596
Costos					
Costo de Venta	-52.992	-55.642	-58.424	-61.345	-64.412
Gastos					
Nómina	-30.358	-34.247	-36.301	-38.039	-40.323
Publicidad	-31.439	-15.719	-23.579	-23.579	-27.116
Arriendo	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
Suministro de Oficinas	-1.200	-1.320	-1.452	-1.597	-1.757
Servicios básicos	-4.200	-4.620	-5.082	-5.590	-6.149
Otros Gastos	-8.891	-8.891	-11.317	-13.892	-15.548
Depreciación	-2.758	-2.758	-2.758	-2.259	-2.259
Gastos de constitución	-3.900				
Total costos y gastos	-134.838	-126.287	-142.096	-149.579	-160.941
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	64.746	83.277	77.945	81.465	81.655
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	64.746	83.277	77.945	81.465	81.655
Participación trabajadores (15%)	-9.712	-12.491	-11.692	-12.220	-12.248
UTILIDAD ANTES DE IR	55.034	70.785	66.254	69.245	69.407
Impuesto a la renta (25%)	-13.759	-17.696	-16.563	-17.311	-17.352
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	41.276	53.089	49.690	51.934	52.055
Depreciación	2.758	2.758	2.758	2.259	2.259
Amortización Gastos Constitución	780	780	780	780	780
Inversiones	-34.419	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	0	0	0	0	0
Valor residual					10.525
Capital de trabajo	-10.166				10.166
FLUJO DE CAJA	-48.485	44.814	56.627	54.972	75.785

Costo de oportunidad	14,48%
TIR	101%
VAN	122.199

Escenario Esperado:

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	166.320	174.636	183.368	192.536	202.163
Total Ingresos	166.320	174.636	183.368	192.536	202.163
Costos					
Costo de Venta	-39.744	-41.731	-43.818	-46.009	-48.309
Gastos					
Nómina	-22.539	-25.428	-26.954	-28.571	-30.286
Publicidad	-31.439	-15.719	-23.579	-23.579	-27.116
Arriendo	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
Suministro de Oficinas	-2.500	-2.750	-3.025	-3.328	-3.660
Servicios básicos	-3.600	-3.960	-4.356	-4.792	-5.271
Otros Gastos	-5.967	-6.131	-7.945	-9.583	-10.732
Depreciación	-2.758	-2.758	-2.758	-2.259	-2.259
Gastos de constitución	-3.900				
Total costos y gastos	-111.547	-101.568	-115.618	-121.398	-131.009
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	54.773	73.068	67.750	71.138	71.154
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	54.773	73.068	67.750	71.138	71.154
Participación trabajadores (15%)	-8.216	-10.960	-10.163	-10.671	-10.673
UTILIDAD ANTES DE IR	46.557	62.107	57.588	60.467	60.480
Impuesto a la renta (25%)	-11.639	-15.527	-14.397	-15.117	-15.120
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	34.918	46.581	43.191	45.350	45.360
Depreciación	2.758	2.758	2.758	2.259	2.259
Amortización Gastos Constitución	780	780	780	780	780
Inversiones	-34.419	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	0	0	0	0	0
Valor residual					10.525
Capital de trabajo	-9.062				9.062
FLUJO DE CAJA	-47.381	38.456	50.119	46.729	67.986

Costo de oportunidad	14,48%
TIR	90%
VAN	103.378

Escenario Pesimista:

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	133.056	139.709	146.694	154.029	161.730
Total Ingresos	133.056	139.709	146.694	154.029	161.730
Costos					
Costo de Venta	-31.795	-33.385	-35.054	-36.807	-38.647
Gastos					
Nómina	-14.720	-21.019	-22.281	-23.617	-25.034
Publicidad	-31.439	-15.719	-23.579	-23.579	-27.116
Arriendo	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
Suministro de Oficinas	-2.500	-2.750	-3.025	-3.328	-3.660
Servicios básicos	-2.400	-2.640	-2.904	-3.194	-3.514
Otros Gastos	-5.040	-5.040	-6.503	-7.875	-8.929
Depreciación	-2.758	-2.758	-2.758	-2.259	-2.259
Gastos de constitución	-3.900				
Total costos y gastos	-93.652	-86.402	-99.287	-103.937	-112.536
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)	39.404	53.307	47.407	50.092	49.194
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	39.404	53.307	47.407	50.092	49.194
Participación trabajadores (15%)	-5.911	-7.996	-7.111	-7.514	-7.379
UTILIDAD ANTES DE IR	33.493	45.311	40.296	42.578	41.815
Impuesto a la renta (25%)	-8.373	-11.328	-10.074	-10.645	-10.454
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	25.120	33.983	30.222	31.934	31.361
Depreciación	2.758	2.758	2.758	2.259	2.259
Amortización Gastos Constitución	780	780	780	780	780
Inversiones	-34.419	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	0	0	0	0	0
Valor residual					10.525
Capital de trabajo	-8.399				8.399
FLUJO DE CAJA	-46.719	28.658	37.521	33.760	53.324

Costo de oportunidad	14,48%
TIR	67%
VAN	67.197

ANEXO E11

COSTO DE OPORTUNIDAD

Para el cálculo del costo de oportunidad se utiliza la siguiente fórmula:

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde,

r: Rendimiento esperado
r_f: Tasa libre de riesgo
(r_m-r_f): Prima de mercado
r_p: Riesgo país

Los datos a utilizarse son:

Bono del Tesoro EEUU 5 años (r_f) (mayo del 2.008)= 0.0413

Fuente: <http://www.terra.com/noticias/articulo/html/act1041356>

Coefficiente Beta No Apalancado de empresa similar a Ecuadulce

Empresa	Beta Coefficient
Rocky MTN Chocolate Factory	0,55

Fuente: www.pages.stern.nyu.edu/adomodar/New_Home_Page/datafile

Reapalancamiento del Beta

DATOS

Beta desapalancado	0,55
Relación de endeudamiento	0,81818182
Tasa efectiva de impuestos	0,3625

Beta = 0.55 (1+0,81818182*(1-0.3625))

Beta = 0,836875000

Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) = 0.05

Fuente: MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

Riesgo país (28 de mayo del 2008): 0.076

Fuente: Banco Central del Ecuador

COSTO DE OPORTUNIDAD APALANCADO

DATOS

Riesgo País (mayo 2008)	0.076
Bonos del tesoro a 5 años (mayo 2008)	0.0413
Prima de riesgo del mercado	0.05
Be	0,836875000

$$r = r_f + \beta \text{ apalancada}(r_m - r_f) + r_p$$

$$r = 0.0413 + 0.076 + 0.836875000 (0.05)$$

$$\text{Costo de Oportunidad} = 0.15914375$$

$$\text{Costo de Oportunidad} = 15,91\%$$

COSTO DE OPORTUNIDAD NO APALANCADO

DATOS

Riesgo País (mayo 2008)	0.076
Bonos del tesoro (mayo 2008)	0.0413
Prima de riesgo del mercado	0.05
Be desampalancado	0,55

$$r = r_f + \beta \text{ no apal. } (r_m - r_f) + r_p$$

$$r = 0.0413 + 0.076 + 0.55(0.05)$$

$$\text{Costo de Oportunidad} = 0.1448$$

$$\text{Costo de Oportunidad} = 14,48\%$$

ANEXO E12

PUNTO DE EQUILIBRIO

	Costos Fijos	Costo unitario	Precio	P E (Q)	P E (\$)
Año 1	63.078	0,17	0,7	119.015	83.310,5
Año 2	50.948	0,17	0,7	96.128	67.289,6
Año 3	61.097	0,17	0,7	115.277	80.693,9
Año 4	63.548	0,17	0,7	119.901	83.930,7
Año 5	69.709	0,17	0,7	131.527	92.068,9



ANEXOS F

ecuadulce

ANEXO F1

ESTRUCTURA DE CAPITAL (Igual para los 3 escenarios)

Proyecto con Apalancamiento

	Valor USD.	%
Capital Propio	18.931	55%
Préstamo	15.489	45%
TOTAL	34.419	100%

Proyecto sin Apalancamiento

	Valor USD.	%
Capital Propio	34.419	100%
Préstamo	0	-
TOTAL	34.419	100%

Aporte de los socios	Monto
Patricia Armas	9.465
Vanessa Oleas	9.465
TOTAL USD.	18.931

ANEXO F2

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO (Igual para los 3 escenarios)

Interés anual	11.97%
Préstamo	15.489
Plazo	5

#	Aporte de Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	0	0	0	15.489
1	2.440	1.854	4.294	13.049
2	2.732	1.562	4.294	10.318
3	3.058	1.235	4.294	7.259
4	3.425	869	4.294	3.835
5	3.835	459	4.294	0
	15.489			

ANEXO F3

Costo Unitario

Escenario Optimista			
	Costo Anual \$	Producción Esperada (Unid.)	Costo Unitario
Maíz tostado	52.992	285.120	0,19

Escenario Esperado			
	Costo Anual \$	Producción Esperada (Unid.)	Costo Unitario
Maíz tostado	39.744	237.600	0,17

Escenario Pesimista			
	Costo Anual \$	Producción Esperada (Unid.)	Costo Unitario
Maíz tostado	31.795	190.080	0,167