



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA QUE ELABORE Y  
COMERCIALICE LOS DULCES ARTESANALES DE ROCAFUERTE  
PARA LA CIUDAD DE QUITO”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial  
mencion Negocios Internacionales.**

**Profesor Guía:  
Ing. Xavier Oviedo**

**Autor:  
Jorge Antonio Rivadeneira Astudillo**

**2012**

### **DECLARACION DEL PROFESOR GUIA**

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

---

Ing. Xavier Oviedo MBA

C.I. 170471624-8

### **DECLARACION DE AUTORIA 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”

---

Jorge Antonio Rivadeneira Astudillo

C.I. 130865277-3

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios porque está conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortalezas para continuar; A mis amigos de Manta y de Quito que siempre han estado conmigo en todo momento; Al Ing. Xavier Oviedo, Director de Tesis, por su paciencia y colaboración en la realización de este trabajo y por último a la Universidad de las Américas por brindarme todos los conocimientos adquiridos hasta el día de hoy.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar. A mis queridos hermanos Jorge Carlo y Nancy María por estar siempre conmigo, cuidándome desde el primer día que nací. Por último a mi tía Ameriquita por ser el ángel más bello que tengo en el cielo.

## RESUMEN

El estudio desarrollado enmarca la situación sobre la creación de la empresa de producción y comercialización de dulces artesanales de Rocafuerte para la ciudad de Quito.

En la actualidad se ha incrementado el interés hacia una alimentación sana por parte de los ecuatorianos y de una nostalgia hacia lo tradicional. Además los dulces se han convertido en un alimento imprescindible en la dieta de la mayoría de los ecuatorianos.

Con los resultados obtenidos en la encuesta se pudo determinar que el 66% de los habitantes de la zona urbana de la ciudad de Quito, de entre 12 a 65 años, les gustan los dulces tradicionales y la mayoría de ellos los consumen por su sabor y tradición. El inconveniente que existe en el mercado es que no hay una empresa que elabore y comercialice dichos dulces eficazmente. Por esta razón se identifica una oportunidad de negocio que satisfará las necesidades de dicho mercado insatisfecho.

RIVAST CIA. LTDA. Introducirá en el mercado dulces artesanales bajo las marcas “Dulces de mi tierra” y “Dolce Bocatto” que serán vendidos en diferentes canales y precios, cada uno enfocado a un diferente segmento. Su valor agregado es que son elaborados en forma casera, sana y tradicional.

El análisis del proyecto se lo realizó para los primeros 5 años, se tiene una inversión inicial de \$108.208,24 USD, de los cuales el 40% será financiado por capital propio y el restante 60% mediante una deuda. El VAN y TIR en el escenario esperado es de \$119.028,95 USD y 44% respectivamente. Con estos resultados el proyecto crea seguridad y sustentabilidad a largo plazo tanto para los inversionistas como para los inversores.

## ABSTRACT

The study developed frames the situation on the creation of the joint production and marketing of handmade sweets Rocafuerte for the city of Quito.

In the actual time has been increased the interest in healthy eating by Ecuadorians and the nostalgia for the traditional food. Besides the fact that sweets have become an essential food in the diet of the majority of Ecuadorians.

With the results of the survey, it was determined that 66% of the inhabitants of the urban area of Quito, between 12 and 65, like the traditional sweet food only most of them are consumed for their taste and tradition. The problem that exists in the market is that there is a company that develops and markets such sweet effectively. For this reason we identify a business opportunity that will meet the unsatisfied needs of that market.

RIVAST CIA. LTDA. Brings to the market homemade sweets under the brand's name "Sweets for my land" and "Dolce Bocatto" to be sold in different channels and pricing, each targeting a different segment. Their added value is that they are prepared in a home, healthy and in a traditional environment.

The analysis of the project was made for the first time 5 years ago. It has an initial investment of \$ 108,208.24 USD, of which 40% will be financed by equity capital and the remaining 60% through debt. The NPV and IRR in the expected scenario is \$ 119,028.95 USD and 44% respectively. With the results of this project creates security and long-term sustainability for both investors and for investors.

## INDICE

CAPITULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Objetivos.....	1
1.2.1. Objetivo General.....	1
1.2.2. Objetivo Específico.....	2
1.3. Hipótesis.....	3
CAPITULO II.....	4
2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	4
2.1. MACROENTORNO.....	4
2.1.1. Entorno Demográfico.....	4
2.1.2. Entorno Económico.....	6
2.1.3. Entorno Natural.....	9
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	11
2.1.5. Entorno Legal – Político.....	12
2.1.6. Entorno Cultural.....	15
2.2. MICROENTORNO.....	17
2.2.1. Industria.....	17
2.2.2. Administración de la Industria.....	18
2.2.2.1. Planificación.....	18
2.2.2.2. Organización.....	19
2.2.2.3. Dirección.....	20
2.2.2.4. Control.....	21
2.2.3. Investigación y Desarrollo.....	21
2.2.4. Finanzas y Contabilidad.....	22
2.2.5. Operaciones.....	23
2.2.6. Marketing.....	25

2.2.6.1. Cliente.....	25
2.2.6.2. Venta de Productos y Servicios.....	26
2.2.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	26
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>3. INVESTIGACION DE MERCADO.....</b>	<b>28</b>
3.1. Introducción.....	28
3.2. Problema Gerencial.....	28
3.3. Problema de Investigación de Mercados.....	29
3.4. Objetivos.....	29
3.4.1. Objetivo General.....	29
3.4.2. Objetivo Específico.....	29
3.5. Investigación Descriptiva Cualitativa.....	30
3.5.1. Grupo Focal.....	30
3.5.1.1. Metodología.....	30
3.5.1.2. Resultados.....	30
3.6. Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	32
3.6.1. Encuestas.....	32
3.6.1.1. Metodología.....	32
3.7. Oportunidades De Negocio.....	47
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>49</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>49</b>
4.1. Mercado Potencial y Mercado Objetivo.....	49
4.2. Diferenciación.....	51
4.2.1. Ventajas Competitivas.....	51
4.2.2. Estrategia de Posicionamiento.....	52
4.3. Marketing Mix.....	53
4.3.1. Producto.....	53

4.3.2. Estrategia de Producto.....	53
4.3.3. Mezcla de Producto.....	54
4.3.4. Niveles de Producto.....	54
4.3.4.1. Producto Central.....	54
4.3.4.2. Producto Real.....	55
4.3.5. Producto Aumentado.....	59
4.3.6. Precio.....	59
4.3.6.1. Estrategia de Fijación de Precios.....	59
4.3.6.2. Proyección de Ventas.....	60
4.3.7. Plaza.....	61
4.3.7.1. Estrategia de Distribución.....	61
4.3.7.2. Estructura del Canal.....	61
4.3.7.3. Logística de Marketing y Distribución de la Cadena de Abasto.....	64
4.3.8. Promoción.....	64
4.3.8.1. Estrategia De Promoción.....	64
4.3.8.2. Mezcla Promocional.....	65
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>69</b>
<b>5. LA EMPRESA.....</b>	<b>69</b>
5.1. Tipo de Empresa.....	69
5.2. Nombre o Razón Social.....	69
5.3. Visión.....	70
5.4. Misión.....	70
5.5. Objetivos Generales.....	70
5.6. Estrategias Generales.....	70
5.7. Objetivos y Estrategias por Área.....	71
5.8. Estructura de la Empresa.....	73
5.9. Organigrama Estructural de la Empresa.....	74
5.10. Sueldos y Salarios.....	75

5.11. Políticas de Empleo y Beneficios.....	75
5.11.1. Reclutamiento del Personal.....	76
5.11.2. Proceso de Contratación.....	76
5.11.3. Proceso de Inducción.....	77
5.11.4. Proceso de Evaluación.....	77
5.12. Derechos De Socios.....	77
5.12.1. Derechos Patrimoniales.....	77
5.12.2. Derechos Políticos y Administrativos.....	78
5.12.3. Derechos de Información.....	78
5.12.4. Derechos de Voto.....	79
CAPITULO VI.....	80
6. OPERACIONES.....	80
6.1 Estrategia De Operaciones.....	80
6.2 Cantidad A Producir.....	80
6.3 Materia Prima.....	82
6.4 Ciclo De Operaciones De La Fábrica.....	82
6.5 Flujograma De Procesos.....	83
6.6 Requerimientos De Maquinaria Y Equipos.....	86
6.7 Instalaciones.....	87
6.8 Localizacion Geografica y Requerimientos de Espacio Fisico.....	88
6.9 Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios .....	90
6.10 Aspectos Regulatorios Y Legales.....	90
6.11 Cadena De Valor.....	91

CAPITULO VII.....	93
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	93
7.1 Actividades Necesarias para Poner el Negocio en Marcha.....	93
7.2 Diagrama De Gantt.....	95
7.3 Riesgos E Imprevistos.....	97
 CAPITULO VIII.....	 98
8. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	98
8.1 Supuestos Y Criterios Utilizados.....	98
8.2 Riesgos Y Problemas Principales.....	100
 CAPITULO IX.....	 101
9. PLAN FINANCIERO.....	101
9.1 Inversión Inicial.....	101
9.2 Fuentes De Financiamiento.....	104
9.3 Punto De Equilibrio.....	105
9.4 Estado De Resultados.....	106
9.5 Balance General.....	106
9.6 Flujo De Caja Y Valuación.....	107
9.7 Indices Financieros.....	108
9.7.1 Índices De Liquidez.....	108
9.7.2 Índice De Rentabilidad.....	109
9.7.2.1 Rentabilidad Neta En Ventas.....	109
9.7.2.2 Roi.....	110
9.7.2.3 Roa.....	110

Capitulo X.....	112
10. Conclusiones Y Recomendaciones.....	112
10.1 Conclusiones.....	112
10.2 Recomendaciones.....	113
Referencia.....	114
Anexos.....	119

## **CAPITULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1INTRODUCCION**

Rocafuerte es un cantón ubicado en la provincia de Manabí cuyo mayor encanto y principal atractivo turístico son sus afamados dulces, producto de una tradición que se inició durante la época de la colonia: alfajores, galletas de almidón, huevos moyos, rombos, cocadas, dulces de maní, suspiros, limón relleno, turrón, y un sin número de golosinas; son elaborados por contadas familias del cantón, por lo que el producto no cuenta con métodos de elaboración y comercialización eficientes. (Enciclopedia del Ecuador , 2004)

Con los antecedentes previos y teniendo en cuenta que la familia del autor es de la ciudad de Rocafuerte y que tienen experiencia en la elaboración de estos dulces, se ha aprovechado la posibilidad de crear una empresa que los elabore y comercialice teniendo como centro de destino la ciudad de Quito. El enfoque principal será el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en la Universidad de las Américas, la generación de fuentes de trabajo y utilidades para los socios y el rescate de las tradiciones en la preparación de estos dulces, que son parte de la identidad de los pobladores del cantón.

#### **1.2 OBJETIVOS**

##### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad comercial y financiera de una empresa que elabore y comercialice dulces artesanales del cantón Rocafuerte para la ciudad de Quito.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el macro y micro entorno en el que se ubica el negocio propuesto, analizar el contexto, crecimiento, tendencia y fuerzas del mercado de la industria.
- Mediante la investigación de mercados, determinar el segmento y mercado objetivo y analizar el entorno del mismo para llegar a la determinación de la viabilidad de la implementación de la empresa.
- Proponer un plan de marketing estratégico que permita la introducción y posicionamiento óptimo del producto entre los clientes ya escogidos; en este plan se deben especificar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- Definir el tipo de empresa a establecer, razón social, visión, misión y objetivos.
- Realizar un estudio técnico operativo en el que se determinen los procesos y maquinarias a utilizar para la elaboración de los dulces.
- Determinar un cronograma de trabajo donde se detallen las actividades y fechas importantes para dar inicio a las operaciones del plan de negocio.
- Describir los supuestos que se utilizarán en el presente plan de negocios y determinar los riesgos y problemas externos que pueden dificultar las operaciones de la nueva empresa.
- Realizar el análisis de la proyección financiera del proyecto propuesto para determinar su factibilidad

- Realizar las conclusiones y recomendaciones finales para el plan de negocio.

### **1.3 Hipótesis**

La creación de una empresa que elabore y comercialice dulces artesanales de Rocafuerte para la ciudad de Quito es financiera y comercialmente viable.

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través del análisis del entorno se identificarán las variables del mercado que podrían afectar el plan de negocio propuesto. (Ver Anexo 1)

#### 2.1. MACRO ENTORNO

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público en general, operan en un macro entorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas. Estas fuerzas representan factores “incontrolables” que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario. (America Economía, 2008)

En el presente capítulo se realizará el análisis de Philip Kotler de la realidad del entorno de la empresa, sus diferentes factores, consecuencias y sus soluciones, en los ámbitos demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural. (Kotler, Keller, 2006).

Para este análisis se tomará también como referencia los datos macroeconómicos de la industria confitera, que serán analizados, posteriormente, en el micro entorno.

##### 2.1.1. Entorno Demográfico

La principal fuerza demográfica de la que las empresas deben estar pendientes es la de la población; son las personas las que conforman el mercado. (Kotler, Keller, 2006, pág. 76)

Los datos oficiales del Censo de Población y vivienda en el 2010 informaron que el Ecuador tiene 14.483.499 habitantes. Guayaquil es la ciudad más

poblada del país con 2.350.915 habitantes seguida por Quito con 2.239.190 de habitantes. (INEC, 2010) esto representa una gran oportunidad de negocio debido al gran tamaño de mercado que tenemos en la capital.

Los datos también revelan que la ciudad de Quito está conformada mayoritariamente por individuos menores de 45 años, lo que representa el 87% del total de la población. (INEC, 2010)

Manabí ha registrado tasas elevadas de migración interna, debido a las pocas empresas que se han establecido en la provincia. Las provincias que reciben sus migrantes son principalmente Guayas y Pichincha. (Gobierno Provincial de Manabí, 2011)

Es de anotar que la migración hacia Quito y Guayaquil se vigoriza justamente en la década de 1970, a raíz del proceso de industrialización generado gracias a los excedentes económicos del petróleo, dando como resultado, un acelerado crecimiento de las principales urbes del país, y, el despoblamiento paralelo que sufre el campo. En estos flujos migratorios también se incorporan las mujeres (bajo el patrón asociativo o autónomo), encontrando, en la ciudad, opciones de trabajo, principalmente en el servicio doméstico o en el comercio informal. (Fundación Carolina , 2010)

Con estos datos se puede concluir que los manabitas que residen en Quito serán los principales consumidores de los dulces, dadas las costumbres y la familiarización que tienen con los mismos, así mismo serán los promotores que influirán en el consumo del resto de la población.

Para mediano plazo se espera que Manabí experimente un aumento demográfico dado a la cristalización de importantes obras de carácter nacional que se realizarán en la provincia, como la Refinería del pacífico, el eje intermodal Manta-Manaos, el desarrollo del puerto y aeropuerto internacional de Manta. (Gobierno Cantonal de Manta, 2011)

En relación al sector confitero nacional, aquí trabajan 3.825 personas, de estas 2.235 son hombres y 1.590 son mujeres. Nestlé tiene tres plantas en funcionamiento con lo que genera más de 1.500 empleos directos. (Diario "Expreso" , 2011, pág. 11)

### **2.1.2. Entorno Económico**

La estabilidad económica de un país depende de diferentes variables que influyen de alguna forma a la actividad económica de los distintos negocios existentes en el país. (Kotler, Keller, 2006, pág. 81)

El crecimiento económico del 7,78% del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador en 2011, marca una tendencia unida a la reducción sostenida de la pobreza al 28 % y del desempleo al 5,1%. (The Economist, 2012)

El desempeño de la Revolución Ciudadana, en los indicadores que afectan la vida de los ecuatorianos, se refleja en aspectos tan concretos como sacar del nivel, internacionalmente considerado como pobreza a casi 900 mil personas desde el 2007, reporta Prensa Latina. (Diario Gramma, 2012)

La Población Económicamente Activa (PEA) del país, según el Banco Central, asciende a 6 millones 647 mil habitantes, de los cuales son ocupados plenos el 49,9%, superando al subempleo que es del 44,2 %. (Diario Gramma, 2012)

Del 2007 al 2012, los salarios han crecido de manera real en un 34,04%, y ello refleja la mejoría en el poder adquisitivo de los asalariados y de la cobertura en la adquisición de la canasta básica. (Diario Gramma, 2012)

Otro elemento interesante es que la economía ecuatoriana crece por 10 trimestres consecutivos basada en el PIB no petrolero, desde el tercer trimestre de 2009 hasta el cuatro trimestre de 2011. (The Economist, 2012)

Aunque los precios del petróleo han permitido reducir el déficit de la balanza comercial, las remesas recibidas mantienen su importancia como fuente de financiamiento de la cuenta corriente. (The Economist, 2012)

En los últimos años la evolución positiva de los precios del petróleo en el mercado internacional y el incremento notable de la recaudación tributaria, han permitido al Estado mayores ingresos, y la mayor inversión pública contribuye al crecimiento económico. (The Economist, 2012)

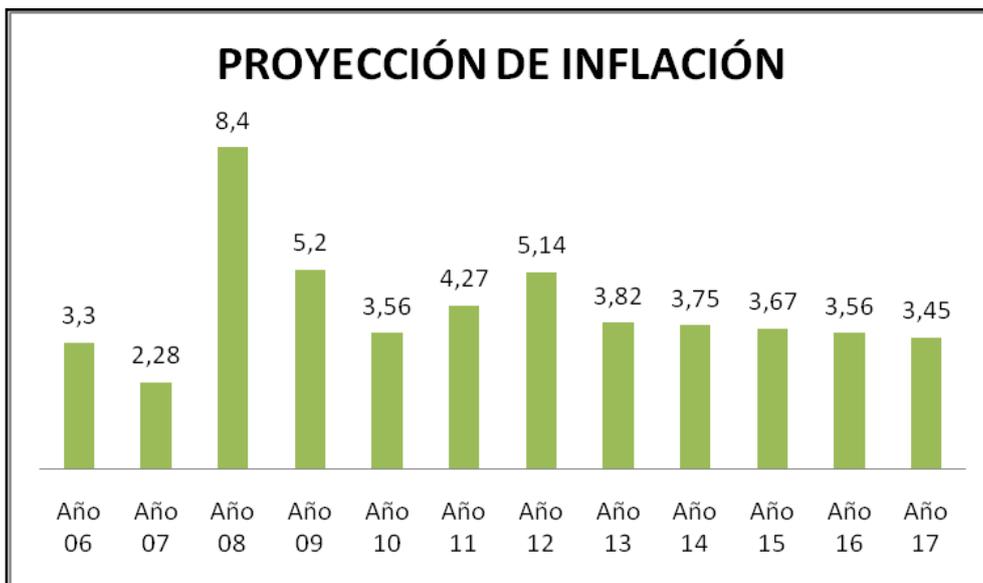
Aun cuando el ritmo de crecimiento en Ecuador se frenará este año y estará afectado hasta el 2014, debido principalmente a la interrupción de su mayor refinería y el aumento de las importaciones de derivados del petróleo, la sanidad económica del país no se discute. (Diario Gramma, 2012)

Muestra de ello es que la proyección ecuatoriana de crecimiento para el 2012 de alrededor de 5% del PIB, siendo menor que el 7,78 % del 2011, es muy superior al proyectado por la CEPAL para América Latina de 3,7% en el promedio regional. (Diario Gramma, 2012)

Con todos los argumentos expuestos se puede determinar que el nivel de vida de los ecuatorianos está mejorando, como muestra de esto está el aumento en la capacidad adquisitiva. Parte de estos ingresos extras está permitiendo la adquisición de bienes que no están considerados en la canasta básica familiar, como los dulces o confites que representan una oportunidad para el negocio.

De acuerdo a los datos de inflación en los últimos 6 años, el Banco Central del Ecuador realizó una proyección de esta variable hasta el año 2017. Esta se detalla a continuación en el gráfico 1.

Gráfico1. Proyección de Inflación



**Fuente:** Banco Central del Ecuador: Informe Enero 2011

**Elaborado:** Autor

El INEC señaló, que se registró una reducción sostenida de la inflación a partir del segundo semestre del año 2009 porque empezaron a efectivizarse políticas internas para contrarrestar el impacto causado por factores externos a la economía nacional.

Entre las medidas figuran los subsidios agrícolas, exoneración de impuestos a las materias primas, salvaguardas a productos importados y además que se fijó un precio oficial máximo para casi una decena de alimentos considerados de primera necesidad. (Diario "El Universo", 2009, págs. 04-05)

También se prohibieron las exportaciones de arroz y se empezó una campaña para vender productos básicos a bajos precios o con descuentos en sectores populares. (Diario "El Universo", 2009, págs. 04-05)

La inflación anual en el 2011 se fijó en 4,27%, cifra superior a la 3,56% del 2010 (ECUAVISA, 2012)

Al esperarse que el país tenga una deflación desde el próximo año, genera una gran oportunidad para el negocio dado que los precios de la materia prima

no tendrán un alza significativa y por lo tanto los costos fijos tenderán a ser constantes.

En lo referente al PIB de la industria confitera este cerró el 2011 con \$354.537 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2012).

A continuación en el gráfico 2 se muestra la variación % del PIB confitero en los últimos 10 años

**Gráfico 2. Variación PIB Industria Confitera**



**Fuente: Banco Central del Ecuador: Informe Enero 2011**

**Elaborado: Autor**

Con estos datos se puede señalar que el PIB de la industria confitera tiene un crecimiento con pendiente positiva a partir del 2008, año de la crisis económica mundial, lo que representa un crecimiento en ese mercado.

### **2.1.3. Entorno Natural**

El deterioro ecológico es una preocupación mundial. En muchas ciudades de todo el planeta la contaminación del aire y el agua han alcanzado niveles alarmantes. (Kotler, Keller, 2006, pág. 86)

Actualmente el planeta se está enfrentando a cambios ambientales nunca antes vistos con consecuencias impredecibles; esto debido al calentamiento global. Un estudio publicado el lunes 26 de septiembre del 2011, realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), revela que más de 2 millones de seres humanos pierden la vida anualmente debido a la contaminación ambiental. (Organización Mundial de la Salud, 2011)

El coordinador regional del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología de Ecuador (Inamhi), Raúl Mejía, explicó que la constante aparición de la corriente de La Niña en el país se debe al cambio climático que experimenta el planeta, lo que provoca el enfriamiento del océano Pacífico y la humedad de la cuenca Amazónica. (Diario "El Norte", 2011, pág. 16)

Este fenómeno, en particular, afecta al sector agrícola, pues se caracteriza por la disminución en la frecuencia de lluvias, pero aumento en la intensidad de las mismas.

Con toda la información recolectada se puede concluir que los cambios climáticos en el planeta pueden tener consecuencias desfavorables para el negocio propuesto a causa de las siguientes razones:

El incremento de lluvias disminuye la producción láctea en el país ya que al ganado se le dificultaría encontrar hierba sana, por lo tanto produciría leche no apta para el consumo humano y los precios de este insumo incrementarían.

Al haber fuertes lluvias estas impactarán en las vías de comunicación terrestres que conecten las principales ciudades del país lo que dificultaría la distribución del producto. A su vez habrá un incremento de enfermedades infecto contagiosas tanto para el ganado como para los seres humanos (dengue, paludismo) lo que provocaría un desmejoramiento de la economía nacional ya que se tendrán que destinar los recursos económicos para afrontar todos estos inconvenientes, reduciéndose así el PIB ecuatoriano.

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

La tecnología es uno de los factores más importantes que condiciona la vida de las personas. Se necesita estar siempre alerta a estos cambios ya que la brecha entre la introducción de un producto y los niveles máximos de producción se están reduciendo, lo que genera que las empresas compitan entre sí por la creación de productos cada vez más innovadores. (Kotler, Keller, 2006, pág. 88)

La tecnología usada en el procesamiento de alimentos se ha convertido en una de las ramas más importantes de la tecnología moderna. En las décadas pasadas, científicos, técnicos e ingenieros realizaron una investigación en la suministración de ingredientes, materiales de empaque, maquinaria y equipo para mejorar el procesamiento industrial de los alimentos. El resultado de esta investigación enseñó que el procesamiento de alimentos implica no sólo la calidad de las materias primas, el proceso de manufactura, el cambio químico en el proceso de conservación, la función enzimática y microbial, el empaque y las preferencias del consumidor, sino también la maquinaria y equipo utilizado en su procesamiento.

A fin de mejorar las técnicas del procesamiento de alimentos, el empresario deberá poner más énfasis en el desarrollo de nuevas técnicas en administración. Según las nuevas tendencias sobre comercialización, el procesamiento automático es el método más práctico de procesamiento de alimentos, no sólo porque se incrementa la eficiencia del producto, sino también porque es más higiénico. (Taiwan Trade , 2012)

La producción de dulces ha tenido un rápido incremento en años recientes en muchos países alrededor del mundo. Algunos de los factores que contribuyen al desarrollo de esta industria son: la mejora del método de manufactura y el desarrollo de mejores equipos de procesamiento, más y mejores ingredientes así como un mejor conocimiento en el uso de ellos, programas de publicidad y mercadeo de gran alcance, mantenimiento de la composición de los productos, calidad nutricional, productos agradables, mejora en los métodos de empaque y distribución a los consumidores. (Taiwan Trade , 2012)

En el 2010 el BCE registró que las compañías confiteras compraron más de \$1.104 millones en máquinas y aparatos para la elaboración del cacao o fabricación de chocolate. (Diario "Expreso" , 2011).

Con los datos obtenidos se puede concluir que se requiere de una gran inversión para entrar en la industria confitera dado el alto costo de la maquinaria, ya que se necesita de de máquinas moderna que optimicen costos. Sin embargo el negocio propuesto no requiere de tan alta inversión ya que no necesitará el mismo volumen de maquinaria que las grandes empresas confiteras ya que su mercado objetivo es únicamente la ciudad de Quito.

### **2.1.5. Entorno Legal – Político**

Las decisiones del marketing se ven directamente influidas por los acontecimientos del entorno político y legal debido a que es en éste entorno donde se encuentran las leyes, las políticas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones. (Kotler, Keller, 2006, pág. 90)

Los grupos influyentes limitan las actividades de otras organizaciones e individuos, generando la aprobación o desaprobación de determinadas leyes, creando reacciones sectoriales a favor o en contra de ellas. (Kotler, Keller, 2006, pág. 90)

Para la creación de una nueva empresa, la Superintendencia de Compañías pide un sin número de requisitos que se presentan en el Anexo 2 y se analizan a continuación:

La afiliación al IESS, a los trabajadores es una obligación legal para el empleador y un derecho del trabajador, además de una oportunidad de seguridad y cobertura total. Los montos de aportación varían de acuerdo a la actividad del trabajador, en general los montos de aportación al IESS son todo ingreso regular susceptible a apreciación pecuniaria, es decir todo lo que se le

entregue al trabajador para libre disponibilidad. Valores que en ningún caso, podrán ser inferiores al sueldo mínimo unificado del trabajador en general. El aporte al IESS se calcula sobre todo lo ganado en forma mensual. (Radio Equinoccio).

Desde el 1 de enero del 2012 el gobierno de la revolución ciudadana decretó un aumento de 28 dólares mensuales en el salario básico unificado. (Radio Equinoccio). La decisión fue tomada tras rechazar el pedido de los trabajadores de un aumento de \$100.00 y de los empleadores de \$10.00 (Radio Equinoccio)

Según el ministro de relaciones laborales, Richard Espinosa, el nuevo salario básico unificado se encuentra cerca de alcanzar el objetivo del salario digno que es de \$ 349,74. Este salario, según el gobierno, es el resultado del salario básico unificado más los décimo tercero y cuarto sueldos y los fondos de reserva. (Radio Equinoccio)

En relación a la canasta básica familiar el incremento apenas logra cubrir el 50% del costo de la misma que fluctúa entre los \$ 512 y \$520 dependiendo de los incrementos de los precios mensuales por efectos de la inflación. (Radio Equinoccio)

Se debe tomar en cuenta, que en Ecuador todas las empresas deben tener un RUC, que es el número de identificación - personal e intransferible - de todas aquellas personas nacionales o extranjeras, y de todas las personas jurídicas (empresas, prestadoras de servicios, industrias, etc.) que realicen actividades económicas. Esto se creó para tener más control en el pago de los diferentes impuestos como el IVA. (Ver Anexo 3) (Centro de Estudios Fiscales, 2007)

El IVA grava los servicios prestados o utilizados en el territorio nacional; no importa que el pago no se perfeccione en el país. Se entiende que es prestado en territorio nacional cuando la actividad se desarrolla o contrata en el Ecuador, independientemente del lugar en donde se preste.

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta es que 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. (Ver Anexo 4) (Derecho Ecuador, 2008)

El registro sanitario es la autorización que otorga la secretaria de salud para que los productos puedan ser fabricados, importados, envasados o comercializados en el país, previa verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal correspondiente. (Derecho Ecuador, 2008)

Todos los pasados requisitos deben ser cumplidos a cabalidad ya que actualmente el gobierno está muy estricto en la consecución y ya existen altas multas económicas y hasta cierres temporales de empresas que pueden afectar enormemente la utilidad del negocio propuesto.

En el 2011 la Asamblea Nacional aprobó una ley antimonopolio (El Ciudadano, 2011) .Esta ley es una gran oportunidad para nuevas microempresas, como el presente negocio, ya que permite competir más equitativamente en el mercado.

Entre los años 1979-2005 el Ecuador estuvo acostumbrado a crisis políticas:

En el 2005 la BBC de Londres dijo que en los últimos quince años Ecuador ha presenciado la juramentación de nueve presidentes.

En enero del 2006 el Tribunal Supremo Electoral posesionó al Economista Rafael Correa Delgado como presidente del Ecuador, manteniéndose en el poder durante estos últimos 6 años.

Correa se convirtió en el único mandatario de las últimas décadas que durante cuatro años ha mantenido una aprobación promedio anual superior al 60%, después de sortear la convocatoria a la Asamblea Constituyente, la nueva Constitución (vigente desde octubre del 2008), la reelección presidencial, de confrontar con partidos políticos “a los que ha destruido; con los medios de comunicación a los que fustiga constantemente, y a una oposición que se mantiene enclenque”, señala. (CEDATOS, 2011)

De realizarse cambios de gobierno que cambien las políticas públicas y económicas implementadas por el actual régimen, se llevaría a crear un ambiente de incertidumbre en los agentes económicos del país y en el exterior donde el Ecuador se ha ganado un gran prestigio por el buen manejo económico alcanzados en los últimos 5 años.

#### **2.1.6. Entorno Cultural**

Philip Kotler, explica que la sociedad perfila creencias, valores y normas que definen en gran medida los gustos y preferencias de las personas. (Kotler, Keller, 2006, pág. 93)

La comida tradicional ecuatoriana es una variedad de la América Andina. Es la costumbre en ella emplear muchos granos y preparar sopas con abundantes ingredientes. Se puede decir que aún no está perdida la tradición, frente al embate de los *fast food*, de la entrada masiva de los procesados como fideos, azúcar blanco, embutidos, pan blanco, gaseosas, (que en Ecuador se llaman colas). (Ecuador - Nutri)

La comida de Manabí es considerada la mejor de la costa ecuatoriana. Sus exquisitos platos son preparados con productos del mar por lo que muchas personas llegan atraídas por su rica gastronomía. (El Autonomista, 2007). Esta fama será provechada por el negocio propuesto ya que las personas comprarían los dulces por primera vez únicamente por ser originarios de Manabí.

De acuerdo con el ex Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), en los países industrializados, más del 90 % de la población compra dulces con regularidad. (Bancomext, 2011).

Galletas, chocolates y caramelos son productos imprescindibles para los ecuatorianos y aunque actualmente se registran incrementos en sus valores, su consumo no presenta variaciones.

De hecho, la canasta de confitería fue el ramo de alimentos que registró en el 2008 su mayor crecimiento. El reporte de consumo Overview 2008, del Ipsa Group estableció que la adquisición de golosinas creció un 10%, sobre otros productos como los cereales, la leche y sus derivados, etc. Además reveló que la canasta de confitería donde se incluyen toffies, chupetes, caramelos, gomas de mascar, chocolates y galletas dulces, tuvo un alza en el 2010 del 5,9% en sus ventas en dólares. (Diario "El Hoy" , 2008)

Janeth Caicedo, propietaria de víveres La Luz, señaló que los confites han sufrido incrementos de hasta el 15% en el precio; sin embargo los niveles de compra no se han reducido. Consumidores como Gabriela Alarcón de 19 años señalaron que si bien es cierto los dulces no son productos de primera necesidad, son importantes porque forman parte de la tradición. "Por ejemplo en mi familia estamos acostumbrados a comprar diferentes tipos de galletas porque somos muy dulceros", indicó. (Diario "El Hoy" , 2008)

El tendero Miguel Moncayo está de acuerdo con estas cifras. Comenta que lo que sí ha cambiado en la última década son las tendencias de consumo de golosinas. "Antes, la gente prefería los chocolates sobre cualquier otro dulce, pero por la moda de cuidar la figura creo que ahora compran otro tipo de dulces", dijo. Contó que la mayoría de compradores de golosinas son niños y adolescentes, mientras que de los adultos, las mujeres son las que más invierten en golosinas. (Diario "El Hoy" , 2008)

Con todos los datos recolectados se puede determinar que existe un gran mercado potencial en el país, ya que a pesar del incremento del precio de los dulces, la demanda sigue siendo la misma debido al gusto que tiene los ecuatorianos por estos.

## 2.2. MICROENTORNO

Según Kotler y Amstrong el microentorno son fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes. (Kotler y Amstrong, 2008). Al no estar la empresa todavía en funcionamiento no podemos analizar sus debilidades y amenazas. Por esta razón, en esta parte del capítulo se analizará el micro entorno de la industria.

### 2.2.1. Industria

Tomando como referencia la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU) se concluyó que el plan de negocio se encuentra clasificado conforme lo indica la tabla 1 (United Nations Statistics Division, 2006, pág. 5)

**Tabla 1. Industria**

<b>Sección</b>	Industrias Manufactureras
<b>Grupo</b>	Elaboración de productos alimenticios
<b>Clase</b>	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería

Elaborado: Autor

Utilizando la industria de Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería se analizarán los diferentes factores que puedan afectar al micro entorno de la industria.

## **2.2.2. Administración en la Industria**

La administración consta de cuatro actividades básicas: planificación, organización, dirección y control. (David, 2008, pág. 131)

### **2.2.2.1. Planificación**

Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas. (David, 2008, pág. 132)

En el Ecuador la industria del chocolate y confitería está preparada para atender la demanda del mercado en el último mes del año. "Desde septiembre empezamos a alistarnos para esta fecha, que es la más alta en ventas", indicó Carlos Tafur, gerente administrativo y financiero de la empresa que fabrica los clásicos Manicho y Huevitos. (Diario Expreso, 2011, pág. 11)

Además de esto, el actual incremento de consumo de dulces y chocolates ha impulsado a los fabricantes a planear la perfección en la trazabilidad del producto. Si no se realiza dicha operación las consecuencias se verían claramente, por ejemplo, las tiendas de autoservicio preferirían retirar el producto del anaquel ante cualquier mínima duda sobre la seguridad del producto. (Bureau de Prensa , 2010)

Con los datos obtenidos se puede concluir que en toda la industria confitera sí existe un proceso de planificación.

Si no existiera planificación la demanda de confites en los últimos meses del año quedaría insatisfecha.

La planificación ayudará a los directivos del plan de negocio propuesto a enfocarse en las fechas más críticas del año para poder alcanzar los objetivos

en ventas deseados y a trazar estrategias de marketing y de producción de una manera más eficiente.

Esto ayudará a aprovechar la información de la alta demanda del mercado a finales de año para incrementar sus ingresos, y a adaptarse a los diferentes cambios en los mercados como el de la trazabilidad de los productos que cada vez son más constantes.

#### **2.2.2.2. Organización**

La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. (David, 2008, pág. 132)

Las empresas confiteras artesanales manejan una organización lineal ya que al tener pocos trabajadores se puede concluir que tienen tareas multifuncionales por lo tanto sus puestos no tienen descripción y especificaciones claras. Además por lo general en las pequeñas empresas las grandes decisiones están muy centralizadas en los jefes y propietarios.

El plan de negocio propuesto se manejará bajo una organización formal que es un conjunto fijo de normas, de procedimientos de organización y estructuras ya escritas. Esta clase de organización es utilizada también por las grandes multinacionales confiteras que de no tener una estructura organizacional formal no se hubiera mantenido en el tiempo y no hubiesen llegado a la consecución de los objetivos ya que el tener más de 1.000 colaboradores en funciones no es fácil de controlar.

### 2.2.2.3. Dirección

La dirección incluye los esfuerzos encausados a la conformación de comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración. (David, 2008, pág. 132)

La mayoría de las empresas confiteras son por lo general empresas familiares. (Cámara de la pequeña industria de Pichincha ).

Una empresa familiar es toda compañía cuyo control de la dirección está en manos de una o varias familias. (El Economista , 2008)

El problema en la empresa familiar se produce cuando se confunden los papeles de propietario y gestor de la empresa, es decir, gobierno y dirección, perjudicando el buen gobierno de la misma. (El Economista , 2008)

La actuación de los órganos de gobierno de la empresa familiar no es la más adecuada en muchas ocasiones. Es frecuente que el fundador y propietario actúe durante toda su vida activa como único responsable de la gestión de la empresa, bien como administrador único o como presidente y consejero delegado de un Consejo de Administración no operativo. (El Economista , 2008)

Asimismo, es habitual que en segunda generación, el Consejo de Administración esté integrado sólo por miembros de la familia propietaria, al margen de su mayor o menor preparación para gestionar la empresa: son consejeros por el mero hecho de ser miembros de la familia. En ambos casos se confunde propiedad y gobierno de la empresa, lo que ocasiona perjuicios a esta última. Para decirlo de forma gráfica: ser dueño de un avión no da a su

propietario la capacidad para pilotarlo, si no está preparado para ello. (El Economista , 2008)

Al ser familiar el negocio propuesto se tratará de incluir y retener a directivos no familiares y a planificar la sucesión de su dirección, para ir formando a los colaboradores como futuros líderes de la empresa y así evitar un conflicto de intereses.

#### **2.2.2.4. CONTROL**

El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas claves implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones. (David, 2008, pág. 132)

Según la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, el control en la mayoría de las empresas confiteras la tienen los dueños de las mismas, debido a que en su mayoría estas empresas son de origen familiar. (Cámara de la pequeña industria de Pichincha )

El plan de negocio propuesto tendrá de un gran control en todas sus actividades, para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planteadas.

#### **2.2.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Las organizaciones invierten en investigación y desarrollo porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicios superiores, lo que les dará ventajas competitivas. (David, 2008, pág. 149)

En la industria confitera solamente las grandes compañías realizan trabajos de investigación; esto puede ser debido a los altos costos de dichas investigaciones que las pequeñas y medianas empresas no pueden costear.

Se puede deducir que empresas como Nestlé están constantemente en planeación de nuevos mercados y productos. Un claro ejemplo de esto es que Italia, España y Alemania ya están siendo analizadas como posibles mercados “nostálgicos” ecuatoriano, debido a que en estos países residen la mayor cantidad de migrantes ecuatorianos. (Diario "Expreso" , 2011, pág. 17).

En dichos países se están realizando investigaciones para saber si se impulsa un producto que permita competir en las grandes superficies con un chocolate gourmet, llamado Dark Chocolate, que es de 50%, 60% y 70% de licor de cacao. (Diario "Expreso", 2011, pág. 17)

El plan de negocio propuesto empezará a desarrollar productos nuevos a partir de sexto año de funcionamiento ya que para esto se necesita de una gran inversión y se espera que a partir del quinto año el negocio ya posea de una gran rentabilidad financiera que lo sostenga.

#### **2.2.4. Finanzas y Contabilidad**

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. (David, 2008, pág. 140)

Las grandes compañías confiteras necesitan de grandes montos de inversión. (Revista "Ekos", 2006, pág. 46)

Las grandes inversiones ayudan a implementar con éxito las estrategias. (David, 2008, pág. 140)

El BCE registró que en el 2010 las compañías confiteras compraron más de \$1.104 millones en máquinas y aparatos para la elaboración del cacao o fabricación de chocolate. (Diario "Expreso" , 2011)

Con estos datos se puede deducir que las empresas líderes en la industria confitera tienen un alto grado de liquidez y buen indicador de endeudamiento, ya que tienen una alta capacidad para afrontar sus compromisos a corto plazo. Solo el terreno de la próxima fábrica de La Universal cuesta dos millones de dólares. La inversión del edificio todavía no se tiene, pero se va a realizar una inversión millonaria en equipos. Se traerá una línea nueva de galletería que es una inversión aproximadamente de 1,5 millones de euros (2,1 millones de dólares). (Diario "Expreso", 2011, pág. 17)

### **2.2.5. Operaciones**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en toda aquella actividad que transforma los insumos en bienes y servicios. (David, 2008)

Las grandes empresas confiteras cuentan con maquinaria industrial para realizar el proceso de preparación de materia prima, mezcla, formación y empaque de productos, aunque existen empresas donde algunas fases productivas son realizadas manualmente. (Universidad Francisco Gavidia , 2010)

En la mayoría de las empresas confiteras artesanales se carece de mucha maquinaria debido al alto costo de las mismas por lo que su producción se la realiza manualmente. Lo que realmente no han considerado es que la adquisición de este tipo de maquinaria sería una sola inversión la cual se recuperaría gradualmente con un mayor volumen de producción.

El proceso de elaboración de los dulces es similar para los diferentes tipos de dulces o mermeladas, obteniéndose un solo tipo de producto final. (Mail x Mail, 2004)

Las escalas de producción que se pueden lograr son:

	Escala (rango de producción)
Microempresa/artesanal:	Hasta 0,2 Ton/día
Pequeña empresa:	De 0,2 a 1,0 Ton/día
Mediana empresa:	De 1,0 a 2,0 Ton/día
Gran empresa:	Más de 2 Ton/día

**Fuente: Autor**

1. Recepción de la Materia Prima. Se coteja el pedido realizado con la factura que se ha entregado con el fin de constatar que sea lo que se ha solicitado al proveedor.
2. Transporte a la mesa de Selección
3. Selección y rechazo de la Materia Prima. Separación en el caso de frutas, las que estén en condiciones para ser reducidas en nuestros procesos.
4. Transporte de la Materia Prima al área de lavado.
5. Lavado. Donde cuidadosamente los empleados del sector prestarán suma atención.
6. Despulpado. Se obtiene la pulpa de la fruta, lo que finalizará con la elaboración del proceso de realización del jarabe para la elaboración.
7. Transporte al área de extracción del jugo que posteriormente se filtrará.
8. Dosificación.
9. Procesamiento de jugos y sabores.
10. Transporte al área de mezclado.
11. Preparación del jarabe.
12. Proceso de filtrado.
13. Preparación de la Pectina
14. Transportación al área de mercado.

15. Mezclado.
  16. Envasado.
  17. Transporte del producto final terminado.
  18. Almacenamiento del producto final envasado terminado.
- (Mail x Mail, 2004)

Se puede concluir que el plan de negocio propuesto tendrá sus procedimientos bien definidos y quienes realizarán las tareas irán adquiriendo con el tiempo especialización laboral. Para esto debe existir de una planificación en producción, donde se establecerán los tiempos máximos de producción en cada etapa. Con esto claro la empresa determinará cuáles son los niveles de producción óptimos.

## **2.2.6. Marketing**

### **2.2.6.1. Cliente**

El cliente es el actor del mercado más importante. Se los debe de tener muy en cuenta cuando se trazan las estrategias, ya que éstas van dirigidas a sus necesidades y deseos. (David, 2008, pág. 137)

Con toda la información previa recolectada se puede deducir que la industria de confiterías tiene un gran número de clientes fieles, esto se demostró en el estudio de reporte de consumo de Overview 2008, de Ipsa Group, que estableció que la adquisición de golosinas creció un 10%, a pesar del aumento de precios, ocurrido por el incremento del costo de la materia prima (Diario "El Hoy" , 2008)

Los canales de venta de las grandes empresas confiteras son los grandes mayoristas como Supermaxi, Mi Comisariato, La favorita, etc. Esto se debe en gran parte al volumen de facturación de dichas empresas.

Por otro lado las empresas productoras de dulces artesanales venden sus productos a los minoristas como las panificadoras y tiendas de barrio, esto en parte a que las grandes empresas tienen ya convenios monopolísticos con los grandes distribuidores.

Los clientes del plan de negocio propuesto serán los supermercados mayoristas y minoristas cuyo análisis se lo realizará en el capítulo 4.

#### **2.2.6.2. Venta de Productos y Servicios**

En el tiempo las ventas de las empresas confiteras ecuatorianas tienen una pendiente positiva. (Diario "El Hoy" , 2008)

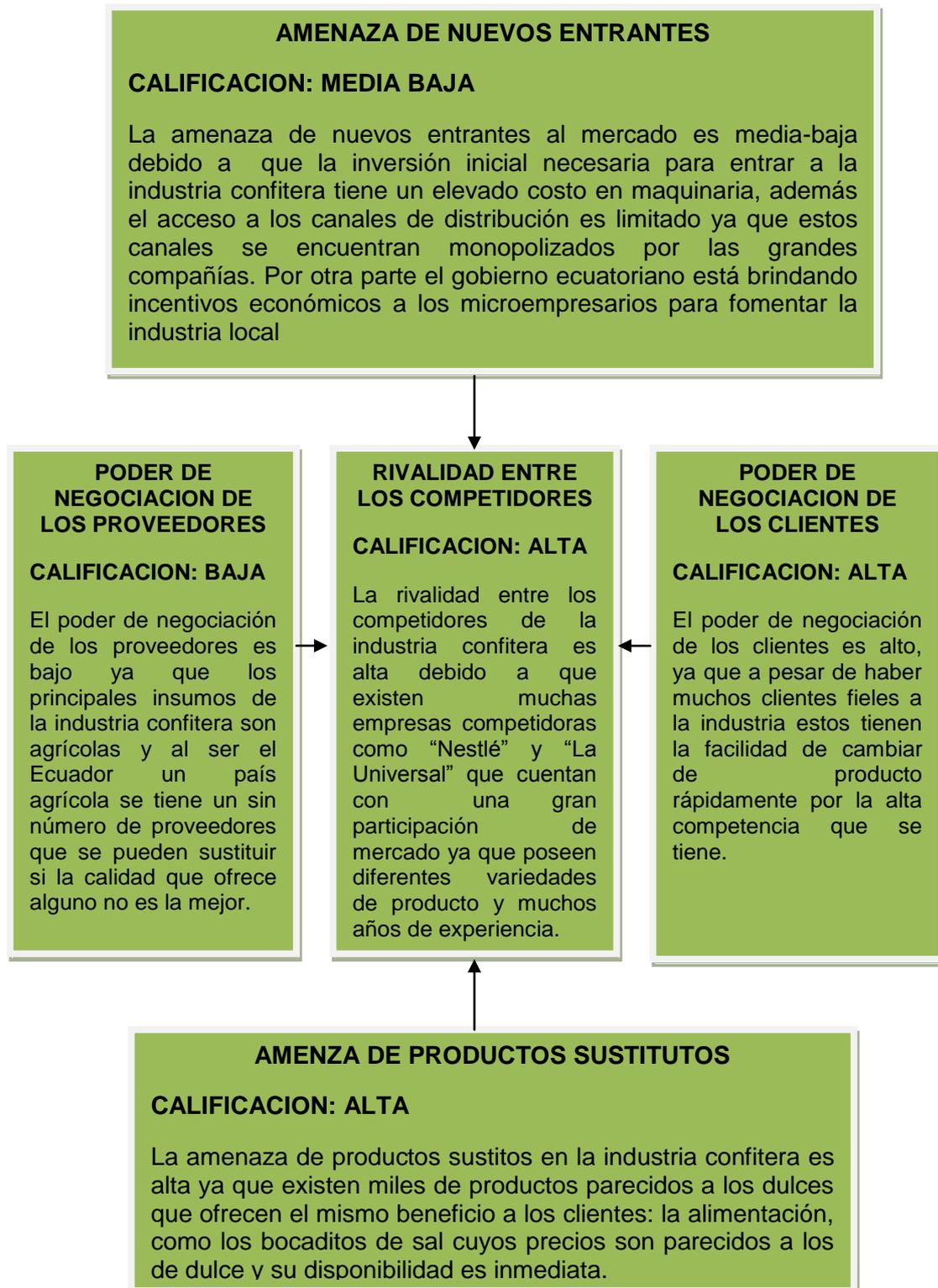
Varios de los factores que han afectado esto son las grandes actividades en marketing como publicidad, promociones, relación con los distribuidores, etc. (David, 2008, pág. 137)

La venta que han logrado los productos de estas empresas ha sido notoria en los últimos cinco años. (Diario "El Universo", 2006) Para muestra está la multinacional Nestlé, que según un avalúo de la Insectoría de Trabajo (hecho en el 2004) y que manejaban los ex trabajadores de La Universal, tenía una participación del 18% en el mercado de tabletas de chocolate, en el año 2000, mientras La Universal ocupaba el 75%. (Diario "El Universo", 2006)

#### **2.2.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Las 5 Fuerzas de Michael Porter forman un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. (David, 2008, pág. 98) En el gráfico 3 se detalla el análisis respectivo de la industria confitera ecuatoriana según Porter.

Gráfico 3. Amenaza de nuevos entrantes



Elaborado: Autor

## **CAPITULO III**

### **3. INVESTIGACION DE MERCADO**

La investigación de mercado identifica, recopila, analiza y difunde la información con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de los problemas. (Malhotra, 2008, pág. 7)

#### **3.1. INTRODUCCION**

Con los datos analizados en el presente capítulo, y en el capítulo anterior se determinará la oportunidad de negocio para la elaboración y comercialización de los dulces artesanales de Rocafuerte para la ciudad de Quito. Se explicará los problemas que se presentan tanto de gerencia como de investigación de mercado y se expondrá y analizará los diferentes resultados de la información obtenidos a través de herramientas como grupos de enfoque y encuestas.

Se establecerá la posible existencia de un nicho de mercado apropiado, al que se podría dirigir los dulces artesanales de Rocafuerte y se determinará la aceptación en el mercado quiteño.

A través de estos procesos se logrará entender las necesidades del cliente y del mercado en general, con lo cual será posible diseñar una estrategia de marketing, que a su vez permita otorgar un valor agregado, el cual será la clave para el funcionamiento del negocio propuesto.

#### **3.2. PROBLEMA GERENCIAL**

Al ser una empresa nueva, el principal problema gerencial es el desconocimiento del mercado.

### **3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS**

Conocer las tendencias de consumo, necesidades y deseos por parte de los potenciales consumidores.

### **3.4. OBJETIVOS**

#### **3.4.1. Objetivo General**

Conocer la aceptación de los dulces artesanales de Rocafuerte en la ciudad de Quito.

#### **3.4.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer la posible demanda de los dulces artesanales de Rocafuerte en la ciudad de Quito.
- b. Conocer la percepción de los posibles consumidores hacia los dulces artesanales.
- c. Conocer la frecuencia de consumo y compra de dulces artesanales.
- d. Conocer cuáles son las características más importantes al momento de comprar los dulces artesanales.
- e. Determinar la actitud que tiene el mercado respecto a los dulces artesanales de Rocafuerte.
- f. Determinar los tipos de dulces de Rocafuerte que tendrían mayor demanda en el mercado quiteño.
- g. Determinar la cantidad y el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por los dulces artesanales de Rocafuerte.
- h. Establecer el empaque factible para la producción y que sea amigable para el consumidor.
- i. Determinar posibles puntos de venta.

### **3.5. INVESTIGACION DESCRIPTIVA CUALITATIVA**

Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. (Malhotra, 2008, pág. 141)

#### **3.5.1. Grupo Focal**

Entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos de una forma no estructurada y natural. (Malhotra, 2008, pág. 145)

##### **3.5.1.1. Metodología**

- a. Para la ejecución del grupo focal se reunió al azar a un grupo heterogéneo de 13 personas que se encontraban entre las edades de 12 a 65 años de edad, de diferentes géneros, niveles de educación y clases sociales que consumían dulces.
- b. Se realizó una grabación de video con el consentimiento de los participantes con una duración de una hora y media.
- c. El grupo focal se lo realizó el día lunes 23 de enero del 2012 en las instalaciones de Grupo Norma, y fue dirigido por Jorge Rivadeneira.
- d. Los datos obtenidos servirán para desarrollar la encuesta, y trazar las estrategias comerciales y de marketing de la empresa.

Las preguntas guías para el grupo focal se detallan en el Anexo 5.

##### **3.5.1.2 Resultados**

- a. Gran parte de los participantes prefieren los dulces caseros a los dulces confiteros.
- b. Las participantes mujeres y hombres casados de clase socioeconómica alta compran dulces cada semana.

- c. Los participantes confirmaron la teoría de que a pesar que los dulces suban de precio la demanda se mantiene, esto debido al gusto que tienen los ecuatorianos para los dulces y a la fidelidad que tienen las grandes empresas confiteras.
- d. Cuando a los participantes se les preguntó sobre la primera palabra que se les viene a la mente al escuchar la palabra “dulces artesanales”, la respuesta varió de acuerdo al lugar de crianza y al nivel social económico del participante. Chocolates, suspiros, alfajores, dulce de guayaba y galletas de almidón fueron algunas de las palabras mencionadas.
- e. Todos los participantes coincidieron que las 3 principales razones para la compra de los dulces son para consumo propio, compartir a visitas y para regalar.
- f. Un aspecto negativo de los dulces artesanales en el que concordaron todos los participantes fue en el problema de la no existencia de fecha de caducidad y la falta de frescura de los dulces. Uno de los participantes mencionó que no hay una constancia en el sabor.
- g. Ninguno de los participantes recordó alguna marca de dulces artesanales, lo que demuestra el poco posicionamiento de la competencia.
- h. Pocos integrantes del *focus group* habían escuchado hablar de la fama de los dulces de Rocafuerte.
- i. Los dulces de Rocafuerte dan la apariencia de ser deliciosos y de ser artesanales. A los participantes de clase económica media alta les pareció la presentación de los dulces “poco atractiva”
- j. Los participantes estuvieron de acuerdo que la presentación de los dulces debe identificar la cultura manabita.
- k. Los dulces en común favoritos de todos los participantes fueron los alfajores y galletas de almidón.
- l. El limón relleno fue el dulce que menos gustó en la presentación, seguido por el dulce de camote.

- m. La frecuencia en el tiempo de compra en la mayoría de los participantes, a excepción de casados, es de 15 días.
- n. Todos los entrevistados creen que el producto debe ser vendido en un centro comercial sea en una isla o dentro de un supermercado.
- o. Los participantes estarían dispuestos a pagar de \$3,50 a \$5,00 USD por un paquete de producto variado (mínimo 3 clases de producto, 20 unidades en total).
- p. Hubo variedad de opiniones en lo referente a los medios de comunicación necesarios para realizar publicidad; redes sociales, revistas familiares, TV, radios, hojas volantes y degustaciones fueron los medios mencionados.

### **3.6. INVESTIGACION DESCRIPTIVA CUANTITATIVA**

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos, y comúnmente, utiliza algún tipo de dato estadístico. (Malhotra, 2008, pág. 181)

#### **3.6.1. Encuestas**

Con el fin de establecer las necesidades, deseos y demandas del consumidor se utilizará la técnica de la encuesta, que es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población y está diseñada para obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2008, pág. 183)

##### **3.6.1.1. Metodología**

Se elaboró un cuestionario en base a los resultados del grupo focal acerca de gustos y preferencias, frecuencias de consumo y otras variables para conocer la posible aceptación de los dulces artesanales de Rocafuerte. (Ver Anexo 6).

## MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se tomó en cuenta las siguientes variables:

Mercado objetivo: Personas entre los 18 y 65 años de edad, de niveles socioeconómicos, altos, medios y bajos. Se escogió este rango de edad porque son personas adultas con poder de decisión y que forman parte de la población económicamente activa.

La clase alta, es la más preparada y con mayor acercamiento a la tecnología. Asimismo, se los tiende a ver como algo más superficiales y más igualitarios con los padres en el trato, además que son muy abiertos a la globalización y compra en el exterior, en base a patrones de EEUU. (Diario "El Hoy", 2010, pág. 3)

A la clase media se la identifica como más restringida en su nivel de compra, con gastos de \$600 por mes, poniendo siempre relevancia a la educación y alimentos. Sólo los profesionales y estudiantes logran tener acceso a la tecnología. Además, disfrutan mucho de compartir con la familia, viajan poco, tienen familiares fuera del país y hacen compras en cadenas de tiendas. Personas de nivel medio son medianamente globalizadas. (Diario "El Hoy", 2010, pág. 3)

El nivel medio-bajo en adelante, restringe mucho las actividades, centrándose más en ver televisión, escuchar la radio e ir a la iglesia, además que cuentan con familiares en el extranjero, no se van de vacaciones, consumen productos nacionales y compran alimentos para el día en tiendas de barrio. (Diario "El Hoy", 2010, pág. 3)

Para poder distinguir entre cada uno de los segmentos, en las encuestas se les preguntó sobre su nivel de ingreso, cuya investigación previa se determinó que las personas de nivel socioeconómico bajo tienen ingresos familiares hasta

\$400 USD, los de la clase media, desde \$401 USD hasta \$1000 USD, y los de la clase alta desde \$1001 USD en adelante. (INEC, 2010)

**Alcance geográfico:** área urbana de la ciudad de Quito

**Tipo de muestreo utilizado:** muestreo aleatorio estratificado.

Para el cálculo se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2) * N * p * q}{(e^2 * (N-1)) + ((Z^2) * p * q)}$$

(Galindo, 2006, pág. 386)

Donde:

	Datos
Probabilidad que ocurra el evento	P= 0.5
Probabilidad que no ocurra el evento	Q= 0.5
Numero de población entre 18 – 65 años	N = 996.872 habitantes
Nivel de confianza del 95%	Z = 1.96
Error admisible	E = 5 %
Muestra	384 encuestas

Elaborado: Autor

Reemplazando se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{((3.8416) * 996872 * 0.5 * 0.5)}{((0.0025 * (996871)) + ((3.8416) * 0.5 * 0.5))} = 384.01$$

De manera que el tamaño de la muestra, para los niveles establecidos de Z y E es de 384 encuestas.

Utilizando como variable el estrato social en el muestreo aleatorio estratificado, el número de encuestas por niveles sociales a realizar se detallan en la tabla 3.1.

**Tabla 2. División de personas por estrato social**

<b>División de personas por estrato social</b>			
<b>N Habitantes / N Encuestas</b>	<b>Clase Alta</b>	<b>Clase Media</b>	<b>Clase Baja</b>
<b>996,872</b>	5,90%	60,50%	33,60%
<b>384</b>	<b>23</b>	<b>232</b>	<b>129</b>

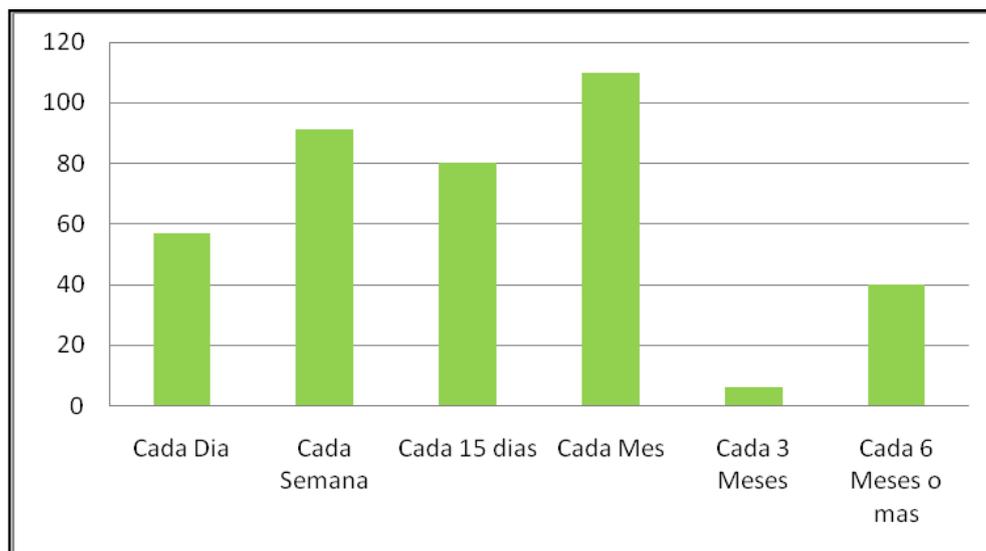
Elaborado: Autor; Fuente: INEC

### 3.6.1.2. Resultados

**Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia compra dulces?**

**Tabla 3 : Resultado Pregunta 1**

Frecuencia	Total
Cada Día	57
Cada Semana	91
Cada 15 Días	80
Cada Mes	110
Cada 3 Meses	6
Cada 6 Meses o mas	40
	<b>384</b>



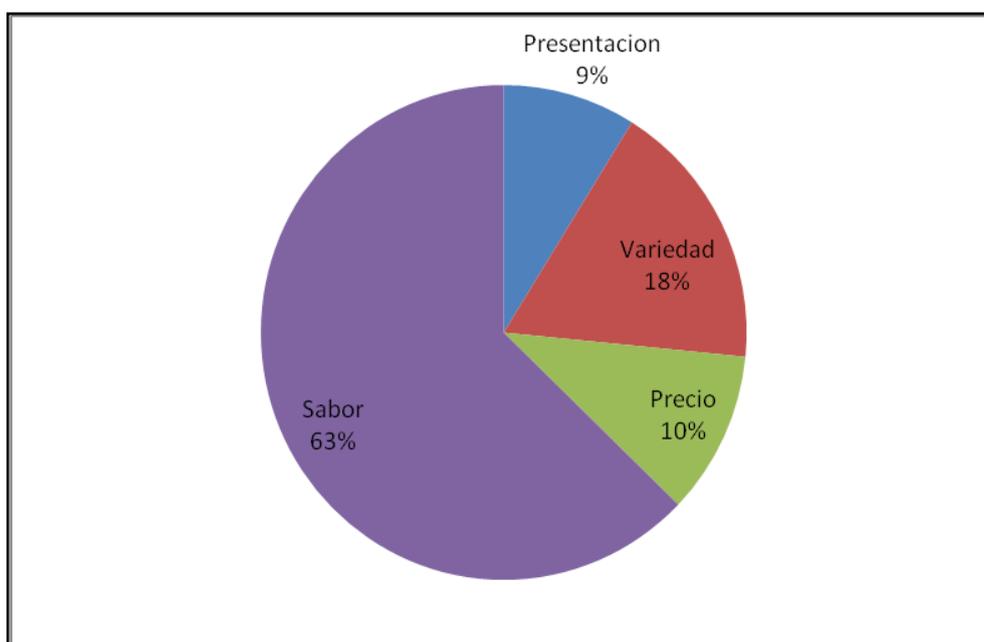
**Elaborado:** Autor

La encuesta señaló que 29% de los encuestados manifestaron que compran dulces en un intervalo de un mes, sin embargo las personas de nivel, estrato social alto las compran cada semana. Este resultado condicionará los niveles de producción y proyección de ventas que tendría la empresa.

**Pregunta 2: Al momento de realizar la compra de los dulces ¿Qué característica le parece la más importante?**

**Tabla 4: Resultado Pregunta 2**

Característica	Total
Presentación	34
Variedad	68
Precio	41
Sabor	241
	<b>384</b>



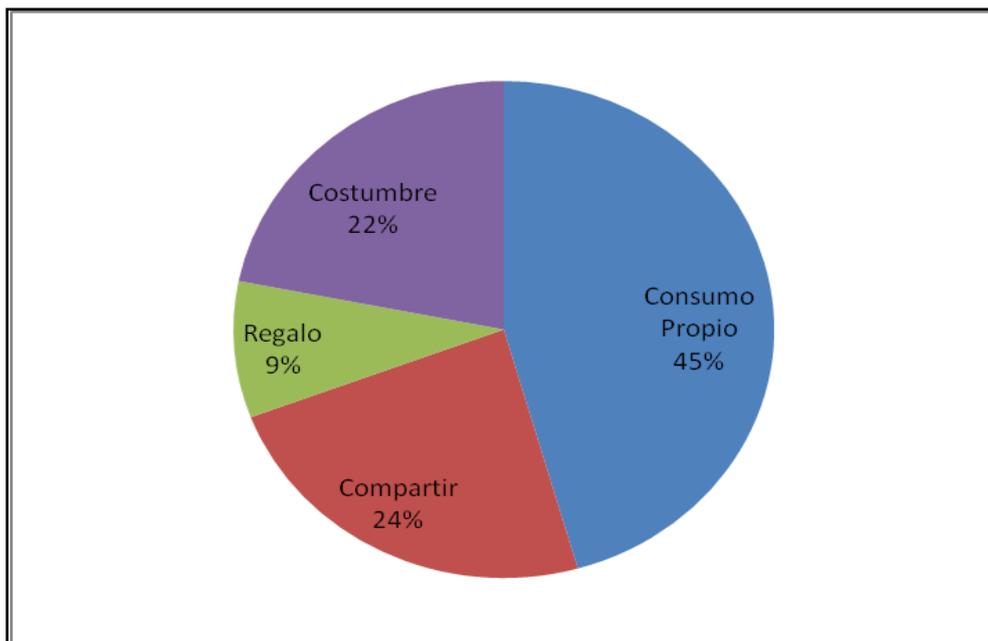
Elaborado: Autor

La encuesta señaló que el 63%, encuentra al sabor como la característica más importante al momento de decidir que dulce comprar. Con este resultado se puede analizar que a los quiteños les importa poco la presentación o el precio del dulce y que en el plan de marketing debemos hacer énfasis en el delicioso sabor que tiene el producto y en su variedad.

**Pregunta 3: ¿Por qué motivo compra dulce?**

**Tabla 5: Resultado Pregunta 3**

Motivo	Total
Consumo Propio	175
Compartir	91
Regalo	34
Costumbre	84
	<b>384</b>



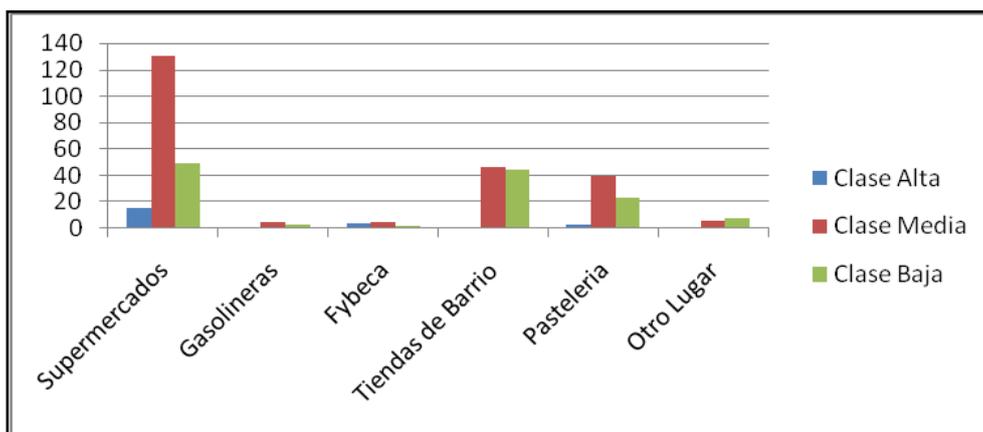
Elaborado: Autor

Los datos de esta pregunta revelaron que el 45% de los encuestados compran dulces para consumo propio. Esta característica puede ser usada en el plan de marketing como un slogan que señale, que los dulces deben ser consumidos únicamente por el que los compra.

**Pregunta 4: ¿En qué lugares acostumbra a comprar dulces?**

**Tabla 6: Resultado Pregunta 4**

	Clase Alta	Clase Media	Clase Baja
Supermercados	15	130	49
Gasolineras	0	5	3
Fybeca	4	5	2
Tiendas de Barrio	0	46	44
Pastelería	3	40	23
Otro Lugar	1	6	8
	<b>23</b>	<b>232</b>	<b>129</b>



Elaborado: Autor

La mayoría de los encuestados realiza la compra de los dulces en los supermercados, seguidos por las tiendas de barrio. Cabe recalcar que las personas de nivel socio económico bajo manifestaron su preferencia en comprar los dulces en dichas tiendas.

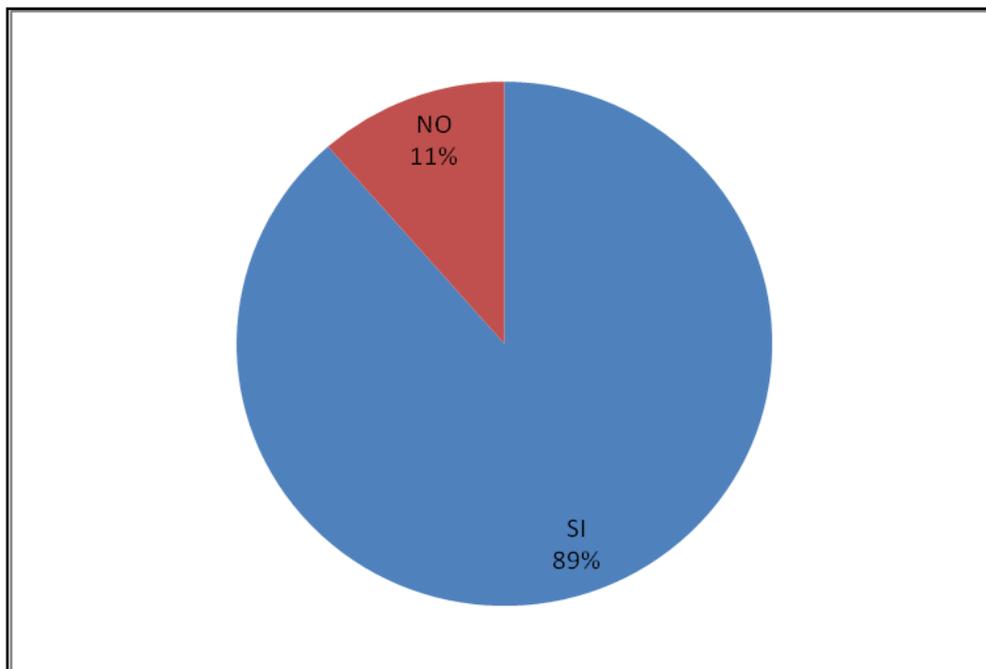
Con esta respuesta se puede deducir que es factible tener dos diferentes canales de venta para diferente público, los supermercados para personas de

clase socioeconómica alta y las tiendas de barrio para personas de nivel socioeconómico bajo.

**Pregunta 5: ¿Ha consumido o consume dulces artesanales?**

**Tabla 7: Resultado Pregunta 5**

	<b>Total</b>
SI	349
NO	45
	<b>384</b>



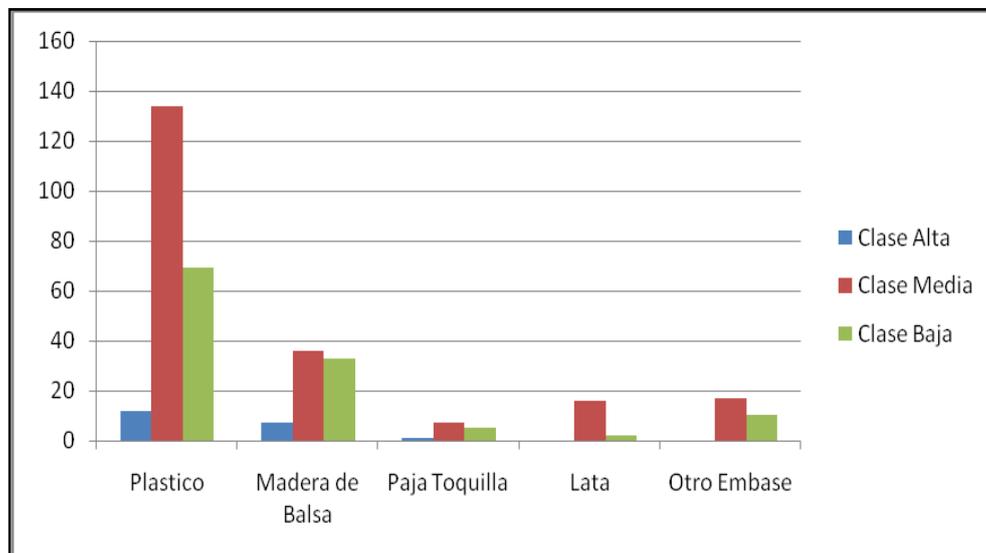
Elaborado: Autor

Los resultados demostraron que de las 384 personas encuestadas, el 89% consume dulces artesanales, lo que demuestra que se tiene una gran demanda potencial. Esta pregunta es filtro por lo que las 45 personas que contestaron el “no”, dejaron de ser parte de la encuesta.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el envase de preferencia cuando compra dulces artesanales?**

**Tabla 8: Resultado Pregunta 6**

Envase	Clase Alta	Clase Media	Clase Baja
Plástico	12	134	69
Madera de Balsa	7	36	33
Paja Toquilla	1	7	5
Lata	0	16	2
Otro Embase	0	17	10
	<b>20</b>	<b>210</b>	<b>119</b>



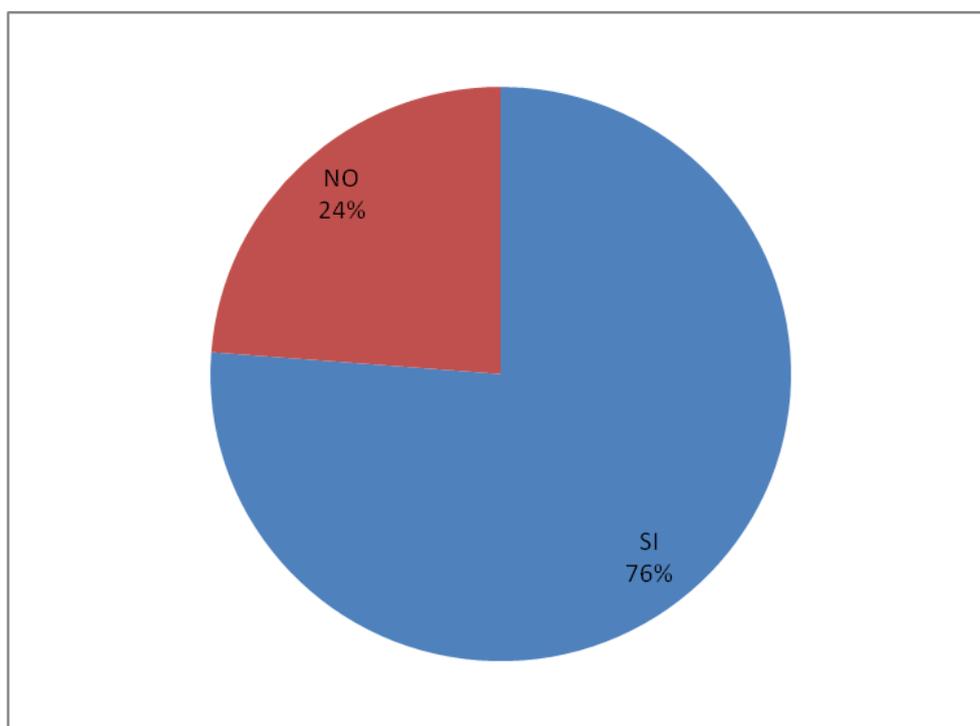
**Elaborado: Autor**

El resultado de la pregunta 6, mostró que el 62% de los encuestados prefieren el envase actual de los dulces; el plástico. También cabe recalcar que más de la mitad de los encuestados de nivel socioeconómico alto, preferirían un envase hecho en madera de balsa, por lo que se concluye que se podrían tener 2 diferentes presentaciones del producto para diferentes estratos sociales.

**Pregunta 7: ¿Conocen y le gustan los dulces artesanales de Rocafuerte, Manabí?**

**Tabla 9: Resultado Pregunta 7**

	<b>Total</b>
SI	266
NO	83
	<b>349</b>



Elaborado: Autor

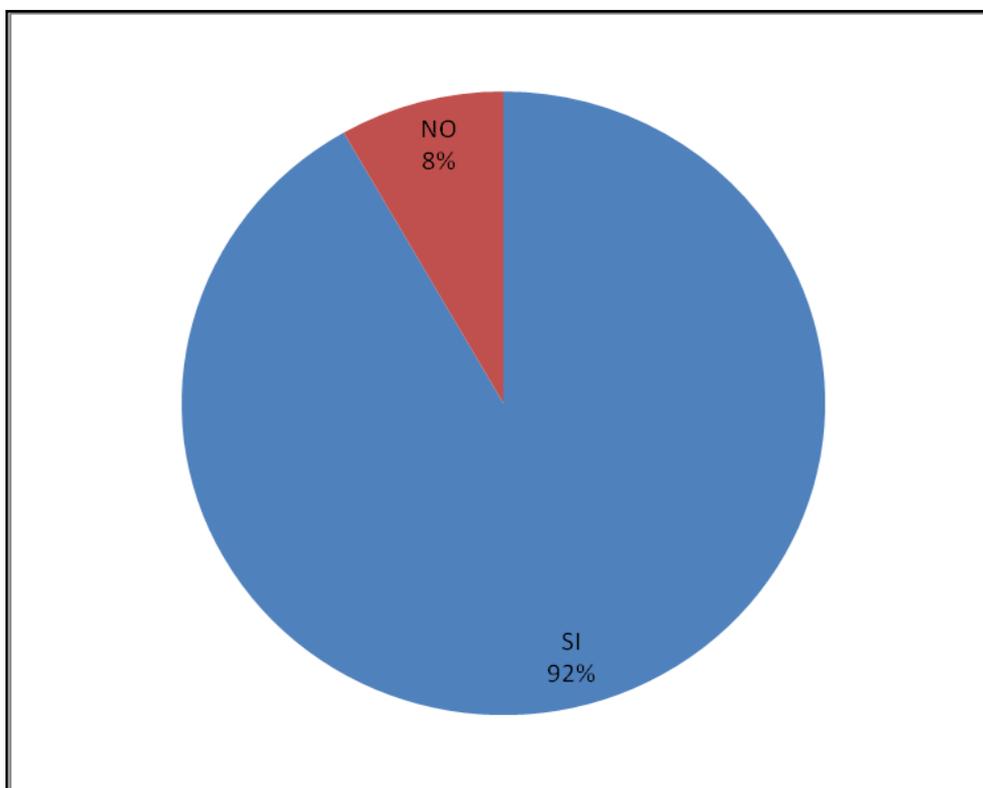
El 76% de los encuestados que continuaron luego del filtro 1, conocen y les gusta los dulces de Rocafuerte, esto confirma la gran fama de dichos dulces a nivel nacional.

Esta pregunta es filtro por lo que las 83 personas que contestaron el "no", dejaron de ser parte de la encuesta.

**Pregunta 8: ¿Sabía usted que los dulces artesanales de Rocafuerte - Manabí son hechos en forma totalmente casera?**

**Tabla 10: Resultado Pregunta 8**

	Total
SI	244
NO	22
	<b>266</b>



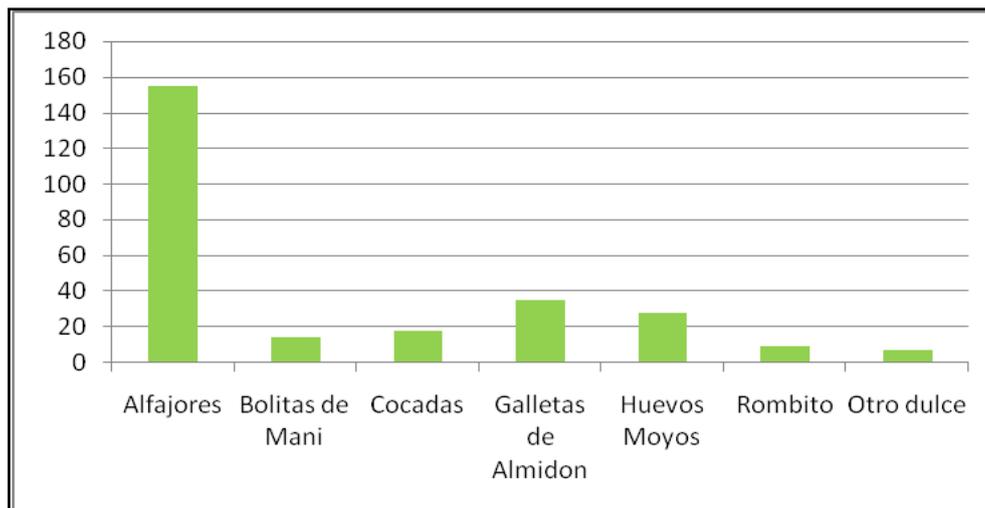
Elaborado: Autor

El 92% de los encuestados señaló saber que los dulces de Rocafuerte son elaborados en forma casera, esto sugiere que es necesario diseñar un plan de marketing que recuerde dicho valor agregado.

**Pregunta 9: ¿De los dulces artesanales de Rocafuerte, cual es su favorito?**

**Tabla 11: Resultado Pregunta 9**

Dulce	Total
Alfajores	155
Bolitas de maní	14
Cocadas	18
Galletas de Almidón	35
Huevos moyos	28
Rombito	9
Otro dulce	7
	<b>266</b>



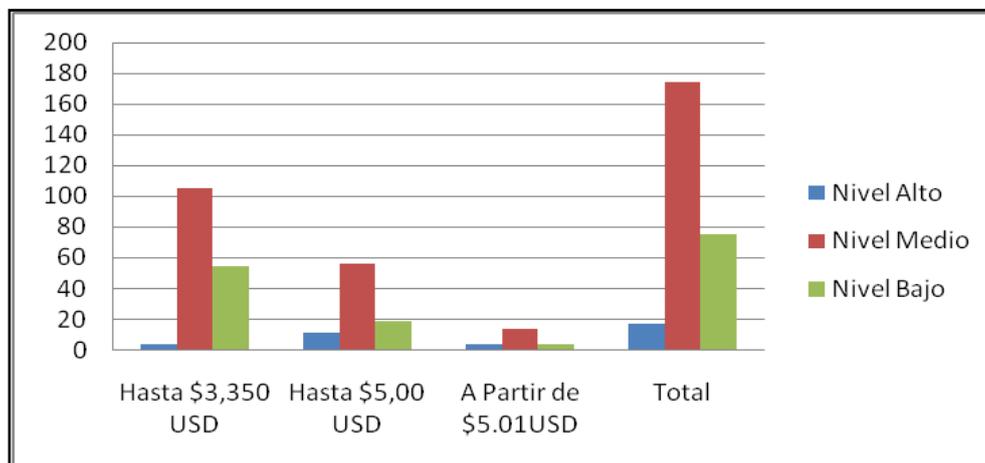
**Elaborado: Autor**

El 58% de los encuestados mencionó a los alfajores como sus dulces preferidos, esto nos puede ayudar a determinar el nivel de producción que debería tener cada dulce, convirtiendo al alfajor como el producto estrella de la empresa.

**Pregunta 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase que contenga 20 unidades de mínimo 3 diferentes tipos de dulce?**

**Tabla 12: Resultado Pregunta 10**

	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Hasta \$3,50 USD	3	105	54
Hasta \$5,00 USD	11	56	18
A Partir de \$5.01USD	3	13	3
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>174</b>	<b>75</b>



**Elaborado: Autor**

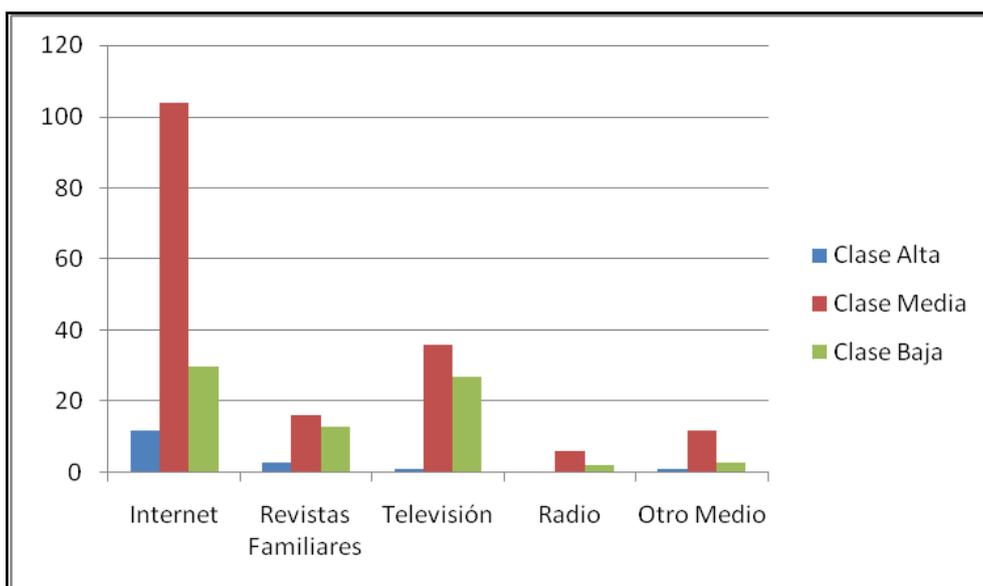
La encuesta señaló que el 61% de la muestra preferiría pagar hasta \$ 3, 50 USD por un envase de mínimo 3 tipos de diferentes dulces, de 5 unidades cada uno.

Otro punto importante que mostraron los resultados es que una gran parte de las personas de nivel socioeconómico alto estarían dispuestas a pagar hasta 5,00 USD el mismo envase. Esto puede representar que nuestro producto puede tener un distinto precio, dependiendo del lugar de venta y presentación de los mismos.

**Pregunta 11: ¿Dónde le gustaría recibir información de los dulces artesanales de Rocafuerte?**

**Tabla 13: Resultado Pregunta 11**

Medios	Total
Internet	146
Revistas Familiares	32
Televisión	64
Radio	8
Otro Medio	16
	<b>266</b>



**Elaborado: Autor**

Las encuestas dieron como resultado que el 55% de los encuestados preferirían recibir información de los dulces artesanales de Rocafuerte por internet, esto se podría deber a que es el medio de comunicación más usado por las personas en la actualidad.

### 3.7. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con la información previa recolectada en el análisis de las oportunidades y amenazas del macroentorno, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y en los resultados de la investigación de mercado existen varios factores que contribuyen a la posibilidad de implementar el negocio de la elaboración y comercialización de los dulces artesanales de Rocafuerte para la ciudad de Quito, entre las cuales se pueden contar:

- ✓ Los ecuatorianos han incrementado su capacidad adquisitiva dado que actualmente el país se encuentra en un alto crecimiento económico.
- ✓ Tendencia de consumo estable; los dulces son productos imprescindibles para los ecuatorianos y aunque se registran incrementos en los precios de éstos la demanda será constante.
- ✓ Manabitas residentes en Quito; se demostró que una gran cantidad de manabitas viven actualmente en Quito, estos son potenciales clientes y generadores de comentarios favorables hacia el producto.
- ✓ La fama de la gastronomía manabita; la comida manabita es considerada la mejor de la Costa ecuatoriana, lo que provocaría que las personas compren el dulce por primera vez únicamente por ser originarios de esta provincia.
- ✓ Se podrá tener control sobre los proveedores debido a la gran oferta de insumos existentes.
- ✓ El *focus group* reveló que los dulces caseros son más predilectos que los dulces confiteros además de que dan la apariencia de ser deliciosos.
- ✓ Se puede tener dos diferentes tipos de producto para dos diferentes segmentos; el primero para clase alta donde se podrá vender los dulces en los supermercados en una presentación más elegante y la segunda para clase media-baja donde se comercializará el producto en tiendas de barrio en una presentación más sencilla.
- ✓ No existe recordatorio de marca definido por parte del consumidor hacia otro dulce tradicional, esto implica que posicionando el producto de

manera correcta en la mente del consumidor se tendrá ventaja sobre la competencia.

Por otra parte las exigencias de los consumidores van creciendo día a día. Esto se respalda ante los resultados obtenidos en el grupo focal en las que se concluía que los participantes tomaban mucho en cuenta la calidad y la fecha de caducidad.

Los resultados de la encuesta demostraron que de las 384 personas encuestadas, el 66% ha probado y le gustan los dulces de Rocafuerte, lo que supone un mercado potencial de aproximadamente 657.936 personas ubicados en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito, de entre 18 a 65 años de edad.

Con todo este respaldo podemos concluir que existe gran oportunidad de negocio y que la creación de la empresa es viable.

## CAPITULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se determinará el mercado objetivo hacia el que debe enfocarse la empresa, además se trazarán las diferentes estrategias de marketing para el lanzamiento y posterior posicionamiento del producto, enfocándose en el valor agregado que se ofrecerá al mercado.

#### 4.1. MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO

Se determinaron los mercados potenciales de los dulces artesanales de Rocafuerte utilizando los resultados de la investigación de mercado, junto a las características descriptivas de los consumidores (Geográficas, demográficas y psicográficas) basadas en el portal web del INEC, que brindaron mayor información de posibles compradores. Los mercados potenciales son:

**Tabla 15: Mercado Potencial y Objetivo 1.**

<b>Segmento 1</b>	
<b>Segmentación Geográfica</b>	Zona Urbana del Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Segmentación Demográfica</b>	Mujeres casadas de 18 a 24 años, con ingresos familiares mensuales entre \$400 y \$1.000 USD
<b>Segmentación Psicográfica</b>	Personas jóvenes, entusiastas e impulsivas que buscan la variedad y la emoción, además de un servicio rápido a un precio bajo y que gusten de dulces artesanales. <b>(16.782 personas)</b>

**Elaborado:** Autor

Tabla 16: Mercado Potencial y Objetivo 2.

Segmento 2	
Segmentación Geográfica	Zona Urbana del Distrito Metropolitano de Quito.
Segmentación Demográfica	Mujeres solteras de 30 a 64 años, con ingresos mensuales superiores a \$1.000 USD
Segmentación Psicográfica	Personas prácticas, con los pies en la tierra y autosuficientes, a quienes les gusta hacer el trabajo ellos mismos y que gusten de dulces. <b>(8.904 personas)</b>

Elaborado: Autor

Tabla 17: Mercado Potencial y Objetivo 3.

Segmento 3	
Segmentación Geográfica	Zona Urbana del Distrito Metropolitano de Quito.
Segmentación Demográfica	Hombres y mujeres solteros de 30 a 64 años con ingresos mensuales familiares mayores a \$400 USD
Segmentación Psicográfica	Personas prácticas, con los pies en la tierra y autosuficientes, a quienes les gusta hacer el trabajo ellos mismos y que gusten de dulces artesanales. <b>(100.725 personas)</b>

Elaborado: Autor

Tabla 18: Mercado Potencial y Objetivo 4.

Segmento 4	
Segmentación Geográfica	Zona Urbana del Distrito Metropolitano de Quito.
Segmentación Demográfica	Hombres y mujeres casados de 30 a 64 años con ingresos mensuales familiares menores a \$1000 USD
Segmentación Psicográfica	Personas que van en busca de precios bajos y que gusten de dulces artesanales <b>(150.264 personas)</b>

Elaborado: Autor

**Tabla 19: Mercado Potencial y Objetivo 5.**

<b>Segmento 5</b>	
<b>Segmentación Geográfica</b>	Zona Urbana del Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Segmentación Demográfica</b>	Hombres y mujeres casados entre 30 a 64 años con ingresos familiares mensuales superiores a \$1000 USD
<b>Segmentación Psicográfica</b>	Personas entusiastas e impulsivas que buscan la variedad y la emoción y que gusten de dulces artesanales. <b>(9.422 personas)</b>

Elaborado: Autor

Analizando los diferentes segmentos, se han seleccionado los segmentos 4 y 5 como los mercados objetivos, debido a lo atractivo y adecuados que se ven para sus objetivos.

Desarrollando diferentes tipos de dulces para diferentes estratos sociales se forjará una reputación sólida en un ámbito específico.

## **4.2. DIFERENCIACIÓN**

Para poder definir la diferenciación del producto hay que primero determinar las ventajas competitivas y la estrategia de posicionamiento que tendría el producto en el mercado. (Kotler y Armstrong, 2003)

### **4.2.1. Ventajas Competitivas**

Basándose en el análisis de la investigación de mercado, las ventajas competitivas que tendría el producto sobre su competencia serían las siguientes:

Producto casero: como se mencionó en el capítulo 2, actualmente hay una tendencia hacia los productos saludables. Los dulces de Rocafuerte serán elaborados en forma totalmente casera con ingredientes naturales, sin

saborizantes artificiales en su composición. En el capítulo de la investigación de mercado se determinó que la mayor parte de los participantes prefieren consumir dulces caseros que los dulces confiteros, por esta razón este valor agregado sería muy apreciado para cualquier segmento objetivo.

Mayor conservación: Los dulces de Rocafuerte se diferenciarán del resto de los competidores en que serán los primeros dulces caseros que utilizarán técnicas en alimentos que les darán una mayor conservación. El estudio de mercado reflejó que la conservación de los dulces sería una característica necesaria, única y muy apreciada entre los consumidores.

El plan de negocio también tendrá una ventaja competitiva en el servicio ya que será la primera empresa que manejará una página web donde los clientes podrán hacer pedidos de dulces para ocasiones especiales como bautizos, bodas, primeras comuniones, etc.

#### **4.2.2. Estrategia de Posicionamiento**

Para establecer el posicionamiento del producto, se analizó la relación de beneficio y precio, acorde a los mercados ya escogidos, esto debido a que los consumidores escogen los productos y servicios que le generan más valor. (Kotler y Amstrong, 2003)

**Segmento 4:** Hombres y mujeres casados de 30 a 64 años con ingresos mensuales familiares menores a \$1000 USD, que van en busca de precios bajos y que gusten de dulces. (150.264 personas). Estrategia: MAS POR LO MISMO.

Se usará esta estrategia de posicionamiento ya que se ofrecerán los dulces artesanales de Rocafuerte a un mismo precio que su competencia brindando un beneficio adicional (Ser elaborados en forma casera con ingredientes naturales, sin saborizantes artificiales en su composición)

**Segmento 5:** Hombres y mujeres casados entre 30 a 64 años con ingresos familiares mensuales superiores a \$1000 USD, personas entusiastas e impulsivas que buscan la variedad y la emoción y que gusten de dulces. (9.422 personas). Estrategia: MAS POR MAS.

Se utilizará esta estrategia de posicionamiento ya que al igual que en el segmento 4, se ofrecerá un producto con mayor valor agregado, pero esta vez se cobrará un precio más alto para cubrir los costos elevados de empaque.

### **4.3 MARKETING MIX**

Las herramientas que la empresa va a utilizar para implementar las estrategias de marketing con los segmentos a atacar ya escogidos serán las “cuatro P” que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Kotler y Amstrong, 2003, pág. 275)

#### **4.3.1 Producto**

La empresa ofrecerá una variedad de creaciones, que serán elaboradas en forma casera con materia prima de primera calidad, sus procedimientos serán cuidadosamente realizados con el fin de brindar un producto confiable, de alta duración, altamente saludable y de excelente sabor.

#### **4.3.2. Estrategia de Producto**

La estrategia que se utilizará para lograr tener un crecimiento en el mercado será la de “desarrollo de producto”

Como se mencionó anteriormente la empresa a diferencia de su competencia ofrecerá a sus clientes un producto casero sin mucho químico en su composición y de mayor duración.

### **4.3.3. Mezcla de Producto**

#### **Anchura**

La empresa, los primeros cinco años tendrá únicamente una línea de productos, la cual es “Dulces artesanales”

#### **Longitud**

El número total de artículos que la empresa establecerá en su única línea de productos es de 2; uno para el segmento 4 y uno para el segmento 5.

#### **Profundidad**

El segmento 5 tendrá únicamente una sola presentación, la cual será una caja variada de 20 dulces.

Dentro del segmento 4 se tendrá 2 diferentes presentaciones: el producto principal al igual que en el segmento 5 será de una caja variada de 20 dulces y una presentación individual con 10 alfajores por unidad.

#### **Consistencia**

El grado de relación de ambos artículos es que son productos caseros.

### **4.3.4. Niveles de Producto**

#### **4.3.4.1. Producto Central**

El producto central es el nivel más básico y responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador? (Kotler y Armstrong, 2003, pág. 278)

Al ser un producto casero el beneficio básico que ofrecen los dulces artesanales de Rocafuerte es la tradición.

Actualmente las familias consumen dulces confiteros por la escases de tiempo que tienen para preparar ellos mismos los dulces. Emocionalmente los dulces de Rocafuerte les recordarán a aquellas tradiciones familiares memorables que a lo largo de los años las familias han estado perdiendo a causa de la globalización. Esto hará que las personas quieran pagar incluso un poco más para compartir dicho momento con otras personas.

#### **4.3.4.2. Producto Real**

El producto real tiene hasta cinco características; un nivel de calidad, funciones, diseño, una marca y un empaque. (Kotler y Amstrong, 2003, pág. 282)

#### **Desarrollo de Marca**

Se utilizará la estrategia “Multimarcas” ya que habrá una marca distinta para cada uno de los segmentos.

Para ambos segmentos se utilizarán nombres y slogans que generarán la idea de ser tradicionales y caseros, que invocarán sentimientos de nostalgia al consumidor.

Para el segmento 4, de clase media-baja, se utilizará el nombre “Dulces de mi tierra” con su slogan principal “Como hechos en casa”

Para el segmento 5, de clase alta, se escogió el nombre italiano “Dolce Bocatto” con el slogan “Deleite casero a tu paladar”

## **Calidad**

Ambas marcas de dulces serán elaboradas en formas caseras y empacadas de forma tal que se garantice la durabilidad del producto, usando técnicas en alimentos que le den una mayor conservación, estandarizando las mezclas, la proporción de ingredientes y la metodología de elaboración.

El ingrediente que le dará mayor conservación a los dulces es el Bensoato de Sodio que con menos de medio gramo por dulce le dará una durabilidad y frescura de 6 meses. (Los productos caseros de la competencia tienen una frescura y durabilidad de hasta 1 mes)

Además de registro sanitario los productos estarán sujetos a las normas INEN de gestión de servicio que demostrará que el producto cumple con las normas de salud y de calidad que exige el estado ecuatoriano.

## **Empaque**

Para cada segmento objetivo se utilizarán diferentes diseños y recipientes.

El recipiente primario para el producto “dulces de mi tierra” será el plástico, debido a que este material mantiene hermético el producto en su interior lo que da como resultado una mejor conservación y además ayuda a optimizar costos. El recipiente primario para “Bocatto” será un empaque combinado en el que en su interior será de material plástico para garantizar su hermeticidad y conservación, y en la parte exterior será de cartón con detalles de lujo.

El diseño del empaque para ambos segmentos será rectangular para facilitar su manipulación y transportación en los mercados.

El etiquetado del producto identificará la marca utilizando gráficos y colores atractivos que atraigan al comprador. Se contará además con la fecha de

elaboración y fecha de caducidad, ingredientes, registro sanitario, código de barras, PVP y de consejos prácticos para cuidar el medio ambiente.

## Diseño

Los logos de ambas marcas serán los siguientes:

### Segmento 4 – “Dulces de mi tierra”

Gráfico 4. Logo Dulces de mi tierra.



**Elaborado:** Autor

El fondo de las letras del logo “Dulces de mi tierra” es de color amarillo y color verde. Se ha demostrado que el color amarillo es ideal para promocionar un producto comestible y el color verde es el principal en la bandera de Manabí.

El logo va acompañado con un sombrero de paja toquilla que es un producto ya identificado de la provincia de Manabí.

## Segmento 5 – “Dolce Bocatto”

Gráfico 5. Logo Dolce Bocatto.



Elaborado: Autor

Se usará el negro como color principal en el logo de “Dolce Bocatto” por ser el color relacionado con la elegancia.

El diseño es más simple ya que según estudios de mercado se ha demostrado que las personas de nivel socioeconómico alto le atraen más la simplicidad en las presentaciones.

El logo también va acompañado con un sombrero de paja toquilla, cuyo cintillo es de color verde, que es el color principal de la bandera de Manabí.

### Características

Cómo se mencionó anteriormente, una de las características principales y competitivas que diferenciarán a los dulces de Rocafuerte del resto de los competidores es que serán los primeros dulces caseros que utilizarán técnicas en alimentos que les darán una mayor conservación.

#### **4.3.5. Producto Aumentado**

Ofrece servicios y beneficios adicionales al consumidor. (Kotler y Amstrong, 2003, pág. 285)

El beneficio adicional que la empresa le otorgará al cliente será la del crédito a un máximo de 7 días a la tiendas de barrio y de 90 días al Supermaxi.

#### **4.3.6. Precio**

##### **4.3.6.1. Estrategia de Fijación de Precios**

##### **Segmento 4 – “Dulces de mi tierra”**

Para entrar en el mercado la estrategia a utilizar para el segmento 4 será la de penetración de mercado, es decir se fijará un precio inicial bajo para así atraer a un gran número de compradores en muy poco tiempo, y así conseguir una participación de mercado importante.

En una investigación exploratoria previa se concluyó que la competencia cobra \$4,00 USD por un empaque surtido de dulces. En base a lo anterior y a los resultados de la pregunta 10 de la investigación de mercado, los precios del producto “Dulces de mi tierra” (Empaque surtido) será de \$3,50 USD y el empaque de 10 alfajores será de \$3,00 USD.

Esta estrategia será de mucha utilidad para este segmento ya que las personas del nivel socioeconómico medio bajo tienden a ser muy sensibles en el precio.

##### **Segmento 5 – “Dolce Bocatto”**

Para entrar en el mercado en el segmento 5 se utilizará la estrategia de descreme, (se fijará un precio más alto que la de su competencia).

Utilizando también los resultados de la pregunta 10 de la investigación de mercado el precio de “Dolce Bocatto” será de \$5,00 USD.

Con esta estrategia se tendrán mayores márgenes con menos ventas ya que el producto está dirigido al nivel socioeconómico alto de Quito que es muy bajo en población y que según el estudio de mercado sí estaría dispuesto a pagar dicho precio.

#### **4.3.6.2. Proyección de Ventas**

Para realizar la proyección de ventas para los primeros 5 años (anexo 7) se tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- Al canal mayorista; - Supermaxi se le dará un 30 % de descuento al PVP- mientras que a las tiendas de barrio y vendedores al mayoreo se dará el 20%.
- Se utilizará la inflación proyectada en el capítulo 2, para el cálculo anual del PVP de las 2 presentaciones de “Dulces de mi tierra”. Para “Dolce Bocatto” el precio se mantendrá estable los 3 primeros años, para que en el cuarto año se acomode a la inflación acumulada esperada.
- Para “Dolce Bocatto” y para la presentación surtida de “Dulces de mi tierra” se atacará el primer año al 1% del mercado objetivo, incrementándose en 1,2% al quinto año. El mercado objetivo de “Dulces de mi tierra” es de 150.264 personas y de “Dolce Bocatto” es 9.422. (No se está considerando el índice de crecimiento poblacional de la ciudad de Quito)
- Al ser los alfajores el producto con mayor demanda, se ha decidido que se los comercializará en el mercado en una presentación individual bajo la marca de “Dulces de mi tierra”. Estos serán vendidos a 6 diferentes vendedores al mayoreo, cuyo objetivo es vender a las personas de ambos mercados objetivos que no realicen sus compras en Supermaxi o

tiendas de barrio. Para este producto se espera que la demanda sea la misma los primeros 5 años.

- El estudio de mercado reveló que las personas de estrato social medio-bajo estarían dispuestas a comprar dulces artesanales 1 vez al mes, mientras que las de nivel alto 1 vez por semana.

#### **4.3.7. PLAZA**

El canal de distribución es el conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor. (Kotler y Amstrong, 2003, pág. 398)

##### **4.3.7.1. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

Al ser los dulces un producto de consumo masivo se tratará que estos estén disponibles en el mayor número de expendios posibles. Por esta razón se utilizará una estrategia de distribución intensiva.

##### **4.3.7.2. ESTRUCTURA DEL CANAL**

#### **Segmento 4 – “Dulces de mi tierra”**

Los “Dulces de mi tierra” se comercializarán utilizando dos diferentes canales de marketing; El primer canal será indirecto y se comercializará el producto a través de solo un nivel intermediario; detallistas.

Para el análisis de este primer canal de distribución se utilizaron los resultados de la encuesta, que reflejó que los dulces se deben comercializar en las principales tiendas de barrio, ubicadas alrededor de la zona urbana de la ciudad de Quito.

Los 20 barrios escogidos que se encuentran ubicados en el Norte y Sur de Quito son: La Mariscal, Gonzales Suarez , El Batan, Bellavista, Guápulo, Iñaquito, Quito Tennis, La Florida, San Carlos, Cotocollao, Comité del Pueblo, Ponceano, El Condado, Carcelén, San Bartolo, La Magdalena, La Villaflora. Quitumbe, Centro Histórico, La Ronda, La Marín, La Guaragua, La Loma Grande, La Vicentina,

Estos barrios fueron seleccionados ya que ahí residen la mayor parte de personas que pertenecen al mercado objetivo.

Para escoger a los diferentes miembros del canal se realizará una investigación exploratoria de las distintas tiendas de barrio, con mayor antigüedad que con sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación nos pueden ayudar a vender los dulces en altos volúmenes.

El segundo canal de marketing a utilizar en este segmento será directo, ya que no habrá intermediarios entre la empresa y el consumidor final. Se contratarán a 6 vendedores al mayoreo que estarán distribuidos en toda el área urbana de la ciudad de Quito y como se mencionó anteriormente serán los encargados de vender a las personas que no realicen sus compras en Supermaxi o tiendas de barrio.

### **Segmento 5 – “Dolce Bocatto”**

Para la distribución de “Dolce Bocatto” se utilizará el nivel de canal indirecto. En este segmento se tendrá únicamente un nivel de intermediación que serán los mayoristas. Los encuestados del segmento alto, opinaron que los dulces deben ser comercializados en supermercados, por esta razón se ha escogido el Supermaxi como el canal de venta idóneo para dicho segmento.

Los requisitos que Supermaxi solicita a sus posibles proveedores es una muestra física del producto a vender, una carta propuesta que detalle las

características del producto y las condiciones con las que se espera trabajar como el descuento, precio y forma de pago. Una vez aprobada la solicitud se tiene que llenar un formulario elaborado por Supermaxi donde le piden al nuevo proveedor, la copia del Ruc, registro sanitario del producto y una cuenta bancaria para realizar el depósito.

Este proceso dura más o menos entre 15 días a un mes y en la primera colocación se debe abastecer a los 36 supermaxis de Quito.

### **Administración del canal**

Ya en las negociaciones se establecerán las responsabilidades de cada miembro del canal las cuales serán las siguientes:

- ✓ Se establecerá una política de precios que no deberá bajar del 20% de descuento a los minoristas y vendedores al mayoreo y de un 30% de descuento al mayorista.
- ✓ Como se mencionó anteriormente habrá exclusividad en territorios con las tiendas de barrio.

Una vez seleccionados los miembros del canal, se utilizará diferentes motivaciones como concursos de ventas y complementos de exhibición para mejorar la relación con ellos y al mismo tiempo incrementar las ventas.

Cada trimestre se medirá el desempeño de los diferentes puntos de venta para medir su gestión y trazar estrategias de reemplazo o mejoramiento.

### **4.3.7.3. Logística de marketing y distribución de la cadena de abasto**

#### **Almacenamiento**

Las oficinas y la única bodega de la compañía estarán ubicadas en la ciudad de Rocafuerte. Aquí se tratará que haya una mínima cantidad en stock para poder solventar ciertas emergencias en pedidos.

#### **Control de Inventarios**

Se utilizará el modelo *Just in Time* ya que al ser un producto para el consumo humano con rápida caducidad ese stock no puede permanecer en la bodega un periodo superior a 2 días. Al tener una alta rotación de la mercadería, será más sencillo controlar el inventario.

#### **Transportación**

Se arrendará el transporte del producto de la ciudad de Rocafuerte a la ciudad Quito. Al haber una rotunda mejora en las carreteras, el producto tardaría hasta 6 horas en llegar a la ciudad de Quito. Los viajes se los realizaría 3 veces por semana (Lunes, Miércoles y Viernes) y habrá rutas establecidas que minimizará los tiempos de entrega.

### **4.3.8. Promoción**

#### **4.3.8.1. Estrategia de Promoción**

##### **Segmento 4 – “Dulces de mi tierra”**

Para el empaque variado de “Dulces de mi Tierra” se utilizará la estrategia de empuje, es decir impulsaremos la actividad de marketing hacia los miembros

del canal para que estos promuevan la marca de los dulces a los diferentes clientes de sus negocios.

### **Segmento 5 – “Dolce Bocatto”**

Se dirigirá las actividades de marketing al consumidor final (estrategia de atracción) debido a que a la alta competencia que existe en las cadenas mayoristas, está en no permitir favoritismos hacia ciertas marcas en especial cuando son nuevas.

#### **4.3.8.2. Mezcla Promocional**

##### **Objetivo de la publicidad**

Al ser marcas nuevas se utilizará la publicidad informativa para enterar al mercado la existencia de los nuevos productos. En esta publicidad se describirán los productos haciendo mayor énfasis en su valor agregado; dulces elaborados en forma casera con mayor tiempo de duración.

##### **Presupuesto de la publicidad**

La empresa el primer año utilizará el método costeable para fijar el presupuesto de publicidad que se espera sea \$10.000 USD el primer año.

A partir de segundo año se cambiará al método de porcentaje de venta; es decir la empresa empezará a invertir el 5,5% de sus ventas actuales en publicidad.

## **Estrategia Publicitaria**

### **Segmento 4 – “Dulces de mi tierra”**

La publicidad del empaque variado de “Dulces de mi tierra” será en los diferentes canales de venta, aquí habrá exhibiciones impactantes que atraigan la atención del cliente. Para esto se ha escogido los siguientes mensajes: “100% caseros”, “Más dulces, más sabrosos”, “Como hechos en casa” y “Tradiciones mágicas” Todos los mensajes le indican al consumidor el valor agregado que se ofrece y estarán acompañadas con fotografías de familias probando el producto. Se tendrá además de una página de fans en Facebook, esto por los resultados en la investigación de mercado.

### **Segmento 5 – “Dolce Bocatto”**

La publicidad de “Dolce Bocatto” estará dirigida al consumidor final cuyo perfil ya se había planteado con anterioridad.

Para dicho segmento se escogieron los siguientes slogans: “Deleite casero a tu paladar”, “Sólo para ti”, “Exclusividad garantizada”, “Sólo para personas entusiastas e impulsivas”, “Variedad y emoción”.

Para dar a conocer dicho producto se manejará el internet: Se tendrá una página de fans en Facebook, una cuenta de twitter y se enviarán *mailings* continuos.

Se decidió manejar el marketing por internet dado los resultados de la investigación de mercados, además de que conseguir rois positivos utilizando redes sociales es muy fácil gracias a la viralidad. (Social Bla Bla , 2011)

## **Promoción de ventas**

En el primer mes después del lanzamiento, se obsequiarán muestras de “Dolce Bocatto” a los distintos clientes del Supermaxi. El objetivo de esto es dar a conocer el producto de una forma más directa al consumidor final para que este piense en comprar el producto a un corto plazo.

Para días festivos como; “Navidad”, “San Valentín”, “Día de la madre”, etc. Se lanzarán concursos y sorteos para incentivar la compra de los productos en esas épocas del año para lograr tener una relación más cercana con los clientes. Aquí se tratará de realizar convenios con distintas empresas para compartir costos en premios.

Además se asistirá a las diferentes ferias gastronómicas del país para empezar a dar a conocer el producto en distintas ciudades del país.

## **Relaciones públicas**

Para el lanzamiento de los productos se manejará un perfil alto en relaciones públicas. El lanzamiento se lo realizará en el Hotel Akros de la ciudad de Quito, y se invitarán a los jefes de los principales canales de venta donde se les expondrá los beneficios que el producto tiene, y las ventajas que tendrán estos en comercializar los productos. Estarán invitados además distintos medios de comunicación.

El día siguiente del lanzamiento saldrá en el diario “El Comercio” un artículo que hable sobre el nuevo producto y cuál es el valor agregado que se está ofreciendo.

Como se mencionó anteriormente se contará además con una página web donde se publicarán la información del producto, las noticias de la empresa, próximos eventos, etc. En esta página web se ofrecerá un servicio extra donde

los clientes pueden contactarse para solicitar la compra de dulces para ocasiones especiales como bautizos, primeras comuniones, graduaciones, peticiones de mano, bodas, etc.

### **Marketing directo**

La empresa utilizará además para hacerse conocer en el mercado el marketing directo.

Enviaremos un correo masivo a 300.000 personas de una base de datos previamente obtenida por el autor para recordar a las personas los beneficios que tiene el producto sobre su competencia. Con la ayuda del correo masivo también se informará de las distintas promociones y ofertas.

Como se mencionó anteriormente el primer mes después del lanzamiento, se obsequiarán muestras a los clientes de los distintos canales de venta.

## **CAPITULO V**

### **5. LA EMPRESA**

El presente capítulo tiene como objetivo definir la empresa, establecer su razón social, su visión, misión y objetivos. Se desarrollarán además las diferentes estrategias generales y por área que ayudarán al cumplimiento efectivo de los objetivos.

Finalmente, se describirán los cargos de las personas que nos ayudarán a alcanzar dichas metas.

#### **5.1. TIPO DE EMPRESA**

Al ser una empresa familiar y al querer tener un mejor manejo corporativo, la empresa se constituirá como una compañía limitada, la misma que estará conformada por 3 socios donde cada uno tendrá el 33,3% de participación. La inversión inicial será de \$108.208,24 USD, de la cual el 60% será financiado por una institución financiera y el restante 40% por los 3 socios.

#### **5.2. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL**

La empresa tendrá el nombre de RIVAST CIA. LTDA, que es la combinación de los dos apellidos del autor (Rivadeneira – Astudillo).

La actividad económica será la siguiente: Elaboración y comercialización de dulces artesanales.

### **5.3. VISIÓN**

En el 2022 ser el líder en el mercado de dulces artesanales de Quito con el 51% de participación.

### **5.4. MISIÓN**

Somos una empresa rentable que entrega a sus clientes productos caseros de calidad con un alto valor agregado, responsables con el medio ambiente y la sociedad, apoyándonos en un ambiente sano con un equipo de colaboradores comprometidos con sus metas.

### **5.5. OBJETIVOS GENERALES**

1. En el 2014 tener una cobertura por los 3 productos que llegue al 2,88 % del mercado objetivo de la ciudad de Quito, en el 2015 el 2,93%, en el 2016 el 3% y en el 2017 el 3,07% tomando en cuenta que las ventas van a cubrir el primer año el 2,78 % del mercado objetivo (4.597 personas).
2. A partir del segundo año fidelizar al 95% de los compradores nuevos del año anterior.

### **5.6. ESTRATEGIAS GENERALES**

- ✓ Penetración de mercado;  
Se fijará un precio inicial bajo para el segmento 4 para así atraer a un gran número de compradores en muy poco tiempo, y así conseguir una participación de mercado importante.
- ✓ Descreme; Se fijará un precio alto para el segmento 5 para obtener mayores márgenes con menos ventas.

- ✓ Diversificación relacionada; Se añadirán productos nuevos al mercado que estén relacionados al actual, como el manjar en presentaciones individuales.
- ✓ Asociaciones; Se trabajará con diferentes empresas de catering para en conjunto ofertar un servicio completo en alimentación.

## 5.7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREA

Cada área también tiene sus objetivos y estrategias, enfocándose en los objetivos generales de la empresa para llegar a ser la compañía que la visión promueve. Los objetivos y estrategias de área se detallan a continuación; (Tabla 14-18)

**Tabla 14**

Área	Objetivo	Estrategia
<b>Administración</b>	1. Aumentar los ingresos mensuales cada semestre en un 2.6%	1.1 Empezar a tener una cobertura en el área rural de Quito y empezar a abrir mercado al segmento 3

Elaborado: Autor

**Tabla 15**

Área	Objetivo	Estrategia
<b>Finanzas y contabilidad</b>	1. Generar una utilidad bruta el primer año mayor a \$43.110,73 USD	1.1 Verificar que los gastos anuales no sobrepasen el 62% de los ingresos
	2. Administrar eficazmente la Cartera de clientes con un 90% de efectividad	2.1 Establecer en los acuerdos comerciales con los clientes las fechas de pago
		2.2 Cumplir con el 100% de recaudos

Elaborado: Autor

Tabla 16

Área	Objetivo	Estrategia
Operaciones	1. Aumentar la eficiencia operacional en un 2% para el segundo año	1.1 Evaluar y capacitar al 100% de los trabajadores de planta cada trimestre.
	2. Obtener en el 2018 las certificaciones: ISO 9000 de calidad, ISO 14000 de medio ambiente y la ISO 26000 de responsabilidad social.	2.1 Normalización de todos los procesos

Elaborado: Autor

Tabla 17

Área	Objetivo	Estrategia
Marketing	1. Crear año a año relaciones duraderas y redituables con él 95 % de los cliente y así obtener su fidelidad.-	1.1 Premiar la fidelidad de los clientes: las tiendas de barrio que logren vender 3 unidades de producto diarias se les recompensaran con diferentes premios
	2. En el 2014, promover un sistema vertical de marketing, en la cual el 100% de los empleados y canales de venta busquen la satisfacción total de todos los clientes.	2.1 Capacitar a todo el personal de la empresa y canales de venta en conocimiento de característica del producto y servicio al cliente

Elaborado: Autor

Tabla 18

Área	Objetivo	Estrategia
Investigación y desarrollo	1. A partir del 2018 desarrollar un producto cada año y alcanzar una facturación de \$20.000 anuales.	1.1 Capacitar al líder de producción en investigación y desarrollo
		1.2 Realizar encuestas sobre mercado.

Elaborado: Autor

## 5.8. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Para la conformación de la empresa, se necesita establecer el talento humano quienes serán los que aporten trabajo, conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades a la empresa.

La parte administrativa y operativa de la empresa estará conformada por el siguiente personal:

**Junta general de socios;** La empresa contará con 3 socios, los mismos que se encargarán de organizar las asambleas y de nombrar al gerente general de la empresa.

**Gerente General;** El perfil del gerente general será una persona con título en ingeniería comercial, con un gran conocimiento del producto y del mercado, además deberá tener sólidos conocimientos del idioma inglés y será encargado además de las áreas de marketing y gestión humana de la empresa.

**Jefe de Producción;** El jefe de producción será una persona con título en ingeniera en alimentos, con un amplio conocimiento en la rama de producción de los dulces artesanales de Rocafuerte. Será el responsable de la investigación y formulación de ingredientes y del proceso de industrialización para el mejoramiento de la calidad y conservación del producto. También

tendrá a cargo la seguridad industrial de la fábrica y que se cumplan las normas de higiene y sanidad.

**Secretaria contadora;** Persona encargada de apoyar al gerente general en las funciones administrativas y de contabilidad. Deberá ser una persona con sólidos conocimientos contables, con títulos en CPA, para un correcto seguimiento de las actividades de la empresa. Será responsable de tener al día los registros contables, declarar impuestos y demás diligencias concernientes a su trabajo.

**Personal de producción y embalaje;** Serán los encargados de la preparación de los equipos, de añadir la materia prima para los diferentes procesos y del embalaje del producto terminado en los distintos empaques. Los primeros 5 años la empresa contará con 3 personas para este cargo ya que aunque se espera un aumento global en la producción anual, este aumento corresponde a 5 empaques extras diarios para el quinto año por persona.

**Vendedores comisionistas:** Se trabajará con vendedores comisionistas, estilo Yanbal, que no formarán parte de nómina. Serán las personas encargadas de vender los dulces en la ciudad de Quito. Como política de la empresa se ha decidido contactar manabitas residentes en Quito que tengan experiencia en la compra de consumo masivo.

## **5.9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**

Con las descripciones del cargo se procede a crear el organigrama de la empresa para los primeros 5 años, este se detalla a continuación en la figura 1:

FIGURA 1



Elaborado: Autor

## 5.10. SUELDOS Y SALARIOS

En el Anexo 8 y 9 se detallan por separado los sueldos y salarios de los diferentes cargos para los primeros 5 años de la empresa. Para realizar el alza anual en los salarios se utilizó la inflación esperada detallada en el capítulo 2.

## 5.11. POLITICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Como los dulces a producir son originarios de Manabí, se contratará a personas nativas de la provincia que cuenten con todo el conocimiento en la elaboración de los dulces artesanales de Rocafuerte. Con esta política RIVAST CIA. LTDA. ayudará al mejoramiento en el nivel de vida de las familias de los diferentes colaboradores.

### **5.11.1. Reclutamiento del Personal**

Al iniciar las operaciones se procederá a realizar un reclutamiento externo en páginas webs especializadas para cubrir las vacantes del área administrativa y de jefe de operaciones.

En la primera etapa de selección todos los aspirantes que cumplan con el perfil tendrán su primera entrevista con el gerente general y este será el responsable de realizar las distintas pruebas de conocimiento para determinar las personas más aptas para el cargo.

Para los cargos menores del área de producción será la persona contratada como Jefe de Operaciones el que realice las distintas pruebas de conocimiento a los postulantes. Estos deberán pasar por una prueba práctica donde se les medirá el conocimiento en la elaboración manual de los dulces.

### **5.11.2. Proceso de Contratación**

Para concluir con el proceso de reclutamiento, el personal seleccionado procederá a firmar un contrato de prueba de 3 meses donde el empleado acepta todas las obligaciones a su cargo y conoce los derechos que adquiere como empleado de RIVAST CIA.LTDA.

Si el empleado pasa los tres meses de prueba, se procederá a firmar un contrato indefinido.

Todas estas normas de contratación fueron establecidas por el Ministerio de Trabajo, que además pide a las empresas la siguiente documentación:

- ✓ Entregar la documentación completa en la Secretaria de la inspección del trabajo.
- ✓ Acercarse luego de 48 horas laborables a retirar los contratos legalizados.

### **5.11.3. Proceso de Inducción**

La inducción es uno de los procesos más importantes de la empresa, ya que es aquí donde los empleados conocen la empresa, se familiarizan con ésta, se les recuerda sus derechos, obligaciones, la misión, visión y objetivos de la empresa, el producto que se ofrece al mercado y las normas de higiene y seguridad industrial.

La integración estará a cargo del jefe directo y se la realizará el primer día de trabajo.

### **5.11.4. Proceso de Evaluación**

Al finalizar el tercer mes de trabajo, por ley el jefe directo deberá evaluar al colaborador; este deberá evaluar su desempeño en los últimos tres meses y tomar la decisión si el colaborador es o no apto para el cargo.

## **5.12. DERECHOS DE SOCIOS**

### **5.12.1. Derechos Patrimoniales**

El derecho a participar en el reparto de las ganancias sociales tiene un contenido similar al de los accionistas de la sociedad anónima, según indica la ley; la distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social. El principio mencionado anteriormente puede modificarse en los estatutos de la sociedad limitada mediante el establecimiento de un criterio de reparto desigual entre los socios. (Superintendencia de Compañías, 2011)

El derecho a participar en la cuota del patrimonio que resulte de la liquidación es otro de los derechos reconocidos al socio por la Ley de Sociedades de

Responsabilidad Limitada, que indica que salvo disposición en contrario de los estatutos, la liquidación correspondiente a cada socio será proporcional a su participación en el capital social. (Superintendencia de Compañías, 2011)

Este derecho del socio es en principio a una suma de dinero, pero los estatutos pueden prever que a alguno o algunos socios ese derecho les sea satisfecho mediante la restitución de las aportaciones no dinerarias que hayan realizado a la sociedad o mediante la entrega de otros bienes sociales. (Superintendencia de Compañías, 2011)

El socio de la sociedad limitada tiene un régimen similar al de los accionistas en las sociedades anónimas, ya que disponen del derecho a asumir con preferencia un número de participaciones sociales proporcional al valor nominal de las que posea, en el caso de aumento de capital social. (Superintendencia de Compañías, 2011)

#### **5.12.2. Derechos Políticos y Administrativos**

Todo socio, en el ejercicio de su condición tiene derecho de asistencia a la Junta General, sin que los estatutos puedan exigir para dicha asistencia un número mínimo de participaciones. La representación de cualquiera de los socios de una sociedad limitada puede delegarse a favor de otro socio, de un familiar o de un apoderado general. Dicha representación puede ser ampliada por los estatutos de la sociedad limitada a cualquier persona. (Superintendencia de Compañías, 2011)

#### **5.12.3. Derechos de Información**

El socio de la sociedad limitada posee derecho de información similar al accionista en la sociedad anónima, por tanto el presente es otro apartado similar entre la sociedad anónima y la limitada. Salvo que los estatutos de la sociedad limitada señalen lo contrario, cada participación social concede a su

titular el derecho a emitir un voto. De tal forma que podrá establecerse en los estatutos que el número de votos sea fijado en proporción al capital social de cada socio. (Superintendencia de Compañías, 2011)

#### **5.12.4. Derechos De Voto**

Todas las participaciones gozarán de iguales derechos.- por cada participación de un mil dolores, el socio tendrá derecho a un voto.- Los beneficios de la Compañía se repartirán a prorrata de la participación social pagada por cada socio, hechas que fueran las deducciones para el fondo de reserva legal y las otras previstas por leyes especiales. (Superintendencia de Compañías, 2011)

## **CAPITULO VI**

### **6. OPERACIONES**

En el presente capítulo se determinará la estrategia de operaciones, la cantidad a producir, la materia prima, equipos y herramientas a utilizar, los ciclos de proceso de la elaboración de dulces, y la localización de la planta entre otras cosas.

#### **6.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Para la elaboración de cada dulce se tienen diferentes procesos, en cada uno de estos se estandarizarán las cantidades, características y calidades, de las materias primas. Esto se realizará mediante controles de calidad antes y después de cada uno de los procesos. Así mismo se estandarizará los niveles de temperatura con los que se elaborará los dulces, como los tiempos de procesos de cada uno.

El vapor será utilizado como fuente de energía en los procesos críticos donde se deberá controlar el parámetro de temperatura.

#### **6.2. CANTIDAD A PRODUCIR**

En base a los resultados obtenidos en la proyección de ventas (Anexo 7) se obtuvo que la demanda total al primer año de "Dulces de mi tierra" será de 18.036 empaques, de "Dolce Bocatto" 4.888 empaques y de alfajores 46.800 empaques, de las cuales la empresa espera cubrir el 100% total de la producción.

La caja variada de "Dulces de mi tierra" y de "Dolce Bocatto" estará conformada como lo indica la tabla 19. La selección de la cantidad de cada dulce dentro del

empaquete variado se la tomó en base a los resultados de la pregunta 9 de las encuestas.

**Tabla 19**

DULCE	CANTIDAD
ALFAJORES	8
GALLETAS DE ALMIDÓN	4
HUEVOS MOYOS	2
BOLITAS DE MANÍ	2
COCADAS	2
ROMBITO	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado:** Autor

En base a estos resultados y que la caja surtida, sólo de alfajores, de “Dulces de mi tierra” contará con 10 unidades, en cada uno se determinó la cantidad de cada tipo de dulce a producir de forma diaria, mensual y anual y que se detallan a continuación en la tabla 20.

**Tabla 20**

DULCE	CANTIDAD A PRODUCIR DIARIAMENTE	CANTIDAD A PRODUCIR MENSUALMENTE	CANTIDAD A PRODUCIR ANUALMENTE
ALFAJORES	2.145	46.483	651.392
GALLETAS DE ALMIDÓN	353	7.641	91.696
HUEVOS MOYOS	176	3.820	45.848
BOLITAS DE MANÍ	176	3.820	45.848
COCADAS	176	3.820	45.848
ROMBITO	176	3.820	45.848

**Elaborado:** Autor

### **6.3. MATERIA PRIMA**

Para estimular el mercado local, la materia prima se la adquirirá mensualmente a proveedores Manabitas (70% de contado y un 30% a crédito de 1 mes)

En base a los resultados de la tabla 20, de los actuales precios del mercado, del incremento de producción de 0,01% al año, la estimación del 10% en desperdicio y de la proyección de la inflación del capítulo 2 se analizó la cantidad y costo total de materia prima por dulce para los primeros 5 años, los cuales se detallan en el Anexo 10 y 11.

### **6.4. CICLO DE OPERACIONES DE LA FÁBRICA**

El ciclo de operaciones de la fábrica es el conjunto de procesos y actividades que se deben realizar para producir los bienes que se ofrecerán al mercado. (Tastik Consulting , 2010)

El ciclo de operaciones de los dulces artesanales de Rocafuerte se detalla a continuación:

1. Selección de insumos; Se verificará la calidad de la materia prima a utilizar.
2. Almacenamiento de materia prima; Se almacenarán las materias primas sensibles al calor (leche, mantequilla, huevos, vainilla, aguardiente, etc.) en una cámara climatizada de conservación para poder consérvalos mejor mientras que el azúcar, harina, almidón, etc. en una bodega a temperatura normal en recipientes herméticos que impidan su contaminación.
3. Pesaje y dosificación de ingredientes; Previo a la elaboración de cada uno de los dulces sus ingredientes serán pesados y dosificados de acuerdo a los estándares de calidad obtenidos de las investigaciones y

resultados que mejor calidad aporten a las pruebas y experiencias realizadas.

4. Proceso de elaboración; La materia prima requerida será trasladada a las distintas áreas del proceso donde se elaborarán los distintos dulces mediante el uso de cada uno de los equipos de operaciones como hornos, cocinas, marmitas, etc.
5. Empaque; El producto terminado será llevado a esta área donde se tendrán los diferentes materiales y equipos para el empaque de los productos “Dulces de mi tierra” y “Dolce Bocatto”.
6. Almacenamiento del producto terminado; Terminado el proceso de empaque, las diversas presentaciones del producto será ubicadas en una segunda cámara climatizada de conservación hasta su envío a la ciudad de Quito.
7. Distribución y venta; Se contratará a la empresa Tramaco Express para el envío del producto terminado (3 veces a la semana – Lunes, Miércoles y Viernes) a los diferentes canales de venta ubicados en la ciudad de Quito.

## 6.5. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

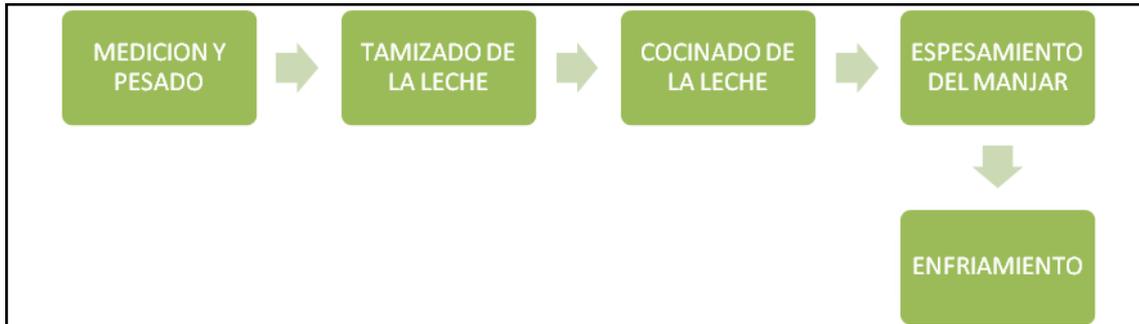
Los flujogramas de proceso para los distintos dulces se detallan a continuación: **Alfajores.** La producción de alfajores se divide en 2 procesos por separados; la producción de la galleta y producción del manjar que luego se unen para dar el alfajor terminado.

El flujograma para la producción de la galleta es el siguiente:



Elaborado: Autor

Mientras que el flujograma para la producción del manjar es:



Elaborado: Autor

Luego de terminados ambos procesos se procede a unir la galleta con el manjar.

### Galletas de almidón:

El flujograma para la producción de galletas de almidón es el siguiente:



Elaborado: Autor

### Huevos moyos:

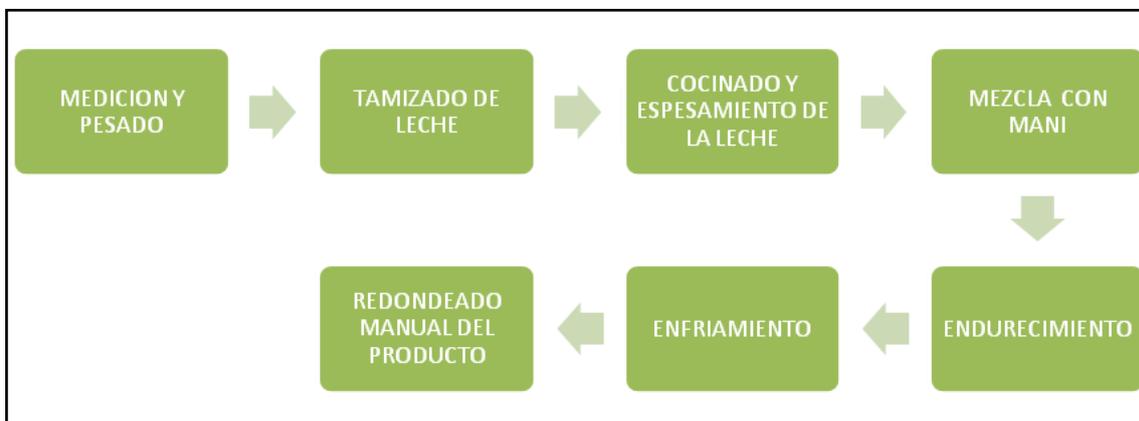
El flujograma para la producción de huevos moyos es el siguiente:



Elaborado: Autor

### Bolitas de maní

El flujograma para la producción de las bolitas de maní es el siguiente:



Elaborado: Autor

## Cocadas

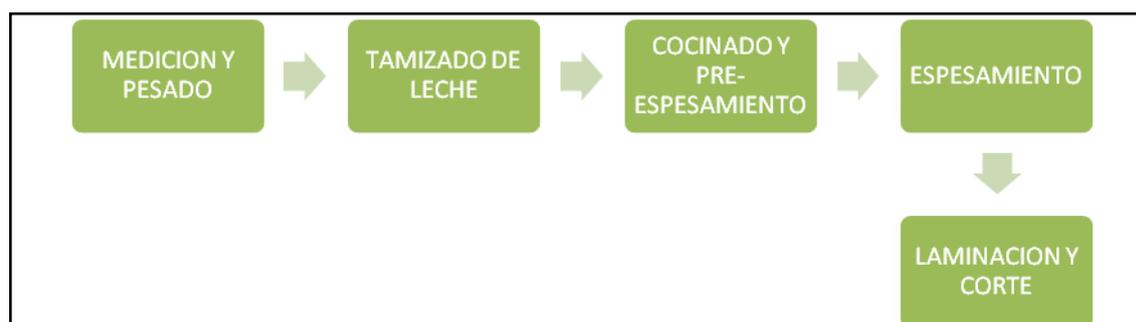
El flujograma para la producción de las cocadas es el siguiente:



Elaborado: Autor

## Rombos

El flujo grama para la producción de los rombos es el siguiente:



Elaborado: Autor

## 6.6. REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

Para la elaboración de los dulces artesanales de Rocafuerte la fábrica requerirá de cierta maquinaria y equipos de trabajo que serán adquiridos en su mayoría en almacenes Montero ubicado en la avenida 6 de diciembre – sector “El Batán de la ciudad de Quito. Estos junto a sus precios y costos de depreciación se detallan en el Anexo 12.

Con la maquinaria y equipos, materia prima y número de trabajadores a utilizar se espera que la empresa produzca en sus 8 horas laborales el 100% de su meta en producción.

## 6.7. INSTALACIONES

Las vías de acceso y áreas de desplazamiento que se encuentran dentro del recinto del establecimiento tendrán una superficie pavimentada y de características especiales para facilitar su limpieza y descontaminación que sea apta para el tráfico al que están destinadas. Este tráfico incluye carretillas de materia prima y de producto terminado así como el peatonal, que debe contar con rampas, escalones y todo lo necesario.

La estructura y acabado de la fábrica serán construidos con materiales impermeables y resistentes a la acción de los roedores.

En las salas de producción las uniones de las paredes con el piso serán de superficies con acabados que permitan el fácil lavado y que eviten la acumulación de elementos extraños.

Los pisos tendrán declives que permitan evacuar las aguas de limpieza a las canaletas o sumideros con sifones para facilitar el lavado y el escurrimiento de líquidos.

Las superficies de las paredes estarán recubiertas con cerámica blanca lo que permitirá un fácil lavado.

El techo se construirá de manera que sean fáciles de limpiar y que impidan la acumulación de suciedad para reducir al mínimo la condensación de agua y la formación de mohos y tendrán características termo aislantes para mantener a temperaturas adecuadas los ambientes cubiertos.

Las ventanas y cualquier otro tipo de abertura deberán estar construidas de forma que impidan el ingreso de suciedad y sean fáciles de limpiar y deberán estar provistas de medios que eviten el ingreso de insectos u otros animales.

La fábrica tendrá 2 tipos de iluminación; natural con cubierta translúcida de policarbonato y la artificial en aquellos casos en que sea necesario.

Las instalaciones estarán provistas de ventilación adecuada para evitar el calor excesivo y permitirán además la eliminación de aire contaminado. Las aberturas de ventilación deben tener rejillas para evitar el paso de insectos y también son recomendables protecciones de material anticorrosivo.

## **6.8. LOCALIZACION GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FISICO**

La fábrica debe establecerse a más de 150 metros de cualquier establecimiento que por sus actividades ocasione proliferación de insectos, emitan humo, polvo, vapor o malos olores que sean fuentes de contaminación. (Cuerpo de Bomberos de Portoviejo)

La fábrica de RIVAST S.A. estará ubicada en el paso lateral de la ciudad de Rocafuerte en donde se construirán los distintos ambientes que constituirán la fábrica.

Actualmente las principales carreteras de Manabí están en perfectas condiciones, facilitando a los proveedores el traslado de pedidos a la fábrica, y a la fábrica, la movilización del producto terminado a la ciudad de Quito.

La fábrica tendrá un área de 240 metros cuadrados. El terreno donde se construirá la fábrica tiene un costo total \$2.500 USD, con un precio unitario de \$5,00 USD el metro cuadrado. Este valor es considerado debido a la poca plusvalía que tienen los terrenos en el cantón Rocafuerte.

Las áreas de la fábrica estarán distribuidas de la siguiente manera:

Área administrativa; En esta área se encontrarán ubicadas las oficinas del gerente general, jefe de producción y de la contadora. (30 metros cuadrados).

Área de almacenamiento de materia prima; En esta área se almacenará la materia prima y contará con 2 bodegas (una a temperatura normal y la otra climatizada) (12 metros cuadrados).

Área de generación de energía; En esta área estarán ubicados; los tableros de control y distribución eléctrico, el caldero con sus accesorios, que generará vapor para el uso de cocinado en las marmitas. En esta misma área a mediano plazo se instalará un generador de emergencia que garantizará la producción por falta de energía del sistema público. (20 metros cuadrados).

Área de almacenamiento de combustible; Esta área será ventilada y estará adjunta al área de energía. Aquí se almacenará el Diesel y gas. (4 metros cuadrados)

Área de proceso caliente: En esta área se llevarán a cabo todos los procesos de cocción donde estarán ubicados los hornos, la marmita, las cocinas a gas que calentarán las pailas de cobre. Esta área deberá estar totalmente ventilada para la cual se instalarán extractores de aire con su respectivo sistema de filtrado. (48 metros cuadrados)

Área de producción y empaque; En esta área se llevará el proceso de elaboración de dulces, y contará con las distintas herramientas y maquinarias a utilizar. Después del proceso de la elaboración, el producto terminado deberá ser empacado en los distintos embases y presentaciones que se ofrecerá al mercado. (36 metros cuadrados)

Área de almacenamiento de producto terminado: En esta área climatizada se almacenarán las distintas presentaciones listas para ser enviadas a la ciudad de Quito para su comercialización. (30 metros cuadrados)

Área de servicios generales; En esta área habrá servicios higiénicos, vestidores, duchas, comedor - cafetería y una pequeña bodega general donde se guardará el material de apoyo. (60 metros cuadrados),

Cisterna; Se instalará una cisterna subterránea para servicios de área de emergencias con sistema hidroneumático de acero inoxidable 304 y además contará con sistemas de doble filtración y de esterilización mediante reactor de luz ultravioleta. Así mismo se deberá mantener las cantidades óptimas de cloro residual. (12 metros cúbicos).

El costo total de la construcción de la fábrica será de \$49.572,22 USD considerando el presupuesto realizado por el Arq. Jimmy Mendoza.

#### **6.9. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

El inventario de materia prima será manejado de acuerdo al principal precepto de las normas FIFO es decir la primera materia prima que entre será la primera en salir. Aunque se debe prever que la materia prima a utilizar son fácilmente perecibles y por lo tanto en muchos casos el abastecimiento será para el mismo día y para otros en un tiempo máximo de una semana, salvo eventualidades y ciertos insumos.

En productos terminados se podrá almacenar considerando un máximo de 48 horas es decir desde el tiempo de su elaboración y embalaje hasta su distribución.

#### **6.10. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Para que la fábrica pueda empezar sus operaciones se requiere los permisos y regulaciones de las siguientes instituciones:

- ✓ Superintendencia de compañías

- ✓ Creación de RUC (Registro único de contribuyentes) – Servicios de Rentas Internas
- ✓ Permiso de la Cámara de Comercio de Rocafuerte
- ✓ Permiso del Municipio de Rocafuerte
- ✓ Permiso del Cuerpo de Bomberos de Rocafuerte.
- ✓ Permiso Sanitario – Ministerio de Salud
- ✓ Registro Sanitario – El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez
- ✓ Certificado del Ministerio del Ambiente
- ✓ Número patronal – IESS

### 6.11. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 1989, pág. 129).

La cadena de valor de la empresa se detalla a continuación en la figura 6.1



**Elaborado:** Autor

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

Como actividades primarias tenemos las siguientes:

- **Logística Interna:** En esta actividad ocurre la recepción de la materia prima, su almacenamiento, su control y su distribución en las diferentes áreas del proceso productivo.
- **Operaciones (producción):** En esta actividad las materias primas se transforman en producto final. Estos procesos fueron ya descritos en el presente capítulo.
- **Logística externa lateral:** Aquí se distribuye el producto final a los distribuidores por medio de Tramaco Express.
- **Marketing y Ventas:** Comprende de las actividades con las cuales se da a conocer el producto que fueron ya descritas en el capítulo 4.
- **Servicio:** Como se mencionó anteriormente el servicio que ayudará a mantener y realzar el valor del producto será la de pedidos personalizados en la web.

Las actividades secundarias son las que dan apoyo a las primarias, estas son:

- **Abastecimiento:** Para estar siempre abastecidos, la empresa debe mantener una buena relación con los proveedores.
- **Recursos humanos:** Esta área se refiere a la búsqueda, contratación y motivación del personal que estará a cargo del gerente general y asistente de la empresa
- **Infraestructura:** Son las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas que fueron ya analizadas en el capítulo del entorno.

## CAPITULO VII

### 7. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se describirán las diferentes actividades que ayudarán a la implementación del plan de negocio. Se graficará mediante el diagrama de Gantt las actividades y tiempos respectivos.

#### 7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

1. Conformación y habilitación legal de la compañía; los pasos a seguir para la conformación de la compañía fueron detallados en el anexo 2.
2. Negociación y consecución del financiamiento del proyecto; los socios se reunirán con la CFN para pedir la aprobación del crédito para el financiamiento de la planta que elaborará los dulces artesanales de Rocafuerte.
3. Adquisición del terreno; en este punto se realizará la compra del terreno en la ubicación previamente establecida en el capítulo 6.
4. Aprobación de planos arquitectónicos por el Departamento de Planeamiento urbano del Gobierno Municipal del cantón Rocafuerte.
5. Contratación y Construcción de la planta; se empezará la construcción de la planta en el lugar ya establecido, el arquitecto Jimmy Mendoza será el encargado de la edificación.
6. Gestión de aprobación; obtener todos los permisos legales y comerciales para el funcionamiento de la planta establecidos en el capítulo 6.
7. Adquisición de maquinaria, equipos de computación y oficina, muebles y herramientas.
8. Contratar y capacitar al personal administrativo y de planta; todos estos pasos se detallaron en el capítulo 5.

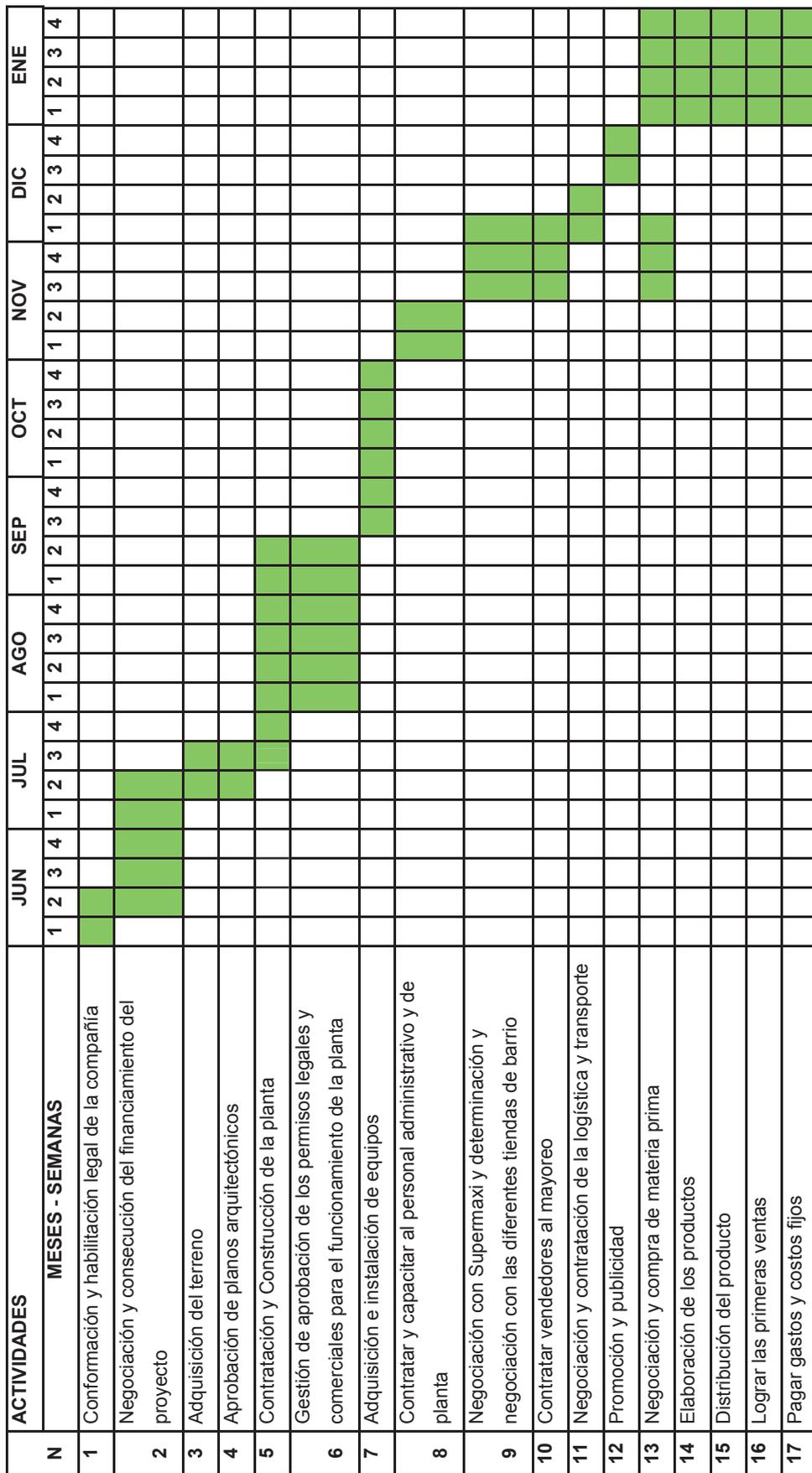
9. Negociación con Supermaxi y determinación y negociación con las diferentes tiendas de barrio que nos ayudarán a la comercialización del producto.
10. Contratar vendedores al mayoreo; se buscarán a 6 vendedores al mayoreo para la venta del producto puerta a puerta.
11. Negociación y contratación de la logística y transporte; se negociará con Tramaco Express el costo en la distribución mediante un contrato que garantice el cumplimiento de la entrega de los productos a tiempo a los lugares de destino.
12. Promoción y publicidad; en este punto se crearán las páginas de fans en Facebook, el Twitter de la compañía, la página web y se armarán las diferentes exhibiciones que estarán en los diferentes puntos de venta promoviendo el producto.
13. Negociación y compra de materia prima; se cotizará con diferentes proveedores la compra al por mayor de la materia prima y se la adquirirá con el que brinde y garantice el abastecimiento del producto en mejores condiciones y mayores beneficios.
14. Elaboración de los productos: Los diferentes procesos para la elaboración de los productos fueron ya detallados en el capítulo 6.
15. Distribución del producto; como se mencionó anteriormente la distribución del producto se la realizará 3 veces a la semana a los diferentes puntos de venta en la ciudad de Quito por medio de Tramaco Express.
16. Lograr las primeras ventas; se espera que los productos logren su meta en ventas desde el primer día de exhibición.
17. Pagar gastos y costos fijos; en este punto se empezarán a pagar los sueldos y salarios, el transporte, teléfonos y demás gastos y costos fijos que la empresa incurra.

## 7.2. DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. (Galindo, 2006, pág. 29)

El diagrama de Gantt para el presente plan de negocio se detalla a continuación en el gráfico 4

Grafico 4. Diagrama de Gantt



Fuente: Autor

### **7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS**

Los principales riesgos que pueden ocasionar ciertos retrasos en los procesos para la implementación del proyecto, con sus respectivos planes de contingencia son:

Alza en los costos de la materia prima; se trasladará al consumidor final los incrementos en el costo de la materia prima.

Incumplimiento por parte de los proveedores en la entrega de materia prima; se mantendrá contacto con dos proveedores adicionales con el fin de asegurar el abastecimiento de insumos.

Mal manejo del uso de maquinarias; se realizará una revisión certificada de todos los procesos para reconocer en qué etapa empieza el mal uso de la maquinaria para posteriormente realizar la respectiva capacitación.

## CAPITULO VIII

### 8. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

El principal motivo por el que se escogió este proyecto es por la alta demanda insatisfecha que existe en el mercado.

Se comprobó, en el estudio de mercado realizado; que la mayoría de los encuestados prefiere el dulce casero al confitero, y sin embargo no existe una empresa que elabore y comercialice dichos dulces eficientemente y cubra la alta demanda.

Se escogió la ciudad de Quito como lugar de comercialización debido a la gran cantidad de mercado existente y porque esta ciudad es la residencia actual del autor del plan negocio.

Para el desarrollo de la investigación de mercado, se trabajó bajo la aplicación de un grupo focal y de 384 encuestas que determinaron el cálculo de la muestra previamente establecida.

La proyección de ventas y la determinación de los canales de distribución fueron realizadas en base a los resultados de la investigación de mercado, efectuada al mercado potencial perteneciente a la población económicamente activa. Estos resultados reflejaron que las personas pertenecientes al nivel socioeconómico alto comprarían dulces caseros una vez por semana en el Supermaxi y que las personas de nivel socioeconómico medio-bajo, lo harían una vez al mes en tiendas de barrio.

Los vendedores al mayoreo venderán dulces a las personas pertenecientes al mercado objetivo que no realicen sus compras en tiendas de barrio o en el

Supermaxi y el número de paquetes vendidos será el mismo los 5 primeros años.

En la proyección de ventas se determinó además que se venderán los productos “Dolce Bocatto” y “Dulces de mi tierra” al 1% de cada mercado objetivo, incrementándose en un 0,05% anual.

Los precios de los productos fueron pautados en base a una investigación previa que determinó que la competencia por un producto variado de 20 dulces caseros cobra hasta \$4,00 USD. El precio de “Dulces de mi tierra” se determinó utilizando la estrategia de penetración de mercado y la de “Dolce Bocatto” utilizando la estrategia de descreme.

El alza de los costos fijos y variables para los primeros 5 años de funcionamiento de la compañía fueron determinados en base a la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador para ese periodo.

Los sueldos y salarios fueron determinados en base a los ingresos promedio de Manabí.

El tamaño de mercado fue analizado en base a los datos del censo de población y vivienda presentados en el portal web del INEC.

Para determinar el volumen de producción, el número de empleados, la cantidad de materia prima y la capacidad y características de la maquinaria a utilizar se tomó en cuenta la demanda que tendría el producto en base a los resultados de la investigación de mercado realizada.

A partir del quinto año se podrá pensar en la contratación de más mano de obra y de adquisición de nueva maquinaria dado que el incremento en la producción los cinco primeros años estará cubierto con la mano de obra y maquinaria inicial.

Por último se determinó la ubicación geográfica de la planta en la ciudad de Rocafuerte por ser el cantón que dio origen a los dulces, además que el coste de los terrenos en dicho cantón son baratos por su poca plusvalía.

## **8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

En el presente capítulo se realizará diferentes planes de contingencias para posibles eventualidades que se puedan presentar en plan de negocio propuesto.

Alta Rotación del personal; se realizará una reunión con todos los colaboradores para determinar cuáles son las causas de la rotación y así realizar los respectivos planes de acción.

Constantes retrasos en la entrega de pedidos; se cambiará de transporte y al mismo tiempo se establecerá un contrato en el que el nuevo transporte se comprometa y garantice la entrega puntual de los pedidos a los diferentes canales de venta.

Ventas bajas; se revisará las ventas de los distintos canales para determinar un posible reemplazo en puntos de ventas, además se buscará abrir nuevos mercados y realizar nuevas e innovadoras formas de mercadeo.

Sobredemanda; se concertará con los colaboradores de planta la implementación de horas extras con todos los beneficios e incentivos y el ingreso extra será utilizado en reinversiones de investigación y desarrollo.

Cambios en tecnología; la empresa vendería su maquinaria actual y con dichos ingresos, y un préstamo financiero adicional, implementaría la nueva tecnología a sus procesos.

## **CAPITULO IX**

### **9. PLAN FINANCIERO**

Para realizar el análisis respecto a la situación financiera del proyecto se tomó en consideración algunas variables que determinarán la factibilidad financiera de crear una empresa que produzca y comercialice los dulces artesanales de Rocafuerte para la ciudad de Quito.

En el análisis financiero se determinará la inversión inicial, la fuente de financiamiento a utilizar, el punto de equilibrio, el balance general y el estado de resultados.

Además se establecerán 3 flujos de efectivo para los primeros 5 años en tres escenarios; pesimista, normal y optimista con un modelo apalancado con crédito financiero, para poder finalizar con el análisis de los distintos índices financieros.

#### **9.1. INVERSION INICIAL**

Para realizar el análisis de la inversión inicial se considerará los siguientes supuestos:

Los gastos de constitución de la compañía son un conjunto de gastos en los que hay que incurrir de forma obligatoria para crear una empresa desde cero. (E-COMMIC, 2010). Estos se detallan a continuación en la tabla 21.

Tabla 21

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
TRAMITES DE CONSTITUCIÓN	300.00
PROPIEDAD INTELECTUAL	98.00
PERMISOS MUNICIPALES	95.00
CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO	380.00
<b>TOTAL DE GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>873.00</b>

Elaborado: Autor

Los costos del terreno y edificio fueron detallados en el capítulo 6 y estos eran de \$2.500 USD para el terreno y de \$ 49.572,22 USD en edificio. La depreciación del edificio se detalla en el Anexo 13.

El costo total de la maquinaria y equipos y su depreciación se encuentran ya analizados en el anexo 12. El costo total corresponde a \$25.075 USD.

Los precios de los muebles y enseres que la empresa necesitará para su funcionamiento serán adquiridos en la empresa Metal Mueble de la ciudad de Portoviejo. El costo total es de \$ 2.115 USD y estos se detallan junto al valor en depreciaciones en el Anexo 14.

Por otra parte los precios de los equipos de computación y equipos de oficina se obtuvieron en base al portal web de la empresa Servicompu de la ciudad de Portoviejo. El costo total es de \$ 2.160 USD para los equipos de computación y de \$150 USD para los equipos de oficina, éstos están detallados junto al valor en depreciaciones en los Anexos 15 y 16 respectivamente.

Por último para la inversión inicial se tomó en cuenta el capital de trabajo para los primeros 3 meses que son los recursos que requiere la empresa para poder operar. (Cuenca, 2002, pág. 221)

Todos los cálculos se desarrollaron en base a costos trimestrales. El capital de trabajo se divide en costos de producción y gastos de administración y de ventas. Ver Anexo 18

Los costos de producción comprenden los requerimientos que aumentan conforme aumenta el nivel de producción. (Van Horne, Wachowicz, 2002, pág. 457) Los costos de materia prima, mano de obra directa e indirecta para los primeros 5 años fueron ya analizados en los Anexos 8 ,9 y 11.

Los costos indirectos de fabricación como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no se relacionan directamente con la manufactura, pero contribuyen y forman parte de los costos de producción. (Carlos Fernando Cuevas Villegas, 2001, pág. 170)

Las herramientas que ayudarán indirectamente en la producción de los dulces fueron descritas en costo anual en el anexo 17. Para el análisis trimestral respectivo este valor fue dividido para 12 y multiplicado por 3.

El combustible y gas serán utilizados para el funcionamiento de hornos y cocinas. Con el nivel de producción ya fijado se determinó un valor trimestral de \$260,01 USD por cada uno

Los gastos trimestrales de agua potable y luz eléctrica fueron calculados en base a las tarifas del Cantón Rocafuerte y al nivel de producción de los dulces, estos son de \$ 162,51 USD y \$ 1.140 USD respectivamente.

Los gastos de administración comprenden los sueldos y salarios del personal administrativo (Gerente General y Secretaria Contadora) que fueron ya analizados en el Anexo 8, además de la logística del transporte de la ciudad de Rocafuerte a la ciudad de Quito cuyo valor trimestral en base a Tramaco Express es de \$1.260 USD.

También se calcularon los costos de útiles de oficina, de seguros, teléfono e Internet mediante los precios actuales de mercado.

Los gastos de ventas representan el valor de la publicidad (Material POP, publicidad en medios, incentivos a canales, costos d página web) en los primeros 3 meses del año, para esto se dividió el total a invertir el primer año (\$10.000USD) sobre 12 meses para luego multiplicarlo por 3. Otro gasto de venta es la impulsadora que se tendrá los primeros 3 meses del primer año en el Centro Comercial Quicentro Shopping, que tendrá un sueldo mensual de \$300,00 USD.

Con todos los análisis previos respectivos se determinó que la inversión inicial del proyecto es de \$108.208,24 USD. Ver Anexo 19.

## 9.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento de la empresa se ha decidido que el 40% de la inversión inicial será de la aportación de los 3 socios y el 60% restante a través del financiamiento con crédito productivo por medio de la Corporación Financiera Nacional. Los valores se detallan a continuación en la tabla 22.

**Tabla 22**

<b>APORTE</b>	
SOCIO 1	14.427,77
SOCIO 2	14.427,77
SOCIO 3	14.427,76
PRESTAMO BANCARIO	64.924,94
<b>TOTAL</b>	<b>108.208,24</b>

Elaborado: Autor

El crédito se lo financiará a 5 años plazo con una tasa de interés nominal vigente al 17 de abril de 2012 de 10.5 %

Detalles del préstamo bancario de encuentran en el anexo 20.

### 9.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio determina donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto. (Alberto Barajas Noboa, 2008)

Para determinar este valor se identificaron los costos fijos y variables que tendría la empresa los primeros 5 años. Ver Anexo 21

Los costos fijos son aquellos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables. Los costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de producción. (Carlos Fernando Cuevas Villegas, 2001, pág. 38)

Para calcular el punto de equilibrio en unidades para los 5 primeros años se

utilizó la siguiente fórmula: 
$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Los puntos de equilibrio para los primeros 5 años se detallan a continuación en la tabla 23:

**Tabla 23**

DESCRIPCIÓN	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1	2	3	4	5
UNIDADES	22.288	22.060	22.414	21.872	21.869

Elaborado: Autor

#### **9.4. ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados es el informe que muestra el resultado neto, utilidad o pérdida, provenientes de las operaciones efectuadas por el ente económico durante un periodo determinado. (Sinisterra, Polanco, 2007, pág. 58)

Los costos de producción, los gastos administrativos, de ventas y financieros fueron posteriormente analizados para los primeros 5 años. A partir del segundo año se tendrá un rubro extra que será “otro ingreso” que es el interés que el banco genera por guardar el flujo de caja en la cuenta del año anterior, este fue calculado con la tasa pasiva al mes de mayo del 2012 de 4,53%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

El estado de resultados para los primeros 5 años del presente proyecto se detalla en el Anexo 22 y este muestra una utilidad bruta de \$111.516,97 USD, una utilidad en ventas de \$ 100.281,21 USD, una utilidad operativa de \$74.441,80 USD, y utilidad neta para el primer año de \$43.110,73 USD.

#### **9.5. BALANCE GENERAL**

El balance general es un resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento, en el que se incluyen los activos totales = Pasivos totales + Capital de los accionistas. (Van Horne, Wachowicz, 2002, pág. 122)

El balance general del presente plan de negocios está proyectado a 5 años (Ver Anexo 23) y se compone de los activos corrientes que tiene la empresa como el valor en caja y cuentas por cobrar a puntos de venta (Supermaxi). En el rubro de los activos también constan los activos fijos que formaron parte de la inversión inicial menos su valor acumulado en depreciaciones.

En lo referente al pasivo corriente, aquí figura la deuda en el corto plazo a la CFN, las cuentas a crédito a los proveedores y el valor total del préstamo a año cerrado.

Además el balance general consta de un patrimonio donde figura el capital inicial aportado por los socios, más las utilidades netas determinadas en el balance general.

El balance general proyectado para el primer año de funcionamiento es de \$127.857,72 USD.

## **9.6. FLUJO DE CAJA Y VALUACIÓN**

El flujo de caja son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período determinado.

Se elaboraron 3 flujos de caja con un periodo de análisis de 5 años en tres escenarios de valorización; pesimista, optimista y normal con un modelo apalancado con crédito financiero.

El flujo en el escenario normal se realizó en base a los datos y proyecciones ya analizados, (Ver Anexo 24) este muestra un VAN de 100.547,22 USD y una TIR del 44%

Para el flujo en el escenario pesimista se utilizó la inflación más baja en los últimos 10 años (8,4%) y una reducción de ventas del -6% (La variación más baja del PIB en los últimos 10 años) (Ver Anexo 25). Este escenario muestra un VAN negativo de \$- 6.573,44 USD y una TIR del 9%

Por último para el análisis del flujo optimista se utilizó un crecimiento en ventas del 9,3%, (la variación más alta presentada en el PIB los últimos 10 años) y una inflación anual de 2,28% la más baja en los mismos 10 años. (Ver Anexo 26). Este escenario muestra un VAN de \$ 134.937.36 USD y una TIR del 51%

Para los 3 escenarios se obtuvo el VAN y TIR utilizando la fórmula del CAPM. Este modelo reflejó que se tiene un costo de oportunidad de 17.38%. (Ver Anexo 24, 25 y 26)

Como se pudo observar dentro de los escenarios; normal y optimista el valor del VAN fue positivo. El tener VAN positivo da a entender que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y que el proyecto es rentable.

El TIR, en los escenarios optimistas y normal fue mayor que su costo de oportunidad (17.38%) lo que significa que el rendimiento que se obtendrá realizando la inversión es mayor que la que obtendría con otra alternativa de inversión lo que hace al proyecto rentable.

El VAN negativo y el TIR inferior al costo de oportunidad (17.38%) en el flujo de caja pesimista muestra que el plan de negocio propuesto es muy sensible a una fuerte crisis económica como la del 2008 ya que atraería pérdida a los accionistas.

## **9.7. INDICES FINANCIEROS**

### **9.7.1. Índices de Liquidez**

En este caso se utilizará la razón corriente que indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Para determinar la razón corriente se tomó el activo corriente y se dividió por el pasivo corriente [Activo corriente/Pasivo corriente]. (Robbins, Coulter, 2005, pág. 470)

En el presente plan de negocio todos los años la empresa contará con una buena liquidez (Ver Tabla 24) sólo el primer año se contará con un índice del

3,27 en razón corriente, que es mayor al promedio de las 24 empresas que pertenecen a la industria confitera nacional cuyo valor es de 2.18. (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2011)

**Tabla 24**

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corriente	3,27	3,53	3,48	3,54	3,55

**Elaborado:** Autor

## 9.7.2. Índice de Rentabilidad

### 9.7.2.1. Rentabilidad Neta en Ventas

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Su fórmula es Utilidad Neta / Ventas. (Superintendencia de Compañías ) Ver Tabla 25

**Tabla 25**

RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NETA	24%	26%	27%	29%	30%

**Elaborado:** Autor

El promedio de la industria confitera nacional es de 34% de rentabilidad neta, (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2011). A pesar de tener un % más bajo, el índice del 24% el primer año es bueno ya que muestra una rentabilidad positiva desde el primer año de operaciones.

### 9.7.2.2. ROI

El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios). (Robbins, Coulter, 2005)

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es  $ROI = ((Utilidades - Inversión) / Inversión) \times 100$ . El resultado del ROI para los primeros 5 años se detalla a continuación en la tabla 26.

**Tabla 26**

ROI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	40%	46%	50%	56%	61%

**Elaborado:** Autor

El promedio del ROI de la industria es de 34% de (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2011)

### 9.7.2.3. ROA

El ROA expresa la rentabilidad económica de la empresa, independientemente de la forma en que se financie el activo. (Robbins, Coulter, 2005, pág. 470). El ROA para los primeros 5 años se detalla a continuación en la tabla 27

**Tabla 27**

ROA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	58%	63%	69%	76%	81%

**Elaborado:** Autor

Para el primer año, por cada dólar que se invierte en los activos de la empresa se tendrá 58% de utilidad. Según la superintendencia de compañías la industria confitera nacional tiene un ROA del 64%, (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2011) solo un 9% superior al del negocio propuesto.

□

## CAPITULO X

### 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 10.1. CONCLUSIONES

La creación de una empresa que elabore y comercialice dulces artesanales de Rocafuerte para la ciudad de Quito es viable comercial y financieramente debido a las siguientes evidencias:

- ✓ El dulce es un producto imprescindible en la dieta de los ecuatorianos.
- ✓ Existe una gran demanda insatisfecha; a pesar de haber muchas empresas que conforman la industria confitera son pocas las que elaboran dulces caseros y las que lo hacen no tienen un alto posicionamiento en el mercado.
- ✓ El mercado objetivo de la empresa es de 159.686 personas.
- ✓ Según el estudio de mercado los dulces artesanales de Rocafuerte son muy famosos y apetecibles en Quito.
- ✓ La economía del país ha ido evolucionando favorablemente desde el 2009.
- ✓ La compra de productos saludables se está incrementando por lo que nuestro producto al ser 100% casero tiene una alta posibilidad de demanda.
- ✓ Al mercado objetivo le gusta que los dulces caseros tengan una constancia en el sabor por lo que el producto tendrá mucho éxito ya que contará con procesos estándares de producción que hará que el dulce tenga el mismo sabor siempre.
- ✓ El proyecto es rentable ya que para el escenario esperado presenta un VAN de 100.547,22 USD y una TIR del 44% superior al costo de oportunidad.

## 10.2. RECOMENDACIONES

Poner en marcha el negocio debido a las siguientes razones:

- ✓ Existe una rentabilidad financiera y económica,
- ✓ La industria confitera tiene un alto grado de crecimiento.
- ✓ Existe una gran demanda insatisfecha
- ✓ La gastronomía manabita posee gran fama nacional.

## REFERENCIAS

### Libros:

Alberto Barajas Noboa. (2008). *FINANZAS PARA NO FINANCIEROS*. Pontificia Universidad Javeriana.

Carlos Fernando Cuevas Villegas. (2001). *CONTABILIDAD DE COSTOS*.

Cuenca, H. C. (2002). *Contabilidad de entidades de economía solidaria*.

David, F. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. South Carolina: Pearson.

Galindo. (2006). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. Bogota: Ecoe Ediciones.

Galindo, E. (2006). En *Estadística*.

Kotler y Armstrong. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.

Malhotra. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico DF: Pearson.

Porter. (1989). En M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Robbins, Coulter. (2005). *Administración*. Mexico: Perason Educacion.

Sinisterra, Polanco. (2007). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. Bogota: ECOE EDICIONES.

Van Horne, Wachowicz. (2002). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson.

### Artículo de periódico:

Diario "El Diario" . (12 de Septiembre de 2011). El analfabetismo en Manabi esta en un 10,2 %. pág. 9.

Diario "El Hoy" . (27 de Junio de 2008). Aumento de precios no frena a golosos. págs. 14-16.

Diario "El Hoy". (16 de Noviembre de 2011). Asamblea debate Ley de Comunicación. pág. 10.

Diario "El Hoy". (04 de Noviembre de 2010). El nivel socioeconómico se diferencia en la actividad. pág. 3.

Diario "El Hoy". (21 de Mayo de 2000). El ser quiteño.

Diario "El Nacional". (16 de Enero de 2012). La SIP calificó de "mordaza informativa" la reforma electoral de Ecuador. pág. 8.

Diario "El Norte". (11 de Octubre de 2011). El fenómeno de "La Niña" afectará en 2012 a Ecuador.

Diario "El Universo" . (04 de Enero de 2011). Ecuador cierra el 2010 con inflación de 3,33%. págs. 04-05.

Diario "El Universo". (08 de Enero de 2009). *Ecuador cerró 2008 con inflación de 8,83%* , págs. 04-05.

Diario "El Universo". (02 de Abril de 2006). Más marcas en mercado de golosinas y chocolates. págs. 21-22.

Diario "Expreso" . (19 de Febrero de 2011). El dulce negocio de las confiterías. págs. 16-17.

Diario "Expreso". (09 de Julio de 2011). Esperamos facturar 50 millones de dólares. pág. 17.

Diario Expreso. (6 de Noviembre de 2011). Se facturaron \$786 millones en confitería. pág. 11.

### **Revista e Informes:**

Cámara de la pequeña industria de Pichincha . (s.f.).

CEDATOS. (2011).

Cuerpo de Bomberos de Portoviejo.

Fundación Carolina . (Agosto de 2010). Entre crisis y crisis: el proceso migratorio internacional en los barrios populares del noroccidente de Quito y sus impactos en el desarrollo. Madrid, España.

INEC. (2010). *Censo Poblacion y Vivienda*. Quito.

INEC. (2010). *Inflación de Ecuador 2009*. Quito.

MANOS UNIDAS . (2011). *ANALISIS DE MERCADO ECUADOR*.

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Contaminación Ambiental*.

Revista "Ekos". (2006). *400 Empresas mas grandes del ecuador*.

Revista Vistazo. (2010). Inflación del 2009 cerró en 4.31%. *Revista Vistazo* , 27 Superintendencia de Compañías . *Tabla de Indicadores* .

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *ANUARIO ESTADISTICO*.

Superintendencia de Compañías. (2011). *Ley de Compañías*. Quito.

United Nations Statistics Division. (2006). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las* . Santiago.

Universidad Francisco Gavidia . (2010). *Industria Confitera* . San Salvador .

### **Documento Internet:**

(23 de Abril de 2012). Recuperado el 23 de Abril de 2012, de The Economist:  
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-de-ecuador-preve-crecimiento-economico-del-535-para-2012+>

Banco Central del Ecuador. (2012). *PREVISIONES MACROECONOMICAS 2011-2012*.

Bancomext. (05 de Enero de 2011). *Alfa Editores*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2011, de [http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=959&Itemid=28](http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=959&Itemid=28)

Bureau de Prensa . (20 de Octubre de 2010). *Bureau de Prensa* . Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de [http://www.bureaudeprensa.com/comunicados/view.php?bn=bureaudeprensa\\_industria&key=1287600346&pattern=Rad+Data](http://www.bureaudeprensa.com/comunicados/view.php?bn=bureaudeprensa_industria&key=1287600346&pattern=Rad+Data)

Centro de Estudios Fiscales. (2007). *Registro Unico de Contribuyentes*. Quito.

Derecho Ecuador. (01 de Noviembre de 2008). Recuperado el 16 de Enero de 2012, de

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3868:el-registro-sanitario&catid=58:derecho-tributario&Itemid=420](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3868:el-registro-sanitario&catid=58:derecho-tributario&Itemid=420)

Diario "El hoy". (s.f.). Recuperado el 22 de Enero de 2012, de

<http://www.hoy.com.ec/especial/ivamenu/manual05.htm>

Diario Gramma. (23 de Abril de 2012). Recuperado el 23 de Abril de 2012, de

<http://www.gramma.cubaweb.cu/2012/04/23/interna/artic10.html>

Ecuador - Nutri. (s.f.). Recuperado el 22 de Enero de 2012, de

<http://ecuador.nutrinet.org/comida-ecuatoriana/63-la-comida-ecuatoriana>

Ecuador Travel. (05 de Agosto de 2011). *Ecuador Travel*. Recuperado el 04 de

Enero de 2012, de <http://www.ecuador.travel/espanol/acerca-de-ecuador/ecuador-cultura/cultura-y-sociedad-ecuatoriana.html>

ECUAVISA. (06 de Enero de 2012). Ecuador cerró el 2011 con inflación del 5.41% .

El Autonomista. (08 de Octubre de 2007). Recuperado el 22 de Enero de 2012, de <http://www.elautonomista.com/autonomia-manabi/manabi-potencia-turistica/>

El Ciudadano. (20 de Octubre de 2011). *El Ciudadano*. Recuperado el 31 de Octubre de 2011, de [www.elciudadano.gov.ec](http://www.elciudadano.gov.ec)

El Economista . (17 de Mayo de 2008). Recuperado el 22 de Enero de 2012, de <http://www.eleconomista.es/empresas->

[finanzas/noticias/536787/05/08/Gobierno-y-direccion-en-la-empresa-familiar-dos-ambitos-a-separar.html](http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/536787/05/08/Gobierno-y-direccion-en-la-empresa-familiar-dos-ambitos-a-separar.html)

Enciclopedia del Ecuador . (12 de Abril de 2004). *Enciclopedia del Ecuador* . Recuperado el 12 de Octubre de 2011, de [www.encyclopediadelecuador.com](http://www.encyclopediadelecuador.com)

Gobierno Cantonal de Manta. (20 de Julio de 2011). *Gobierno Cantonal de Manta*. Recuperado el 28 de Octubre de 2011, de [www.manta.gov.ec](http://www.manta.gov.ec)

Gobierno Provincial de Manabí. (21 de Enero de 2011). *Gobierno Provincial de Manabí*. Recuperado el 26 de Octubre de 2011, de [www.manabi.gob.ec](http://www.manabi.gob.ec)

Mail x Mail. (23 de Junio de 2004). *Mail x Mail*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-como-montar-negocio-dulces-artesanales/flujo-proceso-productivo-escalas-produccion>

Portal Ecuador. (30 de Marzo de 2012). Recuperado el 29 de Abril de 2012, de <http://portalecuador.ec/module-PageSetter-viewpub-tid-2-pid-278.php>

Radio Equinoccio. (s.f.). Recuperado el 16 de Enero de 2012, de [http://radioequinoccio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2565:ecuador-aumentan-en-2800-salario-basico-unificado-&catid=1:ultimas-noticias&Itemid=2](http://radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2565:ecuador-aumentan-en-2800-salario-basico-unificado-&catid=1:ultimas-noticias&Itemid=2)

Social Bla Bla . (30 de Septiembre de 2011). *Social Bla Bla - Hablamos de social media* . Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de

<http://www.socialblabla.com/10-formas-de-medir-resultados-roi-en-social-media.html>

Tastik Consulting . (29 de Abril de 2010). Recuperado el 29 de Abril de 2012, de [www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html](http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html)

Tele Sur. (12 de Enero de 2012). Recuperado el 16 de Enero de 2012, de <http://www.telesurtv.net/secciones/noticias/102583-NN/ecuador-destaca-importancia-de-convenios-con-iran/>

Visita Ecuador. (15 de Febrero de 2011). *Visita Ecuador*. Recuperado el 28 de Octubre de 2011, de [www.visitaecuador.com](http://www.visitaecuador.com)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 MEDIO EXTERNO

Tema Lo no manejable	Factor	Situación que afecta	Probabilidad		1-5	Impacto	Calificación		
			¿Qué tan probable es que ocurra?	%			O	A	
Factor Demográfico	Altas tasas migratorias de Manabí hacia Quito	Manabí ha registrado altas tasas de migración debido a las pocas empresas que se han establecido en la provincia y las provincias que reciben sus migrantes son principalmente Guayas y Pichincha. (Gobierno Provincial de Manabí, 2011)	0,09	6	2	Se incrementaría el consumo de productos manabitas en el resto del país.	0,19		
			0,06	4	2	Se incrementaría el consumo de productos manabitas en el resto del país.	0,13		
	Incremento a tasas migratorias hacia Manabí	Para mediano plazo se espera que Manabí experimentará un aumento demográfico dado a la cristalización de importantes obras de carácter nacional que se realizarán en la provincia, como la Refinería del Pacífico, el eje intermodal Manta-Manaos, el desarrollo del puerto y aeropuerto internacional de Manta (Gobierno Cantonal de Manta, 2011)	0,11	7	3	Se incrementaría el poder adquisitivo de las personas	0,33		
			0,06	4	-3	Se postergaría proyectos de inversión y el mejoramiento de la economía por lo tanto el poder adquisitivo de las personas se mantendría estable.	-0,19		
	Factor Macro-Económico	Reducción de Pobreza	El crecimiento económico del 7,78 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador en 2011, marca este lunes una tendencia unida a la reducción sostenida de la pobreza al 28 por ciento. (Diario Gramma, 2012; The Economist, 2012)	0,11	7	3	Se incrementaría el poder adquisitivo de las personas	0,33	
				0,06	4	-3	Se postergaría proyectos de inversión y el mejoramiento de la economía por lo tanto el poder adquisitivo de las personas se mantendría estable.	-0,19	
	Factor Natural	Disminución del crecimiento económico	Aún cuando el ritmo de crecimiento en Ecuador se frenará este año y estará afectado hasta el 2014, debido principalmente a la interrupción de su mayor refinería y el aumento de las importaciones de derivados del petróleo, la sanidad y económica del país no se discute. (Diario Gramma, 2012)	0,11	7	3	Se incrementaría el poder adquisitivo de las personas	0,33	
0,08				5	-4	Se incrementarían los costos en materia prima aumentarían	-0,31		
Factor Tecnológico	Catastrofes Naturales	Actualmente el planeta esta enfrentando cambios ambientales nunca antes vistos con consecuencia impredecibles esto debido al calentamiento global. (Organización Mundial de la Salud, 2011)	0,09	6	2	Se podría incrementar el nivel de producción generando productos en menor tiempo.	0,19		
			0,03	2	-3	Si llegara a ocurrir habrá una inestabilidad política que acarrearía en un estado de conmoción interna con las respectivas consecuencias en el entorno económico.	-0,09		
	Factor Político-Legal	Mayor inversión para la tecnología nacional	El Gobierno ecuatoriano promueve el desarrollo informático. Un ejemplo de ello es que en enero de este año se sustituyó que la inversión en ciencia y tecnología paso de US\$1,8 millón, en 2006, a US\$31,9 millones, en 2009. (América Economía, 2008)	0,08	5	-1	Se incrementaría los costos fijos de las empresas	-0,08	
0,09				6	2	Si llegara a ocurrir habrá una inestabilidad política que acarrearía en un estado de conmoción interna con las respectivas consecuencias en el entorno económico.	-0,09		
Factor Cultural	Derrocamiento presidencial	Correa inició su administración con el 73% de aprobación y catapultó su liderazgo político con decisiones y manejos polémicos alrededor de su gobierno y de las instituciones del Estado. (BBC, 2005)	0,09	6	2	Si llegara a ocurrir las leyes antimonopolios beneficiarían a las PYMES del país con una competencia más leal y mejores oportunidades.	0,18		
			0,08	5	-1	Desde el 1 de enero del 2012 el gobierno de la revolución ciudadana decretó un aumento de 28 dólares mensuales en el salario básico unificado. (Radio Equinoccio)	-0,08		
	Factor Cultural	Ley de Incremento en salarios básicos	En este año la Asamblea Nacional ya aprobó una ley antimonopolio (El Ciudadano, 2011)	0,09	6	3	Alta de manda en comida manabita	0,27	
0,09				6	-3	Se disminuiría la demanda de productos nacionales	-0,27		
Factor Político-Legal		Promulgación de leyes antimonopolios	De la comida de Manabí, ni hablar, es considerada la mejor de la costa ecuatoriana. Sus exquisitos platos son preparados con productos del mar por lo que muchas personas llegan atraídas por su rica gastronomía. (El Autonomista, 2007)	0,09	6	3	Alta de manda en comida manabita	0,27	
	0,09			6	-3	Se disminuiría la demanda de productos nacionales	-0,27		
<b>Total</b>			<b>100</b>	<b>64</b>			<b>1,6</b>	<b>-0,94</b>	

## ANEXO 2

### PASOS PARA LA CREACION DE UNA COMPAÑIA

#### *PASOS A SEGUIR PARA CONSTITUIR UNA COMPAÑIA:*

1.- SOLICITAR LA APROBACION DE LA DENOMINACION O RAZON SOCIAL A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

2.- SI EL APORTE ES EN NUMERARIO , SOLICITAR A UNA ENTIDAD BANCARIA LA APERTURA DE UNA " CUENTA DE INTEGRACION DE CAPITAL "

4.- ELEVAR A ESCRITURA PUBLICA LA MINUTA CONTENTIVA DE LOS ESTATUTOS SIOCIALES DE LA COMPAÑIA.

5.-PRESENTAR A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS TRES TESTIMONIOS DE ESCRITURAS PUBLICAS CON LA PETICIÓN EN LA QUE SOLICITA LA APROBACIÓN.

6.- PUBLICAR EN UN DIARIO DE MAYOR CIRCULACION EN EL DOMICILIO PRINCIPAL DE LA COMPAÑIA, EL EXTRACTO DE LA RESOLUCION APROBATORIA.

7.- QUE EL NOTARIO EN DONDE SE REALIZO LA ESCRITURA PUBLICA , TOME NOTA AL MARGEN DE LA RESOLUCION Y LAS ESCRITURAS DE SU APROBACION.

8.-INSCRIBIR EN EL REGISTRO MERCANTIL DEL DOMICILIO PRINCIPAL DE LA COMPAÑIA , LAS ESCRITURAS Y LA RESOLUCION.

9.-INSCRIBIR EN EL REGISTRO MERCANTIL LOS NOMBRAMIENTOS DE ADMINISTRADORES DE LA CONMPAÑIA.

10.-ENTREGAR A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS UNA COPIA DE LA ESCRITURA PUBLICA, DE LA RESOLUCION Y DEL NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES DEBIDAMENTE INSCRITOS.

11.- OBTENER EN EL SRI , EL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTE.

12.-ENTREGAR A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS UNA COPIA DEL RUC , PARA QUE ESTA A SU VEZ ENTREGUE EL OFCIO DIRIGIDO AL BANCO , PARA LA ENTREGA DE LOS VALORES DEPOSITADOS EN CUENTA DE INTEGRACION DE CAPITAL, A LOS ADMINISTYRADORES DE LA COMPAÑIA.

TRAMITE TERMINADO.

## ANEXO 3 FORMULARIO DE INSCRIPCION RUC

<b>SRI</b> <small>Servicio de Rentas Internas</small> RESOLUCION 0073	<b>REPUBLICA DEL ECUADOR</b> <b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b> <b>FORMULARIO RUC 01 - A</b>	<b>INSCRIPCION Y ACTUALIZACION</b> <b>REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES RUC</b> <b>SOCIEDADES SECTOR PRIVADO Y PUBLICO</b>	ORIGINAL: SRI www.sri.gov.ec 01 RUC								
<b>A.- IDENTIFICACION Y UBICACION DE LA SOCIEDAD</b>											
02 RAZON O DENOMINACION SOCIAL											
03 NACIONALIDAD DE LA SOCIEDAD		04 NOMBRE COMERCIAL									
05 PROVINCIA		06 CANTON									
08 CIUDAD/DELA		09 BARRIO									
12 INTERSECCION / MANZANA		13 CALLE									
15 EDIFICIO O CENTRO COMERCIAL		16 CONJUNTO									
19 CAMINO		20 REFERENCIA									
21 TELEFONO 1		22 TELEFONO 2									
23 CELULAR		24 TELEFONO 3									
25 APARTADO POSTAL		26 FAX									
27 E-MAIL		11 NUMERO									
14 BLOQUE		18 KM									
17 CARRTERO		16 No. DE OFICINA									
<b>B.- ORIGEN DE LA SOCIEDAD</b>											
ORIGEN (Escriba una opción)			RUC								
RAZON SOCIAL SOCIEDADES FUSIONADAS / ESCINDIDAS											
28 CONSTITUCION		31									
29 FUSION		32									
30 ESCISION		33									
<b>C.- DATOS DE CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD</b>											
37 FECHA DE CONSTITUCION		38 TIPO DE SOCIEDAD									
39 No. EXPEDIENTE SUPER. DE CIAS		40									
41 No. RESOLUCION SUPER. DE CIAS		42 No. PATRONAL									
43 FECHA INSCRIPCION REGISTRO MERCANTIL		44 ORGANISMO REGULADOR									
45 CAPITAL SUSCRITO		46 PATRIMONIO									
47 NOMBRE DEL CONTADOR		48 C.I. / RUC CONTADOR									
<b>D.- IDENTIFICACION Y UBICACION DEL REPRESENTANTE LEGAL / AGENTE DE RETENCION</b>											
49 APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		50 C.I. O PASAPORTE									
51 NACIONALIDAD		52 CARGO QUE DESEMPEÑA									
53 TIPO DE VISA (REP. LEGAL EXTRANJERO)		54 FECHA DE NOMBRAMIENTO									
55 CANTON		56 PROVINCIA									
57 NUMERO		58 CALLE									
59 REFERENCIA		60 INTERSECCION									
61 TELEFONO		62 E-MAIL									
<b>E.- IDENTIFICACION Y UBICACION DEL GERENTE GENERAL ( O DE QUIEN HAGA SUS VECES )</b>											
64 APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		65 C.I. O PASAPORTE									
66 NACIONALIDAD		67 CARGO QUE DESEMPEÑA									
68 TIPO DE VISA (GERENTE EXTRANJERO)		69 FECHA DE NOMBRAMIENTO									
70 CANTON		71 PROVINCIA									
72 NUMERO		73 CALLE									
74 REFERENCIA		75 INTERSECCION									
76 TELEFONO		77 E-MAIL									
<b>F.- ACCIONISTAS Y SOCIOS</b>											
RAZON SOCIAL / APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	NACIONALIDAD	DOMICILIO FISCAL	CEDELA / RUC / PASAPORTE	TIPO DE VISA	% PART.	VALOR ACCIONES O PARTICIPACIONES					
78											
79											
80											
81											
82											
83											
84											
85											
<b>G.- ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL</b>											
86 DESCRIPCION ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL											
<b>H.- INFORMACION ADICIONAL DE LA SOCIEDAD</b>											
87 ES SOCIEDAD EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO?		SI		NO		88 ES UN FIDEICOMISO?		SI		NO	
89 ES UNA INSTITUCION FINANCIERA QUE GENERA OPERACIONES DE CREDITO?		SI		NO		90 ES UNA EMPRESA PUBLICA?		SI		NO	
91 POSSEE VEHICULO PROPIO?		SI		NO		92		SI		NO	

**Nota:** El presente formulario no se aceptará con enmendaduras y tachones.  
Declaro que los datos contenidos en este formulario son verdaderos.

FECHA DE PRESENTACION		
año	mes	día

\_\_\_\_\_  
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL / AGENTE DE RETENCION

## ANEXO 4

## FORMULARIO PARA SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO



REPUBLICA DEL ECUADOR  
 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
 SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL  
 INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL  
 "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"



FORMULARIO UNICO DE SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO  
 PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS NACIONALES  
 POR PRODUCTO

No. de trámite: \_\_\_\_\_

<b>1. CIUDAD Y FECHA:</b> _____	
<b>2. DATOS DEL FABRICANTE:</b>	Persona natural                      Persona jurídica
Nombre o razón social: _____	
CI o CC: _____	RUC: _____
Dirección.- Provincia: _____	Ciudad: _____
Parroquia: _____	Sector: _____
Calle(s): _____	Número: _____
Teléfono(s): _____	Fax: _____
Correo electrónico: _____	
<b>3. DATOS DEL SOLICITANTE:</b>	Persona natural                      Persona jurídica
Nombre o razón social: _____	
CI o CC: _____	RUC: _____
Dirección.- Provincia: _____	Ciudad: _____
Parroquia: _____	Sector: _____
Calle(s): _____	Número: _____
Teléfono(s): _____	Fax: _____
Correo electrónico: _____	
<b>4. DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	
Nombre completo: _____	
Marca(s) comercial(es): _____	
Fórmula cuali-cuantitativa: _____	
(Porcentual y en orden decreciente)	
Código de lote (como lo va a describir, interpretación): _____	
Fecha de elaboración (como lo va a describir): _____	Fecha de vencimiento (como lo va a describir): _____
	Tiempo máximo para el consumo: _____
Formas de presentación    Envase interno: _____	
	Envase externo: _____
Contenido (en Unidades del Sistema Internacional): _____	
Condiciones de conservación: _____	

Adjunto los siguientes requisitos establecidos por la Legislación Sanitaria Ecuatoriana vigente:

- |  |   |
|--|---|
| 1) Certificado de constitución y existencia de la empresa fabricante y nombramiento de su representante legal, actualizados, para personas jurídicas | de consumo con la firma del tecnico responsable   |
| 2) Copia de Cédula de identidad o ciudadanía, para personas naturales (a colores)  | 6) Proyecto de etiqueta con la informacion que determina la Norma Tecnica de Rotulado INEN correspondiente                        |
| 3) Informe técnico del proceso de elaboración del producto con firma del tecnico responsable   | 7) Copia del Permiso de funcionamiento de la planta procesadora (fabricante) del producto y del solicitante según el caso.vigente |
| 4) Certificado de control de calidad e inocuidad emitido por un laboratorio acreditado   | 8) Especificaciones químicas del material de envase   |
| 5) Ficha de estabilidad que acredite el tiempo maximo  | 9) Comprobante de pago (factura) por el importe de Registro Sanitario   |
|  | 10)Código de lote (Interpretación)  |

f) PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA FABRICANTE	f) RESPONSABLE TECNICO
RECIBIDO POR (Nombre y firma): _____	Reg. Título MSP ..... Fecha de recepción: _____

## ANEXO 5

### MODELO DE GRUPO FOCAL REALIZADO

#### 1. Presentación:

Moderador: Buenas tardes mi nombre es Jorge Rivadeneira y soy estudiante de la Universidad de las Américas y me encuentro realizando este focus group para fines estrictamente académicos.

Quiero agradecer a todos los presentes por su asistencia y espero contar con todas sus opiniones.

Les solicito muy comedidamente me permitan filmar esta sesión para la obtención de la información y la constancia de la misma.

Además les pido que me ayuden apagando sus teléfonos celulares, que respetemos las opiniones de los demás y que por favor hable solo una persona a la vez.

Para empezar necesito me ayuden con sus nombres y edades.

#### 2. Tema de conversación: Los Dulces

- i) ¿Acostumbran a comprar dulces?
- ii) ¿Qué aspectos importantes toma en cuenta al momento de comprar los dulces?
- iii) ¿Qué clases de dulce prefiere?
- iv) Sabían ustedes que los dulces tienen una alta demanda en el mercado, ¿Por qué creen que ocurre esto?
- v) ¿Quién compra los dulces en su hogar?
- vi) ¿Con que frecuencia compran los dulces?

#### 3. Tema de conversación: Los dulces artesanales

- i) Cuando hablamos de dulces tradicionales o caseros, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente?
- ii) ¿Cómo considera los dulces artesanales?
- iii) ¿Qué creen que tiene de bueno y de malo los dulces artesanales?
- iv) ¿Qué aspectos importantes toma en cuenta al momento de comprar los dulces artesanales?

v) ¿Qué marcas de dulces tradicionales conoce?

**4. Tema de conversación: Los dulces artesanales de Rocafuerte – Manabí**

i) ¿Habían escuchado anteriormente sobre los dulces artesanales de Rocafuerte – Manabí?

ii) Al ver la presentación actual de los dulces artesanales de Rocafuerte – Manabí, ¿Cuál fue su primera impresión?

iii) ¿Qué les gusto y disgusto de la presentación?

iv) ¿Cuál la primera palabra que se les vino a la mente, cuando vieron los dulces?

v) ¿Cuál sería el empaque de su preferencia para los dulces artesanales de Rocafuerte – Manabí?

vi) Después de probar las 9 diferentes variedades de dulces, ¿cual les gusto y disgusto más?

vii) ¿Estaría dispuesto a comprar los dulces?

viii) ¿A quiénes creen ustedes, les puede gustar más los dulces?

ix) ¿En qué circunstancia, comprarían ustedes los dulces?

x) ¿Con que frecuencia comprarían los dulces?

xi) ¿Cuánto pagarían por la actual presentación de los dulces?

xii) ¿Dónde creen ustedes se podría comprar los dulces?

xiii) ¿Qué tipo de exhibición le gustaría?

**5. Agradecimiento y despedida**

Hemos llegado al final del grupo focal, cuéntenme cuales fueron las ideas más interesantes que salieron y si tienen alguna sugerencia o critica para el final, favor háganmela saber.

Reitero mis agradecimientos. Buenas noches

## ANEXO 6

### MODELO DE ENCUESTA REALIZADA

Buenos días mi nombre es Jorge Rivadeneira, soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando una investigación de mercados para mi plan de titulación. Les solicito 3 minutos de su tiempo para responder esta encuesta. Toda la información proporcionada será confidencial y servirá para fines estrictamente académicos.

#### Datos personales

Edad: \_\_\_\_\_

Género: M  F

Nivel de educación:

Primaria  Secundaria  Universitario  Postgrado/Maestría

Nivel de ingreso familiar:

Menos de \$400 USD  Entre \$401 USD y \$1001 USD  Más de \$1001

USD

#### 1. ¿Con que frecuencia compra dulces?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Cada 6 meses o más

**Al momento de realizar la compra de los dulces ¿Qué característica le parece la más importante?**

Presentación

Variedad

Precio

Sabor

Otra

¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Por qué motivo compra dulces?

Consumo propio o familiar

Compartir con amigos o visitas

Regalo   
 Costumbre   
 Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5. ¿En qué lugares acostumbra a comprar dulces?**

Supermercados   
 Gasolineras   
 Fybecca   
 Tiendas de barrio   
 Pastelería   
 Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**6 ¿Ha consumido o consume dulces tradicionales? Si su respuesta es negativa, ha terminado la encuesta, muchas gracias por su colaboración.**

Si  No

**7. ¿Cuál es el envase de preferencia cuando compra dulces artesanales?**

Plástico   
 Madera de balsa   
 Paja toquilla   
 Lata   
 Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**8. ¿Ha probado los dulces artesanales de Rocafuerte - Manabí? Si su respuesta es negativa, ha terminado la encuesta, muchas gracias por su colaboración.**

Si  No

**9. ¿Sabía usted que los dulces artesanales de Rocafuerte- Manabí son hechos en forma totalmente casera?**

Si  No

**10. Del siguiente listado de dulces tradicionales de Rocafuerte, escoja su favorito:**

Alfajores   
 Bolita de maní   
 Cocadas

- Galletas de Almidón
- Huevos Moyos
- Rombitos
- Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase que contenga 5 unidades de mínimo 3 diferentes tipos de los dulces de Rocafuerte - Manabí?**

- Hasta \$3,50 USD
- Hasta \$5.00 USD
- Más de \$5.01 USD

**12. ¿Dónde le gustaría recibir información, de los dulces artesanales de Rocafuerte?**

- Internet
- Revistas familiares
- Televisión
- Radio
- Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración**

## ANEXO 7

Años	Precio anual	# Potenciales clientes	# Empaques anuales a vender de "Dulces de mi tierra"	Total de ingresos anuales "Dulces de mi tierra"	Precio anual	# Potenciales clientes	# Empaques anuales a vender de "Bocatto"	Total de ingresos anuales "Bocatto"	Precio anual	# Potenciales clientes
1	2,80	1.503	18.036	50.500,80	3,50	94	4.888	17.108,00	2,40	3.000
2	2,91	1.578	18.933	55.001,13	3,50	99	5.144	18.005,44	2,49	3.000
3	3,01	1.653	19.835	59.734,90	3,50	104	5.389	18.862,84	2,58	3.000
4	3,12	1.728	20.736	64.673,34	3,84	108	5.634	21.652,83	2,67	3.000
5	3,23	1.803	21.638	69.813,47	3,98	113	5.879	23.373,76	2,77	3.000

\* Al haber 20 tiendas de barrio y estas están abiertas los 7 días de la semana, la meta de venta de cada una de ella el primer año es de

\* La meta de venta de supermaxi es de 13 paquetes diarios, el primer año, para poder alcanzar la facturación deseada:

\* Cada vendedor comisionista deberá vender 30 paquetes diarios de lunes a viernes para poder alcanzar ingresos mensuales de \$360 l

## ANEXO 8

Sueldos y Salarios										
Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Décimo III	Décimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo	
<b>ADMINISTRATIVO</b>										
Gerente General	650,00	81,38	54,17	54,17	26,00	26,78	892,50	2.677,51	10.710,02	
Secretaria copiatora	400,00	50,08	33,34	33,34	16,00	16,48	549,23	1.647,70	6.590,78	
<b>Total Area de administracion</b>	<b>1.050,00</b>	<b>131,46</b>	<b>87,51</b>	<b>87,51</b>	<b>42,00</b>	<b>43,26</b>	<b>1.441,73</b>	<b>4.325,20</b>	<b>17.300,81</b>	
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>										
<b>CARGO</b>										
Auxiliar de producción y embalaje 1	300,00	37,56	25,00	25,00	12,00	12,36	411,92	1.235,77	4.943,09	
Auxiliar de producción y embalaje 2	300,00	37,56	25,00	25,00	12,00	12,36	411,92	1.235,77	4.943,09	
Auxiliar de producción y embalaje 3	300,00	37,56	25,00	25,00	12,00	12,36	411,92	1.235,77	4.943,09	
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>900,00</b>	<b>112,68</b>	<b>75,01</b>	<b>75,01</b>	<b>36,00</b>	<b>37,08</b>	<b>1.235,77</b>	<b>3.707,32</b>	<b>14.879,28</b>	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>										
<b>CARGO</b>										
Jefe de Producción	500,00	62,60	41,67	41,67	20,00	20,60	666,54	1.999,62	7.998,48	
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>500,00</b>	<b>62,60</b>	<b>41,67</b>	<b>41,67</b>	<b>20,00</b>	<b>20,60</b>	<b>666,54</b>	<b>1.999,62</b>	<b>7.998,48</b>	

## ANEXO 9

Cargo	SUELDO ANUAL AÑO 1	SUELDO ANUAL AÑO 2	SUELDO ANUAL AÑO 3	SUELDO ANUAL AÑO 4	SUELDO ANUAL AÑO 5
Sueldos y Salarios Administrativos	17.300,81	17.949,59	18.608,34	19.270,80	19.935,64
Mano de Obra Directa	14.829,26	15.385,36	15.950,00	16.517,82	17.087,69
Mano de Obra Indirecta	7.998,48	8.298,42	8.602,98	8.909,24	9.216,61
<b>TOTAL</b>	<b>40.128,55</b>	<b>41.633,37</b>	<b>43.161,32</b>	<b>44.697,86</b>	<b>46.239,94</b>

## ANEXO 10

	INGREDIENTES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1
Alfajores	HARINA	QUINTALES	2	33,00	66,00	286,00	858,00	3.432,00
	HUEVOS	CUBETAS 30 U	5	3,30	16,50	71,50	214,50	858,00
	MANTEQUILLA	LIBRAS	11	2,00	22,00	95,33	286,00	1.144,00
	SAL	LIBRAS	1	0,40	0,40	1,73	5,20	20,80
	LECHE	LITROS	210	0,55	115,50	500,50	1.501,50	6.006,00
	AZUCAR	LIBRAS	84	0,44	36,96	160,16	480,48	1.921,92
	HARINA DE ARROZ	LIBRAS	13	0,50	6,50	28,17	84,50	338,00
	BENZOATO DE SODIO	GRAMOS	99	0,01	0,99	4,29	12,87	51,48
	ACEITE	LITROS	2	3,00	6,00	26,00	78,00	312,00
	<b>TOTAL</b>				<b>270,85</b>	<b>1.173,68</b>	<b>3.521,05</b>	<b>14.084,20</b>
Galletas de Almidón	INGREDIENTES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1
	ALMIDON	LIBRAS	11	1,90	20,90	90,57	271,70	1.086,80
	HUEVOS	CUBETAS 30 U	2	3,30	6,60	28,60	85,80	343,20
	MANTEQUILLA	LIBRAS	6	2,00	12,00	52,00	156,00	624,00
	VAINILLINA	GRAMOS	24	0,02	0,48	2,08	6,24	24,96
	AZUCAR	LIBRAS	3	0,44	1,32	5,72	17,16	68,64
	BENZOATO DE SODIO	GRAMOS	24	0,01	0,24	1,04	3,12	12,48
		<b>TOTAL</b>			<b>41,54</b>	<b>180,01</b>	<b>540,02</b>	<b>2.160,08</b>
	Huevos Moyos	INGREDIENTES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL
LECHE		LITROS	5	0,55	2,75	11,92	35,75	143,00
HARINA DE ARROZ		LIBRAS	2	0,50	1,00	4,33	13,00	52,00
HUEVOS		CUBETAS 30 U	1	3,30	3,30	14,30	42,90	171,60
AGUARDIENTE		LITROS	1	2,00	2,00	8,67	26,00	104,00
AZUCAR		LIBRAS	2	0,44	0,88	3,81	11,44	45,76
BENZOATO DE SODIO		GRAMOS	13	0,01	0,13	0,56	1,69	6,76
	<b>TOTAL</b>			<b>10,06</b>	<b>43,59</b>	<b>130,78</b>	<b>523,12</b>	
Bolitas de Mani	INGREDIENTES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1
	LECHE	LITROS	4	0,55	2,20	9,53	28,60	114,40
	AZUCAR	LIBRAS	2	0,44	0,88	3,81	11,44	45,76
	HARINA DE ARROZ	LIBRAS	2	0,50	1,00	4,33	13,00	52,00
	MANI	LIBRAS	6	1,20	7,20	31,20	93,60	374,40
	BENZOATO DE SODIO	GRAMOS	13	0,01	0,13	0,56	1,69	6,76
	<b>TOTAL</b>			<b>11,41</b>	<b>49,44</b>	<b>148,33</b>	<b>593,32</b>	
Cocadas	INGREDIENTES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1
	COCOS	UNIDAD	18	1,00	18,00	78,00	234,00	936,00
	AZUCAR	LIBRAS	7	0,44	3,08	13,35	40,04	160,16
	LECHE	LITROS	6	0,70	4,20	18,20	54,60	218,40
	BENZOATO DE SODIO	GRAMOS	24	0,01	0,24	1,04	3,12	12,48
	<b>TOTAL</b>			<b>25,52</b>	<b>110,59</b>	<b>331,76</b>	<b>1.327,04</b>	
Rombos	INGREDIENTES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1
	LECHE	LITROS	8	0,55	4,40	19,07	57,20	228,80
	AZUCAR	LIBRAS	5	0,44	2,20	9,53	28,60	114,40
	HARINA DE ARROZ	LIBRAS	2	0,50	1,00	4,33	13,00	52,00
	VAINILLINA	GRAMOS	3	0,02	0,06	0,26	0,78	3,12
	BENZOATO DE SODIO	GRAMOS	17	0,01	0,17	0,74	2,21	8,84
	<b>TOTAL</b>			<b>7,83</b>	<b>33,93</b>	<b>101,79</b>	<b>407,16</b>	

## ANEXO 11

DULCE	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
Alfajores	270,85	1.173,68	3.521,05	14.084,20	14.612,36	15.148,63	15.687,92	16.229,16
Galletas de Almidón	41,54	180,01	540,02	2.160,08	2.241,08	2.323,33	2.406,04	2.489,05
Huevos Moyos	10,06	43,59	130,78	523,12	542,74	562,66	582,69	602,79
Bolitas de Maní	11,41	49,44	148,33	593,32	615,57	638,16	660,88	683,68
Cocadas	25,52	110,59	331,76	1.327,04	1.376,80	1.427,33	1.478,15	1.529,14
Rombito	7,83	33,93	101,79	407,16	422,43	437,93	453,52	469,17
<b>TOTAL</b>	<b>367,21</b>	<b>1.591,24</b>	<b>4.773,73</b>	<b>19.094,92</b>	<b>19.810,98</b>	<b>20.538,04</b>	<b>21.269,20</b>	<b>22.002,98</b>



## ANEXO 13

EDIFICIO - DEPRECIACION 5 % ANUAL						
DESCRIPCION	Costo Total	DEPRECIACION AÑO 1	DEPRECIACION AÑO 2	DEPRECIACION AÑO 3	DEPRECIACION AÑO 4	DEPRECIACION AÑO 5
EDIFICIO	49.572,22	2.478,61	2.478,61	2.478,61	2.478,61	2.478,61

## ANEXO 14

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MUEBLES Y ENSERES - DEPRECIACION 10% ANUAL				
				DEPRECIACION AÑO 1	DEPRECIACION AÑO 2	DEPRECIACION AÑO 3	DEPRECIACION AÑO 4	DEPRECIACION AÑO 5
ESCRITORIO L	1	350,00	350,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
ESCRITORIO TIPO SECRETARIA	2	225,00	450,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
SILLON EJECUTIVO	1	250,00	250,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
SILLAS SECRETARIA TIPO FOCUS	2	100,00	200,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SILLON DE ESPERA	1	150,00	150,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
MESA DE CENTRO	1	120,00	120,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
SILLAS PLASTICAS	12	12,50	150,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
ARCHIVADOR DE 4 GAVETAS	1	445,00	445,00	44,50	44,50	44,50	44,50	44,50
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			<b>2.115,00</b>	<b>211,50</b>	<b>211,50</b>	<b>211,50</b>	<b>211,50</b>	<b>211,50</b>

## ANEXO 15

EQUIPOS DE COMPUTACION - DEPRECIACION 33 % ANUAL						
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DEPRECIACION AÑO 1	DEPRECIACION AÑO 2	DEPRECIACION AÑO 3
COMPUTADORAS	3	600,00	1.800,00	600,00	600,00	600,00
IMPRESORAS	3	120,00	360,00	120,00	120,00	120,00
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			<b>2.160,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>

## ANEXO 16

EQUIPOS DE OFICINA - DEPRECIACION ANUAL 3%						
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DEPRECIACION AÑO 1	DEPRECIACION AÑO 2	DEPRECIACION AÑO 3
Teléfonos	3	45,00	135,00	45	45	45
Calculadora	3	5,00	15,00	5	5	5
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>150,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>

## ANEXO 17

HERRAMIENTAS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PINZAS	3	5,00	15,00
CUCHILLOS	3	4,50	13,50
CUCHARAS DE PALA	4	3,50	14,00
CUCHARAS	4	0,60	2,40
CUCHARONES	2	4,50	9,00
MESAS DE ELABORACION 1,22 X 2,44	2	200,00	400,00
BANDEJAS 30 X 50 CM	8	11,00	88,00
GUANTES DE TELA PARA HORNEAR	4	3,00	12,00
TERMOMETRO DE ALIMENTOS	1	20,00	20,00
RAYOS	2	4,00	8,00
RODILLOS	2	3,00	6,00
TABLAS PARA PICAR	2	4,50	9,00
JARRAS DE 2 LITROS EN ACERO INOXIDABLES	2	9,00	18,00
CERNIDERA	3	7,50	22,50
MEDIDORES DE LIQUIDOS	5	5,00	25,00
EMPAQUE DE PLASTICO 15 x 20 x 3	69724	0,12	8.366,88
ETIQUETAS	69724	0,04	2.788,96
EMPAQUE DE CARTON 15 X 20 X 3 CON ACABADOS DE LUJO	4888	0,15	733,20
GABETAS REUTILIZABLES	40	10,00	400,00
MASCARILLAS	120	0,50	60,00
GUANTES DE LATEX	480	0,25	120,00
DELANTALES REUTILIZABLES	40	2,50	100,00
<b>TOTAL HERRAMIENTAS</b>			<b>13.231,44</b>

## ANEXO 18

Costos de Produccion	CAPITAL DE TRABAJO						
	Costo Mensual	Costo Trimestral	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Materia Prima Directa	1.591,24	4.773,73	19.094,92	19.810,98	20.538,04	21.269,20	22.002,98
Mano de Obra Directa	1.235,77	3.707,32	14.829,26	15.385,36	15.950,00	16.517,82	17.087,69
Mano de Obra Indirecta	666,54	1.999,62	7.998,48	8.298,42	8.602,98	8.909,24	9.216,61
Depreciaciones			5.967,61	5.967,61	5.967,61	5.197,61	5.197,61
Costos Indirectos Fabricación							
Herramientas	1.102,62	3.307,86	13.231,44	13.727,62	14.231,42	14.738,06	15.246,52
Combustible	86,67	260,01	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Gas	86,67	260,01	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Agua Potable	54,17	162,51	650,04	674,42	699,17	724,06	749,04
Luz Eléctrica	380,00	1.140,00	4.560,00	4.731,00	4.904,63	5.079,23	5.254,47
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	<b>5.203,69</b>	<b>15.611,06</b>	<b>68.411,83</b>	<b>70.753,49</b>	<b>73.131,14</b>	<b>74.752,16</b>	<b>77.151,79</b>
<b>Gastos de Administracion</b>							
Sueldos y Salarios - Personal Administrativo	1.441,73	4.325,20	17.300,81	17.949,59	18.608,34	19.270,80	19.935,64
Logística y Transporte	420,00	1.260,00	5.040,00	5.229,00	5.420,90	5.613,89	5.807,57
Utiles de Oficina	24,00	72,00	288,00	298,80	309,77	320,79	331,86
Seguros	218,00	654,00	2.616,00	2.714,10	2.813,71	2.913,88	3.014,40
Telefono e Internet	35,00	105,00	420,00	435,75	451,74	467,82	483,96
Amortizaciones			174,60	174,60	174,60	174,60	174,60
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>2.138,73</b>	<b>6.416,20</b>	<b>25.839,41</b>	<b>26.801,84</b>	<b>27.779,06</b>	<b>28.761,78</b>	<b>29.748,03</b>
<b>Gastos de Venta</b>							
Publicidad	833,33	2.500,00	10.000,00	10.424,62	10.967,36	11.628,96	12.243,72
Impulsadora	411,92	1.235,76	1.235,76	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1.245,25</b>	<b>3.735,76</b>	<b>11.235,76</b>	<b>10.424,62</b>	<b>10.967,36</b>	<b>11.628,96</b>	<b>12.243,72</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>8.587,67</b>	<b>25.763,02</b>	<b>105.487,00</b>	<b>107.979,95</b>	<b>111.877,55</b>	<b>115.142,90</b>	<b>119.143,54</b>

**ANEXO 19**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
GASTOS DE CONSTITUCION	873,00
TERRENO	2.500,00
EDIFICIO	49.572,22
MAQUINARIA Y EQUIPOS	25.075,00
MUEBLES Y ENSERES	2.115,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2.160,00
EQUIPOS DE OFICINA	150,00
CAPITAL DE TRABAJO	25.763,02
<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	<b>108.208,24</b>

## ANEXO 20

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION				
Monto Inicial:	64.924,94			
Plazo	5 años			
Interes Nominal	0,105			
Periodo	Cuota	Interes	Capital pagado	Capital Deudor
0				64.924,94
1	17.346,35	6.817,12	10.529,23	54.395,71
2	17.346,35	5.711,55	11.634,80	42.760,91
3	17.346,35	4.489,90	12.856,45	29.904,46
4	17.346,35	3.139,97	14.206,38	15.698,08
5	17.346,35	1.648,30	15.698,05	0,02
Total	<b>86.731,75</b>	<b>21.806,83</b>	<b>64.924,92</b>	

$$a = \frac{VP \cdot (1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$$

$$a = \frac{110.248,36 \cdot (1+0,105)^5 \cdot 0,105}{(1+0,105)^5 - 1}$$

$$a = \frac{110.248,36 \cdot 0,580125}{2,17130058}$$

$$a = 110.248,36 \cdot 0,26717858$$

$$a = \mathbf{17.346,35}$$

## ANEXO 21

COSTOS TOTALES					
Costos Fijos	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Mano de Obra Directa	14.829,26	15.385,36	15.950,00	16.517,82	17.087,69
Mano de Obra Indirecta	7.998,48	8.298,42	8.602,98	8.909,24	9.216,61
Sueldos y Salarios - Personal Administrativo	17.300,81	17.949,59	18.608,34	19.270,80	19.935,64
Logística y Transporte	5.040,00	5.229,00	5.420,90	5.613,89	5.807,57
Utiles de Oficina	288,00	298,80	309,77	320,79	331,86
Seguros	2.616,00	2.714,10	2.813,71	2.913,88	3.014,40
Telefono e Internet	420,00	435,75	451,74	467,82	483,96
Publicidad	10.000,00	10.424,62	10.967,36	11.628,96	12.243,72
Impulsadora	1.235,76	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones	5.967,61	5.967,61	5.967,61	5.197,61	5.197,61
Amortizaciones	174,60	174,60	174,60	174,60	174,60
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>65.870,52</b>	<b>66.877,86</b>	<b>69.267,00</b>	<b>71.015,42</b>	<b>73.493,66</b>
<b>Costos Variables</b>					
Materia Prima Directa	19.094,92	19.810,98	20.538,04	21.269,20	22.002,98
Costos Indirectos Fabricación					
Herramientas	13.231,44	13.727,62	14.231,42	14.738,06	15.246,52
Combustible	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Gas	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Agua Potable	650,04	674,42	699,17	724,06	749,04
Luz Electrica	4.560,00	4.731,00	4.904,63	5.079,23	5.254,47
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>39.616,48</b>	<b>41.102,10</b>	<b>42.610,54</b>	<b>44.127,48</b>	<b>45.649,88</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>105.487,00</b>	<b>107.979,95</b>	<b>111.877,55</b>	<b>115.142,90</b>	<b>119.143,54</b>

## ANEXO 22

ESTADO DE RESULTADOS					
RUBRO	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
Ventas del Producto	179.928,80	189.538,57	199.406,46	211.435,69	222.613,02
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>179.928,80</b>	<b>189.538,57</b>	<b>199.406,46</b>	<b>211.435,69</b>	<b>222.613,02</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos de Produccion	68.411,83	70.753,49	73.131,14	74.752,16	77.151,79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>111.516,97</b>	<b>118.785,08</b>	<b>126.275,33</b>	<b>136.683,53</b>	<b>145.461,23</b>
Gastos de Ventas	11.235,76	10.424,62	10.967,36	11.628,96	12.243,72
<b>UTILIDAD VENTAS</b>	<b>100.281,21</b>	<b>108.360,46</b>	<b>115.307,97</b>	<b>125.054,57</b>	<b>133.217,52</b>
Gastos Administrativos	25.839,41	26.801,84	27.779,06	28.761,78	29.748,03
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>74.441,80</b>	<b>81.558,62</b>	<b>87.528,92</b>	<b>96.292,79</b>	<b>103.469,48</b>
Gastos Financieros	6.817,12	5.711,55	4.489,90	3.139,97	1.648,30
Otros Ingresos		1.754,18	1.992,21	2.151,44	2.352,08
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b>	<b>67.624,68</b>	<b>77.601,26</b>	<b>85.031,23</b>	<b>95.304,26</b>	<b>104.173,26</b>
15% Trabajadores	10.143,70	11.640,19	12.754,68	14.295,64	15.625,99
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA</b>	<b>57.480,98</b>	<b>65.961,07</b>	<b>72.276,55</b>	<b>81.008,62</b>	<b>88.547,27</b>
25% Impuesto a la Renta	14.370,24	16.490,27	18.069,14	20.252,16	22.136,82
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>43.110,73</b>	<b>49.470,80</b>	<b>54.207,41</b>	<b>60.756,47</b>	<b>66.410,46</b>

## ANEXO 23

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Caja	38.723,71	43.978,21	47.493,17	51.922,30	56.084,61
Cuentas por Cobrar	12.831,00	18.005,44	18.648,49	20.955,33	22.943,53
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>51.554,71</b>	<b>61.983,65</b>	<b>66.141,66</b>	<b>72.877,63</b>	<b>79.028,14</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>Propiedad Planta y equipos</b>					
Propiedad Planta y equipos	81.572,22	81.572,22	81.572,22	79.262,22	79.262,22
(Depreciación Acumulada )	5.967,61	11.935,22	17.902,83	23.100,44	28.298,05
<b>Intangibles</b>					
Gasto de constitución	873,00	873,00	873,00	873,00	873,00
(Amortización Acumulada )	174,60	349,20	523,80	698,40	873,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>76.303,01</b>	<b>70.160,80</b>	<b>64.018,59</b>	<b>56.336,38</b>	<b>50.964,17</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>127.857,72</b>	<b>132.144,45</b>	<b>130.160,25</b>	<b>129.214,01</b>	<b>129.992,31</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Capital Pagado	10.529,23	11.634,80	12.856,45	14.206,38	15.698,05
Cuentas por Pagar	5.251,10	5.925,39	6.143,24	6.362,48	6.582,55
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>15.780,33</b>	<b>17.560,19</b>	<b>18.999,69</b>	<b>20.568,86</b>	<b>22.280,60</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
Prestamo Bancario	54.395,71	42.760,91	29.904,46	15.698,08	0,02
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>54.395,71</b>	<b>42.760,91</b>	<b>29.904,46</b>	<b>15.698,08</b>	<b>0,02</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>70.176,05</b>	<b>60.321,10</b>	<b>48.904,15</b>	<b>36.266,94</b>	<b>22.280,63</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	14.570,94	22.352,55	27.048,69	32.190,60	41.301,23
Utilidad en el Ejercicio	43.110,73	49.470,80	54.207,41	60.756,47	66.410,46
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>57.681,68</b>	<b>71.823,35</b>	<b>81.256,10</b>	<b>92.947,07</b>	<b>107.711,68</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>127.857,72</b>	<b>132.144,45</b>	<b>130.160,25</b>	<b>129.214,01</b>	<b>129.992,31</b>

## ANEXO 24

FLUJO DE CAJA NORMAL						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto		179.928,80	189.538,57	199.406,46	211.435,69	222.613,02
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>179.928,80</b>	<b>189.538,57</b>	<b>199.406,46</b>	<b>211.435,69</b>	<b>222.613,02</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Produccion		68.411,83	70.753,49	73.131,14	74.752,16	77.151,79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>111.516,97</b>	<b>118.785,08</b>	<b>126.275,33</b>	<b>136.683,53</b>	<b>145.461,23</b>
Gastos de Ventas		11.235,76	10.424,62	10.967,36	11.628,96	12.243,72
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>		<b>100.281,21</b>	<b>108.360,46</b>	<b>115.307,97</b>	<b>125.054,57</b>	<b>133.217,52</b>
Gastos Administrativos		25.839,41	26.801,84	27.779,06	28.761,78	29.748,03
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>74.441,80</b>	<b>81.558,62</b>	<b>87.528,92</b>	<b>96.292,79</b>	<b>103.469,48</b>
Gastos Financieros		6.817,12	5.711,55	4.489,90	3.139,97	1.648,30
Otros Ingresos			1.754,18	1.992,21	2.151,44	2.352,08
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>		<b>67.624,68</b>	<b>77.601,26</b>	<b>85.031,23</b>	<b>95.304,26</b>	<b>104.173,26</b>
15% Trabajadores		10.143,70	11.640,19	12.754,68	14.295,64	15.625,99
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>57.480,98</b>	<b>65.961,07</b>	<b>72.276,55</b>	<b>81.008,62</b>	<b>88.547,27</b>
25% Impuesto a la Renta		14.370,24	16.490,27	18.069,14	20.252,16	22.136,82
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>43.110,73</b>	<b>49.470,80</b>	<b>54.207,41</b>	<b>60.756,47</b>	<b>66.410,46</b>
(+)Depreciaciones		5.967,61	5.967,61	5.967,61	5.197,61	5.197,61
(+)Amortizaciones		174,60	174,60	174,60	174,60	174,60
(-)Inversion Inicial	-108.208,24					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-108.208,24</b>	<b>49.252,94</b>	<b>55.613,01</b>	<b>60.349,62</b>	<b>66.128,68</b>	<b>71.782,67</b>
(+)Credito al CFN	64.924,94					
(-)Amortización al Capital		10.529,23	11.634,80	12.856,45	14.206,38	15.698,05
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-43.283,30</b>	<b>38.723,71</b>	<b>43.978,21</b>	<b>47.493,17</b>	<b>51.922,30</b>	<b>56.084,61</b>

Cálculo del CPPC		
Aporte	40%	43.283,30
Deuda	60%	64.924,94
Inversión total		108.208,24
Kd de mercado		10,50%
Tasa de interés de la deuda		10,50%
<b>CPPC</b>		<b>12,95%</b>

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
$r_f$	3,19%
$B_d$	0,91%
$R_m - r_f$	6,60%
EMBI Ecuador	8,18%
$R_i$	11,43%
<b><math>K_{e ap}</math></b>	<b>17,38%</b>

<b>VAN</b>	100.547,22
<b>TIR</b>	44%

## ANEXO 25

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto		179.928,80	169.133,07	158.985,09	149.445,98	140.479,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>179.928,80</b>	<b>169.133,07</b>	<b>158.985,09</b>	<b>149.445,98</b>	<b>140.479,22</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Produccion		68.411,83	74.158,43	80.387,74	87.140,31	94.460,09
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>111.516,97</b>	<b>94.974,64</b>	<b>78.597,35</b>	<b>62.305,68</b>	<b>46.019,13</b>
Gastos de Ventas		11.235,76	12.179,56	13.202,65	14.311,67	15.513,85
<b>UTILIDAD VENTAS</b>		<b>100.281,21</b>	<b>82.795,08</b>	<b>65.394,70</b>	<b>47.994,01</b>	<b>30.505,28</b>
Gastos Administrativos		25.839,41	28.009,92	30.362,75	32.913,22	35.677,93
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>74.441,80</b>	<b>54.785,16</b>	<b>35.031,95</b>	<b>15.080,78</b>	<b>-5.172,65</b>
Gastos Financieros		6.817,12	5.711,55	4.489,90	3.139,97	1.648,30
Otros Ingresos			1.754,18	1.992,21	2.151,44	2.352,08
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>		<b>67.624,68</b>	<b>50.827,80</b>	<b>32.534,27</b>	<b>14.092,26</b>	<b>-4.468,87</b>
15% Trabajadores		10.143,70	7.624,17	4.880,14	2.113,84	-670,33
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>57.480,98</b>	<b>43.203,63</b>	<b>27.654,13</b>	<b>11.978,42</b>	<b>-3.798,54</b>
25% Impuesto a la Renta		14.370,24	10.800,91	6.913,53	2.994,60	-949,63
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>43.110,73</b>	<b>32.402,72</b>	<b>20.740,60</b>	<b>8.983,81</b>	<b>-4.748,17</b>
(+)Depreciaciones		5.967,61	5.967,61	5.967,61	5.197,61	5.197,61
(+)Amortizaciones		174,60	174,60	174,60	174,60	174,60
(-)Inversion Inicial	-108.208,24					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-108.208,24</b>	<b>49.252,94</b>	<b>38.544,93</b>	<b>26.882,81</b>	<b>14.356,02</b>	<b>624,04</b>
(+)Credito al CFN	64.924,94					
(-)Amortización al Capital		10.529,23	11.634,80	12.856,45	14.206,38	15.698,05
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-43.283,30</b>	<b>38.723,71</b>	<b>26.910,13</b>	<b>14.026,35</b>	<b>149,64</b>	<b>-15.074,02</b>

Cálculo del CPPC		
Aporte	40%	43.283,30
Deuda	60%	64.924,94
Inversión total		108.208,24
Kd de mercado		10,50%
Tasa de interés de la deuda		10,50%
<b>CPPC</b>		<b>12,95%</b>

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
$r_f$	3,19%
$B_d$	0,91%
$R_m - r_f$	6,60%
EMBI Ecuador	8,18%
$R_i$	11,43%
<b><math>K_{e ap}</math></b>	<b>17,38%</b>

<b>VAN</b>	<b>-6.573,44</b>
<b>TIR</b>	<b>9%</b>

## ANEXO 26

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto		179.928,80	196.662,18	214.951,76	234.942,27	256.791,91
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>179.928,80</b>	<b>196.662,18</b>	<b>214.951,76</b>	<b>234.942,27</b>	<b>256.791,91</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Produccion		68.411,83	69.971,62	71.566,98	73.198,70	74.867,64
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>111.516,97</b>	<b>126.690,55</b>	<b>143.384,78</b>	<b>161.743,57</b>	<b>181.924,27</b>
Gastos de Ventas		11.235,76	11.491,94	11.753,95	12.021,94	12.296,04
<b>UTILIDAD VENTAS</b>		<b>100.281,21</b>	<b>115.198,62</b>	<b>131.630,83</b>	<b>149.721,63</b>	<b>169.628,23</b>
Gastos Administrativos		25.839,41	26.428,55	27.031,12	27.647,43	28.277,79
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>74.441,80</b>	<b>88.770,07</b>	<b>104.599,71</b>	<b>122.074,20</b>	<b>141.350,44</b>
Gastos Financieros		6.817,12	5.711,55	4.489,90	3.139,97	1.648,30
Otros Ingresos			1.754,18	1.992,21	2.151,44	2.352,08
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>		<b>67.624,68</b>	<b>84.812,71</b>	<b>102.102,03</b>	<b>121.085,67</b>	<b>142.054,22</b>
15% Trabajadores		10.143,70	12.721,91	15.315,30	18.162,85	21.308,13
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>57.480,98</b>	<b>72.090,80</b>	<b>86.786,73</b>	<b>102.922,82</b>	<b>120.746,09</b>
25% Impuesto a la Renta		14.370,24	18.022,70	21.696,68	25.730,71	30.186,52
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>43.110,73</b>	<b>54.068,10</b>	<b>65.090,05</b>	<b>77.192,12</b>	<b>90.559,57</b>
(+)Depreciaciones		5.967,61	5.967,61	5.967,61	5.197,61	5.197,61
(+)Amortizaciones		174,60	174,60	174,60	174,60	174,60
(-)Inversion Inicial	-108.208,24					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-108.208,24</b>	<b>49.252,94</b>	<b>60.210,31</b>	<b>71.232,26</b>	<b>82.564,33</b>	<b>95.931,78</b>
(+)Credito al CFN	64.924,94					
(-)Amortización al Capital		10.529,23	11.634,80	12.856,45	14.206,38	15.698,05
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-43.283,30</b>	<b>38.723,71</b>	<b>48.575,51</b>	<b>58.375,80</b>	<b>68.357,95</b>	<b>80.233,73</b>

Cálculo del CPPC		
Aporte	40%	43.283,30
Deuda	60%	64.924,94
Inversión total		108.208,24
Kd de mercado		10,50%
Tasa de interés de la deuda		10,50%
<b>CPPC</b>		<b>12,95%</b>

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
$r_f$	3,19%
$B_d$	0,91%
$R_m - r_f$	6,60%
EMBI Ecuador	8,18%
$R_i$	11,43%
<b><math>K_{e ap}</math></b>	<b>17,38%</b>

<b>VAN</b>	134.937,36
<b>TIR</b>	51%