



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CAMELOS NATURALES A BASE DE LA HOJA DE TORONJIL
CON STEVIA EN LA CIUDAD DE QUITO

Autora

Jessica Alejandra Garay Carrión

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CAMELOS NATURALES A BASE DE LA HOJA DE TORONJIL CON
STEVIA EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor guía

Luis Eduardo Pavon Rosero, MBA

Autor

Jessica Alejandra Garay Carrión

Año

2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de caramelos naturales a base de la hoja de toronjil con stevia en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jessica Alejandra Garay Carrión, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Luis Eduardo Pavon Rosero, MBA

C.I.: 1709740896

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de caramelos naturales a base de la hoja de toronjil con stevia en la ciudad de Quito, de Jessica Alejandra Garay Carrión, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Fausto Villacís Dávila, MBA

C.I.: 1714196886

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jessica Alejandra Garay Carrión

C.I.: 1717707952

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios por darme salud y sabiduría para hacer mis sueños realidad y ser una profesional.

A mis padres y mi hermano por su amor, apoyo y soporte en esta etapa universitaria.

A mis profesores que fueron mi guía y apoyo en toda mi fase de estudiante.

DEDICATORIA

Este proyecto dedico a mi madre que es mi motor, mi inspiración y motivación para cumplir mis sueños, por ser mi sostén en mi vida, a mi padre y a mi hermano por su apoyo, su amor y su sabiduría que me brindan a diario.

RESUMEN

El presente plan de negocios muestra la viabilidad para la creación de una empresa que elabora y comercializa caramelos de toronjil con stevia en la ciudad de Quito, la idea de negocio nace al ver que hoy en día hay un nicho de mercado muy grande el cual le gusta consumir productos naturales y cuidar de su salud.

El toronjil es una planta medicinal que ayuda a reducir el estrés ya que produce un efectos relajantes, el insomnio, dolores de cabeza, dolores de estómago, además que el toronjil contiene aceites esenciales.

En el proyecto se realizó un análisis externo mediante investigaciones de PEST y PORTER, gracias a esta investigación se identificó oportunidades y amenazas que pueden beneficiar y afectar en el proceso del proyecto.

Además se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa que tiene como objetivo determinar las tendencias de consumo, ver a qué mercado está dirigido el proyecto, el precio que están dispuestos a pagar los consumidores, medios de distribución y puntos de venta, adema se realizó entrevistas a expertos para conocer opiniones profesionales de la industria.

Asimismo se expuso una filosofía y estructura organizacional en el cual detalla la misión, visión, objetivos y una estructura jerárquica de la empresa.

Finalmente, se desarrolló el plan financiero en el cual se comprobó la viabilidad del proyecto mediante proyecciones de 5 años, especificando los costos, la inversión, flujos de efectivo y los estados financieros.

ABSTRACT

This business plan shows the viability of creating a company that produces and commercializes candies made of Melissa with stevia in Quito city, this business idea came off to realize that now a days there is a huge market that like to consume natural products and take care of their health.

Melissa is a medicinal plant that reduces stress because it produces relaxing effects to counteract the insomnia, headaches, stomachaches, it also has essential oils.

The project carried out an extreme analysis trough PEST and PORTER investigations, because of this investigation we could identify the opportunities and the threats that can benefit and affect the project's process.

It also carried out a quantitative and qualitative investigation that has as a goal to determine consumption tendencies, to realize to which market the project is addressed, to determine the price that consumers are able to pay for it means of distribution and points of sale. We also made interviews to industry experts to know their opinions.

We also exposed an organizational philosophy and structure, where we detail the company's mission, vision, goals and structure.

Finally, we developed a financial plan, where we verified the project's viability trough 5 years projections, specifying the cost, investment, cash flow and financial statements.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.2.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo	2
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)	10
2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa	17
3.1.1 Investigación cualitativa	18
3.1.2 Investigación cuantitativa	22
3.2 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo	25
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.2 Estrategia de posicionamiento	29
5.1.3 Estrategia de crecimiento	29
5.1.4 Mercado objetivo	29
5.1.5 Propuesta de valor	30
5.2 Mezcla de marketing	32
5.2.1 Producto	32

5.2.2 Precio.....	35
5.2.3 Plaza.....	36
5.2.4 Promoción.....	37
5.2.5 Presupuesto de marketing mix.....	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos.....	40
6.1.1 Misión	40
6.1.2 Visión	40
6.1.3 Objetivos.....	40
6.2 Plan de operaciones	41
6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipos.....	41
6.2.2 Procesos.....	44
6.2.3 Mapa de procesos	46
6.2.4 Cadena de valor.....	47
6.3 Estructura organizacional	49
6.3.1 Estructura legal.....	49
6.3.2 Diseño organizacional.....	49
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	52
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	54
7.2.1 Inversión inicial	54
7.2.2 Estructura de financiamiento.....	54
7.2.3 Capital de trabajo.....	54
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	55
7.3.1 Estado de resultados	55
7.3.2 Estado de situación financiera	55

7.3.3 Estado de flujo de efectivo	56
7.3.4 Flujo de caja proyectado	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	57
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	57
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	58
7.4.3 Criterios de valoración	58
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El plan de negocios consiste en la elaboración y comercialización de caramelos naturales, hechos a base de hoja de toronjil con edulcorante stevia, es un producto que pueden consumir todas las personas sin restricción alguna ya que por sus componentes que aparte de tener varios beneficios son naturales y libre de azúcar.

Según la organización mundial de la salud hay que llevar una dieta sana para prevenir enfermedades como la diabetes, entre otras. La OMS nos dice que las personas han aumentado los consumos en las comidas grasas porque también ha aumentado la producción de comida procesada. (OMS, 2018)

Hoy en día la medicina tradicional, la medicina complementaria/alternativa, los medicamentos herbarios, la actividad terapéutica y principio activo son reconocidos por Organización Mundial de la Salud (OMS).

Observando las necesidades de las personas de consumir productos naturales como coadyuvantes, nace el plan de negocios de la elaboración de un caramelo natural hecho con la hoja de toronjil, dispuesto para las personas que quieren cuidar su salud ya que contiene edulcorante stevia, además la planta de toronjil es una planta medicinal relajante del sistema nervioso, a más de tener un sabor cítrico se conoce a la planta como bálsamo de limón.

En el caramelo se utilizará stevia para endulzar, no tiene calorías y es más dulce que el azúcar tradicional, “en 2008, la FDA aprobó los edulcorantes derivados de la hierba Stevia como seguros para su uso en alimentos y bebidas”. (ecoticias.com, 2015)

1.1.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad técnico y financiera para la creación de un plan de negocios para la elaboración y comercialización de un caramelo natural a base de hoja de

toronjil con stevia para todas las personas que cuidan de su salud y que optan por coadyuvantes naturales, enfocado también para personas que no pueden consumir azúcar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Hacer un análisis de la industria de los caramelos y los competidores que hay en el norte de Quito.
- Realizar un estudio de mercados.
- Realizar un marketing mix.
- Estudiar el mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir para tener una mejor viabilidad.
- Plasmar un plan financiero para ver si es viable el proyecto y cuanta rentabilidad va a tener.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

Entorno Político

Exoneración del pago del Impuesto a la Renta para nuevas microempresas

El gobierno nacional busca fortalecer la expansión de la economía al “exonerar el pago del Impuesto a la Renta para las nuevas microempresas durante tres años consecutivos a partir del primer ejercicio fiscal siempre que generen empleo e incorporen valor agregado nacional en sus procesos productivos” (Ley de Reactivación de la Economía y Fortalecimiento de la Dolarización, 2017, Art. 1)

Por lo tanto, con esta disposición establecida por iniciativa del gobierno central se ha permitido que aproximadamente 29291 microempresas accedan a este

tipo de beneficio. (Servicio de Rentas Internas, 2018), lo que permite identificar a este factor como una **oportunidad alta** puesto que se estaría demostrando que existe un mayor emprendimiento por parte de los micro y pequeños negocios que busca captar una mayor participación de mercado, lo que a su vez incide en el mejoramiento de la producción y con ello un impacto favorable para la obtención de ingresos para el sector empresarial.

Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano

Los productos procesados que se destinen para el consumo humano deben cumplir con el “Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados colocando un sistema gráfico de colores rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes del producto” (Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, 2016, Art. 12)

Por consiguiente, con las disposiciones efectuadas por el Ministerio de Salud y de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), se busca que a través del nuevo etiquetado de productos se identifiquen el porcentaje de contenido en azúcar, grasa y sal que contienen en cada uno de ellos, lo que a su vez proporciona información adicional para el consumidor lo que posibilita a una mayor compra de productos que favorezcan al cuidado de la salud. Este factor se denominado como una **oportunidad media** para el proyecto que se pretende implementar, ya que se incide a los compradores a consumir productos que posean un bajo contenido de azúcar favoreciendo a las empresas que produzcan y comercialicen productos naturales a base de stevia.

Reducción de los precios de bienes y servicios de acuerdo a la tasa inflacionaria

Se conoce que la inflación es el incremento de los precios en bienes de servicios al interior de una economía, no obstante, al evaluar los meses del 2019 se tiene una inflación de -0,07% mientras que hace doce meses anteriores, es decir, hasta marzo del 2018 la inflación se ubicó en -0,21% en base a la información

que ha sido proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019)

Al identificarse porcentajes negativos en la inflación se determina que los precios de bienes y servicios se reducen aún más de lo esperado en comparación con periodos anteriores, en realidad, este factor favorece a los consumidor podrían adquirir productos más baratos, sin embargo, se califica como una **amenaza baja** debido a que las empresas establecen como una necesidad la de reducir el precio de sus productos con la finalidad de captar un mayor número de consumidores.

Por consiguiente esto afecta también a las micro y pequeñas empresas de productos naturales puesto que al registrar una inflación negativa se demuestra que han reducido el precio de sus bienes y servicios para captar una mayor demanda, por lo que al existir una economía débil se podrían generar menores ingresos por ventas para sus negocios y como resultados de ello, menores utilidades para sus socios participantes.

Entorno Económico

Gastos en salud

Se conoce que en el Ecuador, el Estado destina un 4,29% del PIB como gasto público de salud lo que equivale un \$ 233 dólares per cápita para el año 2018, no obstante, para el año 2017 estas cifras se han fijado en 4,24% del PIB y 235 dólares per cápita (Banco Central del Ecuador, 2019), de acuerdo a ello, se estaría demostrando que se designa un rubro mayor hacia el cuidado de la salud de sus ciudadanos. A más de ello, el 41,6% del gasto total de salud en Ecuador proviene del bolsillo de los hogares ecuatorianos para el año 2018 (Organización Mundial de Salud: Organización Panamericana de la Salud, 2017), por lo que se agrega además que las familias otorgan un menor gasto de sus ingresos en salud.

Por lo que de acuerdo a estas cifras se demuestra que las familias ecuatorianas destinan un menor gasto en salud debido a que el Estado otorga un rubro mayor

para este tipo de servicios públicos al compararse entre el año 2017 y 2018, lo cual se determina como una amenaza pues es posible que algunas personas no invierten en su salud.

Gastos en productos naturales

Se conoce que a nivel mundial que en 172 países se práctica la producción orgánica de los 108 estados constituidos a nivel mundial, agregando además que en Ecuador en 23 de las 24 provincias se efectúan cultivos orgánicos en el 2017 contando así 36246 hectáreas durante este año según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, 2018).

Por lo tanto, se reconoce que el cultivo y producción de productos orgánicos se encuentra en crecimiento en el Ecuador, por lo que este factor se caracteriza por ser como una oportunidad al desarrollar el diagnóstico situacional pues con ello se estaría demostrando que existe una tendencia alcista en el consumo de productos naturales en los que se incluye a la stevia que es uno de los principales insumos para la elaboración del producto final en el presente proyecto.

Entorno Social

La diabetes es la segunda causa de muerte después de enfermedades del corazón

En la provincia de Pichincha, se reconoce que la diabetes se caracteriza por ser la segunda causa de muerte en el país luego de las enfermedades isquémicas del corazón, agregando también creció un 51% el número de fallecidos por diabetes en los últimos 10 años del periodo 2007 al 2016 pasando de 3292 a 4906 muertes de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2018)

Mediante estas cifras se estarían demostrando que al menos una de cada dos personas fallece con diabetes debido alto consumo de productos alimenticios no nutricionales, siendo la segunda causa de muertes por enfermedad a nivel nacional.

Al analizar este tipo de escenario en el presente proyecto, se califica a este factor como una **oportunidad media** debido a que al incrementarse el número de pacientes por diabetes se podría desarrollar campañas de concientización por parte de las empresas para incentivar el consumo de productos naturales, de tal manera como resultado de ello se posibilita un mayor incremento de ventas debido al aumento de la cantidad demanda, por lo que se estaría generando mayores beneficios tanto como para trabajadores como para sus inversionistas al captar un amplia participación de mercado por parte de sus empresas.

Los ansiolíticos naturales ayudan a reducir la ansiedad

Los ansiolíticos naturales se caracterizan por ser productos para reducir el nerviosismo y la ansiedad en las personas que la padecen (Gratacós, 2018), por lo que es necesario que ellas se tranquilicen y así disminuir su estado de activación, se conoce que existen diversos tipos de tratamientos, sin embargo, la alternativa más elegida son la ingesta de alimentos ansiolíticos.

Se conoce que entre las principales ansiolíticos naturales se encuentran la manzanilla, la valeriana y la chirimoya por lo que todas ellas ayudan a calmar la ansiedad siendo como productos naturales que no contienen algún tipo de químicos, añadiendo también que el toronjil ayuda a combatir el nerviosismo en las personas por lo que al ser esta planta con propiedades medicinales se determina a este factor como una oportunidad en el diagnóstico situacional puesto que los productos elaborados en base a esta planta podrían utilizarse también para calmar la ansiedad posibilitando así el incremento de la demanda en el consumo de estos productos.

Mayor consumo de bebidas carbonatadas

Se conoce que Ecuador, se encuentra entre los 10 países que más consume bebidas carbonatadas estableciendo los 63,8 litros per cápita en comparación con otros países de Latinoamérica (Organización Mundial de la Salud, 2016), por lo que se demuestra que en el territorio nacional existe un alto consumo de azúcares lo que afecta la salud de los habitantes.

Por lo tanto, se reconoce que Ecuador al ser uno de los países que consume una mayor cantidad de azúcares posibilita que se generen nuevas enfermedades por lo que las familias deberán acceder a nuevos recursos financieros disponibles para satisfacer las necesidades en el mejoramiento de la salud. De acuerdo, a esta perspectiva se identifica a este factor como una amenaza para el proyecto actual puesto que es necesario reconocer que ante el incremento en los azúcares se otorga una menor preferencia hacia los productos naturales estableciendo así una menor demanda para la empresa con la que se busca implementar.

La stevia y el toronjil tienen propiedades naturales que fortalecen el cuidado de la salud

La stevia se caracteriza por ser un producto natural, sus hojas poseen una amplia fuente de Vitaminas A y C, así como también contienen minerales como sodio, magnesio, fósforo, potasio, hierro y zinc, por lo que también este producto posee solamente 0,2 calorías por gramo de acuerdo a lo que se señala por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019).

Adicional a ello, se destaca que el toronjil, al igual que la stevia, mantienen beneficios para la salud de quienes lo consumen entre los que están el combate al estrés, mejora el insomnio, reduce los espasmos musculares, calma la ansiedad y mejora la taquicardia (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2016).

Por lo tanto, se reconoce que tanto la stevia como el toronjil buscan fortalecer el cuidado de la salud de las personas, pues reducen la posibilidad de contraer nuevas enfermedades que afectan tanto al sistema nervioso como al sistema sanguíneo, por lo que la stevia y el toronjil al ser consumidas adecuadamente se estaría recibiendo diversos tipos de beneficios para la salud del cuerpo humano, es por ello, que este factor se caracteriza como una **oportunidad alta** al realizar el diagnóstico situacional del entorno externo.

Entorno tecnológico

Ecuador es el segundo país en Sudamérica con más baja innovación tecnológica

Mediante el Índice Mundial de Innovación se permite clasificar a los países en cuanto a su desarrollo y crecimiento tecnológico innovador, no obstante, para el año 2018 Ecuador se ubica en el puesto 97 del ranking con 26,80 puntos convirtiéndose así en el segundo país con más baja innovación tecnológica de Sudamérica, a más de ello esto demuestra un descenso para el país puesto que en el año 2017 Ecuador se ubicaba en el puesto 92 del ranking con 29,10 puntos (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2019).

Por lo tanto, si se establece una diferencia entre las cifras proporcionadas por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) se identifica que existe una diferencia desfavorable en la innovación tecnológica del país de -2,3 puntos, considerando también una reducción de 5 puestos en el ranking mundial de innovación.

En base a estos resultados, se demuestra que el país retrocede en su innovación tecnológica durante el año 2018, por lo que se determina a este factor como una **amenaza baja** en la implementación del presente proyecto, ya que al disminuir el Índice Mundial de Innovación se determina que en el territorio nacional no existe el suficiente apoyo en el desarrollo de nuevos proyectos innovadores entre los que se encuentran la elaboración de productos naturales, en este caso las pequeñas empresas que los fabrican mantendrían sus recursos limitados para facilitar su comercialización.

Usuarios de las TICS en Ecuador

Pichincha es la provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado con el 60.9%

En Ecuador el 40.4% de la población ha utilizado internet, En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado Internet, mientras que en el que el área rural hay un crecimiento de 25.3%.

La Encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares muestra que los hogares ecuatorianos gastaron mensualmente \$118.37 dólares en promedio en TIC, este monto incluye: Gastos en equipos celulares, alquiler de internet, Tarjetas de prepago para servicio celular e internet, recargas electrónicas a celular, planes de celular y de internet. (INEC, 2014)

Con ello se estaría identificando a este factor como una **oportunidad media** en el análisis del presente proyecto, pues aumenta la posibilidad de tener más interconexión entre los posibles clientes y mantener una mayor conectividad entre las empresas que fabriquen productos naturales con los clientes distribuidores, estableciendo así mayores acuerdos para la compra de uno o varios productos que se pretendan adquirir dentro de un tiempo predeterminado.

Incremento del número de líneas activas de celulares

Dado el constante avance de la tecnología en los últimos años, ha posibilitado que la densidad nacional de líneas activas para celulares en la provincia de Pichincha ascienda de un 87,33% al 91,67% durante los años 2017 al 2018 respectivamente según como lo informa la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (ARCOTEL, 2018)

Además, se reconoce que el número de celulares con tecnología avanzada registra un crecimiento entre el año 2017 y 2018 un 6,13% lo que favorece la instalación de app con las que se permita regularizar el número de calorías que se ingieren de forma diaria lo que posibilita en el control de peso y favoreciendo la adquisición de productos naturales.

Por lo tanto, en relación a las cifras que se presentan, se considera un incremento del 4,34% de líneas activas para celulares entre los años 2017 y 2018 para la provincia de Pichincha, lo que posibilita que al menos 9 de cada 10 personas posean un celular.

Con ello se estaría identificando a este factor como una oportunidad media en el análisis del presente proyecto, pues aumenta la posibilidad de mantener una mayor conectividad entre las empresas que fabriquen productos naturales con

los clientes distribuidores y con sus consumidores, estableciendo así mayores acuerdos para la compra de uno o varios productos que se pretendan adquirir dentro de un tiempo predeterminado.

Conclusiones del PEST

- Dentro del entorno político, la exoneración en el pago del impuesto a la renta ha posibilitado que 29291 empresas micro emprendedoras sean favorecidas, lo que incentiva al diseño e implementación de nuevos proyectos para la dinamización de la economía.
- En el entorno económico, se tiene que \$ 233 dólares per cápita se destinan para los gastos de salud en el año 2017, mientras que para el año 2018 se tiene 235 dólares por parte del Estado, por lo que se reducen el pago en estos rubros en las familias ecuatorianas en estos años. A más de ello, se conoce en 23 provincias del país se realizan cultivos orgánicos cuya tendencia se mantiene alcista.
- En el entorno social, se determina que solamente 2 de cada 5 habitantes del Distrito Metropolitano de Quito realizan alguna actividad física, adicional a ello los malos hábitos alimenticios ante el consumo de azúcar generan mayores posibilidades de contraer diabetes.
- Al evaluar el entorno tecnológico, se reconoce que Ecuador registra un Índice Mundial de Innovación deficiente pues se disminuye de 29,10 puntos en el 2017 a 26,80 puntos en el 2018 de acuerdo como lo señala la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI).

2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

Para identificar a la industria en la que se pretende incursionar un proyecto de inversión, resulta necesario determinar el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) cuyo código se identifica en la tabla siguiente:

Tabla No. 1: CIIU de la Industria

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de

	confitería
C1073.2	Elaboración de productos de confitería
C1073.21	Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas Y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera.
C1073.21.01	Elaboración de productos de confitería: caramelos, etc.

Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012)

En relación a la tabla que se observa anteriormente, se reconoce que el negocio que se busca implementar cumple con el CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) cuya codificación es C1073.21.06 que corresponde a las empresas manufactureras que elaboran producto de confitería como caramelos.

A más de ello, para efectuar el análisis de la industria se requiere que se evalúe el escenario del microentorno mediante las Cinco fuerzas de Porter, las mismas que se describen en la siguiente tabla:

Análisis de la industria (Porter)

Tabla No. 2: Análisis de la industria

Fuerza	Descripción	Intensidad
Rivalidad entre competidores	Al identificarse la futura empresa dentro de la industria manufacturera y de confites se determinan que la principal empresa competidora directa es La Reinita que fabrica caramelos de plantas medicinales, sin embargo, como entidades que se las considera como competencia indirecta se encuentran Universal Sweet Industries S.A.; Confiteca C.A.; Colombina, Arcor, Incapab, Nestlé Ecuador S.A y Ferrero del Ecuador. La mayor concentración de empresas del subsector está en las provincias de Pichincha por lo que para el año 2017 se registran aproximadamente 1004	Alta

	empresas que se dediquen a la fabricación de caramelos y productos de confitería. (INEC, 2017). No obstante, se destaca que existen grandes empresas ya posicionadas en el mercado lo que genera una alta rivalidad entre los competidores existentes.	
Amenaza de productos sustitutos	Entre los principales productos sustitutos se encuentran los confites como chicles, chocolates, gomitas que sustituyen al caramelo como tal, pues a pesar de que su forma y composición es diferente buscan satisfacer una misma necesidad, por lo tanto, existe una amplia variedad de productos sustitutos lo que genera una alta amenaza para el futuro negocio.	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Actualmente, al utilizarse la stevia como endulzante sustituto del azúcar, ha captado la atención de los agricultores de las provincias de Santa Elena, Carchi e Imbabura donde encuentran aproximadamente 10 proveedores de este producto. (Corporación Proysermesa, 2017). Es por ello que considerando que existe un alto número de proveedores se reduce la posibilidad de ejercer un menor control sobre los precios, lo cual se determina por su bajo poder de negociación. El principal proveedor por el que se ha decidido para la compra de stevia es Proysermesa Cía. Ltda. Por otra parte, se conoce que el toronjil es planta que se cultiva en pequeños jardines, sin embargo, se ha identificado solamente a tres proveedores de esta planta de los cuales se ha decidido adquirir el toronjil como materia prima a la empresa Aroma y especias (2019) que es una empresa privada con fines sociales.	Bajo

<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>El punto de venta que se asocia con el tipo de producto es el canal de supermercados en la ciudad de Quito, que está constituido por las grandes cadenas como Corporación La Favorita, Grupo Fybeca, Camari entre otros. Estas organizaciones son estrictas al momento de seleccionar sus proveedores e imponen condiciones en la forma de pago y en los requisitos de acceso, como plan de mercadeo, entrega de muestras, registro sanitario, volumen de producción y capacidad comercial (Corporación La Favorita, 2019). Estos requisitos son de cumplimiento obligatorio para acceder a los puntos de venta mencionados.</p>	<p>Medio alto</p>
<p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p>	<p>Como una de las principales barreras de entrada que se identifican para el ingreso de nuevos competidores, está dado por las economías de escala en las que al incrementarse el nivel de producción se reduce el costo unitario (Parkin, 2014, pág. 212) , esto ocurre en las grandes empresas como Confiteca C.A., lo cual le posibilita aumentar su margen de producción para distribuirlo en el mercado, con ello se estaría desplazando a los micro y pequeños negocios de emprendimiento que pretenden realizar actividades de elaboración de confites.</p> <p>Por otra parte, se identifica los altos costos de implementación de un negocio que posteriormente se involucran en el proceso de legalización como una barrera de entrada adicional, pues existe una amplia demora en las entidades públicas para la realización de los trámites legales que se exigen al crear una empresa, los mismos que están dados por la obtención del RUC (Registro Único de</p>	<p>Medio bajo</p>

Contribuyentes), LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas), Patente Municipal, Certificado del Permiso Sanitario y de ser necesario el contrato de Escritura Pública de la entidad otorgada por la Superintendencia de Compañías y el Registro Mercantil. (Trámites y Requisito, 2019)
--

Conclusiones PORTER

- La principal empresa como competidora directa es La Reinita que fabrica dulces con plantas medicinales, no obstante, también existen entidades como competencia indirecta como Universal Sweet Industries S.A.; Colombina, Arcor, Incapeb, Nestlé Ecuador S.A., Ferrero del Ecuador, Confiteca C.A., lo que se determina que existe una amplia rivalidad para captar una mayor participación de mercado entre todas ellas.
- Los productos sustitutos son aquellos que a pesar de ser diferentes en su forma pretenden satisfacer necesidades similares, en este caso, los productos que pueden sustituir al caramelo de toronjil y stevia se encuentran los chicles, chocolates y gomitas.
- Existen muchos proveedores de stevia que poseen una amplia experiencia en el mercado los cuales están ubicados en las provincias de Santa Elena, Imbabura y Carchi. A más de ello, se identifican solamente a tres empresas proveedores de toronjil.
- La Favorita, Grupo Fybeca, Camari entre otros, son organizaciones que son estrictas al momento de seleccionar sus proveedores e imponen condiciones en la forma de pago y en los requisitos de acceso.
- La principal barrera de entrada para los nuevos competidores se determina mediante las economías de escala, en la que empresa como Confiteca suelen aplicar por su alto nivel de producción. Esto al final dificulta el ingreso de nuevas empresas dentro de este tipo de mercado pues los pequeños negocios no disponen de los recursos suficientes para

producir en grandes cantidades y así reducir sus costos unitarios. Se agrega también al iniciar un negocio de caramelos se determinan altos costos de implementación exigiendo a los inversionistas mayores aportaciones de capital.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se caracteriza por evaluar las oportunidades y amenazas las cuales se les otorga un peso para cada una de ellas, así como además una calificación de acuerdo al impacto que se genera en la implementación de la empresa a crearse, por lo que se otorga un resultado final en base a la realidad que se ha identificado en el macro entorno y micro entorno tanto del PEST como del PORTER respectivamente:

Tabla No. 3: Matriz de la evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Cumplir los requisitos para acceder a los supermercados	0,124	4	0,500
La stevia y el toronjil tienen propiedades naturales que fortalecen el sistema nervioso, sanguíneo y muscular	0,108	4	0,438
El toronjil es un ansiolítico natural que ayuda a proteger la ansiedad	0,093	3	0,281
Al menos 23 de las 24 provincias del país producen productos orgánicos	0,077	3	0,234
Exoneración del impuesto a la renta a micro empresas	0,063	3	0,188
El etiquetado de alimentos procesados ayuda a incentivar el cuidado de la salud	0,047	4	0,188
El crecimiento de teléfonos inteligentes fue de 6,13% entre el 2017 y 2018	0,031	3	0,094
Exoneración del Impuesto a la Renta a 29291 microempresas	0,016	3	0,047
			1,970
Amenazas			
Existen cerca de 1004 empresas competidoras indirectas que se dedican a la fabricación de caramelos y confites	0,108	2	0,219

Las familias otorgan un menor gasto de sus ingresos en salud	0,093	2	0,188
La tasa inflacionaria es negativa al ubicarse en -0,07%	0,077	1	0,078
Se identifican muchos proveedores con experiencia en la distribución de stevia	0,063	2	0,125
Los chicles, chocolates y gomitas son productos sustitutos y su comercialización es alta	0,047	1	0,047
Ecuador registra un menor crecimiento innovador con -2,3 puntos entre el año 2017 y 2018	0,031	1	0,031
Se conoce que los costos de implementación son altos para una empresa de caramelos	0,022	1	0,031
			0,719
Total	1,000		2,688

Al analizar la industria pudimos observar varias oportunidades como es la exoneración del impuesto a la renta, en Ecuador ya se están produciendo productos orgánicos, por lo cual hay más empresas interesadas en productos orgánicos y naturales, el toronjil es una planta que ayuda al sistema nervioso y tiene varias propiedades que ayudan al cuerpo humano, como podemos observar es una buena industria para poder entrar al mercado, así mismo observamos varias amenazas como son las empresas competidoras que ya tienen posicionamiento en el mercado, también Ecuador es muy bajo en innovación esto nos afectaría ya que estamos muy atrasados en relación con otros países, observamos que la tasa inflacionaria es negativa por lo cual los precios de bienes y servicios también bajan lo cual afectaría en la industria manufacturera.

El resultado final que se obtiene es de 2,688 puntos con lo cual se estaría demostrando que las oportunidades del entorno entre las que están los beneficios de la stevia, toronjil y el número de tiendas que residen en la ciudad de Quito son aprovechadas para disminuir las amenazas, lo que posibilita aún más la implementación del futuro proyecto al generar una mayor ponderación por parte de las oportunidades.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa

En la investigación de mercados consiste en seleccionar información a través de investigaciones cualitativas que son las entrevistas y focus group y cuantitativa que son entrevistas, así podemos determinar cuáles son las preferencias del consumidor, el mercado objetivo y verificar la aceptación del nuevo producto en los consumidores.

Así mismo la investigación de mercados nos ayuda a determinar cuáles son las necesidades de los consumidores en cuanto a precios, calidad, entre otros atributos que son importantes conocer antes de lanzar un nuevo producto al mercado.

Problemas de investigación

Entrando al mercado con un nuevo producto como es el caramelo de toronjil con stevia en la industria de confites, queremos llegar a un mercado grande que es el de personas que les gusta cuidar su salud y las que no pueden consumir azúcar, asimismo queremos saber la aceptación de dicho caramelo.

¿Cuánta aceptación va a tener el caramelo de toronjil en el mercado y cuan viable va hacer?

Hipótesis

La elaboración de caramelos de toronjil con stevia permitirá cubrir las necesidades de personas que estén buscando cuidar su salud y que no pueden consumir azúcar.

Objetivos de investigación

General

Determinar preferencias de consumo y analizar si el caramelo de toronjil con stevia va a tener aceptación en la ciudad de Quito a través del análisis de las entrevistas, focus group y encuestas.

Específicos

- Analizar si las personas estarían dispuestas a consumir un caramelo de toronjil con stevia.
- Considerar las preferencias del consumidor.
- Determinar los precios por el cual el cliente estaría dispuesto a pagar por el caramelo.
- Determinar los canales de distribución del caramelo acorde a las necesidades del consumidor.
- Determinar el medio de comunicación más adecuado para dar información del caramelo de toronjil.

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a la competencia

Tabla No. 4: Entrevista a experto en confiteca

Nombre del entrevistado	Harman Silva
Perfil	Coordinación de almacenes de la compañía como almacenes de materia prima, mercadeo, promociones y logística inversa.
Lugar	Confiteca
Fecha/ hora	15 de mayo del 2019 / 10:30 am
Entrevistador	Jessica Garay

Según lo que nos comentó el experto los confites es un mercado muy interesante ya que la innovación es algo muy importante para que los dulces tengan aceptación en el mercado. Confiteca ha tenido un gran crecimiento y esto se debe por marcas reconocidas como plop, kataboom, agogo, super hiper ácidos y entre otras que son muy aceptadas.

En confiteca existe un crecimiento en el consumo de los caramelos, también tienen empresas competidoras, pero por los buenos productos que producen se han podido mantener en el margen.

Para realizar los confites en confiteca se utilizan varias máquinas como son envolvedoras, cocinadoras, máquinas de cuartas fríos, para realizar caramelos se necesita primero una máquina pulverizadora hasta la máquina envolvedora del caramelo, para caramelos suaves y duros se utilizan máquinas diferentes.

Según el experto él sí invertiría en la industria de confites ya que nos comentó que es un mercado interesante porque casi la mayoría de veces las personas compran dulces, para navidad, viajes entre otros eventos nos cuenta que es un mercado donde puedes llegar al cliente. Me explicó que para antes de lanzar un nuevo producto debe haber innovación, saber llegar al cliente, que tengan buenos precios y productos de calidad.

También me expuso que entre los confites y chocolates, los confites salen más al mercado ya que es la parte fuerte de confiteca.

En confiteca elaboran chicles sin azúcar justamente para las personas que quieren cuidar su salud, además la goma de mascar ha tenido buena aceptación del mercado, estos chicles se venden en toda la temporada del año pero los primeros meses del año son bajas las ventas, en julio sube un poco más las ventas. En un futuro piensan lanzar un caramelo que sea bajo en azúcar.

Los caramelos duros y suaves tienen un impacto muy fuerte en las épocas navideñas y distribuyen desde julio hasta diciembre a las grandes cadenas y clientes mayoristas.

La estrategia de comunicación de confiteca es boca a boca y publicidad, pero la estrategia más fuerte que ellos tienen es ir donde el cliente y ofrecer el producto, también invitan a confiteca a los clientes para que puedan degustar y presentar el producto, aparte confiteca hace publicidad en televisión y redes sociales, en su página web tienen los catálogos de los productos que ofrecen.

Según el experto comentó el costo de producir el caramelo es de 0.03 centavos, también me recomendó antes de entrar a la industria hacer un estudio de que productos que impactan en el mercado y hacer una diferenciación.

Entrevista 2

Tabla No. 5: Entrevista a experto en Camari

Nombre del entrevistado	Ximena Freire
Perfil	Responsable de puntos de venta
Lugar	Camari
Fecha/ hora	6 de mayo del 2019 / 15:00 pm
Entrevistador	Jessica Garay

Entrevista a Ximena Freire en Camari es una empresa Ecuatoriana dedicada a comercializar productos artesanales y agropecuarios de calidad.

Ximena nos pudo indicar que Camari actualmente dispone de dos tiendas en la ciudad de Quito, ellos no trabajan con empresas, para poder ingresar a Camari hay que ser un grupo, una asociación o pequeños emprendimientos.

Además, nos pudo decir que para ingresar productos nuevos a Camari no es costoso, los documentos que piden son los que exige el ARSA y el SRI, además de esto requieren que el producto tenga semaforización, registro sanitario, información nutricional y código de barras.

Según lo que nos comenta Ximena es que al principio en Camari no piden un porcentaje de producción, porque ellos también prueban si va a tener acogida o

no el producto, si el producto tiene aceptación hacen acuerdos con los productores para llegar a un porcentaje de producción adecuado mensualmente.

Así mismo la experta nos pudo comentar que la mayor parte de los productos son naturales, y que hoy en día tienen bastante aceptación porque las personas cuidan más de su salud, según Ximena los clientes se fijan bastante en los productos que no tenga azúcar, glucosa, que existan productos deslactosados, entre otras cosas.

La entrevistada además de eso no dijo que para que un producto nuevo tenga aceptación tienen que hacer degustaciones dentro de Camari, según lo que nos dice es que entre más degustaciones exista, más rápido se vende el producto.

Focus group

El focus group fue realizado el 19 de mayo del 2019 a las 18:00, se realizó a 7 personas en edades entre los 17 y 50 años y conocimos sus perspectivas sobre los caramelos y el nuevo producto que se les indico.

- Los integrantes mencionaron que, si consumen caramelos, su consumo se debe porque les gusta el sabor, les impacta la presentación y les da energía.
- La mayoría de los integrantes compran sus caramelos en fundas ya que individuales le ven un problema.
- Algunos de los participantes prefieren los caramelos suaves.
- Consumen caramelos después de una comida, en las fiestas y épocas navideñas.
- El grupo supo indicar que hay que comer caramelos con moderación ya que tiene mucha azúcar y puede ser perjudicial para la salud, también me dijeron que antes de comprar dulces si ven la semaforización.

- Los participantes si les gustaría consumir un caramelo a base de hoja de toronjil con stevia ya que el toronjil les parece relajante, por ser natural, por la stevia y por probar cosas nuevas.
- Por una funda de caramelos de 100 unidades pagarían entre 4 y 7 dólares.
- También indicaron que es desventajoso lanzar el producto en 100 unidades ya que tal vez al principio no conocen muy bien el producto y no comprarían tantas unidades, comprarían en unidades de 25 y con presentaciones más pequeñas de 5 unidades para llevar en la cartera o mochila.
- El grupo indico que prefieren adquirir el caramelo en supermercados o en restaurantes con temáticas que ofrecen comida saludable como freshi, también les gustaría obtener degustaciones y que les expliquen las propiedades.
- El medio de comunicación que les gustaría enterarse del caramelo es redes sociales, televisión, radio y vallas publicitarias, en lugares específicos como en el parque la carolina, fuera de algún gimnasio ya que en este tipo de lugares van bastantes personas que les gusta cuidar su salud.
- El grupo focal indico que les gustaría promociones como producto extra y 2x1.

3.1.2 Investigación cuantitativa



Figura No. 1: Resultados de análisis cuantitativo

Conclusiones Van Westendorp

En base al análisis de precio se construye la siguiente figura:

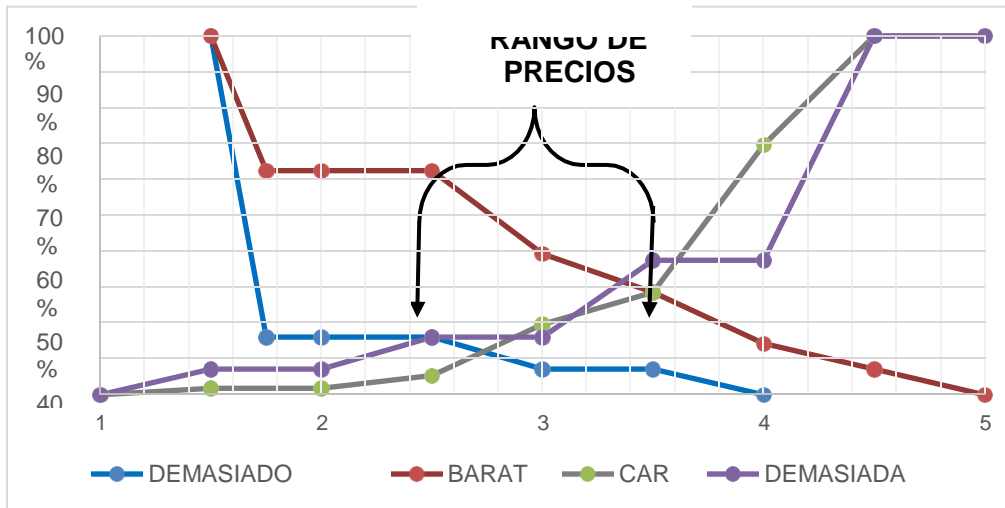


Figura No. 2: Resultado de análisis cuantitativo

El rango de precios de precios aceptado se ubica en el cruce de las curvas demasiado caro y demasiado barato que es \$ 2,50 y el cruce entre las curvas barato y caro que es \$ 3,75.

Análisis de correlación

En base a la información de la encuesta, se realizó el cálculo de la matriz de correlación que se muestra en el Anexo 1, en estos datos se determinó que no existe un índice de relación significativo entre las variables que conforman la investigación cuantitativa.

Tablas de contingencia

Como análisis de con tablas de contingencia se ha escogido las siguientes relaciones:

- Género y promoción

Tabla No. 6: Tabla de contingencia de tipo de promoción

Género	Tipo de promoción			
	2x1	3x2	Descuentos	Ofrecer más producto
Femenino	54,17%	60,00%	66,67%	38,89%
Masculino	45,83%	40,00%	33,33%	61,11%

Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Las mujeres prefieren descuentos como 2x1 o 3x2 y los hombres tienen preferencia por la entrega de producto adicional.

- Género y consumo de tipo de caramelo

Tabla No. 7: Tabla de contingencia de tipo de caramelo

Género	Tipo de caramelo	
	Duros	Suaves
Femenino	54,17%	60,00%
Masculino	45,83%	40,00%
Total general	100,00%	100,00%

Las mujeres prefieren caramelos suaves y los hombres prefieren caramelos duros.

- Género y disposición a consumir caramelo de toronjil

Tabla No. 8: Tabla de contingencia de disposición a consumir caramelos

Género	Disposición a consumir caramelo toronjil	
	NO	SI
Femenino	60,00%	58,98%
Masculino	40,00%	49,02%
Total general	100,00%	100,00%

Existe mayor disposición al consumo del caramelo entre los hombres con el 59% de respuestas afirmativas y las mujeres con el 40% de respuestas afirmativas.

3.2 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo

Después de haber realizado las entrevistas, grupo focal y entrevistas podemos concluir varios puntos importantes que son:

Según la metodología Van Westendorf el rango de precio es de \$ 2.50 a \$3.75 las 25 unidades de los caramelos, en el focus group sugieren que ellos pagarían en un rango de 4 a 7 dólares dependiendo las unidades.

Otro punto muy importante es que les gustaría que los caramelos estén en supermercados y haya información del producto en redes sociales.

Además los entrevistados expusieron que para entrar al mercado de confites siempre hay que estar innovando y ser creativo con el producto, también por ser un caramelo con stevia tendría una aceptación en el mercado ya que hay bastantes personas que cuidan su salud y otras personas que no pueden consumir azúcar.

Asimismo en el focus group, las personas comentaron que los atributos que más les atrae a la hora de consumir un caramelo es su sabor, y que sea con productos naturales.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

El toronjil tiene varias propiedades que ayudan en la salud de las personas, combate el estrés, ayuda a reducir el insomnio, calma la ansiedad, mejora la taquicardia, entre otras cosas. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2016). Este aspecto crea una fuerte oportunidad de negocio para el caramelo, especialmente si se relaciona con la información captada en el análisis del cliente, que indica la preferencia de las personas por aspectos relacionados con el estado de salud.

Concordante con lo mencionado anteriormente, se puede identificar un aspecto clave que genera una oportunidad de negocio, que el caramelo sea elaborado con stevia, este producto es de fácil consumo para las personas que les guste cuidar su salud y no puedan consumir azúcar.

Del mismo modo se ha considerado como insumos principales al toronjil y la stevia por las propiedades nutricionales que tienen cada uno, es por esto que nace la idea de negocio de crear un caramelo de toronjil con edulcorante stevia y que tenga acogida en el mercado de Quito como una opción de caramelos naturales que brinde varios beneficios a las personas, que están relacionados con los beneficios del toronjil, que es un coadyuvante natural que tiene propiedades calmantes y relajantes, como se estableció en el análisis de entornos.

En base al análisis del entorno externo se identificó que al crear una microempresa que sea innovadora fomenta el empleo por lo cual hay más producción dentro del país por estas razones el gobierno ayuda a las microempresas exonerando el pago de impuestos durante los tres primeros años (Servicio de Rentas Internas, 2018), este factor externo es una oportunidad de negocio clave para ayudar en la sustentabilidad del proyecto en el mediano plazo.

Las industrias manufactureras han ido creciendo con los años al igual que las empresas de caramelos la principal empresa como competidora directa es La Reinita que fabrica dulces con plantas medicinales, también competencia indirecta como Universal Sweet Industries S.A., Confiteca C.A., entre otras. Por lo que es, necesario que se incrementen la presencia de empresas que elaboren dulces con insumos naturales, para posicionarse en el mercado de las personas que cuidan de su salud, que como muestra la encuesta son un grupo importante de la sociedad. Esta oportunidad de negocio se deriva de que en la actualidad solo existe una empresa que realiza dulces con plantas medicinales.

En el mercado existen diferentes opciones de dulces en el mercado, pero hoy en día las personas se preocupan más por su salud ya que según la OPS Ecuador 1 de cada 10 ecuatorianos padecen de diabetes y según encuestas ENSANUT la obesidad aumenta cada vez más en niños, adolescentes y adultos, por estas razones el mercado actual se ha visto obligado a cuidar su alimentación y tener un estilo de vida más saludable. (OPS ECUADOR, 2018)

Cuando se analizó la investigación cuantitativa y cualitativa se pudo observar que el 91% de las personas consumen caramelos, además analizamos que la industria de confites está en constante innovación y está en una etapa de crecimiento, al ver dichas características se observan que existe la oportunidad de ofrecer un nuevo producto natural que satisfaga las necesidades del cliente que gusta del consumo de caramelo.

Según las encuestas realizadas se observó que muchas personas han optado por reemplazar la azúcar por edulcorantes, el producto tiene varias propiedades

que ayudan a la salud y pueden consumir sin restricciones. Además del caramelo tiene beneficios para la salud, también se ofrecerá un empaque que sea amigable con el medio ambiente, como lo mencionaron las personas que asistieron al focus group.

En las encuestas se analizaron los rangos de precios adecuados y el precio óptimo para el mercado objetivo, determinándose que el rango de precio recomendado para el caramelo esta entre \$ 2,50 y \$ 3,75.

De igual manera en las encuesta se detectó que el canal de comercialización alineado con el producto son los supermercados, tiendas especializadas y farmacias, es por ello, que se pretende llegar a estos puntos de venta, para lo cual se debe cumplir con lo dispuesto por organizaciones como Corporación La Favorita, tal como se estableció en el análisis de la industria; el cumplimiento de estos requerimientos crea una fuerte oportunidad de negocio, porque se tiene acceso a una gran porción del mercado objetivo.

En base de la información presentado en la oportunidad de negocio se identifican como aspectos claves para el éxito de la futura empresa, es el cumplimiento de los requisitos que solicitan las cadenas de supermercados y farmacias, ofrecer un producto natural al consumidor que busca cuidar su salud y transmitir un mensaje para posicionar el caramelo con un consumo de estatus y posicionándolo por encima de su competencia directa e indirecta.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En el presente proyecto de plan de negocios se utilizar la estrategia genérica de diferenciación, esta estrategia determina al caramelo de toronjil con stevia como un caramelo natural por sus componentes, sumado a sus beneficios que ofrece el caramelo. Cada ingrediente del caramelo contribuye beneficios nutricionales a las personas, ya que la stevia es un edulcorante que es sustituto de la azúcar y es más saludable, por lo tanto el caramelo es libre de azúcar, además el toronjil es una planta relajante, ayuda a la digestión, dolores de cabeza, migraña, entre

otras cosas, el empaque será reciclable, tendrá semaforización, información nutricional para que las personas puedan ver el contenido del caramelo y el logo. El caramelo está orientado a personas que cuidan de su salud y personas que no pueden consumir azúcar.

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se va a utilizar es la de más por más, por lo que se va a ofrecer un producto que tiene componentes naturales lo cual es más elevado el precio. El costo que tiene mayor importancia es el de la stevia ya que al ser un edulcorante natural todas las personas pueden consumir y combinando con una planta que es la de toronjil, ofrece más características y brinda varios beneficios al consumidor.

5.1.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia que se va a utilizar en el proyecto es la estrategia de desarrollo de un nuevo producto ya que es un caramelo con productos beneficiosos para salud y novedoso, se va a enfocar al mercado ya existente de la ciudad de Quito donde se va a ingresar con características innovadoras aparte con productos naturales que ofrece el caramelo.

5.1.4 Mercado objetivo

Analizando los datos de la investigación cuantitativa y cualitativa, el mercado objetivo son las personas entre 18 y 60 años. El caramelo está dirigido a mujeres y hombres entre 20 y 64 años dirigidos a los segmentos A, B Y C, que residan en la ciudad de Quito y consuman productos naturales. De dicho segmento el 91% de las personas estarían dispuestos a comprar el producto.

A continuación mostraremos datos encontrados en la investigación:

Tabla No 9: Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Características	Plaza	Habitantes
	Provincia	Pichincha	2576287
	Ciudad	Quito	223911
Segmentación demográfica	Personas mayores a 20 años (59,90%)		1452261
Segmentación económica	Clase media y media alta: segmento A, B y C+ (35,90%)		521361
Segmentación psicográfica	Personas que cuidan su alimentación (37,2%)		193947
	Personas dispuestas a consumir caramelos de toronjil con stevia según encuestas (91%)		176492

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2010

5.1.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la microempresa es ofrecer un caramelo natural y con varios beneficios nutricionales al consumidor, además, ofrecer un producto nuevo que no sea perjudicial para la salud y orientado hacia las personas que cuidan su alimentación.

El caramelo tiene propiedades naturales, no contiene azúcar, tiene varios beneficios como el toronjil que es una planta relajante por lo cual el caramelo también es un coadyuvante natural, aparte el empaque es reciclable y contiene información nutricional, semaforización e información de la empresa.

Cabe recalcar que es un producto con edulcorante por lo cual tiene un valor agregado, enfocado a personas que buscan tener un estilo de vida más saludable.

Tabla No 10: Modelo Canvas

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Alianzas: Alianzas con empresas medianas.</p> <p>Ministerio de Educación, para que promuevan productos naturales en escuelas y colegios.</p> <p>Proveedores: Alianza con proveedores de materia prima.</p>	<p>Producción de Caramelos de toronjil con Stevia, control de calidad, desempeño de normativa, empaquetado y etiquetado y adecuada distribución del caramelo.</p>	<p>Producto realizado con insumos naturales y brinda varios beneficios. Caramelo hecho con edulcorante stevia y toronjil.</p> <p>El caramelo es un coadyuvante natural gracias al toronjil que ayuda al sistema nervioso.</p> <p>Envoltura reciclable con semaforización e información nutricional.</p>	<p>Personales: Relación personalizado con los clientes brindándole un producto de primera calidad.</p> <p>Promociones especiales, y fidelización con los clientes.</p> <p>Comunidades: Redes sociales y pagina web.</p>	<p>Mujeres y hombres en un rango de edad de 22 a 64 años, ubicados en la ciudad de Quito, con nivel socioeconómico A, B, C+, y personas que consumen productos naturales y que tienen un estilo de vida saludable.</p>
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	<p>Espacio adecuado para la producción.</p> <p>Personal calificado.</p> <p>Maquinaria e insumos necesarios.</p>		<p>La microempresa tiene como canal de distribución indirecto, a supermercados como: Supermaxi, Megamaxi, Camari y Fybeca.</p>	
COSTOS			INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales • Proveedores • Servicios básicos • Gastos administrativos (sueldos y salarios) • Costos financieros • Gastos publicitarios • Gasto de arriendo 			<p>Principales ingresos Venta por producción realizada de caramelos.</p>	

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Atributos y características

El producto es un caramelo natural con edulcorante stevia para personas que no pueden consumir azúcar y que cuidan su salud también contiene toronjil que tiene varias propiedades nutricionales, y aparte de esto contiene un sabor cítrico, es una planta relajante, por lo tanto es un caramelo coadyuvante natural con varios beneficios para personas que buscan tener un estilo de vida saludable.

Propiedades de los ingredientes

Stevia: Es un edulcorante natural que tiene bajos niveles de calorías por lo que es recomendable que consuman las personas diabéticas y también para personas que quieran mejorar su estilo de vida, además de tener propiedades antioxidantes y antidiabéticas, misma que es aprobado por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).

Toronjil: El toronjil tiene beneficios para la salud de las personas entre las características que tiene la plata es que ayuda al estrés, mejora el insomnio, reduce los espasmos musculares, calma la ansiedad y mejora la taquicardia (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2016).

El toronjil ayuda al cuidado de la salud de las personas, ya que reduce la posibilidad de contraer nuevas enfermedades que afectan tanto al sistema nervioso como al sistema sanguíneo, y además contiene vitaminas antioxidantes y selenio que ayudan al sistema inmune.

Papel reciclable: El papel para envolver a los caramelos van a reciclables para ir con la temática propuesta, por lo tanto tiene que ser amigable con el medio ambiente.

Branding

El nombre de la empresa será “Kamara”, es una palabra quichua que en español significa saborear, el nombre busca reflejar que puedes sentir el toronjil en tu boca.

Logo

El logo identifica al caramelo de una forma natural, el logo tiene colores principales que es el verde y blanco ya que el verde representa relajación y frescura y el blanco representa vida y paz, es lo que se quiere transmitir mediante el caramelo, relajación y vida ya que todas las personas pueden consumir Kamara por sus beneficios naturales.



Figura No. 3: Logo de la empresa

Eslogan

Endúlzate con vida

La frase quiere brindar confianza a la hora de consumir el caramelo por sus beneficios naturales ya que ofrece Kamara.

Empaque

La envoltura de los cada uno de los caramelos va hacer reciclable y amigable con el medio ambiente, dando una buena imagen al caramelo además que sea llamativo el diseño para tener más aceptación en el mercado, en el empaque del conjunto de los caramelos de igual manera va hacer reciclable, con un peso total de 80 gramos que contienen 25 unidades.



Figura No. 4: Empaque de los caramelos

Etiquetado

Antes de comercializar el caramelo debe constar con ciertas normas que son las siguientes:

- Marca, logo y eslogan.
- Contenido neto.
- Información nutricional.
- Fecha de producción y expiración.
- Semaforización.
- Precio de venta.
- Registro sanitario.
- Ingredientes.
- Dirección y teléfono de la empresa.

En la parte delantera del empaque ira la marca el logo y el eslogan de la empresa, en la parte posterior ira todo el etiquetado respectivamente.

5.2.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; es el valor que dan los clientes a cambio de obtener los beneficios del producto o servicio que adquieren. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que promueve utilidades y los demás representan costos. (Fundamentos de Marketing, 2017)

Estrategia de fijación de precio

Para la fijación de precio se ha establecido la estrategia de fijación de precio basado en los costos, para lo cual se determina el costo de producción, mano de obra directa e costos indirectos de fabricación, posteriormente se agrega un margen de rentabilidad que permita la sustentación financiera de la empresa:

Tabla No. 11: Costo de los caramelos de toronjil

	Valor por empaque 25 caramelos
Stevia	0,996
Glucosa	0,635
Ácido cítrico	0,012
Saborizante toronjil	0,009
Envoltura caramelo	0,050
Funda reciclable para caramelo	0,180
Empaque cartón transporte	0,083
Costo materia prima e insumos	1,965
Mano obra directa	0,508
Costos indirectos fabricación	0,231
COSTO PRODUCCIÓN	2,704

El costo de producción por el empaque de 25 caramelos es \$ 2,704, el margen de rentabilidad para la sustentación de la empresa es \$ 0,796 por cada empaque, que sirve para cubrir gastos de operación, intereses y la utilidad del productor.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada debe coincidir con el posicionamiento que busca la empresa para el caramelo, que es más por más y la estrategia de fijación basada en el costo. En el primer caso, el posicionamiento para el caramelo debe ser un precio superior a la percepción del cliente, que se encuentra en el rango de precio entre \$ 2,50 y \$ 3,75.

En la estrategia de fijación por costo, el precio del fabricante se dispone de la sumatoria entre los costos \$ 2,704 más el margen de \$ 0,796, de esta manera, se determina un precio final de \$ 3,50, que se encuentra acorde con el posicionamiento, tomando en cuenta que este precio debe agregar el margen del canal de distribución que es potestad de la cadena de supermercado y farmacias donde se comercializará el caramelo.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que se asume es la entrega de producto gratis, que es una de las principales formas de promoción que mencionaron los encuestados, de esta manera se fideliza al consumidor, el presupuesto para este propósito es \$ 1.500 en el año 1, incrementándose hasta \$ 1.795 en el año 5, es decir entre 550 y 600 empaques de caramelos anual.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución seleccionada para la entrega del producto al consumidor final es la selectiva, esta estrategia se traduce en seleccionar a distribuidores específicos para que sean quienes se conviertan en intermediarios de la empresa y utilicen sus puntos de venta para llegar con el producto al consumidor final.

Estructura y tipo de canal de distribución

El presente proyecto plantea comercializar el caramelo por medio de las principales cadenas de supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Camari y

Fybeca, por tal motivo la estrategia que se aplicará es indirecta, ya que incorpora varios intermediarios para distribuir el producto y llegar al consumidor final.

Localización

La microempresa estará localizada en el sector de Carcelén industrial, aquí se va arrendar el espacio el cual costará \$800 dólares y otros gastos que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 12: Gastos de arriendo y servicios básicos

	Mensual	Anual
Arriendo	\$800	\$9.600
Servicios básicos	\$350	\$4.200

Punto de venta

Como ya se mencionó anteriormente, para la comercialización del caramelo de toronjil se utilizarán los puntos de venta de los distribuidores que en este caso son los supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Fybeca y Camari.

Tabla No. 13: Número de supermercados en Quito

Punto de venta	Cantidad de agencias
Megamaxi y Supermaxi	17
Fybeca	42
Camari	2
Total	61

Se seleccionó estas cadenas de supermercados para la comercialización de los caramelos de toronjil ya que son empresas que cuentan con varios puntos de venta, cuentan con bastante acogida y tienen un alto capital de marca en Ecuador.

5.2.4 Promoción

Estrategia de promocional

La estrategia que vamos aplicar es PUSH o de empuje ya que sirve para exponer su mensaje a los clientes potenciales, esta estrategia busca hacer más fácil y atractivo al producto, llegando de una forma más rápida al cliente.

La empresa dará a conocer su caramelo y promocionará el producto para que los clientes tenga una mejor opción de compra a la hora de consumir dulces, y concientizando en que tengan un mejor estilo de vida.

Las herramientas de promoción que se ejecutará para el caramelo serán las siguientes:

- **Publicidad:** Se desarrollará la publicidad por medio de redes sociales, como principales Instagram y una fan page en Facebook, también se realizará una página web oficial de la empresa la cual tenga información acerca del producto, beneficios, procesos de elaboración, componentes nutricionales del caramelo y de la empresa en sí, las promociones que se ofrece y los precios, links directo a redes sociales, el diseño de la página tiene un costo de \$ 850 pagados solo por el primer año y un valor de \$ 89 anuales a partir del segundo año por gastos relacionados a la actualización y pago de hosting.

Para la publicidad en redes sociales se tiene previsto un gasto mensual de \$150,00. Además, se contratará los servicios de Comunity Manager con el fin de administrar las redes sociales y quienes serán los encargados del manejo de todas las publicaciones a través de redes sociales para generar demanda del producto, el costo de la contratación del servicio de Comunity Manager es de \$180,00 mensuales incluido IVA.

- **Relaciones públicas:** Se mantendrá publicidad a través del pautaaje en radios locales con cuñas publicitarias además de publrreportajes que den a conocer el caramelo de toronjil, para las relaciones públicas se han seleccionado radios con audiencia de toda clase como Radio La Bruja y FM Mundo, las pautas serán de 15 segundos al inicio de los principales programas y en horarios estelares, el costo que sugiere estas pautas son de \$4500 anuales a realizarse durante los dos primeros años del

lanzamiento.

Como parte también de las relaciones públicas, la empresa tendrá un evento de lanzamiento del producto, en el cual se dará a conocer el producto, beneficios, componentes, para el evento se invitará a la prensa, locutores de radios, influencers se entregarán premios y producto gratis. Como presupuesto para el evento se tiene previsto un gasto de \$ 2.800.

- **Fuerza de ventas:** La empresa contará con un personal de ventas que se encargará de distribuir el producto a principales clientes como son los supermercados.
- **Promoción de ventas:** Para la promoción en ventas se aplicará la entrega de producto gratis, esto estará acompañado de stands de degustación colocados en los principales puntos de venta de los canales distribuidores como parte del apoyo requerido por la estrategia push que busca empujar el producto al cliente final a través de los canales de distribución, esta promoción tendrá una frecuencia semestral y se realizará durante los dos primeros años del lanzamiento del producto, con un gasto de \$5.000 anuales y de \$ 1.500 anuales en producto gratuito.
- **Marketing directo:** Se entregará material promocional como parte del marketing directo y servirá de apoyo para el evento de lanzamiento, entrega a las personas que interactúen en redes sociales y también en los stands de degustación colocados en los puntos de venta para generar atención de los consumidores a través de participación en una ruleta con diferentes premios, para esta promoción se elaborarán camisetas con el logo, esferográficos, llaveros y mochilas. Esta promoción tendrá una duración de \$ 1.200 anuales durante los 3 primeros años del lanzamiento.

5.2.5 Presupuesto de marketing mix

En la siguiente tabla se observa todos los gastos de publicidad que se realizará para dar a conocer el caramelo de toronjil con stevia.

Tabla No. 14: Gastos de publicidad

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño página web	850,00	-	-	-	-
Almacenamiento y Hosting	-	89,00	90,68	92,39	94,13
Servicio Community Manager	2.160,00	2.200,75	2.242,27	2.284,58	2.327,68
Publicidad redes sociales	1.800,00	1.833,96	1.868,56	1.903,81	1.939,73
Material promocional	1.200,00	1.222,64	1.245,71	-	-
Stand degustación	5.000,00	5.094,33	-	-	-
Entrega producto gratis	1.500,00	1.528,30	1.557,13	1.586,51	1.795,19
Evento de lanzamiento	2.800,00	-	-	-	-
Relaciones públicas - radio	4.500,00	4.584,90	-	-	-
TOTAL:	19.810,00	16.553,89	7.004,35	5.867,29	6.156,73

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos

6.1.1 Misión

Somos una empresa que busca el bienestar y la salud del cliente, ofreciendo un caramelo libre de azúcar con toronjil, apto para todas las personas y edades. Generando experiencias de consumo que protejan la salud de nuestros consumidores; y, utilizando los mejores recursos y productos que contribuyan al medio ambiente.

6.1.2 Visión

Para el año 2023 llegar a ser una marca reconocida a nivel nacional en el sector de confites, comprometidos con el cuidado y bienestar de nuestros consumidores, y enfocado en el cuidado del medio ambiente.

6.1.3 Objetivos

Objetivos de mediano plazo

- Crecer para el segundo año un 5% de las ventas, y mantener dicho crecimiento.
- Reducir en un 1,43% los costos operativos en base a la curva de aprendizaje obtenida.
- Incrementar la producción en un 4,55% por las ventas y curva de aprendizaje.
- Buscar 3 auspiciantes proveedores de nuestra materia prima que capaciten al personal en las diferentes áreas.

Objetivos de largo plazo

- Buscar dos distribuidores masivos adicionales que permitan incrementar las ventas a partir del año 10.
- Adquirir dos nuevas maquinarias que permitan incrementar la producción y las ventas a partir del año 10.
- Crear una franquicia que permita incrementar la rentabilidad en un 15% a partir del décimo año.
- Internacionalizar la marca a Perú y Colombia mediante alianzas estratégicas con distribuidores en cada uno de dichos países.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipos

Infraestructura

La empresa es encargada de elaborar caramelos de toronjil con stevia en las instalaciones, posee un área de 300 metros cuadrados, y está ubicado en el sector de Carcelén industrial en el norte de Quito.

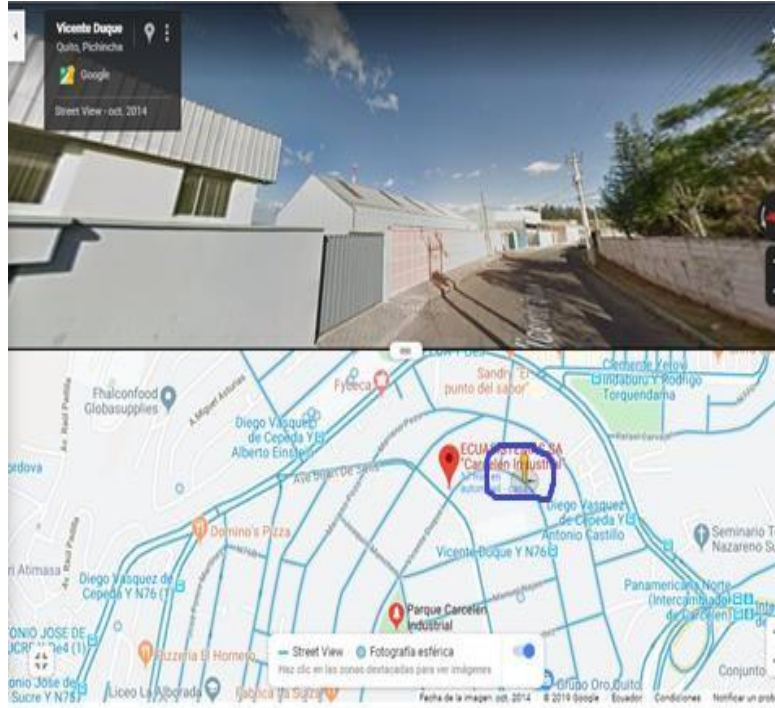


Figura No. 5: Ubicación en Google Maps

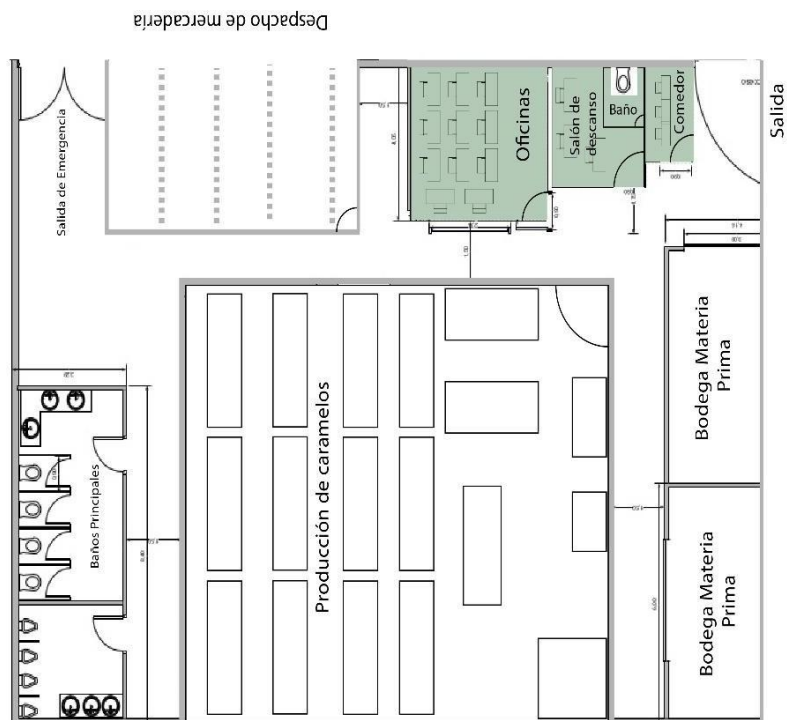


Figura No. 6: Plano de planta de producción de caramelos

Bienes y equipos

Para la elaboración y comercialización de los caramelos se necesitan varios equipos y maquinarias para su debido funcionamiento y siguiendo normas de calidad, a continuación detallaremos una tabla con los equipos requeridos:

Tabla No. 15: Bienes requeridos

Equipos y herramientas:	Cantidad	Costo	Valor
Cocina de inducción	1	2000	2000
Balanza	1	89.95	89.95
Mezcladora	1	1670	1670
Maquina empaquetadora	1	1999	1999
Mesa refrigerada	1	1000	1000
Cocina al vacío continuo	1	21000	21000
Tanques de almacenamiento de azúcar	1	1500	1500
Moldes	200	2	400
Espátulas	50	3	150
Tijeras	5	5	25
Total			29833.95

Vehículo	Cantidad	Costo	Valor
Furgoneta pequeña tipo van	1	15000	15000
Total			15000

Muebles y enseres	Cantidad	Costo	Valor
Mobiliario	2	500	1000
Archivadores	1	45	45
Sillas	6	95	570
Salas comunes	1	100	100
Mobiliario áreas descanso	1	280	280
Mobiliario áreas comunes	1	330	330
Total			2325

Equipos de computación	Cantidad	Costo	Valor
Computadora PC	3	699	2097
Impresora multifunción	3	289	867
Teléfonos	3	85	255
Total			3219
Total de bienes requeridos			50377.95

6.2.2 Procesos

Para que la empresa tenga un buen funcionamiento se plantea el siguiente flujograma, donde se especifica los procesos empleados.

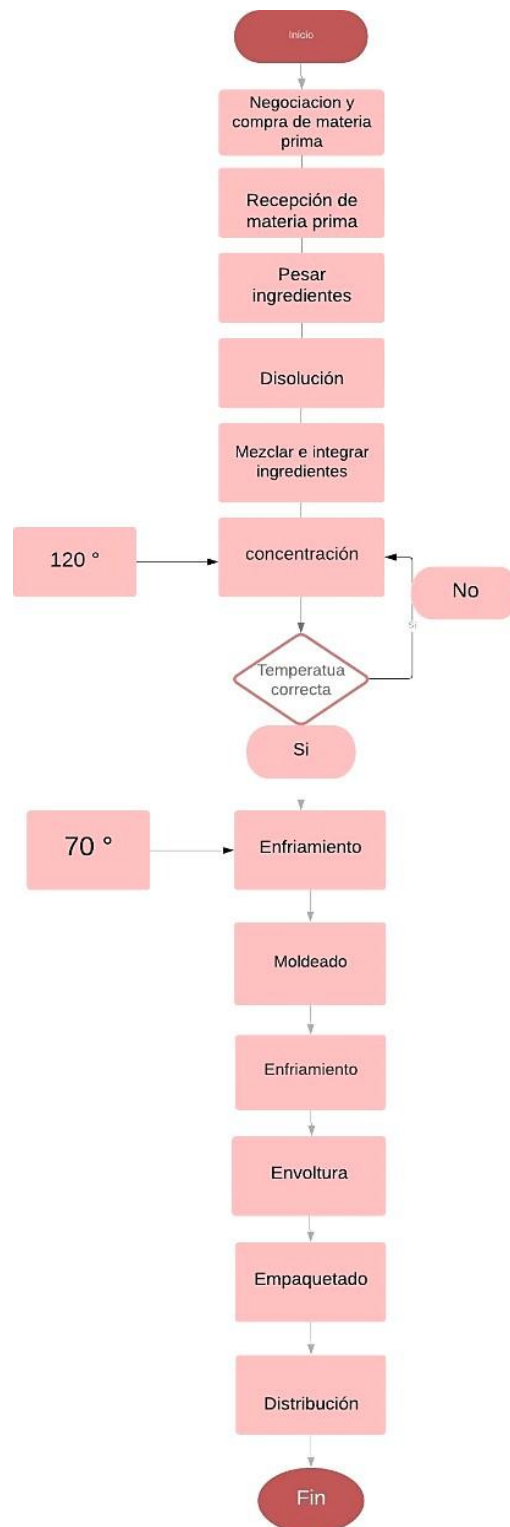


Figura No. 7: Flujograma de procesos

Tabla No. 16: Análisis de tiempos

Actividad	Tiempo	Equipos / Recursos	Responsables
Negociación y compra de materia prima	1 hora	-	Gerente General
Recepción de materia prima	30 minutos	-	Jefe de producción
Pesar ingredientes	15 minutos	Gramera	Operarios
Disolver ingredientes	30 minutos	Mezcladora	Operarios
Mezclar e integrar ingredientes	30 minutos	Cocina de inducción, espátulas, tanques de almacenamiento de azúcar, materia prima	Operarios
Concentración de ingredientes	1 hora	Concina al continuo	Operarios
Enfriamiento	2 horas	Mesa refrigerada	Operarios
Moldeado	30 minutos	Moldes	Operarios
Enfriamiento	2 horas	Mesa refrigerada	Operarios
Envoltura	30 minutos	Fundas reciclables	Operario y Jefe de producción
Empaquetamiento	30 minutos	Fundas reciclables	Operario y Jefe de producción
Distribución	2 horas	Automóvil tipo van	Vendedor
Total	11 horas con 15 minutos		

6.2.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos seleccionado para el funcionamiento y operación de la empresa se presenta en la siguiente figura:



Figura No. 8: Mapa de procesos

6.2.4 Cadena de valor

En la siguiente cadena de valor se pueden apreciar las actividades principales y de soporte requeridas para llevar a cabo los diferentes procesos de la empresa:

Actividades de soporte	INFRAESTRUCTURA				
	En Carcelén industrial se <i>rentará</i> un espacio para la fabricación de caramelos en el cual se contará con un lugar para maquinarias y otro en el que se encontrará el área administrativa.				
	RECURSOS HUMANOS				
	El esquema organizacional de la empresa será vertical ya que se mantendrá una jerarquía en su estructura, en donde cada una de sus funciones y actividades estarán delimitadas para un buen funcionamiento de la empresa.				
	DESARRROLLO TECNOLÓGICO				
	Se utilizará maquinaria y tecnología adecuada para la elaboración del caramelo.				
Actividades primarias	COMPRAS				
	Relación directa con proveedores de materia prima y de maquinaria para la fabricación.				
	Logística de entrada	Producción	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio post-venta
	Envío de orden de compra de materia prima a proveedores y se realizará cada mes, por último se verificará si los insumos llegan correctamente.	Almacenamiento de materia prima. Elaboración de caramelo, empaquetamiento y control de calidad del producto.	Elaboración de rutas para entregas en puntos de venta, facturación y cobro del producto.	Se determinó \$7580 dólares para la creación de una página web, stand de degustaciones, material promocional, entrega de productos y publicidad en radio para así dar a conocer el producto y que puedan degustar de un producto nuevo con beneficios naturales.	Se establecerá un sistema de devoluciones, para el caso que el producto presente alguna tipo de inconveniente o inconformidad. Además se contará con un sistema de call center para quejas y sugerencias, el número de contacto, se encontrará en el empaque del producto.

Figura No. 9: Cadena de valor

Actividades primarias: Comenzaremos con un envío de orden para la compra de materia prima y verificar si los productos son de buena calidad y si llegan completos, de esto estará encargado el jefe de producción, posteriormente cuando ya se verifico los productos pasan a la planta de producción de esto se encargan los operarios, cuando el producto ya esté listo pasara a la parte de empaquetamiento por ultimo habrá un control de calidad por parte del jefe de producción que observará que todos los productos estén en buen estado. Para la venta de los caramelos habrá una ruta de los puntos específicos de venta, aquí se encarga el vendedor, aparte recibirá facturas y cobros del producto. Asimismo para promocionar el producto se va a crear una página web y se hará publicidad en redes sociales, habrá stand de degustaciones en lugares estratégicos, habrá publicidad en radio y entrega de productos para que así la gente conozca más el producto, de todo esto estará encargado el gerente general, por ultimo habrá un servicio post venta donde se recibirán llamadas para cualquier duda o reclamo, se ofrecerá una atención personalizada a proveedores y clientes, también atenderemos dudas o inquietudes mediante la página oficial de Kamara y en redes sociales, de esto estará encargado el gerente general con ayuda de un operario.

Actividades secundarias: Contaremos con una planificación de inversión para la infraestructura y las maquinas adecuadas para la elaboración de los caramelos de esto de encarga el gerente general. La empresa estará ubicada en Carcelén industrial. El esquema que va a tener Kamara es vertical para mantener una jerarquía en su estructura, por el momento el gerente general va hacer el reclutamiento para las personas que van a hacer parte de Kamara, además la empresa contara con tecnología adecuada para que tenga un buen funcionamiento, de igual manera se negociara con los proveedores para que nos abastezcan de productos de buena calidad tanto en materia prima como en las maquinarias. Asimismo se reclutara personal con experiencia tanto en lo administrativo como en la parte de producción.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

Según la SUPERCIAS se podrá crear una compañía limitada con un capital mínimo de \$400 dólares con un mínimo de dos accionistas y hasta un máximo de quince socios. (SUPERCIAS, 2018)

Kamara será constituida mediante una figura legal de compañía limitada, y contará con dos socios quienes aportarán el 60% y 40% respectivamente.

Tabla No. 17: Estructura legal

Tipo	Kamara Cia. Ltda.
Representante legal	Jessica Alejandra Garay Carrión
Objeto Social	Elaboración y comercialización de caramelos de toronjil con stevia.

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura pertenece a una organización de tipo funcional ya que es utilizada en pequeñas empresas, el objetivo de esta estructura es cumplir con todas las necesidades de distintos niveles jerárquicos.

A continuación, se observará el organigrama de la empresa en el cual cada área existe colaboradores del proceso de la empresa.

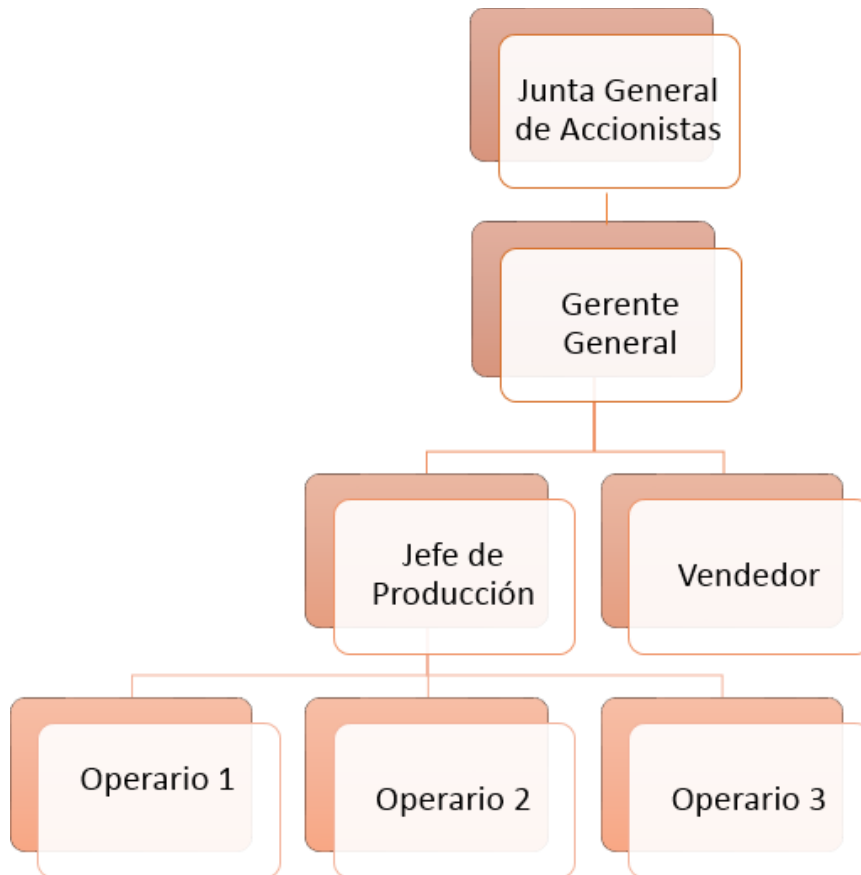


Figura No. 10: Organigrama empresarial

Se comparó el organigrama de Kamara con la empresa Rock Candy (Véase anexo 4) se puede concluir que es una empresa más grande que ya tiene más años de trayectoria por lo cual tiene más personal en su organigrama que se encarga de varias funciones, el organigrama de Rock Candy es vertical al ser una empresa que tiene una sola línea de producción, tienen departamentos que son necesarios para su buen funcionamiento. El organigrama de Kamara por el momento será de pocas personas que colaboren en varias funciones de la empresa esto será hasta que crezca un poco más, también al comparar el organigrama de Rock Candy con el de Kamara se puede observar que por ser una empresa nueva en el mercado, el número de empleados es el adecuado.

Descripción de funciones

Las funciones del personal se describen en la siguiente tabla:

Tabla No. 18: Funciones del personal

Funciones del Personal	
Cargo	Gerente general
Reporta	Accionistas
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines. • Experiencia de 3 a 4 años en cargos administrativos, financieros negociaciones y afines.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y dirigir las funciones de la empresa. • Comprobar y asegurar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. • Supervisar los procesos y gestiones de venta del producto.
Sueldo	\$ 900,00
Cargo	Jefe de producción
Reporta	Gerente General
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Ingeniería en alimentos o afines. • Experiencia de 1 a 2 años en procesos productivos de alimentos. Gestión de procesos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de materia prima • Inspección de las maquinarias. • Negociación con los proveedores. • Controla el proceso de producción del caramelo. • Manejar adecuadamente las políticas de calidad de la empresa.
Sueldo	\$ 600,00
Cargo	Vendedor
Reporta	Gerente General y Jefe de producción
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Marketing, con una experiencia de 1 a 2 años.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la gestión comercial de la empresa • Cumplimiento de metas • Es encargado de dar informes de las ventas. • Negociaciones comerciales con los clientes.
Sueldo	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 500,00
Cargo	Operarios
Reporta	Coordinador de producción
Perfil Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de materia prima. • Controlar que este en buen estado la materia prima. • Encargado de la elaboración de los caramelos. • Supervisar la producción, el empaque y despacho de los caramelos.
Sueldo	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 450,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los datos empleados para la proyección financiera de la empresa son los siguientes:

Tabla No. 19: Datos para proyección financiera

Años	Inflación general	Tasa de crecimiento industria: CIU C107321
2012	4,16%	
2013	2,70%	3,99%
2014	3,67%	9,99%
2015	3,38%	18,82%
2016	1,12%	-4,03%
2017	0,18%	9,60%
2018	0,27%	-8,59%
Promedio	1,89%	4,96%

La tasa de crecimiento promedio de la industria de 4,96% es considerada para el incremento de la producción del caramelo de toronjil, partiendo de una producción anual de 38.832 empaques que contiene 25 caramelos, en el año 2 se espera incrementar a 40.764 empaques, este crecimiento es continuo hasta el año 5 donde se elaboran 47.148 empaques.

En lo que respecta a la inflación tiene incidencia en la proyección del precio por cada empaque de caramelos de toronjil, con un valor de \$ 3,50 en el año, \$ 3,51 año 2, \$ 3,52 año 3, \$ 3,53 año 4 y \$ 3,54 en el año 5.

Con la multiplicación entre los empaques elaborados y el precio proyectado se establece los ingresos de la empresa:

Tabla No. 20: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección ingresos	135.912	143.059	150.582	158.483	166.807

El crecimiento de los ingresos de la empresa es el 4,55%, lo que permite mantener una liquidez y capacidad de generar efectivo para la producción del caramelo.

En lo que respecta a los costos de materia prima, cada empaque tiene un valor de \$ 1,96, lo que se debe agregar los costos de mano de obra directa e indirectos de fabricación, alcanzando un valor de \$ 2,704. En base de la producción planificada, los costos de producción son los siguientes:

Tabla No. 21: Proyección de costos de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de costos producción	58.700	63.953	66.089	68.309	69.652

La diferencia entre la proyección de ingresos y costos, determina la siguiente utilidad bruta para la empresa:

Tabla No. 22: Utilidad bruta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad bruta	77.212	79.106	84.493	90.174	97.156

La diferencia entre ingresos y costos muestra que la empresa está en capacidad de asumir los costos de producción, generando un flujo de dinero suficiente para el pago de los gastos generales, salarios e intereses. El margen bruto alcanzado es 56,81% en el año 1 y se incrementa hasta 58,24% en el año 5.

La proyección de gastos generales y salarios se realiza en base a la inflación proyectada de 1,89%, mostrando la siguiente progresión:

Tabla No. 23: Gastos generales y salarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales y salarios	59.751	58.660	49.890	49.547	51.353

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está destinada a la compra de equipos y maquinaria para el proceso de producción, equipamiento de oficina por el siguiente valor:

Tabla No. 24: Propiedad, planta y equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	51.067,95
Maquinaria	29.833,95
Mobiliario	1.715,00
Equipos de Computación	3.219,00
Instalaciones	1.300,00

Los gastos de constitución de la empresa suman un valor de \$ 1.890, comprende permisos de operación y gastos legales que permite la venta del caramelo en los supermercados. El capital de trabajo por \$ 12.300,08 sirve para financiar las actividades en los meses que no alcanza el efectivo que genera la empresa.

La sumatoria de estos valores determina una inversión inicial de \$ 65.258,03, que es el monto necesario para el inicio de la producción y comercialización del caramelo.

7.2.2 Estructura de financiamiento

El valor de la inversión inicial de \$ 65.258,03 tiene el aporte de los accionistas por un monto de \$ 39.154,82 y préstamo bancario por \$ 26.103,21, este financiamiento corresponde al 40% de la inversión inicial. Las condiciones para el pago de este crédito es tasa de interés anual fija de 11,30%, plazo de cinco años y cuota mensual de \$ 571,46.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 12.300,08 es parte de la inversión inicial porque sirve para la adquisición de materia prima, debido a que la empresa debe contar con materiales para la elaborar el primer lote de caramelos, para de esta manera entregarlos hacia el punto de venta.

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

7.3.1 Estado de resultados

La información del estado de resultados es la siguiente:

Tabla No. 25: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	135.912	143.059	150.582	158.483	166.807
Costo producción	58.700	63.953	66.089	68.309	69.652
UTILIDAD BRUTA	77.212	79.106	84.493	90.174	97.156
Gastos sueldos	20.861	22.666	23.079	23.500	24.635
Gastos generales	38.890	35.994	26.811	26.048	26.718
Gastos de depreciación	3.586	3.586	3.586	2.759	2.759
Gastos de amortización	378	378	378	378	378
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.497	16.482	30.639	37.489	42.665
Gastos de intereses	2.741	2.251	1.702	1.089	402
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	10.756	14.231	28.937	36.401	42.264
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.689	3.558	7.234	9.100	10.566
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.067	10.673	21.702	27.301	31.698
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	6.825	7.924
UTILIDAD NETA	8.067	10.673	21.702	20.475	23.773

Entre el año 1 y año 3 existe la exoneración del impuesto a la renta como parte de las medidas tributarias a las cuales puede acogerse el proyecto, que fueron identificadas como oportunidades en el análisis del entorno. En el año 3 se empieza a pagar el impuesto a la renta, lo que genera ingresos para el estado ecuatoriano y es un aporte de la empresa para el desarrollo de la sociedad.

7.3.2 Estado de situación financiera

La información del estado de situación financiera es la siguiente:

Tabla No. 26: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	65.258	72.622	78.839	95.717	111.264	129.716
<i>Corrientes</i>	<i>12.300</i>	<i>23.628</i>	<i>33.809</i>	<i>54.651</i>	<i>73.335</i>	<i>94.924</i>

Efectivo	12.300	13.582	23.221	43.547	61.689	86.770
Cuentas por Cobrar	-	5.663	5.961	6.274	6.603	6.950
Inventarios	-	1.575	1.679	1.735	1.794	1.205
Inventarios Materia Prima		1.684	1.768	1.855	1.948	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	1.125	1.181	1.239	1.301	-
No Corrientes	52.958	48.994	45.030	41.066	37.929	34.792
Propiedad, Planta y Equipo	51.068	51.068	51.068	51.068	51.068	51.068
Depreciación acumulada	-	3.586	7.172	10.758	13.517	16.276
Intangibles	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890
Amortización acumulada	-	378	756	1.134	1.512	1.890
PASIVOS	26.103	25.401	20.944	16.120	11.191	5.870
Corrientes	-	3.414	3.565	3.895	4.736	5.870
Cuentas por pagar proveedores	-	2.481	2.604	2.734	2.870	3.012
Sueldos por pagar	-	525	525	525	525	525
Impuestos por pagar	-	408	435	636	1.341	2.333
No Corrientes	26.103	21.986	17.380	12.224	6.456	-
Deuda a largo plazo	26.103	21.986	17.380	12.224	6.456	-
PATRIMONIO	39.155	47.222	57.895	79.597	100.073	123.846
Capital	39.155	39.155	39.155	39.155	39.155	39.155
Utilidades retenidas	-	8.067	18.740	40.442	60.918	84.691

El estado de situación financiera muestra que la operación de la empresa es financiada por la inversión inicial y la propia generación de recursos como resultado de la venta de caramelo, ya que no es necesario el financiamiento bancario entre el año 1 y año 5.

Esta capacidad de generar recursos permite a la empresa entregar crédito a sus clientes hasta 30 días plazo con el 50% de la cartera de ventas, en el caso de los proveedores de materia prima entregan a la empresa un crédito de 30 días para el 40% de las compras.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

La información de la liquidez de la empresa es la siguiente:

Tabla No. 27: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	5.398	14.246	25.482	23.911	31.536
Utilidad Neta		8.067	10.673	21.702	20.475	23.773
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.586	3.586	3.586	2.759	2.759
+ Amortización		378	378	378	378	378
- Δ CxCobrar		(5.663)	(298)	(313)	(329)	(347)
- Δ Inventario PT	-	(1.575)	(104)	(56)	(59)	589

- Δ Inventario MP	-	(1.684)	(84)	(88)	(92)	1.948
- Δ Inventario SF		(1.125)	(56)	(59)	(62)	1.301
+ Δ CxP PROVEEDORES		2.481	123	130	136	143
+ Δ Sueldos por pagar		525	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		408	27	201	705	992
Actividades de Inversión	(52.958)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(52.958)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	65.258		(4.607)	(5.155)	(5.769)	(6.456)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	26.103	21.986	(4.481)	(5.155)	(5.769)	(6.456)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	39.155		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12.300	1.282	9.639	20.326	18.142	25.080
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		12.300	13.582	23.221	43.547	61.689
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	12.300	13.582	23.221	43.547	61.689	86.770

La liquidez de la empresa es sólida, permitiendo la operación sin la necesidad de recurrir a crédito externo.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla No. 28: Flujos del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(65.258)	21.623	17.387	27.950	26.318	33.488

Como resultado de la solidez financiera de la empresa, el flujo de caja del proyecto es mayor a cero desde el año 1 hasta el año 5, este es un aspecto positivo para el cálculo de los criterios de valoración.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla No. 29: Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(39.154)	15.689	11.288	21.666	19.828	26.766

Existe coincidencia entre los flujos de proyecto e inversionista en el saldo final, por lo que, la conclusión se asocia al resultado positivo para el posterior cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Con la siguiente información se calcula la tasa WACC = 17,18% y CAPM = 23,82%:

Tabla No. 30: Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,87%	https://www.cnbc.com/quotes/?symbol=US10Y
Rendimiento del Mercado	10,43%	https://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?p=^DJI
Beta	1,15	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta Apalancada	1,22	
Riesgo País	9,21%	https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788/18-dic
Tasa de Impuestos	25,00%	
Participación Trabajadores	15,00%	
Escudo Fiscal	36,25%	
Razón Deuda/Capital	67%	
Costo Deuda Actual	11,30%	

7.4.3 Criterios de valoración

- Valor actual neto: en el flujo del proyecto es \$ 12.353 y en el flujo del inversionista \$ 9.920. Estos datos indican que la empresa permite generar el dinero suficiente para ofrecer un premio a los inversionistas, esto es positivo porque indica que la empresa es viable de ejecutar.
- Período recuperación inversión: la generación permite de este premio, permite a los accionistas recuperar su inversión en un plazo menor a 5 años, el tiempo exacto es 3,25 años en el flujo del inversionista y 3,98 años en el flujo del proyecto.

- Tasa interna de retorno: el flujo del proyecto ofrece una rentabilidad de 24,47% y el flujo del inversionista 34,24%, esto es positivo porque es mayor a la tasa de descuento.

La recomendación referente a los criterios de valoración está vinculada con la necesidad de la empresa de mantener un exhaustivo control sobre dos aspectos claves, que son la demanda potencial y la eficiencia en el uso de los costos y gastos de la empresa. Estas acciones son tareas del gerente general que debe crear indicadores de gestión que estén relacionados con los objetivos organizacionales, la puesta en marcha de estos indicadores deben realizarse desde el año 1 y esto permitirá que la empresa mantenga su nivel de rentabilidad en el mediano y largo plazo.

7.5 Índices financieros

Tabla No. 31: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	6,92	9,48	14,03	15,49	16,17	1,03
Prueba acida	5,64	8,19	12,79	14,42	15,96	0,68
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	53,79%	36,18%	20,25%	11,18%	4,74%	31%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,8	3,2	3,7	4,2	4,8	0,84
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	56,81%	55,30%	56,11%	56,90%	58,24%	35,43%
MARGEN OPERACIONAL	9,93%	11,52%	20,35%	23,66%	25,58%	6,70%
MARGEN NETO	5,94%	7,46%	14,41%	12,92%	14,25%	5,39%

La proyección financiera de la empresa muestra que sus resultados son superiores a la industria en todos los índices financieros, esto muestra que los parámetros y condicionamientos utilizados generan una organización con una correcta salud financiera. La información referente a la industria se encuentra un aspecto positivo como el bajo nivel de endeudamiento entre las empresas participantes y un aspecto negativo como la baja rotación de activos fijos, lo cual

es una muestra de una debilidad en la eficiencia en el uso de los recursos físicos, como maquinaria y equipos.

Como recomendación de mejora en los indicadores financieros proyectados de la empresa, es controlar la liquidez y el endeudamiento. En el primer caso se debe mantener el indicador de prueba acida superior a 1, de esta manera la gestión financiera no va a depender de la necesidad de recursos externos, mediante préstamos bancarios.

8. CONCLUSIONES

El análisis de la industria demostró que existen factores asociados a la materia prima que pueden generar una oportunidad para emprender el proyecto, estos se asocian al uso del toronjil como un tranquilizante y ansiolítico natural, este aspecto se relaciona con el comportamiento del consumidor, que busca productos que tengan ingredientes naturales, que ayuden a mantener un correcto estado de salud. En lo relacionado al canal de distribución se halló una oportunidad en la posibilidad de comercializar el caramelo a través de las cadenas de supermercados y farmacias.

El análisis del cliente determinó que los hombres tienen una mayor disposición al consumo del caramelo y que las mujeres tienen mayor predilección por el caramelo de tipo suave. Esta información es importante para la generación de las actividades de promoción del caramelo, ya que, se puede segmentar el mensaje mediante el uso de las redes sociales.

La ejecución del marketing se fundamenta en la estrategia de diferenciación, esto permite posicionar al caramelo, como un producto natural y que tiene atributos especiales asociados al uso del toronjil junto con la stevia. La promoción de estos atributos debe especializarse según el mercado objetivo, de esta manera el mensaje tendrá un mayor efecto en la compra del caramelo.

La estructura organizacional tiene especial énfasis en el área de producción, debido al carácter de transformación de materia prima para conseguir el caramelo, es por ello que se planifica contratar tres personas que realizan las

actividades en base al diseño del mapa de procesos y según lo dispuesto por la cadena de valor. Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se debe crear indicadores que serán supervisados por la gerencia.

En base de la información financiera desarrollada para implementar la empresa existe un resultado positivo y favorable para los accionistas, los parámetros utilizados para esta conclusión son el valor actual neto de \$ 12.353 que permite recuperar la inversión inicial y la tasa interna de retorno de 24,47% que indica mejor rentabilidad que la tasa descuento de 17,18%. Estos indicadores permiten recomendar la ejecución de la producción de caramelo a base de toronjil.

REFERENCIAS

ARCOTEL. (31 de octubre de 2018). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Recuperado de Servicio Móvil Avanzado (SMA): <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-movil-avanzado-sma/>

Banco Central del Ecuador. (14 de abril de 2019). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Banco Central del Ecuador. (25 de abril de 2019). Recuperado de Índice de Riesgo País: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises

Camari. (17 de marzo de 2019). Recuperado de Sistema Solidario de Comercialización del FEPP: <https://www.camari.org/index.php/catalogo/alimentos/confiteria/frutas-secas-ferbola-detail>

Corporación La Favorita. (2019). *www.cfavorita.ec*. Recuperado de *www.cfavorita.ec*: <https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>

Corporación Proysermesa. (12 de enero de 2017). Recuperado de Características de la stevia: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Ecoticias.com. (15 de diciembre de 2015). Recuperado de <https://www.ecoticias.com/naturaleza/27352/Los-dulces-beneficios-de-la-Stevia-y-sus-propiedades>

El telegrafo. (16 de Julio de 2016). Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/1/medicina-ancestral-sabiduria-que-no-desaparecera>

FAO. (10 de febrero de 2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado de Presentan edulcorantes

naturales a base de stevia elaborados en América Latina:
<http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/509612/>

INEC. (12 de junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (16 de mayo de 2014). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>

INEC. (11 de agosto de 2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Resultados del Censo Económico Nacional: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Quito.pdf

INEC. (18 de diciembre de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Directorio de Empresas 2017: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

INEC. (17 de enero de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Diabetes, segunda causa de muerte: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/Diabetes.pdf>

INEC. (04 de abril de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Índice de Precios al Consumidor: Marzo 2019: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf

INEC. (08 de enero de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de INEC mide la actividad física y medios de transporte de los ecuatorianos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-mide-la-actividad-fisica-y-medios-de-transporte-de-los-ecuatorianos/>

INEC. (18 de enero de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Proyección de la Población Ecuatoriana, por años

calendario, según cantones: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Kotler, P, & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

OMS. (31 de Agosto de 2018). Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

OPS ECUADOR. (05 de febrero de 2018). Recuperado de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (16 de septiembre de 2016). Recuperado de Análisis de los Sistemas de Producción Agrícola de las Provincias de Soacha y Sumapaz (Cundinamarca): http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833581121450/sistemas_cundinamarca.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (17 de febrero de 2019). *Expansión: Datos macro*. Recuperado de Índice Mundial de Innovación: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-mundial-innovacion?anio=2017>

Parkin, M. (2014). *Economía 11ra ed*. México: Pearson Educación.

Servicio de Rentas Internas. (08 de enero de 2018). Recuperado de Nuevos beneficios tributarios con la Ley para la Reactivación de la Economía: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=521>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (28 de 11 de 2019). Recuperado de https://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul

Trámites y Requisito. (17 de octubre de 2019). Recuperado de Pasos y Requisitos para Crear una Empresa en Ecuador: <https://tramitesyrequisitos.com/ecuador/crear-empresa/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de correlación

	¿Usted consume caramelos?	¿Que tipo de caramelos consume?	¿Que sabores de caramelos consume?	¿En que tipo de ocasiones consume caramelos?	¿Usted consume caramelos sin azúcar?	En escala del 1 al 5 siendo 1 nada, considera que el consumo de caramelos es perjudicial	De los siguientes atributos de un caramelo ¿cual es el mas importante para usted?	¿Cuantas veces a la semana consume caramelos?	¿Estaría dispuesto a consumir el caramelo a base de la hoja de toronjil con stevia?	De los siguientes atributos del caramelo a base de hoja de toronjil con stevia ¿Cual es el mas	¿Cuantas veces a la semana consumiría el caramelo de toronjil con stevia?	¿Donde le gustaría adquirir el caramelo de toronjil con stevia?	¿Por que medio de comunicación le gustaría recibir información acerca del caramelo de	¿Que tipo de promoción le parece mas atractiva para la compra el caramelo de toronjil con stevia?	Genero	Edad
¿Usted consum	1															
¿Que tipo de ca	-0,07085338	1														
¿Que sabores d	0,04767298	0,00339201	1													
¿En que tipo de	-0,08241634	0,01237969	0,17170561	1												
¿Usted consum	0,02899684	0,11760095		0,16043613	1											
En escala del 1	0,33023916	0,18986721	0,13174811		0,12075529	1										
De los siguiente	0,03208052		-0,1066537		0,16762808	0,03872378	1									
¿Cuantas vece	-0,18787739	0,17071334	0,09707057	-0,02242243	0,26412249	-0,08364955	-0,08902476	1								
¿Estaría dispues	0,20361755	0,07385212	-0,0851953	-0,10846523	0,12364395	0,16185702	0,04222003	-0,06566545	1							
De los siguiente	0,10540284	-0,07573912	0,01022843		0,06041659	-0,1134752	0,12108987	0,1241602	-0,02924303	1						
¿Cuantas veces	0,06247076	0,15346885			0,13091876	-0,05655546	-0,12552918	0,47557831	-0,3363364	0,18778232	1					
¿Donde le gusta	0,06247076	-0,10492662	0,0883618	0,09095881		-0,02056562	0,14484136	-0,06952899	-0,3363364	0,11575623	-0,00512821	1				
¿Por que medio	-0,13623923	-0,00558119	0,15317469	0,05410018		-0,02105847	-0,10310987	-0,08801982	-0,01682978	-0,14538986	0,08947068		1			
¿Que tipo de pr	-0,10411062	0,06429107		0,32001773	0,15288943	0,05900529	0,07742067	-0,1370163	0,09605979	0,21239405	0,3098864	-0,14427513		1		
Genero	-0,08785819	0,25997631		-0,12792346	0,24826867	0,13974484	-0,17071334	0,05147269	0,00385114	-0,25335939	0,17658382	0,23999138	0,13031974		1	
Edad	-0,04329328	-0,13889345	0,12348012	0,06209513		-0,01608704	0,04504502	0,06107237	-0,02602222	-0,15248641	0,22930816	0,05368028	-0,02354095	0,2365094	0,18373536	1

Anexo 2. Matriz de análisis de la industria

Matriz de Análisis de la Industria								
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Promedio de calificación
Barreras de Entrada								
Economías de escala	Poco				x		Mucho	4
diferenciación de producto	Poco					x	Alto	5
Identificación de marcas	Bajo				x		Alto	4
Requerimiento de capital	Bajo			x			Alto	3
Experiencia	Sin Importancia				x		Importante	4
Barreras de Salida								
Especialización de activos	Alto					x	Bajo	5
Costo de salida	Alto					x	Bajo	5
Estrategia interrelacionadas	Alto		x				Bajo	2
Rivalidad entre competidores								
Cantidad de competidores	Muchos					x	Pocos	4
Crecimiento de la Industria	Lento					x	Rápido	5
Costos fijos	Altos				x		Bajo	4
Características del producto	Commodities			x			Especializados	3
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento				x		Poco Crecimiento	4
Diversidad de Competidores	Alto				x		Bajo	4
Capacidad de negociación proveedores								
Cantidad de proveedores	Pocos					x	Varios	5
Productos sustitutos	Bajo				x		Alto	4
Costo de migración de proveedores	Alto				x		Bajo	4
Capacidad de convertirse en competencia	Alto				x		Bajo	4
Precios de productos a proveer	Bajo			x			Alto	3
Contribución a la calidad del producto	Alto			x			Bajo	3
Utilidad de industria a los proveedores	Poca			x			Mucho	3
Total Análisis Industria								
Barreras de entrada	Bajo				x		Alto	4.0
Barreras de salida	Alto				x		Bajo	4.0
Rivalidad entre competidores	Alto				x		Bajo	4.0
capacidad de negociación Compradores	Alto			x			Bajo	3.5
capacidad de negociación proveedores	Alto			x			Bajo	3.7
Viabilidad de sustitutos	Algunos	x					Poco	1

Anexo 3. Entrevistas a

expertos Entrevista No.1

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo en Confiteca?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la industria de confites?

¿Desde que empezó a trabajar en Confiteca ha visto algún cambio en el consumo de confites?

¿De todos los dulces que tiene Confiteca cuales ha visto usted que tiene mayor aceptación en el mercado y porque?

¿Cuál es la competencia directa de Confiteca?

¿Usted conoce que tipos de máquinas se utiliza para la elaboración de caramelos?

Hablando específicamente de caramelos, ¿ha visto usted algún aumento o disminución en el consumo?

¿Usted invertiría en la industria de confites?

¿Cuáles puntos cree importante a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado?

¿En Confiteca elaboran algún caramelo o chicle que no tenga azúcar?

¿En qué temporadas se vende más estos caramelos?

¿Cuál medio de comunicación cree usted que es el más importante para informarse acerca de promociones o nuevos productos?

¿Usted conoce la elaboración de caramelos?

¿Cuál es el costo aproximado de producir caramelos?

Me podría mencionar alguna recomendación importante para poder entrar a la industria de confites.

Entrevista No.2

¿Cuál es su nombre?

¿Actualmente a que se dedica y cual es cargo?

- ¿Cuántos años tiene Camari en el mercado?
- ¿Cuántos Camari hay en Ecuador?
- ¿Cuántos Camari hay en Quito?
- ¿Qué tan difícil es introducir un producto nuevo en Camari?
- ¿Qué tan costoso es introducir un nuevo producto en Camari?
- ¿Qué documentos se necesita para introducir un producto en Camari?
- ¿Qué porcentaje de producción debo tener para ingresar a Camari?
- ¿Hay productos naturales en su empresa?
- ¿Hay aceptación por parte de los clientes de los productos naturales?
- ¿Ustedes hacen promociones de sus productos?
- ¿Cuál es el tipo de promoción que hacen?
- ¿Ustedes tienen mucha competencia?
- ¿Usted cree que un caramelo de stevia con toronjil tenga aceptación en el mercado de Camari?
- ¿Hay mucha competencia en el ámbito de caramelos?

Anexo 4. Organigrama de la empresa Rock Candy

