



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CONFITES
ELABORADOS EN BASE A SUSTITUTOS DEL AZÚCAR EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesora Guía
Pahola Guevara

Autor
Andrés Fernando Quinteros Savinovich

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Pahola Guevara.
C.C: 1712081213

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”.

Andrés Fernando Quinteros Savinovich
C.C: 1716726136

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mis padres por haber sido el motor fundamental de apoyo para mis estudios y también agradezco a mi profesor guía por haberme exigido lo necesario para desarrollar un buen trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en elaborar un plan de negocios para el desarrollo de una empresa comercializadora de alimentos preparados fabricados en base a sustitutos del azúcar en la ciudad de Quito. Para determinar la viabilidad del proyecto, se analizan las variables del entorno con el fin de conocer las posibles oportunidades y amenazas.

El proyecto consiste en la comercialización e importación de productos dulces como chocolates, galletas, chicles, caramelos y jaleas que sean elaborados sin azúcar y contengan un factor nutricional adecuado para el consumo de personas que tienen restringido el consumo del azúcar como lo son los diabéticos, hipertensos, obesos y personas que tengan una tendencia a cuidar su salud por medio de la alimentación, recalcando que se enfocará en personas de un nivel socio-económico medio y medio-bajo.

Después de analizar las variables del macro entorno se determinó que el negocio se encuentra en un ambiente atractivo, debido a que los principales factores influyentes como los niveles de ingreso, crecimiento de los sectores económicos medio y medio-bajo, y el crecimiento de la industria muestran datos favorables.

Mediante la investigación de mercados se logró determinar que las ventas podrían ser desarrolladas en lugares como tiendas de barrio, ya que son los lugares de más fácil acceso y que se asegurarán de tener disponible el producto siempre que se lo demande. Por otro lado, se logró determinar que campañas de concientización y de marketing son fundamentales para el éxito del proyecto. Debido a que principalmente aumentan la probabilidad de generar más ventas.

La proyección de los flujos del proyecto se realizó a 5 años, tomando en cuenta datos de la industria se determinó el costo ponderado promedio de capital que resultó de 14,49%. Consecuentemente se determinó que el proyecto tendrá un VAN positivo de 286 238,22 y una TIR de 58% en un escenario esperado con apalancamiento.

ABSTRACT

The present work is to design a business plan for the development of a distributor company of prepared foods made based on sugar substitutes in the city of Quito. With the purpose of determine the viability of the project; environment variables are analyzed in order to identify potential opportunities and threats.

The project involves the distribution and importations of sweet products such as chocolates, biscuits, gum, candy and jellies that are made without sugar and contain the adequate nutritional factor for people who have restricted consumption of sugar such as diabetics, hypertensive, obese and for people that have tendency to take care of their health through diet, however the project will emphasize in people on a medium and medium-low socio-economic sectors.

After analyzing the macro environment variables, it was determined that the business project is in an attractive environment, for the main reason that the influencing factors such as local income levels, growth of medium and medium-low economic sectors, and the growth of the industry show favorable data.

By the market research achievements it was able to determine that sales could be developed in places like conventional stores, as they are the accessible places and ensure the available of the product whenever it's demanded. On the other hand it was determined that marketing and awareness campaigns are essential to project success, essentially because those strategies will increase the probability of generating more sales.

The forecast of the flows of the project was held at 5 years, counting with the industry data the weighted average cost of capital resulted in 14,49%. Consequently it was determined that the project will have a positive NPV of 286 238,22 and an IRR of 58% in the expected scenario leverage.

ÍNDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.2. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.2.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2.2. OBJETIVOS GENERALES.....	3
1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.2.4. HIPÓTESIS.....	3
CAPITULO 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....	4
2.1. LA INDUSTRIA	4
2.1.1. TENDENCIAS.....	4
2.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	8
2.1.3. ASPECTOS ECONÓMICOS Y REGULATORIOS.....	9
2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	35
2.1.5. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	37
2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	39
2.2.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO.....	39
2.2.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	40
2.2.3. MISIÓN.....	40
2.2.4. VISIÓN	41
2.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	41
2.4. EL SERVICIO Y/O PRODUCTO.....	43
2.5. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y DE CRECIMIENTO.....	45
2.6. ANÁLISIS FODA.....	46
CAPITULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	48
3.1. INTRODUCCIÓN.....	48
3.2. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	48

3.2.1. PERSONAS QUE TIENEN RESTRINGIDO EL CONSUMO DE AZÚCAR.....	48
3.2.2. PERSONAS QUE GUSTAN CUIDAR DE SU SALUD MEDIANTE UNA ALIMENTACIÓN SANA.....	55
3.3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	56
3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	60
3.5. INVESTIGACIÓN AL MERCADO OBJETIVO.....	61
3.5.1. PROBLEMA DE GERENCIA.....	61
3.5.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	61
3.5.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	62
3.5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	62
3.5.5. METODOLOGÍA.....	65
3.5.6. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	72
3.5.7. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	82
3.6. COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	84
3.7. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA.....	85
3.8. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	86
CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING.....	87
4.1. CONSUMIDOR POTENCIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	87
4.1.1. PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA.....	88
4.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	88
4.3. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	89
4.4. MIX DE MARKETING.....	90
4.4.1. PRODUCTO.....	90
4.4.2. PRECIO.....	93
4.4.3. PLAZA.....	97
4.4.4. PROMOCIÓN.....	98
4.5. TACTICA DE VENTAS.....	104
4.6. POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS ..	105

CAPÍTULO 5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO ...	107
5.1. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES	107
5.2. DIFICULTADES Y RIESGOS	107
5.3. MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS	108
5.4. COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS	108
5.5. PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, LICENCIAS)	109
CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES	111
6.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	111
6.1.1.PROCESOS GOBERNANTES	112
6.1.2.PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	112
6.1.3.PROCESOS GENERADORES DE VALOR.....	113
6.1.4.PROCESOS DE APOYO	117
6.2. POLITICAS GENERALES	119
6.3. INICIO DE OPERACIONES	122
6.4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	123
6.5. INSTALACIONES Y MEJORAS	124
6.6. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	126
6.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	127
6.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	130
CAPITULO 7. EQUIPO GERENCIAL	132
7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	132
7.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	132
7.2.1.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	132

7.2.2.EQUIPO DE TRABAJO	134
7.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PERSONAL DE TRABAJO.....	135
7.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS	136
7.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	138
7.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	138
CAPITULO 8. CRONOGRAMA GENERAL.....	140
8.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	140
8.2. RIESGOS E IMPREVISTOS	142
8.3. DIAGRAMA DE GANTT	143
CAPITULO 9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	145
9.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	145
9.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	146
CAPITULO 10. PLAN FINANCIERO	149
10.1. INVERSIÓN INICIAL.....	149
10.2. FUENTES DE INGRESOS	149
10.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMI-VARIABLES....	151
10.3.1.COSTOS FIJOS.....	151
10.3.2.COSTOS VARIABLES Y SEMI-VARIABLES.....	152
10.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	153
10.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	154
10.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	155
10.7. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	156
10.8. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	156
10.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	158
10.9.1.ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	158

10.9.2.ESCENARIOS	159
10.9.3.ÍNDICES FINANCIEROS	160
10.10. VALORACIÓN	161
CAPITULO 11. PROPUESTA DE NEGOCIO	163
11.1. FINANCIAMIENTO DESEADO	163
11.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL, DEUDA BUSCADA Y CAPITALIZACIÓN.....	163
11.3. USO DE FONDOS.....	164
11.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	164
CAPITULO 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
12.1. CONCLUSIONES	167
12.2. RECOMENDACIONES	170
REFERENCIA.....	172
ANEXOS	178

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios consiste en la comercialización de productos alimenticios dulces, los cuales sean elaborados a base de sustitutos del azúcar blanco.

Estos productos están dirigidos principalmente para personas que poseen algún tipo de enfermedad que les limita el consumo del azúcar, y también personas quienes cuidan su salud por medio del consumo de alimentos sanos. El presente proyecto se enfoca en un segmento de personas que poseen un nivel de ingresos medio, y medio bajo, las cuales estén localizadas en la ciudad de Quito.

1.2. ASPECTOS GENERALES

1.2.1. ANTECEDENTES

Mónica Gómez terapeuta holística presenta en su boletín “Azúcar: dulce suicidio”, que el azúcar es el principal causante de muchas enfermedades como: Diabetes, Hipertensión, Arterioesclerosis, Obesidad, Alzheimer, Eczema, ente otras (Gómez, 2012); tomando como referencia este dato se puede notar que la cantidad de personas que no pueden consumir azúcar es más grande.

Así también en un reportaje presentado en el año 2011 por el diario El Telégrafo se muestra que la OMS (Organización Mundial de Salud) calcula que hay 220 millones de personas con diabetes en el mundo y que el 80% de los casos de muerte por esta enfermedad se da en personas con ingresos medios y bajos (El Telégrafo, 2011).

Por otro lado, se puede evidenciar que actualmente a nivel mundial la población presenta una concientización por el cuidado de la salud, especialmente en el consumo de alimentos sanos.- por lo cual se puede

suponer que el mercado potencial para el consumo de productos elaborados a base de sustitutos del azúcar es superior, lo cual genera una mayor probabilidad en su aceptación.

Según datos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2011, alrededor del 13% de la población ecuatoriana posee diabetes, y tan solo el 6% del total de la población tiene conocimiento de tener la enfermedad, de esta forma la diabetes se sitúa como la segunda enfermedad más común en Ecuador detrás de la osteoporosis (INEC, 2011).

Según datos del INEC en Ecuador hay un total de 15,8 millones de habitantes al año 2013; si se relaciona la cantidad de ecuatorianos con el porcentaje de personas con diabetes en el Ecuador, el total de personas con diabetes en el Ecuador es aproximadamente 2 millones, quienes en su mayoría se encuentran en la clase C+ y C-, nivel que ha sido considerado en base a la información. Además, el INEC divide a los niveles socio-económicos del país en 5 categorías, donde la clase A responde a las personas que tienen ingresos altos, clase B a ingresos medio-altos, clase C+ ingresos medio, C- ingresos medio-bajos y clase D ingresos bajos. Cabe señalar que el grupo de interés para el presente proyecto son las clases C+ y C-, en los cuales se encuentra el 72,1% de la población (INEC, 2013).

La idea del presente proyecto se origina al observar la necesidad de consumir dulces por parte de personas que poseen algún tipo de enfermedad que les impide el consumo de azúcar.

En la actualidad existen dulces elaborados con sustitutos del azúcar, los cuales tienen un precio referencial alto, por lo que las personas con ingresos medios y bajos deben destinar un porcentaje demasiado alto de sus ingresos para el consumo de estos dulces, con lo señalado anteriormente se puede deducir que hay una gran demanda potencial por esta clase de productos que tengan un precio relativamente inferior.

1.2.2. OBJETIVOS GENERALES

Determinar la viabilidad de comercializar productos elaborados en base de sustitutos del azúcar, los cuales principalmente son de consumo regular en personas que poseen enfermedades que impiden la ingesta de azúcar.

1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del macro-entorno para evidenciar los principales componentes y características que afectan la comercialización de productos elaborados con sustitutos de azúcar.
- Realizar las investigaciones de mercado adecuadas que determinen la aceptación del producto en el segmento de mercado seleccionado.
- Desarrollar las estrategias adecuadas para la comercialización del producto, que mezclen una publicidad, promoción y distribución efectivas, en las cuales se destaque los beneficios del producto.
- Elaborar una estructura operacional dada por procesos eficientes y claros, tomando en cuenta las principales dificultades que se pueden dar en la distribución y comercialización de los productos.
- Analizar las variables de riesgo de la industria para determinar la estructura de costos y su variabilidad, así como también los factores de riesgo, y de esta forma determinar la viabilidad financiera del proyecto.

1.2.4. HIPÓTESIS

La comercialización de los productos de confitería elaborados a base de sustitutos del azúcar, tienen una buena aceptación por parte de las personas del segmento socio-económico C+ y C-, que sufren de alguna enfermedad que les limita el consumo del azúcar, y por personas que tienden a cuidar su salud por medio de los alimentos saludables.

CAPITULO 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑIA Y LOS PRODUCTOS

2.1. LA INDUSTRIA

Tabla 1 Clasificación de la Industria

Código CIU	Clasificación
• C10	Elaboración de Productos Alimenticios
• C107	Elaboración de Otros Productos Alimenticios
• C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
• C1073.20	Elaboración productos de Confitería

Tomado de Superintendencia de Compañías (Supercias, 2012)

De acuerdo al código CIU 4.0 la confitería abarca la siguiente clase de productos: caramelos, turrón, grageas, goma de mascar, confites blancos, confitería elaborada en base a chocolate, chocolate blanco. También se encuentran productos como: conservación de frutas, nueces, frutos secos, cáscaras de frutas y otras partes de planta. Además abarca la siguiente clase de productos: melcochas, cocadas, nogadas, dulces, alfeñiquéis, y muchos más similares.

2.1.1. TENDENCIAS

2.1.1.1. Industria

La industria ecuatoriana de elaboración y comercialización de chocolates y confites, al ser comparada con otras industrias, se caracteriza por tener una cantidad pequeña de empresas. Como se puede visualizar en la tabla 2.2 al año 2012 en la provincia de Pichincha existen 9 empresas, mientras que

existen 9 empresas más en el país, las cuales se ubican en Guayas. (Supercias, 2012).

El sector de la comercialización de productos confites elaborados en base a sustitutos del azúcar es atractivo porque en la actualidad existe una carente oferta en el mercado. El ingresar en este tipo de industrias puede llegar a ser difícil debido a que son pocas empresas las cuales poseen gran dominio del mercado; sin embargo entre estas empresas no se evidencia claramente un emprendimiento hacia estos productos elaborados con sustitutos del azúcar.

Tabla 2 Número de compañías en la industria

INDUSTRIA C1073 en Pichincha								
Año	2009		2010		2011		2012	
Tamaño empresa	Cant.	Capital Suscrito						
Grande	2	12182645	2	13315692	2	13315692	2	13315692
Mediana	1	10000	2	70800	2	70800	2	70800
Pequeña	5	604006	5	604006	5	611011	5	611011
Total	8	12796651	9	13990498	9	13997503	9	13997503

Tomado de: Superintendencia de Compañías (Supercias, 2012).

De la tabla anterior se puede notar que desde el año 2009 hasta el año 2012 se ha incorporado una compañía nueva en la industria, lo cual confirma que es una industria que posee un número corto de compañías; mientras que el capital suscrito en la industria creció un 10% al año 2010 y desde ese año se mantuvo estancado hasta el año actual.

Además, se analiza el crecimiento de la industria de acuerdo al nivel de ventas que han obtenido las compañías constituidas en la Superintendencia de Compañías.

Tabla 3. Análisis de las Ventas de la Industria.

EMPRESAS 2012	EMPRESAS 2013	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS 2012	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS 2013	CRECIMIENTO
CONFITECA C.A.	CONFITECA C.A.	60.832.407,89	57.904.831,90	-5%
FABRICA GUAYAQUIL LOOR RIGAIL CA	FABRICA GUAYAQUIL LOOR RIGAIL CA	1.008.704,89	1.205.849,92	20%
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	72.561.530,77	71.238.759,52	-2%
CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	288.996,94	303.187,20	5%
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	4.613.674,69	4.783.162,60	4%
INDUSTRIAL KYRIL C.LTDA.	INDUSTRIAL KYRIL C.LTDA.	15.212,27	15.212,29	0%
ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	613.318,54	679.133,81	11%
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	1.138.916,90	748.710,75	-34%
SYLVERMIEL S.A	SYLVERMIEL S.A	817.298,14	927.121,41	13%
CROINSA S.A.	CROINSA S.A.	1.274.010,12	3.620.949,91	184%
GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.	GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.	257.830,06	332.069,19	29%
SOL DEL ECUADOR MERPITEJ CIA. LTDA.	SOL DEL ECUADOR MERPITEJ CIA. LTDA.	1.263.885,16	2.864.560,87	127%
DUTRAEC S.A.	DUTRAEC S.A.	105.682,37	124.659,52	18%
FRUTAS Y CAMELOS FRUIT&CANDY S.A.	FRUTAS Y CAMELOS FRUIT&CANDY S.A.	65.334,58	31.363,97	-52%
CHOCONO S.A.	CHOCONO S.A.	1.557.241,41	1.592.971,08	2%
INDUSTRIAS BORJA VELA ASOCIADOS CIA. LTDA.	INDUSTRIAS BORJA VELA ASOCIADOS CIA. LTDA.	1.707.688,84	2.015.969,53	18%
	SPRINKLES S.A.		3.575,11	
TOTALES		148.121.733,57	148.392.088,58	0,2%

Tomado de: Supercias, 2012

Se puede observar en la tabla 3. Como algunas empresas crecieron en los últimos años y como otras disminuyeron su nivel de ventas. Al mismo tiempo, se puede determinar que el crecimiento de la industria con respecto al nivel de ingresos es mínimo ya que alcanza un 0,2% nada más, este bajo crecimiento se ve afectado por las empresas más grandes las que tuvieron una disminución en su nivel de ingresos.

Por otro lado, se muestran empresas que obtuvieron un alto crecimiento en sus ventas, como lo son Cornisa S.A. y Sol del Ecuador Merpitej Cia. Ltda. que según datos de las Supercias fueron constituidas en los últimos 8 años. Estas empresas mostraron un crecimiento de hasta el 184% en sus ingresos, lo que significa que es posible obtener una buena aceptación y por lo tanto un buen crecimiento en el nivel de ventas en esta industria.

2.1.1.2. Consumo

Por otro lado, se evidencia que en la actualidad existe una gran cantidad de personas que poseen distintos tipos de enfermedades las cuales restringen, hasta prohíben consumir azúcar y productos que sean elaborados con azúcar. Además en un reportaje presentado en el año 2011 por el diario el Telégrafo se muestra que la OMS calcula que existen 220 millones de personas con diabetes en el mundo y que el 80% de los casos de muerte por esta enfermedad se da en personas con ingresos medios y bajos (El Telégrafo, 2011).

Martin Pellerino Licenciado en Bromatología, indica en su informe acerca de las enfermedades que restringen el consumo del azúcar, específicamente que alimentos no pueden ser consumidos, los más comunes son: -Tartas elaboradas con azúcar. –Caramelos y golosinas. – Galletas dulces y galletas con relleno. – Mermeladas. – Pasteles. – Turrones. – Miel. – Leche condensada. – Helados. – Fruta confitada. – Chocolates. – Conservas en almíbar. – Jarabes. – Licores dulces. – Bebidas azucaradas. – Cereales con azúcar (Pellerino, 2013).

Como prevención para las enfermedades antes señaladas, actualmente existe una tendencia a consumir alimentos sanos, la cual se está propagando rápidamente a nivel mundial. En un estudio sobre las tendencias del consumo alimenticio realizado por Natalia Ida Del Greco en 2010, se puede detectar como los hábitos de consumo de alimentos han cambiado desde la última década, esto se debe a factores como las exigencias laborales, la seguridad y las limitaciones en el tiempo, que hacen que las personas tengan un tiempo

menor para alimentarse y cuidar de su salud mediante el ejercicio, por lo que se ha dado una tendencia a consumir comidas preparadas que tardan el menor tiempo posible en cocinarse, y también los consumidores actuales demandan productos que sean respaldados por marcas reconocidas y sellos que garanticen la elaboración sana de los alimentos, así tienden a demandar los alimentos que generen el mejor efecto posible en el cuerpo (Del Greco, 2010).

2.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Dentro del ranking anual realizado por la Superintendencia de Compañías se presentan cuatro empresas que pertenecen a la industria del proyecto propuesto, las cuales se encuentran entre las más grandes del país.

En la tabla 2.3 se puede visualizar que la empresa más grande de la industria posee un rango de ventas entre 70 y 80 millones de dólares y se ubica en el puesto 178 de entre las empresas más grandes del país.

Tabla 4. Ranking Empresarial de la Industria

Ranking	Empresa	Provincia	Rango de Ventas			
178	FERRERO DEL ECUADOR S.A. INDUSTRIA DE DULCES Y ALIMENTOS	Pichincha				De 70.000.001 a 80.000.000
240	CONFITECA C.A.	Pichincha			De 60.000.001 a 70.000.000	
634	ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.	Guayas	De 0 a 10.000.000			
915	CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA	Guayas		De 20.000.001 a 30.000.000		

Tomado de: Superintendencia de Compañías 2012.

Los principales competidores en la industria muestran un alto valor en las ventas anuales, lo cual demuestra que es una industria grande donde existe un gran potencial de ventas. Por otro lado, son pocas las empresas competidoras

y cada una apunta a un mercado diferente, siendo Ferrero y Confiteca ubicadas en Pichincha las que elaboran productos de confitería elaborados a base de azúcar, lo que deja un espacio de mercado para empresas nuevas que desean incursionar en la industria, pero con productos basados en sustitutos del azúcar.

2.1.3. ASPECTOS ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

2.1.3.1. Factores Políticos

2.1.3.1.1. Reglamentos Generales en la Industria

Según publicaciones presentadas por Orozco y Gómez en Noviembre de 2013, el primer mandatario dictaminó que en un plazo de seis meses a partir del mes de Noviembre de 2013 se tiene que implementar un sistema de etiquetado para alimentos tipo semáforo, el cual funciona de manera que indique el contenido de grasas y calorías; mientras estas sean más altas la etiqueta será de color rojo, por el contrario si son bajas, serán de color verde, y para alimentos de contenido medio será la etiqueta de color amarillo. El objetivo señalado en la publicación es de advertir a los consumidores de los problemas que pueden ocasionar ciertos alimentos y así prevenir la obesidad y diabetes en la población (Orozco y Gómez, 2013).

“El Ministerio de Salud ejecutará campañas de información, comunicación y educación para difundir el Reglamento. Con ello se espera contribuir a lograr hábitos alimentarios saludables entre la población y que la industria alimentaria se dirija hacia la elaboración de productos con un mejor perfil en el contenido de grasas, sal y azúcar” (Ministerio de Salud, 2013).

Esta medida tomada por el gobierno favorece al proyecto propuesto ya que los productos a ser comercializados son saludables por lo cual llevarán etiquetas de color verde. Así los consumidores podrán notar rápidamente que productos son más saludables para su consumo y descartar fácilmente productos con

etiqueta amarilla y roja, lo cual aumenta la probabilidad de que los productos a ser comercializados tengan un mejor ingreso al mercado local.

Además el Ministerio de Industrias y Productividad señala en el “Reglamento Técnico Ecuatoriano Parte INEN 103 de Productos de Confitería” lo siguiente:

- El reglamento aplica para los productos que se produzcan, importen o se comercialicen en el Ecuador.
- La clasificación de estos productos abarca: caramelos, pastillas, grageas, gomitas, turroneas, chicles, galletas, chocolates blancos, y los demás.
- Los productos a comercializar deben tener las etiquetas correspondientes que respondan a las demandas NTE INEN, y para obtener los permisos requeridos deben ser sometidos a pruebas donde deberán cumplir con lo siguiente: mantener el color, sabor y características de su elaboración, no deben presentar rancidez, no deben presentar deterioro físico y químico, libres de insectos y material extraño y deben contar con envases que garanticen su integridad e inocuidad.
- Las normas para el rotulado de los productos confites a comercializar en el Ecuador deben cumplir con lo establecido en el RTE INEN 022, y la información principal debe estar en idioma español.
- Para la importación de los productos de confitería, estos deberán pagar un arancel correspondiente al 20% del valor CIF de la mercadería, además de pagar los impuestos correspondientes a una importación que son: 0,5% del FDI, 0% de ICE, 12% de IVA y el correspondiente 5% al impuesto a la salida de divisas.

Es importante enfocarse en cada punto establecido por el Ministerio de Industrias y Productividad, de tal manera que los productos puedan ser comercializados en el mercado sin problema alguno y evitar posibles problemas con los entes regulatorios de la industria, lo cual puede llegar a ser un grave problema en las ventas del proyecto.

2.1.3.1.2. Relaciones internacionales

Debido a que en su gran mayoría los productos a comercializar son importados de varios países entre sus principales: Colombia y España, es de gran importancia aprovechar cualquier tratado de preferencias comerciales que el Ecuador posea con estos países específicamente, pues así se podrá comercializar los productos a un mejor precio y la importación de estos no presentará obstáculos que se puedan agravar.

Uno de los principales tratados multilaterales de los que Ecuador es miembro es la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en donde existe una unión aduanera y se tiende a una zona libre de comercio en la que los aranceles entre los países miembros tienen una preferencia casi total, los países miembros de la CAN son Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador. Ecuador también es parte de la Asociación Latinoamericana de Integración, el cual es un organismo que tiende a un mercado común en el cual se facilitará la circulación de bienes y servicios así como los factores productivos tomando en cuenta las condiciones de competencia locales entre las naciones miembros.

Por otra parte, el diario El Hoy en su publicación del 30 de marzo de 2014 señala la situación actual de las negociaciones entre Ecuador y la Unión Europea. Negociaciones que se encuentran en buen camino según comentarios de expertos involucrados en las negociaciones, a tal punto que predicen que el tratado con esta región puede estar en vigencia en el próximo mes de Julio. Con este tratado se beneficia el comercio entre los países miembros, y se podrá aprovechar estas ventajas para importar productos desde España que es el principal productor de confites elaborados con sustitutos de azúcar (El Hoy, 2014).

De la misma manera PROECUADOR en su guía comercial del año 2013 señala que con el objetivo de promover la exportación y de diversificar los lugares donde se tiene impacto, el Ecuador promueve la firma de acuerdos

comerciales con nuevos socios a nivel mundial de los cuales se destacan: Canadá, China, Egipto, Países del Consejo de Cooperación del Golfo, Rusia y Turquía, países que tienen como factor en común el encontrarse geográficamente cercanos (PROECUADOR, 2013).

2.1.3.1.3. Obligaciones laborales

Este es un factor que puede afectar al proyecto ya que se requiere de la fuerza laboral local; si se consideran ciertos cambios en las regulaciones laborales y la evolución actual en los salarios, estos factores pueden llegar a generar adaptaciones en la operación del proyecto.

“Estipulación de sueldos y salarios⁷¹.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117. Art. 117.- Remuneración Unificada.- Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de Enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador. Remuneraciones adicionales. Todo trabajador en general gozará de las siguientes remuneraciones consideradas y tipificadas en el Código de Trabajo. Decimotercera remuneración o bono navideño⁷⁴, que equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. Decimocuarta remuneración⁷⁵, los trabajadores percibirán una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de abril en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de septiembre en las regiones de la Sierra y Oriente. Para el pago de esta

bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales” (PROECUADOR, 2013).

2.1.3.2. Factores Económicos

2.1.3.2.1. PIB

Este factor es importante para el plan de negocio debido a que muestra el valor total de la producción de los bienes y servicios de un país, por lo cual si este factor tiene un buen crecimiento durante los últimos años es más probable que los posibles clientes estén dispuestos a consumir nuevos productos, porque reflejaría un posible aumento en los ingresos de las personas. Además se obtiene el PIB per cápita para tener una referencia de la producción anual por cada habitante del país.

Según informes de Ecuador en Cifras desde el 2002 hasta el 2012 el Ecuador creció económicamente en un aproximado promedio del 4,3%, que resultó en el crecimiento más alto del Ecuador en los últimos veinte y cinco años. Con la transición de mando de gobierno en 2007 y un salto en los precios del petróleo a la alza se produjo un crecimiento del 6,4 % en la economía del país (Ecuador en Cifras, 2012)

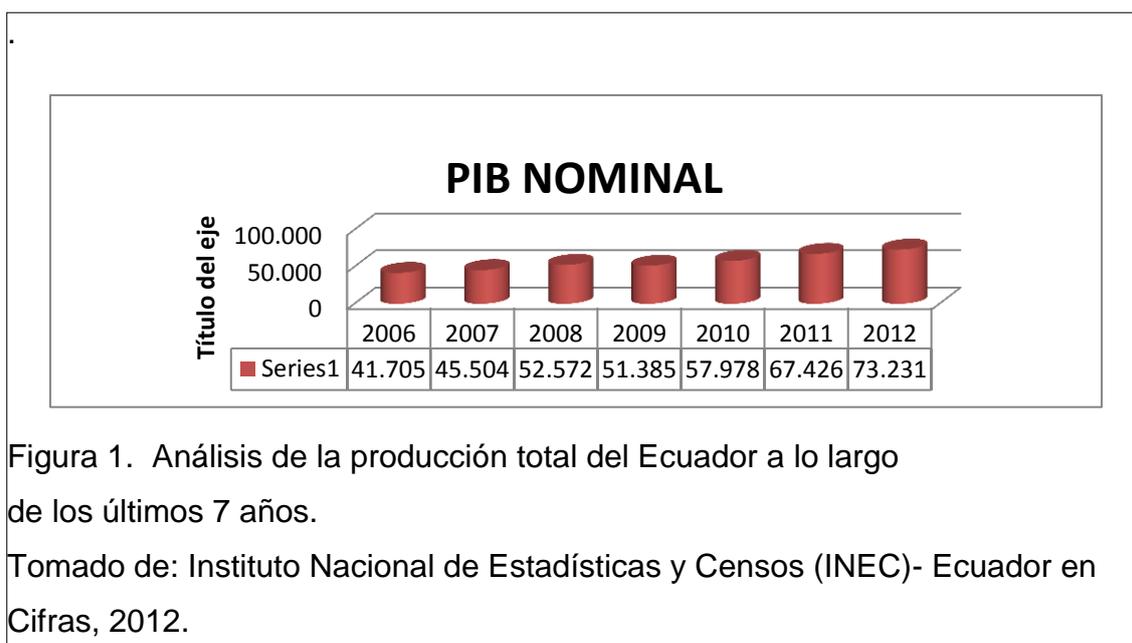


Figura 1. Análisis de la producción total del Ecuador a lo largo de los últimos 7 años.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)- Ecuador en Cifras, 2012.

En la publicación del diario El Financiero el PIB del Ecuador en el 2012 fue de alrededor de 73,23 billones de dólares y un PIB per cápita de \$ 8 800, mostrando un crecimiento respecto al año anterior de un 4,8 %, lo cual muestra que la economía sufrió una desaceleración en su crecimiento siendo que en el año 2011 creció en un 7,8 % (El financiero, 2012). Los datos señalados fueron comparados por la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA) entre todos los países del mundo y colocó al Ecuador en el puesto 82 con mejor crecimiento de la economía mundial en el año 2012 (CIA, 2012).

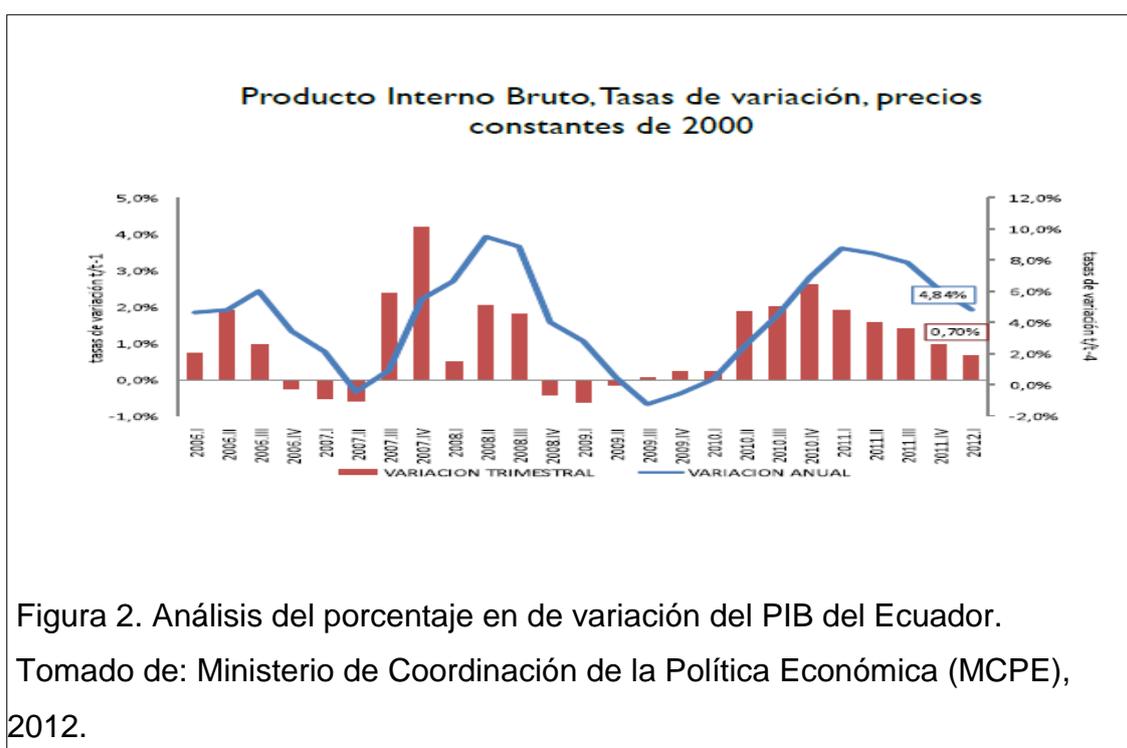


Figura 2. Análisis del porcentaje en de variación del PIB del Ecuador.

Tomado de: Ministerio de Coordinación de la Política Económica (MCPE), 2012.

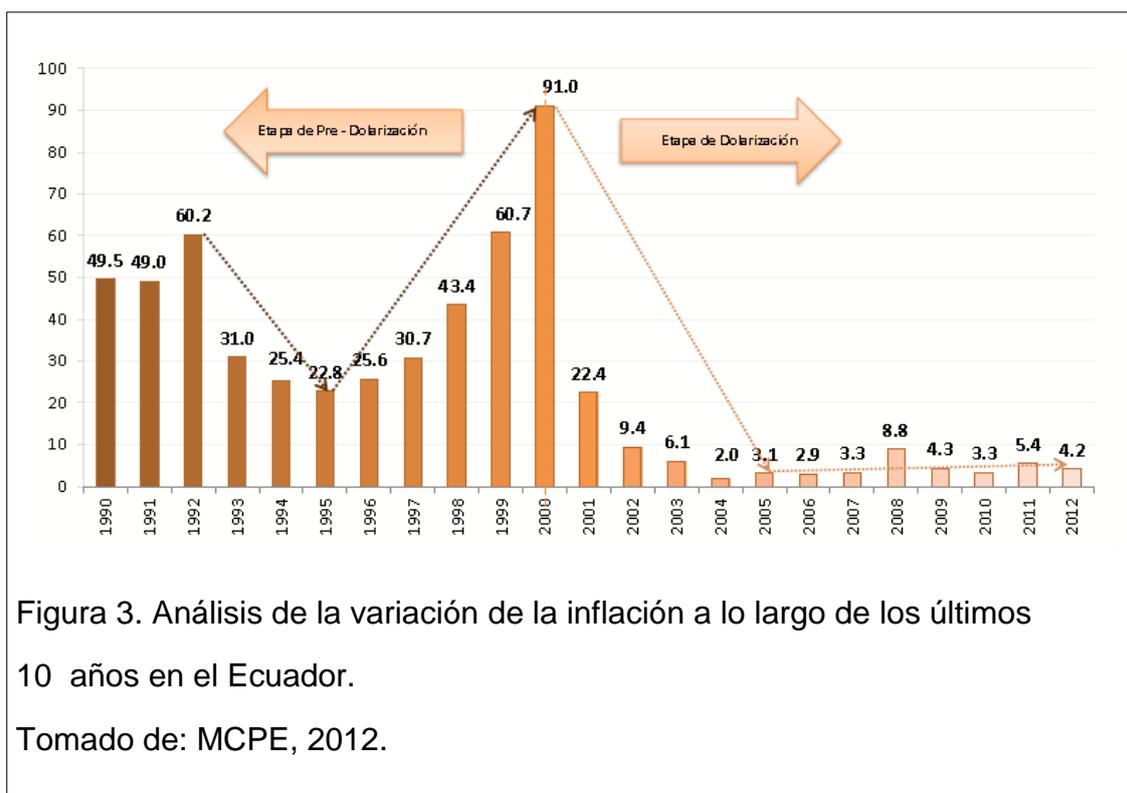
Por su parte El Diario en el año 2011 publicó que el sector de alimentos en el país logró producir unos \$365 millones de dólares, lo cual representa 11% más que lo realizado el año anterior. También se agrega que las exportaciones de este sector crecieron en 40% en este año (El Diario, 2011).

2.1.3.2.2. Inflación

Este factor influye en la propuesta de negocio debido a que refleja como los precios de los bienes básicos van variando cada año, así se puede deducir que

si la inflación tiene porcentajes altos, la población posee un menor poder adquisitivo, así los productos que consumidos serán en su mayoría de necesidad primaria.

La inflación presentada por el Banco Central del Ecuador (BCE) en el año 2013 fue de 2,7%, en 2012 fue de 5,3% y en el 2011 de 4,5%, según lo indica el MCPE en su informe anual. Esto indica que la variación en los precios no ha sufrido aumentos muy grandes. Por lo que se pueden proyectar aumentos cortos en los precios de acuerdo con la inflación (MCPE, 2012).



Uno de los índices más influyentes en la economía de un país es el índice de precios al consumidor que en el caso de Ecuador en el mes de junio de 2012 presentó un incremento de un 5% en los precios con respecto al año anterior, lo cual comparado con la inflación presentada es un poco más alto, lo que indica que el crecimiento de los precios es relativamente pequeño en los últimos años.

El Ministerio de Coordinación de la Política Económica analiza en parte a la inflación en dos tipos de productos, los alimenticios registraron un 5,28% de

inflación y los no alimenticios un 4,88%, de los cuales se registraron en ese mes que las bebidas no alcohólicas y ciertos alimentos aumentaron los precios en un 30,82%, el transporte en un 12% y el sector turístico de restaurantes y hoteles en un 11%. Así llega a un nivel crítico el alza de los precios en la industria de las bebidas no alcohólicas lo cual tiene que ser compensado con el alza de los precios de muchas otras industrias para no afectar mayormente a la economía nacional (MCPE, 2012).

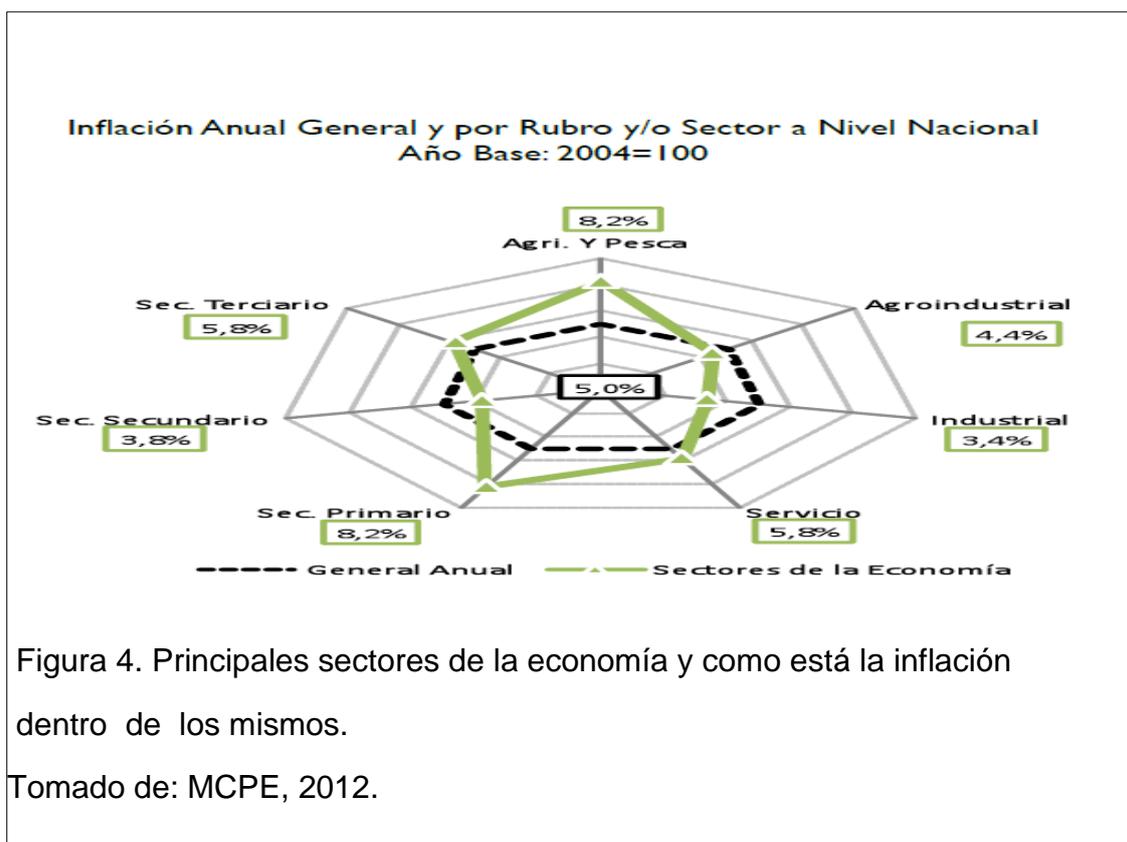
La inflación en Ecuador se ha mantenido en niveles moderados en los últimos periodos, probablemente una de las razones principales es la restricción con respecto a la aplicación de políticas monetarias debido al uso del dólar, por lo que al no existir una producción local de dinero, la inflación es provocada por factores minúsculos. En consecuencia esta bordea los cinco puntos porcentuales pero la tendencia muestra un pequeño crecimiento también.

Sin embargo al revisar la inflación por sector económico se registraron cifras las cuales están por debajo de la inflación anual, siendo que se divide de la siguiente manera: “: el sector Agroindustrial (4,4%), el sector Industrial (3,4%), y el Sector Secundario (3,8%). El Sector Primario presenta la inflación anual más alta (8,2%), seguido por los servicios y el sector terciario con un 5,8% de inflación anual. En junio del 2012, el precio del crudo West Texas Intermediate (WTI) promedio, alcanzó los USD 82,5 por barril y por tercer mes consecutivo la tasa de variación anual es negativa” (MCPE, 2012).

Según datos obtenidos de Ecuador en Cifras. La disminución del precio del petróleo internacional en el año 2012 puede ser consecuencia de la crisis que existe actualmente en Europa, y también las bajas expectativas de crecimiento que tienen los países con mayor desarrollo económico. A nivel local de Latinoamérica el precio del petróleo se sitúa alrededor de \$85,9 dólares por barril (Ecuador en Cifras, 2012).

Por lo cual se puede determinar qué sector productivo presenta una mayor variación con respecto a los precios, y así poder establecer medidas en el

proyecto para establecer una política de precios que sea efectiva con respecto tanto hacia los clientes como de los proveedores.



2.1.3.2.3. Inversión

Dentro de este factor se toman en cuenta varios índices que muestran tendencia entre las personas y las empresas para emprender en nuevos negocios, por lo cual si los índices muestran una tendencia negativa será más difícil la obtención del capital para emprender con un proyecto de negocio. Aparte estos índices también influyen en la cantidad de dinero circulante en la economía, pues si hay menos inversión hay menos circulante y como consecuencia de esto el consumo disminuye.

Uno de los indicadores para analizar las expectativas de los empresarios es el Índice de Confianza Empresarial (ICE) que mide de cierta manera como esperan los empresarios que actué el entorno de la parte privada en el país. En 2012 el ICE alcanzó los 821,4 puntos según datos mostrados por el Ministerio

de Coordinación de la Política Económica, lo cual comparado con el resultado del 2011 que fue 665,6 muestra un buen incremento de alrededor del 20%. El Ministerio de Coordinación de la Política Económica analiza varios sectores para elaborar el resultado final, dentro de los sectores más influyentes esta la construcción que arroja un crecimiento en el ICE del 30 %, el sector de servicios se incrementó en 26% y el sector industrial con un incremento del 23% (MCPE, 2012), lo cual de cierta manera indica que estos tres sectores son los que se encuentran con mejor estabilidad ya que los empresarios involucrados muestran mayor confianza en ellos. Lo cual indica que los inversores tienen confianza en invertir en nuevos proyectos, y será un factor a tomar en cuenta al momento de definir la estructura del capital inicial para el proyecto propuesto.

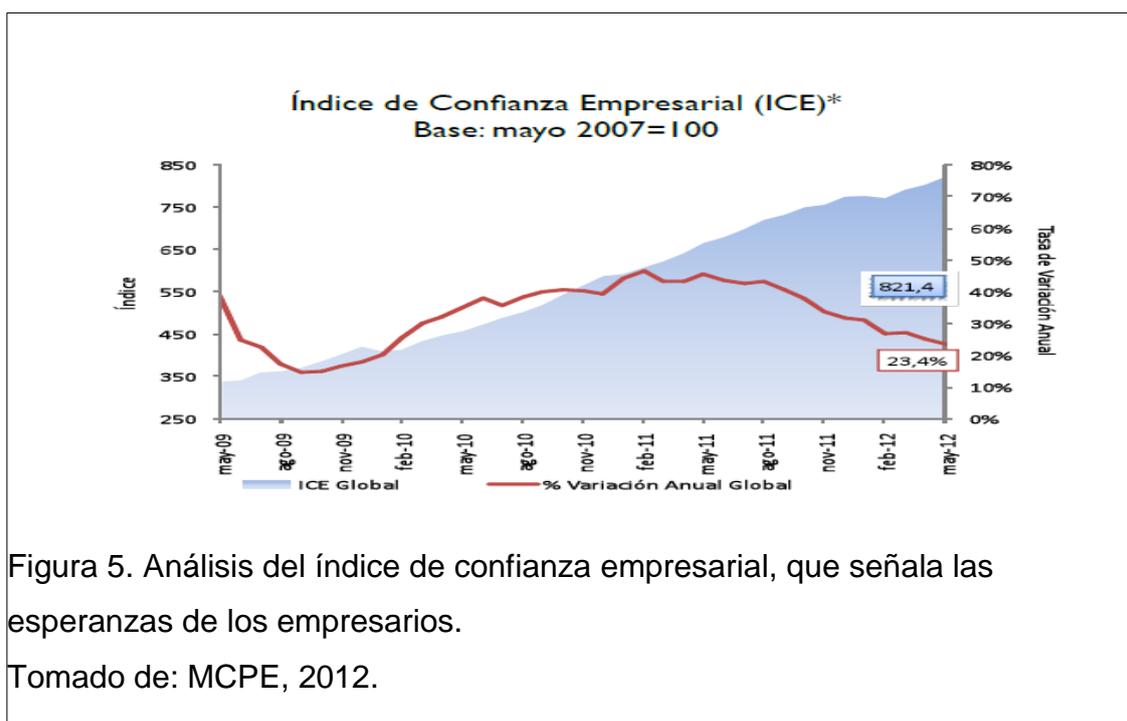


Figura 5. Análisis del índice de confianza empresarial, que señala las esperanzas de los empresarios.

Tomado de: MCPE, 2012.

Así también existe una mejor percepción de las familias sobre la economía, la cual el MCPE lo mide a través del Indicador de Situación Presente, para el año 2012 se alcanzó 16,2% siendo un porcentaje más alto que el de anteriores años. Por otro lado, el MCPE muestra que el Índice de Actividad Económica Coyuntural ha disminuido con respecto al año anterior, y atribuye esta

disminución al bajo desempeño de las exportaciones con respecto a productos que son primordiales para la economía exportadora del país como el atún y el camarón. De lo cual se puede inferir que las familias tienen una percepción positiva de la economía del país, y posiblemente aumenten su consumo en lugar de ahorrar (MCPE, 2012).

2.1.3.2.4. Balanza comercial

Este es un factor a tomar en cuenta debido a que determina en manera general, si está saliendo más dinero del país del que está entrando. Además se puede determinar qué países son los socios comerciales principales del Ecuador, y si se mantiene una balanza positiva o negativa con estos países. Por lo tanto, el proyecto se puede beneficiar de aquellos países con los cuales se presente una balanza favorable.

Dentro del sector externo se puede notar en los informes del INEC que la balanza comercial acumulada desde el año 2009 hasta septiembre de 2013 es de -3998,02 millones de dólares, lo cual quiere decir que el Ecuador ha sido un país que ha importado mucho más de lo que ha exportado en este periodo de tiempo. En lo referente a las exportaciones en el año 2012 se alcanzó la cifra de 23,7 billones de dólares y se resalta a los principales países que se exporta que son: Estados Unidos, Panamá, Perú y Venezuela. Las importaciones correspondientes al año 2012 fueron de 24,7 billones y de igual manera se resaltó los principales países socios para importar que son: Estados Unidos, China, Colombia y Panamá. Aparte en el año 2012 la deuda externa del país fue de 20,03 billones de dólares y se registró que las reservas externas del Ecuador alcanzaron los 2,4 billones de dólares (INEC, 2013).

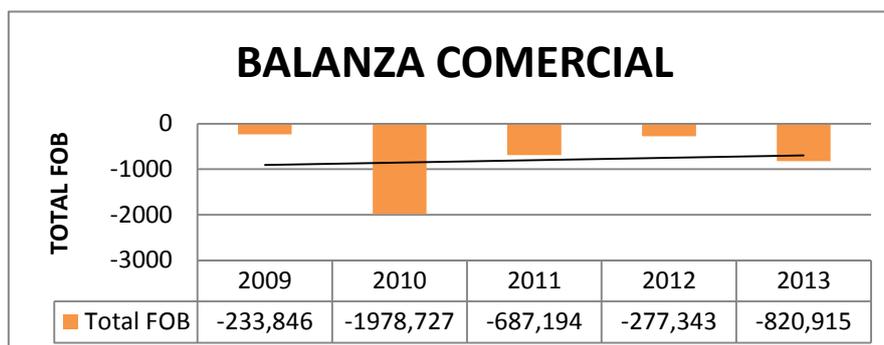


Figura 6. Análisis de la balanza de pagos del Ecuador desde el año 2009 hasta septiembre de 2013.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2013.

El MCPE indicó en su primer informe semestral de 2012 lo siguiente: “En efecto, en el primer cuatrimestre del año, las exportaciones de productos petroleros ascienden a USD 5.108 millones y presentan un incremento de 24,1% en valor y de 7,4% en volumen” (MCPE, 2012). El crecimiento registrado se debe principalmente al alza en los precios del petróleo en este periodo, dado que se registró que en volúmenes la producción de petróleo disminuyó en el 2012 con respecto al 2011.

A pesar de la disminución de exportación en el periodo del 2012 del banano, este se ubica como el segundo producto de exportación más importante para el país, siendo que tiene una participación del 9,2% en las exportaciones del Ecuador en el 2012.

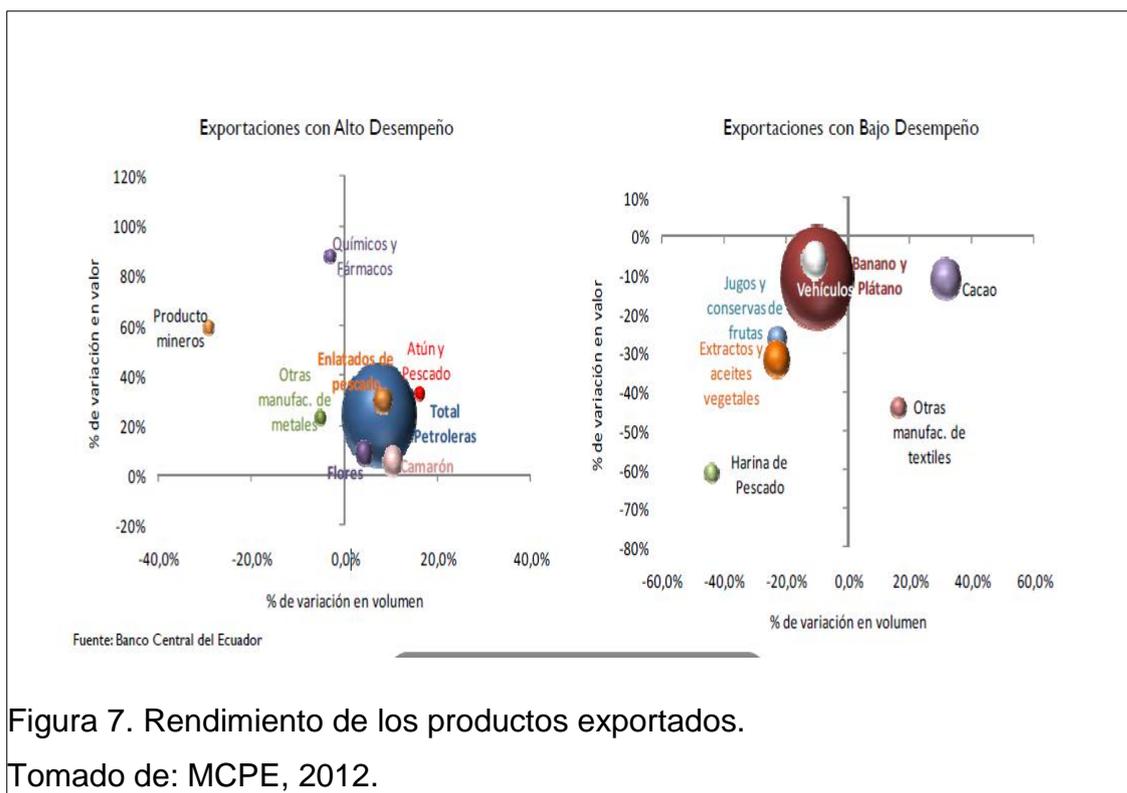


Figura 7. Rendimiento de los productos exportados.

Tomado de: MCPE, 2012.

El MCPE señala que el alza de los precios internacionales del trigo, producto el cual abarca una gran participación en las importaciones del Ecuador, es un factor determinante para el alza de los precios en el sector de los alimentos. La CEPAL muestra que la balanza de pagos en el primer periodo del año 2012 sostuvo un superávit de \$530 millones, lo cual no se logró mantener en los otros periodos del año ya que al final del año 2012 se registró un déficit en la balanza de pagos. Déficit el cual fue ocasionado básicamente por la caída en los precios del petróleo y un gran aumento en la cantidad importada. También destacó que la balanza de bienes se mantuvo con superávit, no logró compensar la balanza de renta y servicios lo cual resultó en un déficit total de \$107,5 millones en la cuenta corriente (MCPE, 2012).

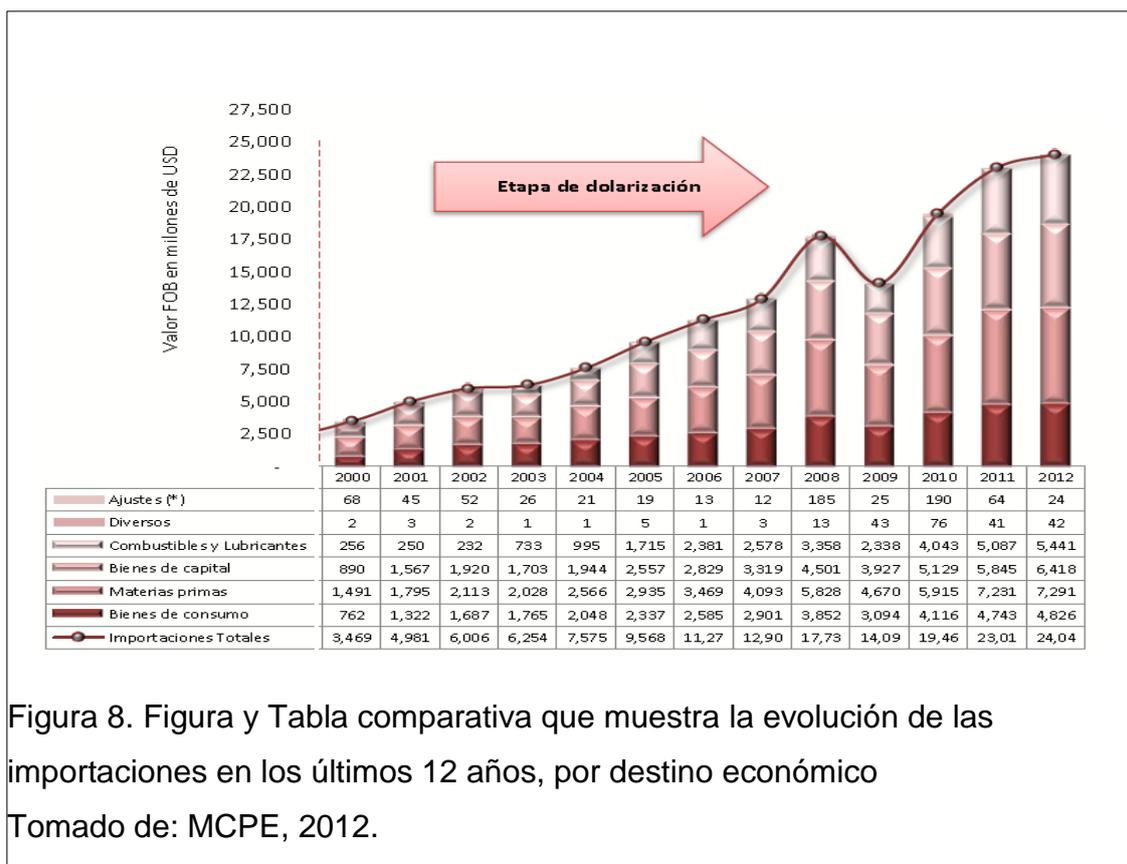


Figura 8. Figura y Tabla comparativa que muestra la evolución de las importaciones en los últimos 12 años, por destino económico
Tomado de: MCPE, 2012.

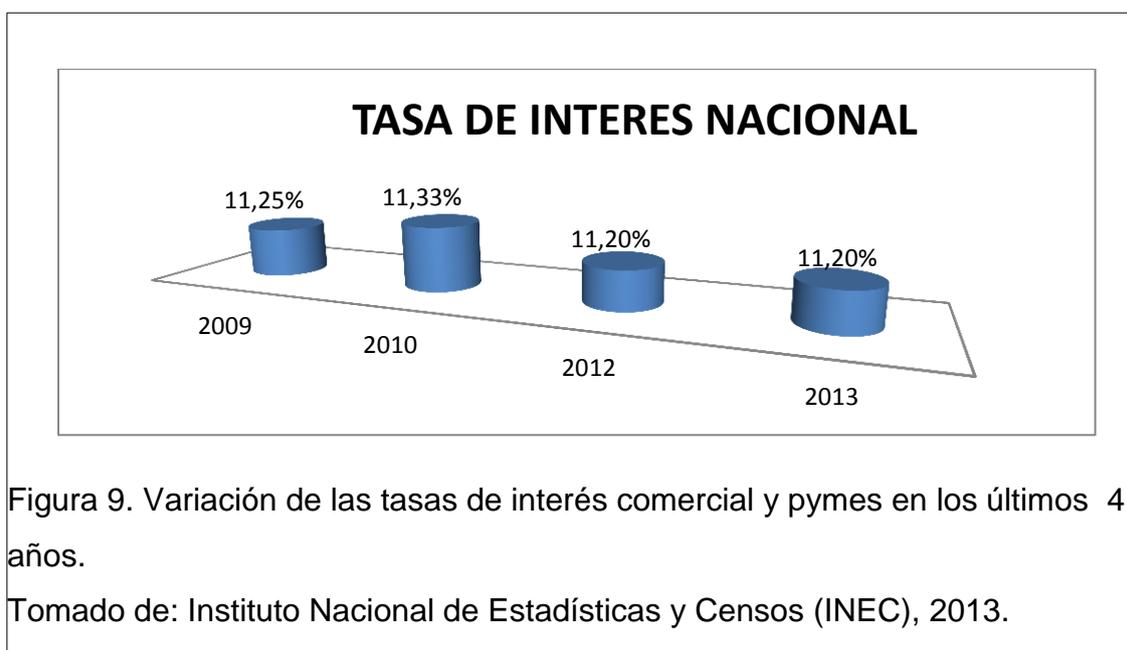
Los productos los cuales se comercializarán en el plan de negocio propuesto están incluidos dentro de los bienes de consumo y en la figura anterior se puede destacar que las importaciones de estos bienes no han sufrido un crecimiento significativo si se los compara con todos los otros bienes que son importados, lo cual puede significar que gran cantidad de los bienes de consumo han comenzado a ser producidos localmente, lo cual ha frenado de cierta manera las importaciones de estos bienes. Esto es un punto a considerar para el proyecto debido a la carencia de producción local de confites sin azúcar.

2.1.3.2.5. Sector crediticio

En el supuesto de que la inversión muestre un escenario austero, la opción será la de recurrir a un apalancamiento, por lo cual se estudia este factor

en el cual se determina el ambiente de créditos del país, y si es más favorable requerir un crédito de una organización privada o de una pública.

Según datos presentados por la página de la CIA la tasa de interés de los bancos comerciales es de 8,7% en 2012 y de 8,35% en 2011, lo que indica que se encuentra en crecimiento y probablemente llama la atención de inversionistas al sector privado. Asimismo el encaje bancario en 2012 alcanzó de 7.7 billones de dólares y la reserva opcional de manera amplia llegó a los 26.55 billones de dólares. En lo que respecta al monto alcanzado por crédito interno en 2012 fue de 22.4 billones de dólares (CIA, 2012).



El Banco Central muestra que en el comienzo del 2012 el sistema financiero colocó alrededor de \$9,3 millones de dólares en créditos, lo cual representa un crecimiento de casi el 11% con respecto al año anterior. “El comportamiento del segmento se deriva del desempeño que han tenido los bancos privados, ya que estos colocaron el 90,3% de los créditos del segmento con USD 4.853 millones, lo que refleja una contribución de 16,2% a la variación anual del segmento” (MCPE, 2012). Por el lado de la Banca pública se registró un total de \$412 millones de dólares en el segmento, lo cual disminuyó con relación al 2011.

Este aumento en el total de créditos que son otorgados por la banca privada se debe primordialmente a la baja en las tasas de interés, lo cual aumenta la demanda de préstamos para las personas que están buscando fuentes de financiamiento. Este aumento de los créditos se puede ver diferente en el primer periodo del 2013 después de la aprobación de la ley de recaudación de un porcentaje de las utilidades a los bancos privados.

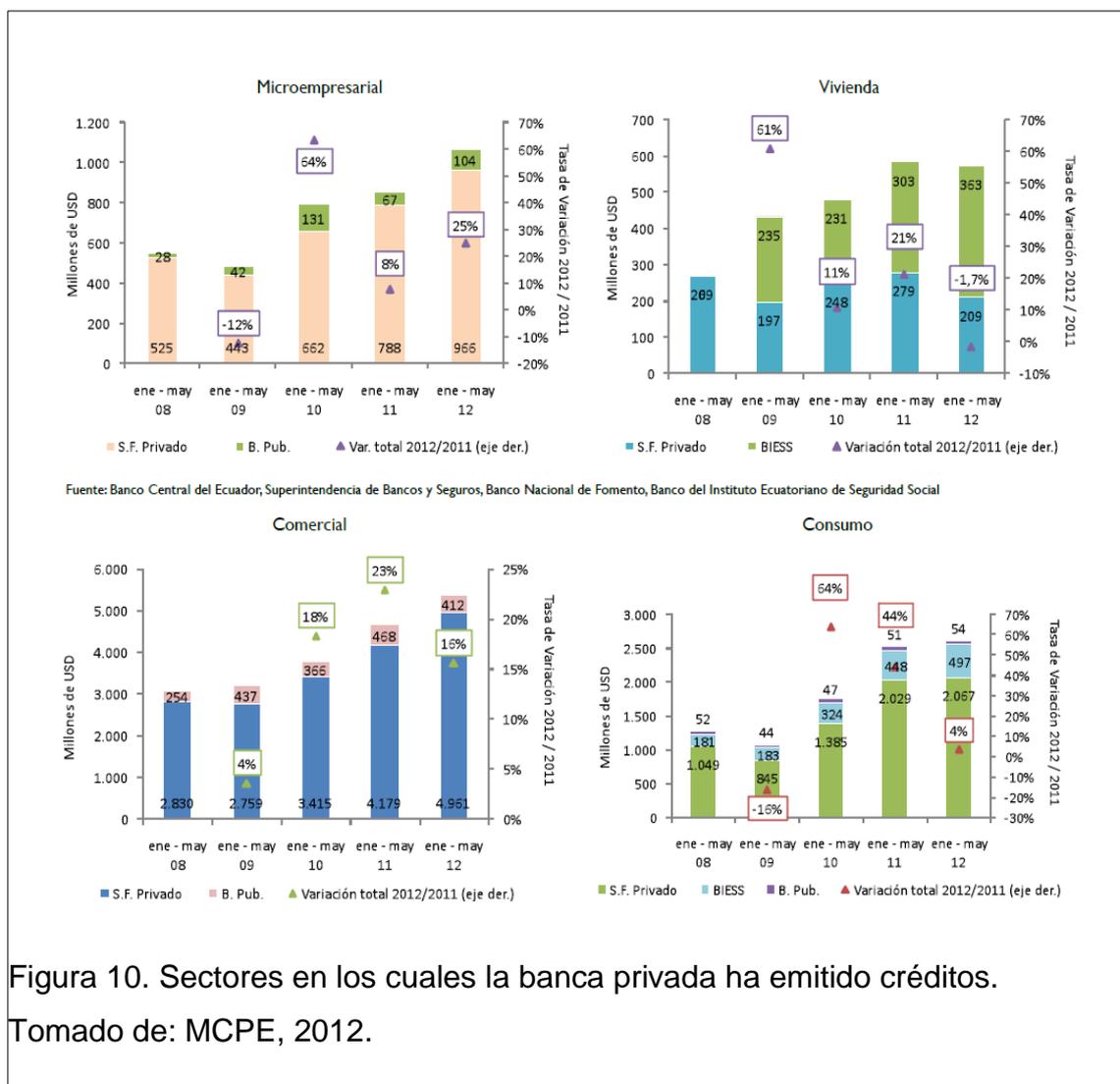


Figura 10. Sectores en los cuales la banca privada ha emitido créditos. Tomado de: MCPE, 2012.

Estas medidas tienen una afectación en el ámbito crediticio del país, ya que la banca privada puede tomar medidas para cuidarse, mediante la reducción de créditos otorgados. Lo cual puede llegar a dificultar la obtención del

financiamiento que es necesario para el emprendimiento del proyecto propuesto.

2.1.3.3. Factores Sociales

2.1.3.3.1. Demográfico

Este factor es fundamental para la determinación del mercado del proyecto, debido a que aquí se detalla cómo está estructurada la población y a que grupo es más factible la comercialización de los productos.

Según publicaciones del INEC en el año 2013 casi tres millones de ecuatorianos viven en el extranjero, pero las recientes crisis económicas en Estados Unidos, España e Italia han disminuido la recaudación de las remesas, lo cual incrementa la probabilidad de que los ecuatorianos retornen al país. Los periodos en los cuales se dio la emigración en Ecuador fueron a finales de la década de los ochenta y de igual manera a finales de la década de los noventa, periodos en los cuales el Ecuador sufrió crisis económicas fuertes, y la inestabilidad política se reflejó en las tasas de desempleo. España fue el principal país al cual se destinaron los emigrantes por cuestiones del idioma y la gran disponibilidad de trabajos en los que se emplea la labor física, y también por las reformas inmigratorias en Estados Unidos. Por otra parte, en Ecuador existe una pequeña población de inmigrantes provenientes de países de Latinoamérica, principalmente de Colombia y Cuba, lo cual está en crecimiento en la actualidad (INEC, 2013).

Actualmente el INEC indica que el Ecuador tiene una población de 15,4 millones de ecuatorianos lo cual está en crecimiento con un aproximado de un 1,4%.

Se muestran además las siguientes cifras:

- La mayoría de los ecuatorianos se encuentra entre los 25 a 54 años de edad, que es la población económicamente activa (PEA), sin embargo una gran parte de la población tiene entre 0 a 14 años.

- El promedio de edad en Ecuador es de 25,4 años en hombres y de 26,6 años en mujeres.
- La tasa de natalidad es de 19,6 partos cada 1000 personas, y la tasa de mortalidad es de 5,01 muertes cada 1000 personas, y la tasa de migración neta es de 0,4 migrantes cada 1000 personas.
- El 67 % de la población vive en zonas urbanas y que existe una proyección de un 2% de la población la cual cambiará a la urbanización.
- Las ciudades más pobladas en el país son Guayaquil con 2,6 millones de habitantes y Quito con 2,3 millones de habitantes.
- La tasa de sexo indica que son 0,99 hombres por cada mujer y que están naciendo 1,05 hombres por mujer.
- La esperanza de vida en Ecuador es de 73 años para hombres y de 79,04 años para mujeres.
- La tasa de fertilidad es de 2,33 infantes por mujer.

Tabla 5. Tabla demostrativa de la clasificación demográfica de Quito.

	QUITO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
POBLACION TOTAL	1,654,558	811,402	843,155
Población Menor de 10 años	224,033	119,826	104,207
Población en Edad de Trabajar (PET)	1,430,525	691,577	738,948
Población Económicamente Activa (PEA)	807,791	440,451	367,339
Ocupados	780,456	425,418	355,038
Ocupados Plenos	503,229	304,563	198,665
Subempleados	228,511	93,333	135,178
Visibles	28,022	10,255	17,767
Otras formas	200,489	83,079	117,411
Ocupados No clasificados	48,716	27,521	21,195
Desocupados	27,335	15,034	12,301

Desempleo Abierto	23,692	13,084	10,608
Desempleo Oculto	3,643	1,950	1,693
Cesantes (*)	22,601	11,468	11,133
Trabajadores Nuevos (*)	4,734	3,566	1,168
Población Económicamente Inactiva (PEI)	622,734	251,125	371,608

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

En el siguiente gráfico se puede ver cómo está clasificada la población ecuatoriana por su nivel de vida económico y el uso de facilidades tecnológicas. Siendo que la clase A es la que promedia ingresos mensuales altos, la Clase B promedia ingresos mensuales medio-altos, la clase C+ promedio ingresos mensuales medios, la clase C- ingresos promedios mensuales medio-bajos y la clase D promedia ingresos mensuales bajos. El grupo donde se ubica la mayor parte de los ecuatorianos es en la Clase C- con un 49,3% de la población y la Clase C+ con un 22,8% de la población, por lo cual el 72,1% de la población en el Ecuador tiene un promedio de ingresos medios y un estilo de vida que le permite el uso de internet y tecnología y tiene acceso a educación superior (INEC, 2011).

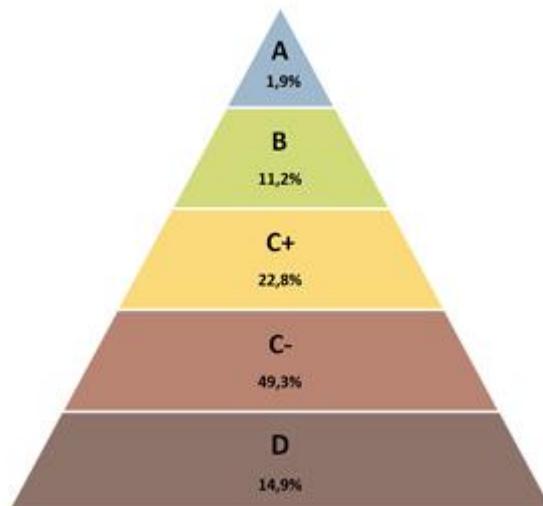


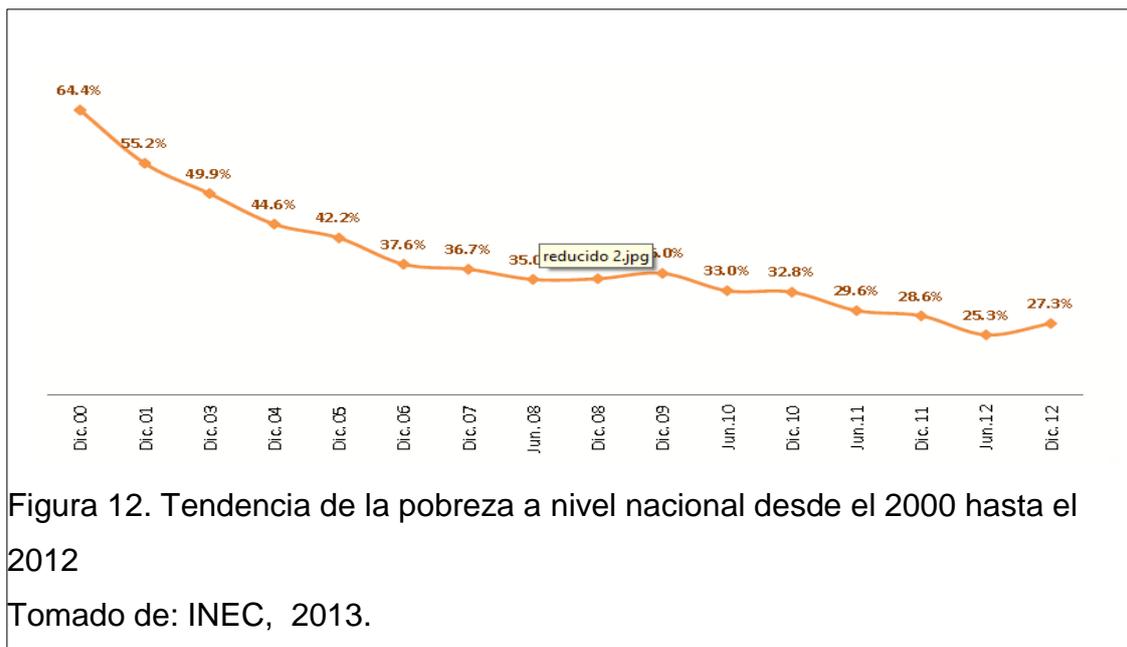
Figura 11. Pirámide que muestra la clasificación socio-económica de la población ecuatoriana.

Tomado de: INEC, 2011.

Este es un factor muy importante a tomar en cuenta para las estrategias de comunicación del proyecto, debido a que muestra que el sector de clase C+ y C- que es al cual apuntará el proyecto tiene un gran tamaño comparado con los otros sectores socio económicos, y además muestra que una de las características de este sector es que tienen acceso a la tecnología y al internet, lo cual debe ser aprovechado para llegar a los posibles consumidores.

2.1.3.3.2. Igualdad y Salarios

Debido a que el producto se desea comercializar en sectores de nivel socio-económico medio y medio bajo, es importante conocer la distribución de la riqueza en la población y también conocer los ingresos que cada persona recibe, con lo cual se podrá asumir un posible nivel de adquisición para determinar un mejor precio.



Del gráfico mostrado se puede concluir que el porcentaje de la población con niveles de ingresos bajos ha disminuido considerablemente en los últimos años lo cual significa que los ingresos de las personas pobres han aumentado y que su poder adquisitivo está en aumento, por lo cual el consumidor potencial tiene una mayor probabilidad de consumir los productos del plan de negocio propuesto.

El coeficiente de Gini mide la distribución de los ingresos en un país, funciona de la manera que si el coeficiente es igual a 100 existe una desigualdad completa de los ingresos, por otro lado si es igual a 0 existe un equilibrio entero en la distribución de los ingresos. Para el caso del Ecuador el coeficiente de Gini en el año 2013 fue de 46.3 y en el año 2012 fue de 47.1, lo cual indica una mejora mínima en la distribución de los ingresos en el año 2013 (Banco Mundial, 2013).

Al analizar la agrupación de sectores productivos en pequeños grupos se estima que tan solo diez familias acaparan el 60% de las exportaciones, de los cuales el grupo Noboa mantiene una producción equivalente al 5% del PIB según datos de UNICEF de 2012, lo cual ratifica que la distribución de la producción y los ingresos en el país es aun desigual (UNICEF, 2012).

El gobierno actual ha promovido la alza en los salarios, especialmente en los salarios básicos unificados (SBU), así de manera de ajuste también se efectúa el crecimiento en todos los salarios de la economía. Antes del ingreso de este gobierno el SBU era de \$160 USD y actualmente es de \$318 USD, por lo tanto ha crecido en un 99% en un periodo de seis años. Lo que demuestra que el crecimiento es muy alto y si continua con esta tendencia se podrá alcanzar a la canasta mínima familiar.

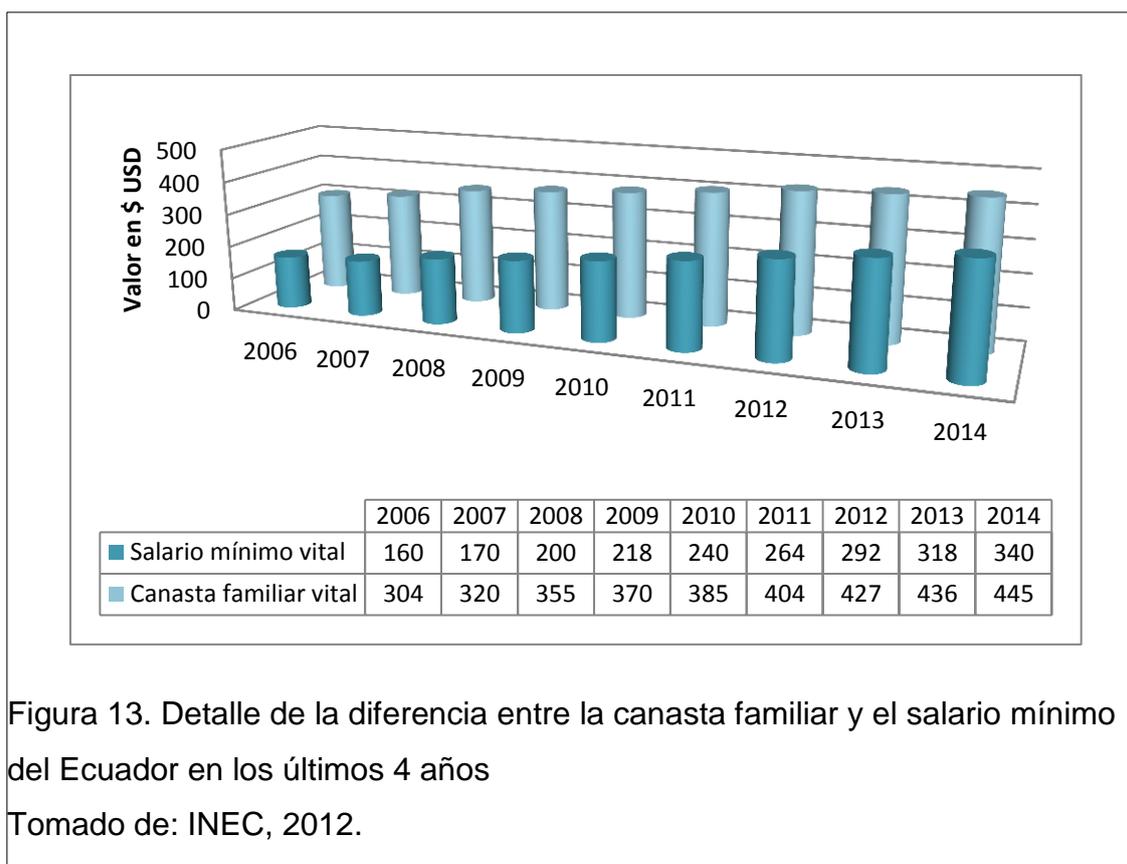


Figura 13. Detalle de la diferencia entre la canasta familiar y el salario mínimo del Ecuador en los últimos 4 años

Tomado de: INEC, 2012.

En un informe de 2012 presentado por el INEC se indica que el sector indígena es en donde existe mayor pobreza y desigualdad de ingresos, para lo cual el gobierno ha aumentado el bono para la pobreza, medida que ha sido cuestionada por la efectividad que tiene. Por otra parte, el programa de ayuda social aplicado a que los estudiantes de colegios visiten sectores rurales y colaboren con aspectos educacionales y médicos, ha ocasionado efectos

positivos y los índices de analfabetismo son ahora muy favorables (INEC, 2012).

2.1.3.4. Factores Tecnológicos

2.1.3.4.1. Industrialización y Desarrollo Tecnológico

El ámbito del desarrollo tecnológico se ha convertido en un factor fundamental para el desarrollo de un país. Debido a que si existe mayor tecnificación en las empresas, estas pueden confiar en que sus operaciones corren un menor riesgo con respecto al manejo de equipos y a un correcto mantenimiento lo cual optimizará costos productivos.

Dentro del desarrollo de tecnología en los organismos estatales, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) está en plena introducción de un nuevo sistema el cual facilitará y agilizará todos los procesos que se requieren para importar y exportar productos, a través del sistema del ECUAPAS y de la aplicación de la Ventanilla Única del Comercio, estos son sistemas que integran a todas las entidades públicas y el objetivo es el de ofrecer un servicio efectivo a todos quienes están involucrados en el comercio exterior, así con el simple ingreso a la página web del ECUAPAS se podrán realizar todos los trámites necesarios para importar o exportar (COMEX, 2012).

Según publicaciones de Padilla miembro de ANDES en el año 2012 el Ecuador tiene el objetivo de aprender el desarrollo tecnológico que Israel emplea en el cultivo. El Ministro Coordinador de Producción visitó Tel Aviv con el fin de buscar insumos que permitan realizar una propuesta para la creación de un instituto que promueva el emprendimiento y la innovación (Padilla, 2012). Esta publicación muestra como la producción local de productos agrícolas se encuentra en una situación próspera, lo cual se alinea al plan de reformar la matriz productiva del gobierno actual. Así es probable que en próximos años se

desarrolle la producción de sustitutos de azúcar y la importación de esta clase de productos pase a un segundo plano.

Ecuador es un país que produce electricidad por medio de hidroeléctricas y por medio del uso del petróleo. Según datos del INEC en 2009 el consumo interno alcanza los 14,92 billones de kilovatios, de los cuales 1,3 billones son importados, pero la producción local es lo suficientemente basta como para llegar a exportar 14,1 millones de kilovatios, lo cual experimentará un cambio brusco luego de que proyectos hidroeléctricos como el Coca codo Sinclair sean terminados, proyectando una producción que abastecerá por completo a todo el país y se logrará exportar una cantidad mucho más alta (INEC, 2010).

Según el análisis realizado por Minalla C, la tecnología en el Ecuador es bastante primitiva los cual ha tenido sus efectos en el desarrollo del país, debido a que países vecinos poseen una estructura tecnológica superior a la nuestra y sin mencionar a los países ya desarrollados. En la actualidad todo circula alrededor de la tecnología, dado que facilita muchos procesos de elaboración, disminuye el tiempo de uso en cualquier actividad que se realice, y abástese de información necesaria acerca de los clientes para mejores decisiones (Minalla, 2011).

Sin embargo la obtención de material tecnológico requiere una fuerte inversión, que se debe realizar en los ámbitos como la ciencia, la comunicación, factores geográficos, entre otros. El presupuesto que otorga el estado a ámbitos de tecnología es muy reducido y es el factor que limita principalmente el avance tecnológico del país. Así los proyectos de investigación que se hacen en las universidades, centros de investigación y muchos otros están en lista de espera para recibir los recursos económicos que les permitan incursionar en el proyecto deseado.

2.1.3.4.2. Medios de difusión

Es importante llegar a conocer los principales medios de difusión que son utilizados en el país, debido a que las estrategias de comunicación y promoción deben ser transmitidas al consumidor por el medio que resulte ser el más eficaz.

Los medios principales de difusión en el Ecuador se dividen en múltiples redes de televisión y una gran cantidad de canales locales, y de la misma manera existen bastantes estaciones de radio. En su mayoría, entre canales y estaciones de radio, pertenecen al sector privado, pero el gobierno posee el control de cinco canales nacionales y muchas estaciones de radio. Por mandato del gobierno las redes de difusión que son privadas tienen la obligación de transmitir programas y anuncios que son elaborados por el estado (INEC, 2010).

El uso de internet en el Ecuador alcanza cifras normales en comparación con el resto de países, siendo que según datos del INEC existieron 3,4 millones de usuarios de internet en 2009 y la cantidad de hosts registrados en 2012 fue de 170 538 (INEC, 2010).

2.1.3.5. Factores Ambientales

Este factor es importante para tomar en cuenta que prácticas deben ser llevadas a cabo y como deben ser los empaques de los productos para la comercialización en el mercado, así también se pueden elaborar estrategias las cuales aprovechen la tendencia en la población por el cuidado ambiental.

El gobierno actual mediante la institución “Ecuador Ambiental” busca que los impactos ambientales de las empresas privadas se reduzcan a un mínimo. Para el cual realizará un estudio de impactos ambientales, que consta de un estudio a fondo de las operaciones pasadas, actuales y futuras de las

empresas, conjuntamente realizarán un análisis de las propuestas de actividades a realizarse en una empresa y como estas actividades se involucran con el medio ambiente. (Ecuador Ambiental, 2012).

Un reporte de Carrión H indica que el Ecuador se encuentra iniciando con el proceso hacia una conciencia ambiental, una de las actividades que se relacionan es la aplicación de TIC's que aporten a informar acerca de los cambios climáticos y acerca del reciclaje electrónico. Se indica que es necesaria una consolidación del ámbito ambiental en las propuestas del gobierno, con lo que es necesario la creación de leyes y reglamentos que controlen el uso y el manejo de los desechos electrónicos al igual que cualquier otro tipo de desecho (Carrión, 2010).

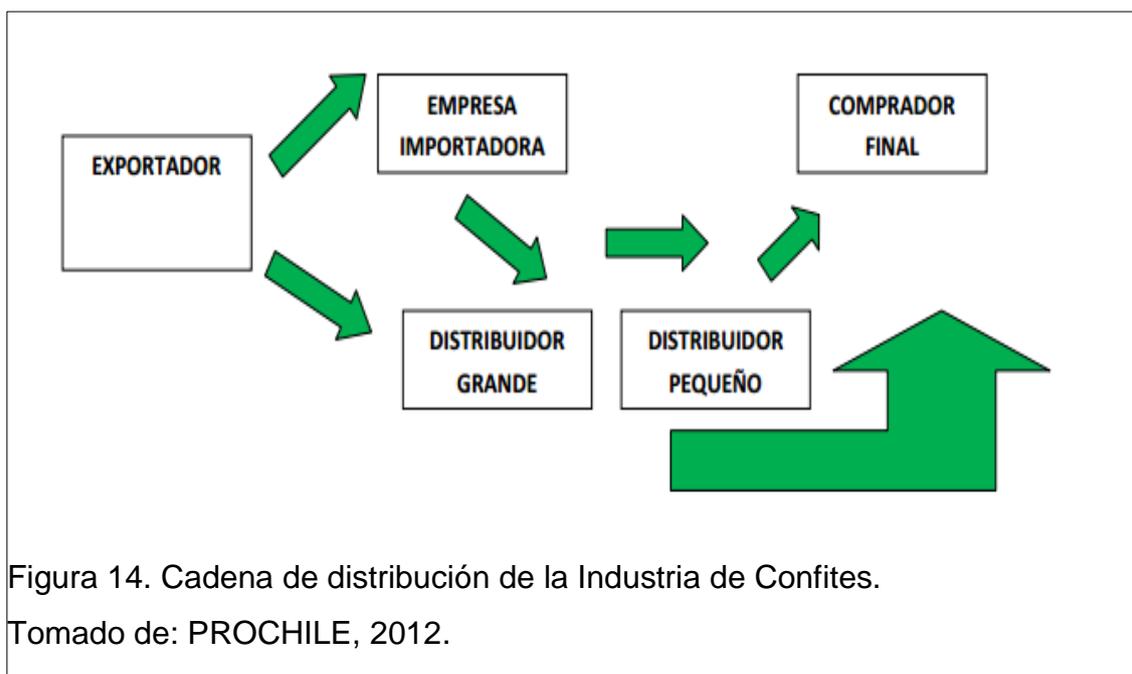
Por su parte Red Ceres indica que dentro de los 10 principios que se mencionan en el Pacto Global, 3 principios toman en cuenta el aspecto ambiental, los cuales son:

“Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.” (Ceres, 2012). Ceres indica que está pronto a lanzar una Red Ecuatoriana del Pacto Global, lo cual lo planeó realizar en el día de la responsabilidad social en la ciudad de Quito, con lo que Ecuador fue el último país en América latina en lanzar esta red.

Con esto queda establecido el marco de responsabilidad ambiental en el cual se desarrollará el proyecto, y así se podrá determinar actividades las cuales cuiden el medio ambiente, y que el proyecto mantenga una imagen sostenible.

2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La institución PROCHILE realizó en el año 2012 un estudio especializado en la industria de confites en el mercado ecuatoriano, donde señala varios puntos importantes a tomar en cuenta si se desea importar confites en el Ecuador. Uno de los puntos es la cadena de distribución que se maneja en el país dentro de esta industria. Resalta principalmente que la distribución de estos productos en su mayoría se realiza a través de canales directos que son importadores o supermercados, señala que la empresa importadora vende los productos a distribuidores pequeños y grandes, estos a su vez entregan el producto a detallistas o lo venden directamente al consumidor final. Esto se puede observar de mejor manera en la siguiente figura (PROCHILE, 2012).



Debido a que el proyecto de negocio es un intermediario o un distribuidor en la cadena de abastecimientos de los productos a ser comercializados, existen varios tipos de canales los cuales pueden ser usados para llegar al consumidor final de una manera efectiva.

La primera opción es contar con una tienda propia especializada en productos alimenticios sanos, los cuales pueden ser consumidos por diabéticos, en el cual

se tiene un contacto directo con el cliente y se puede actuar de mejor forma ante las sugerencias y demandas del consumidor, sin embargo este canal requiere de una mayor inversión y la expansión en el mercado es reducido, porque una sola tienda especializada llegará geográficamente a un solo sector del mercado deseado.

Otra opción es la elección de un detallista el cual llegue directamente al consumidor final, dentro de este modelo de distribución existen algunas opciones para llegar al cliente, puede ser por medio de una distribución a supermercados grandes, los cuales llegan a un gran número de posibles consumidores, otra opción puede ser mediante consultorios médicos los cuales atiendan a clientes que se ajustan al perfil deseado, y la última opción es mediante tiendas de barrio las cuales están establecidas cerca de cada cliente y manejan una cartera de clientes fieles.

Existe una última opción para la comercialización de los productos y esta sería por internet mediante el desarrollo de una plataforma en la cual se visualicen los productos que ofrece el negocio, los clientes pueden elegir que productos comprar, y los productos llegan directamente a sus hogares. Pero para dar a conocer esta clase de canal es necesaria una comunicación constante hacia el mercado acerca del servicio y del producto que se ofrecen, lo cual requiere de una inversión especial.

Para el proyecto de negocio el canal de distribución que será utilizado será por medio de detallista, y en este caso serán tiendas de barrio, debido a que este canal es el preferido por los clientes potenciales, esto según la investigación de mercados realizada mediante encuestas.

2.1.5. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.1.5.1. Poder de negociación de los clientes (medio-bajo):

Esta industria se caracteriza por tener una cantidad abundante de clientes, principalmente debido a que son productos de consumo masivo. Por otro lado, existen pocas empresas que están presentes en la industria, y estas se caracterizan por tratar con intermediarios para llegar al consumidor final. Tomando en cuenta estos aspectos se determinó que el poder de negociación de los clientes es medio-bajo, principalmente debido a que los clientes no están en contacto directo con las empresas oferentes, y al existir una gran cantidad de clientes y pocos oferentes el poder de negociación se inclina a los oferentes.

2.1.5.2. Poder de negociación de los proveedores (medio-alto):

Existe una cantidad moderada de proveedores en la industria, lo cual significa una desventaja ya que los proveedores son quienes pueden imponer sus condiciones, pudiendo perjudicar la comercialización de los productos en el mercado local. Además no existen proveedores locales, por lo que se debe recurrir a una importación, esta operación es de cuidado debido a que las negociaciones con proveedores de otros países pueden llegar a ser completamente diferentes que las negociaciones con empresas ecuatorianas. Por lo cual el poder de negociación en este ámbito es medio-alto de los proveedores.

2.1.5.3. Amenaza de nuevos entrantes (alto):

La industria está caracterizada por regulaciones muy escasas lo cual da oportunidad alta para posibles nuevas compañías que deseen incurrir en este tipo de negocio, una de las principales barreras de entrada es el capital inicial necesario el cual puede ser medio y alto. Grandes compañías como

Nestlé, las cuales poseen distribución propia pueden comenzar a elaborar extensas líneas de productos elaborados con sustitutos del azúcar lo cual representa una gran amenaza para el modelo de negocio propuesto, por lo cual es necesario ganar un buen posicionamiento en los consumidores desde el momento en el que es lanzado el producto al mercado.

2.1.5.4. Amenaza de productos sustitutos (medio):

Siendo la industria de los confites, la necesidad básica que satisfacen es la de una alimentación dulce. Por lo cual existe una presencia de sustitos notables como son los chocolates, las frutas y los postres. Por otro lado el enfoque del proyecto está dado hacia una alimentación sana, por lo cual las frutas llegan a constituir uno de los principales sustitutos. Tomando en consideración estos aspectos la amenaza de la elección de los clientes hacia los productos sustitutos es media.

2.1.5.5. Rivalidad entre competidores (Baja):

Son pocas las empresas que comercializan estos productos en la industria nacional, también estas empresas tienen una gran variedad de productos. Además, observando en las estrategias de precios y promociones así como las publicaciones que realizan se puede notar que la rivalidad entre estos competidores es leve.

Tabla 6. Resumen del impacto de los factores del meso-entorno

Factores	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación de los clientes		X	X
Poder de negociación de los proveedores	X	X	
Amenaza de nuevos entrantes	X		
Amenaza de posibles sustitutos		X	
Rivalidad entre competidores			X

Después de analizar las fuerzas de Porter y los factores tanto macro como de meso entorno, se puede notar que el mercado es abundante en la industria, los aspectos regulatorios del contenido del producto no han sufrido cambios importantes, los cambios regulatorios con respecto al envase y a las etiquetas afectan al mínimo en la comercialización de los productos, existe una escasa presencia de proveedores al igual que de competidores pero existe una amenaza fuerte de posibles entrantes. Tomando en cuenta los factores mencionados se determinó que la industria es atractiva y da espacio para que una nueva empresa pueda ingresar.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO

El negocio propuesto será una empresa importadora y distribuidora en la ciudad de Quito, cuyo objetivo es introducir y comercializar productos confites sanos los cuales colaboren con un estilo de vida saludable en sus clientes, tomando especial interés en clientes diabéticos, quienes requieren de una alimentación especial. La idea para comercializar productos confites elaborados con sustitutos del azúcar, nace de notar que personas que tienen restringido el consumo de azúcar no pueden encontrar con facilidad confites, los cuales sean saludables y de un precio asequible, por lo cual existe un gran número de clientes los cuales no están siendo satisfechos.

Es necesario considerar la carencia de proveedores de este tipo de productos, por lo cual es primordial explorar mercados extranjeros en los cuales ya existe una gran tendencia por el consumo de alimentos sanos. Dentro los países investigados, los principales productores de esta clase de productos son España, México y Colombia, por lo cual es importante establecer buenas relaciones con los productores en especial de los países vecinos debido a los tratados internacionales que favorecen el comercio.

Aparte son necesarias campañas de concientización debido a que en la investigación de mercados realizada se determinó que la mayoría de los posibles clientes desconoce de los efectos del azúcar en el cuerpo y de las enfermedades que esta puede causar o empeorar.

2.2.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Debido al tipo de empresa que se conformará, al capital que es requerido y a las disposiciones legales del caso, es necesario conformar una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual estará conformada por un número mínimo de tres socios.

La empresa estará conformada por socios externos quienes aportarán cada uno con \$ 46 533,88, y un socio principal el cual aportará con \$ 50 000,00. Con lo cual la compañía se conformará con un capital inicial de \$ 143 107,76.

La junta general es el órgano supremo de la compañía, estará conformada por un personal seleccionado por los socios y la participación de estos. Esta junta debe presentar reuniones por periodos trimestrales.

2.2.3. MISIÓN

Empresa comercializadora, que busca un buen crecimiento ofreciendo una experiencia de consumo saludable, ya que se interesa por el bienestar de las personas, por lo cual se compromete a satisfacer sus necesidades, mediante la comercialización de una gran variedad de confites elaborados con sustitutos del azúcar. Manteniendo un interés fuerte en sus empleados y socios.

2.2.4. VISION

Llegar a tener un gran alcance en cada ciudad principal de la región sierra del país para el año 2019, siendo reconocida como una empresa de valores y principios éticos bien establecidos, que ofrece productos de excelencia y un servicio de primera.

2.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Se plantean objetivos estratégicos que deberán ser cumplidos a mediano plazo y como máximo a un plazo de 5 años, por estrategias y acciones que deberán ser ejecutadas.

2.3.1.1. Objetivos Financieros

Tabla 7. Objetivos.

OBJETIVOS	INDICADORES	PLAZO	ESTRATEGIAS
Alcanzar los niveles de rentabilidad que maximicen los beneficios de los socios del proyecto.	VAN y TIR	Anual	Mantener un nivel alto de desarrollo de mercado mediante estrategias de marketing, para asegurar el interés de los consumidores y consecuentemente niveles de ventas.
Mantener los niveles de adquisición de deuda en un máximo del 50% de los activos corrientes. Para asegurar los niveles de efectivo	PRUEBA ÁCIDA	Anual	Evaluar constantemente los niveles de cuentas por cobrar, inventarios y principalmente niveles de deuda corriente.
Mantener un margen unitario del producto de un mínimo de 60%	UTILIDAD BRUTA	Anual	Cotizar y evaluar constantemente a los proveedores analizando el nivel de costos que promueven.

2.3.1.2. Objetivos de Marketing

Tabla 8. Objetivos de Marketing

OBJETIVOS	INDICADORES	PLAZO	ESTRATEGIAS
Introducir la marca en el 31% del total del mercado objetivo (2 parroquias de Zona Norte de Quito)	Cuota de Mercado	1 año	Desarrollar campañas de marketing en los lugares más concurridos dentro del sector geográfico que se desea llegar.
Tener la marca presente en el 69% del total del mercado objetivo (2 parroquias de Zona Norte y 2 parroquias de Zona Sur de Quito)	Cuota de mercado	2 años	Desarrollar campañas de marketing en los lugares más concurridos y principalmente en los lugares de distribución.
Tener la marca presente en el total del 100% del mercado objetivo (2 parroquias de Zona Norte y 4 parroquias de Zona Sur de Quito)	Cuota de mercado	3 años	Desarrollar campañas de marketing en los lugares más concurridos y en los principales supermercados dentro del sector geográfico que se desea llegar
Alcanzar una participación de mercado del un mínimo de 60%	Presencia de Mercado	Anual	Introducir la marca en la mayor cantidad de tiendas de barrio que se encuentren dentro del sector geográfico deseado

2.3.1.3. Objetivos Administrativos

Tabla 9 Objetivos Administrativos

OBJETIVOS	INDICADORES	PLAZO	ESTRATEGIAS
Mantener un enfoque operativo basado en procesos	POA	Anual	Desarrollar un plan estratégico que incluya procesos, actividades, operaciones y tareas para cada persona.
Mantener un nivel de rotación de personal máximo del 10%	Porcentaje de rotación	Anual	Desarrollar un sistema de remuneración fija y variable el cual incluya beneficios exclusivos y capacitaciones concretas.

2.4. EL SERVICIO Y/O PRODUCTO

La elección de los productos a introducir en el mercado se ha efectuado con la finalidad de ofrecer una idea de consumo alimenticio sano, enfocado a personas que sufren de enfermedades las cuales restringen el consumo del azúcar y también a personas que desean mantener una vida saludable mediante una alimentación sana.

Estos productos son alimentos preparados listos para un consumo inmediato, para lo cual se ha buscado proveedores dentro y fuera del país. Para determinar la elección del país proveedor, se analizó las ventajas de cada país en la siguiente matriz:

Tabla 10. Análisis de ventajas y desventajas de países proveedores.

País	Factor de Análisis				
	Cantidad de Proveedores	Calidad de los Proveedores	Costos de Transporte	Acuerdos Comerciales	Idioma
España	3	Excelente	Alto	No aplican	Español
Colombia	2	Muy bueno	Bajo	100% preferencia arancelaria	Español
Argentina	1	Muy bueno	Medio	No aplican	Español
EEUU	3	Excelente	Medio	No aplican	Ingles

Analizando la tabla anterior, se puede notar que la mejor opción tomando en cuenta los costos de pagos arancelarios, costos de transporte, y posible negociación con las empresas oferentes, se determinó que los proveedores que ofrecen una mayor ventaja provienen del vecino país Colombia, y dentro de sus principales productos se destacan los siguientes:

- Chocolates
- Galletas
- Chicles y Caramelos
- Jaleas

La característica principal de los productos mencionados es que son elaborados en base a sustitutos del azúcar, por lo cual pueden ser consumidos por las personas a quienes desea atender el proyecto. Dentro de los principales proveedores que se tendrán en el proyecto están Konfyt e Italo de origen Colombiano.

Por ejemplo se detallan a continuación los ingredientes del siguiente producto:

- Mermelada de fresa sin azúcar marca Konfyt
- Elaborada en Medellín-Colombia
- Contenido neto de 250 gr
- Características principales: Baja en calorías. – Delicioso de dulce sabor. – Endulzada con sucralosa.
- Información nutricional por una porción de 15 gr:

Calorías: 10

Grasa Total: 0%

Sodio 5mg: 0%

Carbohidrato Total 4g: 1%

Azúcares: 0g

Polialcohol: 3g

- Ingredientes: Pulpa de fresa, agua, polialcohol (sorbitol), gelificante (pectina, goma xantan), antioxidante (ácido ascórbico), ayudante gelificación (fosfato tricalcico), acidulante (ácido cítrico), color caramelo, conservante (benzoato de sodio), edulcorantes artificiales (sucralosa, acesulfame-k), colorante artificial (rojo No40), antiespumante (silicona).

Se estableció en la investigación del mercado que los posibles consumidores dan una preferencia a consumir chocolates y galletas, por consiguiente se mantendrá una preferencia a comercializar estos productos.

Los productos estarán al alcance de los consumidores en tiendas de barrio esencialmente, estas tiendas serán escogidas primordialmente por el sector geográfico en que se encuentren.

2.5. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y DE CRECIMIENTO

La estrategia general de entrada estará compuesta por una estrategia de ingreso internacional y una estrategia de mercado.

La estrategia internacional se refiere a las condiciones en las cuales el proyecto realizará la importación y comercialización de los productos, comenzando por la relación que mantendrá con las empresas productoras de otros países, para lo cual se solicitará una licencia de comercialización en la que se detallará la exclusividad que se tendrá para atender al mercado objetivo que se tiene planteado.

Contando con esta licencia de comercialización se realizará una importación sin el apoyo de agentes comerciales de exportación en los países productores, siendo así una compra directa entre el exportador y el importador.

Debido a que se desea ingresar en un solo tipo de mercado en el cual se resalta entre sus características un nivel de ingresos medio y medio-bajo. Por lo cual es importante entrar en el mercado con una estrategia de enfoque local, donde es necesario ofrecer productos que sean atractivos desde un precio relativamente bajo unitario por producto; sin embargo la oferta de este tipo de productos está dada por empaques de productos en los cuales se ofrece mucha cantidad de producto por un precio más alto. En consecuencia es necesaria una adaptación del producto para lograr tener el mejor ingreso posible en el mercado objetivo, para lo cual se deberá empacar los productos de una manera unitaria y que tengan un precio que genere una mejor aceptación por parte del posible consumidor.

Según Kotler las estrategias de desarrollo de productos son aquellas que consisten en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado (Kotler, 2012). Esta estrategia de crecimiento se adapta al modelo de negocio que plantea el proyecto porque básicamente se modificaran los productos y se ofrecerá a un mercado existente pero desatendido, como está indicado en el párrafo anterior. Con lo cual se espera tener una buena aceptación por parte del mercado y mantener un nivel de ventas constante.

2.6. ANÁLISIS FODA

Debido a que es un proyecto sin iniciar las fortalezas están limitadas a supuestos basados en el estudio realizado.

Tabla 11. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FODA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva tendencia por llevar una vida saludable en la población. • Poca cantidad de competidores. • Crecimiento económico dentro de los sectores medio y medio-bajo. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política frente a las relaciones internacionales. • Regulaciones arancelarias y de obstáculos técnicos. • Auge de sustitutos para llevar una vida saludable. • Posible entrada de nuevos competidores fuertes
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El precio competitivo del producto mezclado con los beneficios saludables. • Contar con sistemas integrados de procesos. 	<p style="text-align: center;">OFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la nueva tendencia por la salud y el crecimiento económico de los sectores, recalando los beneficios saludables del producto y con promociones temporales. • Desarrollar una estrategia operacional que se diferencie rápidamente de los competidores. 	<p style="text-align: center;">DEFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de resguardo, donde se busque una producción local de los productos sin azúcar. • Posicionar rápidamente la imagen de la empresa, con el fin de ganar confianza en los detallistas y en los consumidores.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en la industria. • Falta de presencia de marca en el mercado. • Falta de experiencia en el desarrollo del personal. 	<p style="text-align: center;">ADAPTATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones de mercado y estudios frecuentes de la industria local e internacional para adquirir pronto la experiencia requerida. • Desarrollar estrategias de marketing que posicionen rápidamente la marca en la mente de los consumidores. 	<p style="text-align: center;">SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de alianza con las empresas que ofrecen sustitutos para ofrecer un servicio completo e introducir la marca. • Capacitar constantemente al personal con respecto a las operaciones técnicas que requiere el proyecto

CAPITULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

El mercado relevante para el proyecto propuesto presenta dos segmentos potenciales debido al tipo de producto a comercializar. El primer segmento está compuesto por personas que tienen restringido el consumo del azúcar debido a alguna enfermedad, y el segundo segmento está compuesto por personas que gustan cuidar su salud mediante una alimentación sana.

3.2.1. PERSONAS QUE TIENEN RESTRINGIDO EL CONSUMO DE AZÚCAR.

En este capítulo se desea llegar a conocer quiénes pueden ser los clientes potenciales del producto a comercializar en el proyecto propuesto, así como las tendencias, gustos, restricciones y preferencias que estas personas poseen. Dentro de los principales posibles clientes que se estudiará, se mantendrá un enfoque a las personas que tienen restringido el consumo del azúcar y también los posibles efectos negativos que genera el azúcar blanca en el cuerpo del ser humano.

“William Dufty indica en su Libro Sugar Blues de 1975, como el azúcar está implicado en síntomas de melancolía y depresión. Lo explica de la siguiente manera: las personas actúan normalmente si en el cuerpo se mantiene un equilibrio de glucosa y oxígeno, equilibrio el cual es medido por el cerebro que es en extremo sensible a estos cambios. Así el consumo de azúcar blanca aumenta demasiado el nivel de glucosa en el cuerpo lo que produce una crisis dentro del cuerpo, para lo cual el cerebro responde mandando anti-cuerpos y adrenalina, lo cual se transmite en un sentimiento

de buen ánimo y alegría, pero cuando la glucosa comienza a bajar a sus niveles normales, el cuerpo reacciona y lo transmite en sentimientos de cansancio, inquietud y depresión. William Dufty indica que para contrarrestar estos sentimientos las personas por lo general vuelven a consumir azúcar blanca, y este es un ciclo que al largo plazo comienza a dañar las glándulas adrenales” (Traducción del inglés, Dufty, 1975).

Mónica Gómez terapeuta holística presenta en su boletín azúcar: dulce suicidio, que el azúcar es el principal causante de muchas enfermedades como: Diabetes, Hipertensión, Arterioesclerosis, Obesidad, Alzheimer, Eczema, ente otras (Gómez, 2012); así el número de personas que tienen limitado el consumo del azúcar es mucho más grande en el mundo.

Por su parte Martin Pellerino Licenciado en Bromatología, indica en su informe acerca de las enfermedades que restringen el consumo del azúcar y más específicamente indica que alimentos que estas personas no pueden consumir, estos alimentos son los siguientes: -Tartas elaboradas con azúcar. –Caramelos y golosinas. – Galletas dulces y galletas con relleno. – Mermeladas. – Pasteles. – Turrones. – Miel. – Leche condensada. – Helados. – Fruta confitada. – Chocolates. – Conservas en almíbar. – Jarabes. – Licores dulces. – Bebidas azucaradas. – Cereales con azúcar (Pellerino, 2013).

3.2.1.1. Tipos de enfermedades más comunes

El Ministerio de Salud Pública (MSP) del Ecuador, detalla en su informe anual de 2007, las 10 principales enfermedades que son causas de morbilidad en el país, de las cuales las 5 principales son:

- 1) Infecciones Respiratorias
- 2) Enfermedades Diarreicas
- 3) Otras enfermedades venéreas
- 4) Diabetes Mellitus
- 5) Hipertensión

El informe presenta que dentro de las 5 principales enfermedades, dos de estas causas tienen que ver con enfermedades provocadas por el consumo de azúcar blanca, las cuales son: Hipertensión y Diabetes Mellitus. El informe también indica que el 5% de los casos de morbilidad son por hipertensión y el 2% por diabetes. (MSP, 2007).

Asimismo el MSP señala las principales causas de mortalidad por provincias, de las cuales se seleccionó las provincias con mayor población y las dos enfermedades que se ajustan al cliente potencial del proyecto.

Tabla 12. Clasificación y detalle de población por provincias por las principales causas de morbilidad que tienen relación con el consumo de azúcar.

Provincia	Población Total	Enfermedad	Porcentaje de la población por enfermedad	Población por enfermedad
Azuay	678.746	Hipertensión	5,41%	36.720
		Diabetes	1,70%	11.539
Chimborazo	443.522	Hipertensión	2,49%	11.044
		Diabetes	1,42%	6.298
El Oro	608.032	Hipertensión	6,49%	39.461
		Diabetes	3,10%	18.849
Esmeraldas	438.576	Hipertensión	13,60%	59.646
		Diabetes	2,04%	8.947
Guayas	3.617.504	Hipertensión	3,27%	118.292
		Diabetes	2,21%	79.947
Los Ríos	742.241	Hipertensión	7,17%	53.219
		Diabetes	1,43%	10.614
Manabí	1.314.445	Hipertensión	10,10%	132.759
		Diabetes	3,30%	43.377
Pichincha	2.683.272	Hipertensión	3,90%	104.648
		Diabetes	1,90%	50.982
Tungurahua	501.437	Hipertensión	2,90%	14.542
		Diabetes	2,13%	10.681

Tomado de: MSP, Sub-Proceso Epidemiología/EPI-2, Ecuador, 2007

La tabla presentada muestra el porcentaje y la población de personas por provincia que poseen esta clase de enfermedades, en este caso hipertensión y

diabetes. Se puede determinar las provincias con las cifras más altas y así establecer el sector geográfico que exponga un mayor potencial con respecto al número de posibles clientes. En este caso las provincias que poseen la mayor población con hipertensión y diabetes, son Manabí, Guayas y Pichincha.

3.2.1.1.1. Diabetes

La diabetes es una enfermedad que se da cuando no se produce la suficiente cantidad de insulina en el cuerpo, siendo que la insulina controla el nivel de azúcar en el cuerpo, con el tiempo se tienden a dañar los órganos internos, según la publicación de 2013 de la empresa Merck Sharp and Dohme (Merck Sharp and Dohme, 2013).

Según la Organización Mundial de la Salud, en 2012 la nota descriptiva 312 detalla los tipos de diabetes que existen; el tipo 1 llamado insulino dependiente se da principalmente en los infantes y en los jóvenes de hasta 15 años, el origen de este tipo de diabetes es desconocido todavía; el tipo 2 llamado mellitus aparece principalmente en adultos de una edad mayor a los 40 años, este tipo de diabetes se origina por dos causas principales, de orden hereditario y por una mala alimentación previa. La OMS indica que el tipo de diabetes 2 es el más común por lo que representa el 90% de los casos de diabetes (OMS, 2012).

Por su parte la Federación Internacional de la Diabetes muestra en su informe general de la diabetes de 2011 que en ese año en el mundo se registró que 366 millones de personas poseen diabetes tipo 2, lo cual representa el 5,13% de la población mundial (Federación Internacional de Diabetes, 2011).

Claudia Chaufan en el artículo acerca de la Diabetes y la Sociedad publicado en 2004, habla acerca de cómo la diabetes de tipo 2 es más común en las clases sociales con menos recursos. Así se resalta el hecho que en EEUU la diabetes de tipo 2 tiene un crecimiento constante en la clase obrera del país, fenómeno el cual se repite en otras regiones del mundo como la latinoamericana. Claudia Chaufan también da una breve explicación del porque se

da esta tendencia, y señala principalmente que la causa de adquirir diabetes tipo 2 es por el estilo de vida, así las personas de clase social media baja y baja no tienen los recursos para una alimentación adecuada rica en nutrientes, lo que es transmitido a sus hijos quienes crecen mal alimentados y sufren de esta enfermedad en edades adultas (Chaufan, 2004).

Aparte un estudio realizado por el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) de México, señala que la prevalencia de diabetes en los adultos se da a conocer desde los 50 años de edad hasta los 65 años de edad, donde se encuentran el 45,7% de los diabéticos (INSP, 2012). Incluso la Encuesta Europea de Salud en 2009 resaltó el hecho de que la diabetes es más común en las mujeres que en los hombres, siendo que el 6,4% de las mujeres los poseen mientras el 5,9% de los hombres.

Además los datos presentados por el INEC, muestran que alrededor del 13% de la población ecuatoriana posee diabetes; dentro de esta población solo el 6% tiene conocimiento de que posee la enfermedad, así la diabetes se sitúa como la segunda enfermedad más común en Ecuador detrás de la osteoporosis (INEC, 2011).

Según datos del INEC al año 2013 en Ecuador hay un total de 15,8 millones de habitantes. Si se relaciona la cantidad de ecuatorianos con el porcentaje de personas con diabetes, el total de personas con diabetes en el Ecuador sería de 2 millones. Asimismo la OMS muestra en sus datos que en el año 2000 tan solo el 2,6 % de los ecuatorianos eran tratados por diabetes, lo cual indica que este síntoma ha tenido un gran crecimiento a lo largo de la última década, comparado con países como Colombia que actualmente solo el 5,1% mientras que en el año 2000 el 2,5% de la población la tenía (OMS, 2010).

El grupo de personas las cuales serán el foco de atención del proyecto propuesto, serán aquellas que posean diabetes tipo 2, debido a que este tipo de diabetes es el que afecta a la mayor cantidad de gente. Además debido a que los síntomas de esta enfermedad no son fáciles de detectar, tan solo la mitad de las personas tiene conocimiento de poseer la enfermedad, lo cual

señala que puede ser necesario realizar campañas de concientización de esta enfermedad, la cual se produce principalmente por el consumo de azúcar.

3.2.1.1.2. Hipertensión

El Club del Hipertenso de España muestra que la hipertensión es una enfermedad que se produce por una elevación de la presión arterial fuera de los niveles normales, y detalla que las causas principales son por antecedentes familiares, en personas con obesidad y en personas con diabetes, por lo cual es bastante influyente el estilo de alimentación en estas personas (Club del Hipertenso, 2011).

Aparte, Ramiro Navarro en su publicación acerca de la influencia del azúcar en la hipertensión de 2010, demuestra como la creencia de que el consumo de la sal era el principal causante de esta enfermedad pasa a un segundo plano, en su informe cita a Liwie Chen profesor de Salud Pública de Ciencias de la Salud como el consumo de azúcar tiene una gran influencia en el aumento de la presión arterial. Mediante una investigación realizada en personas que consumen bebidas con azúcar y bebidas con sustitutos del azúcar, donde se mostró que al consumir el primer tipo de bebidas la presión aumenta en una gran medida mientras que al consumir el segundo tipo de bebidas la presión se mantuvo igual (Navarro, 2010).

También la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica (ANDES) explica en su publicación de 2013, como ha evolucionado la hipertensión en el Ecuador, de lo cual se destaca que de cada 100 000 ecuatorianos 1373 poseen la enfermedad, y esta enfermedad es una de las primeras causantes de muerte en el país. También indica como varias organizaciones realizan actividades para controlar esta enfermedad, mediante la evaluación en la población de niveles de presión arterial, nivel de azúcar, colesterol y triglicéridos en la sangre (ANDES, 2012).

3.2.1.1.3. Obesidad

La OMS en su nota descriptiva 311 del 2012, detalla que la principal causa de esta enfermedad es el desequilibrio entre calorías consumidas y calorías gastadas. Es más común en personas que tienden a alimentarse erróneamente y no practican ninguna clase de deporte. Esta enfermedad está ligada con la diabetes, ya que la OMS indica que el 40% de los diabéticos son personas con sobrepeso. La OMS también señala que en el año 2008 habían 1400 millones de personas mayores de 20 años que sufren de sobre peso en el mundo, y en términos de obesidad en 2010 300 millones eran mujeres y 200 millones eran hombres (OMS, 2012).

Según un ranking realizado por la revista Forbes en 2007, donde detalla a las personas con sobrepeso de más de 15 años, se puede notar que el Ecuador está en puesto 98 de los países con mayor porcentaje en la sociedad, siendo que el 47,1% de la población sufre de sobre peso superado por algunos países de la región como, Colombia P58, Perú P43, Bolivia P28 y Chile P20 con el 65,3% de la población. Por lo cual se puede inferir que el Ecuador es un país que no posee un grave problema de sobre peso si se lo compara con los países vecinos. Las personas que sufren de sobrepeso y obesidad se ven obligadas a regirse a una dieta estricta con respecto al consumo de azúcar, y también a realizar diferentes tipos de ejercicio físico. Esta es una enfermedad que se ha expandido en los últimos años en la mayoría de los países, pero el Ecuador lo ha experimentado en una menor proporción (Forbes, 2007).

El grupo ecuatoriano Sano Obeso en su explicación de la tendencia a la obesidad mundial, muestra que en Ecuador se estima que para 2015 el 58,3% de la población tendrá sobrepeso, y que este problema es más frecuente en el género femenino. Así también muestra que en el país se están tomando medidas para controlar el ámbito alimenticio desde las escuelas mediante un control en los bares internos de cada escuela (Sano Obeso, 2011).

3.2.2. PERSONAS QUE GUSTAN CUIDAR DE SU SALUD MEDIANTE UNA ALIMENTACIÓN SANA.

Por otro lado, se puede evidenciar actualmente que a nivel mundial en la población existe una concientización por el cuidado de la salud, especialmente en el consumo de alimentos los cuales son más sanos para el cuerpo, por lo cual se puede suponer que el mercado potencial para el consumo de productos elaborados a base de sustitutos del azúcar aumenta, lo que genera una mayor probabilidad en su aceptación.

En la tesis realizada por Silvana Morillo en 2007, se indica como los alimentos light y diet fueron originados en EEUU en la década de los ochenta, provocaron una nueva moda en ese país hacia los gimnasios y la dieta, lo que incentivó un gran cuidado por el aspecto estético en los estadounidenses. Esta moda pronto se propagó en todo el mundo y es una moda que tuvo su boom pero no ha desaparecido como cualquier otra moda (Morillo, 2007).

Actualmente la tendencia por el cuidado del cuerpo está volviendo, pero no por un simple deseo de lucir bien sino que por una concientización acerca de vivir saludablemente, así se puede observar como el número de restaurantes de comida saludable como ensaladas están en auge y con ellos muchos otros alimentos que son bajos en sus cargas de calorías y grasas, así lo explica Juan Martínez en su informe presentado en 1999 acerca de las tendencias del cuidado de salud, por otro lado también informa acerca de que esta tendencia se ha tergiversado hacia lo extremo en la dieta llegando a la anorexia y otras enfermedades que perjudican al humano (Martínez, 1999).

En México, Hernández de la empresa Salud 180 realizó una investigación en 2012 acerca de las personas que prefieren cuidar su salud mediante una alimentación sana. Los resultados mostraron que el 45% de los mexicanos prefieren comer sano, principalmente su motivación es prevenir enfermedades a largo plazo. En México "Por ejemplo, cinco de cada 10 hogares modificaron su alimentación por comidas más sanas y equilibradas, de los cuales 51% de las personas lee las **etiquetas nutricionales** de los productos antes de

adquirirlos” (Hernández, 2012). Además informa que México no es el único país de Latinoamérica en el que la sociedad se preocupa por su salud, asegura que seis de cada diez latinos están interesados en mejorar su forma, y esta es una tendencia mayor en las mujeres que en los hombres.

Ricardo Martínez de la Universidad Técnica Particular de Loja indica en un comunicado acerca de alimentación saludable, que el Ministerio de Inclusión Social y Económica (MIES) está comprometido por aumentar las campañas comunicacionales que promuevan una alimentación sana, además del apoyo de organizaciones internacionales como FAO y OMS por educar a la población acerca de la selección de alimentos que sean sanos (Martínez, 2012).

3.3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Según la OMS, en su informe del año 2000 señala que el Ecuador es un país que presenta uno de los más altos porcentajes de diabéticos en la población entre los países de Sudamérica (OMS, 2010). Por otra parte, en este país existe una carencia de productos con las características de los productos que se va a comercializar en el proyecto.

Ecuador es un país, el cual, según sus factores macro-económicos da un ambiente adecuado para la comercialización de los productos del proyecto, e incluso porque cuenta con acuerdos comerciales con países como Colombia donde se encuentran los principales proveedores.

El INEC muestra en el informe anual de egresos hospitalarios de 2012 la cantidad de casos que son atendidos en los hospitales y los clasifica por provincia y hasta por parroquias de cada ciudad. Para lo cual se dio un enfoque a la Diabetes Mellitus y a la Hipertensión, y las provincias con mayor población se detallan en la tabla 3.2. (INEC, 2012)

Tabla 13. Egresos Hospitalarios por provincia

	Total Casos en el País	Porcentaje sobre el Total	Total Casos Pichincha	Porcentaje por Provincia	Total Casos Guayas	Porcentaje por Provincia
Total Egresos	1.156.237		207.206	18%	284.665	25%
Diabetes Mellitus	19.180	1,66%	2.166	1,05%	4.002	1,41%
Hipertensión	8.920	0,77%	894	0,43%	1.272	0,45%

Porcentaje por provincia Sobre el Total de Diabéticos	11,30%		20,90%	
Porcentaje por provincia Sobre el Total de Hipertensos	10,00%		14,30%	

Tomado de: INEC, Informe anual de egresos hospitalarios de 2012.

Observando la tabla 13 se puede inferir que sobre el total de los casos de diabetes en el país, el 32% se encuentran entre Guayas y Pichincha, por lo cual estas provincias representan los principales mercados a introducir los productos. Dentro de estas provincias se seleccionará Pichincha como un mercado primario, siendo que si los productos tienen una aceptación exitosa el proyecto se expandirá a Guayas que es un mercado más grande. Dentro de Pichincha el producto será comercializado en la ciudad de Quito debido a que es la ciudad capital y de mayor población.

Según los resultados del censo de 2010 mostrados por el INEC dentro de la zona urbana del Distrito de Quito, las diez parroquias con mayor población son las siguientes:

Tabla 14. Población por parroquias dentro de la zona urbana de Quito.

No. Orden	NOMBRE DE PARROQUIAS	ZONAS CENSALES	POBLACIÓN POR PARROQUIAS	
1	EL CONDADO L.1	1 A LA 4	85845	norte
30	QUITUMBE L 1	386 A LA 399	79057	sur
26	SOLANDA L 2	322 A LA 335	78279	sur
8	KENEDY	97 A LA 111	70041	norte
32	GUAMANI L 1	440 A LA 448	65065	sur
24	FERROVIARIA	285 A LA 302	64480	sur
21	SAN BARTOLO	252 A LA 267	63771	sur
17	PUENGASÍ	201 A LA 218	62628	sur
6	COCHAPAMBA	73 A LA 87	57679	norte

Tomado de: INEC, Resultados del Censo, 2010.

Analizando la tabla anterior se puede observar que las parroquias más pobladas se encuentran en el sector sur de la ciudad, por lo que estas parroquias hacen del sector sur de la ciudad un mercado más atractivo para iniciar la comercialización.

Además en el sistema integrado de consultas del INEC se logra determinar los casos atendidos de diabéticos por parroquias dentro de la ciudad de Quito. En la tabla 15 se puede visualizar que el sector urbano del distrito de Quito es donde se atendieron la mayor cantidad de personas que poseen diabetes, seguido de la parroquia de Cumbaya y Tumbaco.

Asimismo analizando la tabla 3.4 se puede notar que las parroquias donde existe un mayor porcentaje de personas con diabetes son: San Antonio, Nanegalito y Tumbaco. Por lo cual se puede concluir que Tumbaco y San Antonio pueden ser un mercado potencial para una expansión futura del proyecto.

Tabla 15. Casos atendidos de diabetes por parroquia dentro de Quito

Parroquia	Casos por Diabetes Mellitus	Porcentaje de casos por parroquia
Quito Distrito	2349	1,12
Calderón	1	0,74
Conocoto	1	0,23
Cumbaya	38	0,55
Nanegalito	9	1,53
San Antonio	5	1,65
Tumbaco	11	1,43
Yaruqui	3	0,16
Total Cantón Quito	2417	1,09

Tomado de: INEC, Sistema integrado de consultas (REDATAM), 2013.

Con respecto a características demográficas se seleccionan personas de 40 a 60 años debido a que en este rango de edad se encuentran la mayor cantidad de diabéticos. No se realiza la segmentación por sexo debido a que el 52% de casos de diabetes se da en mujeres y el 48% en hombres, lo cual no es una diferencia significativa (INSP, 2012).

Con respecto al Nivel Socioeconómico de acuerdo a lo descrito por Claudia Chaufan en el artículo acerca de la Diabetes y la Sociedad publicado en 2004, la diabetes así como los problemas alimenticios se presentan en mayor cantidad en las personas de niveles medios, medios-bajos y bajos. Debido al poder adquisitivo de cada nivel y a los ingresos se seleccionan los niveles medios y medios-bajos, siendo que sus ingresos por familia son de \$500 a \$1000 y de \$200 a \$500 respectivamente (Quito Turismo, 2011).

Con respecto a términos conductuales dentro del mercado relevante de las personas que poseen una enfermedad que les impide el consumo del azúcar, se seleccionan las personas que poseen Diabetes Mellitus (tipo 2), debido a que dentro de este mercado se encuentra la mayor cantidad de personas con las características mencionadas anteriormente, y como un mercado secundario se selecciona a las personas que tienden a consumir alimentos sanos.

3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación del mercado se lleva a cabo de acuerdo con la descripción del mercado seleccionado previamente, alineándose a las características que se ajustan al mercado objetivo.

Tabla 16. Segmentación de Mercado

Segmentación del Mercado			
VARIABLES GEOGRÁFICAS			
País	Ecuador		15879141
Provincia	Pichincha		2576287
Ciudad	Quito	87,10%	2243946
Parroquias	QUITUMBE L 1		79057
	SOLANDA L 2		78279
	KENEDY		70041
	GUAMANI L 1		65065
	PUENGASÍ		62628
	COCHAPAMBA		57679
	TOTAL Segmentado Geográfico		412749
	VARIABLES DEMOGRÁFICAS		
Nivel socio-económico	Medio y medio-bajo	72,10%	297592
Genero	Masculino y Femenino	100,00%	297592
Edad	30-60 años	19,60%	58328
	Total Segmentado Demográfico		58328
VARIABLES CONDUCTUALES			
Que poseen			
Enfermedad	Diabetes tipo 2	13,00%	7583
Preferencia a alimentos sanos		39,00%	26248
TOTAL MERCADO OBJETIVO			30167

Con lo anteriormente descrito se puede describir al cliente potencial como: Personas que viven en la ciudad de Quito, principalmente en las parroquias de Quitumbe, Solanda, Guamaní y Puengasí en el sector Sur de la ciudad, y las parroquias Kenedy y Cochapamba en el norte de la ciudad. Que tienen un nivel socio-económico medio y medio-bajo y se encuentran entre los 30 y 60 años. Que dan una preferencia a una alimentación sana o poseen Diabetes de tipo 2 (Mellitus).

3.5. INVESTIGACIÓN AL MERCADO OBJETIVO

Una vez determinado el mercado al cual se enfocará el proyecto, se procederá a realizar una investigación para determinar específicamente las preferencias que el posible consumidor tiene con respecto al consumo de productos confites.

3.5.1. PROBLEMA DE GERENCIA

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación del mercado, el análisis del ambiente empresarial en el cual se involucrará el proyecto, junto con la capacidad comercial y productiva, se determinará si el proyecto será implementado.

3.5.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar la viabilidad de comercializar productos elaborados a base de sustitutos del azúcar, los cuales principalmente son de consumo por parte de personas que poseen diabetes, que se encuentran en los sectores socio-económicos medio y medio-bajo.

3.5.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar el potencial del plan de negocio, conforme a la información obtenida la cual logre determinar los gustos, preferencias y necesidades del mercado potencial, mediante una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente a realizarse en la ciudad de Quito en un periodo de 2 meses.

3.5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Tabla 17. Fuentes, Necesidades y Metodología de Información

	Necesidades de Información	Fuentes de Información		Metodología de Información
		Tipo de Fuente	Fuentes	
Clientes	Determinar la existencia de clientes de los productos	Primaria y Secundaria	Consumidores e INEC	Encuesta y entrevista expertos
	Determinar qué productos puede consumir el segmento	Primaria y Secundaria	Consumidores y Sarah Banbery, Feria Anual Diabetes	Encuesta, focus group y Observación
	Tiempo de aceptación de un producto	Primaria y Secundaria	Consumidores y Asociación de diabéticos	Focus group y Observación
	Facilidad para encontrar los productos	Primaria y Secundaria	Consumidores y Supercias, INEC	Encuesta, focus group y Entrevista expertos
	Tiempo de duración de los productos consumidos	Primaria y Secundaria	Consumidores y Supercias	Encuesta y Navegación
	Preferencias en el estilo de vida	Primaria	Consumidores	Encuesta
	Los sectores de compra de productos alimenticios del segmento	Primaria y Secundaria	Consumidores y Asociación de diabéticos, INEC	Encuesta, focus group y Navegación
	El precio que están dispuestos a pagar	Primaria	Consumidores	Encuesta
	Gustos externos hacia actividades deportivas o saludables	Primaria y Secundaria	Consumidores e INEC	Encuesta y entrevista expertos
	El Top of mind de los consumidores	Primaria	Consumidores	Focus group
	La importancia para consumir este tipo de productos	Primaria	Consumidores	Focus group
	El rango de edades	Primaria	Consumidores	Encuesta
	Aceptación a nuevas marcas	Primaria	Consumidores	Encuesta, Focus group
Competidores	Determinar la existencia de competidores	Primaria y secundaria	Consumidores y SUPERCIAS, Feria Anual	

			Diabetes	
	Diferenciación del producto	Primaria	Consumidores, Competidores actuales	Cliente Fantasma y entrevista experto
	Identidad de la marca	Primaria	Consumidores	Encuesta y Focus group
	Control en la industria	Secundaria	INEC, Sarah Banbery	Navegación y focus group
	Acceso a canales de distribución	Primaria	Consumidores, Competidores actuales	Observación y Focus group
	Acceso favorable a la materia prima	Primaria	Competidores actuales	Observación y Entrevista experto
	Crecimiento de participación	Secundaria	SUPERCIAS, INEC	Navegación y entrevista experto
	Nivel de precios	Primaria	Consumidores	Encuesta
	Clase socio-económica a la cual llegan	Primaria	Consumidores	Observación y Entrevista experto
	Estrategia de comercialización de los productos	Primaria	Consumidores, Competidores actuales	Observación
	Quienes son sus proveedores	Primaria	Competidores actuales	Entrevistas, focus group
	Los principales competidores	Primaria	Consumidores	Entrevistas, encuestas
	Participación de los principales competidores	Secundaria	SUPERCIAS, Feria Anual Diabetes	Focus group y Navegación
	Impacto de sus promociones	Primaria	Consumidores	Focus group
	Certificados de calidad en sus productos	Primaria	Consumidores, Competidores actuales	Observación y cliente fantasma
	Estrategias de comunicación	Primaria	Consumidores, Competidores actuales	Observación
Sustitutos	Determinar la existencia de productos sustitutos y posibles entrantes	Primaria y Secundaria	Consumidores y INEC	Encuesta y Navegación
	Diferenciación del producto	Primaria	Consumidores	Focus group, Entrevista
	Identidad de la marca	Primaria	Consumidores	Focus group
	Capital financiero	Secundaria	INEC, SUPERCIAS	Navegación
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Primaria y Secundaria	Consumidores y SUPERCIAS	Encuesta y Navegación
	Acceso a canales de distribución	Primaria	Sustitutos actuales	Observación y Entrevista
	Razón por la cual son sustitutos	Primaria	Consumidores	Focus group y entrevista
	Los restaurantes de comida saludable	Primaria y Secundaria	Consumidores y SUPERCIAS	Observación

		Primaria	Sustitutos actuales	Observación y Entrevista
	Participación en el mercado	Secundaria	Feria Anual Diabetes, SUPERCIAS	Observación y Navegación
	Nivel de precios	Primaria	Consumidores	Encuesta y focus group
Proveedores	Determinar la existencia de proveedores	Primaria y Secundaria	Consumidores y SUPERCIAS, Asociación Diabetes, Feria Anual Diabetes	Encuesta
	Variedad de insumos para diabéticos	Primaria y Secundaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos, Feria Anual Diabetes	Entrevista a expertos y Observación
	Variedad de precios de los insumos	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Entrevista a expertos, Encuesta
	Aplicación de economías de escala en los proveedores	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Entrevista a expertos y Observación
	Determinar la oferta de profesionales especialización en temas de nutrición	Secundaria	SENECYT	Navegación
	Oferta de insumos en el Ecuador	Secundaria	SUPERCIAS, INEC, Cámara Agrícola	Navegación y Entrevista expertos
	Oferta de insumos en el extranjero	Secundaria	PROECUADOR, Cámara industrias	Navegación y Entrevista expertos
	Posibles productores locales del producto final	Secundaria	SUPERCIAS, Cámara industrias	Navegación y Entrevista expertos
	La localización de los proveedores	Primaria y Secundaria	Consumidores, expertos diabéticos y SUPERCIAS, Cámara industrias	Observación
	La variedad de productos por cada proveedor	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Entrevista a expertos
	Distribución de los proveedores	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Entrevista a expertos y Observación
	Tipo de maquinaria utilizada	Primaria y Secundaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos y Cámara industrias	Entrevista a expertos y Observación
	Nivel tecnológico de fabricación	Primaria y Secundaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos y Cámara industrias	Entrevista a expertos
	Empaque que utilizan los proveedores	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Observación
	Calidad de los productos	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Observación, Encuesta y Entrevista expertos
	Certificaciones de calidad y otras	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Observación y Entrevista expertos
Forma de pago	Primaria	Proveedores actuales, expertos diabéticos	Observación y Entrevista expertos	

3.5.5. METODOLOGÍA

3.5.5.1. Encuesta

3.5.5.1.1. Cálculo de la muestra

Para poblaciones finitas (menos de 100 000 habitantes)

Ecuación 1

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

Donde:

n= Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos de la población o universo

P/Q= Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. Q=1-P

Z= Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

E= Margen de error permitido

Datos del proyecto:

Universo: 30167 personas quienes son el mercado objetivo

Error: 5%

Confianza: 95%

MUESTRA: 380

3.5.5.1.2. Metodología de la encuesta

La encuesta será realizada por un método descriptivo, el cual otorgará la información deseada para determinar tendencias, gustos y preferencias.

Los participantes deben ser personas cuyas condiciones sociales se clasifiquen en clase media y media-baja, y que posean un interés por el cuidado de su salud por medio del cuidado alimenticio, en un rango de edades de 30 y 60 años.

La muestra corresponde a 380 personas; la estructura de aplicación del método será personalmente a cada participante. A más de que a cada participante de la encuesta se le entregará un producto sin azúcar en agradecimiento por su colaboración.

Muestreo de bola de nieve: En relación a las encuestas a ser desarrolladas personalmente. Al mismo tiempo el error máximo estimado será de 5%-8% para poder inferir datos.

A.- 0 veces al día
al día

B.- 1 vez al día

C.- 2 veces

D.- 3 o más veces al día

- 4) Con relación a la frecuencia de consumo, Numere los siguientes productos siendo el 1ro en la lista el más consumido y el 5to el menos consumido.

A.- Bebidas	
B.- Chocolates	
C.- Mermeladas	
D.- Galletas	
E.- Postres	

- 5) ¿Cómo considera el consumo del azúcar para su salud?

A.- Muy bueno

B.- Bueno

C.- Malo

D.- Muy Malo

- 6) Asocia el consumo del azúcar relacionado con las siguientes enfermedades, señale

A.- Diabetes

B.- Hipo glicemia

C.- Alzheimer

D.- Obesidad

E.- Caries Dentales

- 7) ¿Consumo usted algún tipo de producto sustituto del azúcar?

A.- Miel

B.- Aspárteme

C.- Sacarosa

D.- Fructosa

E.- Estevia

F.- Panela

G.- Ninguno

H.- Otro por favor especifique

8) ¿Estaría dispuesto a consumir productos elaborados con sustitutos del azúcar?

A.- Si

B.- No

9) ¿Qué importancia le daría a los siguientes atributos del producto antes mencionado (dulce elaborado con sustitutos del azúcar) siendo 1 muy importante y 5 nada importante?

A.- Precio

B.- Sabor.....

C.- Calidad.....

D.- Disponibilidad.....

E.-Beneficios saludables.....

10) Con relación a un producto elaborado con azúcar de iguales características, cuanto estaría dispuesto a pagar por el nuevo producto

A.- Un precio menor

B.- El mismo precio

C.- Un precio un poco mayor

D.- Precio mayor

E.- Un precio mucho mayor

11) ¿En qué lugar le gustaría encontrar los productos?

A.- Tiendas especializadas de supermercados

B.- Cadenas de farmacias

C.- Cadenas

D.- Tiendas de barrio favor especifique

E.- Consultorios médicos

F.- Otro por

12) ¿Cuál sería su medio por el cual prefiera encontrar información acerca del producto?

- A.- Tiendas distribuidoras B.- Consultorios médicos C.-Revistas de salud
D.- Redes sociales E.- Otro por favor especifique

3.5.5.2. GRUPO FOCAL

Se utilizará el método de grupo focal, debido a que se desea llegar a conocer la manera en qué y cómo piensan los posibles consumidores, así como las características que impulsan la compra de productos, por último llegar a conocer un poco más acerca de su percepción hacia la industria en la que se desarrollara el proyecto.

Para obtener los mejores resultados en un grupo focal es necesario que posea entre 6 y 12 integrantes. Debido a que este método será implementado a diabéticos que estén dentro de la clase socio-económica media y media-baja, fue posible hacer el grupo focal con 5 personas.

Los participantes deben ser personas que tengan algún tipo, ya sea este leve o grave problema con el azúcar en su salud y familiares que sepan de cerca del día a día de las personas con estos problemas.

El moderador del grupo será Michelle Román (Amiga colaboradora).

3.5.5.2.1. Moderador y sus funciones

La principal función a cumplir será la de controlar al grupo para lo cual se necesita habilidades de lectura de expresiones faciales así como también manejo de acciones grupales. Guía del moderador con temas, preguntas principales y secundarias.

3.5.5.2.2. Temas a tratar

Para obtener la información requerida, los temas a tratar en el grupo focal serán los siguientes:

- La razón por la cual es restringido el consumo del azúcar en los participantes.
- Que productos son los principales que deben evitar.
- Cuáles son los productos que les hacen una mayor falta.
- La carencia de oferta de productos para personas con restricciones en el consumo de azúcar.
- Proveedores de productos con similares características.
- Que preferencias tienen con respecto a la compra de esta clase de productos.

3.5.5.2.3. Cronograma del grupo focal

- Inicio de la sesión Actividad realizada por el moderador
- Sesión principal Actividad realizada conjuntamente con los participantes
- Cierre de la sesión Actividad realizada por el moderador

3.5.5.3. ENTREVISTA

“Las entrevistas exhaustivas son una forma no estructurada y directa de obtener información, que se realizan de persona en persona. La finalidad de apoyarse en dicha técnica, permite el sondeo detallado con el sujeto estudio, así como facilita la discusión y comprensión detallada de la postura de los participantes ante el objeto de estudio” (EUMED, 2012).

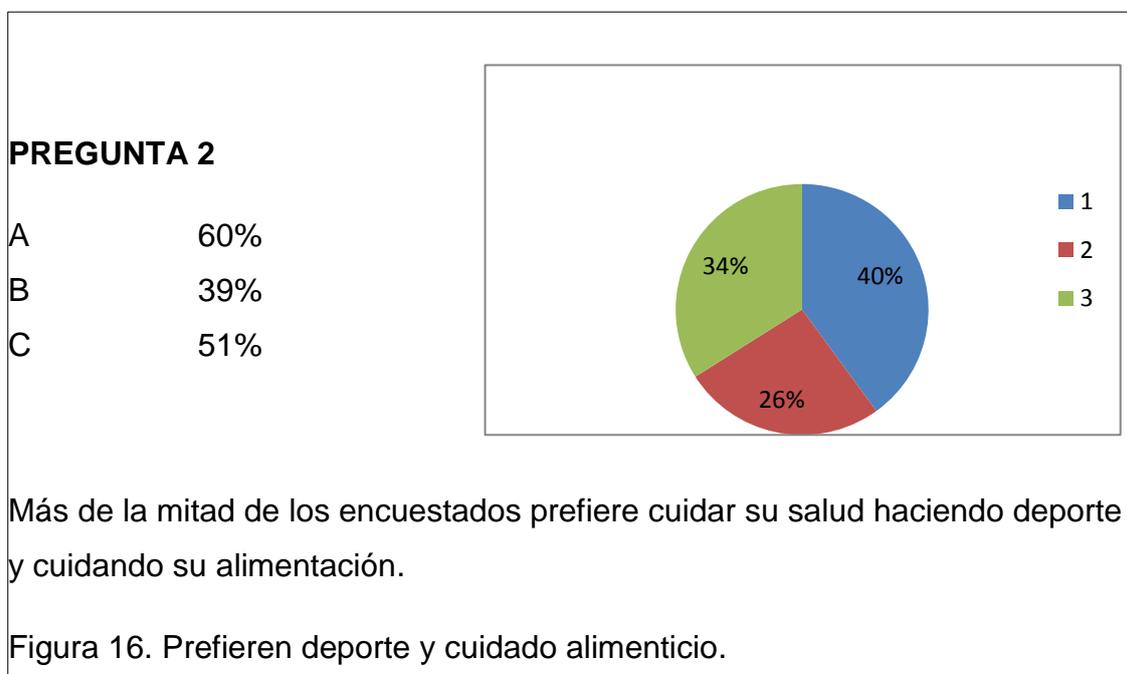
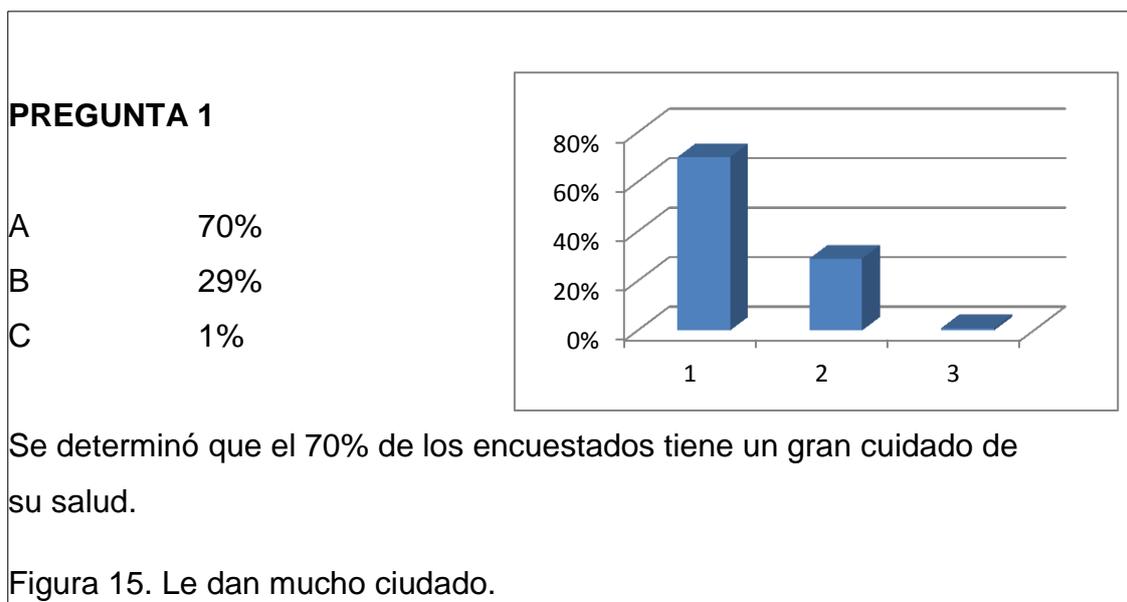
Para obtener la información necesaria de una forma efectiva se utilizará el método cualitativo de entrevista exhaustiva, se entrevistará a una persona.

El participante debe ser una persona que tenga algún tipo, ya sea este leve o grave problema con el azúcar en su salud y familiares que sepan de cerca del

día a día de las personas con estos problemas, y el lugar de la entrevista debe ser elegido por el entrevistado.

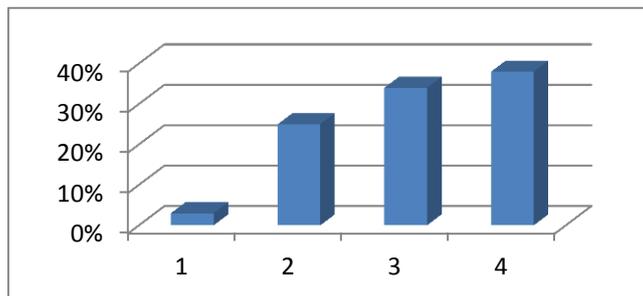
3.5.6. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.5.6.1. RESULTADOS ENCUESTA



PREGUNTAS 3

A	3%
B	25%
C	32%
D	38%



Alrededor del 80 % de los encuestados consume productos que contienen azúcar 2 o más veces al día.

Figura 17. Consumen azúcar más de 2 veces.

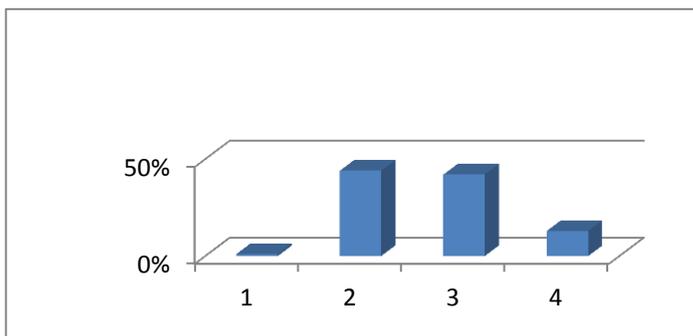
PREGUNTAS 4

A	1	Bebidas
B	2	Chocolates
C	5	Mermeladas
D	4	Galletas
E	3	Postres

En su mayoría los encuestados prefieren consumir bebidas, chocolates y postres.

PREGUNTAS 5

A	1%
B	44%
C	42%
D	13%

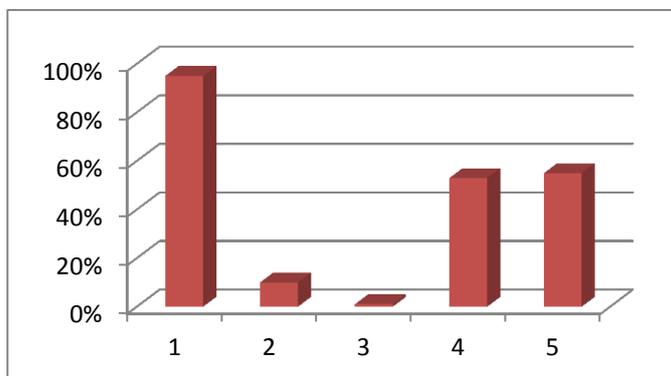


Más del 52% de los encuestados consideran que el consumo del azúcar es malo para su salud.

Figura 18. La mayoría considera malo

PREGUNTAS 6

A	95%
B	10%
C	1%
D	53%
E	55%

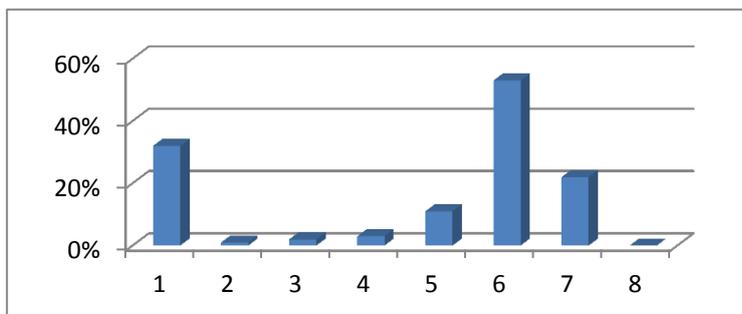


Los encuestados relacionan en un 95% a la diabetes con el consumo de azúcar, 55% con caries dentales y 53% con obesidad.

Figura 19. Diabetes, obesidad y caries.

PREGUNTAS 7

A	32%
B	1%
C	2%
D	3%
E	11%
F	53%
G	22%
H	0%

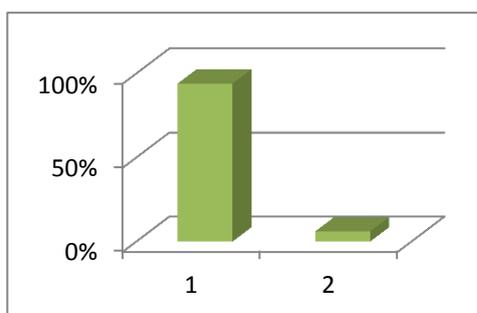


El 53% de los encuestados consume panela como del azúcar, y desconoce de la existencia del resto a excepción de un 32% que consume miel.

Figura 20. Panela, Miel

PREGUNTAS 8

A	94%
B	6%



El 94% de los encuestados está dispuesto a consumir productos elaborados con sustitutos del azúcar.

Figura 21. Si consumirían.

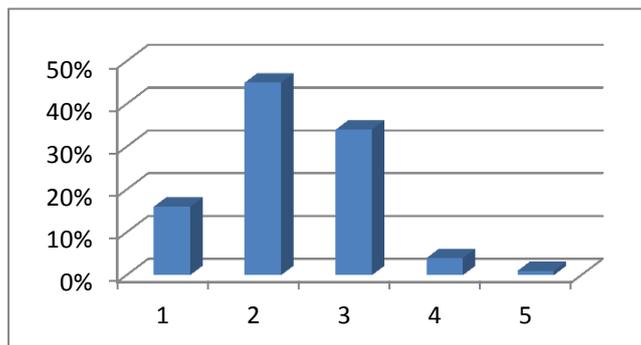
PREGUNTAS 9

A	5	Precio
B	3	Sabor
C	2	calidad
D	4	Disponibilidad
E	1	Beneficios Saludables

Dentro de los encuestados dan preferencia a los beneficios saludables, a la calidad y al sabor

PREGUNTAS 10

A	16%
B	45%
C	34%
D	4%
E	1%

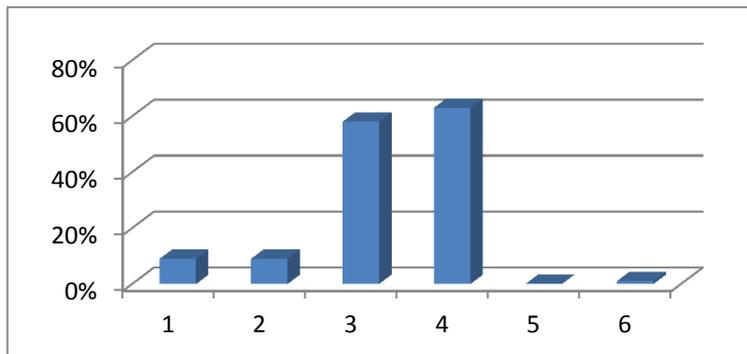


EL 34% de los encuestados prefiere un precio un poco mayor mientras que el 45% prefiere un precio similar.

Figura 22. El mismo precio y un poco mayor.

PREGUNTAS 11

A	9%
B	9%
C	58%
D	63%
E	0%
F	1%

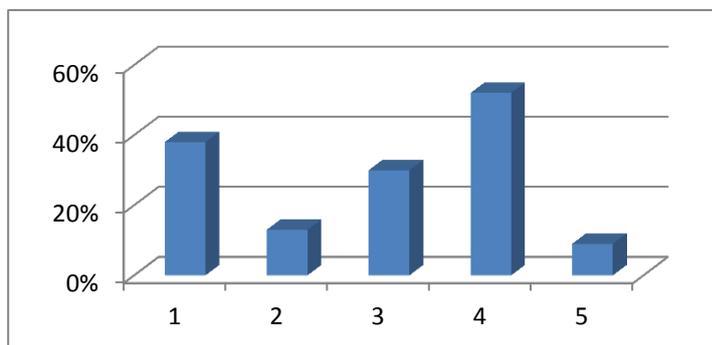


El 58% de los encuestados prefiere encontrar los productos en cadenas de supermercados, mientras que el 63% en tiendas de barrio.

Figura 23. Supermercados y tiendas de barrio.

PREGUNTAS 12

A	38%
B	13%
C	30%
D	52%
E	9%



Los encuestados dan preferencia en un 38% para encontrar información del producto en las tiendas distribuidoras, un 30% en revistas de salud y un 52% en redes sociales

Figura 24. Tiendas distribuidoras y redes sociales.

3.5.6.2. GRUPO FOCAL

3.5.6.2.1. Datos generales

LUGAR:	Centro Médico Armendáriz Dirección: Juan de Alcázar E2-184 y Juan del Valle
	Teléfono: 2641-665
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	4 pacientes diabéticos 1 familiar de diabético
MODERADOR:	Michelle Román
TIEMPO DE DURACIÓN:	20 minutos

3.5.6.2.2. Antecedentes

INVITACIÓN.- El primer contacto fue dado por una llamada telefónica al doctor Gerardo Armendáriz, posteriormente se le envió una invitación por correo electrónico. Los pacientes fueron contactados con un día de anterioridad a su consulta mediante el envío de una invitación física, de esa manera teníamos la certeza de que sabrían cuál sería el objetivo de nuestra intervención al día siguiente en el centro de diabetes.

3.5.6.2.3. Análisis de los datos y resultados:

En relación a las respuestas dadas por las personas entrevistadas:

Juego de palabras

- Salud: enfermedad, dieta, cuidado.
- Azúcar: dulce, pastas, pasteles
- Diabetes: enfermedad
- Nutritivo: alimentos, saludable

Preguntas

1. ¿Qué les aconseja el doctor que no pueden consumir?

Azúcar, miel de abeja, panela, carbohidratos, ácidos.

2. ¿Cuáles son los alimentos prohibidos por el doctor y le hace falta en su dieta?

Gaseosas, caña de azúcar, duraznos en almíbar, naranjas.

3. ¿Dónde les gustaría que estas tiendas dispensadoras de productos sin azúcar estén ubicadas?

Cerca de las casas y los lugares donde se atienden.

4. ¿Qué lugares de los que conoce proveen productos sin azúcar?

- En el puente del Guambra hay un lugar donde venden productos sin azúcar.
- Existen productos en Fybeca y Supermaxi.
- Incluso en el consultorio del doctor hay galletas sin azúcar, pero tienen precios elevados.

5. ¿Los productos sin azúcar son costosos?

- En el puente del Guambra los productos no son muy costosos.
- Los productos de Fybeca y Supermaxi son costosos.

6. ¿Qué necesitan en relación a productos sin azúcar?

Ellos necesitan especialmente el sentir el sabor dulce.

7. ¿Creen que estos productos deberían ubicarse en tiendas especializadas?

Unos dijeron que deberían ser vendidos en tiendas especializadas, otros en tiendas de barrio debido al hecho de entrar a una tienda especializada.

Deberían ser vendidos en los centros de diabetes, hospitales u otros.
El doctor que les atiende debería tener un exhibidor con los productos.

8. ¿Cada cuánto debe hacerse atender?

El tiempo varía entre cada día, cada dos meses o incluso cada semana.

Completar oraciones

- **Mi idea de un postre saludable es:**

Fruta con yogurt, las calorías y azúcar necesario para el día, que conserven el sabor, pasteles, manzana, crema chantilly.

- **Algo que me está prohibido comer pero quisiera poder hacerlo es:**

Harina, Azúcar, Mermelada, pastas, fideo, grasas.

3.5.6.3. ENTREVISTA

Entrevistado: Leónidas Quinteros
Persona diagnosticada con diabetes.

Lugar de la entrevista: Casa del entrevistado

Preguntas

1) ¿Considera nocivo para su salud el consumo de azúcar?

En una persona diabética es fatal el consumo del azúcar, es una falla en el páncreas con lo cual no se puede consumir ningún producto que contenga azúcar. Recomendable frutas con sabores ácidos para contrarrestar el azúcar dentro del cuerpo como conocimiento empírico.

2) ¿Conoce de algún sustituto para el azúcar? ¿Utiliza alguno?

Conoce algunos sustitutos del azúcar, aspartame y sacarosa, productos artificiales en productos como nutrasweet, etc....

3) ¿Conoce usted líneas de productos que no contengan azúcar? ¿Sabe dónde los puede conseguir?

Existe un producto a base de sacarosa, no se conoce ninguna tienda especializada para expendio de productos sin azúcar. En cafeterías normales dan la opción de consumir diferentes sustitutos de azúcar, pero solo en pocas y con un precio más alto.

4) ¿Estaría interesado en comprar productos que no contengan azúcar?

Gran interés en compra de productos sin azúcar, y énfasis en el hecho de que hasta para personas sin problemas en el consumo de azúcar se le recomendaría este consumo de esta clase de productos.

5) ¿Cuáles son en su opinión los beneficios de consumir productos que no contengan azúcar, pero conserven el sabor de la receta original?

Se considera que siempre va a variar el sabor original, dado que no es natural. Se puede llegar a asemejar mucho el sabor pero nunca a ser igual. Se da una preferencia muy mínima al sabor natural del azúcar.

Dentro de los beneficios esta la eliminación de grasas y calorías que el azúcar provee al cuerpo. Se recomienda una dieta equilibrada, no consumir gaseosas tanto por el colorante y el azúcar.

6) ¿Qué tipo de personas considera que estarían interesadas en consumir productos que no contengan azúcar?

La mayor parte que tenga una necesidad por mantener un cuerpo sano, ya sea jóvenes con deseos de tener un cuerpo más saludable o personas con problemas tales como el de la obesidad, por más decir personas con problemas en el consumo de azúcar.

7) ¿Cuál considera que debe ser el valor adicional a pagar por estos productos con relación a los fabricados con azúcar?

Dado el tipo de tratamiento que se tiene, se considera que el precio como máximo debe aumentar en un 30%.

También dado que es vendido para un mercado más exclusivo.

Actualmente el precio de productos sin azúcar se considera que puede llegar a ser de hasta un 600% más alto que el de un chocolate con azúcar.

8) ¿Dónde considera apropiado que se vendan estos productos?

Se deberían de vender en supermercados especialmente que lleguen a ser de mayor facilidad de acceso a estos productos, en cualquier tipo de supermercado no solo en Supermaxi y grandes farmacias.

9) ¿Por qué considera que no existe ninguna tienda?

Existe una creencia de que el hecho de tener en venta este tipo de productos llega a ser muy costoso por lo cual no es atractivo para la inversión en una tienda de este tipo.

10) ¿Qué beneficios puede traer una tienda especializada?

La gente va a poder adquirirlos y va a tener mayor facilidad de encontrar esta clase de producto. También el hecho de que existan vendedores especializados los cuales sirvan de guía al cliente para que este compre el producto que realmente le es adecuado.

3.5.7. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

- Existen pocos lugares de expendio de estos productos y la mayoría no son conocidos. Algunas razones son: la falta de investigación de mercados en el tema, el hecho de que las empresas inversionistas creen que el costo de producción de este bien es alto en relación al precio que están dispuestos a pagar los consumidores, así mismo no ha habido una preocupación latente acerca del desarrollo de este tipo de productos.

Todo esto genera un sinnúmero de necesidades a satisfacer en el mercado con respecto a este producto.

- Este producto es beneficioso para personas con diabetes, obesidad y para todas aquellas que deseen cuidar su cuerpo y tener una buena figura. La existencia de este producto es de conocimiento general. El consumo excesivo de azúcar es perjudicial para la salud, sobre todo en personas con problemas de salud existentes referentes al consumo de azúcar.
- El precio del producto debe tomar en cuenta los costos de producción pero no debe exceder en gran porcentaje el precio de un producto normal, ya que hay muchas personas que no pueden consumir azúcar y sus gastos médicos son excesivos o corresponden a un mercado objetivo medio-bajo.
- La población está dispuesta a consumir productos que no tengan azúcar pero que su sabor sea similar o en todo caso igual al de productos que utilizan azúcar. Una de las razones está basada en que estos productos son mejores para la salud y así mismo permite a estas personas degustar de estos productos sin tener problemas y así satisfacer sus antojos.
- Las ventas podrían ser desarrolladas en lugares como: cadenas de farmacias, cadenas de supermercados, tiendas de barrio, ya que son los lugares de más fácil acceso y que se asegurarán de tener disponible el producto siempre que se lo demande.
- El lugar de preferencia para promocionar estos productos, son las tiendas distribuidoras; sin embargo, con la creciente era del marketing digital, las redes sociales constituyen un canal efectivo.

3.6. COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

La industria de la comercialización de confites y productos afines se caracteriza por tener una cantidad relativamente pequeña de empresas competidoras. De estas empresas se destacan 2 por encima del resto, las cuales son: Ferrero del Ecuador S.A. y Confiteca S.A. Estas empresas son reconocidas ampliamente por la industria y sus canales de distribución se extienden a todo el país. Por otro lado, ambas empresas llevan en el mercado ecuatoriano más de cuarenta años lo cual las sitúa entre las empresas más antiguas dentro de la industria.

Aparte, dentro de la investigación de mercados realizada se logró observar que dentro del mercado ninguna de las empresas mencionadas en el párrafo anterior ofrece productos elaborados en base a sustitutos del azúcar. De la misma manera, los resultados obtenidos por las encuestas, entrevistas y grupos focales muestran que el mercado desconoce de esta clase de productos elaborados sin azúcar.

De otra manera, se encontró una escasa oferta de productos confites elaborados sin azúcar en cadenas de supermercados y farmacias las cuales están enfocadas en mercados de clase socio-económica medio-alta y alta. La marca principal que se puede observar en estos detallistas es Gullón, una marca española con una buena trayectoria fabricando confites y productos afines sin azúcar.

Por lo cual se puede concluir que el mercado al cual desea llegar el proyecto presenta una ausencia de empresas oferentes, por ende existe una ausencia de una competencia directa. Así, las personas con diabetes u otras enfermedades similares que tengan un nivel de ingresos medio y medio-bajo no han logrado encontrar estos productos a pesar de que los necesitan.

Por otra parte, se observó una fuerte presencia de sustitutos tomando en cuenta la necesidad de una alimentación dulce y sana. De esta manera se encontraron grandes sustitutos con lo que respecta a bebidas dulces

elaboradas sin azúcar, postres elaborados con recetas sanas sin azúcar y ciertas frutas que pueden ser consumidas.

3.7. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA

Debido a la ausencia de empresas establecidas dentro del mercado objetivo seleccionado, no se puede establecer una participación de mercados clara con respecto a una participación de mente o de corazón, donde el consumidor responde que marca se le viene primero a la mente y que marca es de su preferencia. Por lo cual se tomará los datos de la industria para determinar la participación en ventas de las empresas productoras de confites, de esta manera se podrá tomar como referencia las empresas de la industria, sus ventas y su participación en el total de ventas, y así tener un mejor panorama de la industria y de un posible nivel de ventas en el mercado.

Tabla 19. Nivel de ventas en la industria.

EMPRESAS 2013	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS 2013	Porcentaje de Participación
CONFITECA S.A.	57.904.831,90	39,0%
FABRICA GUAYAQUIL LOOR RIGAIL CA	1.205.849,92	0,8%
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	71.238.759,52	48,0%
CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	303.187,20	0,2%
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	4.783.162,60	3,2%
INDUSTRIAL KYRIL C.LTDA.	15.212,29	0,0%
ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	679.133,81	0,5%
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	748.710,75	0,5%
SYLVERMIEL S.A	927.121,41	0,6%
CROINSA S.A.	3.620.949,91	2,4%
GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.	332.069,19	0,2%
SOL DEL ECUADOR MERPITEJ CIA. LTDA.	2.864.560,87	1,9%
DUTRAEC S.A.	124.659,52	0,1%
FRUTAS Y CAMELOS FRUIT&CANDY S.A.	31.363,97	0,0%
CHOCONO S.A.	1.592.971,08	1,1%
INDUSTRIAS BORJA VELA ASOCIADOS CIA. LTDA.	2.015.969,53	1,4%
SPRINKLES S.A.	3.575,11	0,0%
TOTALES	148.392.088,58	

De la tabla anterior se puede observar que existe un gran dominio en la industria por las empresas Confiteca S.A. con un 39% de participación y la empresa Ferrero del Ecuador S.A. con un 48% de participación. De esta manera entre las dos empresas dominan un 87% de participación en las ventas de la industria.

3.8. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Se tiene planeado realizar evaluaciones periódicas con respecto al nivel de ventas obtenidos por el proyecto, también se planea realizar constantes investigaciones de mercado para conocer si la marca se está posicionando en la mente de los consumidores de la manera que se desea, y también para conocer cualquier tipo de cambio que se deba realizar con el fin de satisfacer de mejor manera a los consumidores.

Tomando en cuenta el nivel de ventas de las empresas de la industria, se espera en el primer año llegar a tener un 0,37% de participación con respecto al total de ventas de la industria. Además, sin tomar en cuenta a las 2 empresas más grandes, se observa que el promedio de ventas de la industria es de 1 200 000, comparando con este rubro se espera para el primer año llegar a un nivel de ventas que bordee los 600 000.

CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING

4.1. CONSUMIDOR POTENCIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Una vez realizada la segmentación de mercados, se determinó que el cliente potencial al cual se enfocará el proyecto debe vivir en las parroquias de Quitumbe, Solanda, Guamaní y Puengasí en el sector Sur de la ciudad, y en las parroquias Kenedy y Cochapamba en el sector Norte de la ciudad. Además debe tener entre 30 y 60 años de edad y estar dentro de las clases sociales medio y medio-bajo.

Por otro lado, de la investigación de mercados se determinó que el cliente potencial presenta las siguientes preferencias:

- Principalmente necesitan o desean consumir productos dulces, los cuales no sean perjudiciales para su salud.
- El precio el cual están dispuestos a pagar por esta clase de productos debe ser similar al de productos que sean elaborados con azúcar, y en ciertos casos exceder dicho precio en un porcentaje mínimo.
- La principal característica que determinan es el sabor de los productos, el cual prefieren que sea lo más similar posible al de productos elaborados con azúcar blanca.
- Prefieren encontrar esta clase de productos en tiendas de barrio, ya que este canal de distribución les ofrece un acceso diario a la compra de estos productos.
- El lugar de preferencia para promocionar estos productos, son las tiendas distribuidoras; sin embargo, con la creciente era del marketing digital, las redes sociales constituyen un canal efectivo.

4.1.1. PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA

Dentro del proceso de adquirir el producto se pueden identificar varios actores que participan e influyen en la compra de estos productos, los cuales pueden ser los siguientes:

Decisor-comprador: Son las personas diabéticas y las personas que desean alimentarse sanamente, los cuales desean consumir productos elaborados que sean saludables.

Influenciador: Estas personas pueden ser consideradas como familiares, amigos o alguien cercano que recomiende y proporcione información acerca de los productos comercializados por el proyecto e impulsen su consumo, influyendo indirectamente en la compra de los productos.

4.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La percepción que tengan los consumidores es de vital importancia para la empresa, además de la imagen de los productos, la cual debe ser la ideal para que sean recomendados entre las personas y así generar un mayor nivel de ventas.

Para desarrollar la estrategia necesaria, se tomarán en cuenta los siguientes factores: la diferenciación, lo imitable que puede ser el producto, los beneficios relevantes que satisface, el mejoramiento de la marca y el valor que le da el consumidor al producto para establecer los precios.

La estrategia será basada en los beneficios del producto y según el estilo de vida de los posibles consumidores, para lo cual se deberá resaltar los beneficios saludables que poseen los productos a ser comercializados. Por otro lado mediante una efectiva mezcla del marketing es importante para comunicar el buen sabor y la alta calidad de los productos que serán comercializados.

4.3. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing en que se enfocará el proyecto es el Marketing Local. Esta estrategia es ideal para adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales, siendo para ciudades, zonas e incluso tiendas (Kotler, 2012).

Estas estrategias se adaptan al perfil del proyecto debido a los recursos limitados de la empresa la cual estaría recién iniciando sus operaciones, la etapa del ciclo de vida del producto se encenraría en una etapa inicial donde es importante posicionar la marca en los consumidores deseados y la variabilidad del mercado, ya que este es un mercado que posee características específicas y no presentará una variabilidad alta en el transcurso del tiempo. Además, estas estrategias se adaptan para nichos de mercado zonales, y esto es justamente en lo que se enfocará el proyecto.

Para implementar el Marketing Local es necesario lo siguiente:

- Ofrecer un producto adaptado a las necesidades y deseos de los consumidores locales.
- Ofrecer un paquete de productos adaptado a las necesidades y deseos de los detallistas quienes venderán los productos a los consumidores.
- Distribuir los productos eficientemente de tal manera que el stock de los productos estrella se mantenga en los niveles óptimos.
- Ofrecer los productos en un precio que sea cómodo y asequible para compras diarias.
- Ofrecer promociones locales las cuales impulsen la marca y la venta de los productos.
- Mantener la imagen de la marca mediante medios publicitarios presentes en las tiendas comercializadoras del producto.
- Realizar campañas publicitarias constantes las cuales mantenga al tanto a los consumidores de los beneficios de los productos que se ofrecerá.

4.4. MIX DE MARKETING

4.4.1. PRODUCTO

4.4.1.1. Producto Base

Los componentes fundamentales del producto son los siguientes:

- Debe ser un producto dulce
- Estos productos son saludables debido a que son elaborados en base a sustitutos del azúcar.

Los principales productos a comercializar se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 20. Productos a comercializar con sus imágenes, etiquetas, tamaños y colores

Producto	Imagen de Konfyt	Imagen de Italo
Chocolates		
Galletas		

Chicles y Caramelos		
Jaleas		

4.4.1.2. Producto Real

El envase no debe perder los lineamientos de calidad, ya que esta parte del producto está a la vista directa de los consumidores, por lo tanto debe estar diseñado de forma que resalte el buen sabor del producto y los beneficios saludables, esto debe estar acompañado del etiquetado normalizado el cual indica las características del producto. También es necesario combinar colores que sean llamativos y resalten una imagen saludable.

Los envases deben contener una pequeña cantidad del producto, siendo lo recomendable que sea de un promedio de 20gr, debido a que este es el promedio manejado por empresas como Nestlé y Nabisco para productos confites elaborados con azúcar, principalmente en sus líneas de distribución como las tiendas de barrio.

Además con envases de este tamaño el producto puede salir a un menor precio y ganar atracción por parte de los posibles consumidores. Así también los envases deben ser hechos de plástico con lámina de aluminio para una

mejor protección del producto. También el diseño del envase debe ser sencillo de abrir para los consumidores y que brinde una buena protección al producto.

Estos envases deben ser trasladados en paquetes o embalajes para facilitar su transporte y manipulación. Estos embalajes serán hechos de cartón corrugado para mantener las propiedades físicas de los productos en el caso de golpes. Y también deben resaltar las características del producto así como tener presente la marca impresa en las caras exteriores del embalaje.

4.4.1.3. Producto Aumentado

Dentro de los beneficios que envuelven esta clase de productos, existen otras cualidades las cuales se las debe resaltar mediante la presentación del producto. Los productos serán presentados en un estante diseñado específicamente para llamar la atención de los consumidores y demostrará principalmente los beneficios de consumir esta clase de productos, cada estante será entregado a cada detallista.

Tomando en cuenta las preferencias del mercado objetivo, uno de los servicios extra que se ofrece con la compra del producto es la oportunidad de acceder a enlace web en el cual podrán encontrar información referente para llevar una vida saludable, desde la descripción de ejercicios básicos y sencillos que ayudan a bajar el azúcar en la sangre, hasta recetas para elaborar platos caseros de gran sabor y sin azúcar blanca.

Por otro lado, es importante aportar información hacia los clientes para que tengan un mejor conocimiento acerca de los productos a ser comercializados por el proyecto, los efectos perjudiciales del azúcar blanco y acerca de los beneficios de los sustitutos del azúcar, sus precios y hasta el nivel de endulzamiento que estos poseen. Esta información extra será provista mediante los detallistas y los enlaces web.

4.4.2. PRECIO

4.4.2.1. Análisis con respecto en la competencia

Los principales competidores que existen en el mercado local presentan precios más altos comparados con productos similares que son elaborados con azúcar blanca. Además de que estos productos no vienen en empaques individuales, por lo que si se desea adquirir el producto se debe comprar paquetes de 20 productos individuales, con un costo que rodea los \$5,00 USD.

Por ejemplo en la marca Gullón el precio de un paquete de galletas tipo wafer, se vende en paquete de 210 gr por un precio de \$4,20. También en la marca Schullo se vende por paquete de 220 gr con un precio de \$2,71. Por otra parte, los chocolates en marca Valor se vende en empaques de 100gr por un precio de \$4,06.

4.4.2.2. Análisis con respecto al consumidor

Después de la investigación de mercados realizada, una de las principales conclusiones obtenidas por parte de los consumidores potenciales, es que el precio de los productos puede ser igual y hasta un poco mayor con respecto a los productos elaborados con azúcar blanca. Por ejemplo, un paquete de galletas de la marca Amor de Nestlé tiene el precio al público de \$0,20 ctv. de dólar, entonces por un paquete de galletas elaboradas con sustitutos del azúcar del mismo tamaño, los clientes están dispuestos a pagar hasta \$0,30 ctv. de dólar.

4.4.2.3. Análisis con respecto al costo

Después de contactar a los posibles proveedores del proyecto, estos enviaron la lista de precios a distribuidores que poseen, en el caso de la empresa ITALO la cual posee actividades en el Ecuador los precios a distribuidores son

directamente el costo por producto con el que se trabajará, caso contrario con la empresa Konfyt la cual posee actividades solo dentro de Colombia, por lo cual la lista de precios que enviaron representan precios en términos FOB precio al cual hay que añadirle todos los costos de importación. Una vez obtenido el costo unitario por producto de ambas empresas proveedores, calculo el cual se puede observar al detalle en los anexo 10.6 y 10.7. se realizo el cálculo del posible margen de venta a detallistas a obtener por producto, además se tomo en cuenta la investigación realizada a las tiendas de barrio para determinar y calcular el margen de ganancia que se dará a los detallistas, para finalmente obtener el precio al consumidor. La cadena de precios desde el costo unitario, el precio al detallista y el precio final al consumidor se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 21. Cadena de precios desde el proveedor hasta el consumidor final

Marca	PRODUCTO	Costo U	Precio Detallista	Precio Consumidor
ITALO	WAFER SIN AZUCAR NARANJA	0,18	0,30	0,4
	WAFER SIN AZUCAR VAINILLA	0,18	0,30	0,4
	CHOCOLATINA SIN AZUCAR	0,27	0,41	0,55
	CHOCOLATINA SIN AZUCAR 46 GR	0,30	0,44	0,6
	CHOCOLATE TAZA SIN AZUCAR	15,83	22,22	30
	WAFER FRESA SIN AZUCAR	0,18	0,30	0,4
KONFYT	GALLETAS	0,18	0,30	0,4
	CONFITES	0,14	0,22	0,3
	JALEAS	0,37	0,59	0,8

Analizando la tabla 21. se puede comprobar que el margen promedio que se obtiene desde el proveedor al precio al cual venderá el proyecto a los detallistas es del 62%, y el margen promedio que se otorgará a los detallistas hacia el precio final al consumidor será del 35%.

Por otro lado se estipulo que el costo fijo unitario promedio es de 0,09 ctv. de dólar. De esta manera se puede establecer el margen de contribución por tipo de producto, mediante la fórmula $P = CFu + CVu + \text{Margen Contribución}$.

Tabla 22. Cálculo del margen de contribución por tipo de producto

Marca	PRODUCTO	Margen de contribución
ITALO	WAFER SIN AZUCAR NARANJA	0,03
	WAFER SIN AZUCAR VAINILLA	0,03
	CHOCOLATINA SIN AZUCAR	0,05
	CHOCOLATINA SIN AZUCAR 46 GR	0,05
	CHOCOLATE TAZA SIN AZUCAR	6,3
	WAFER FRESA SIN AZUCAR	0,03
KONFYT	GALLETAS	0,03
	CONFITES	-0,01
	JALEAS	0,13

4.4.2.4. Definición del precio

Debido a que es importante mantener una imagen de buen sabor y en especial de buena calidad del producto, y tomando en cuenta la opinión de los posibles consumidores, el precio al cual serán lanzados los productos será un poco mayor comparado con productos elaborados con azúcar.

Para lo cual se desarrollará una estrategia de fijación de precios de penetración y también por línea de productos, donde se toma en cuenta que el mercado es sensible al precio de los productos y se desea atraer un gran número de compradores en las primeras etapas del proyecto, además de mantener evaluaciones constantes de los costos, de los clientes y los precios de los sustitutos para este caso.

Por lo tanto los precios de los productos a comercializar están en el rango como se encuentran señalados en la tabla 20.

Tabla 23. Definición de los rangos de precios de los productos a comercializar en el proyecto propuesto

Producto	Marca	Contenido en gr	Precio min.	Precio máx.
Chocolates	Italo	18	0,5	0,6
Galletas	Italo	20	0,33	0,39
	Konfyt	20	0,3	0,5
	Schullo	20	0,25	0,3
Confites	Konfyt	20	,15	,2
Conservas	Konfyt	40	,65	,8
Jaleas	Konfyt	40	,8	1,00
Postres	Konfyt	40	,8	1,00

Se planea realizar 3 promociones al año para los consumidores donde se estima que se lanzará promociones de hasta el 15% de descuento por la compra de los productos comercializados por el proyecto

En los Anexos 3.1 y 3.2, se detalla la investigación realizada a los detallistas en este caso tiendas de barrio, donde se logro concluir que el mayor impulso que ellos reciben para vender productos son las promociones, descuentos y premios que se les ofrece. Estas promociones no pasarán por alto en la planificación de promociones del proyecto, así se espera realizar 2 promociones anuales hacia los detallistas, donde se mantendrá un descuento máximo del 10% en cada promoción realizada, y también cada año premiar al detallista que mejor venda los productos.

De esta manera se mantendrá un precio asequible para el mercado objetivo seleccionado y se impulsara el consumo de los productos mediante las promociones realizadas, de igual manera impulsar la venta de los productos mediante las estrategias realizadas hacia los detallistas. Así se desea incrementar el nivel de ventas del proyecto de una forma constante y segura.

4.4.3. PLAZA

En orden de poner los productos a disposición de los consumidores, se determinará el mejor canal de distribución, así como el nivel de inventario ideal para distribuir y la frecuencia con la que los productos deben ser entregados al canal. Y por último determinar el transporte el cual se usara para entregar los productos.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se concluyó que los clientes prefieren encontrar los productos en tiendas de barrio, por lo que estos serán los detallistas que estarán en contacto directo con los consumidores. Por otro lado en la encuesta realizada a los propietarios de tiendas de barrio, se determinó que la frecuencia con la que el producto debe ser entregado es de 15 días, así los propietarios de las tiendas concluyeron que será la frecuencia adecuada para mantener niveles de inventario ideales e ir viendo que productos tienen mayor rotación.

Al mismo tiempo, se determinó que dentro de la ciudad de Quito, las parroquias en las cuales se distribuirá el producto serán Quitumbe, Solanda, Guamaní y Puengasí en el sector Sur de la ciudad, y en las parroquias Kenedy y Cochapamba en el sector Norte de la ciudad, como se puede notar en la figura 4.1

Tabla 24. Clínicas relacionadas con los consumidores potenciales del proyecto propuesto.

No	Nombre	Dirección
1	DR. HERNAN VALLADARES B.	Alemania N29-60 y Av. Eloy Alfaro - Ed. Medical, 6to piso.
2	VITAL SKIN ARMONÍA Y SALUD - DR. RAMIRO BAQUERO	Murialdo Y Carlos Bustamante Portal de Veracruz Local 4 Sector California Alta
3	DR. NÉSTOR POZO DÁVALOS / MÉDICO CIRUJANO- HOMEÓPATA	Malearte N 67-122 y Av. Occidental (una cuadra al norte de la calle Legarda)
4	CENTRO DE DIAGNÓSTICO VIVIR	Francisco Gómez S9-239 (420) y Francisco Londoño - Villaflora
5	CENTRO CLINICO NEFROLÓGICO	Quitumbe 579 entre Av. Del Maestro y Nazareth.
6	CLINICA SAN FRANCISCO S.A.	Av. 6 de Diciembre N 24-493 y Colon
7	ODONTOLOGÍA TOTAL	Tío Cajas E4-91 y Av. Napo esq.
8	DR. RODRIGO ROVAYO PRÓCEL.	SAN SALVADOR E7-31 y LA PRADERA ESQUINA - EDIFICIO ECOMEDICA - 3er. PISO.
9	DR. LUIS SÁNCHEZ CASTILLO	Italia 128 y Av. Eloy Alfaro - Ed. El Galeno, 2do Piso.
10	DR. BYRON CIFUENTES ALVEAR - ENDOCRINÓLOGO - DIABETÓLOGO	: Ed. Fortune Plaza, 6to piso, Of. 608 - Av. Eloy Alfaro N29- 325 e Italia
11	Centro Médico Armendáriz	Juan de Alcázar E2-184 y Juan del Valle

En cada consultorio se planea entregar dípticos de un tamaño A4 abierto, el cual contendrá información acerca de los productos, y también muestras gratis los primeros meses, con el objetivo de que los clientes potenciales se familiaricen con el sabor de los productos.

Por otra parte, se debe proveer a cada detallista del material necesario para informar a sus clientes acerca del producto. Dentro del material que se entregará consta lo siguiente: Dípticos con la información del producto y sus beneficios, volantes informativos acerca de los beneficios de consumir sustitutos de azúcar blanca y de llevar una alimentación sana, Stand exhibidor de los productos el cual será llamativo y resaltará los beneficios de los

productos, Afiches llamativos para promocionar los productos desde fuera de la tienda.

4.4.4.2. Redes Sociales y Web

Una de las principales conclusiones obtenidas en la investigación de mercados, es que los posibles clientes prefieren encontrar información de esta clase de productos en redes sociales. Por lo tanto, con el fin de mantener una relación con los clientes, se incursionará en páginas sociales como Facebook y Twiter, así se logrará llegar a un gran número de clientes y se podrá emitir información útil de cómo alimentarse sanamente, además de promocionar el consumo de los productos como parte de una dieta sana.

a) Facebook

Se creará una página como un negocio local, así quienes deseen encontrar la información solo deberán darle un “Me gusta” a la página y tendrán el acceso.

Se lanzará un anuncio de promoción, el cual tendrá principalmente el logo de la empresa, una imagen de fondo que motive una alimentación sana, y una frase la cual muestre claramente lo que ofrece la empresa a sus clientes.

El perfil constará con los datos principales de la empresa, y en el muro resaltarán publicaciones de nutricionistas y anuncios varios de los beneficios de los productos. Aparte constará de un link de Facebook en los cuales se detalle un catálogo de los productos que van a ser comercializados, otro link el cual detalle los detallistas que comercializarán el producto y un último link el cual se enfocará a los “Clientes VIP”.

“Clientes VIP” será manejado de tal manera que ciertos clientes tengan descuentos en sus compras mediante ciertos códigos que serán enviados a sus cuentas. Además tendrán acceso a una aplicación smart interactiva donde podrán ir viendo recomendaciones para una alimentación adecuada, de

ejercicios básicos que ayudan al cuerpo, y muchos otros servicios. Para lograr ser “Clientes VIP” tendrán que pagar en la página web un valor único el cual les dará acceso a los beneficios.

b) Twitter

Se creará la dirección de Twitter con el objetivo de mantener informados diariamente a los seguidores, con esto se logrará mantener una expectativa y se podrá comunicar temporadas de descuentos, lanzamiento de nuevos productos y servicios nuevos.

c) Página web

La página web será la cara de la empresa, donde se mostrara principalmente los que es la empresa, su enfoque estratégico así como su organigrama y la opción de ofertas laborales de la empresa. Por otro lado, constará con el catálogo de productos, los detallistas que comercializan los productos organizado por sectores y una parte de “Contáctanos” donde se podrá emitir cualquier comentario y sugerencia. Se promocionará los links de Facebook y Twitter, y por último el enlace especial a “Clientes VIP” con la aplicación interactiva.

4.4.4.3. Stands degustadores

El fin de este medio es el de familiarizar a las personas con los productos que van a ser comercializados, así como dar información acerca de los sustitutos del azúcar y los beneficios que estos poseen.

Se tiene previsto poner 1 stand de degustación cada fin de semana en un punto diferente, en función de la afluencia de personas, y de los sectores de la ciudad donde se va a comercializar el producto, por lo cual se planea poner el stand en la entrada de los principales supermercados y en centros comerciales locales como los señalados en la siguiente tabla:

Tabla 25. Detalle de los principales Supermercados y Centros comerciales por parroquias seleccionadas.

No	Parroquia	Supermercado
1	Solanda	Aki Solanda
2		Tía
3	Quitumbe	Quicentro Sur
4		El Recreo
5		Santa María
6	Guamaní	Supermercado Guamaní
7		Santa María
8		Aki Guamaní
9	Puengasí	Tía
10	Cochapamba	Santa María
11		Aki
12		Centro Comercial Aeropuerto
13	Kenedy	Magda
14		Santa María

Los stands tendrán una dimensión de 1X2, a cada lado se colocará un banner, esto con el fin de destacar las ventajas de la buena calidad, sabor y lo saludable de los productos. Principalmente se desea posicionar una idea en los degustadores de que la comida para diabéticos posee un gran sabor, y es un producto el cual lo pueden encontrar fácilmente y a un precio asequible.

Para el stand debe estar presente una persona que pueda controlar la degustación de los productos y pueda comunicar a las personas de forma personal cada ventaja.

4.4.4.4. Relaciones Públicas

Con el objetivo de involucrarse con la comunidad y de posicionar la marca en la población de las parroquias en las que se comercializará el producto. Se tiene planeado dar un aporte a las fiestas locales que tiene cada población, así se

logrará tener la marca presente en eventos que tengan una gran congregación de personas, mediante carpas y roll-ups que muestren las marcas de los productos y los beneficios que tiene el consumir esta clase de productos.

4.4.4.5. Presupuesto del plan de medios

En la tabla 4.7. se detalla el presupuesto estimado y esperado para el plan de medios que se realizará durante el primer año de operaciones del proyecto, en este presupuesto se detalla por cada tipo de medio publicitario que se utilizará.

Tabla 26. Presupuesto del plan de medios

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
A tiendas	600		
Dípticos	144000	0,08	11520
Volantes	144000	0,03	4320
Stand	600	20	12000
Afiches	1200	0,2	240
A Consultorios Médicos	11		
Dípticos	10560	0,08	844,8
Afiches	22	0,2	4,4
Facebook			
Anuncio	4	400	1600
Creación de links especiales	1	300	300
Aplicación smart interactiva	1	2000	2000
Red clientes VIP	1	400	400
Página web			
Diseño	1	800	800
Host y más	1	400	400
Stand degustadores	14		
Stand	14	40	560
Banner	28	40	1120
Volantes	6720	0,03	201,6
Relaciones Publicas	2	400	800
TOTAL			37.110,80

4.5. TACTICA DE VENTAS

La investigación de mercados con respecto al lugar donde prefieren comprar esta clase de productos determino que el mejor canal de ventas son las tiendas de barrio. Por lo cual todas las ventas se realizarán mediante estos detallistas los cuales estarán localizados en los sectores geográficos que se desea llegar.

El contacto con las tiendas de barrio es fundamental para el crecimiento de las ventas del proyecto, por lo cual se destinará un personal especial que conformará la fuerza de ventas del proyecto. El personal de ventas estará encargado principalmente de buscar y contactar a las tiendas de barrio y visitar estas tiendas con el fin de que vendan el producto en sus tiendas.

De acuerdo con los datos presentados por colaboradores del departamento de ventas de la empresa Familia Sancela S.A. en la parroquia Kenedy del sector norte de Quito, existen aproximadamente 300 tiendas y de igual manera en la parroquia de Guamaní.

La distribución de los productos se realizará bajo medios propios del proyecto, para lo cual se contará con los vehículos y los equipos necesarios para llegar a cada tienda con los productos pedidos.

Para el primer año se tiene planeado llegar a las parroquias del sector norte de la ciudad, debido a que es un sector que se conoce de mejor forma y también porque quedará cerca de las posibles instalaciones del proyecto. En el sector norte constan 2 parroquias las cuales representan el 31% del mercado objetivo seleccionado, y dentro de este segmento se espera llegar a al 50% de las tiendas.

Para el segundo año se tiene planeado extender las operaciones a 2 parroquias del sector sur de la ciudad, estas parroquias serán: Quitumbe y Solanda. Los motivos de la elección de estas parroquias son el sector geográfico que facilita su llegada en auto y también debido al gran tamaño poblacional que poseen. Estas parroquias representan el 38% del mercado objetivo seleccionado y para llegar a las mismas se planea duplicar los

equipos, herramientas y personal para llegar al objetivo de atender al 50% de las tiendas de las parroquias.

Desde el tercer se tiene planeado extender las operaciones comerciales a 2 parroquias más del sector sur, con lo cual se llegara a las siguientes parroquias en total: Kenedy, Cochapamba, Quitumbe, Solanda, Guamaní y Puengasí. Estas últimas dos parroquias representan el 31% del mercado objetivo seleccionado. Por otro lado se espera tener un crecimiento de captación de tiendas de un 7% anual para cada parroquia atendida.

4.6. POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Para el desarrollo y crecimiento del proyecto es fundamental mantener la satisfacción del cliente, con el fin de fidelizar y que sus compras sean frecuentes y constantes. Por lo cual es necesario mantener contacto con los detallistas y los clientes.

Debido a que el contacto con los detallistas será directo y también vía telefónica, el servicio proporcionado debe ser de máxima calidad, siempre mostrando cordialidad y con un enfoque de ganar-ganar en las negociaciones con los detallistas. Por otro lado, se realizarán visitas periódicas a los detallistas con el fin de mostrar interés en estos, y mantenerse al tanto de cualquier cambio posible para mejorar la venta de los productos.

Se contará con personal de ventas el cual estará en contacto con los detallistas y estará al tanto de los cambios que se deben realizar a la imagen publicista del producto así como de las promociones y precios. Aparte se contará con personal de servicio post-venta, este personal estará a cargo de mantener la comunicación con los detallistas con el fin de ofrecerles promociones de compra así como de informarles los premios a los detallistas que mejor vendan el producto, también estará a cargo de atender cualquier solicitud de garantía

de los productos y en especial de realizar el seguimiento a los productos que estén cercanos a caducarse.

Con respecto a los productos caducados o que estén próximos a caducarse, se realizará un procedimiento de remplazo de los productos en las estanterías de los detallistas, y estos productos próximos a caducarse serán vendidos con ofertas especiales o donados a bancos alimenticios o fundaciones.

CAPÍTULO 5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

El estado en el que se encuentra el proyecto es de planificación. El negocio fue definido como un comercializador de productos confites que sean saludables y estén dirigidos especialmente para diabéticos. Se procuró desarrollar estrategias para dar a conocer el producto de la mejor manera de acuerdo a las preferencias de los clientes potenciales.

Se han desarrollado estudios del macro y meso entorno, y también una investigación de mercado, para asegurar que el ambiente en el que se desarrollará el proyecto es adecuado y que promete un crecimiento sostenible de las ventas.

5.2. DIFICULTADES Y RIESGOS

Dificultades:

- El mercado al cual se desea llegar desconoce de la clase de productos que se plantea comercializar, por lo cual puede existir una desconfianza para consumir estos productos.

Riesgos:

- Al ser un negocio que recién está empezando, y debido a la falta de experiencia en la industria, los resultados de los estudios realizados pueden tener una variación, y esto puede desembocar en un cálculo erróneo de los costos e ingresos.
- Las barreras a las importaciones pueden aumentar.

- Las barreras a la salida de divisas pueden aumentar.
- Las fluctuaciones en el tipo de cambio de las monedas afecte al costo de la importación.
- Se puede presentar algún problema con respecto a las negociaciones multilaterales que posee el Ecuador.
- Puede aparecer una competencia considerable futura.
- El recurso humano con el que se cuenta puede presentar dificultades.

5.3. MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

Se puede desarrollar un mejor envase para el producto que se debe adaptar a las preferencias de los consumidores, por ejemplo sacar envases promocionales con imágenes de equipos de fútbol de la ciudad.

Se puede desarrollar envases más pequeños, que sean individuales, así el precio por producto será menor y puede generar mayor atracción por parte de los clientes potenciales.

Se realizará un seguimiento periódico a los detallistas, con el fin de determinar otras necesidades que puede tener el segmento al cual se dirige el proyecto, de esta manera poder ir modificando los productos y los servicios extras, para mantener a los clientes actuales.

5.4. COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

En la Tabla 5.1. se detallan los costos requeridos para el desarrollo primario del proyecto. Se ha tomado en cuenta costos que podrán dar inicio a las operaciones reales del proyecto.

Tabla 27. Costo para el desarrollo del proyecto

Costos de Desarrollo del Proyecto			
Tipo de Costo	Cantidad	Cotizado	Total
Estudio			
Gastos en Focus Group	1	100	\$ 100,00
Gastos en Entrevista	1	10	\$ 10,00
Investigación por encuestas	2	100	\$ 200,00
Fuentes Secundarias	1	30	\$ 30,00
			\$ -
Legal			
	Compañía Ltda.		
Patente	1	13	\$ 13,00
RUC	1	0	\$ -
Permisos funcionamiento	1	0	\$ -
Licencia de Importación	1	0	\$ -
			\$ -
Mercadeo			
			\$ -
Costos en Estrategias del Producto	1	3700	\$ 3.700,00
Costos en Estrategias del Precio	1	900	\$ 900,00
Costos en Estrategias de Plaza	1	1050	\$ 1.050,00
Costos en Estrategias de Comunicación	1	11310	\$ 11.310,00
			\$ -
Operacional			
			\$ -
Programa de Facturación, Control y Más	1	2000	\$ 2.000,00
Camión para Distribución	1	30000	\$ 30.000,00
TOTAL			\$ 49.313,00

5.5. PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, LICENCIAS)

Debido a que la empresa estará situada en la ciudad de Quito, debe cumplir con las ordenanzas pertinentes para constituir una empresa: licencia de funcionamiento, patente municipal y el registro único de contribuyente.

En el caso de este proyecto no se solicitará la licencia otorgada por el IEPI, la razón substancial por la cual no se procederá con esta licencia es que la empresa estará en contacto principalmente con los detallistas mas no con los consumidores finales del producto, debido a que estos tendrán presente las

marcas de los productos que son comercializados por la empresa. Así la imagen de la empresa como una distribuidora se mantendrá en un margen poco oculto frente a los consumidores, especialmente en los primeros años de operación, y se resaltará la imagen y los beneficios de los productos que son comercializados.

Por otro lado, la empresa contará con licencias de distribución. Estas licencias tendrán como principal cláusula la exclusividad de la comercialización de estos productos dentro de los sectores de mercado los cuales manejará la empresa ELDUSA.

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Con el objetivo de mantener una operación eficiente la cual optimiza los recursos, se tendrá un enfoque estratégico basado en procesos, el que determinará los macro-procesos, los procesos, las actividades y las tareas que se deben llevar a cabo en cada área de trabajo. A continuación se detallan en las figuras 6.1 y 6.2 los mapas de macro-procesos y de procesos.

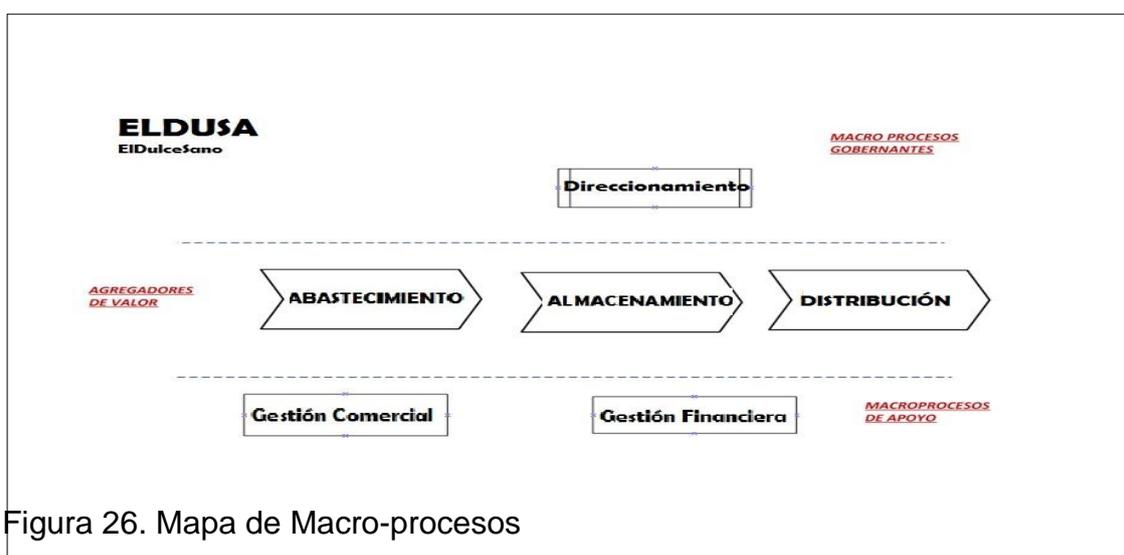


Figura 26. Mapa de Macro-procesos

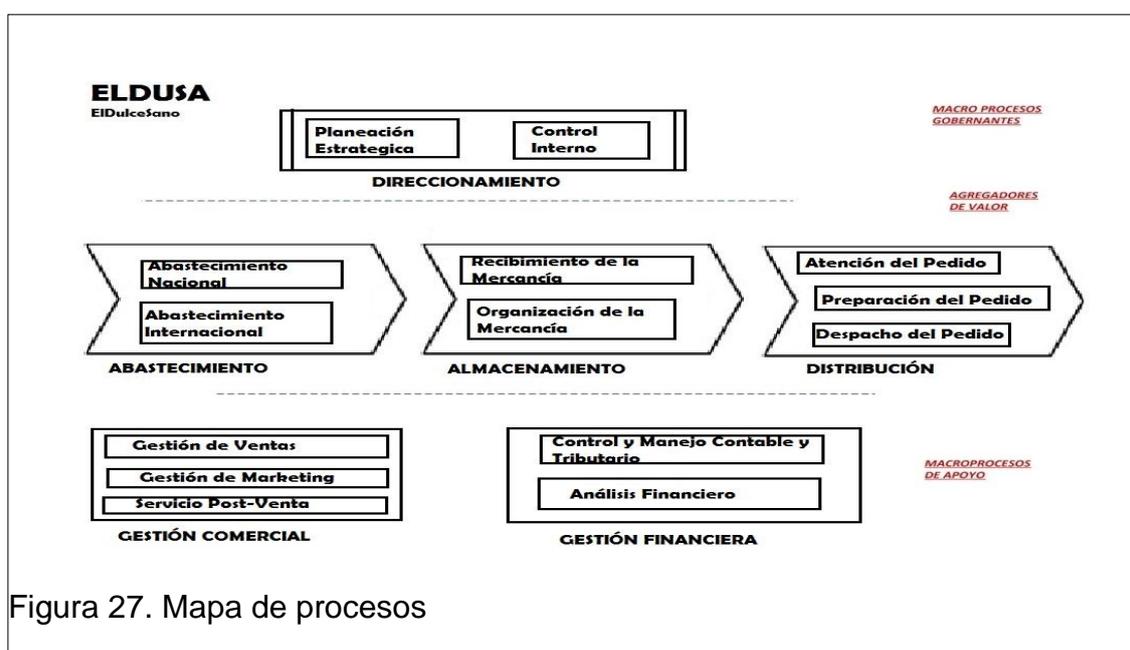


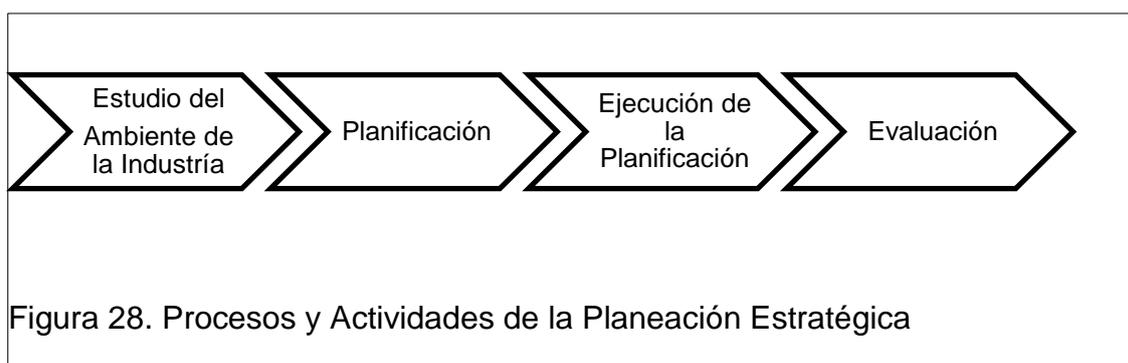
Figura 27. Mapa de procesos

6.1.1. PROCESOS GOBERNANTES

Se determinará principalmente en los procesos gobernantes aquellas actividades que permitan realizar una planeación acertada, la cual será el enfoque de todos los procesos del proyecto, además se detallarán los procesos que se requieren para realizar un control efectivo de las operaciones.

6.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los procesos de planeación estratégica se plantearán las actividades que desarrollen una planificación por periodos, estas actividades se detallan en la siguiente figura:



Este proceso debe ser realizado constantemente debido a que el estudio del ambiente de la industria brindará información fundamental para el desarrollo de las operaciones del proyecto. Con respecto al desarrollo, ejecución y evaluación de la planificación se estima que será un proceso que toma un año, por lo cual este proceso se renueva cada año.

6.1.2.1. Control Interno

Dentro de los procesos de control interno se detallan las actividades que servirán para dar seguimiento a los recursos humanos y técnicos con los que

contará el proyecto, con el principal objetivo de determinar posibles mejoras en las operaciones. Estas actividades se detallan en la siguiente figura:

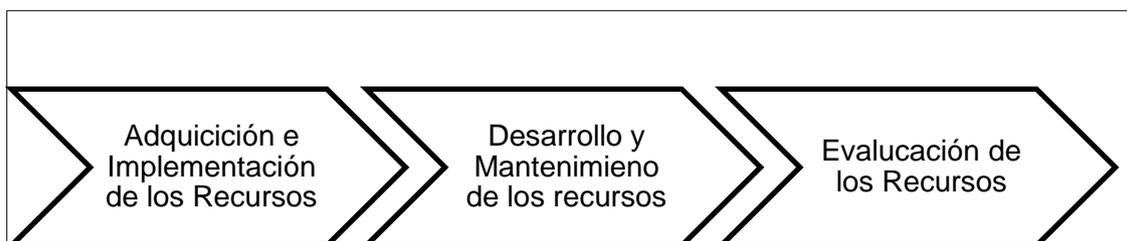


Figura 29. Procesos y Actividades del Control Interno

Este proceso debe ser realizado ocasionalmente debido a la variabilidad de la duración de los recursos, y asimismo del periodo de mantenimiento que requiere cada recurso.

6.1.3. PROCESOS GENERADORES DE VALOR

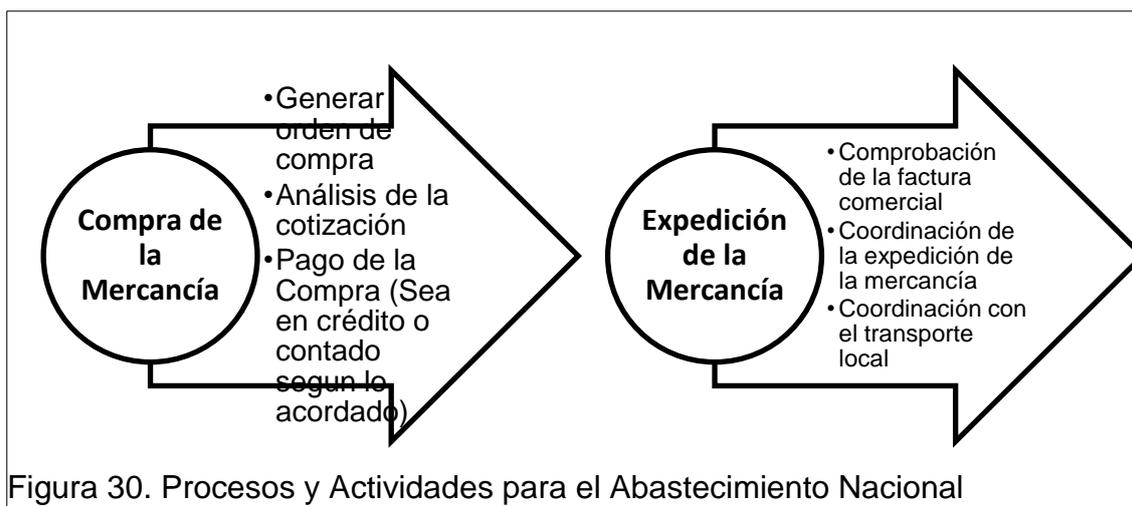
Se detallan los procesos generadores de valor debido a que estos son el foco del proyecto, además de ser los procesos en los cuales se soportará la operación general.

6.1.3.1. Abastecimiento

Este es un proceso fundamental para mantener los niveles de inventario necesarios para lograr así satisfacer a la demanda local.

6.1.3.1.1. Nacional

Las actividades necesarias para llevar a cabo el abastecimiento local son las siguientes:



Este proceso generador de valor involucra a tres actores principales ELDUSA, el proveedor y el transportista. Una vez realizadas las actividades se estima que tomará una semana todo el proceso.

6.1.3.1.2. Internacional

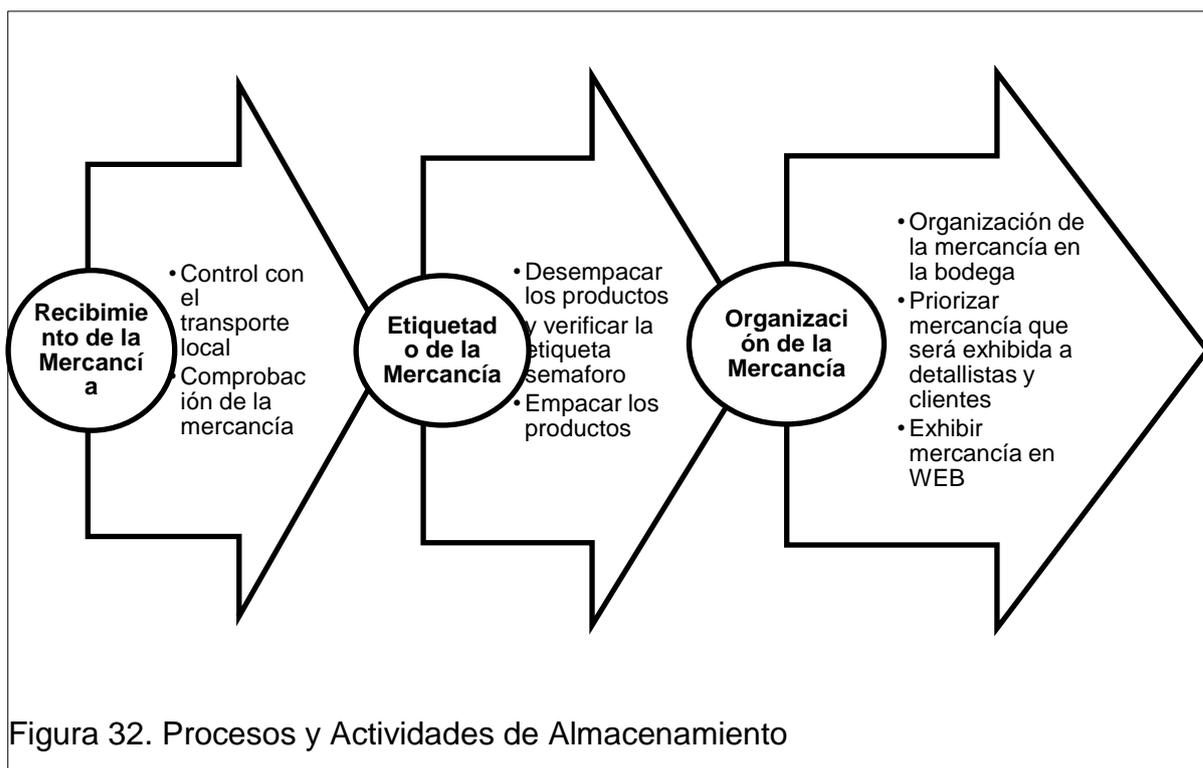
El abastecimiento internacional es uno de los principales procesos, debido a que la mayoría de los proveedores provienen del extranjero, lo cual hace de este proceso la línea principal de abastecimiento. Las actividades necesarias para llevar a cabo el abastecimiento internacional son las siguientes:



Este proceso generador de valor involucra mucho más actores dentro del abastecimiento de la mercadería, por lo cual se estima que el tiempo que tomará este proceso será de 1 mes.

6.1.3.2. Almacenamiento

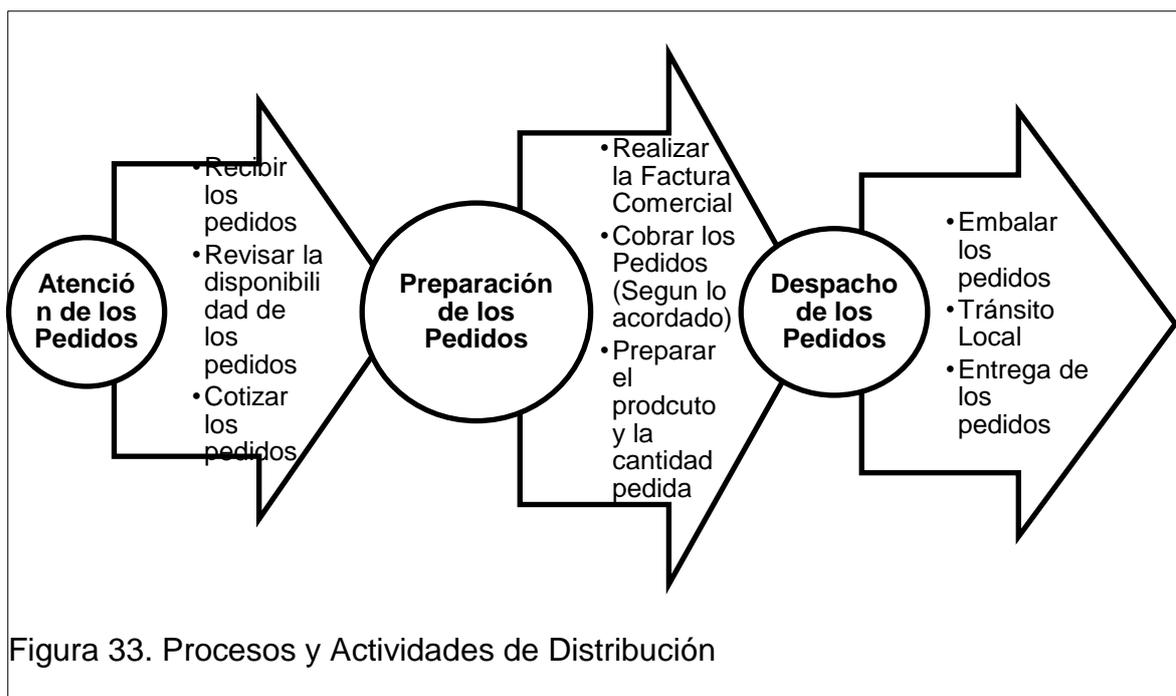
Dentro del Macro-proceso de almacenamiento se encuentran principalmente los procesos y actividades que se llevan a cabo para ingresar los productos a la compañía y principalmente organizar estos productos de manera que facilite su exhibición y despacho próximo. Por otro lado, se deberá cumplir con el Manual de Almacenamiento y Operación de Bodegas realizado por la empresa Pacifictel S.A. el cual está indicado en el (Anexo 6.1).



En este macro-proceso generador de valor se pone la mercadería a disposición de la venta a los detallistas, para lo cual se estima que puede llegar a tomar 3 días en recibir, revisar las condiciones de los productos y organizarlos.

6.1.3.3. Distribución

Este es el último macro-proceso generador de valor, su importancia radica en el tiempo y recursos que serán utilizados para atender los pedidos que realicen los detallistas, principalmente están los procesos de atención, preparación y despachos de los pedidos, lo cual se detalla en la siguiente figura:



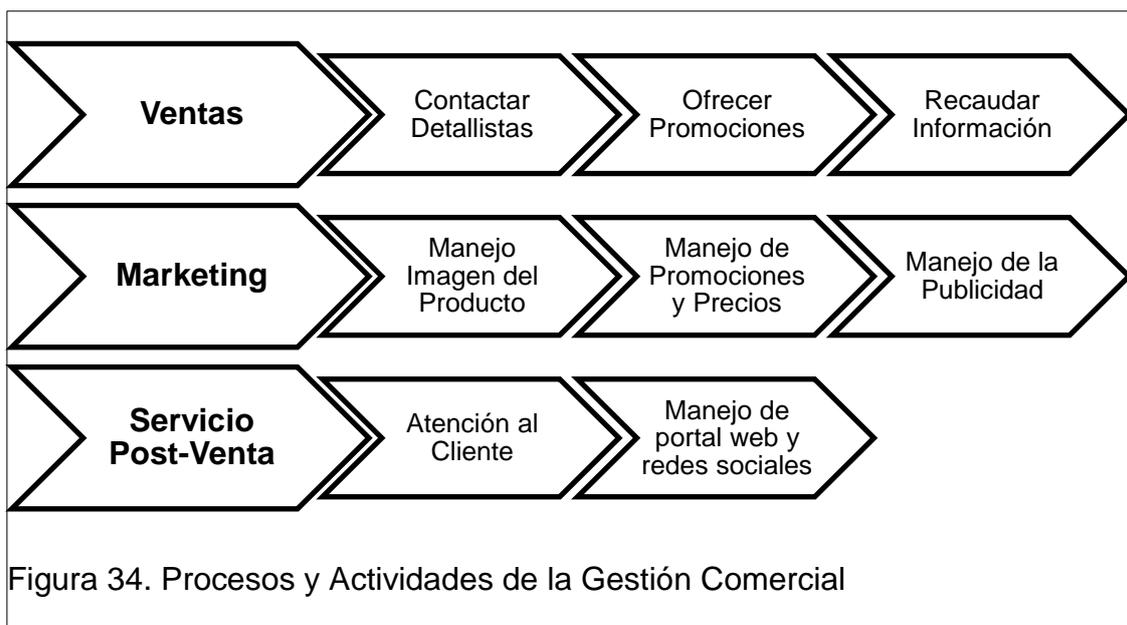
Este macro-proceso generador de valor está estimado a ser realizado en un periodo máximo de 5 días.

6.1.4. PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo servirán principalmente para dar soporte a los procesos generadores de valor, de esta manera estos procesos embarcan todas las actividades necesarias de ventas, marketing, administración financiera, entre otras más.

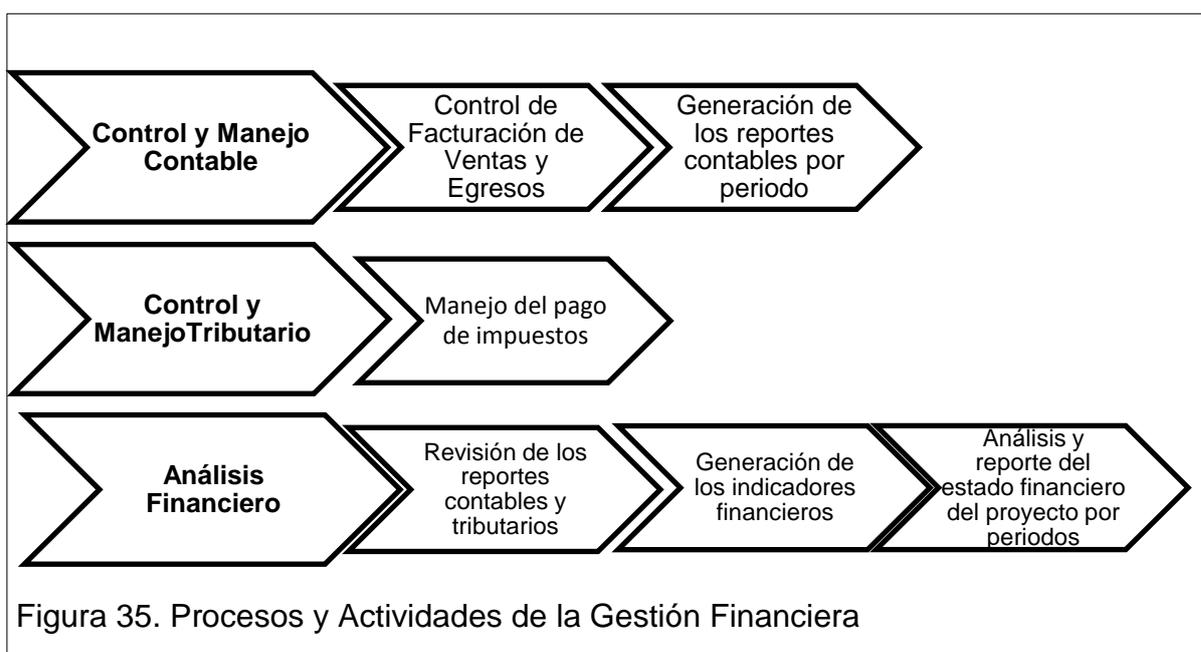
6.1.4.1. Gestión Comercial

Los procesos de gestión comercial son los que captan clientes, mantienen a los clientes actuales y buscan nuevos clientes. Dentro de los principales procesos están la gestión de ventas, gestión de marketing y servicio post-venta, los cuales se detallan en la siguiente figura:



6.1.4.2. Gestión Financiera

El desarrollo de estos procesos mantendrá un control en el flujo contable del proyecto y logrará mantener al día los pagos tributarios requeridos por el estado. Por otra parte, estos procesos son los que abastecen de recursos al resto de operaciones del proyecto propuesto, los cuales se detallan a continuación en la figura 6.10.



6.2. POLITICAS GENERALES

Con el fin de operar de una manera efectiva, se desarrollan las siguientes políticas que aseguran que las operaciones estén encaminadas a los objetivos deseados y principalmente a la visión del proyecto.

- **Para el proceso de planificación**
 - Diariamente se debe realizar una investigación de las principales noticias e indicadores que son relevantes para el giro del negocio.
 - Se debe realizar un análisis semanal de la información investigada y plantear en un informe las acciones a tomar.
 - Se debe conglomerar los informes semanales con el fin de desarrollar una planificación operativa anual.
 - Esta planificación anual debe ser comunicada a cada uno de los miembros del negocio, de igual manera debe ser ejecutada y evaluada posteriormente.

- **Para el proceso de control interno**
 - Debe realizar una investigación interna acerca de cuáles son los recursos necesarios para operar adecuadamente.
 - Debe realizar un mínimo de 3 cotizaciones para cada tipo de recursos que requiere el negocio.
 - Una vez adquiridos los recursos debe capacitar al personal para dar un mejor uso a cada recurso adquirido.
 - Debe realizar una evaluación de los recursos con los que cuenta el negocio, con el fin de pronosticar el mantenimiento que estos requieren.

- **Para el proceso de abastecimiento local**
 - Se solicitará a los proveedores que envíen los productos de acuerdo a las especificaciones de tamaño y etiquetado por producto.

- Se debe estar en constante comunicación con el personal de almacenamiento para controlar los niveles de inventario.
 - Al requerir un abastecimiento debe cotizar y verificar los productos con los proveedores.
 - Se debe mantener contacto con el transportista que llevará la mercadería desde el proveedor hasta el negocio.
 - Se debe estar pendiente de que al recibir la mercadería todos los productos se encuentren como fueron ordenados.
- **Para el proceso de abastecimiento internacional**
 - Las negociaciones con los proveedores internacionales se realizarán en términos FCA de los incoterm 2010.
 - Para el transporte internacional, dependiendo del proveedor, se tendrá una preferencia por que este sea vía terrestre.
 - Se contratará un seguro para el transporte internacional.
 - Se calculará con anticipación el total de impuestos y aranceles a pagar, con el fin de agilizar el ingreso de la mercadería al país.
 - Se verificará a tiempo todos los documentos que son necesarios para la importación de los productos.
 - Se solicitará a los proveedores que envíen los productos de acuerdo a las especificaciones de tamaño y etiquetado por producto.
 - Se mantendrá un constante contacto con el transportista, para pronosticar el recibimiento de la mercadería.
 - **Para el macro-proceso de almacenamiento**
 - Se debe verificar toda la mercadería una vez entregada por el transportista, dentro de la verificación está la cantidad y el estado físico de los productos.
 - Cada producto debe pasar por un proceso de verificación del etiquetado semáforo.

- Se debe almacenar los productos de acuerdo a la asignación del espacio de bodega.
- Se debe mantener un control del nivel de inventarios, manejando los sistemas requeridos.

- **Para el macro-proceso de despacho**
 - Debe mantener un contacto constante con las oficinas de ventas y almacenamiento.
 - Debe manipular la mercadería con los niveles de calidad requeridos.
 - Se debe verificar la mercadería a ser despachada con las facturas de venta emitidas.

- **Para el macro-proceso de gestión comercial**
 - El contacto con los detallistas y los clientes debe tener un nivel alto de calidad de servicio.
 - Se debe mantener un contacto constante con los detallistas y los consumidores, con el fin de obtener información y estar pendientes de sus requerimientos.

- **Para el macro-proceso de manejo contable y financiero.**
 - Se debe mantener un control con los detallistas con respecto al pago de la mercadería, sea este pago a crédito, consignación o de contado.
 - Debido a que la entrega de la mercadería se realizará quincenalmente a los detallistas, el crédito a otorgar tendrá un plazo de 15 días y se podrá dar el 30% de las ventas a crédito.
 - Se deben generar los estados contables mensuales y realizar los pagos de los tributos a tiempo.
 - Se debe realizar un análisis de los estados de manera mensual.

- **Para el Caso de los Productos Caducados.**
 - Se tratará de mantener en un mínimo posible la cantidad de productos que lleguen a caducarse en los estantes de los detallistas, mediante un manejo controlado de inventarios de entrada y salida.
 - Se entregará primero la mercadería que presente la fecha más próxima a caducarse a los detallistas, se mantendrá un mayor control de los productos que maneja la empresa.
 - Debido a que se visitarán a los detallistas cada 15 días, en cada visita se revisará los productos y en especial la fecha de caducidad de los mismos.
 - Para los productos que tengan un periodo corto a caducarse, se reemplazarán de los estantes de los detallistas, y estos productos serán vendidos con ofertas especiales a bancos alimenticios.

6.3. INICIO DE OPERACIONES

Para poder iniciar las operaciones en ELDUSA, se deben realizar las siguientes actividades:

- Ubicar la zona donde se podrá instalar la empresa.
- Buscar el local necesario para el proyecto, que debe constar con las instalaciones necesarias para bodegaje, recepción y despacho de los productos.
- Una vez encontrado el local, lograr un acuerdo mediante un contrato de arrendamiento donde consten términos como el valor e incremento de dicho valor de arrendamiento, tiempo mínimo y máximo de arrendamiento, entre otros.
- Verificar que el local tenga los servicios básicos como agua, luz y teléfono funcionen correctamente.
- Implementación de la empresa, instalando todos los equipos para poder iniciar las operaciones, y organizando el espacio para poder operar de una manera más eficiente.

- Legalización de la empresa.
- Adquisición de los primeros lotes de inventario de productos tanto nacionales como internacionales.
- Contratación del personal.
- Capacitaciones del personal.
- Inauguración de ELDUSA, donde se contará con personas dueñas de tiendas de barrio y otros posibles detallistas, quienes podrán degustar de los productos y conocer a las instalaciones de la empresa así como al funcionamiento que tendrá.

6.4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.

Se tiene pensado estar ubicado dentro del perímetro de la ciudad metropolitana de Quito, específicamente en el sector Norte de la ciudad, en lo posible en un área cercana a la Av. Antonio José de Sucre (Av. Occidental).

Se seleccionó este sector debido a los siguientes factores:

- 1- Los proveedores nacionales se encuentran en el sector norte de la ciudad.
- 2- Los proveedores internacionales son de Colombia. Debido a que se utilizará el transporte terrestre, será más fácil recibir la carga en el sector norte de la ciudad.
- 3- Un gran segmento del mercado objetivo se encuentra en el sector norte, y de la Av. Antonio José de Sucre
- 4- La Av. Antonio José de Sucre es la avenida principal que conecta el norte con el sur de la ciudad.

De preferencia se seleccionará un lugar que cuente con un espacio amplio el cual permita un ingreso y egreso cómodo de los transportes que traerán y llevarán los productos.

6.5. INSTALACIONES Y MEJORAS

La empresa contará con un galpón de 100 metros cuadrados para sus operaciones, en donde se ubicarán las oficinas, espacio para exhibición de los productos, espacios para recepción y despacho de productos y espacios para embodegar el producto.

Cada una de las áreas del local contará con los equipos necesarios para ofrecer el mejor servicio a nuestros detallistas y a nuestros clientes. Contará con un total de 6 oficinas cada una de 2 metros cuadrados, un espacio de exhibición de productos de 8 metros cuadrados, dos puertas, una de entrada y una de salida, cada una de 2 metros, corredores internos de 1 metro a 2 metros de ancho, y un espacio para embodegar de 40 metros cuadrados.

Las oficinas estarán situadas cercanas la una de la otra, de manera que la información fluya rápidamente entre cada oficina. También cada oficina contará con todos los equipos necesarios para realizar todas las actividades que requieren. Por otro lado, la oficina de ventas estará situada dentro del espacio para exhibición de productos, el cual contará con todos los productos que comercializará el proyecto y también con todos los implementos de marca que se ofrecerá instalar en cada tienda.

La bodega estará distribuida de tal manera que por un lado ingresan todos los productos, pasarán por un agente de almacenamiento el cual contará con una oficina a la entrada de la bodega. Este agente de almacenamiento deberá distribuir los productos dentro de la bodega de manera que este clasificado por tipo de producto y por marca, para distinguir rápidamente el tipo de producto se pintará de un color diferente al piso y a la pared del espacio para embodegar. Debido a que los productos se apilarán hasta los 2 metros de altura el agente de almacenamiento tendrá un pequeño montacargas y el resto de equipos necesarios para manipular los productos de manera segura, rápida y cuidadosamente.

Por último, el exterior de las instalaciones será pintado de los colores de la empresa, y este mismo tema de colores será utilizado para las oficinas y otros equipos con los que cuente la empresa.

Para un futuro se tiene planeado destinar un porcentaje de las ganancias del negocio para realizar el mantenimiento debido a las instalaciones, dentro de lo cual se tiene pensado volver a pintar los espacios tanto exteriores como interiores y realizar los mantenimientos técnicos a los equipos de trabajo. A parte será destinado también para implementar cualquier mejora a las instalaciones y comprar cualquier equipo que sea necesario para hacer más eficientemente el trabajo.

A continuación en la figura 6.11. Se detalla la distribución de la infraestructura.

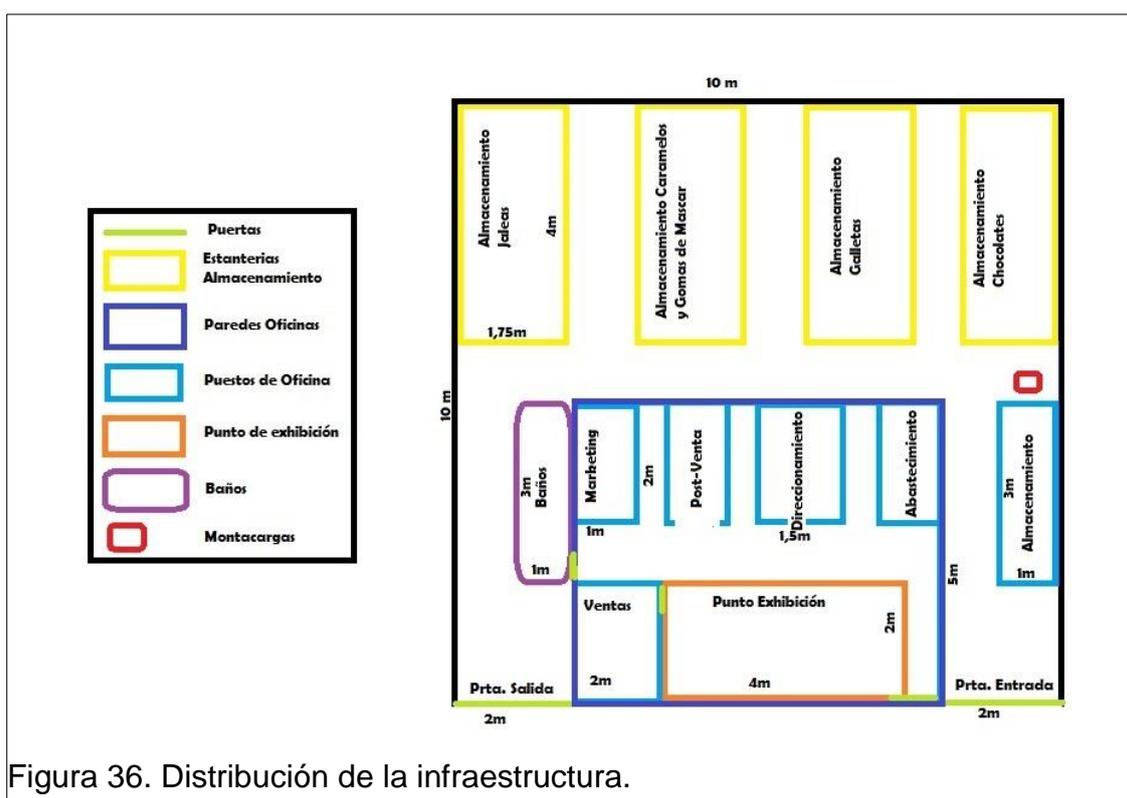


Figura 36. Distribución de la infraestructura.

6.6. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos y herramientas que son necesarios para dar inicio a las operaciones están detallados en las siguientes tablas:

Tabla 28. Equipos y muebles de Oficina

Equipos de Oficina			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador completo	6	500	3000
Impresora Multifunción	1	500	500
Teléfono	4	60	240
Impresora Matricial	1	400	400
Datafast	1	1000	1000
Caja registradora	1	400	400
Mesa de oficina	6	300	1800
Silla de oficina	14	60	840
Software inventarios y contable	1	10000	10000
TOTAL			18180

Tabla 29. Equipos y Muebles de Bodega

Equipos de Bodega			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Montacargas Manual	2	350	700
Estanterías	4	110	440
Plataformas	2	40	80
Mesa para etiquetado	1	500	500
Estanterías con Marca para punto exhibición	6	280	1680
Etiquetador	4	70	280
TOTAL			3680

Tabla 30. Equipos para Distribución

Equipos de Distribución			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Vehículo	1	16490	16490
Montacargas Pequeño Manual	1	350	350
TOTAL			16840

6.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

De acuerdo a la manera en la que estará distribuido el galpón, se tendrá un espacio para bodegaje que tendrá una capacidad máxima de 2100 cartones de una media de 38 cm de largo, 34 cm de ancho y 19 cm de alto, según lo calculado en el cubicaje de la siguiente tabla.

Tabla 31. Cálculo de Cubicaje para el espacio de la Bodega de ELDUSA

Dimensiones	
Espacio	Cartón
Largo (L)	400
Ancho (A)	700
Alto (H)	200
Volumen	56000000

OPCIONES					
1	2	3	4	5	6
L*A*H	L*H*A	A*L*H	A*H*L	H*L*A	H*A*L
10	10	11	11	21	21
20	36	18	36	18	20
10	5	10	5	5	5
2000	1800	1980	1980	1890	2100

Del cálculo anterior también se obtiene que la manera ideal en la que se apilarán los cartones será la parte alta contra el piso, la parte ancha contra la pared ancha del galpón y la parte larga del cartón hacia arriba.

Para lograr determinar los pedidos en el año necesarios, y el tiempo necesario para realizar cada pedido por cada tipo de productos se determinó primero la demanda por cada producto de la siguiente manera:

Tabla 32. Cálculo de la Cantidad Demandada

Mercado Objetivo	30163
Dispuestos a Consumir	28353
Unidades que están dispuestos a Consumir al día	1

Demanda Promedio Anual	Demanda
336 días	9 526 682

Para lograr determinar con mayor exactitud la demanda por cada producto, se tomó como base a la encuesta realizada donde señala la preferencia para consumir cada tipo de producto. Los datos de la demanda por producto se relacionan con la capacidad máxima para almacenar por producto para obtener los resultados del tiempo para cada pedido y la cantidad de pedidos en un año.

Tabla 33. Cálculo de la capacidad máxima instalada por tipo de producto.

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO				
Siendo	Capacidad Para Cartones	Empaques por Cartón	Productos por Empaque	Cap. Máxima Por Tipo de Producto
Chocolates	525	30	50	787 500
Galletas	525	25	50	656 250
Chicles y Caramelos	525	40	60	1 260 000
Jaleas	525	40	2	42 000
Cap. Máxima Total				2 745 750

En la tabla 32. Se puede observar detalladamente la capacidad máxima por cada tipo de producto que se podrá almacenar en las instalaciones del proyecto planteado.

Tabla 34. Cálculo de la demanda anual por tipo de producto.

DEMANDA TOTAL	9 526 682
----------------------	-----------

Tipo de Producto	Preferencia Por Consumo	Demanda por tipo de producto
Por Chocolates	38%	3620139
Por Galletas	35%	3334339
Por Chicles y Caramelos	25%	2381670
Por Jaleas	2%	190534

En la tabla anterior se puede observar la demanda anual por cada tipo de producto. La cual fue establecida tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercados, determinando el porcentaje de preferencia que poseen los posibles consumidores por cada tipo de producto.

Tabla 35. Cálculo del periodo por pedido y el número de pedidos necesarios en 1 año.

TIEMPO EN AGOTARSE INVENTARIO EN CAP. MAXIMA				
Producto	Tiempo año	En meses	Semanas	Días
Chocolates	0,2175	2	2	3
Galletas	0,1968	2	1	3
Chicles y Caramelos	0,5290	6	1	2
Jaleas	0,2204	2	2	4

Producto	PEDIDOS AL AÑO
Chocolates	4,60
Galletas	5,08
Chicles y Caramelos	1,89
Jaleas	4,54

En la tabla anterior se logró establecer la frecuencia con la cual se deben ordenar los pedidos a los proveedores, para lo cual se tomó en cuenta la capacidad máxima instalada y la demanda por tipo de productos. Los resultados que se obtuvieron muestran que para chocolates se deben realizar

4,6 pedidos en 1 año, con una frecuencia de 2 meses, 2 semanas y 3 días, para galletas se deben realizar 5,08 pedidos en 1 año, con una frecuencia de 2 meses, 1 semana y 3 días, para chicles y caramelos se deben realizar 1,8 pedidos en 1 año, con una frecuencia de 6 meses, 1 semana y 2 días, y finalmente para jaleas se deben realizar 4,54 pedidos en 1 año, con una frecuencia de 2 meses, 2 semanas y 4 días.

Con respecto a la atención de pedidos hacia los detallistas, se realizó una encuesta la cual detalla el periodo el cual es el mejor para entregar la mercadería a cada detallista, lo que determinó que será cada 15 días el promedio ideal para despachar los productos a cada tienda de barrio.

6.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Debido a que la empresa será constituida como una compañía de responsabilidad limitada, es necesario cumplir con una serie de requerimientos solicitados por el estado para iniciar las operaciones y para mantenerse operando también. Todos los requerimientos necesarios se detallan en el (Anexo 6.4.)

Al ser una empresa que importará los productos que comercializará, es necesario obtener los permisos y licencias requeridas por la Aduana del Ecuador. A continuación se detallan los pasos para obtener esos permisos, según esta indicado en la página de la Aduana del Ecuador.

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

Paso 1

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

Paso 2

Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

Por otro lado, los productos comercializados son alimentos procesados, y dado que en su mayoría serán importados, es obligatorio obtener el registro sanitario para poder comercializar estos productos. Además se contempla el nuevo etiquetado requerido por el Ministerio de Salud. Para lo cual se detalla en el (Anexo 6.3.) todos los requisitos, pasos, formularios y trámites necesarios para sacar el permiso.

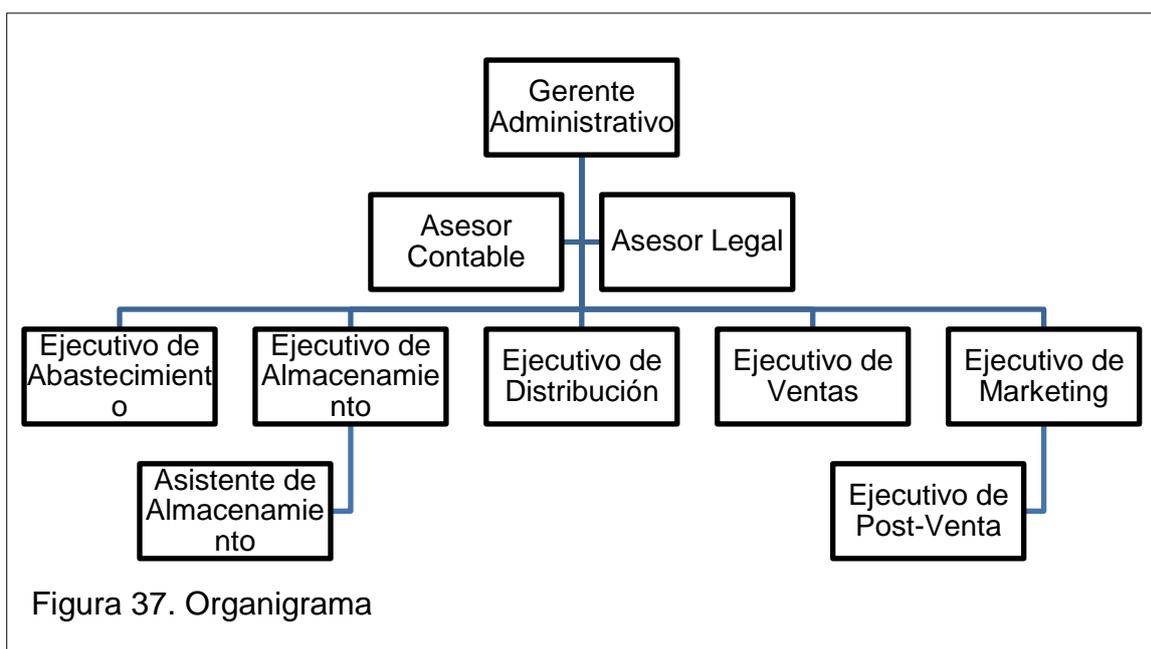
Cabe recalcar que se tomó como base para definir la clasificación arancelaria el Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 103 “Productos de confitería” que se encuentra en el (Anexo 6.2.). En este reglamento también se logró detectar cuales son los requisitos técnicos del producto para que pueda ingresar al Ecuador.

CAPITULO 7. EQUIPO GERENCIAL

7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional estará basada en una departamentalización por procesos.

7.1.1. ORGANIGRAMA



7.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

7.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- **Gerente Administrativo**

Está a cargo principalmente del direccionamiento de la empresa; deberá realizar la planificación estratégica, llevar el control interno de la empresa, realizar el análisis financiero y dar soporte tanto al departamento de abastecimiento como al de ventas.

- **Ejecutivo de abastecimiento**

La responsabilidad principal de este cargo es la de mantener con el stock ideal de inventario al proyecto; deberá contactarse con los proveedores, realizar la planificación de la compra de productos, los procesos de importación y la coordinación del inventario con los otros departamentos.

- **Ejecutivo de Almacenamiento**

Estará a cargo principalmente de la organización de los productos dentro del espacio de almacenamiento. Contará con funciones como la de recibir la mercadería, manejo y coordinación del inventario con los otros departamentos, organizar la mercadería de acuerdo a sus características básicas y principalmente de la manipulación del producto con respecto al etiquetado semáforo.

- **Ejecutivo de Distribución**

Estará a cargo principalmente del manejo de la distribución de los productos a cada punto de venta. Tendrá como funciones principales la coordinación con el encargado de ventas, la preparación de la mercadería para su entrega, el transporte de la mercadería y la entrega de la mercadería.

- **Ejecutivo de Ventas**

Este cargo contará principalmente con la responsabilidad del contacto con los detallistas. Las funciones son principalmente la búsqueda de nuevos detallistas, contactar tanto posibles nuevos detallistas así como detallistas actuales, comunicar las ofertas a los detallistas y mostrar los productos en el punto de exhibición, y emitir las facturas de venta.

- **Ejecutivo de Marketing**

Está a cargo principalmente de mantener la imagen de la empresa y de las marcas que maneja. Dentro de las funciones contará con el manejo del diseño gráfico de la publicidad, el manejo de los precios y las promociones tanto para detallistas como para los consumidores, el manejo de las estrategias de marca como eventos, BTL, entre otros, y el manejo del servicio post-venta que se ofrecerá en la empresa.

7.2.2. EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo estará conformado de acuerdo a los siguientes perfiles:

- **Gerente Administrativo**

- Debe contar con estudios profesionales de administración o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en actividades del cargo.
- Conocimientos y habilidades de planificación y liderazgo.

- **Ejecutivo de abastecimiento**

- Contar con conocimientos de importaciones, de compras y de logística básica.
- Se requiere una experiencia mínima de 1 año en actividades del cargo.

- **Ejecutivo de Almacenamiento**

- Contar con conocimientos de manejo de inventarios, manipulación de alimentos y de gestión por procesos.
- Con una experiencia mínima de 2 años en actividades del cargo.

- **Asistente de almacenamiento**
 - Contar con conocimientos y habilidades de manejo de alimentos en bodega
 - Sin experiencia requerida.

- **Ejecutivo de Distribución**
 - Contar con conocimientos y habilidades acerca de despacho de productos alimenticios, distribución a tiendas de barrio, conducción de furgonetas a diesel y de enrutamiento logístico.
 - Con una experiencia mínima de 2 años en actividades del cargo.

- **Ejecutivo de Ventas**
 - Contar con conocimientos de servicio al cliente, y en especial habilidades en ventas.
 - Con una experiencia mínima de 1 año en actividades del cargo.

- **Ejecutivo de Marketing**
 - Contar con conocimientos de planificación, mercadeo e investigación de mercados.
 - Con una experiencia mínima de 1 año.

- **Ejecutivo de post-venta**
 - Contar con conocimientos de manejo de web y redes sociales, y conocimiento de servicio al cliente.
 - Sin experiencia requerida.

7.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PERSONAL DE TRABAJO

Las compensaciones al personal de trabajo se fijaron de acuerdo a los siguientes factores:

- Factores externos a la empresa como son los salarios mínimos sectoriales establecidos por el gobierno.
- Estado económico y presupuesto con el que cuenta la empresa.
- Actividades desarrolladas en el puesto de trabajo así como las responsabilidades que se asume en cada puesto.
- Experiencia del personal para el puesto que ocupa y las habilidades y conocimientos que posee.

Tomando en cuenta los factores anteriormente señalados, se detalla en la siguiente tabla el salario sin beneficios de ley por cada puesto de trabajo.

Tabla 36. Compensaciones al personal

CARGO	Salario mensual
Gerente Administrativo	700,00
Ejecutivo de Abastecimiento	500,00
Ejecutivo de Almacenamiento	500,00
Asistente de Almacenamiento	360,00
Ejecutivo de Distribución	550,00
Ejecutivo de Ventas	450,00
Ejecutivo de Marketing	450,00
Ejecutivo de Post-Venta	400,00
TOTAL MENSUAL	3910,00

7.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Siendo el recurso humano fundamental para el funcionamiento operativo, se determinan las siguientes políticas para tener un funcionamiento óptimo:

- Con respecto a la contratación del personal.- Se publicará las solicitudes de personal en medios puntuales como webs. Se seleccionará al personal de acuerdo a sus conocimientos y habilidades que sean afines con lo requerido. Se contratará al personal que esté de acuerdo con los términos de la empresa.
- Con respecto a la capacitación del personal.- Una vez contratado el personal se le dará a conocer los conceptos básicos de la empresa

como tal, se enfocará poner en conocimiento los objetivos y la visión de la empresa y se dará a conocer las responsabilidades, funciones e importancia del cargo a ocupar.

- Con respecto a los permisos del personal.- El personal tendrá que cumplir con un horario establecido por la empresa el cual incluye los sábados como jornada normal; deberá cumplir con las normas básicas de comportamiento establecido como son el respeto entre colaboradores, el vestir el uniforme o los colores símbolos de la empresa, entre otros. Cualquier falta o atraso deberá ser justificado con un documento legal como lo establece el IESS.
- Con respecto a los beneficios del personal.- El personal tendrá el derecho a beneficios extra de acuerdo con los resultados obtenidos en cada periodo mensual. Tendrán derecho a todo los beneficios de ley como se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 37. Compensaciones y Beneficios de ley

CARGO	Salario mensual	Decimo-Tercer	Decimo-Cuarto	IESS	Fondos Reserva	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
Gerente Administrativo	700,00	28,33	58,33	85,05	58,33	29,17	959,22
Ejecutivo de Abastecimiento	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Ejecutivo de Almacenamiento	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Asistente de Almacenamiento	360,00	28,33	30,00	43,74	30,00	15,00	507,07
Ejecutivo de Distribución	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Ejecutivo de Ventas	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Ejecutivo de Marketing	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Ejecutivo de Post-Venta	400,00	28,33	33,33	48,60	33,33	16,67	560,27
TOTAL MENSUAL	3910,00	28,33	325,83	475,07	325,83	162,92	5227,98

Los fondos de reserva se pagarán de acuerdo a la ley la cual indica que son derecho del trabajador después de un año de trabajo.

7.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Con respecto a los derechos y restricciones de los accionistas e inversores se tomó como base al publicado de Vanesa Váreles del año 2010 en el cual se toman en cuenta temas relacionados.

“Acerca de las Obligaciones de los Socios, muchos consideran que la única obligación de los socios es cubrir el monto de aportación para constituir la compañía, pero existen juristas más cautos que prefieren dividir incluso las obligaciones en:

PATRIMONIALES; que son:- Responder por el avalúo de las especies. Pagar la participación suscrita. Responder por la exactitud de las declaraciones en la constitución. Responder por las pérdidas sufridas por la falta de capital suscrito no pagado. Responder por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. Responder solidaria e ilimitadamente por la falta de publicación e inscripción del contrato social.

Y NO PATRIMONIALES; que son: Abstención de injerencia en la administración” (Váreles, 2010).

7.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El proyecto contará con la asesoría externa para las siguientes áreas:

Asesoría contable: Se contará con un asesor contable que recibirá su remuneración por las horas de servicio que preste a la empresa.

Estará a cargo principalmente del manejo contable de la empresa. Dentro de las principales funciones se resaltan el manejo de facturación, elaboración de los estados contables, elaboración de los informes contables y el manejo de los pagos tributarios.

Deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Debe contar con estudios profesionales de contabilidad
- Experiencia mínima de 2 años en actividades del cargo
- Conocimientos de facturación y tributación.

Asesoría legal: Se contará con un asesor legal que recibirá su remuneración de acuerdo a las horas de prestación de servicios.

Estará a cargo principalmente de la elaboración de los contratos individuales, redacción de contratos de arrendamiento y de contratos de distribución tanto con proveedores como con detallistas.

Deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Debe contar con estudios profesionales de leyes.
- Experiencia mínima de 2 años en actividades del cargo.

Tabla 40. Cronograma Junio 2014

Jun-14	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Adquisición de los primeros lotes de inventario																														
Contratación del personal																														
Capacitación del personal																														
Diseño de página web y redes sociales																														
Diseño y Distribución del material POP																														

Tabla 41. Cronograma Julio 2014

jul-14	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	L							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Adquisición de los primeros lotes de inventario																															
Diseño y Distribución del material POP																															
Primeras Visitas a Tiendas de Barrio																															
Visitas a consultorios médicos y supermercados																															
Almacenamiento lotes de inventario																															
Prueba del producto																															

Tabla 42. Cronograma Agosto 2014

ago-14	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Planificación Evento de Inauguración																															
Repartición de invitaciones y logística del evento																															
Lanzamiento del Evento																															
Inicio de Operaciones																															
Distribución primeros despachos																															

Se seleccionó el mes de abril como el punto de partida para el proyecto con el principal motivo de que el año contable en el Ecuador empieza en el mes de Abril y culmina en el mes de Marzo, de esta manera los resultados anuales del proyecto se presentarán al mismo tiempo a los socios y a las instituciones fiscales.

8.2. RIESGOS E IMPREVISTOS

A continuación se enlistan los principales factores que pueden ocasionar una demora en la realización de las actividades.

- Que el estado físico o legal del local deseado se encuentre en malas condiciones, lo cual necesitará de mayor tiempo para su adecuación y posterior instalación de equipos y oficinas.

Acción a tomar.- Bajo este posible riesgo, las acciones que se tomarán serán preventivas, donde se buscará a detalle el local donde se situará el negocio, de esta manera seleccionar la mejor opción al mejor precio posible.

- Que la compra de equipos de trabajo demore un tiempo mayor a lo planeado.

Acción a tomar.- Las acciones a tomar bajo este posible riesgo son también preventivas, donde se solicitará al proveedor que el tiempo de

entrega de los equipos es fundamental y que este tiempo conste en el contrato de compra-venta.

- Que se presenten imprevistos en la adquisición de los primeros lotes de inventario, debido a posibles problemas con el transporte, con trámites de aduana o con siniestros de la mercadería.

Acción a tomar.- Se tomarán acciones preventivas, donde se realizará un extenso control de las operaciones de importación, especialmente de los documentos y pagos de tributos en la aduana, también contar con un seguro que cubra casos de siniestro.

- Que la contratación y capacitación del personal requiera un tiempo mayor al cual ha sido planeado.

Acción a tomar.- Se tomarán acciones preventivas en el caso de este posible riesgo, donde el tiempo de capacitación y contratación del personal será evaluado mediante un sistema que valore al solicitante de forma justa para el puesto.

- Que el diseño de la web y del material POP se demore más tiempo del estimado.

Acción a tomar.- En el caso de este riesgo se tomarán acciones correctivas donde se evalúe el tiempo que se está demorando el diseño, y si se pasa de cierto parámetro se procederá a cambiar de diseñador.

- Que el evento de inauguración sea postergado por factores externos a la operación propia de la actividad.

Acción a tomar.- Se tomarán acciones preventivas donde se determine un día fijo para este evento.

8.3. DIAGRAMA DE GANTT

El siguiente diagrama muestra gráficamente el tiempo necesario previsto para cada actividad necesaria a realizarse para poner en marcha el negocio y seguir con las operaciones del negocio. Además se identifican fechas fijas de referencia para lograr completar el cronograma y seguir los objetivos planteados.

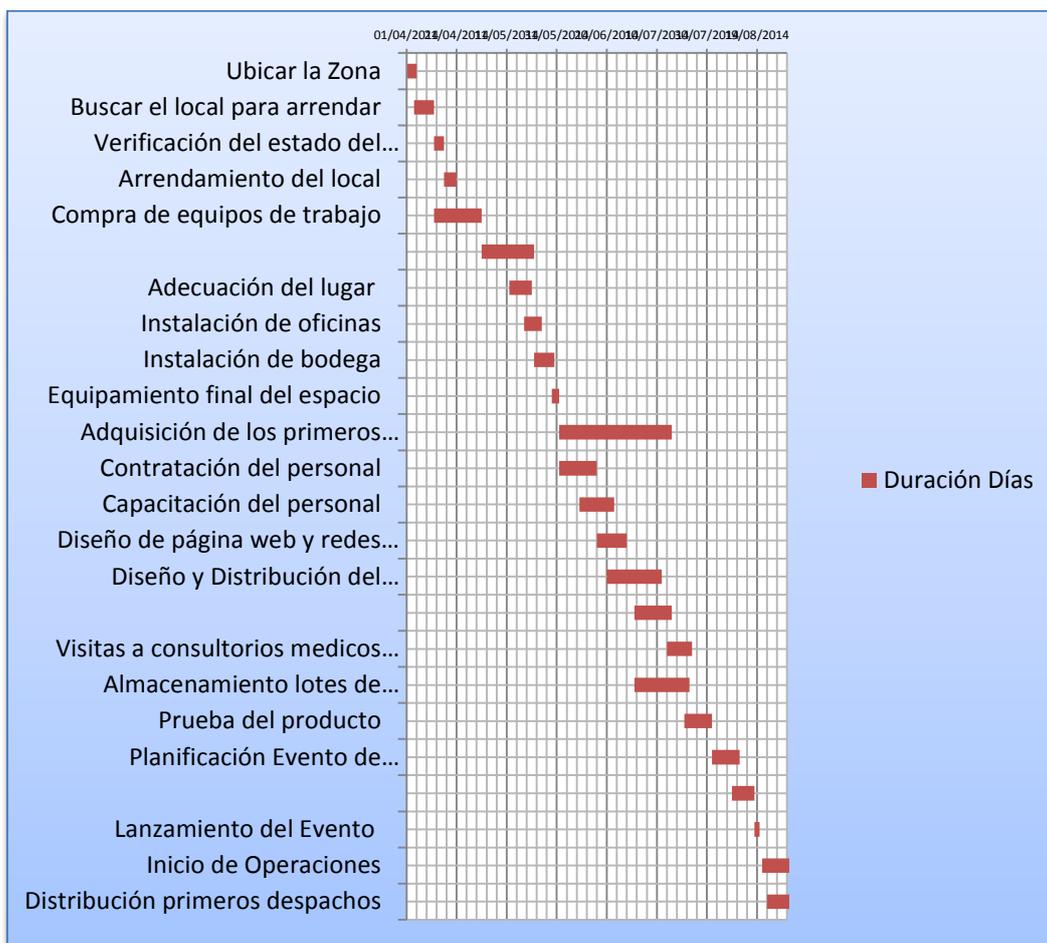


Figura 38. Diagrama de Gantt

CAPITULO 9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- El plan de negocios para la comercialización de productos confites elaborados en base a sustitutos del azúcar, fue planificado para ejecutarse en la ciudad de Quito, en un periodo de evaluación de 6 años.
- Con respecto al tipo de cambio, debido a que se desarrollará con proveedores de distintos países, se asume que la dolarización se mantendrá durante la vida del proyecto, y no presentará fluctuaciones en su precio.
- Se determinó la demanda del proyecto tomando en cuenta los datos obtenidos en la investigación del mercado, con respecto a la población del mercado objetivo, la disponibilidad de consumir los productos por parte de dicha población y la preferencia por cada tipo de producto.
- Se utilizó como supuesto para el desarrollo de las operaciones, las dimensiones de los embalajes, empaques y cartones que son utilizados para calcular la capacidad máxima de almacenamiento de la empresa.
- Se utilizó como supuesto la obtención de los contratos de distribución, donde los proveedores aceptan los términos de negociación como son: el incoterm acordado, el etiquetado de la mercadería y el tamaño de los productos a consumo.
- La determinación de la capacidad máxima de almacenamiento y la elaboración del lay-out de la empresa se realizó basado en el supuesto de contar con un local de 100 metros cuadrados de área.

- Para el cálculo de varios indicadores financieros es necesario utilizar el valor del interés o factor de riesgo, y el valor del beta de la industria. Para el proyecto se tomó en cuenta los datos obtenidos por las entidades financieras locales, por lo cual estos datos están sujetos a una variación.
- El crecimiento en el nivel de ventas se determinó basándose en el índice de crecimiento poblacional y también en el porcentaje de participación del mercado.
- El crecimiento en costos operacionales está relacionado con el crecimiento de las ventas, pero también se tuvo en cuenta una posible variación en los gastos como son los salarios y otros gastos que están sujetos a factores externos.
- Para tener un mejor plano de la efectividad del proyecto planteado se determinaron tres escenarios los cuales estarán relacionados con un porcentaje de nivel de ventas, el cual es estimado.
- Las fuentes de financiamiento son un eje fundamental para el desarrollo del proyecto, para lo cual se asumió como supuesto fuentes inversionistas y también fuentes prestamistas privados y públicos.

9.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Posibles inconvenientes por una variación en la demanda calculada, con la posible provocación de una sobre-demanda o sobre-oferta.

Solución: Si el caso es de una sobre-demanda, la acción a tomar será de encontrar y adecuar rápidamente un local para poder atender al sobrante de demanda. Si el caso es de una sobre-oferta la acción a tomar será de

incursionar rápidamente en un nuevo mercado el cual presente características similares.

- Un posible cierre de las importaciones o una obstaculización severa a la importación de productos como los que se importarán en el proyecto.

Solución: La acción planeada a tomar será de plantear a productoras locales de confites y chocolates la elaboración de productos sin azúcar, manteniendo las características de los productos de los proveedores internacionales.

- Una posible amenaza es la aparición de nuevos entrantes o la entrada al mercado de fuertes competidores.

Solución: En el caso de que grandes marcas como Nestlé incursionen con productos elaborados en base a sustitutos del azúcar, se solicitará la distribución para estas marcas, presentando las ventajas de tener a ELDUSA como un canal de distribución.

- Se tendrá presente que la seguridad local no es eficiente al 100%, lo cual abre una probabilidad de un posible siniestro a las instalaciones de la empresa.

Solución: Se contará con un servicio de seguridad proporcionado por una tercera empresa la cual sea especializada en este ámbito.

Problemas

- Falta de disponibilidad de espacios físicos, en el caso de que la demanda llegue a ser mayor a la pronosticada y para satisfacerla se necesite mayor cantidad de inventario.

Solución: Tener previsto el perfil de un local más grande o de otro local, para poder reaccionar con rapidez frente a este problema.

- El personal contratado puede presentar rotación la cual puede presentar problemas en la operación normal de la empresa.

Solución: Tener listo un perfil claro para cada puesto de trabajo, y también tener listo un plan de acciones para la rotación de un trabajador, con respecto a un listado de actividades y una capacitación al nuevo trabajador.

- Posibles inconvenientes con proveedores debido a una falla de producción, lo cual puede dejar sin inventario a la empresa. Este problema también se puede dar con los transportistas principales.

Solución: Se deben realizar los pedidos a los proveedores con el tiempo de anticipación necesario y establecido, con el fin que tener tiempo a reaccionar frente a una escasez de producto.

- Debido a que se comercializará el producto con normas de pago, en el caso de pago a consignación o crédito se puede llegar a tener inconvenientes con los detallistas.

Solución: Frente a pago atrasado o falta de pago por parte de un detallista a la empresa se tomarán acciones preventivas, estas acciones preventivas se refieren a que en el caso de que el pago no sea de contado, se procederá con un contrato de tipo pagaré para garantizarse el pago de la mercadería.

CAPITULO 10. PLAN FINANCIERO

10.1. INVERSIÓN INICIAL

Se calculó el monto de la inversión inicial tomando en cuenta la compra inicial de equipos y materiales, los gastos necesarios para constituir y dar inicio a las operaciones de la empresa, y añadiendo el valor máximo de dinero que se requerirá para capital de trabajo. Lo cual da un total de \$236 415,51 para la inversión inicial.

Tabla 43. Inversión Inicial Detallada

INVERSIÓN INICIAL	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Capital de Trabajo	\$ 174.706,39
Equipos de Bodega	\$ 2.840,00
Equipos de Distribución	\$ 16.840,00
Equipos de Oficina	\$ 20.141,24
Adecuación del Local	\$ 8.150,00
Constitución de la Empresa	\$ 200,00
Evento Inauguración	\$ 2.280,00
Riesgos e Imprevistos	\$ 11.257,88
TOTAL	\$ 236.415,51

10.2. FUENTES DE INGRESOS

La principal y única fuente de ingreso de la empresa estará comprendida por la venta de chocolates, galletas, chicles y caramelos, y jaleas elaborados en base a sustitutos del azúcar. Los precios promedios al consumidor de estos productos oscilan entre los \$0,40 USD y \$1,00 USD, pero los precios que afectan directamente a la empresa son los precios al detallista, los cuales oscilan entre los \$0,30 y \$0,60 USD.

Conjuntamente con la investigación de mercados y estudio del ambiente se determinó que la demanda total anual para productos con las características que comercializará la empresa es de 9 526 682. En la cual los potenciales consumidores determinaron que tienen una preferencia del 38% a chocolates, 35% a galletas, 25% a chicles y caramelos, y del 2% a jaleas. Lo que sirve de guía para proveerse de forma más adecuada de cada tipo de producto.

Además se determinó que para el primer año se introducirá los productos en el 31% del mercado objetivo, para el segundo año se introducirá los productos en otro 38% del mercado objetivo lo cual da un total de 69% de mercado objetivo donde se encontrarán los productos, y desde el tercer año se introducirán los productos en el 100% del mercado objetivo que fue planeado.

Por otro lado se estimó el porcentaje de participación del mercado basándose en los resultados de la investigación de mercado, específicamente en la encuesta realizada a las tiendas de barrio las cuales respondieron en un 63% que el producto será aceptado por sus clientes en los primeros meses de ser introducido. De este valor se estimó un 10% de variabilidad debido al hecho de que es una empresa completamente nueva por lo cual se espera tener una participación de un 58% con un crecimiento anual de 5%, este crecimiento fue estimado tomando como base los datos una ponderación del crecimiento de casos de diabetes, hipertensión, obesidad y personas que desean cuidar su salud, lo cual es un crecimiento del mercado por lo cual puede llegar a ser un crecimiento en las ventas. Los cuales se muestran en la tabla 10.2., y también se puede ver los anexos 10.13 y 10.14. para encontrar detalles de los cálculos realizados.

Tabla 44. Estructura de ingresos en el escenario esperado apalancado

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Esperado		53%	58,00%	63,00%	68,00%	73,00%
Chocolates		594788,86	1448779,68	2280687,65	2461694,61	2642701,56
Galletas		547831,84	1334402,34	2100633,36	2267350,30	2434067,23
Chicles y Caramelos		391308,46	953144,53	1500452,40	1619535,93	1738619,45
Jaleas		31304,68	76251,56	120036,19	129562,87	139089,56
TOTAL		1565233,84	3812578,10	6001809,61	6478143,71	6954477,80
INGRESOS	0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Chocolates		253336,00	617072,83	971404,00	1048499,56	1125595,11
Galletas		169675,70	413294,06	650612,83	702248,77	753884,71
Chicles y Caramelos		105653,28	257349,02	405122,15	437274,70	469427,25
Jaleas		20034,99	48801,00	76823,16	82920,24	89017,32
TOTAL INGRESOS		548699,97	1336516,91	2103962,14	2270943,27	2437924,39

10.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMI-VARIABLES

10.3.1. COSTOS FIJOS

Para determinar los costos fijos se tomó en cuenta los salarios, gastos generales como servicios básicos y gastos de mantenimiento a los equipos. Estos gastos mantendrán un nivel similar independientemente del volumen de ventas que experimente la empresa, pero tendrán un aumento anual planificado para poder sostener el incremento de operación. Estos cálculos se muestran en la tabla 10.3. y también se puede ver en los anexos 10.2. y 10.3. detalladamente todos los cálculos.

Tabla 45. Cálculo de los costos fijos del proyecto.

AÑO	0	1	2	3	4	5
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88

10.3.2. COSTOS VARIABLES Y SEMI-VARIABLES

Los costos unitarios por producto se determinaron de acuerdo a la lista de precios provista por la empresa Italo Ecuador, según lo planificado esta empresa es uno de los principales proveedores del proyecto. Para determinar los costos de los productos que son obtenidos mediante proveedores extranjeros, se utilizó como base el costo por producto de la lista ya obtenida y se calculó los costos importación como son del transporte, seguro, aranceles, entre otros. Estos cálculos se pueden observar en la tabla 10.4 y detalladamente se puede observar en los anexos 10.6. y 10.7.

Tabla 46. Cálculo de Costos Variables y Semi-variables

Estructura de Costos Unitarios Proveedor ITALO Ecuador							
PRODUCTO	PRESENTACION	Gramos	UND X CAJA	VALOR X CAJA	VALOR X DISPLAY	Gramos	Costo U.
WAFER SIN AZUCAR NARANJA	FUNDA	80	24,00	17,57	0,73	20	0,18
WAFER SIN AZUCAR VAINILLA	FUNDA	80	24,00	17,57	0,73	20	0,18
CHOCOLATINA SIN AZUCAR	FUNDA	72	40,00	43,23	1,08	18	0,27
CHOCOLATINA SIN AZUCAR 46 GR	FUNDA	92	30,00	46,02	1,53	18	0,30
CHOCOLATE TAZA SIN AZUCAR	DISPLAY	126	5,00	79,16	15,83	126	15,83
WAFER FRESA SIN AZUCAR	FUNDA	80	24,00	17,57	0,73	20	0,18
ALMENDRA FRANCESA SIN AZUCAR	ESTUCHE	50	43,00	49,48	1,15	20	0,46

El proyecto también constará de costos semi-variables, estos costos dependen del volumen de ventas que experimente la empresa, y son principalmente los gastos de marketing. Dentro de los gastos de marketing, el principal rubro es el costo proyectado por la promoción en el precio de los productos, y este es un costo que depende del volumen de ventas. (Ver anexo 10.4.)

10.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto fue calculado de acuerdo al posible nivel de ingresos obtenidos por la venta de los productos y al costo unitario de cada producto que fue vendido. Dado que el margen promedio por producto es de 64%, este porcentaje es el mismo para el margen total bruto el cual para el total de años proyectado es de \$ 3 128 404,49. Cálculo el cual se puede observar en la tabla 47. y detalladamente con cada escenario en los anexos 10.13 y 10.14.

Tabla 47. Cálculo de la utilidad bruta proyectada en el escenario apalancado esperado

INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Chocolates		253336,00	617072,83	971404,00	1048499,56	1125595,11
Galletas		169675,70	413294,06	650612,83	702248,77	753884,71
Chicles y Caramelos		105653,28	257349,02	405122,15	437274,70	469427,25
Jaleas		20034,99	48801,00	76823,16	82920,24	89017,32
TOTAL INGRESOS		548699,97	1336516,91	2103962,14	2270943,27	2437924,39
COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		169625,81	413172,54	650421,54	702042,30	753663,06
Galletas		105341,22	256588,89	403925,54	435983,12	468040,70
Chicles y Caramelos		62609,35	152503,12	240072,38	259125,75	278179,11
Jaleas		13774,06	33550,69	52815,92	57007,66	61199,40
TOTAL COSTOS PROD.		351350,44	855815,24	1347235,39	1454158,83	1561082,28
UTILIDAD BRUTA		197349,53	480701,66	756726,75	816784,43	876842,11

Tomando en cuenta el margen bruto se descontó los gastos generales proyectados y la compra de equipos así como los gastos de marketing. Este margen para el total de años proyectado es de \$ 1 116 595,82. Cálculo el cual se puede observar en la tabla 48. y detalladamente con cada escenario en los anexos 10.13 y 10.14.

Tabla 48. Cálculo de la utilidad operacional proyectada en el escenario apalancado esperado

UTILIDAD BRUTA		197349,53	480701,66	756726,75	816784,43	876842,11
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88
UTILIDAD OPERACIONAL		18319,79	155234,95	306121,89	312593,96	324325,24

10.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La proyección de los estados se realizó a un periodo de 5 años. Para determinar el valor final del ejercicio anual del proyecto se tomó en cuenta el margen operacional y además los rubros por depreciación, amortización, impuestos e intereses. Los estados de resultados se realizaron bajo tres escenarios y de una forma en la cual se proyecta un apalancamiento y otra en la que no. Cálculo el cual se puede observar en la tabla 49. y detalladamente con cada escenario en los anexos 10.13 y 10.14.

Tabla 49. Cálculo de la utilidad neta proyectada en el escenario apalancado esperado.

UTILIDAD OPERACIONAL		18319,79	155234,95	306121,89	312593,96	324325,24
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
AMORTIZACIÓN INTERES PRESTAMO		9687,83	7952,29	6012,08	3843,05	1418,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		-1734,79	136914,91	286373,06	301726,91	312514,01
IMPUESTOS	34%	-584,62	46140,32	96507,72	101681,97	105317,22
UTILIDAD NETA		-1150,16	90774,59	189865,34	200044,94	207196,79

10.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

La determinación del balance general se realizó proyectado en un tiempo 0 el cual es el tiempo actual y real en el que se encuentra el proyecto, también se realizó un balance general proyectado al primer año con y sin apalancamiento. Para el cálculo se tomó en cuenta principalmente los flujos de caja mensuales, el nivel de inventarios proyectado, la adquisición de equipos como activos fijos, las cuentas por pagar proyectadas, el capital suscrito y los estados de resultados proyectados. Cálculo el cual se puede observar en la tabla 50. y detalladamente con cada escenario en los anexos 10.20.

Tabla 50. Cálculo del balance general proyectado al primer periodo en el escenario apalancado esperado.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL PERIODO 1			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	Cuentas por pagar 16.081,05
DISPONIBLE	Efectivo 132.891,61		Retenciones
	Por Cobrar 47.188,20		Otros 163,52
REALIZABLE		PASIVO NO CORRIENTE	
	Inventario 48.500,59		Cuentas a largo plazo 97.616,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	228.580,40	TOTAL PASIVO	113.861,56
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
FIJO TANGIBLE	Muebles y Enseres 8.150,00	CAPITAL	143.107,76
	Equipos y Maquinaria 2.556,00	RESULTADOS	
	Vehículos 13.472,00		UTI/PERD (1.150,16)
	Equipo de Computación 6.042,37	TOTAL PATRIMONIO	141.957,59
	Depreciación acumulada (10.366,75)		
FIJO INTANGIBLE	Software 7.385,12	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO 255.819,15	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	27.238,75		
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	255.819,15		

10.7. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El cálculo del flujo de caja tomó en cuenta los ingresos de efectivo netos que obtendrá la empresa, siendo que la inversión inicial es el primer flujo que recibe la empresa, y en el ámbito de ventas se toma en cuenta las ventas realizadas en efectivo y las ventas realizadas a crédito se toman en cuenta una vez cobrado el valor.

Con respecto a los egresos de efectivo se tomó en cuenta la compra de los equipos y herramientas, así como el desembolso necesario para el capital de trabajo y amortización de préstamos. Cálculo el cual se puede observar en la tabla 51. y detalladamente con cada escenario en los anexos 10.17

Tabla 51. Cálculo del flujo de caja proyectado mensualmente al primer año

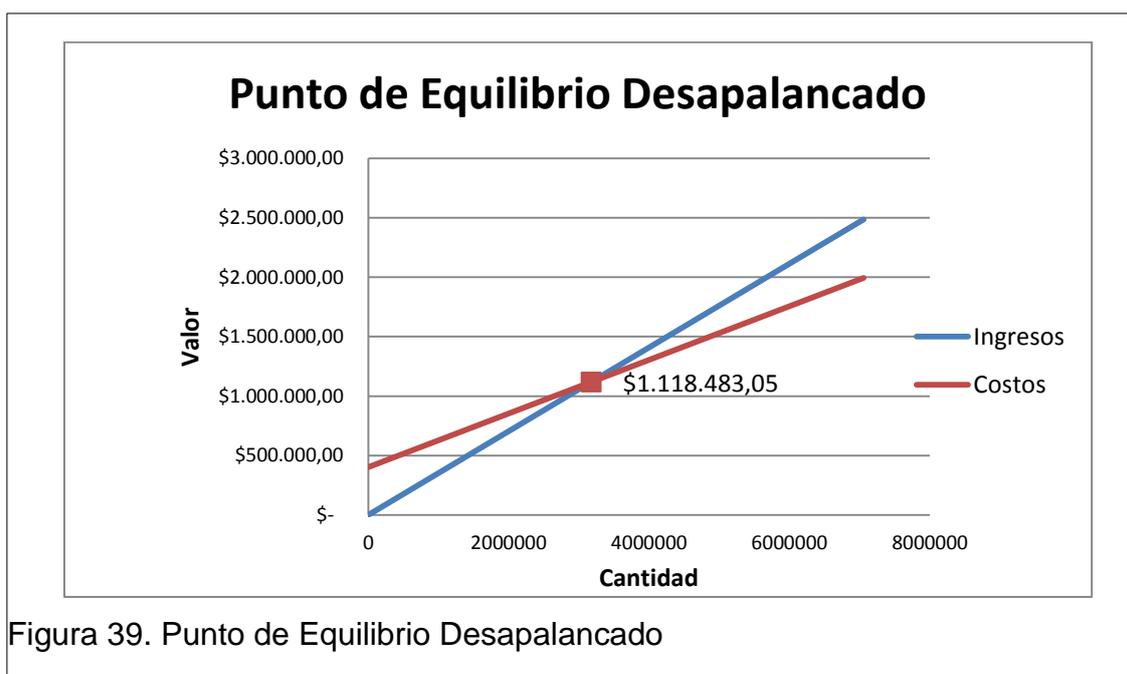
Flujo de caja Mensual												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dinero líquido al inicio (caja y bancos)	236416											
Suma de cobros (entradas de efectivo)	8779	21948	26338	32922	35117	38409	41335	45725	49383	57065	66941	77550
Suma de pagos (salidas de efectivo)	136741	6440	54564	6440	54564	6440	136741	6440	54564	6440	54564	6440
Adquisición equipos	50251	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago dividendo préstamo	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034
Flujo de caja neto (cobro-pagos)	-180246	13474	-30260	24448	-21481	29935	-97439	37251	-7215	48591	10344	69075
Dinero líquido al final (caja y bancos)	56169	69643	39383	63831	42350	72285	-25154	12097	4882	53472	63816	132892
Flujos Operativos												
Cobro por ventas al contado	8779	8779	13169	13169	15364	15364	18290	18290	21948	24143	30727	31459
Cobro por ventas a Plazo	13169	13169	19753	19753	23045	23045	27435	27435	32922	36214	46091	47188
Pago Proveedores	79428	0	48124	0	48124	0	79428	0	48124	0	48124	0
Pago Gastos Generales	57312	6440	6440	6440	6440	6440	57312	6440	6440	6440	6440	6440

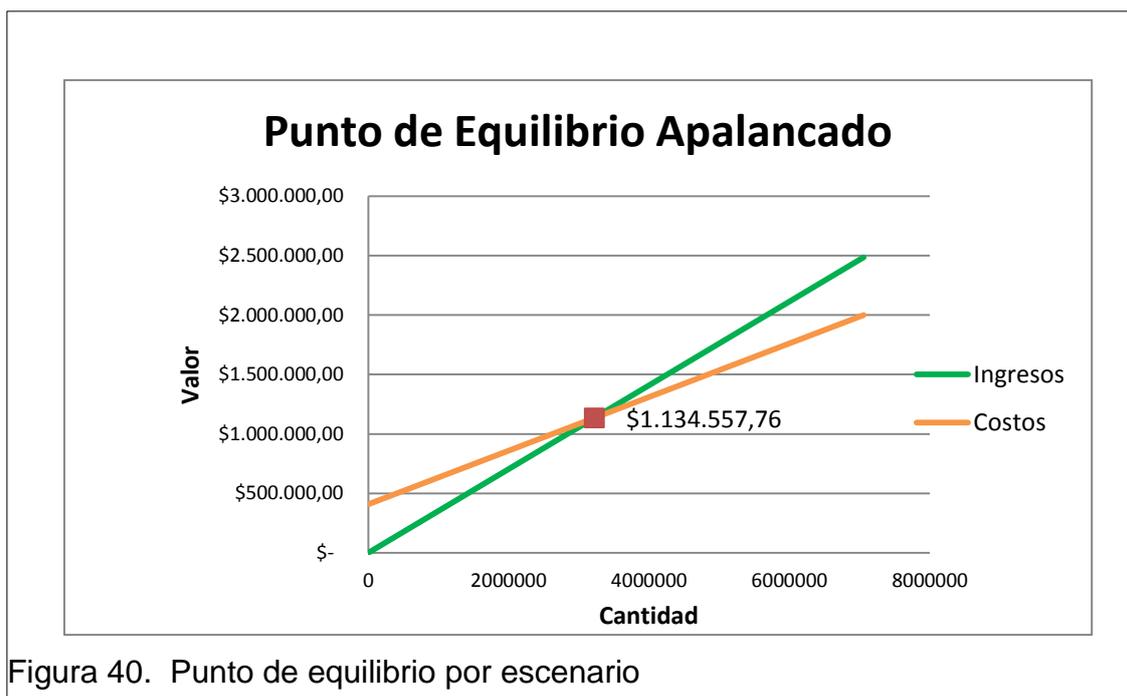
10.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

Dado que se comercializarán varios productos, el punto de equilibrio es diferente para cada tipo de producto. Para este cálculo se tomó en cuenta el costo unitario, el precio unitario y la preferencia de la demanda por cada tipo de producto, con estos datos se realizó una ponderación y con ese resultado se

calculó el punto de equilibrio por cada tipo de producto tomando en cuenta los costos fijos. Este resultado fue calculado en el escenario con y sin apalancamiento. (Ver anexo 10.21.)

Una vez calculado el punto de equilibrio se determinó el tiempo en meses que tomará alcanzar este punto con respecto a las ventas, lo cual resulto en 16 meses en el escenario sin apalancamiento y en 17 meses en el escenario con apalancamiento. Por otro lado se logró determinar que la empresa contara con costos fijos bajos y costos variables altos, lo cual implica que no existirá una presión fuerte por parte de los costos fijos y disminuye ciertos riesgos en el flujo de efectivo de la empresa. Esto también influye en las utilidades como se puede observar en los siguientes gráficos.





10.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

10.9.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis se tomó en cuenta una variación en los costos fijos, en los costos unitarios y en el nivel de ventas de la empresa. Esta variación fue la misma para los tres rubros y fue de -10%, +10% y +20%.

Después de haber realizado los cálculos se logró determinar que el proyecto tiene una mayor sensibilidad frente a cambios en el nivel de ventas, y una menor y poca sensibilidad frente a cambios en los costos fijos. Siendo que si el nivel de ventas baja en un 20% el indicador TIR varía del 38% al 29%, pero si los gastos fijos aumentan en un 20% el indicador TIR varía del 38% al 35%. Cálculo el cual se puede observar en la tabla 52. Y detalladamente con cada escenario en los anexos 10.16.

Tabla 52. Cálculo del análisis de sensibilidad en el escenario apalancado esperado

SENSIBILIDAD					
COSTOS FIJOS	TIR	COSTO VARIABLES	TIR	VENTAS	TIR
	38%		38%		38%
\$ 179.029,75	38%	\$ 351.350,44	38%	\$ 548.699,97	38%
\$ 161.126,77	39%	\$ 316.215,39	41%	\$ 603.569,97	43%
\$ 196.932,72	38%	\$ 386.485,48	38%	\$ 493.829,97	37%
\$ 214.835,69	35%	\$ 421.620,52	32%	\$ 438.959,98	29%

10.9.2. ESCENARIOS

Se planteó tres tipos de escenarios, cada uno presentando una variación en el porcentaje de participación de la demanda lo cual afecta directamente al nivel de ventas. Estos escenarios se aplicaron con y sin apalancamiento (Ver anexos 10.13. y 10.14.)

Debido a que el proyecto presenta una mayor sensibilidad por el nivel de ventas, se logró observar en los resultados finales esta sensibilidad siendo que para el estado de resultados no apalancado en el escenario pesimista obtuvo un TIR del 23%, en el escenario esperado un TIR de 38% y en el escenario optimista un TIR de 54%, mientras que para el estado de resultados apalancado se obtuvo con un escenario pesimista un TIR de 39%, en el escenario esperado un TIR de 58% y en el escenario optimista un TIR de 79%. De estos resultados se pudo observar que el apalancamiento representa un mayor retorno para el inversionista, pero también representa un mayor riesgo. El resumen de los escenarios financieros se muestra en la tabla 53.

Tabla 53. Resumen de los escenarios calculados.

Escenario	Sin Apalancamiento		Con Apalancamiento	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Pesimista	95439,25	23%	147745,36	39%
Esperado	245006,09	38%	286238,22	58%
Optimista	452806,83	54%	477728,92	79%

10.9.3. ÍNDICES FINANCIEROS

Para el cálculo de los indicadores financieros se utilizó datos proyectados a 1 año y a 5 años dependiendo del indicador. Y se realizó los cálculos a los escenarios con y sin apalancamiento.

10.9.3.1. Liquidez

Con respecto al escenario sin apalancamiento los indicadores de liquidez como la razón corriente y la prueba ácida mostraron resultados positivos y altos, por sobre los \$5 USD. Lo cual demuestra que en este escenario las cuentas por pagar son muy bajas y que sus activos que son realizables son altos. (Ver anexo 10.22.)

Con respecto al escenario con apalancamiento tanto la razón corriente como la prueba ácida mostraron resultados positivos, pero en un valor menor a los resultados sin apalancarse, en un promedio de \$ 2 USD. Estos resultados demuestran que el proyecto tiene una capacidad favorable de pago de deudas. (Ver anexo10.22.)

10.9.3.2. Rentabilidad

Se tomó en cuenta los indicadores ROI, ROA y ROE, indicadores que demuestran el retorno total sobre la inversión, el rendimiento operativo sobre los activos totales de la empresa y el rendimiento neto sobre el patrimonio de la empresa (Ver anexo 10.22.)

Con respecto al escenario sin apalancamiento, los resultados obtenidos fueron positivos por encima de los 7 puntos porcentuales en los tres indicadores, lo cual muestra un buen rendimiento de la empresa.

Con respecto al escenario con apalancamiento, los resultados obtenidos fueron mayores a los resultados sin apalancarse, estos resultados sobrepasaron los 8 puntos porcentuales en cada indicador. Lo que muestra el buen rendimiento de la empresa y el retorno mayor que se obtiene con el apalancamiento.

10.9.3.3. Desempeño

Para determinar el desempeño del proyecto se tomó en cuenta principalmente indicadores de rotación de inventarios y de ingreso de efectivo sobre las ventas.

Los resultados obtenidos muestran el mismo valor con y sin apalancamiento. Estos resultados mostraron que en promedio la rotación de las cuentas por cobrar es de 31 días, mientras que en promedio la rotación del inventario se da cada 50 días. (Ver anexo 10.22.)

10.10. VALORACIÓN

El proyecto es valorado por los indicadores TIR y VAN, estos indicadores representan principalmente el retorno real financiero que se obtendrá después de los periodos proyectados. Para lo cual se proyectó los estados a 5 años y al resultado final del flujo de efectivo se le valoró de acuerdo a estos indicadores. (Ver anexo 10.15.)

Para valorar los flujos es necesario calcular el costo de capital como resultado obtenido por CAPM. (Ver anexo 10.12.) Para obtener este resultado se utilizó como supuesto los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo: Se tomó como referencia a la tasa que ofrecen los Bonos emitidos por el Estado Ecuatoriano el cual es del 5,07%.

- Rendimiento del mercado: Se tomó como referencia el retorno de empresas dentro de la misma industria el cual es en promedio de 14,50%
- Beta del mercado: Siendo que este representa la volatilidad o el riesgo por la inversión en el proyecto, se determinó de acuerdo a datos referenciales de la industria un Beta de 0,8 sin apalancamiento y un Beta de 1,6 con apalancamiento.

Después de calcular el indicador TIR se contrasto con el costo de capital que existe con y sin apalancamiento. Y el resultado obtenido fue positivo para los tres escenarios presentados con y sin apalancarse.

CAPITULO 11. PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

El financiamiento deseado consta del monto necesario para la adquisición de los primeros equipos y herramientas, de los costos necesarios para dar inicio las operaciones, del capital de trabajo total requerido y de un porcentaje destinado para riesgos e imprevistos que en este caso será del 5%. El total de esta inversión inicial es de \$236 415,51.

Debido al monto inicial es necesario recurrir a capital inversionista y siendo el caso a capital adquirido por un crédito.

11.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL, DEUDA BUSCADA Y CAPITALIZACIÓN

La estructura para adquirir el monto inicial se conforma de la siguiente manera:

- \$236 415,51 es el 100% de la inversión de la inversión inicial requerida.
- Se buscara apalancare en un 39,9% que será un monto de \$ 93 107,76 y la diferencia del 60,1% se conformará por 3 socios.
- El aporte del socio mayoritario será de \$50 000,00 lo cual da un 34,90% del aporte societario.
- De esta manera se buscará que cada socio inversionista aporte con \$ 46 553,88 cual da un 32,5% del aporte societario.

En este caso el socio fundador de la empresa será también el socio mayoritario y los socios externos aportarán principalmente con el capital y su voto en juntas de socios.

11.3. USO DE FONDOS

Los fondos solicitados serán utilizados para los fines siguientes:

- Compra de equipos de oficina.- Estos equipos facilitarán la operación diaria de oficina de la empresa, consta principalmente de computadores y muebles de oficina.
- Compra de equipos de bodega.- Estos equipos facilitarán las operaciones de organización de los productos dentro de la bodega, consta principalmente de monta cargas.
- Compra de equipos para distribución.- Estos equipos facilitarán las operaciones de distribución de los productos, consta principalmente del vehículo.
- Adecuación de los espacios.- Esta destinado principalmente a la adecuación del lugar donde se situará la empresa, la adecuación será tanto externa como interna.
- Gastos para dar inicio a las operaciones.- Esta destinado principalmente a los gastos necesarios para constituir la empresa.
- Capital de trabajo.- Esta destinado principalmente para soportar la operación inicial con respecto a los costos fijos y a los primeros lotes de inventario.
- 5% extra del total está destinado para riesgos e imprevistos.

11.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Se realizó el cálculo de los principales indicadores de retorno al inversionista utilizando como base para la tasa de descuento el costo promedio ponderado del capital (CPPC), para el cual se utilizaron los siguientes supuestos:

- El costo de la deuda (R_d), se tomó como referencia a la tasa de interés emitida por el banco para el préstamo requerido, que en este caso es de 11,2%.
- El costo de capital (R_e), se tomó como referencia al resultado obtenido por el cálculo de CAPM realizado anteriormente, que en este caso es de 20,15%.
- La tasa impositiva (T_c), se tomó como referencia al total de impuestos e intereses nacionales, en este caso está compuesta por el impuesto a la renta que es de 22% y del impuesto por utilidades que es del 15%.
- Los totales de Pasivos y de Patrimonio se tomó como datos obtenidos en el balance general proyectado.

Una vez obtenido el valor CPPC, de 11,90% sin apalancamiento y de 14,49% con apalancamiento, se descontó los flujos de los estados proyectados sin y con apalancamiento. Como resultado se obtuvo los datos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 54. Estructura del VAN y TIR con y sin apalancamiento

Escenario	Sin Apalancamiento		Con Apalancamiento	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Pesimista	95439,25	23%	147745,36	39%
Esperado	245006,09	38%	286238,22	58%
Optimista	452806,83	54%	477728,92	79%

De los resultados obtenidos se logró observar que son favorables en los tres escenarios propuestos y en el caso con y sin apalancamiento. Se concluye que el escenario con los datos más altos es el apalancado optimista con 477728,92 de VAN y 79% de TIR, lo cual indica que este escenario es el que promete un mejor retorno para los inversionistas pero con un alto retorno incluye una alta volatilidad o menor probabilidad.

Por otro lado, en la siguiente tabla se muestra el posible comportamiento del retorno al inversionista individualmente:

Tabla 55. Composición de la inversión y el retorno por la inversión

Flujos		Inversión	1	2	3	4	5	TOTAL Retorno
Flujo Efectivo		0	9217	84302	203602	190229	217590	
Retorno de Inversión	Socio Principal	-50000	3220	29454	71136	66464	76023	196297
	Socio externo	-46554	2998	27424	66233	61883	70783	182768

De la tabla anterior se puede observar la estructura los flujos de efectivo en el escenario esperado apalancado, la inversión por socio, el retorno ponderado por porcentaje de participación y el total de retorno con el que contarán los socios después de cinco años.

CAPITULO 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. CONCLUSIONES

- La industria de la comercialización de productos confites y chocolates en el Ecuador se caracteriza por la presencia de pocos pero fuertes competidores los cuales llevan dentro del mercado un largo periodo de tiempo y por sus niveles de ingresos se sitúan en el top de las empresas del Ecuador.
- El crecimiento poblacional y económico del sector indígena se ha favorecido del apoyo del gobierno actual el cual ha contribuido con bonos y asistencia de servicios como educación, medicina, entre otros. Este crecimiento actual puede significar un posible mercado al cual se puede expandir el proyecto en un futuro.
- Las relaciones internacionales que ha mantenido el gobierno actual con el resto de países se han bloqueado en un porcentaje por varios motivos. Esta volatilidad en las relaciones internacionales es un punto que se debe considerar y mantener una constante atención para desarrollar estrategias que mantengan la operación del proyecto.
- La emisión de crédito proveniente de fondos del estado para proyectos o empresas ha experimentado un alto crecimiento en los últimos años, acompañado de este crecimiento están tasas de interés bajas las cuales atraen a emprendedores. Este factor no puede ser pasado por alto para el proyecto ya que el 40% de la inversión inicial requerida será aporte de un apalancamiento.
- El promedio de edad de los ecuatorianos es de 25,4 años para hombres y 26,6 años para las mujeres, además el 58% de la población son mujeres. Tomando en cuenta estos datos las

estrategias podrán tomar un rumbo el cual les permita atender de mejor manera a la mayor cantidad de población.

- La presencia de competidores directos en la industria es escasa, además estos competidores están enfocados a un mercado de un nivel socio-económico medio-alto y alto, por lo cual no atiende al mercado que se enfocará el proyecto, en consecuencia el ambiente de mercado es propicio para el desarrollo de una empresa.
- Los proveedores de los productos que busca comercializar el proyecto son escasos en el Ecuador, por consiguiente fue necesario buscar proveedores fuera del país. Dentro de los principales países productores de este tipo de productos se destacó España, Colombia y Estados Unidos. Debido a los acuerdos internacionales que Ecuador mantiene con Colombia se da una preferencia provisional por los productores provenientes de este país.
- De acuerdo con los datos del INEC el 13% de la población ecuatoriana posee diabetes, pero detalla que en su mayoría no poseen conocimiento de tener la enfermedad. Por otro lado las principales enfermedades que restringen el consumo del azúcar son la hipertensión y la obesidad, en el Ecuador se presentan índices de alrededor del 2% de la población que poseen hipertensión y que el 58% de la población posee sobrepeso que es el primer paso a la obesidad. Estos datos reflejan que el mercado potencial del proyecto tiene un porcentaje significativo y un crecimiento.
- Las principales provincias donde se encuentra casos de diabetes son en Guayas y en Pichincha, siendo en Guayas el doble de casos que en Pichincha se sitúa en la principal provincia con personas con diabetes y con tendencia a adquirir esta enfermedad. Esta provincia será el principal mercado secundario del proyecto debido a su extensa población dentro del consumidor potencial que se busca.

- En la investigación de mercados se detectó que existen pocos lugares de expendio de estos productos y la mayoría no son conocidos. Los encuestados dedujeron que las principales causas de esta carencia son la falta de investigación en este sector de mercado, y la posible estructura alta de costos de producción.
- La población está dispuesta a consumir productos que no tengan azúcar pero que su sabor sea similar o en todo caso igual al de productos que utilizan azúcar. Una de las razones está basada en que estos productos son mejores para la salud y así mismo permite a estas personas degustar de estos productos sin tener problemas y así satisfacer sus antojos.
- Las ventas podrían ser desarrolladas en lugares como: cadenas de farmacias, cadenas de supermercados, tiendas de barrio, ya que son los lugares de más fácil acceso y que se asegurarán de tener disponible el producto siempre que se lo demande. El lugar de preferencia para encontrar información de estos productos, son las tiendas distribuidoras; sin embargo, con la creciente era del marketing digital, las redes sociales constituyen un canal efectivo.
- Una vez determinado los posibles escenarios de los ingresos, los costos, los gastos generales y financieros, se determinó que el proyecto presenta indicadores financieros como el VAN y el TIR positivos comparados y descontados con el costo de capital, lo cual indica que es un proyecto rentable para la inversión.

12.2. RECOMENDACIONES

- Promover una cultura de alimentación saludable mediante campañas de marketing que transmitan el mensaje especialmente a las personas que están dentro del mercado objetivo. También apoyarse en campañas gubernamentales como “Aliméntate Ecuador” la cual promueve una alimentación sana en los colegios.
- Tomar en cuenta factores de preferencia por parte de los consumidores como los son el precio, sabor y beneficios de los productos. De tal manera que la comunicación de la marca resalte los beneficios saludables del producto así como su buen sabor y su precio asequible.
- Las estrategias de marketing son un punto clave para el proyecto, ya que estas ayudarán primordialmente a posicionar el producto en la mente de los consumidores, promueven la venta y la fidelización de los clientes, asegurando los ingresos del proyecto.
- Tener presente constantemente las negociaciones internacionales que mantiene el gobierno, así como las regulaciones y obstáculos que implementa o disminuye el gobierno con respecto a productos relacionados con el giro del negocio. De esta manera se podrán desarrollar estrategias que aseguren la oferta de un buen producto al mercado.
- Realizar constantemente estudios de mercado, con el fin de mantenerse a la vanguardia con respecto a los cambios en los patrones de gusto de los consumidores y de preferencias, de tal forma que mediante cambios internos se logre satisfacer las necesidades de los consumidores.

- Realizar estudios periódicos en sectores de la sociedad que presenten similares características a las del mercado objetivo, y que presenten un potencial de consumo donde se podrá introducir los productos. Como es el ejemplo de la creciente economía de los sectores rurales de Quito.
- Mantener un alto nivel de liquidez para poder soportar el incremento anual que se tendrá en los primeros tres años, especialmente para mantener una alta rotación de inventario.
- Tomar en cuenta el mercado de la provincia del Guayas, debido a que representa no solo una población mayor sino que presenta un porcentaje de personas con diabetes mayor a la de Pichincha. Este mercado será el principal foco de atención para una expansión futura del proyecto.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES). (2012). *En Ecuador, de cada 100.000 personas, 1.373 tienen problemas de hipertensión*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-cada-100000-personas-1373-tienen-problemas-hipertension.html>
- Banco Mundial. (2013). *Gini Index*. Recuperado el 12 de Febrero de 2014 de la página web: <http://data.worldbank.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Carrión, H. (2010). *TIC y sustentabilidad ambiental*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://www.giswatch.org/es/country-report/climate-change/ecuador>
- CERES. (2012). *Pacto Global*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://www.redceres.org/nuestro-trabajo/pacto-global/>
- Chaufan, C. (2004). *¿Genética o Pobreza? El contexto social de la diabetes tipo 2*, Volumen 49. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: http://www.idf.org/sites/default/files/attachments/article_284_es.pdf
- CIA. (2012). *The world Fact book*. Recuperado el 14 de abril de 2013 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Club del Hipertenso. (2011). *La Hipertensión Arterial*. Recuperado el 19 de febrero de 2014 de la página web: <http://www.clubdelhipertenso.es/index.php/hipertension-arterial>
- COMEX. (2012). *Ventanilla Única del Comercio Exterior*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/VENTANILLA%20C3%9ANICA%20DE%20COMERCIO%20EXTERIOR.pdf>
- Del Greco, N. (2010). *Estudio sobre tendencias del consumo alimenticio*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>

- Dufty, W. (1975). *The Sweetest Poison of All*, Sugar Blues, Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://www.baytalinsaan.com/ebooks/Sugar%20Blues.pdf>
- Ecuador Ambiental. (2012). *Servicios de Capacitación Ambiental*. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de <http://www.ecuadorambiental.com/capacitacion-empresas.html>
- Ecuador en Cifras. (2012). *Resumen Anual de Índices Económicos*. Recuperado el 30 de Marzo de 2013 de la página web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- El Diario. (2011). *Sector alimenticio del Ecuador creció USD 365 millones*. Recuperado el 16 de abril del 2013 de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/214816-sector-alimenticio-del-ecuador-crecio-usd-365-millones/>
- EL financiero. (2012). *El crecimiento del Ecuador oscilará entre un 5 y 5,5 % en el 2012*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de http://www.elfinanciero.com/economia/tema_06_2012/economia_02_2012.pdf
- El Hoy. (2014). *El acuerdo con la UE va por buen camino*. Recuperado el 09 de abril de 2014 de la página web: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-acuerdo-con-la-ue-por-buen-camino-603674.html>
- El Ministerio de Cooperación de la Política Económica. (2012). *Indicadores macroeconómicos Junio 2012*. Recuperado el 14 de abril del 2013 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf>
- El Telégrafo. (2011). *OMS: En el Ecuador hay 500 mil enfermos de diabetes*. Recuperado el 11 de abril de 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/sociedad/item/oms-en-ecuador-hay-500-mil-enfermos-de-diabetes.html>
- EUMED. (2012). *Entrevistas Exhaustivas*. Recuperado el 12 de marzo de 2014 de la página web: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/laom/entrevistas_exhaustivas.html

- Federación Internacional de Diabetes. (2011). *IDF Annual Report 2011*. Recuperado el 09 de septiembre de 2013 de <http://www.idf.org/sites/default/files/IDF-AR2011-EN.pdf>
- Forbes. (2007). *World's Fattest Countries*. Recuperado el 26 de Marzo de 2014 de la página web: http://www.forbes.com/2007/02/07/worlds-fattest-countries-forbeslife-cx_ls_0208worldfat.html
- Gómez, M. (2012). *Azúcar Dulce Suicidio*. Recuperado el 15 de octubre de 2013 de <http://www.dietametabolica.es/azucar.htm>
- Hernández, C. (2012). *45% de los mexicanos cuidan su dieta*, Salud180. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/45-de-los-mexicanos-cuidan-su-dieta>
- INEC. (2010). *Hábitos ambientales en los hogares ecuatorianos*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=289&Itemid=260&lang=es&TB_iframe=true&height=512&width=1242
- INEC. (2011). *Análisis y proyección de la población económicamente activa en el Ecuador*. Quito, Ecuador.
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Quito, Ecuador.
- INEC. (2012). *Indicadores de pobreza Diciembre 2012*. Quito, Ecuador.
- INEC. (2012). *Informe Anual de Egresos Hospitalarios 2012*. Quito, Ecuador.
- INEC. (2013). *Índices estadísticos*. Recuperado el 16 de abril de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- INSP. (2012). *Diabetes mellitus: La urgente necesidad de reforzar la respuesta en políticas públicas para su prevención y control*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la pagina: <http://ensanut.insp.mx/doctos/seminario/M0302.pdf>
- Kotler. (2012). *Marketing Meta. Capítulo 7*. Recuperado el 06 de noviembre de 2014 de la página: <http://www.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-7>

- Kotler. (2012). *Planeación Estratégica Integral de la Empresa*. Recuperado el 07 de noviembre de 2014 de la página: <http://www.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-2>
- Martínez, J, M. (1999). *Explorando nuevas tendencias en el cuidado de la salud*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://www.pmfarma.es/articulos/71-explorando-nuevas-tendencias-en-el-cuidado-de-la-salud-2.html>
- Martínez, R. (2012). *Alimentación Saludable tu Mejor Opción*, Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt4d8262d646db8_consumidor.pdf
- Merck Sharp and Dohme. (2013). *Diabetes Mellitus*. Capítulo 47. Recuperado el 19 de febrero de 2014 de la página web: https://www.msdsalud.es/manual-merck-hogar.aspx?u=/publicaciones/mmerck_hogar/seccion_13/seccion_13_1_47.html
- Minalla, C. (2011). *Avances Tecnológicos en Ecuador*. Universidad Ecotec. Guayaquil, Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública. (2007). *Enfermedades y Eventos de Notificación Obligatoria sujetas a vigilancia epidemiológica*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://es.scribd.com/doc/20876528/Diez-Principales-Causas-de-Morbilidad-Ecuador-a-F1o-2007>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento de Etiquetado Permitirá Seleccionar Alimentos Saludables*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014 de la página web: <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-etiquetado/>
- Morillo, S. (2007). *Propuesta de Creación de una Cafetería Light de Primera Línea para el Nuevo Campus de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la Ciudad de Quito*, Pág. 35, párr. 3, Quito-Ecuador.
- Navarro, R. (2010). *Demuestran el efecto del azúcar en la hipertensión*,

- Europasur. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://www.europasur.es/article/salud/711140/demuestran/efecto/azucar/la/hipertension.html>
- Organización Mundial de la Salud, (2012), *Diabetes, Nota descriptiva No 312*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Country and Regional data on Diabetes*, Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: http://www.who.int/diabetes/facts/world_figures/en/index3.html
- Organización Mundial de la Salud. (2012). *Obesidad y sobrepeso*, Nota descriptiva No 311. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Orozco, M y Gómez, L. (Noviembre 2013). *Las Etiquetas de los Alimentos Tendrán Etiquetas Tipo "Semáforo"*. El Comercio. Recuperado el 12 de Febrero de 2014 de la página web: http://www.elcomercio.com/negocios/etiquetas-alimentos-salud-grasas_0_1031296967.html
- Padilla, L. (2012). *Ecuador quiere aprender sobre el desarrollo tecnológico y el emprendimiento de Israel*. Recuperado el 16 de abril del 2013 de <http://www.andes.info.ec/econom%C3%ADa/7964.html>
- Pellerino, M. (2013). *Alimentación para pacientes con hemoglobina glicosilada elevada*. Recuperado el 16 de Abril de 2014 de: <http://suite101.net/article/alimentacion-para-pacientes-con-hemoglobina-glicosilada-elevada-a72014>
- PROCHILE. (2012). *Estudio de Mercados de Confites en Ecuador*. Recuperado el 07 de noviembre de 2014 de la página web: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf
- PROECUADOR. (2013). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- PROECUADOR. (2013). *Régimen Laboral de Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Quito Turismo. (2011). *Estudio de mercado que permita desarrollar una*

estrategia de comunicación que potencie el turismo interno y doméstico hacia el distrito metropolitano de Quito. Quito-Ecuador.

Sano Obeso Center. (2011). *Obesidad aumenta en Ecuador*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de la página web: http://www.sanoobeso.com/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=2

Superintendencia de Compañías. (2012). *Directorio de compañías*. Recuperado el 12 de Febrero de 2014 de la página web: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

UNICEF. (2012). *An Inequitable Society*. Recuperado el 24 de Marzo de 2014 de http://www.unicef.org/ecuador/english/overview_2834.htm

Váreles, V. (2010). *Derechos y obligaciones de los socios en compañía de sociedad limitada*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de: <http://estudiantesdejurisprudencia.blogspot.com/2010/10/derechos-y-obligaciones-de-socios-en.html>

ANEXOS

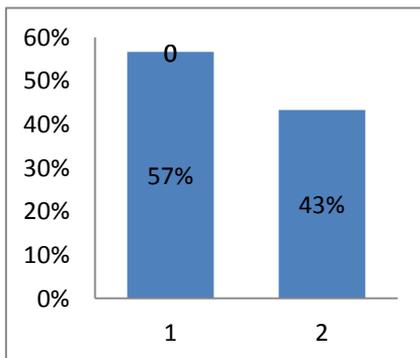
4. ¿Porque considera que marcas como Nestlé y Confiteca no han lanzado estos productos a la venta en tiendas?
- a) No hay suficientes clientes para esta clase de productos
 - b) El sabor de los productos no emulan el sabor de productos elaborados en base a azúcar
 - c) El costo de producir esta clase de productos es demasiado alto
 - d) El precio para el cliente puede ser demasiado alto
 - e) Otro por favor especifique:
5. ¿Considera que las marcas antes mencionadas lancen próximamente al mercado productos de las características mencionadas?
- a) Si
 - b) No
6. ¿Considera que esta clase de productos lograrán ser aceptados por los clientes?
- a) Si
 - b) No
- Si la respuesta es Si mencione que característica es la más importante para que sean aceptados
- a) Precio
 - b) Calidad
 - c) Sabor
 - d) Beneficios saludables
7. ¿Cómo piensa que sería la mejor manera de vender esta clase de productos?
- a) En tiendas de barrio
 - b) En consultorios médicos
 - c) Supermercados
 - d) Venta por internet
 - e) Otro por favor especifique:
8. ¿Cuál sería el precio adecuado para que el producto tenga la mejor aceptación con respecto a un producto elaborado con azúcar de similares características?
- a) Un precio menor
 - b) El mismo precio
 - c) Un precio un poco mayor
 - d) Un precio mayor
9. ¿Qué forma de pago es de su preferencia para esta clase de productos?
- a) Pago inmediato
 - b) Consignación
 - c) Crédito
 - d) Otro por favor especifique:

10. ¿Con que frecuencia consideran que estos productos deben ser entregados?
- Cada semana
 - Cada 15 días
 - Cada mes
 - Otro por favor especifique:
11. ¿Qué tipo beneficios considera que se pueden aplicar por parte del distribuidor a las tiendas?
- Promociones
 - Merchandising
 - Bonos de Venta
 - Otro por favor especifique:
12. ¿Considera que es necesario muestras gratis para sus clientes?
- Si
 - No

Anexo 3.2.

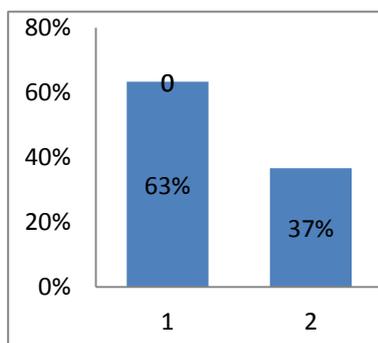
Resultados de encuesta a tiendas de barrio

Pregunta 1.



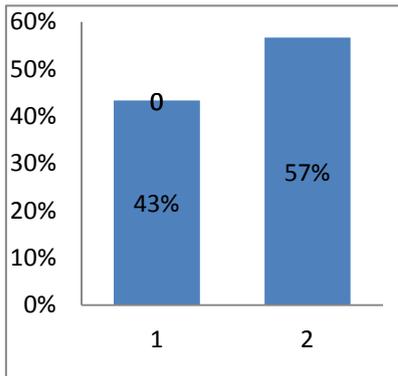
En un 57% de las tiendas encuestadas respondieron que si conocen de los perjuicios del consumo del azúcar blanca, y que principalmente es causante de diabetes, obesidad y caries.

Pregunta 2.



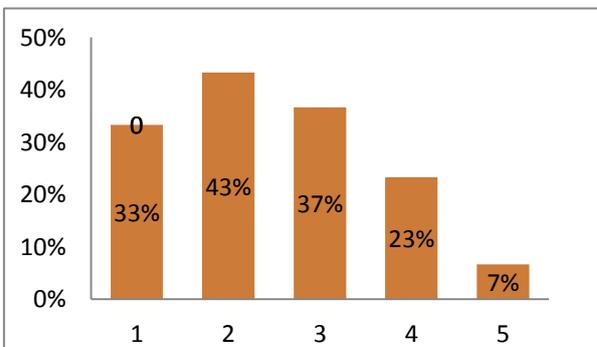
El 63% de las tiendas encuestadas respondieron que si conocen acerca de los sustitutos del azúcar. Y en su mayoría expresaron que conocen la panela y la azúcar morena, pero desconocen de más sustitutos.

Pregunta 3.



La mayoría de las tiendas encuestadas 57% respondieron que desconocen de productos que sean elaborados con sustitutos del azúcar. Y principalmente las tiendas que si conocían de estos productos respondieron que son los chicles Trident.

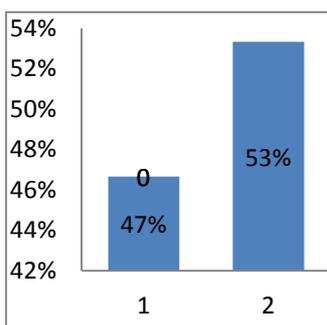
Pregunta 4.



Las principales razones que recalcaron las tiendas encuestadas por la que esta clase de productos no están en el mercado todavía son: el sabor de los productos no emula a los productos con azúcar y que el costo de producir esta clase

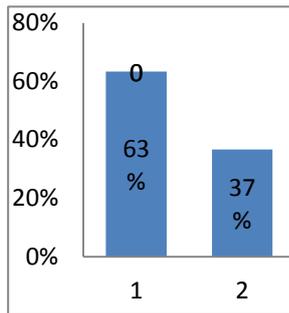
de productos es mucho mayor.

Pregunta 5.



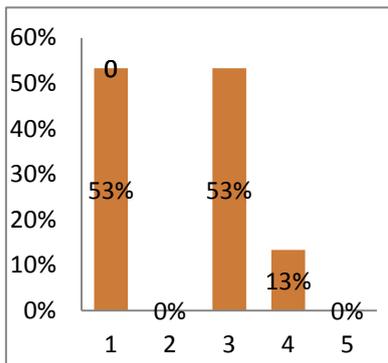
La mayoría de las tiendas encuestadas respondió que no consideran que marcas como Nestlé y Confiteca lancen próximamente esta clase de productos al mercado.

Pregunta 6.



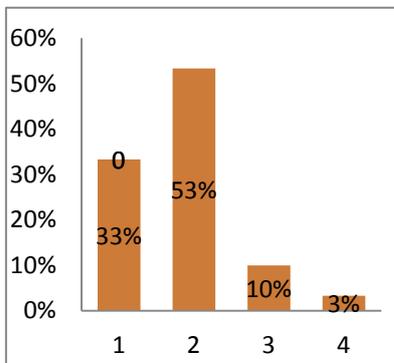
En una mayoría del 63% de las tiendas encuestadas, determinaron que esta clase de productos que desea comercializar el proyecto serán aceptados por sus clientes. Por otro lado respondieron que los beneficios saludables son la principal característica que debe ser resaltada.

Pregunta 7.



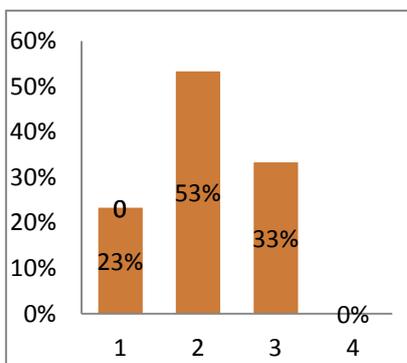
En una gran mayoría los encuestados respondieron que la mejor manera de vender esta clase de productos es mediante tiendas de barrio y supermercados.

Pregunta 8.



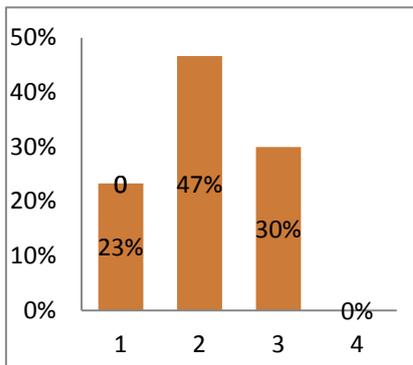
En un 53% de las tiendas encuestadas creen que el precio de lanzamiento de los productos debe ser igual al de productos elaborados con azúcar.

Pregunta 9.



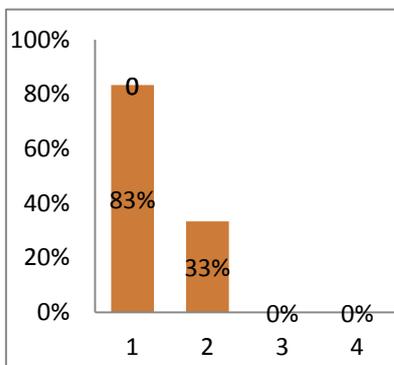
La mayoría de las tiendas encuestadas respondió que su forma preferida de pago por esta clase de productos es vía consignación y en efectivo.

Pregunta 10.



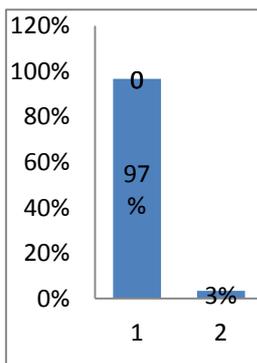
Las tiendas encuestadas respondieron en un 47% que los productos deben ser entregados con una frecuencia de 15 días.

Pregunta 11.



En una gran mayoría del 88% de las tiendas encuestadas respondieron que el mejor beneficio que se puede otorgar son promociones para las tiendas.

Pregunta 12.



En un 97% de las tiendas encuestadas se determino que es importante introducir los productos mediante muestras gratis para sus clientes.

Por otro lado se logro observar que en la mayoría de las tiendas las personas que atiendes son mujeres, que tienen una edad entre los 25 y 40 años y que son casadas.

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES

Anexo 6.1.

MANUAL DE ALMACENAMIENTO Y OPERACIONES DE BODEGAS

MANUAL DE ALMACENAMIENTO Y OPERACIÓN DE BODEGAS

PROPÓSITO: Establecer las normas para regular el almacenamiento, operación y control de las bodegas de Pacifictel S.A. Esto con el fin de proteger al personal, equipos, materiales y herramientas que se almacenan y manipulan.

Definiciones

- **Bodega:** Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los materiales, se despachan y reciben materiales. También incluyen patios de almacenamiento, zonas de cargue y descargue.
- **Apilar:** Colocar ordenadamente un objeto sobre otro.
- **Embalaje:** Empaque o cubierta que protege una mercancía o material.
- **Manipular:** Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos o con ayuda mecánica.

Clasificación de materiales según el sitio de almacenamiento:

El primer paso es conocer y clasificar los materiales. Se clasifican bajo dos aspectos importantes:

Almacenamiento en patios o áreas descubiertas: Se ubican materiales que no sufran deterioro en su naturaleza misma y en su embalaje.

Almacenamiento bajo techo: Se deben almacenar los materiales que por su forma, volumen, valor, actividad de entrega y salida lo requiera.

Técnicas de almacenamiento

1. **En estantería:** Calcular la capacidad y resistencia de la estantería para sostener los materiales por almacenar, teniendo en cuenta que la altura más apropiada la determina la capacidad portante del piso, la altura disponible al techo, la capacidad del alcance del equipo de manipulación y la altura media de la carga en los entrepaños. Los materiales más pesados, voluminosos y tóxicos, se deben almacenar en la parte baja.

2. **En apilamiento ordenado:** Se debe tener en cuenta la resistencia, estabilidad y facilidad de manipulación del embalaje.

Organización interna de la bodega:

Además, analizados los aprovechamientos de los espacios y de las áreas especiales del almacenamiento se debe tener en cuenta:

1. **Pasillos:** Los pasillos, hasta donde sea posible, deben ser rectos y conducir directamente a las salidas, deben existir el menor número de cruces posibles. Los mismos deben ser situados donde existe la mayor iluminación y visibilidad. Dejar un pasillo peatonal periférico de 70 cm. a 100 cm., entre los materiales almacenados y los muros del almacén, lo que facilita realizar inspecciones, prevención de incendios y defensa del muro contra los derrumbes.

Los pasillos interiores longitudinales y transversales deben tener dimensiones apropiadas al tipo de manipulación y al equipo a utilizar en esta maniobra.

Los pasillos de circulación de marcados deben estar constantemente libres de obstáculos

2. **Demarcación:** Pintar una franja de 10 cm., con pintura amarilla en los pasillos, las zonas de almacenamiento y la ubicación de los equipos de control de incendios y primeros auxilios.

3. **Señalización:** Colocar carteles y/o avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios y de primeros auxilios, salidas de emergencia, sitios y elementos que presenten riesgos como columnas, áreas de almacenamiento de materiales peligrosos y otros. Permitir el fácil acceso a los extintores y demás equipos de lucha contra incendio. Las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, tomas de agua, señalizaciones, instalaciones de seguridad tales como botiquín, etc.

Almacenamiento de Materiales

1. Los materiales se deben depositar en los lugares destinados para tal fin.

2. Los Guardalmacenes deberán identificar cada Ítem dentro de las Bodegas con una tarjeta de Registro de Inventario, donde consten el código, nombre, identificación por proveedor y contratos, y datos pormenorizados del bien

3. No deben quedar ocultos por bultos, pilas, etc. Las pilas de materiales no deben entorpecer el paso, estorbar la visibilidad no tapar el alumbrado.

4. No se deben almacenar materiales que por sus dimensiones sobresalgan de las estanterías, y en caso de que esto ocurra (lo cual se debe evitar) se debe señalar convenientemente.

5. Se debe cubrir y proteger el material cuando éste lo requiera.

6. Respetar la capacidad de carga de las estanterías, entresijos y equipos de transporte

7. Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las escaleras adecuadas.

8. Al almacenar materiales comprobar la estabilidad de los mismos

9. Las pilas de materiales que puedan rodar, tambores, deben asegurarse mediante cuñas, tacos o cualquier otro elemento que impida su desplazamiento.

10. Evitar pilas demasiado altas

11. Para bajar un bulto de una pila, no colocarse delante de ella, sino a un costado.

12. Las filas de cajas se deben colocar perfectamente a nivel. Cuando se apile un cierto número de cajas no se debe colocar de modo que coincidan los cuatro ángulos de una caja con los de la inferior. Si es posible, conviene disponerlas de tal modo que cada caja repose sobre la cuarta parte de la situada debajo Si las cajas son de cartón deben ser aplicada en plataformas para protegerlas de la humedad y evitar el derrumbe.

13. Para el almacenamiento de productos en sacos deben inspeccionarse cuidadosamente el espacio previsto para el su depósito para ver si existen clavos, vidrios, etc., que puedan perforar o desgarrar los mismos, ya que los sacos no deben ser arrojados ni manejados con brusquedad. Estos productos ensacados deben ser almacenados en pilas de capas atravesadas. Las bocas de los sacos deben estar dirigidas hacia la parte interior de la pila.

14. Utilizar, siempre que se pueda, medios mecánicos para el movimiento de materiales

15. En suelos inclinados o combados, las cargas deben ser bloqueadas apropiadamente para evitar vuelcos.

16. Si los materiales son tóxicos, corrosivos, inflamables, explosivos, polvorientos o

de mal olor, se debe advertir y proteger al personal expuesto.

17. En caso de un almacenamiento provisional que suponga una obstrucción a la circulación, se debe colocar luces de advertencia, banderas, vigilantes, vallas, etc.

18. Utilizar casco cuando hay movimiento aéreo de materiales

19. Mantener permanentemente despejadas las salidas para el personal, sin obstáculos.

Orden y Limpieza en las Bodegas

1. Mantenga los pasillos despejados todo el tiempo. Nunca deje obstáculos asomarse en los pasillos, ni siquiera por un momento.

2. Para el apilamiento de objetos pequeños disponga de recipientes que, además de facilitar el apilamiento, simplifiquen el manejo de los objetos,

3. Tenga cuidado de colocar los desperdicios en los recipientes apropiados. Nunca deje desperdicios en el piso o en los pasillos

4. Use los bidones o recipientes para desperdicios distribuidos en la planta para lograr mantener las condiciones de orden y limpieza

5. No deje que los líquidos se derramen o goteen, límpielos tan pronto pueda.

6. Utilice recipientes o bandejas con aserrín colocados en los lugares donde las máquinas o las transmisiones chorreen aceite o grasa para evitar derrames y posibles lesiones provocadas por resbalones o caídas.

7. Asegúrese de que no haya cables o alambres tirados en los pisos de los pasillos.

8. Preste atención a las áreas marcadas en las cuales se señalan los equipos contra incendio, salidas de emergencia o de acceso a los paneles de control eléctricos, canillas de seguridad, botiquines, etc. y no los obstaculice.

9. Mantenga limpia toda máquina o puesto de trabajo que utilice.

10. Obedezca las señales y afiches de seguridad que usted vea, cúmplalas y hágalas cumplir

11. Mantenga ordenadas las herramientas en los lugares destinados para ellas. Utilizar para ello soportes, estantes o perchas.

Disposiciones

Primera.- La Unidad de Contrataciones realizará las gestiones necesarias para que conste como requisito en los contratos que el Proveedor entregue los bienes rotulados por Contrato y Proveedor.

Segunda.- La Gerencia de Servicios Generales, realizará las gestiones necesarias para que los Guardalmacenes de Bodegas cuenten con una máquina etiquetadora para que los bienes en existencia (en la medida de lo posible) o que entren a las bodegas sin identificación se rotulen adecuadamente.

Anexo 6.2.

RESOLUCIÓN DEL COMEX RESPECTO A LA IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CONFITES

No.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SUBSECRETARÍA DE LA CALIDAD

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, "Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características";

Que el Protocolo de Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio – OMC, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 853 del 2 de enero de 1996;

Que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio - AOTC de la OMC, en su Artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos por instituciones del gobierno central y su notificación a los demás Miembros;

Que se deben tomar en cuenta las Decisiones y Recomendaciones adoptadas por el Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC;

Que el Anexo 3 del Acuerdo OTC, establece el Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas;

Que la Decisión 376 de 1995 de la Comisión de la Comunidad Andina creó el "Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología", modificado por la Decisión 419 del 30 de julio de 1997;

Que la Decisión 562 de 25 de junio de 2003 de la Comisión de la Comunidad Andina establece las "Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario";

Que mediante Ley No. 2007-76, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 26 del 22 de febrero de 2007, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 de 29 de diciembre de 2010, constituye el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene como objetivo establecer el marco jurídico destinado a: "i) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana";

Que el Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, de acuerdo a las funciones determinadas en el Artículo 15, literal b) de la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 de 29 de diciembre de 2010, y siguiendo el trámite reglamentario establecido en el Artículo 29 inciso primero de la misma Ley, en donde manifiesta que: "La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas" ha formulado el proyecto de Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 103 "Productos de confitería".

Que en conformidad con el Artículo 2, numeral 2.9.2 del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC y el Artículo 11 de la Decisión 562 de la Comisión de la Comunidad Andina, CAN, se debe proceder a la **NOTIFICACIÓN** del mencionado reglamento técnico;

Que de conformidad con la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su Reglamento General, el Ministerio de Industrias y Productividad, es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, en consecuencia, es competente para aprobar y notificar el proyecto de **reglamento técnico ecuatoriano PRTE INEN 103 "PRODUCTOS DE CONFITERÍA"**;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 11 446 del 25 de noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 599 del 19 de diciembre de 2011, el Ministro de Industrias y Productividad delega a la Subsecretaría de la Calidad la facultad de aprobar y oficializar los proyectos de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad propuestos por el INEN en el ámbito de su competencia de conformidad con lo previsto en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y en su Reglamento General; y,

En ejercicio de las facultades que le concede la Ley,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Notificar el siguiente proyecto de:

**REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO PRTE INEN 103
"PRODUCTOS DE CONFITERÍA"**

1. OBJETO

1.1 Este reglamento técnico establece los requisitos que deben cumplir los productos de confitería, con el propósito de prevenir riesgos para la salud y la vida de las personas, y evitar las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

2.1 Este reglamento técnico se aplica a los siguientes productos que se produzcan, importen o se comercialicen en el Ecuador:

2.1.1 Caramelos, pastillas o comprimidos, grageas, gomitas y turrone, incluidos los dietéticos.

2.1.2 Gomas de mascar o chicles, incluidos las dietéticas

2.2 Estos productos se encuentran comprendidos en la siguiente clasificación arancelaria:

CLASIFICACION	DESCRIPCIÓN
17.04	Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco).
1704.10	- Chicles y demás gomas de mascar, incluso recubiertos de azúcar:
1704.10.10	- - Recubiertos de azúcar
1704.10.90	- - Los demás
1704.90	- Los demás:
1704.90.10	- - Bombones, caramelos, confites y pastillas
1704.90.90	- - Los demás

3. DEFINICIONES

3.1 Para los fines de este reglamento técnico se aplican las definiciones dadas en las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN 2217 y NTE INEN 2219 vigentes, además de la siguiente:

3.1.1 *Proveedor*. Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

4. CLASIFICACION

4.1 Los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone de acuerdo a la naturaleza de sus ingredientes y a su proceso de fabricación se clasifican según lo establecido en la norma NTE INEN 2217 vigente.

4.2 Las gomas de mascar o chicles se clasifican según lo establecido en la norma NTE INEN 2219 vigente.

5. REQUISITOS DEL PRODUCTO

5.1 Los productos contemplados en este reglamento técnico deben cumplir con los requisitos establecidos en las normas NTE INEN 2217 y NTE INEN 2219 respectivamente, vigentes.

5.2 Los caramelos, grageas, pastillas o comprimidos, gomitas, turrone y gomas de mascar, incluyendo a los dietéticos, al ser evaluados sensorialmente deben tener y conservar el color, sabor y olor característicos desde su elaboración hasta su consumo.

5.3 Los caramelos, grageas, pastillas o comprimidos, gomitas, turrone, incluidos los dietéticos no deben presentar rancidez.

5.4 Los productos de confitería deben estar libres de restos de insectos y de material extraño, no deben contener partículas extrañas contaminantes. Los productos al ser analizados no deben presentar deterioro físico, químico ni microbiológico.

5.5 La elaboración, preparación, manipulación y comercialización de los productos contemplados en el presente reglamento técnico debe ser de conformidad con lo establecido en la legislación nacional vigente sobre Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados.

5.6 En caso de que el producto contenga algún insumo o materia prima que represente riesgo o peligro para la salud debe declararse en la etiqueta, en idioma español.

5.7 Los colorantes, saborizantes, conservantes y demás aditivos utilizados en la elaboración de los productos de confitería deben cumplir con los requisitos de la NTE INEN-CODEX 192 vigente.

5.8 Los productos, de acuerdo con sus características, deben contar con los envases que sean necesarios para garantizar su integridad e inocuidad.

5.9 Los envases de todo tipo, empaques, envolturas, estuches, deben proteger a los productos de confitería de cualquier contaminación química o microbiológica, manteniendo las debidas condiciones de conservación, higiene y limpieza y deben estar fabricados con materias primas adecuadas y/o autorizadas para el fin a que se destinan.

5.10 Los productos de confitería que contienen productos no nutritivos como juguetes en su interior o que estos se encuentran adjuntos deben envasarse en un embalaje separado que no pueda ser ingerido.

5.11 Los productos no se deben consumir por más del tiempo señalado en la fecha de caducidad.

5.12 En la venta a granel, los productos de confitería deben almacenarse con las debidas condiciones higiénicas, a fin de que lleguen al público consumidor en perfecto estado de conservación y se presenten en forma que no se perjudique al producto.

6. REQUISITOS DE ROTULADO

6.1 El rotulado de los productos contemplados en este reglamento técnico deben cumplir con lo establecido en el RTE INEN 022.

6.2 La información del rotulado de los productos debe estar en idioma español, sin perjuicio de que se pueda incluir esta información en otros idiomas.

7. ENSAYOS PARA EVALUAR LA CONFORMIDAD

7.1 Para comprobar el cumplimiento de los requisitos establecidos en este reglamento técnico, los productos deben ser ensayados según las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN 2217 y NTE INEN 2219 vigentes.

8. MUESTREO

8.1 Los planes de muestreo deben ser aquellos que constan en las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN 2217 y NTE INEN 2219 vigentes.

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

9.1 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 12. *Leche. Determinación del contenido de grasa.*

9.2 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 265. *Azúcar. Determinación de la humedad. (Método de rutina).*

9.3 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 266. *Azúcar. Determinación del azúcar reductor.*

9.4 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 269. *Conservas vegetales. Determinación del contenido de arsénico.*

9.5 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 271. *Conservas vegetales. Determinación del contenido de plomo.*

9.6 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-6. *Control microbiológico de los alimentos. Determinación de microorganismos coliformes por la técnica del número más probable.*

9.7 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-8. *Control microbiológico de los alimentos. Determinación de coliformes fecales y Escherichia Coli.*

9.8 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-10. *Control microbiológico de los alimentos. Mohos y levaduras viables. Recuentos en placa por siembra en profundidad.*

9.9 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-14. *Control microbiológico de los alimentos. Staphylococcus aureus. Recuento en placa de siembra por extensión en superficie.*

9.10 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-17. *Control microbiológico de los alimentos. Bacterias anaerobias mesófilas. Recuento en tubo por siembra en masa.*

9.11 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2217. *Productos de confitería. Caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turroneos. Requisitos.*

9.12 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2218. *Productos de confitería. Gomas de mascar. Determinación de la goma base residual.*

9.13 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2219. *Productos de confitería. Goma de mascar. Requisitos.*

9.14 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-CODEX 192. *Norma general del Codex para los aditivos alimentarios (MOD).*

9.15 AOAC Official Method 920.176, 2005. *Nitrogen in Sugars and Syrups Kjeldahl Method.*

9.16 AOAC Official Method 930.36. *Sucrose in Sugars and Syrups.*

9.17 AOAC Official Method 906.03. *Invert sugar in sugars and syrups. (Munson-Walker General Method).*

9.18 Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 "Rotulado de productos alimenticios, procesados, envasados y empaquetados. Requisitos".

10. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

10.1 De conformidad con lo que establece la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este reglamento técnico, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad de producto, expedido por un organismo de certificación de producto acreditado o designado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país, de acuerdo a lo siguiente:

a) Para productos importados. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el OAE, o por un organismo de certificación de producto designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

b) Para productos fabricados a nivel nacional. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado por el OAE o designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

10.2 Para la demostración de la conformidad de los productos, los fabricantes nacionales e importadores deberán demostrar su cumplimiento a través de la presentación del certificado de conformidad, Esquema 1b, establecidos en la norma ISO/IEC 17067. El certificado debe estar en idioma español.

10.3 Los productos que cuenten con Sello de Calidad INEN, no están sujetos al requisito de certificado de conformidad para su comercialización.

11. AUTORIDAD DE VIGILANCIA Y CONTROL

11.1 De conformidad con lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y el Ministerio de Salud Pública que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión, son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico, la presentación de los certificados de conformidad respectivos.

11.2 Las autoridades de vigilancia del mercado ejercerán sus funciones de manera independiente, imparcial y objetiva, y dentro del ámbito de sus competencias.

12. RÉGIMEN DE SANCIONES

12.1 Las personas que expendan productos de confitería que no cumplan con lo establecido en este reglamento técnico recibirán las sanciones previstas en la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad y demás leyes vigentes, según el riesgo que implique para los usuarios y la gravedad del incumplimiento.

13. RESPONSABILIDAD DE LOS ORGANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

13.1 Los organismos de certificación, laboratorios o demás instancias que hayan extendido certificados de conformidad o informes de laboratorio erróneos o que hayan adulterado deliberadamente los datos de los ensayos de laboratorio o de los certificados, tendrán responsabilidad administrativa, civil, penal y/o fiscal de acuerdo con lo establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y demás leyes vigentes.

14. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO TÉCNICO

14.1 Con el fin de mantener actualizadas las disposiciones de este Reglamento Técnico Ecuatoriano, el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, lo revisará en un plazo no mayor a cinco (5) años contados a partir de la fecha de su entrada en vigencia, para incorporar avances tecnológicos o requisitos adicionales de seguridad para la protección de la salud, la vida y el ambiente, de conformidad con lo establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

ARTÍCULO 2.- Disponer al Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, que de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 11 256 del 15 de julio de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 499 del 26 de julio de 2011, publique el reglamento técnico ecuatoriano **RTE INEN 103 "PRODUCTOS DE CONFITERÍA"** en la página Web de esa Institución (www.inen.gob.ec).

ARTÍCULO 3.- Este reglamento técnico entrará en vigencia transcurridos ciento ochenta días calendario desde la fecha de su promulgación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano,

Mgs. Ana Elizabeth Cox Vásquez
SUBSECRETARIA DE LA CALIDAD

Anexo 6.3.

REQUISITOS Y TRÁMITES PARA OBTENER EL REGISTRO SANITARIO

TITULO 11 DE LAS REFORMAS AL CODIGO DE SALUD

Art. 99.- Sustitúyase el Título IV del libro II del Código de Salud por el siguiente:

TÍTULO IV DEL REGISTRO SANITARIO

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El cumplimiento de esa norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal cumplimiento.

Art. 101.- El registro sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, o para las empresas que los produzcan, será otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determine el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.

Art. 102.- El Registro Sanitario será otorgado cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable, o mediante homologación conforme a lo establecido en esta ley. El Registro Sanitario podrá también ser conferido a la empresa fabricante para sus productos, sobre la base de la aplicación de las buenas prácticas de manufactura y demás requisitos que establezca el reglamento al respecto.

Art. 103.- El informe técnico favorable para el otorgamiento del Registro Sanitario podrá ser emitido por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, universidades, escuelas politécnicas y laboratorios, públicos y privados, previamente acreditados para el efecto por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación, de conformidad con lo que establezca el reglamento al respecto.

Art. 104.- El Registro Sanitario se entenderá concedido en caso de que, existiendo el informe técnico favorable, el Ministerio de Salud Pública a través de las dependencias o subsecretarías correspondientes no hubiese otorgado el Registro Sanitario en el plazo de treinta días a partir de la recepción del informe, o no lo hubiere negado justificadamente. En este caso, el número del Registro Sanitario será el que conste en el informe del instituto o laboratorio acreditado al que deberá preceder el nombre del referido instituto o laboratorio, sin perjuicio de la facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la Ley.

Art. 105.- El Registro Sanitario será concedido por homologación a los alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola importados, que cuenten con certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura, otorgados por autoridad competente acreditada, de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente.

El Presidente de la República determinará mediante el reglamento que dicte para el efecto la lista de las autoridades competentes de otro Estado o de organizaciones internacionales especializadas cuyos certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura, pueden ser objeto de homologación directa conforme a este artículo.

Art. 106.- El Registro Sanitario por homologación se entenderá concedido en caso de que el Ministerio de Salud Pública no lo hubiese otorgado, o negado justificadamente, en el plazo de treinta días a partir de la recepción de la solicitud correspondiente, siempre que se trate de certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura otorgados por las autoridades previstas en el respectivo reglamento. En este caso, el número de Registro Sanitario será el número o referencia del certificado de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura original al que deberá preceder el nombre de la autoridad competente otorgante, sin perjuicio de la Facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la Ley.

Art. 107.- El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento.

Art. 108.- El Ministerio de Salud Pública podrá cancelar el Registro Sanitario en caso de que estableciere que un producto o fabricante, según sea el caso, no cumple con los requisitos y características establecidos por la ley y normas correspondientes o que el producto pudiere, por cualquier causa, provocar

perjuicios a la salud de los consumidores, siempre que las condiciones del producto no fueren imputables a circunstancias ajenas al control del titular del Registro Sanitario. En todo caso, la persona natural o jurídica responsable deberá resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento, sin perjuicio de otras responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

Para este propósito, el Ministerio de Salud Pública realizará, directamente o a través de terceros debidamente acreditados, inspecciones y análisis de control de los productos sujetos a Registro Sanitario, en forma periódica o aleatoria de oficio o como consecuencia de denuncia presentada por cualquier persona, natural o jurídica, o por iniciativa de cualquier organismo o dependencia estatal, conforme al reglamento correspondiente. Las muestras necesarias podrán ser obtenidas en aduanas, en las instalaciones de producción o almacenamiento o en los canales de distribución al consumidor, incluyendo medio de transporte y lugares de exhibición y venta.

Art. 109.- En caso de cambios en la presentación, marca, o empaque u otras modificaciones similares de un producto que contare con Registro Sanitario, solamente se requerirá de un nuevo Registro Sanitario si en cambio fuere de tal naturaleza que pudiere tener efecto en la calidad y seguridad del producto o su aptitud de uso, conforme a lo que establezca el reglamento correspondiente.

Art. 110.- El otorgamiento del Registro Sanitario por parte del Ministerio de Salud Pública estará sujeto al pago de una tasa de inscripción para cubrir los costos administrativos involucrados, así como al pago de una tasa anual a favor del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. La falta de pago oportuno podrá dar lugar a la cancelación del Registro Sanitario.

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, las universidades, escuelas politécnicas y laboratorios, públicos o privados, acreditados para el efecto, tendrán derecho al pago por los servicios prestados por los análisis y la emisión de los informes técnicos correspondientes.

Art. 111.- La construcción, instalación, transformación, y funcionamiento de plantas industriales procesadoras de alimentos, elaborados farmacéuticos y biológicos, de cosméticos y plaguicidas, requieren permiso previo de la autoridad de salud, que verificará que se ajusten a los requisitos establecidos y realizará el control periódico de los locales en funcionamiento. La falta de esta autorización, así como el incumplimiento de las normas de salud y normas técnicas aplicables de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente, será causal para la cancelación del registro sanitario de los

productos que allí fabriquen o procesaren o del registro sanitario de la empresa, según sea el caso”.

PARA INSCRIPCION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE FABRICACION EXTRANJERA:

CARPETA No. 1

1. Solicitud dirigida al director general de salud, individual para cada producto sujeto a registro sanitario, (ver anexo 2).
2. Permiso de funcionamiento del local de almacenamiento de los productos: actualizado y otorgado por la autoridad de salud competente (original a ser devuelto y una copia).
3. Certificación otorgada por la autoridad de salud competente de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para almacenar el producto. (Original a ser devuelto y una copia); (corresponde al acta que levanta la autoridad de salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).
4. Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado, con firma del técnico responsable de la empresa extranjera.
5. Formula cuali-cuantitativa: incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100 g. Ó 100 ml.). Original.
6. Especificaciones químicas del material utilizado en la manufactura del envase. Con firma del técnico responsable. Original.
7. Proyecto de rotulo a utilizar por cuadruplicado: dos originales.
8. Interpretación del código de lote: con firma del técnico responsable. Lote: una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales. Código de lote: modo simbólico acordado por el fabricante para identificar un lote. Pago de la tasa por el análisis de control de calidad, previo a la emisión del registro sanitario: cheque certificado a nombre del instituto de higiene y malaria tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" por el valor fijado en el respectivo reglamento.
9. Documentos que prueben la constitución, existencia y representación legal de la entidad solicitante del registro sanitario, cuando se trate de persona jurídica. Original.1. Tres (3) muestras del producto envasado en su presentación final y perteneciente al mismo lote. (para presentaciones grandes,

como por ejemplo: sacos de harina, de azúcar, jamones, etc., se aceptan muestras de 500 gramos cada una, pero en envase de la misma naturaleza).

Anexo 6.4.

Constitución Compañía Limitada

1. CONSTITUCION

1.1 COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008)).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de

constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.3 Socios

1.1.3.1. Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital

1.1.4.1.- Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de

dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001.

El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1 y 10 de la Ley de Compañías en concordancia con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.1.4. 2. Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

1.1.5 El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías.

Anexo 6.4.

Proformas y Cotizaciones

Cotización de Impresión y Diseño de Flyer

Ciente: Sr. Andrés Quinteros

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
155 000	Flyer impresos en full color en tiro y retiro, de 21 cm de ancho por 14,85 cm de alto, en papel couché de 150 gramos	0,08	\$ 11 834,53
140 000	Dípticos mpresos en full color en tiro y retiro, de 21 cm de ancho por 14,85 cm de alto, en papel couché de 150 gramos	0,09	\$12 960,00
30	Diseños ELDUSA para redes, web, POP y demás	13,75	\$ 412,50
1 200	Afiches impresos full color en tiro de 150 gramos	0,20	\$ 240,00
		SubTotal	\$ 22 720,56
		Iva	\$ 2725,47
		Total	\$ 25 447,03

* Tiempo de entrega máximo: 5 días laborables

* Forma de pago 50% a la firma del contrato y 50% en a la entrega del trabajo.

* Para cumplir con los plazos de entrega el cliente debe entregar a tiempo la información requerida.

Esperando el haber podido cubrir con sus expectativas y por la atención que se digne dar a la presente, reciba nuestro agradecimiento de consideración y estima

Atentamente,

Francisco Pavón

 IMPORTADORES INDUSTRIALES S.A. DISTRIBUIDOR  			REPUESTOS TCM - CAT - TOYOTA - YALE - HYSTER CLARK - OTROS - VENTA - ALQUILER REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO Guayaquil: Av. J. Tanca Marengo km 2.5 C.C Spropisa, local 16 04 600 6750 - 099 616 2850 Quito: 02 247 9935 / 02 247 9937 Manta: 05 257 8634 www.jgcimportadores.com		FACTURA PROFORMA 0002557	
Ciente	Andrés Quinteros		Mail			
Fecha	martes, 15 de abril de 2014		RUC/CI	1716726136		
Dirección	Ponciano		Teléfonos	2484867		
Cant.	Código	Descripción	V. Unit.	V. Total		
3	254946	Montacargas manual de 2000kg 180-20	300	900		
2	354943	Plataforma plana de 1000kg	90	180		
				0		
				0		
			Sub-Total	1080		
			IVA	129,6		
			TOTAL	1209,6		
* Los valores dictados en esta proforma tienen una validez de 30 días * Forma de pago disponible en efectivo o con tarjeta diferido hasta 24 meses						



Cliente	Andrés Quinteros		Mail	
Fecha	sábado, 10 de mayo de 2014		RUC/CI	1716726136
Dirección	Ponciano		Teléfonos	2484867
Cant.	Código	Descripción	V. Unit.	V. Total
2	2776	Etiquetadora BMP21	160	320
				0
				0
			Sub-Total	320
			IVA	38,4
			TOTAL	358,4

* Los valores dictados en esta proforma tienen una validez de 30 días

* Forma de pago disponible en efectivo o con tarjeta diferido hasta 24 meses

COMPRAMEJOR, COMPRA EN
COMPUTRON

FACTURA PROFORMA

000676868

Cliente	Andrés Quinteros		Mail	
Fecha	sábado, 10 de mayo de 2014		RUC/CI	1716726136
Dirección	Ponciano		Teléfonos	2484867
Cant.	Código	Descripción	V. Unit.	V. Total
6	59428310	NOTEBOOK LENOVO CI7 2,0GHZ 4500 6GB 1TB 14	791,96	4751,76
1	M425DN	MULTIFUNCION HP LASER MONOCROMATICA- FAX, 35PPM- HP ePRINT- 3.5	558,4	558,4
1	KXTG4025	TELEFONO PANASONIC DECT 6.0 5x1 C-ID CONTEST (9M)	141,96	141,96
1	XE-A507	CAJA REGISTRADORA SHARP CON ESCANER LECTOR CODIGO DE BARRAS	380	380
1	FX-890	Impresora Epson Matricial FX-890	433,03	433,03
			Sub-Total	6265,15
			IVA	751,82
			TOTAL	7016,97



Pack Distribución

Presentación | Características | Clientes | Demo



Cliente	Andrés Quinteros			
Fecha	martes, 14 de enero de 2014			
Cant.	Código	Descripción	Valor U.	Total
1	sft90922	Software para Empresas de Distribución Premium	10000	10000 0 0 0
			Sub-Total	10000,00
			IVA	1200,00
			TOTAL	11200,00



FACTURA PROFORMA

Cliente	Andrés Quinteros	Mail	
Fecha	martes, 14 de enero de 2014	RUC/CI	1716726136
Dirección	Ponciano	Teléfonos	2484867

Cant.	Código	Descripción	V.Unit.	V.Total
1	t4205	Equipo Verifone Inalámbrico S	850	850
1	d001	Derechos de conexión y seguro	279,12	279,12
				0 0
			Sub-Total	1129,12
			IVA	135,49
			TOTAL	1264,61

Afiliate Ya!

Lo que usted necesita en soluciones de redes de pago, nosotros se lo brindamos.



**MESA DE AYUDA
24 HORAS**

GUAYAQUIL 04-2598400
QUITO 02-2244472
CUENCA 07-2846566

Atención también sábados y domingos



FACTURA PROFORMA

009875

Cliete	Andrés Quinteros	Mail	
Fecha	martes, 14 de enero de 2014	RUC/CI	1716726136
Dirección	Ponciano	Teléfonos	2484867

Cant.	Código	Descripción	Precio U.	TOTAL
1	M87282	Mesa de trabajo para bodega	105	105
6	MOD9982	Modulares de oficina mixto completo	420	2520
8	SI98991	Sillas de Oficina para Modulares	30	240
6	EST0092	Estantería diseñada con marca ELDUSA	130	780
			Sub-Total	3645,00
			IVA	437,40
			TOTAL	4082,40

	<p style="text-align: right;">Matriz Norte:</p> <p>Alborada 6ta etapa Mz. 623 V.1 Diagonal al C. C. "La Rotonda" Telefonos: 2920632 / 099195446 / 093777592 / 093100636</p> <p style="text-align: right;">Sucursal Centro :</p> <p>Los Ríos #1710 y Luis Urdaneta Telefonos: 04-6040524 / 0987685029</p> <p style="text-align: right;">Sucursal Urdesa :</p> <p>Victor Emilio Estrada # 414 entre Dátiles y las Monjas Telefonos: 04-6024118 / 0989119676</p>
--	---



Cliete	Andrés Quinteros	Mail	
Fecha	martes, 14 de enero de 2014	RUC/CI	1716726136
Dirección	Ponciano	Teléfonos	2484867

Cant.	Código	Descripción	Precio U.	Valor Total
4	8219899	Estantería de Bodega	150	600 0
			Sub-Total	600,00
			IVA	72,00
			TOTAL	672,00

* Los valores dictados en esta proforma tienen una validez de 30 días
 * Forma de pago disponible en efectivo o con tarjeta diferido hasta 24 meses

CAPITULO 10. PLAN FINANCIERO

ANEXO 10.1.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Equipos de Bodega			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Montacargas Manual	2	300	600
Estanterías	4	150	600
Plataformas	2	40	80
Mesa para etiquetado	1	500	500
Estanterías con Marca para punto exhibición	6	130	780
Etiquetador	4	70	280
TOTAL			2840
Equipos de Oficina			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador completo	6	791,96	4751,76
Impresora Multifunción	1	558,4	558,4
Teléfono	1	141,96	141,96
Impresora Matricial	1	400	400
Datafast	1	1129,12	1129,12
Caja registradora	1	400	400
Mesa de oficina	6	420	2520
Silla de oficina	8	30	240
Software inventarios y contable	1	10000	10000
TOTAL			20141,24
Equipos de Distribución			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Vehículo	1	16490	16490
Montacargas Pequeño Manual	1	350	350
TOTAL			16840
Adecuación del Local			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Pintada Interior Instalaciones	1	950	950
Pintada Exterior del Local	1	1200	1200
Pintada Piso para guía en bodega	1	400	400
Pared falsa para oficinas	7	400	2800
Instalación oficinas	1	400	400
Instalación de equipos	1	200	200
Adecuación Punto exhibición	1	200	200
Adecuación Entrada Local	1	2000	2000
TOTAL			8150
Evento Inauguración			
Descripción	Cantidad	Val. Unitario	Valor Total
Invitaciones	400	0,5	200
Distribución invitaciones	400	0,2	80
Organización Evento	1	2000	2000
TOTAL			2280
TOTAL EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y ADECUACIÓN			\$ 50 251,24

ANEXO 10.2.

ESTRUCTURA DE ROLES DE PAGOS

TABLA DE COMPENSACIONES		BENEFICIOS					AÑO 1
CARGO	SBU mensual	Decimo-Tercer	Decimo-Cuarto	IESS	Fondos Reserva	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
Gerente Administrativo	700,00	28,33	58,33	85,05	0,00	29,17	900,88
Ejecutivo de Abastecimiento	500,00	28,33	41,67	60,75	0,00	20,83	651,58
Ejecutivo de Almacenamiento	500,00	28,33	41,67	60,75	0,00	20,83	651,58
Asistente de Almacenamiento	360,00	28,33	30,00	43,74	0,00	15,00	477,07
Ejecutivo de Distribución	550,00	28,33	45,83	66,83	0,00	22,92	713,91
Ejecutivo de Ventas	450,00	28,33	37,50	54,68	0,00	18,75	589,26
Ejecutivo de Marketing	450,00	28,33	37,50	54,68	0,00	18,75	589,26
Ejecutivo de Post-Venta	400,00	28,33	33,33	48,60	0,00	16,67	526,93
TOTAL MENSUAL	3910,00	226,67	325,83	475,07	0,00	162,92	5100,48
TABLA DE COMPENSACIONES		BENEFICIOS					AÑO 2
CARGO	SBU mensual	Decimo-Tercer	Decimo-Cuarto	IESS	Fondos Reserva	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
Gerente Administrativo	750,00	28,33	62,50	91,13	62,50	31,25	1025,71
Ejecutivo de Abastecimiento	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Ejecutivo de Almacenamiento	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Asistente de Almacenamiento	400,00	28,33	33,33	48,60	33,33	16,67	560,27
Asistente de Almacenamiento	400,00	28,33	33,33	48,60	0,00	16,67	526,93
Ejecutivo de Distribución	600,00	28,33	50,00	72,90	50,00	25,00	826,23
Asistente de Distribución	380,00	28,33	31,67	46,17	0,00	15,83	502,00
Ejecutivo de Ventas	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Asistente de Ventas	400,00	28,33	33,33	48,60	0,00	16,67	526,93
Ejecutivo de Marketing	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Ejecutivo de Post-Venta	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
TOTAL MENSUAL	5580,00	311,67	465,00	677,97	366,67	232,50	7633,80
TABLA DE COMPENSACIONES		BENEFICIOS					AÑO 3
CARGO	SBU mensual	Decimo-Tercer	Decimo-Cuarto	IESS	Fondos Reserva	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
Gerente Administrativo	850,00	28,33	70,83	103,28	70,83	35,42	1158,69
Ejecutivo de Abastecimiento	600,00	28,33	50,00	72,90	50,00	25,00	826,23
Ejecutivo de Almacenamiento	600,00	28,33	50,00	72,90	50,00	25,00	826,23
Asistente de Almacenamiento	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Asistente de Almacenamiento	450,00	28,33	37,50	54,68	0,00	18,75	589,26
Ejecutivo de Distribución	650,00	28,33	54,17	78,98	54,17	27,08	892,73
Asistente de Distribución	400,00	28,33	33,33	48,60	33,33	16,67	560,27
Ejecutivo de Ventas	600,00	28,33	50,00	72,90	50,00	25,00	826,23
Asistente de Ventas	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Asistente de Ventas	400,00	28,33	33,33	48,60	33,33	16,67	560,27
Ejecutivo de Marketing	600,00	28,33	50,00	72,90	50,00	25,00	826,23
Ejecutivo de Post-Venta	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
TOTAL MENSUAL	6550,00	340,00	545,83	795,83	508,33	272,92	9012,91
TABLA DE COMPENSACIONES		BENEFICIOS					AÑO 4
CARGO	SBU mensual	Decimo-Tercer	Decimo-Cuarto	IESS	Fondos Reserva	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
Gerente Administrativo	1000,00	28,33	83,33	121,50	83,33	41,67	1358,17
Asistente Administrativo	400,00	28,33	33,33	48,60	0,00	16,67	526,93
Ejecutivo de Abastecimiento	650,00	28,33	54,17	78,98	54,17	27,08	892,73
Asistente Abastecimiento	400,00	28,33	33,33	48,60	0,00	16,67	526,93
Ejecutivo de Almacenamiento	650,00	28,33	54,17	78,98	54,17	27,08	892,73
Asistente de Almacenamiento	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Asistente de Almacenamiento	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Ejecutivo de Distribución	700,00	28,33	58,33	85,05	58,33	29,17	959,22
Asistente de Distribución	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Ejecutivo de Ventas	650,00	28,33	54,17	78,98	54,17	27,08	892,73
Asistente de Ventas	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Asistente de Ventas	450,00	28,33	37,50	54,68	0,00	18,75	589,26
Ejecutivo de Marketing	650,00	28,33	54,17	78,98	54,17	27,08	892,73
Asistente Marketing	400,00	28,33	33,33	48,60	33,33	16,67	560,27
Ejecutivo de Post-Venta	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
TOTAL MENSUAL	8450,00	425,00	704,17	1026,68	600,00	352,08	11557,93
TABLA DE COMPENSACIONES		BENEFICIOS					AÑO 5
CARGO	SBU mensual	Decimo-Tercer	Decimo-Cuarto	IESS	Fondos Reserva	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
Gerente Administrativo	1100,00	28,33	91,67	133,65	91,67	45,83	1491,15
Asistente Administrativo	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Ejecutivo de Abastecimiento	700,00	28,33	58,33	85,05	58,33	29,17	959,22
Asistente Abastecimiento	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Ejecutivo de Almacenamiento	700,00	28,33	58,33	85,05	58,33	29,17	959,22
Asistente de Almacenamiento	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Asistente de Almacenamiento	400,00	28,33	33,33	48,60	33,33	16,67	560,27
Asistente de Almacenamiento	550,00	28,33	45,83	66,83	0,00	22,92	713,91
Ejecutivo de Distribución	750,00	28,33	62,50	91,13	62,50	31,25	1025,71
Asistente de Distribución	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Asistente de Distribución	400,00	28,33	33,33	48,60	0,00	16,67	526,93
Ejecutivo de Ventas	700,00	28,33	58,33	85,05	58,33	29,17	959,22
Asistente de Ventas	550,00	28,33	45,83	66,83	45,83	22,92	759,74
Asistente de Ventas	500,00	28,33	41,67	60,75	41,67	20,83	693,25
Ejecutivo de Marketing	700,00	28,33	58,33	85,05	58,33	29,17	959,22

Asistente Marketing	450,00	28,33	37,50	54,68	37,50	18,75	626,76
Ejecutivo de Post-Venta	600,00	28,33	50,00	72,90	50,00	25,00	826,23
TOTAL MENSUAL	10050,00	481,67	837,50	1221,08	758,33	418,75	13767,33

ANEXO 10.3.

GASTOS GENERALES

GASTOS GENERALES						
Descripción	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Local	700	8400	12572	14843	19035	22673
Luz	50	600	898	1060	1360	1620
Agua	20	240	359	424	544	648
Teléfono e Internet	70	840	1257	1484	1903	2267
Mantenimiento Equipos	100	1200	1796	2120	2719	3239
Mantenimiento Vehículo	120	1440	4310	5089	6526	7774
Gastos Vehículo	100	1200	3592	4241	5439	6478
Afiliación Comp. Seguridad	100	1200	1796	2120	2719	3239
Afiliación Cámara de Comercio	40	480	718	848	1088	1296
Suministros de Oficina	40	480	718	848	1088	1296
TOTAL GASTOS GENERALES		\$ 16.080,00	\$ 28.017,90	\$ 33.079,55	\$ 42.420,38	\$50.529,41

ANEXO 10.4.

GASTOS DE MARKETING

RESUMEN PROYECCIÓN GASTOS EN MARKETING					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Para Comunicación	37111	63191	91271	91271	91271
Para Plaza	2500	3000	2600	2600	2600
Para Producto	17100	29961	42822	42822	42822
Para Precio	45033	109691	172678	186382	200087
TOTAL	101744	205843	309370	323075	336780

ANEXO 10.5.

ESTRUCTURA GASTOS DE MARKETING AÑO 1

Para Comunicación			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
A tiendas	600		
Dípticos	144000	0,08	11520
Volantes	144000	0,03	4320
Stand	600	20	12000
Afiches	1200	0,2	240
A Consultorios Médicos	11		
Dípticos	10560	0,08	844,8
Afiches	22	0,2	4,4
Facebook			
Anuncio	4	400	1600
Creación de links especiales	1	300	300
Aplicación smart interactiva	1	2000	2000
Red clientes VIP	1	400	400
Página web			
Diseño	1	800	800
Host y más	1	400	400
Stand degustadores	14		
Stands	14	40	560
Banner	28	40	1120

Volantes	6720	0,03	201,6
Relaciones Publicas	2	400	800
TOTAL			\$ 37.110,80

Para Plaza			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Adecuación del Vehículo	1	300	300
Implementación de marca en Vehículo	1	600	600
Uniformes	2	50	100
Diseño y Sistema de Red Logística	1	1000	1000
Premiación para Detallista que mejor Venda	1	500	500
TOTAL			\$ 2.500,00
Para Producto			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
A tiendas	600		
Muestras Gratis	47633	0,27	12861,02
A Consultorios Médicos	11		
Muestras Gratis	3791	0,27	1023,66
Stand degustadores	14		
Muestras Gratis	11908	0,27	3215,26
TOTAL			\$ 17.099,93
Para Precio			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Descuentos para Consumidores	3	11434	34300,63
Descuentos para Detallistas	2	5366	10732,60
TOTAL			\$ 45.033,23

ANEXO 10.6.

COSTOS UNITARIOS

Estructura de Costos Unitarios Proveedor ITALO Ecuador							
PRODUCTO	PRESENTACION	Gramos	UND X CAJA	VALOR X CAJA	VALOR X DISPLAY	Gramos	Costo U.
WAFER SIN AZUCAR NARANJA	FUNDA	80	24,00	17,57	0,73	20	0,18
WAFER SIN AZUCAR VAINILLA	FUNDA	80	24,00	17,57	0,73	20	0,18
CHOCOLATINA SIN AZUCAR	FUNDA	72	40,00	43,23	1,08	18	0,27
CHOCOLATINA SIN AZUCAR 46 GR	FUNDA	92	30,00	46,02	1,53	18	0,30
CHOCOLATE TAZA SIN AZUCAR	DISPLAY	126	5,00	79,16	15,83	126	15,83
WAFER FRESA SIN AZUCAR	FUNDA	80	24,00	17,57	0,73	20	0,18
ALMENDRA FRANCESA SIN AZUCAR	ESTUCHE	50	43,00	49,48	1,15	20	0,46

ANEXO 10.7.

COSTOS UNITARIOS IMPORTACIÓN

IMPORTACIÓN PRODUCTOS KONFYT

Origen	Bogotá-Colombia		Destino	Quito-Ecuador
Acuerdos Internacionales Vigentes	CAN	Preferencia	100%	Productos elaborados en países dentro de CAN

Productos	Cantidades	Precio FOB	COMPRA Precio FOB	SEGURO Carga 0,50%	PRECIO CIF
Galletas	248075	0,18	45410,09	227,05	45637,14
Chicles y Caramelos	398692	0,14	54735,38	273,68	55009,06
Jaleas	35439	0,37	12974,31	64,87	13039,18
TOTAL	682206		\$ 113.119,78	565,60	\$ 113.685,38

CALCULO TRIBUTOS IMPORTACIÓN							
Productos	PRECIO CIF	Ad-valorem	FDI	ICE	IVA	ISD	TOTAL TRIBUTOS
Galletas	\$ 45.637,14	0	228,19	0	5503,84	2281,86	8013,88
Chicles y Caramelos	\$ 55.009,06	0	275,05	0	6634,09	2750,45	9659,59
Jaleas	\$ 13.039,18	0	65,20	0	1572,53	651,96	2289,68
TOTAL	\$ 113.685,38	0	568,43	0	13710,46	5684,27	\$ 19.963,15

COSTOS IMPORTACIÓN	Formalidades Aduaneras Importación: Trámites	Pago de Tributos	Formalidades Aduaneras Importación: Agente Aduana	Transporte interior hasta punto de destino	TOTAL COSTOS COMPRADOR
Galletas	66,67	8013,88	66,67	66,67	8213,88
Chicles y Caramelos	66,67	9659,59	66,67	66,67	9859,59
Jaleas	66,67	2289,68	66,67	66,67	2489,68
TOTAL	200	19963,15	300	200	\$ 20.663,15

TOTAL COSTO DE LA IMPORTACIÓN	VALOR DDP	VALOR DDP Unitario
Galletas	53851,02	0,22
Chicles y Caramelos	64868,65	0,16
Jaleas	15528,86	0,44
TOTAL	\$ 134.348,53	

ANEXO 10.8.

DEFINICIÓN DE PRECIOS

Marca	PRODUCTO	Costo U	Precio Consumidor	Precio Detallista
ITALO	WAFER SIN AZUCAR NARANJA	0,18	0,4	0,30
	WAFER SIN AZUCAR VAINILLA	0,18	0,4	0,30
	CHOCOLATINA SIN AZUCAR	0,27	0,55	0,41
	CHOCOLATINA SIN AZUCAR 46 GR	0,30	0,6	0,44
	CHOCOLATE TAZA SIN AZUCAR	15,83	30	22,22

	WAFER FRESA SIN AZUCAR	0,18	0,4	0,30
	ALMENDRA FRANCESA SIN AZUCAR	0,46	0,9	0,67
KONFYT	GALLETAS	0,22	0,45	0,35
	CONFITES	0,16	0,35	0,27
	CONSERVAS	0,44	0,85	0,64
	JALEAS	0,44	0,85	0,64

ANEXO 10.9.

DEPRECIACIÓN

Descripción	Valor	Vida Útil	Porcentaje depreciación anual	Valor depreciación anual
Equipos de Bodega	\$ 2.840,00	10	10%	284,00
Equipos de Distribución	\$ 16.840,00	5	20%	3368,00
Equipos de Oficina	\$ 20.141,24	3	33%	6713,75

Tabla Depreciación					
Año	1	2	3	4	5
Equipos de Bodega	284,00	284,00	284,00	284,00	284,00
Equipos de Distribución	3368,00	3368,00	3368,00	3368,00	3368,00
Equipos de Distribución			3368,00	3368,00	3368,00
Equipos de Distribución					3368,00
Equipos de Oficina	6713,75	6713,75	6713,75		
TOTAL ANUAL	10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00

ANEXO 10.10.

ESTRUCTURA DE CAPITAL DESEADA

INVERSION INICIAL	\$ 236.215,51	100%
ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
ACCIONISTAS	MONTO	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
Socio Principal	\$ 50.000,00	21,2%
Socios Externos	\$ 93.107,76	39,4%
Credito	\$ 93.107,76	39,4%

ANEXO 10.11.

PRESTAMO Y AMORTIZACIÓN

Capital	\$ 93.107,76
Interés	11,2%
Plazo	5
No Pagos Por Año	12

No Pago	Pago Programado	Interés	Amortización	Saldo
0				93107,76
1	(\$ 2.033,69)	869,01	-1164,68	91943,07
2	(\$ 2.033,69)	858,14	-1175,55	90767,52
3	(\$ 2.033,69)	847,16	-1186,52	89581,00
4	(\$ 2.033,69)	836,09	-1197,60	88383,40
5	(\$ 2.033,69)	824,91	-1208,78	87174,62
6	(\$ 2.033,69)	813,63	-1220,06	85954,57
7	(\$ 2.033,69)	802,24	-1231,44	84723,12
8	(\$ 2.033,69)	790,75	-1242,94	83480,18
9	(\$ 2.033,69)	779,15	-1254,54	82225,65
10	(\$ 2.033,69)	767,44	-1266,25	80959,40
11	(\$ 2.033,69)	755,62	-1278,07	79681,33
12	(\$ 2.033,69)	743,69	-1289,99	78391,34
13	(\$ 2.033,69)	731,65	-1302,03	77089,30
14	(\$ 2.033,69)	719,50	-1314,19	75775,11
15	(\$ 2.033,69)	707,23	-1326,45	74448,66
16	(\$ 2.033,69)	694,85	-1338,83	73109,83
17	(\$ 2.033,69)	682,36	-1351,33	71758,50
18	(\$ 2.033,69)	669,75	-1363,94	70394,56
19	(\$ 2.033,69)	657,02	-1376,67	69017,89
20	(\$ 2.033,69)	644,17	-1389,52	67628,37
21	(\$ 2.033,69)	631,20	-1402,49	66225,88
22	(\$ 2.033,69)	618,11	-1415,58	64810,30
23	(\$ 2.033,69)	604,90	-1428,79	63381,51
24	(\$ 2.033,69)	591,56	-1442,13	61939,38
25	(\$ 2.033,69)	578,10	-1455,59	60483,79
26	(\$ 2.033,69)	564,52	-1469,17	59014,62
27	(\$ 2.033,69)	550,80	-1482,88	57531,74
28	(\$ 2.033,69)	536,96	-1496,72	56035,01
29	(\$ 2.033,69)	522,99	-1510,69	54524,32
30	(\$ 2.033,69)	508,89	-1524,79	52999,53
31	(\$ 2.033,69)	494,66	-1539,03	51460,50
32	(\$ 2.033,69)	480,30	-1553,39	49907,11
33	(\$ 2.033,69)	465,80	-1567,89	48339,22
34	(\$ 2.033,69)	451,17	-1582,52	46756,70
35	(\$ 2.033,69)	436,40	-1597,29	45159,41
36	(\$ 2.033,69)	421,49	-1612,20	43547,21
37	(\$ 2.033,69)	406,44	-1627,25	41919,96
38	(\$ 2.033,69)	391,25	-1642,43	40277,53
39	(\$ 2.033,69)	375,92	-1657,76	38619,77
40	(\$ 2.033,69)	360,45	-1673,24	36946,53
41	(\$ 2.033,69)	344,83	-1688,85	35257,68
42	(\$ 2.033,69)	329,07	-1704,62	33553,06
43	(\$ 2.033,69)	313,16	-1720,53	31832,54
44	(\$ 2.033,69)	297,10	-1736,58	30095,95
45	(\$ 2.033,69)	280,90	-1752,79	28343,16
46	(\$ 2.033,69)	264,54	-1769,15	26574,01
47	(\$ 2.033,69)	248,02	-1785,66	24788,35
48	(\$ 2.033,69)	231,36	-1802,33	22986,02
49	(\$ 2.033,69)	214,54	-1819,15	21166,87
50	(\$ 2.033,69)	197,56	-1836,13	19330,74
51	(\$ 2.033,69)	180,42	-1853,27	17477,47
52	(\$ 2.033,69)	163,12	-1870,56	15606,90
53	(\$ 2.033,69)	145,66	-1888,02	13718,88
54	(\$ 2.033,69)	128,04	-1905,64	11813,24
55	(\$ 2.033,69)	110,26	-1923,43	9889,81
56	(\$ 2.033,69)	92,30	-1941,38	7948,42
57	(\$ 2.033,69)	74,19	-1959,50	5988,92
58	(\$ 2.033,69)	55,90	-1977,79	4011,13
59	(\$ 2.033,69)	37,44	-1996,25	2014,88
60	(\$ 2.033,69)	18,81	-2014,88	0,00

ANEXO 10.12.

CALCULO DE CAPM Y CPPC

CALCULO DE CAPM				
Rf = Tasa libre de riesgo	5%	Bonos del Estado		
Rm = Rendimiento del mercado	15%	Tasa del Mercado		
Rm-Rf = Prima de riesgo	9,43%	Diferencia		
B= Beta del mercado Desapalancado	0,8	Riesgo	RE	12,61%
B Apalancado	1,6		RE	20,16%

CALCULO DE CPPC		Apalancado	Sin Apalancarse
Rd = Costo de la deuda	Tasa interés pactada con el banco en caso de deuda	0,11	0,11
Re = Costo del capital	Costo del capital CAPM	0,20	0,13
Tc = Tasa impositiva	Tasa impositiva nacional	0,34	0,34
D = Total Pasivos	Pasivos	\$ 147.400,54	\$ 38.735,02
E = Total patrimonio	Patrimonio	\$ 192.730,45	\$ 241.488,38
V = Pasivos + Patrimonio	Pasivos + Patrimonio	\$ 340.130,98	\$ 280.223,40
CPPC		14,49%	11,90%

ANEXO 10.13.

PROYECCIÓN ESTADOS DE RESULTADO A 5 AÑOS DESAPALANCADO

Demanda Anual Por Producto	
Chocolates	3620139
Galletas	3334339
Chicles y Caramelos	2381670
Jaleas	190534
Demanda total	9526682

Mercados y su participación en la Demanda		
Norte	31%	Kenedy y Cochabamba
Sur 1	38%	Quitumbe y Solanda
Sur 2	31%	Guamaní y Puengasí
Total	100%	9526682

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO PESIMISTA

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Pesimista		48%	52,00%	56,00%	60,00%	66,00%
Chocolates		538677	1298906	2027278	2172083	2389292
Galletas		496150	1196361	1867230	2000603	2200664
Chicles y Caramelos		354393	854543	1333735	1429002	1571903
Jaleas		28351	68363	106699	114320	125752
TOTAL		1417570	3418173	5334942	5716009	6287610
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Chocolates		229436	553238	863470	925147	1017661
Galletas		153669	370539	578323	619631	681594
Chicles y Caramelos		95686	230727	360109	385831	424414
Jaleas		18145	43753	68287	73165	80481
TOTAL INGRESOS		496935,82	1198256,54	1870188,57	2003773,47	2204150,82
COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		153623,37	370430,56	578152,48	619449,09	681394,00
Galletas		95403,37	230045,21	359044,92	384690,99	423160,09
Chicles y Caramelos		56702,81	136726,94	213397,68	228640,37	251504,40
Jaleas		12474,62	30079,93	46947,49	50300,88	55330,97
TOTAL COSTOS PROD.		318204,17	767282,63	1197542,57	1283081,32	1411389,46
UTILIDAD BRUTA		178731,65	430973,90	672646,00	720692,15	792761,36
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88
UTILIDAD OPERACIONAL		-298,09	105507,19	222041,14	216501,68	240244,49
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		-10664,84	95139,44	208304,39	209477,68	229851,49

IMPUESTOS	34%	-3594,05	32061,99	70198,58	70593,98	77459,95
UTILIDAD NETA		-7070,79	63077,45	138105,81	138883,70	152391,54

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO ESPERADO

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Esperado		53%	58,00%	63,00%	68,00%	73,00%
Chocolates		594788,86	1448779,68	2280687,65	2461694,61	2642701,56
Galletas		547831,84	1334402,34	2100633,36	2267350,30	2434067,23
Chicles y Caramelos		391308,46	953144,53	1500452,40	1619535,93	1738619,45
Jaleas		31304,68	76251,56	120036,19	129562,87	139089,56
TOTAL		1565233,84	3812578,10	6001809,61	6478143,71	6954477,80
INGRESOS	0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Chocolates		253336,00	617072,83	971404,00	1048499,56	1125595,11
Galletas		169675,70	413294,06	650612,83	702248,77	753884,71
Chicles y Caramelos		105653,28	257349,02	405122,15	437274,70	469427,25
Jaleas		20034,99	48801,00	76823,16	82920,24	89017,32
TOTAL INGRESOS		548699,97	1336516,91	2103962,14	2270943,27	2437924,39
COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		169625,81	413172,54	650421,54	702042,30	753663,06
Galletas		105341,22	256588,89	403925,54	435983,12	468040,70
Chicles y Caramelos		62609,35	152503,12	240072,38	259125,75	278179,11
Jaleas		13774,06	33550,69	52815,92	57007,66	61199,40
TOTAL COSTOS PROD.		351350,44	855815,24	1347235,39	1454158,83	1561082,28
UTILIDAD BRUTA		197349,53	480701,66	756726,75	816784,43	876842,11
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88

UTILIDAD OPERACIONAL		18319,79	155234,95	306121,89	312593,96	324325,24
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		7953,04	144867,20	292385,14	305569,96	313932,24
IMPUESTOS	34%	2680,17	48820,25	98533,79	102977,08	105795,16
UTILIDAD NETA		5272,87	96046,96	193851,35	202592,89	208137,07

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO OPTIMISTA

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Optimista		58%	65,00%	72,00%	79,00%	86,00%
Chocolates		650901,02	1623632,40	2606500,17	2859909,91	3113319,65
Galletas		599514,09	1495450,89	2400723,84	2634127,55	2867531,26
Chicles y Caramelos		428224,35	1068179,21	1714802,75	1881519,68	2048236,61
Jaleas		34257,95	85454,34	137184,22	150521,57	163858,93
TOTAL		1712897,41	4272716,84	6859210,98	7526078,72	8192946,45
INGRESOS	0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Chocolates		277235,62	691547,13	1110176,00	1218109,78	1326043,56
Galletas		185682,84	463174,37	743557,52	815847,84	888138,15
Chicles y Caramelos		115620,58	288408,39	462996,74	508010,31	553023,89
Jaleas		21925,09	54690,78	87797,90	96333,81	104869,71
TOTAL INGRESOS		600464,12	1497820,67	2404528,17	2638301,74	2872075,31
COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		185628,24	463038,19	743338,91	815607,97	887877,03
Galletas		115279,07	287556,51	461629,19	506509,80	551390,42
Chicles y Caramelos		68515,90	170908,67	274368,44	301043,15	327717,86
Jaleas		15073,50	37599,91	60361,06	66229,49	72097,93
TOTAL COSTOS PROD.		384496,70	959103,29	1539697,59	1689390,41	1839083,23
UTILIDAD BRUTA		215967,41	538717,38	864830,58	948911,33	1032992,08

GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88
UTILIDAD OPERACIONAL		36937,67	213250,67	414225,71	444720,86	480475,20
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		26570,92	202882,92	400488,96	437696,86	470082,20
IMPUESTOS	33,7%	8954,40	68371,54	134964,78	147503,84	158417,70
UTILIDAD NETA		17616,52	134511,38	265524,18	290193,02	311664,50

ANEXO 10.14.

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO PESIMISTA

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Pesimista		48%	52,00%	56,00%	60,00%	66,00%
Chocolates		538676,70	1298905,92	2027277,91	2172083,48	2389291,83
Galletas		496149,59	1196360,72	1867229,66	2000603,20	2200663,52
Chicles y Caramelos		354392,57	854543,37	1333735,47	1429002,29	1571902,52
Jaleas		28351,41	68363,47	106698,84	114320,18	125752,20
TOTAL		1417570,27	3418173,47	5334941,88	5716009,15	6287610,07
INGRESOS	0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Chocolates		229436,37	553237,71	863470,22	925146,67	1017661,33
Galletas		153668,55	370539,50	578322,52	619631,27	681594,40
Chicles y Caramelos		95685,99	230726,71	360108,58	385830,62	424413,68
Jaleas		18144,90	43752,62	68287,26	73164,92	80481,41
TOTAL INGRESOS		496935,82	1198256,54	1870188,57	2003773,47	2204150,82

COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		153623,37	370430,56	578152,48	619449,09	681394,00
Galletas		95403,37	230045,21	359044,92	384690,99	423160,09
Chicles y Caramelos		56702,81	136726,94	213397,68	228640,37	251504,40
Jaleas		12474,62	30079,93	46947,49	50300,88	55330,97
TOTAL COSTOS PROD.		318204,17	767282,63	1197542,57	1283081,32	1411389,46
UTILIDAD BRUTA		178731,65	430973,90	672646,00	720692,15	792761,36
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88
UTILIDAD OPERACIONAL		-298,09	105507,19	222041,14	216501,68	240244,49
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
AMORTIZACIÓN INTERES PRESTAMO		9687,83	7952,29	6012,08	3843,05	1418,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		-20352,67	87187,15	202292,31	205634,62	228433,26
IMPUESTOS	34%	-6858,85	29382,07	68172,51	69298,87	76982,01
UTILIDAD NETA		-13493,82	57805,08	134119,80	136335,76	151451,25

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESPERADO

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Esperado		53%	58,00%	63,00%	68,00%	73,00%
Chocolates		594788,86	1448779,68	2280687,65	2461694,61	2642701,56
Galletas		547831,84	1334402,34	2100633,36	2267350,30	2434067,23
Chicles y Caramelos		391308,46	953144,53	1500452,40	1619535,93	1738619,45
Jaleas		31304,68	76251,56	120036,19	129562,87	139089,56
TOTAL		1565233,84	3812578,10	6001809,61	6478143,71	6954477,80
INGRESOS	0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Chocolates		253336,00	617072,83	971404,00	1048499,56	1125595,11
Galletas		169675,70	413294,06	650612,83	702248,77	753884,71
Chicles y Caramelos		105653,28	257349,02	405122,15	437274,70	469427,25
Jaleas		20034,99	48801,00	76823,16	82920,24	89017,32

TOTAL INGRESOS		548699,97	1336516,91	2103962,14	2270943,27	2437924,39
COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		169625,81	413172,54	650421,54	702042,30	753663,06
Galletas		105341,22	256588,89	403925,54	435983,12	468040,70
Chicles y Caramelos		62609,35	152503,12	240072,38	259125,75	278179,11
Jaleas		13774,06	33550,69	52815,92	57007,66	61199,40
TOTAL COSTOS PROD.		351350,44	855815,24	1347235,39	1454158,83	1561082,28
UTILIDAD BRUTA		197349,53	480701,66	756726,75	816784,43	876842,11
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88
UTILIDAD OPERACIONAL		18319,79	155234,95	306121,89	312593,96	324325,24
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
AMORTIZACIÓN INTERES PRESTAMO		9687,83	7952,29	6012,08	3843,05	1418,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		-1734,79	136914,91	286373,06	301726,91	312514,01
IMPUESTOS	34%	-584,62	46140,32	96507,72	101681,97	105317,22
UTILIDAD NETA		-1150,16	90774,59	189865,34	200044,94	207196,79

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO OPTIMISTA

AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación del Total Planeada		31%	69%	100%	100%	100%
		Norte	Norte y Sur 1	Completo	completo	completo
Chocolates		1122243	2497896	3620139	3620139	3620139
Galletas		1033645	2300694	3334339	3334339	3334339
Chicles y Caramelos		738318	1643353	2381670	2381670	2381670
Jaleas		59065	131468	190534	190534	190534
TOTAL		2953271	6573411	9526682	9526682	9526682
Participación Optimista		58%	65,00%	72,00%	79,00%	86,00%
Chocolates		650901,02	1623632,40	2606500,17	2859909,91	3113319,65
Galletas		599514,09	1495450,89	2400723,84	2634127,55	2867531,26
Chicles y Caramelos		428224,35	1068179,21	1714802,75	1881519,68	2048236,61
Jaleas		34257,95	85454,34	137184,22	150521,57	163858,93
TOTAL		1712897,41	4272716,84	6859210,98	7526078,72	8192946,45
INGRESOS	0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Chocolates		277235,62	691547,13	1110176,00	1218109,78	1326043,56

Galletas		185682,84	463174,37	743557,52	815847,84	888138,15
Chicles y Caramelos		115620,58	288408,39	462996,74	508010,31	553023,89
Jaleas		21925,09	54690,78	87797,90	96333,81	104869,71
TOTAL INGRESOS		600464,12	1497820,67	2404528,17	2638301,74	2872075,31
COSTOS De PRODUCTO						
Chocolates		185628,24	463038,19	743338,91	815607,97	887877,03
Galletas		115279,07	287556,51	461629,19	506509,80	551390,42
Chicles y Caramelos		68515,90	170908,67	274368,44	301043,15	327717,86
Jaleas		15073,50	37599,91	60361,06	66229,49	72097,93
TOTAL COSTOS PROD.		384496,70	959103,29	1539697,59	1689390,41	1839083,23
UTILIDAD BRUTA		215967,41	538717,38	864830,58	948911,33	1032992,08
GASTOS GENERALES		16080,00	28017,90	33079,55	42420,38	50529,41
SALARIOS		61205,78	91605,64	108154,90	138695,10	165207,90
GASTOS EN MARKETING		101743,97	205843,17	309370,42	323074,99	336779,57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		179029,75	325466,71	450604,87	504190,47	552516,88
UTILIDAD OPERACIONAL		36937,67	213250,67	414225,71	444720,86	480475,20
DEPRECIACIÓN		10366,75	10367,75	13736,75	7024,00	10393,00
AMORTIZACIÓN INTERES PRESTAMO		9687,83	7952,29	6012,08	3843,05	1418,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS O INTERESES		16883,09	194930,63	394476,88	433853,80	468663,97
IMPUESTOS	34%	5689,60	65691,62	132938,71	146208,73	157939,76
UTILIDAD NETA		11193,49	129239,01	261538,17	287645,07	310724,21

ANEXO 10.15.

RESUMEN DEL TIR Y VAN

Escenario	Sin Apalancamiento		Con Apalancamiento	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Pesimista	95439,25	23%	147745,36	39%
Esperado	245006,09	38%	286238,22	58%
Optimista	452806,83	54%	477728,92	79%

ANEXO 10.16

ANÁLISIS SENSITIVIDAD

SENSIBILIDAD					
COSTOS FIJOS	TIR	COSTO VARIABLES	TIR	VENTAS	TIR
	38%		38%		38%
\$ 179.029,75	38%	\$ 351.350,44	38%	\$ 548.699,97	38%
\$ 161.126,77	39%	\$ 316.215,39	41%	\$ 603.569,97	43%
\$ 196.932,72	38%	\$ 386.485,48	38%	\$ 493.829,97	37%
\$ 214.835,69	35%	\$ 421.620,52	32%	\$ 438.959,98	29%

ANEXO 10.17.

FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS DESAPALANCADO

Flujo de caja Mensual												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dinero liquido al inicio (caja y bancos)	236416											
Suma de cobros (entradas de efectivo)	8779	21948	26338	32922	35117	38409	41335	45725	49383	57065	66941	77550
Suma de pagos (salidas de efectivo)	136741	6440	54564	6440	54564	6440	136741	6440	54564	6440	54564	6440
Adquisición equipos	50251											
Flujo de caja neto (cobro-pagos)	-178213	15508	-28226	26482	-19447	31969	-95405	39285	-5181	50624	12377	71109
Dinero liquido al final (caja y bancos)	58203	73710	45484	71965	52518	84487	-10918	28366	23185	73809	86187	157296
Flujos Operativos												
Cobro por ventas al contado	8779	8779	13169	13169	15364	15364	18290	18290	21948	24143	30727	31459
Cobro por ventas a Plazo	13169	13169	19753	19753	23045	23045	27435	27435	32922	36214	46091	47188
Pago Proveedores	79428	0	48124	0	48124	0	79428	0	48124	0	48124	0
Pago Gastos Generales	57312	6440	6440	6440	6440	6440	57312	6440	6440	6440	6440	6440

FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS APALANCADO

Flujo de caja Mensual												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dinero liquido al inicio (caja y bancos)	236416											
Suma de cobros (entradas de efectivo)	8779	21948	26338	32922	35117	38409	41335	45725	49383	57065	66941	77550
Suma de pagos (salidas de efectivo)	136741	6440	54564	6440	54564	6440	136741	6440	54564	6440	54564	6440
Adquisición equipos	50251	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago dividendo prestamo	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034	2034
Flujo de caja neto (cobro-pagos)	-180246	13474	-30260	24448	-21481	29935	-97439	37251	-7215	48591	10344	69075
Dinero liquido al final (caja y bancos)	56169	69643	39383	63831	42350	72285	-25154	12097	4882	53472	63816	132892

Flujos Operativos													
Cobro por ventas al contado	8779	8779	13169	13169	15364	15364	18290	18290	21948	24143	30727	31459	
Cobro por ventas a Plazo	13169	13169	19753	19753	23045	23045	27435	27435	32922	36214	46091	47188	
Pago Proveedores	79428	0	48124	0	48124	0	79428	0	48124	0	48124	0	
Pago Gastos Generales	57312	6440	6440	6440	6440	6440	57312	6440	6440	6440	6440	6440	

ANEXO 10.18.

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO

Porcentaje de ventas para el total anual		4%	4%	6%	6%	7%	7%	8%	8%	10%	11%	14%	14%	
Meses		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Inversión Inicial	236.415,51													
548.699,97	TOTAL VENTAS	100%	21948	21948	32922	32922	38409	38409	45725	45725	54870	60357	78618	78647
INGRESO DE EFECTIVO	En efectivo		8779	8779	13169	13169	15364	15364	18290	18290	21948	24143	30727	31459
	A Consignación			6584	6584	9877	9877	11523	11523	13717	13717	16461	18107	23045
	A crédito			6584	6584	9877	9877	11523	11523	13717	13717	16461	18107	23045
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO			8779	21948	26338	32922	35117	38409	41335	45725	49383	57065	66941	77550
EGRESOS DE EFECTIVO	351.350,44													
61.205,78	Salarios		5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100
16.080,00	Gastos Generales		1340	1340	1340	1340	1340	1340	1340	1340	1340	1340	1340	1340
101.743,97	Gastos en Marketing		50872											
	TOTAL		57312	6440	6440	6440	6440	6440	57312	6440	6440	6440	6440	6440
351.350,44	Lotes de Inventario													
Chocolates	Cada # de meses	2	20355	0	23748	0	27140	0	30533	0	30533	0	37318	0
Galletas	Cada # de meses	2	12641	0	14748	0	16855	0	18961	0	18961	0	23175	0
Chicles y Caramelos	Cada # de meses	6	7513	0	8765	0	10017	0	11270	0	11270	0	13774	0
Jaleas	Cada # de meses	2	1653	0	1928	0	2204	0	2479	0	2479	0	3030	0
	TOTAL		42162	0	49189	0	56216	0	63243	0	63243	0	77297	0
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO			99475	6440	55630	6440	62657	6440	120556	6440	69684	6440	83738	6440
FLUJO DE CAJA NETO			-90695	15508	-29292	26482	-27540	31969	-79220	39285	-20301	50624	-16796	71109
	ACUMULADO		-90695	-75188	-104480	-77998	-105538	-73569	-152790	-113505	-133806	83181	-99978	-28868
Si se destina para capital de trabajo el siguiente monto	174.706,39		84011	99519	70227	96708	69168	101137	21917	61201	40901	91525	74729	145838
5%	6%	7%	7%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	11%			
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
66825,85	80191,01	93556,18	93556,18	106921,35	106921,35	120286,52	120286,52	133651,69	133651,69	133651,69	147016,86			
26730,34	32076,41	37422,47	37422,47	42768,54	42768,54	48114,61	48114,61	53460,68	53460,68	53460,68	58806,74			
23594,10	20047,75	24057,30	28066,86	28066,86	32076,41	32076,41	36085,96	36085,96	40095,51	40095,51	40095,51			
23594,10	20047,75	24057,30	28066,86	28066,86	32076,41	32076,41	36085,96	36085,96	40095,51	40095,51	40095,51			
73918,54	72171,91	85537,08	93556,18	98902,25	106921,35	112267,42	120286,52	125632,59	133651,69	133651,69	138997,76			
7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80	7633,80			
2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83	2334,83			
102921,59						102921,59								
112890,21	9968,63	9968,63	9968,63	9968,63	9968,63	112890,21	9968,63	9968,63	9968,63	9968,63	9968,63			
855815,24														
49580,71	0,00	57844,16	0,00	66107,61	0,00	74371,06	0,00	74371,06	0,00	90897,96	0,00			
30790,67	0,00	35922,44	0,00	41054,22	0,00	46186,00	0,00	46186,00	0,00	56449,56	0,00			
18300,37	0,00	21350,44	0,00	24400,50	0,00	27450,56	0,00	27450,56	0,00	33550,69	0,00			
4026,08	0,00	4697,10	0,00	5368,11	0,00	6039,12	0,00	6039,12	0,00	7381,15	0,00			
102697,83	0,00	119814,13	0,00	136930,44	0,00	154046,74	0,00	154046,74	0,00	188279,35	0,00			
215588,04	9968,63	129782,76	9968,63	146899,07	9968,63	266936,96	9968,63	164015,37	9968,63	198247,98	9968,63			
-141669,51	62203,28	-44245,68	83587,55	-47996,82	96952,72	-154669,54	110317,89	-38382,78	123683,06	-64596,29	129029,13			
-170537,92	-108334,63	-152580,31	-68992,76	-116989,58	-20036,85	-174706,39	-64388,50	-102771,28	20911,78	-43684,51	85344,62			
4168,47	66371,76	22126,08	105713,63	57716,81	154669,54	0,00	110317,89	71935,11	195618,17	131021,88	260051,01			

ANEXO 10.19.

ESTRUCTURA DEL INVENTARIO

Cada Pedido se Estima Durara	Pedidos al año	Cantidad Pedida	Valor Compra Anual	Se Pedirá cada	nivel mínimo de inventario	
Chocolates	2,61	4,6	594789	169625,81	2	23%
Galletas	2,36	5,1	547832	105341,22	2	15%
Chicles y Caramelos	6,35	1,9	391308	62609,35	6	5%
Jaleas	2,65	4,5	31305	13774,06	2	24%
TOTALES				351350,44		17%

Nivel Mínimo de Inventario	17%
Chocolates	\$ 6.326,59
Galletas	\$ 3.554,76
Chicles y Caramelos	\$ 5.679,11
Jaleas	\$ 520,59
TOTAL	\$ 16.081,05

ANEXO 10.20.

BALANCE GENERAL AÑO 0

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL PERIODO 0			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	Cuentas por pagar
DISPONIBLE	Efectivo 236.415,51		Retenciones
	Por Cobrar		Otros
REALIZABLE	Inventario	PASIVO NO CORRIENTE	Cuentas a largo plazo
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	236.415,51	TOTAL PASIVO	0
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
FIJO TANGIBLE	Muebles y Enseres	CAPITAL	236.415,51
	Equipos y Maquinaria	RESULTADOS	0
	Vehículos		UTI/PERD
	Equipo de Computación	TOTAL PATRIMONIO	236.415,51
	Depreciación acumulada		
FIJO INTANGIBLE	Software	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	-	236.415,51	
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	236.415,51		

BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO 1 DESAPALNCADO

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL PERIODO 1			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	Cuentas por pagar 16.081,05
DISPONIBLE	Efectivo 157.295,86		Retenciones 22.653,97
	Por Cobrar 47.188,20		Otros 38.735,02
REALIZABLE		TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.735,02
	Inventario 48.500,59	PASIVO NO CORRIENTE	Cuentas a largo plazo
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	252.984,65	TOTAL PASIVO	38.735,02
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
FIJO TANGIBLE	Muebles y Enseres 8.150,00	CAPITAL	236.215,51
	Equipos y Maquinaria 2.556,00	RESULTADOS	
	Vehículos 13.472,00		UTI/PERD 5.272,87
	Equipo de Computación 6.042,37	TOTAL PATRIMONIO	241.488,38
	Depreciación acumulada (10.366,75)	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO 280.223,40	
FIJO INTANGIBLE	Software 7.385,12		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	27.238,75		
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	280.223,40		

BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO 1 APALANCADO

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL PERIODO 1			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	Cuentas por pagar 16.081,05
DISPONIBLE	Efectivo 132.891,61		Retenciones 163,52
	Por Cobrar 47.188,20		Otros 97.616,99
REALIZABLE		PASIVO NO CORRIENTE	Cuentas a largo plazo 97.616,99
	Inventario 48.500,59	TOTAL PASIVO	113.861,56
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	228.580,40	PATRIMONIO	
ACTIVO NO CORRIENTE		CAPITAL	143.107,76
FIJO TANGIBLE	Muebles y Enseres 8.150,00	RESULTADOS	UTI/PERD (1.150,16)
	Equipos y Maquinaria 2.556,00	TOTAL PATRIMONIO	141.957,59
	Vehículos 13.472,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO 255.819,15	
	Equipo de Computación 6.042,37		
	Depreciación acumulada (10.366,75)		
FIJO INTANGIBLE	Software 7.385,12		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	27.238,75		
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	255.819,15		

ANEXO 10.21.

PUNTO DE EQUILIBRIO DESAPALANCADO

PUNTO DE EQUILIBRIO											4
PRODUCTOS	Costo Ventas	Ingreso	Ponderación	Margen	Margen ponderado	Pto Eq pond	Pto Eq Efectivo	Efectivo Mensual	Cantidad Mensual	Efectivo Semanal	Cantidad Semanal
Chocolates	0,29	0,43	38%	0,14	0,05	1206768	518910,08	43242,51	100564	10810,63	25141
Galletas	0,19	0,31	35%	0,12	0,04	1111497	344563,92	28713,66	92625	7178,41	23156
Chicles y Caramelos	0,16	0,27	25%	0,11	0,03	793926	214360,04	17863,34	66161	4465,83	16540
Jaleas	0,44	0,64	2%	0,2	0,00	63514	40649,01	3387,42	5293	846,85	1323
TOTAL			100%		0,13	3175704	1118483,05	93206,92	264642	23301,73	66161

PUNTO DE EQUILIBRIO APALANCADO

PUNTO DE EQUILIBRIO											4
PRODUCTOS	Costo	Ingreso	Ponderación	Margen	Margen ponderado	Pto Eq pond	Pto Eq Efectivo	Efectivo Mensual	Cantidad Mensual	Efectivo Semanal	Cantidad Semanal
Chocolates	0,29	0,43	38%	0,14	0,05	1224111	526367,80	43863,98	102009	10966,00	25502
Galletas	0,19	0,31	35%	0,12	0,04	1127471	349515,95	29126,33	93956	7281,58	23489
Chicles y Caramelos	0,16	0,27	25%	0,11	0,03	805336	217440,80	18120,07	67111	4530,02	16778
Jaleas	0,44	0,64	2%	0,2	0,00	64427	41233,22	3436,10	5369	859,03	1342
TOTAL			100%		0,13	3221345	1134557,76	94546,48	268445	23636,62	67111

ANEXO 10.22.

INDICADORES

Liquidez		Desapalancado		Apalancado	
Razón Corriente	Activos Corrientes	\$ 252.984,65	6,53	\$ 228.580,40	2,01
	Pasivos Corrientes	\$ 38.735,02		\$ 113.861,56	
Prueba Ácida	Activos Corrientes - Inventarios	\$ 204.484,06	5,28	\$ 180.079,81	1,58
	Pasivos Corrientes	\$ 38.735,02		\$ 113.861,56	
Rendimiento		Desapalancado		Apalancado	
ROI	Rendimiento	\$ 15.639,61	7%	\$ 9.216,58	6%
	Valor Promedio Invertido	\$ 236.215,51		\$ 143.107,76	
ROA	Utilidad Operacional	\$ 18.319,79	7%	\$ 18.319,79	7%
	Activos Totales Promedio	\$ 280.223,40		\$ 255.819,15	
ROE	Utilidad Neta	\$ 5.272,87	2%	\$ (1.150,16)	-1%
	Patrimonio Promedio	\$ 241.488,38		\$ 141.957,59	
Desempeño		Desapalancado		Apalancado	
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas	\$ 351.350,44	7	\$ 351.350,44	7
	Inventario Promedio	\$ 48.500,59		\$ 48.500,59	
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas	\$ 548.699,97	12	\$ 548.699,97	12
	Promedio de Cuentas por Cobrar	\$ 47.188,20		\$ 47.188,20	
				Rotación de i en días	365
				Rotación de i en días	365
				Rotación de i en días	50
				Rotación de CxC en días	365
				Rotación de CxC en días	365
				Rotación de CxC en días	31
				Rotación de CxC en días	12