



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA
ARTESANAL DE TURRONES SALUDABLES RELLENOS CON FRUTAS
VITAMÍNICAS DESHIDRATADAS Y EMPAQUE BIODEGRADABLE EN LA
CIUDAD DE AMBATO, TUNGURAHUA.



AUTOR

Ana Valentina Herdoíza Cobo

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA ARTESANAL
DE TURRONES SALUDABLES RELLENOS CON FRUTAS VITAMÍNICAS
DESHIDRATADAS Y EMPAQUE BIODEGRADABLE EN LA CIUDAD DE
AMBATO, TUNGURAHUA.

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

Profesor Guía
Roberto Hidalgo Flor

Autora
Ana Valentina Herdoíza Cobo

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Roberto Hidalgo Flor

C.I: 170636961-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Gonzalo Vinueza Luzuriaga

C.I: 1713267084

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ana Valentina Herdoíza Cobo

C.I: 1803617289

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme iluminado y bendecido a lo largo del camino para poder cumplir con esta etapa de mi vida. A mi madre por su amor y apoyo incondicional y a mis maestros de la Universidad de las Américas por compartir conmigo sus conocimientos y sabiduría.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi madre y hermanos por creer en mí y por ser mi ejemplo, soporte, inspiración y apoyo en todo momento, esforzándose y alentándome para poder cumplir con este logro.

RESUMEN

El proyecto consiste en un plan de negocios para la creación de una fábrica dedicada a la elaboración y comercialización de turrone artesanales y saludables, los cuales serán rellenos con frutas vitamínicas deshidratadas, endulzados con stevia. Tendrán un empaque biodegradable. “El Bosque” aprovecha la tendencia por alimentarse de manera saludable y artesanal, pudiendo así, ofrecer al consumidor una alternativa nutritiva y diferente.

El apoyo del gobierno ecuatoriano a las PYMES y al consumo de productos nacionales, ha sido un incentivo para poner en marcha la presente idea de negocio. Este corresponde a la industria manufacturera con el código CIIU 4.0: C1073.21 perteneciente a la elaboración de productos de confitería. El análisis de la industria determinó que no existe en la actualidad competencia directa, convirtiéndose en un producto único y teniendo poder de negociación con los proveedores de insumos de calidad.

La investigación de mercados determinó los gustos y preferencias del consumidor para ofrecer un producto final de su agrado. El mercado objetivo son personas de 25 a 65 años residentes de Tungurahua, cantón Ambato. Estos pertenecen a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Son 21,999 hbts.

Se estableció un precio basado en un análisis de costos, competencia y percepción de valor. La distribución será mediante minoristas, para de ahí llegar al consumidor final. Se utilizará una estrategia promocional combinada de jale y empuje. Será constituida como una compañía de responsabilidad limitada la cual contará con dos socios y se establecerá en la ciudad de Ambato.

Se obtuvieron resultados financieros favorables iniciando con una inversión de \$62.727,61 donde se hará un préstamo del 60%. Se presenta utilidad desde el primer año, además de un VAN de \$16.592 y TIR de 22,35% para el proyecto concluyéndolo como viable.

ABSTRACT

The project is about a business plan for the creation of a factory dedicated to the production and marketing of crafted and healthy nougats, which will be filled with dried fruits full of vitamins and sweetened with stevia. Also, it will have a biodegradable package. "El Bosque" takes advantage of the "eating healthy" trend, thus being able to offer the consumer a nutritious and different alternative.

The support of the Ecuadorian government to SMES and to the national products consumption, has been an incentive to implement this idea of business. It belongs to the manufacturing industry with the CIIU code 4.0: C1073.21 belonging to the elaboration of confectionery. The industry analysis determined that nowadays there is no direct competition, becoming a unique product and having the power of negotiation with suppliers of quality products.

The market research determined the consumer preferences to offer a final product of their favorite. The target market are people from 25 to 65 years old, residents of Ambato, Tungurahua. They belong to a medium, medium-high and high socioeconomic level. They represent 21,999 habitants.

The price was established based on a cost, competition and the value perception analysis. The distribution of the product will be through retailers, and then they'll reach the final consumers. A combined promotional strategy of pull and push will be used. "El Bosque" will be set up as a limited liability company which will have two partners and will be established in Ambato city.

Favorable financial results were obtained starting with an investment of \$62.727,61 in which 60% will be from loans. This project presents utility starting from the first year, in addition to a NPV of \$16.592 and an IRR of 22.35% for the project concluding it as viable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1. Entorno Externo.....	3
2.1.2 Análisis de la Industria – 5 fuerzas de Porter.....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 . Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado Objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.2. Mezcla de Marketing	28
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.2. Plan de Operaciones	40
6.3. Estructura Organizacional	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	50

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.5. Índices financieros.....	54
8. CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En la actualidad, existe una gran cantidad de productos alimenticios que perjudican la salud de quienes los consumen. Muchos de estos causan problemas de digestión, malnutrición y no contienen nutrientes y vitaminas necesarias para una correcta alimentación. El contenido de sustancias químicas tales como los colorantes y los conservantes no aportan ningún nutriente positivo para el ser humano.

Por otro lado, la creciente tendencia que existe hoy en día por tener una vida sana implica alimentarse de manera sana. Por lo tanto, este estilo de vida ha permitido el desarrollo de esta idea que busca satisfacer la necesidad de dichas personas creando un producto innovador, de calidad y especialmente nutritivo. Este brinda una serie de vitaminas que ayudan al cuerpo humano en muchos aspectos antioxidantes, de circulación, previniendo enfermedades degenerativas y mejorando la digestión.

Los turronec son hechos de manera artesanal con las manos más cualificadas para su elaboración, utilizando insumos naturales provenientes del Ecuador. Estos son en especial la miel de abeja pura, los frutos deshidratados y la stevia que aportan a una buena nutrición y promueven el compromiso con el medio ambiente al igual que el empaque biodegradable el cual reduce la contaminación del mismo. Es por esta razón que la producción de turronec de dichas cualidades incentivará a la tendencia nutritiva que se vive hoy en día.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios que permita analizar la viabilidad de la implementación de una fábrica artesanal que se dedica a la elaboración de turrónes saludables rellenos con frutas vitamínicas deshidratadas y empaque biodegradable en la ciudad de Ambato, Tungurahua.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Identificar mediante un análisis de entornos, cual es el entorno político, económico, social, ambiental y tecnológico, así como el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria.
- Realizar un análisis del cliente por medio de una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.
- Establecer la oportunidad del negocio, sustentada tanto por el análisis de entornos como del cliente.
- Determinar el plan de marketing, identificando el mercado objetivo, la propuesta de valor, la estrategia general de marketing y el análisis del producto, precio, plaza y promoción.
- Conocer la propuesta de filosofía y estructura organizacional, determinando la misión, visión y objetivos de la organización además del plan de operaciones y la estructura organizacional.
- Analizar la evaluación financiera por medio del establecimiento de la inversión inicial, la estructura de costos, la proyección de ventas, los índices de rentabilidad y demás estados financieros.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Externo

Aspectos Políticos y Legales

En términos de estabilidad política del Ecuador, este ha sido gobernado durante 9 años por el actual presidente Rafael Correa. Este gobierno se ve amenazado por una eminente crisis desembocada por los bajos precios internacionales del barril de petróleo. Existen ciertas regulaciones gubernamentales que deben tomarse en cuenta;

“Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.” (Asamblea Nacional, 2008)

El gobierno como estrategia intenta hacer un cambio en la matriz productiva, una manera de hacerlo es mediante la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, en la cual en el artículo 3 consta que el deber del Estado es “Incentivar el consumo de alimentos sanos, nutritivos de origen agroecológico y orgánico, priorizando siempre el consumo alimenticio nacional.” (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2015).

En el mes de marzo de 2015 se establecieron tasas arancelarias del 45% a ciertos alimentos. Entre estos están los caramelos, bombones y confites, grupo de productos a los cuales pertenecen también los turrone. (El Comercio, 2015) De esta manera los consumidores ecuatorianos están optando por la producción y el consumo de productos nacionales.

Según el Ministerio de Salud Pública, en el ART. 1 del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano consta que; “El presente Reglamento tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, a fin de garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de estos alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo”. (Ministerio de Salud Pública, 2014).

Según el Doing Business, un índice que indica la facilidad para hacer negocios dentro de un país muestra que, de un total de 189 países, el Ecuador se encuentra en el lugar 115. En los aspectos más críticos para el país calificados para dicho ranking están la cantidad de procedimientos que se debe seguir para conformar una empresa, el tiempo que tardan los trámites y sus costos. (Banco Mundial, 2016).

Aspectos Económicos

La economía del Ecuador ha ido en declive, esta muestra un escenario con dificultades para el presente año en una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores. Según la CEPAL, se espera que las proyecciones para la economía del Ecuador en el 2016 disminuyan su crecimiento en -0,1% (CEPAL, 2016). Muchas reformas que el gobierno ha impuesto en el país han hecho que se de este suceso. Una de ellas son las salvaguardas como medida de restricción para el comercio internacional, también están los recientes impuestos y los aranceles a los productos y alimentos. En cuanto a la inflación para el año 2015, el promedio fue de 3,97%. Para agosto del 2016, el promedio de la inflación hasta el presente mes es de 2,00% (Banco Central, 2016).

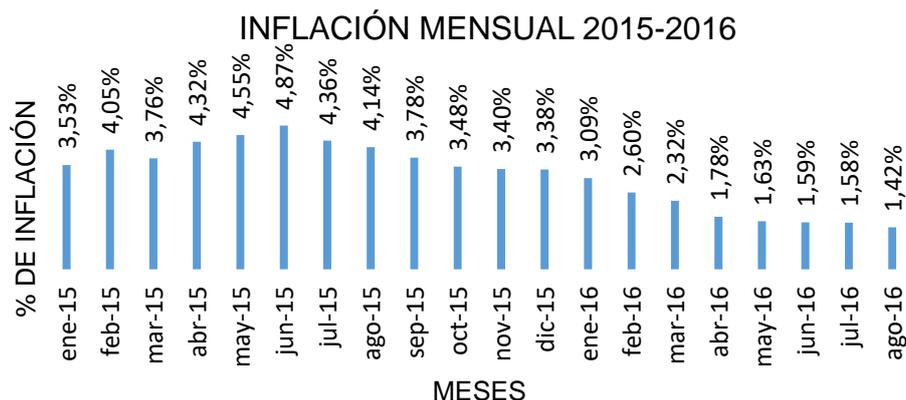


Figura No. 1: Inflación Mensual

Enero 2015 – agosto 2016

Tomado de: Banco Central

La tasa de desempleo urbana del Ecuador para diciembre del año 2015 fue de 5.65% a diferencia de una tasa de 6.68% para junio del 2016. Específicamente en la ciudad de Ambato ubicada en la provincia de Tungurahua el desempleo que presenta el mes de diciembre del año 2015 es de 5.74% y 5.25 puntos porcentuales para junio del 2016. Esto muestra una reducción de 0,49% de desempleo y al mismo tiempo una mejora en la capacidad adquisitiva de la población de esta ciudad. (Banco Central, 2016) Es importante recalcar también que el salario básico unificado que con el cuál se rige el Ecuador para el presente año 2016 es de 366 dólares. (Ministerio de Trabajo, 2015).

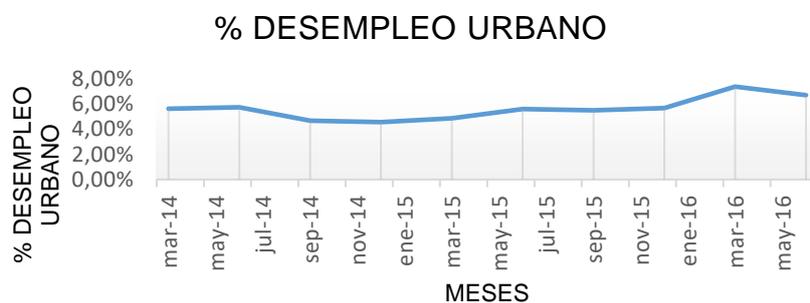


Figura No. 2: Porcentaje Mensual de Desempleo Urbano

Marzo 2014 – mayo 2016

Tomado de: Banco Central del Ecuador

“Desde la segunda mitad de 2014, factores externos, ajenos al manejo económico del Gobierno Nacional, como la caída del precio del petróleo en el mercado internacional y la apreciación del dólar, impactan negativamente en el desempeño del sector externo de nuestra economía. Este impacto negativo se traduce, específicamente, en un menor ingreso de dólares al país y consecuentemente en la reducción de la liquidez necesaria para el normal desenvolvimiento de todas las actividades económicas de los ecuatorianos” (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2015).

Es importante mencionar que la economía del Ecuador depende en su mayoría del petróleo y por partes de la agricultura. La Balanza Comercial del país en el 2015 tuvo un déficit de -218,79 millones de dólares y en el presente año en el primer semestre cuenta con un superávit de 963.8 millones de dólares tomando en cuenta tanto la balanza comercial petrolera como la no petrolera. De todas maneras, la balanza petrolera del 2015 en el mismo semestre señalado anteriormente sobrepasa al del 2016 con 337,1 millones de dólares (Banco Central, 2016). Dicha baja se dio ya que el sector petrolero, presenta un déficit con precios alarmantemente bajos del barril que varían de 35 a 48 dólares aproximadamente. El último precio fijado para septiembre de 2016 es de 46,29 dólares. (Banco Central, 2016). Esta caída desencadena en que el gobierno está implementado otras maneras para equilibrar dicha balanza mediante el cambio de la matriz productiva beneficiando al sector de alimentos.

Aspectos Socio-culturales y Demográficos

En el Ecuador la población ha tomado conciencia en los últimos años de tener hábitos saludables. Es por esta razón que los ecuatorianos ahora tienen preferencia por ingerir alimentos sin azúcar, grasa, sal y otros elementos que pueden hacer daño a su cuerpo y a su salud. Esta concientización ha llegado a ser cada vez mayor al igual que la demanda de productos nutritivos y saludables. El gobierno ecuatoriano ha señalado que la mal nutrición es tema que se combate hoy en día en el país. Con el apoyo de algunos ministerios como el de

Salud Pública, el de Desarrollo Urbano y Vivienda, el de Inclusión Económica y social y otros, han creado proyectos para trabajar en alianza y luchar por la mal nutrición. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2013)

“El Ministerio de Educación está desarrollando proyectos para que los estudiantes de las escuelas del país se alimenten bien, antes de iniciar clases” (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2012).

La industria de turronec saludables y productos afines han tenido un crecimiento a lo largo del tiempo creando productos que satisfagan a los gustos y preferencias de los consumidores, es por esto que se ofrece hoy en día una amplia variedad de sabores y tipos de turronec. Es importante tomar en cuenta que la conducta del consumidor ha ido cambiando y ahora existe mayor preferencia por consumir alimentos nacionales. Según el INEC, “en relación a los gastos monetarios de consumo, el 24,4% de ellos es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas” (INEC, 2013). Es decir, del total del ingreso, los hogares ecuatorianos que pertenecen al área urbana gastan dicho porcentaje en víveres.

En un estudio realizado por el INEC, el 83,3% de los hogares en el Ecuador pertenecen al estrato medio. De manera específica, “el estrato A que representa el 1,9%, el estrato B que representa el 11,2%, el estrato C que representa el 22,8%, el estrato D con el 49,3% y el estrato E con el 14,9% en nivel bajo” (INEC, 2012)

Aspectos Tecnológicos

La tecnología y sus avances a lo largo de los años han sido alarmantes y han favorecido en la mayoría de las ocasiones. En el Ecuador debido al desarrollo de las tecnologías de la información, existe un mayor nivel para el uso del internet y las personas tienen acceso para poder conocer e informarse. Esto se puede aplicar a cualquier producto o servicio y en este caso a los turronec. El internet brinda una gran cantidad de beneficios, se puede conocer del producto, sus

tendencias de consumo, características, videos que expliquen su elaboración y una gran cantidad de actividades más. En la actualidad existen las redes sociales las cuales comunican a las personas y contienen también gran información de un producto. Según el INEC, el 28,3% de los ecuatorianos a nivel nacional tiene acceso al internet. Específicamente en la provincia de Tungurahua, el 45,5% de su población lo tiene, siendo la tercera provincia con mayor porcentaje de acceso a este. (INEC, 2013).

Por otro lado, las empresas de la misma manera deben estar actualizadas tecnológicamente para de esta manera convertirse en organizaciones competitivas las cuales optimicen todos los recursos para poder tener un producto final de calidad. Las herramientas de producción que se utilizan para la producción de alimentos cambian y mejoran día tras día para así reducir el tiempo de producción como también los costos y satisfacer completamente a los consumidores.

Aspectos Ambientales

La conciencia por el ambiente es un movimiento que se vive día a día alrededor del mundo. Existen programas de concientización que incentivan a los países y organizaciones a cuidar de la naturaleza y evitar la contaminación de la misma. Cualquiera que sea la actividad comercial de una empresa debe tomar ciertas medidas de prevención para impedir que se siga haciendo daño al entorno. La certificación ISO 14001 es la más importante en cuanto al plan de manejo ambiental ya que certifica a aquellas organizaciones que cumplan con los objetivos que esta establece.

En el artículo 1 de la Ley de Gestión Ambiental se establece “principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.” De esta manera las empresas están advertidas sobre cómo deben desempeñar sus

actividades de producción para que de esta manera demuestren cuidado por el medio ambiente. (Ministerio de Ambiente, 2004)

En relación con los turronec saluables estos son completamente amigables con la naturaleza ya que no causan desechos que puedan contaminar por su empaque biodegradable y están elaborados de insumos naturales.

Toda la información que se ha obtenido anteriormente en el análisis del entorno, servirá para poder deducir cuáles serán las oportunidades y amenazas para el plan de negocios. Estas serán demostradas en la matriz de evaluación de factores externos posteriormente.

2.1.2 Análisis de la Industria – 5 fuerzas de Porter

Siglas: CIIU 4.0

Código clasificador: C1073.21

Descripción: Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera confitería (INEC, 2012)

El código clasificador que se ha determinado es el único al cual pertenecen toda clase de turronec. Por lo tanto, se debe recalcar que el que se elaborará será saluable, no como los demás productos dentro del código ya que estos contienen azúcar, preservantes y otros insumos que no tienen relación con los turronec a producir. Entonces el subsector a analizar será el de elaboración de turronec saluables

Poder de Negociación de Clientes

El poder de negociación de los clientes es **medio-alto**. Es conocido que los productos que se encuentran en el sector de confitería se venden en su mayoría en supermercados y en tiendas de barrio. Los clientes a los que se dirige el sector de turronec son en su mayoría supermercados. Estos serán quienes vendan el

producto al consumidor final. Supermaxi, Megamaxi, Aki, Tía y Fybeca serán los locales de autoservicio a los cuales se venderán los turrone. Como se mencionó, su poder de negociación es medio-alto debido a sus políticas implantadas, las cuales consisten en recibir los productos de las empresas y realizar el pago solamente de los que se vendan en un mínimo de meses establecidos por cada uno.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Para definir la amenaza de entrada de nuevos competidores es necesario saber qué son las barreras de entrada. Estas se comportan como obstáculos los cuales no dejan que una empresa pueda ponerse en marcha y realizar sus actividades. Las más importantes son; economías de escala, regulaciones gubernamentales, acceso a canales de distribución, alta inversión de capital, diferenciación del producto y desventaja en costos (David, 2013, p.77). Las economías de escala no se convierten en una barrera para el negocio, así como regulaciones gubernamentales, el acceso a canales de distribución y la desventaja en costos. De la misma manera, no se necesita alta inversión de capital por lo que esta no es una barrera. Por el otro lado, la diferenciación del producto si convierte en una barrera de entrada ya que otras empresas podrán entrar al mercado con las mismas características de diferenciación.

Por lo tanto, el turrón que se ofrece tendrá amenaza de entrada de nuevos competidores de nivel **medio**. Aunque hoy en día es el único que ofrecerá diferenciación de los demás de la industria y algunas ventajas competitivas, en un futuro podrá existir dicha amenaza. Serán turrone elaborados de manera totalmente artesanal rellenos de frutas deshidratadas las cuales una serie de beneficios gracias a las vitaminas que estas poseen. Una de las mayores ventajas es que están endulzados con stevia, un endulzante natural para evitar el azúcar y su empaque será amigable con el ambiente ya que será biodegradable.

Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, la amenaza en este caso sería de nivel **medio**. El turrón que se ofrece es un alimento nutritivo y saludable, tiene algunos productos sustitutos que de igual manera son saludables para los consumidores, es decir, no son sustitutos perfectos, pero pueden tener un mismo enfoque. Entre estos están la fruta fresca, el helado natural, los frutos secos, las barras de granola, entre otros, que se comportan como un dulce sano que podrán sustituir al turrón a elaborar. La amenaza de productos sustitutos depende de la propensión del consumidor a sustituir el turrón o si este desea pagar otro precio por otro producto sustituto. También depende si los sustitutos están cerca de la persona para que esta pueda adquirirlos.

Poder de Negociación de los Proveedores

Para la elaboración de los turrones saludables se necesiten ciertos insumos. Algunos de ellos fáciles de conseguir a bajos precios por lo que se tendría un **bajo** poder de negociación de los proveedores ya que estos tendrán que aceptar los precios que fije el mercado. Algunos de estos insumos como las frutas frescas y las claras de huevo pueden ser negociables con los proveedores.

Por el otro lado están otros insumos un poco más complicados de conseguir ya que son de precios elevados o hay pocos proveedores de estos donde el poder de negociación es de nivel **medio-alto** ya que ellos deciden tanto el precio como la cantidad del insumo. En este caso está la miel de abeja pura, la stevia, las frutas deshidratadas y la elaboración del empaque biodegradable que requiere de mucho trabajo.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores es **baja**. Dentro de la industria están los competidores directos, estos se refieren a todas aquellas empresas que elaboran

turronec saluables, sin azúcar, nutritivos, etc. Por lo tanto, al no haber ninguna empresa que ofrezca el producto, la competencia directa será baja.

Además, las grandes empresas compiten en la industria de confitería. La Universal, El Salinerito y Confiteca son algunas que tienen rivalidad entre sí, pero por el otro lado están las empresas pequeñas que tienen un enfoque totalmente diferente, por lo que la competencia es de nivel bajo. En este caso existen microempresas enfocadas a alimentos saludables, cuidado al medio ambiente, producción artesanal, utilización de insumos naturales, etc. De igual manera, para mantener dicho lugar, y que otras empresas no copien el producto, es importante estar innovando, tener la mejor calidad de los insumos para así elaborar turronec de excelencia, añadir constantemente un valor agregado y sobretodo hacer esfuerzos de marketing para atraer a los clientes y sobresalir en la industria.

Tabla No. 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Regulaciones gubernamentales.	0,1	4	0,4
Demanda creciente por la concientización por hábitos saludables y medio ambiente.	0,09	4	0,36
Mercado objetivo amplio.	0,1	3	0,3
Avances tecnológicos y medios de comunicación.	0,08	3	0,24
Ausencia de competidores directos.	0,1	4	0,4
El poder de negociación de proveedores es bajo en su mayoría.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Inestabilidad económica y política del país.	0,1	2	0,2
Aparición de competidores nuevos.	0,09	2	0,18
Productos sustitutos con mayor posición en la mente del consumidor.	0,08	2	0,16
Incremento de costo en ciertos insumos.	0,09	2	0,18
Dificultad para hacer negocios en el país. (Doing Business)	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,75

De acuerdo a los resultados obtenidos por la matriz EFE, el total ponderado es de 2,75 lo que quiere decir que la empresa está encima de la media. Es decir, que el sector externo es favorable para poder efectuar el proyecto en donde se deben aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas.

Conclusiones del análisis de entornos

Conclusiones del entorno externo

- El gobierno ha impuesto ciertas regulaciones para que los alimentos cumplan con normas de salubridad, además, se está incentivando a la producción nacional y se controla el etiquetado de alimentos procesados.
- Existe una concientización tanto por alimentarse de manera sana y nutritiva como de cuidar el medio ambiente.
- Hoy en día el país está pasando por una inestabilidad económica y política por lo que es recomendable tomar en cuenta para la puesta en marcha del negocio.
- El estrato medio del país ocupa el 83,3% siendo la población a la cual se enfoca la empresa.
- Los avances tecnológicos y medios de comunicación son esenciales para que se desarrolle el negocio.

Conclusiones del análisis de la industria

- No existe competencia directa, por lo tanto, es un nuevo nicho de mercado.
- La amenaza de productos sustitutos es media, algunos de estos ya están posicionados en la mente de los consumidores.
- Los insumos podrían incrementar de precio, pero se tienen varios proveedores por lo que es posible la negociación.
- La aparición de competidores nuevos puede ocurrir por lo que es importante mantener la empresa en constante innovación.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Problema de Investigación: Desconocimiento del perfil del potencial consumidor de turronec saluables en Ambato, Tungurahua.

Objetivos de la Investigación

- Determinar los hábitos de compra, gustos y preferencias del potencial consumidor, así como la demanda potencial del producto.
- Identificar un rango de precios el cual estará dispuesto a pagar el consumidor por un determinado tamaño de producto.
- Determinar efectivamente los canales de distribución, medios de comunicación y publicidad.
- Conocer sobre la competencia, en especial sus debilidades y fortalezas.

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Investigación Cualitativa

Objetivos de las entrevistas: (Anexo 1)

Entrevista 1

Nombre: Marcelo Naranjo

Cargo: Jefe de producción en “La Universal” de Riobamba

Experiencia: Graduado en Ingeniería Industrial, lleva cinco años de experiencia en la industria de confitería.

Según Marcelo Naranjo, la industria confitera en el último año se encuentra complicada, ha ido cayendo al pasar de los meses debido a la situación económica del Ecuador. Tienen mayores ventas los productos de primera necesidad o de la canasta básica y ciertos dulces ya reconocidos en el mercado.

En cuanto a la competencia, existen tres marcas ya posicionadas en la industria de confitería, estas se ganan la mayor parte del mercado. Estas son; Confiteca, La Universal y Colombina. Existen también ciertas empresas más pequeñas que se dedican a la producción de un solo tipo de dulces, o que entre sus productos incluyen a los turrone. En este caso, una de ellas que ha abarcado gran parte del mercado es “El Salinerito”.

En relación a los precios, estos han tenido que crecer o mantenerse en pocos casos ya que debido a la situación del país y al incremento en impuestos es muy difícil mantener precios anteriores. Tanto los insumos necesarios para la producción como otros factores importantes han subido y ahora los costos y gastos de las empresas confiteras se han elevado. Se busca bajar costos innecesarios y sacar productos más baratos y asequibles para los consumidores. Es necesario en este caso, tener en cuenta una excelente publicidad

Las barreras de entrada frenan a muchas empresas para entrar al mercado. En este caso son las economías a escala un factor decisivo que hará que una marca entre o no ya que es muy difícil competir con grandes empresas que bajan sus costos con el aumento de producción. También, las nuevas marcas que desean ingresar al mercado y generar un producto que tenga factores de diferenciación, implicará muchos gastos e inversión alta por lo que se convierte difícil competir con marcas ya reconocidas por la mente los consumidores.

Las plazas principales donde se distribuye los productos de confitería son en su mayoría en supermercados y tiendas de barrio.

Entrevista 2

Nombre: Antonio Panimboza

Cargo: Gerente de “Dulces Gregory” en Tisaleo, Tungurahua

Experiencia: Propietario de la empresa, graduado en administración de empresas y dedicado a la apicultura. La empresa lleva en el mercado por más de seis años.

Según Antonio Panimboza, dueño de la fábrica de turrónes, Dulces Gregory, el precio de venta de un turrón de 60gramos de maní es de 50 centavos.

La promoción y el marketing que hacen las empresas confiteras actualmente es cada vez más enfocado en las redes sociales especialmente en Facebook ya que cada vez son más los usuarios de esta red. Las personas se informan por este tipo de medios y las empresas llegan directamente a su segmento meta obteniendo buenos resultados. Además, debido a los costos, las empresas han dejado de promocionar en un porcentaje por televisión, periódicos y otros y han acudido a este medio más conveniente que asegura que la información llegue específicamente a quienes interesa.

Para tener una buena relación con los clientes y tener mayor aceptación en el mercado, es necesario ofrecer productos de calidad manteniendo siempre el mismo sabor y características sensoriales, una distribución puntual hacia todas las plazas y tener proveedores de insumos de excelencia. Esto principalmente hace que los consumidores sean fieles a la marca.

En esta industria, existen varios riesgos debido especialmente a la producción. Muchas veces por bajar costos, se puede perder participación en el mercado ya que el producto puede no ser de la calidad como era en algún momento. El mal enfoque de marketing, es decir no entrar al mercado con fuerza y decisión hará que las personas duden del producto, no les interese o simplemente que no lo conozcan y prefieran comprar otras marcas. Es por eso recomendable tener una entrada que impacte a los consumidores y los incentive a comprar el producto. Los factores que el consumidor toma en cuenta en la primera compra es el empaque, sus colores llamativos y la forma de este. Si es que el producto fue de su gusto, para las siguientes compras, el cliente se enfoca en la calidad del producto, en su sabor y muchas veces en su valor nutricional. Para poder entrar o permanecer en el mercado se debe establecer estrategias. Una de ellas es ofrecer un producto innovador, con diferenciación al consumidor y que este sea el de mayor preferencia por los clientes. Los nuevos sabores, ingredientes,

esencias y texturas hacen que las personas se sientan con gusto por probar algo diferente y agradable.

Focus Group

Objetivos de focus group: (Anexo 2)

El focus group fue realizado a un grupo de 6 personas, 2 mujeres y 4 hombres. El rango de edad es de 25 a 65 de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto de la ciudad de Ambato. Los colaboradores seleccionados tienen características similares, se alimentan saludablemente y en este caso consumen dulces nutritivos al igual que tienen cierta tendencia por el cuidado del medio ambiente.

Moderador: Ana Valentina Herdoíza

Colaboradores: Santiago Vivero, 61 años, María Aurelia Cobo, 58 años, Juan Cristóbal Herdoíza, 27 años, Juan José Callejas, 39 años, Francisco Tobar, 52 años, Maite Cobo, 48 años.

Resultados del Focus Group

- El precio promedio que están dispuestos a pagar por el producto es de \$4,50.
- Se pudo identificar que es de su gusto tanto el tamaño pequeño como la forma redonda del producto. Además, les gustaría que el relleno como la hostia, sea del mismo color. En él un caso rojo y en el otro caso anaranjado.
- Se determinó que no se diferenció el turrón con azúcar y sin azúcar, es decir, ambos tienen el mismo sabor. Solamente uno de los colaboradores lo diferenció.
- De los dos sabores de turrones ofrecidos, el que mayor aceptación tuvo es el de frutos rojos, a diferencia del de frutos cítricos que de igual manera les gusto a los colaboradores en menor porcentaje.
- El promedio de la frecuencia de compra de 2 turrones por mes.

- Las ocasiones en las que mayormente se compra un turrón es; como regalo, para una invitación, para consumo propio y para compartir.
- Algunos de los colaboradores al tener problemas digestivos o que evitan el azúcar, les parece sumamente interesante el producto al ser este delicioso y en especial beneficioso para la salud.
- Uno de los colaboradores al tener diabetes, consume solamente productos que no contengan azúcar. En este caso el turrón es favorable para su salud.
- El lugar en el que se adquiere un turrón es en especial, en los supermercados ya que allí se puede escoger el de mayor preferencia del consumidor.
- Se pudo inferir que la marca del turrón para pocos no es una característica muy importante del producto. Para la mayoría, es relevante ya que en el momento de que un producto sea de su agrado, se vuelven fieles a dicha marca. Por el otro lado, si les gusta probar productos nuevos e innovadores comprarán diferentes marcas.

Investigación Cuantitativa

Encuestas

Para realizar las encuestas, se tomó una muestra de 126 personas entre 25 y 65 años de edad, 51,5% de género femenino y 48,5% de género masculino. Estos porcentajes corresponden a la distribución poblacional del INEC para la provincia de Tungurahua (INEC, 2010). Sus respuestas, fueron mediante la web y servirán como medio para toma de decisiones referentes al producto, la plaza de distribución, los medios de promoción y el rango de precios aproximado.

Formato de la encuesta: (Anexo 3)

Resultados de las Encuestas (Anexo 4, ver gráficos de resultados de encuestas)

- Se ha identificado que el 94,4% de los encuestados les gusta consumir dulce y el 100% han consumido turrón en algún momento.

- Es importante tomar en cuenta que más de la mitad consumen turrón de manera regular. Este dato es favorable ya que indica que es un gran porcentaje de personas que comprarían posiblemente el producto.
- Las marcas de turrón más conocidas por los encuestados son, en primero lugar, El Salinerito, luego El Almendro y por último El Artesano y Arcor. Las demás marcas son poco conocidas por el público.
- La frecuencia de consumo de turrón es por cada dos semanas con 31,7% al igual que cada mes con 31,7%. Es decir que los encuestados no consumen este producto a diario y muy pocos lo hacen cada semana.
- El promedio de compra por persona mensualmente es de 2 turrones al mes.
- Es necesario conocer la cantidad de producto que consume cada persona. En cuanto a los resultados obtenidos el 50,8% consume de 100 a 200 gramos.
- Al 61,1% de los encuestados les parece sumamente interesante la creación de una fábrica de turrones saludables que no causen daños a la salud y que brinden una serie de vitaminas.
- Los tres factores más importantes que son considerados por las personas antes de comprar un turrón son en orden; el sabor, la calidad y el valor nutricional. El resto de factores tienen menos importancia.
- El 95,2% estarían totalmente dispuestos a probar un turrón con relleno de frutas deshidratadas. Además, el 49,6% tiene preferencia que el relleno sea de frutos rojos y el 48,1% de frutos cítricos.
- La acogida a la stevia ha sido alta. El 88,9% cree que es muy interesante la idea de endulzar el turrón con miel de abeja y stevia (endulzante natural) para dejar de lado el azúcar. Así se promueve una alimentación nutritiva.
- Al 92,9% de encuestados les llama la atención un empaque biodegradable para el producto. Además, el 55,6% cree que el empaque ideal para los turrones es en forma cilíndrica.
- El lugar ideal para comprar turrón es en los supermercados ocupando un 72,8%, seguido de farmacias y tiendas de barrio.
- El rango de precios que estarían dispuestos a pagar por 200 gr de turrón saludable relleno de frutas deshidratadas es de 3 a 6 dólares en su mayoría.

- Las redes sociales son el medio publicitario que más les gustaría a los encuestados conocer del producto.

Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo

- El mercado objetivo son personas tanto de sexo femenino y masculino de edades entre 25 a 65 años. Viven en la ciudad de Ambato, Tungurahua y pertenecen a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Además, les gusta consumir turrone y al mismo tiempo cuidan de su salud. El 88,9% cree que un hábito saludable es endulzar el producto con stevia.
- La presencia de una fábrica que se dedique a la producción de turrone saludables, rellenos de frutas vitamínicas, endulzados con stevia y con un empaque biodegradable en forma cilíndrica es sumamente interesante para el 60,7% e interesante para el 27,4%.
- Se considera importante el buen sabor, el alto estándar de calidad y el valor nutricional en el momento de comprar un turrón. Es importante tomar en cuenta y cumplir con dichas características ya que estas hacen que el consumidor se vuelva fiel a la marca.
- El ofrecer un producto innovador, con diferenciación y ventaja competitiva hacia los demás dentro de la industria, mantendrá satisfecho al consumidor.
- Los gustos y preferencias de los consumidores se deben tener en cuenta; el turrón debe ser cilíndrico al igual que el empaque y el color debe ser el mismo de las frutas de relleno. Además, al endulzarlo con stevia, vuelve al turrón en saludable lo cual incentiva la compra tanto para quienes cuidan su salud, tienen diabetes o solamente desean consumir un producto nutritivo.
- La frecuencia de compra promedio por persona mensualmente es 2 turrone al mes. Por lo cual están dispuestos a pagar por unidad un precio promedio de \$4,50.
- El lugar donde frecuentemente se compra turrón es en supermercados y tiendas de barrio. Además, la publicidad del mismo en su mayoría deberá ser mediante redes sociales por medio de las cuales se llega directamente al segmento meta. Según entrevistas, es necesario tener en cuenta una

excelente publicidad y marketing para que de esta manera no se pierda el mercado.

- Las ocasiones en las que se compra un turrón es en especial para compartir con amigos y familia.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Después de haber realizado el análisis del entorno (PESTEL, Porter) y la investigación de mercado cuantitativa (encuestas) y cualitativa (entrevistas, focus group), se puede determinar que el producto a elaborar se convierte en una oportunidad de negocio, por los siguientes aspectos a continuación:

En cuanto al análisis PESTEL se determinó que el gobierno está intentando hacer un cambio en la matriz productiva, es decir, incentiva al consumo de alimentos nutritivos y sanos y promueve la producción y consumo nacional de dichos alimentos. (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2016). Además, con las regulaciones implantadas a los aranceles y cuotas de importación en alimentos, los consumidores ecuatorianos están optando por consumir productos nacionales ya que se ha establecido tasas arancelarias altas, en este caso, para la industria de confitería. Adicionalmente, el Ministerio de Salud Pública intenta controlar el etiquetado de alimentos que han sido procesados para que de esta manera los consumidores puedan ser informados sobre el contenido y las características que estos tengan, adquirirlos y consumirlos a su elección. (Ministerio de Salud Pública, 2014).

Por otro lado, la sociedad ecuatoriana está tomando conciencia por alimentarse de manera sana e ingiere alimentos orgánicos o saludables que no contengan azúcar en lo posible y otros elementos que pueden hacer daño a su cuerpo y a su salud. Esta concientización crece día tras día al igual que la demanda por

dichos productos. Además de esto, según el INEC, casi el 25% de los ingresos de una familia, son gastados en víveres, es decir, alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, 2013).

En cuanto al estudio ambiental, se concluyó que las personas y empresas ecuatorianas están tomando conciencia sobre el cuidado por el medio ambiente ya que este se deteriora cada vez más. Se evita la contaminación y existe una inclinación por los productos y empaques biodegradables.

En relación a los resultados obtenidos del análisis Porter, se deduce que los insumos necesarios para la preparación del producto en su mayoría son de fácil acceso y sus precios no son elevados, pudiendo de esta manera tener control sobre los proveedores. También, es necesario recalcar que la competencia directa del producto es baja porque no existe ninguna otra empresa que se dedique a la elaboración del mismo producto con las mismas características y enfoque.

En la matriz EFE se obtuvo un total ponderado de 2,75 lo que refleja que el proyecto se encuentra por encima de la media. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que se debe aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas para que de esta manera el sector externo sea favorable. En cuanto a las oportunidades, entre estas constan las regulaciones gubernamentales que ha impuesto el gobierno, la creciente concientización por los hábitos saludables y por el cuidado del medio ambiente, un mercado objetivo amplio, los avances tecnológicos y medios de comunicación desarrollados y por último la ausencia de competidores directos como el fácil acceso a insumos de proveedores. De acuerdo a los resultados obtenidos por la matriz EFE, el total ponderado es de 2,75 lo que quiere decir que la empresa está encima de la media. Es decir, que el sector externo es favorable para poder efectuar el proyecto en donde se deben aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas.

Los resultados de la investigación de mercados realizada fueron positivos y se asevera que son datos importantes que se convertirán también en oportunidad para el negocio establecido. Se pudo determinar el comportamiento de compra del cliente meta y el mercado objetivo para el producto, así como también el perfil del cliente potencial, sus hábitos de consumo, de compra, los gustos y preferencias y ciertas características importantes como es su preferencia en 92,9% por un empaque biodegradable. Dichos datos se han determinado anteriormente en el capítulo 3.

Como opinión de los expertos, es importante el ofrecer siempre un producto que brinde calidad y manteniendo siempre en cuenta los factores decisivos de compra como es el sabor, valor nutricional, empaque, etc. Además, tener una entrada que impacte y contar con factores de diferenciación es significativo para el producto ya que de esta manera se incentiva a la compra. Se debe tomar en cuenta también que hoy en día la promoción y publicidad es indispensable para que el cliente conozca del producto. Uno de los más utilizados y recomendados son las redes sociales como canal de promoción y marketing.

Para los resultados del focus group realizado, el turrón propuesto es un producto por el cual estarían completamente dispuestos a comprar ya que es de mucho interés, que este pueda satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo que actúe de manera nutritiva. También se pudo determinar la ocasión, el lugar y la frecuencia de compra como también el precio que estarían dispuestos a pagar. En cuanto a los resultados de las encuestas, principalmente, las personas creen innovador y que llama la atención un empaque biodegradable el cual disminuya la contaminación al medio ambiente. Adicionalmente, las personas creen es sumamente interesante la creación de una empresa dedicada a la fabricación de turrones endulzados con stevia y rellenos de frutas vitamínicas deshidratadas.

Es importante la ventaja competitiva que existe al momento de utilizar insumos naturales que beneficien a los consumidores y que esta cultura que se inclina hacia el consumo de productos alimenticios sanos, siga creciendo y fomentando

en los ecuatorianos una vida nutritiva. Por lo tanto, el turrón a elaborar tendrá otro enfoque totalmente diferente a los que existen en el mercado hoy en día. Este será único ya que se lo elaborará con insumos naturales y de la mejor calidad ecuatoriana, no tendrá azúcar sino endulzante de stevia y en principal será endulzando con miel totalmente pura y relleno con frutos deshidratados que brinden las mejores vitaminas al cuerpo humano. También, tendrá una perspectiva ecológica por lo que el empaque a utilizar será biodegradable y ecológico tal como se practica en la actualidad. De la misma manera, será elaborado artesanalmente siendo un producto único.

Se debe aprovechar la situación favorable que se presenta para la industria al igual que la existencia de un segmento de demanda insatisfecha en Ambato y así crear este nuevo producto ecuatoriano que satisfaga la necesidad de los consumidores.

En resumen, con los resultados favorables que se obtuvieron del análisis de entornos (PEST y Porter) y de la investigación de mercados realizada se concluye que, se crea una oportunidad de negocio la que debe ser aprovechada para la ejecución del proyecto propuesto; la creación de una fábrica artesanal de turrónes saludables rellenos con frutas vitamínicas deshidratadas y empaque biodegradable en la ciudad de Ambato, Tungurahua.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual se dirige la empresa está conformado por hombres y mujeres de 25 a 65 años residentes en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato y de zona urbana. Estos pertenecen a la población económicamente activa y a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Adicionalmente deben tener gusto por consumir dulces y al mismo tiempo alimentarse de manera natural y sana, inclinados hacia el cuidado del medio ambiente. Es necesario recalcar que se llegará a este mercado objetivo por medio de clientes como supermercados y farmacias. La Tabla No. 2 muestra la segmentación del mercado realizada.

Tabla No. 2: Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN	HABITANTES
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Tungurahua	504,583
Ambato	369,578
Población Urbana	185,158
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad 25-65 años	82,210
Nivel Medio 22,8%; Nivel Medio Alto 11,2% y Nivel Alto 1,9%	29,513
Género femenino y masculino	29,513
VARIABLES CONDUCTUALES	
Se preocupan por la salud y prefieren productos naturales	26,236
Les interesa el cuidado por el medio ambiente	24,479
Les gusta consumir dulce	23,108
Estarían totalmente dispuestos a probar un turrón con relleno de frutas deshidratadas	21,999
TOTAL, MERCADO OBJETIVO	21,999

Tomado de: INEC e Investigación de Mercados

5.1.2. Propuesta de valor

La empresa se dedica a la producción y comercialización artesanal de turronec saludables que están hechos con ingredientes completamente naturales. Es esencial reconocer el delicioso sabor del producto que brinda a los consumidores una sensación diferente y placentera ya que no es un turrón que empalaga los paladares sino ofrece una mezcla del dulce de la miel con el sabor de las frutas deshidratadas. La estrategia general de posicionamiento con la que se incursionará en el mercado será “más por menos” es decir, se ofrecerá diferenciación y valor agregado en el turrón a un precio más bajo que la competencia. Los aspectos diferenciadores harán que el cliente prefiera la marca. Se establecen las siguientes estrategias de diferenciación de producto.

En primer lugar, es un producto totalmente innovador y único en el mercado. Además, Como se mencionó, sus insumos son ecuatorianos, naturales y de alta calidad lo que conlleva a un producto final particular. Uno de ellos es la stevia, los turronec están endulzados aparte de la miel, con este endulzante natural el cual reemplaza el azúcar. De la misma manera, se ocupa frutas deshidratadas como las frutillas, arándanos y frambuesas, entre otras, las cuales brindan al cuerpo ciertas vitaminas que ayudan a las personas a prevenir ciertas enfermedades, estimulan la circulación y ayudan a una buena digestión. La elaboración de los productos será de manera artesanal por que los turronec son preparados por manos cualificadas con las mejores destrezas y conocimientos en el tema, siendo este también un factor de diferenciación. Como valor diferenciador también está el empaque innovador, cilíndrico y llamativo el cual es biodegradable, convirtiéndose en amigable con el medio ambiente y reduciendo la contaminación del mismo. Otro elemento que caracteriza al producto será la marca, que refleja el apego hacia lo saludable, artesanal y ecológico.

Se complementa con el Modelo Canvas que se presenta en la Tabla No. 3 el cual servirá para ofrecer una propuesta de valor más completa para el cliente.

Tabla No. 3: Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p><u>Proveedores:</u></p> <p>-El Pedregal: Miel de abeja</p> <p>-Roka Restaurante: Frutas deshidratadas</p> <p>-Proveedores del Mercado Mayorista: Mandarina, limón</p> <p>-Stevia Life: Stevia</p> <p>-Gigos: Huevos</p> <p>-Dulces Gregory: Hostias</p> <p>-Boga: Empaque biodegradable</p>	<p>La producción artesanal es una actividad clave la cual debe ser realizada con el mayor cuidado y supervisión para poder cumplir con la propuesta de valor y tener un producto final de calidad.</p>	<p>-Producción artesanal.</p> <p>-Insumos naturales y de alta calidad.</p> <p>-Turrón endulzado con stevia y relleno de frutas vitamínicas.</p> <p>- Producto sano, diferente e innovador.</p> <p>- Precio asequible para el potencial cliente.</p>	<p><u>Relación directa con clientes:</u></p> <p>-Supermercados</p> <p>-Farmacias</p> <p><u>Relación Indirecta:</u></p> <p>Consumidor final</p> <p>El cliente tendrá una relación directa con el consumidor final.</p>	<p><u>Cientes:</u></p> <p>-Supermercados</p> <p>-Farmacias</p> <p><u>Consumidores:</u></p> <p>-Edad: 25 – 65</p> <p>-Sexo: femenino y masculino</p> <p>-Ciudad: Ambato, Tungurahua</p> <p>-Población urbana</p>
	RECURSOS CLAVE	-Empaque biodegradable.	CANALES	-Nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.
	<p>-Infraestructura necesaria.</p> <p>-Personal calificado para la elaboración de turrónes.</p> <p>-Medios de comunicación y tecnología eficaces.</p>		<p>Se da por medio de un canal CORTO donde existe solamente un intermediario (supermercados, farmacias) para llegar al consumidor final.</p> <p>La empresa podrá tener comunicación con clientes y consumidores a través de estos elementos:</p> <p>-Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram</p> <p>-Página Web</p>	<p>- Preferencia por consumir productos saludables y naturales.</p> <p>-Les gusta consumir dulce.</p> <p>-Estarían totalmente dispuestos a probar un turrón con relleno de frutas deshidratadas.</p> <p>- Interés por el cuidado medio ambiental.</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
<p><u>Costos relevantes:</u></p> <p>-Materia prima e insumos</p> <p>-Publicidad</p>		-Ingresos por la venta de turrónes.		

5.2. Mezcla de Marketing

➤ Producto

Características: La empresa se dedicará a la producción de turronec artesanales los cuales serán rellenos de una combinación de frutos. Este producto será endulzado con miel de abeja natural acompañado de stevia, un endulzante natural. Se utilizarán además insumos complementarios como clara de huevo, cascará de mandarina, hostias y limón. Se pretende ofrecer un producto final que garantice la mejor calidad.

Existen dos tipos de turronec, los rellenos con frutos rojos que son; frutillas, arándanos y frambuesas. Y por el otro lado, turronec rellenos de frutos cítricos que serán; piña, naranja y kiwi. Las hostias de cada tipo de relleno serán en el caso de los frutos rojos, rojas y en el caso de los frutos cítricos, anaranjadas.

Atributos: La materia prima utilizada dará beneficios a quien consuma el producto en especial la stevia y las frutas deshidratadas ya que son nutritivas brindando vitaminas y ciertos beneficios. Estas son; frutillas, arándanos, frambuesas, piña, naranja y kiwi las cuales se detallan a continuación en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4: Atributos del producto

SANO Y NUTRITIVO	Frutas deshidratadas	Frutilla: Vitamina A, B, C, E, fortalece el sistema inmunológico, previene el cáncer, posee minerales antiinflamatorios.
		Arándanos: Vitamina C y K. Actúa como antioxidante, combate el estrés, previene diabetes y enfermedades cardiovasculares.
		Frambuesas: Vitamina C, actúa como anticancerígeno. Contiene hierro, calcio y magnesio. Limpia el intestino.
		Piña: Vitamina A, B, C. Previene la depresión y envejecimiento. Combate enfermedades del sistema digestivo.

		Naranja: Gran cantidad de vitamina C. Beneficiosa para alergias y resfríos. Previene el cáncer.
		Kiwi: Vitamina C. Actúa como antiinflamatorio y se recomienda a hipertensos. Ayuda al estreñimiento y buena digestión.
	Stevia	Beneficiosa para personas con hipertensión. Es antioxidante y actúa contra bacterias y hongos. Además, es diurético, antiácido y facilita la digestión.
TAMAÑO	El producto contendrá 130gr dividido en seis turronec personales cilíndricos, es decir alrededor de 22gr cada uno. El diámetro de estos será de 4cm de diámetro y 2cm de alto. Ya que se establecieron dos tipos de relleno, el paquete contendrá tres turronec de relleno de frutas rojas y tres más de frutos cítricos.	

Es importante mencionar que las frutas mencionadas al secarse o deshidratarse, no pierden sus vitaminas, sino que las mantienen y aumenta su cantidad de nutrientes ya que pierden el agua y se reducen a un tamaño más pequeño por lo que sus beneficios se concentran. En cuanto al tamaño, las decisiones se tomaron en base a la investigación de mercados realizada. El consumo podrá ser en cualquier momento ya que se tiene la ventaja de que los turronec serán de tamaño personal.

Marca: Se eligió el nombre “El Bosque” como el nombre designado al producto ya que el turrón es elaborado con la mayoría de insumos especialmente provenientes de la naturaleza y además el producto en sí, tiene tendencia al cuidado del medio ambiente. Se aplicó el idioma español ya que es de entendimiento general de los ecuatorianos por ser idioma nativo.

Slogan: El slogan escogido es, “Un dulce y saludable placer” ya que el turrón como se conoce es un producto muy dulce por la pureza de la miel y el endulzado de la stevia. Además, brinda una sensación de placer al cuerpo humano al ingerir el producto y que mejor acompañarlo con el intenso sabor de las frutas deshidratadas. Por último, muestra que además de ser un producto delicioso, es saludable para las personas.

Logotipo: El logotipo que se escogió para el producto está representado por un árbol y sus colores los cuales simbolizan al nombre del producto, “El Bosque”, definiendo como se dijo anteriormente, la naturaleza, el cuidado por el medio ambiente y el uso de los frutos saludables. Se lo presencia en la Figura No. 3.



Figura No. 3: Logotipo

Empaque: El empaque como se estableció en las encuestas realizadas, se pretende que sea diferente, innovador y que llame la atención al cliente. Por lo tanto, será un empaque en forma cilíndrica, sellado debajo y cerrado con una tapa del mismo material. Este será de cartón kraft biodegradable, resistente protegiendo al producto. Se pretende así, reducir la contaminación. Su tamaño será de 12cm a lo largo y 4cm de diámetro para que de esta manera contenga a los gramos de turrón establecidos anteriormente. Además, se utilizarán cajas de cartón como embalaje para poder distribuir el producto con mayor facilidad. Cada caja contendrá 24 paquetes de 130gr de turrón cada uno. (Anexo 5)

Etiquetado: La etiqueta del producto es una muestra para el consumidor de toda la información nutricional que lleva el mismo. Se especifica el contenido de todos los insumos e ingredientes que se han utilizado para su elaboración. Además, lleva consigo el semáforo nutricional que se instauró por el Ministerio de Salud Pública, el cual se comporta como un sistema gráfico el cual especifica si la grasa, azúcar o sal están en bajas, medias o elevadas cantidades. (Anexo 6)

Los colores principales que se utilizarán serán el verde, el café, el rojo y el naranja, estos, el color de las frutas y el resplandor de la naturaleza, además se utilizarán otros colores secundarios. Este empaque se diferenciará de la competencia convirtiéndose en un valor agregado para el producto.

Tabla No. 5: Proyección del costo del empaque por unidad

COSTO DE EMPAQUE Y ETIQUETADO					
INSUMO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EMPAQUE	\$0,40	\$0,42	\$0,43	\$0,45	\$0,47
ETIQUETADO	\$0,15	\$0,16	\$0,16	\$0,17	\$0,17
CAJA DE CARTÓN	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,05
TOTAL	\$0,59	\$0,61	\$0,64	\$0,66	\$0,69

Tomado de: Boga

➤ Precio

Para poder establecer el precio, se sabe que es necesario tomar en cuenta tres factores importantes, según Kotler, los costos, la competencia y la percepción de valor deben ser considerados. (Kotler y Armstrong, 2013). Además, la estrategia general de precio para el producto será “status quo”, donde se pretende estabilizar los precios y enfrentar a la competencia.

Costo de producción: En primer lugar, están los costos, se debe definirlos para saber cuál es el costo total de producción y así poder definir un precio el cual tenga un margen de ganancia que represente rentabilidad para la empresa. En la tabla No. 6 se presentan los costos por cada insumo (considerando una producción de 17 paquetes de 6 unidades cada uno) y en la tabla No. 7, los costos anuales para una unidad de producto, es decir por 130gr de turrón divididos en seis turronec personales. Se realiza los cálculos de la Tabla No. 7, tomando en cuenta la inflación de 3,86% como promedio de los últimos cinco años. (Banco Central, 2016).

Tabla No. 6: Costos directos totales y unitarios por insumo

INSUMO	PROVEEDOR	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO
Miel de abeja pura	Finca “El Pedregal”	\$10,00	\$0,59
Frutos deshidratados	La Roka Restaurant	\$6,00	\$0,35
Mandarina y limón	Mercado Mayorista de Ambato	\$3,00	\$0,18
Stevia	Stevia Life	\$6,00	\$0,35
Hostias	Dulces Gregory	\$2,50	\$0,15
Huevos	Gigos	\$1,00	\$0,06
TOTAL		\$28,50	\$1,68

Tabla No. 7: Costo proyectado de producción por unidad

COSTO DE PRODUCCIÓN POR 130gr DE TURRÓN (UNIDAD)				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$1,68	\$1,74	\$1,81	\$1,88	\$1,95

Estrategia de precios

Competencia: La estrategia que se definirá, consiste en determinar precios en relación a la competencia y más bajos que algunos de ellos. Se ofrece una cantidad de factores considerados como ventaja competitiva, por lo que el precio para los clientes será considerado como un indicador importante de calidad, es por esto que no se puede reducir el precio considerablemente.

A continuación, se presenta la Tabla No. 8 donde se especifica los precios que ofrece la competencia. Al ser estos competidores, ofrecen un producto similar pero no contienen ninguno de los valores de diferenciación antes señalados. Es necesario conocerlos para de esta manera tener una referencia y poder establecer un precio en relación a estos y que sea asequible para los consumidores. Además, es necesario tomar en cuenta que, con la investigación de mercados realizada, las personas están dispuestas a pagar un precio dentro del rango de 3 a 6 dólares.

Tabla No. 8: Precios de la competencia (calculado en base a precios reales)

COMPETIDOR	PRODUCTO	GRAMOS	RELLENO	PRECIO
Arcor	Turrón blanco	130gr	Maní	\$1,95
Turrón de Jijona	Turrón blando	130gr	Almendras	\$3,65
La Casa	Turrón blanco	130gr	Chocolate, almendras	\$2,90
De la Viuda	Turrón duro	130gr	Almendras	\$3,40
El Almendro	Turrón duro	130gr	Almendras, maní	\$4,05
Antiu Xixona	Turrón blando	130gr	Mazapán	\$4,15
El Salinerito	Turrón duro	130gr	Macadamia, maní	\$2,50
Picó	Turrón duro	130gr	Almendras, chocolate,	\$4,05
El Artesano	Turrón duro	130gr	Almendras, coco, macadamia	\$4,60

Percepción de valor: Los clientes percibirán si el precio del producto es mayor a su valor, en este caso no lo comprarán. En el caso contrario si el precio es igual al valor percibido o menor a este, los clientes estarán dispuestos a pagar por el

producto. En este caso, se pretende que tanto el cliente como la empresa sean beneficiados.

Estrategia de entrada: Lo que se pretende como estrategia de entrada es enfocarse de lleno en el segmento que se ha seleccionado y que este sea el único al cual se dirija la empresa. Así, desde el inicio todas las actividades se encaminarán a satisfacer las necesidades de dicho segmento meta. El precio de entrada para establecimientos será de \$3,12 y el precio de venta al consumidor final será de \$4,06, siendo proporcional a la mayoría de competidores.

Estrategia de ajuste: Se utilizará la estrategia de fijación de precios de descuento y de bonificación esta consiste en la “reducción de los precios para recompensar las respuestas de los clientes tales como pagar con anticipación o promover el producto”. (Kotler y Armstrong, 2013). Se dará un descuento del 4% para los establecimientos.

Precios proyectados

Tabla No. 9: Presupuesto de precios proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de producción	\$1,68	\$1,74	\$1,81	\$1,88	\$1,95
Costo de empaque y etiquetado	\$0,59	\$0,61	\$0,64	\$0,66	\$0,69
MOD	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05
MOI	\$0,09	\$0,09	\$0,08	\$0,08	\$0,07
COSTO TOTAL	\$2,41	\$2,49	\$2,58	\$2,67	\$2,76
Precio de fábrica (margen 35%)	\$3,25	\$3,37	\$3,48	\$3,60	\$3,72
Descuento establecimientos (4% dsct.)	\$0,13	\$0,13	\$0,14	\$0,14	\$0,15
Precio establecimientos con dsct.	\$3,12	\$3,23	\$3,34	\$3,46	\$3,57
PVP consumidor final (margen 30%)	\$4,06	\$4,20	\$4,34	\$4,50	\$4,65

➤ Plaza

Estrategia de distribución: La empresa distribuirá el producto mediante dos niveles, es decir se aplicará una estrategia de distribución mediante un canal corto; del fabricante pasa a los detallistas y directamente al consumidor final.

Tipos de canal

Fabricante/ productor: Empresa “El Bosque”

Minoristas/intermediarios: Supermaxi, Megamaxi, Aki, Fybeca.

Estructura del canal de distribución

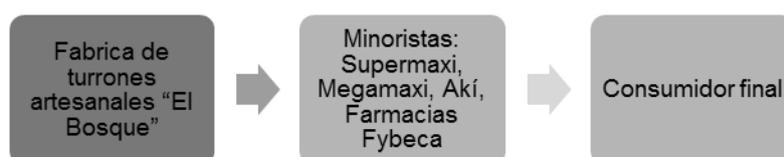


Figura No. 4: Canal de distribución

Puntos de Venta: El producto será elaborado en instalaciones de la empresa, donde además de ser elaborado, se lo preparará para ser distribuido y vendido a los establecimientos señalados. Como se ilustra en la Figura No. 4, se distribuirá los turrone en los supermercados de Ambato, además en farmacias en un menor porcentaje para que de esta manera el personal encargado de dichos establecimientos pueda venderlos nuevamente al consumidor final.

Del total de la producción, el 80% se entregará a los supermercados y el restante, 20% será para las farmacias. Este dato corresponde a los resultados de la investigación de mercados. La distribución será realizada por un chofer contratado por la empresa el cual se encargará de repartir el producto en los diferentes establecimientos de la ciudad mediante un cronograma ya establecido para tener orden y coordinación en los pedidos. Si el detallista requiere del pedido con anticipación, se realizará los cambios pertinentes para que las actividades tanto de la empresa como del distribuidor, no se vean perjudicadas.

Los lugares a donde se distribuirá los turrone son:

- Supermaxi, Megamaxi, Farmacias Fybeca, Supermercados AKI, Supermercados Gran AKI

Requisitos para la venta de productos en Supermaxi y Aki:

- El producto deberá tener un plan de mercado. (Corporación Favorita, 2016)
- Entrega del catálogo o de la muestra del producto con su precio y los detalles del mismo; “nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios o Notificación Sanitaria (donde aplique), breve explicación de campaña de Mercadeo y/o publicidad que se esté llevando a cabo.” (Corporación Favorita, 2016)
- El departamento Comercial evalúa toda la información proporcionada de acuerdo a ciertas medidas y la respuesta será enviada al fabricante en dos semanas. (Corporación Favorita, 2016)
- Si el acuerdo establecido es beneficioso tanto para Corporación Favorita como para el fabricante, se acuerda instrucciones para iniciar con la venta del producto. (Corporación Favorita, 2016)

Se escogió estos establecimientos ya que es un producto enfocado a la clase media, media alta y alta de Ambato, es decir a personas que concurren estos lugares y tienen el poder adquisitivo necesario para obtener el turrón. También es importante tomar en cuenta que son empresas ya posicionadas en el mercado que cuentan con la experiencia suficiente como para recibir el producto y venderlo. Para poder distribuir el producto en dichos lugares se debe establecer ciertas medidas y políticas de venta y especialmente de descuento. Mientras más cantidad de producto estos requieran, mayor será el descuento proporcionado por la empresa. La política de cobro será 70% al contado y 30% a crédito por 30 días.

Presupuesto proyectado

Tabla No. 10 Costo del transporte

TRANSPORTE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IVA 14%	VALOR TOTAL
CHEVROLET VAN N300 CARGO	1	\$14,869	\$2,421	\$17,290

Tomado de: CHEVROLET

➤ Promoción

Para que la demanda del producto inicial sea significativa y para que esta tenga un elevado porcentaje de crecimiento, es de suma importancia implementar ciertas medidas de promoción y publicidad. Estas medidas harán que se dé a conocer el turrón en el mercado, donde las personas conocerán sobre sus beneficios y crearán una imagen de la empresa en sus mentes, reconociéndola y siendo fieles a ella. La mezcla promocional se indica en la Figura No. 5.

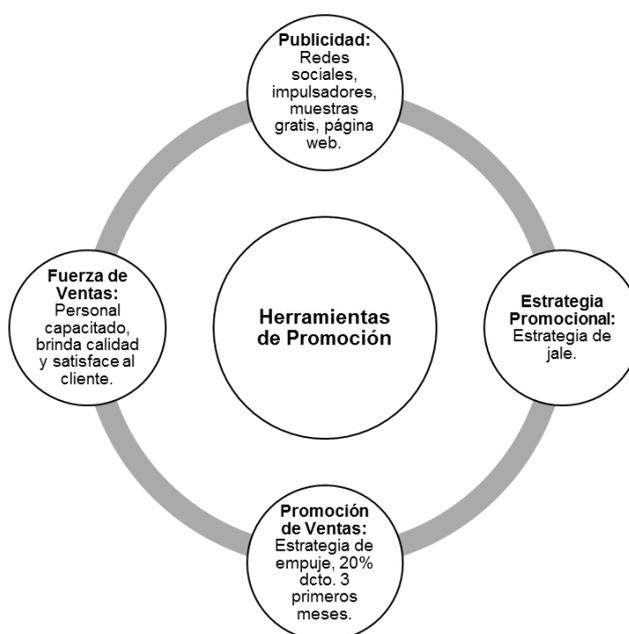


Figura No. 5: Herramientas de promoción

Estrategia promocional: Se utilizará una estrategia combinada de jale y empuje la cual consiste en realizar promoción de ventas y publicidad informativa a través de redes sociales, motivadores, impulsores, muestras gratis y por medio de la página web de la empresa. De esta manera los consumidores conocerán del producto y se sentirán impulsados a comprarlo.

La estrategia de empuje, está reflejada en la promoción de ventas donde se dará un descuento los tres primeros meses del 20% a los distribuidores.

Publicidad: Como resultado de las encuestas realizadas se determinó que el canal publicitario por el que mayormente las personas prefieren conocer sobre los turrone es mediante redes sociales. Hoy en día es cada vez mayor el uso de la tecnología por lo que tanto jóvenes, adultos como adultos mayores están al tanto de lo que pasa a través de estas. Es importante reconocer que los jóvenes y los adultos antes que los adultos mayores, tienen mayor facilidad para el uso de estas.

Se implementará la publicidad en las siguientes redes sociales por medio de las cuales se llegará al público objetivo y mediante una segmentación, los consumidores potenciales recibirán información sobre el producto.

Facebook: En el momento que se desee publicar la publicidad en Facebook, la empresa escogerá el público que lo verá mediante una segmentación demográfica, geográfica y conductual. Es decir, se escoge ciertas características e intereses y de esta manera la publicidad llega al público objetivo ya mencionado. Así, los anuncios son más relevantes para las personas que los ven y aportan resultados reales.

Instagram: Para realizar publicidad por este medio se realiza exactamente lo mismo que en Facebook. Se debe recalcar que Instagram permite subir a la página fotos y videos cortos de los cuales recibe comentarios de interesados.

Twitter: De la misma manera funcionará con la red social de Twitter, se elige la audiencia objetiva, se crea el mensaje que se quiere dar a conocer y de acuerdo a la cantidad de usuarios que recibirán el mensaje.

En las redes mencionadas, la página del producto se llamará "Turrone El Bosque" en donde además de publicitar, se recibirán comentarios, sugerencias y se interactuará directamente con los seguidores, respondiendo a todas sus preguntas e inquietudes.

Impulsadores: Se contratarán impulsadores o motivadores para que promocionen el producto fuera de los establecimientos donde se venderá el turrón para de esta manera tener un acercamiento al cliente e incentivar la compra.

Muestras gratis: Se dará muestras gratis para las personas que acudan a los establecimientos de venta del producto.

Página web: Se realizará una página web de la empresa, esta tendrá información que se ofrezca del producto, así como también videos y chats para poder interactuar con los clientes o consumidores.

Promoción de ventas: Esta estrategia se dará a cabo con los diferentes establecimientos o supermercados a los cuales se les venderá el producto para que estos se encarguen de venderlo al consumidor final. Esta consiste en aplicar un descuento del producto del 20% durante los tres primeros meses. Se estará utilizando una **estrategia de empuje**, la cual consiste en ofrecer descuentos a los intermediarios.

Fuerza de ventas: El personal que se encargará de las ventas y quien tendrá un acercamiento con el cliente durante esta actividad, estará totalmente capacitado y con la mayor experiencia, brindar un servicio de excelencia y calidad para que de esta manera el cliente quede satisfecho.

Presupuesto proyectado

Tabla No. 11: Presupuesto proyectado de promoción

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes sociales	\$960,00	\$997,06	\$1.035,54	\$1.075,51	\$1.117,03
Impulsadores	\$1.200,00	\$1.246,32	\$1.294,43	\$1.344,39	\$1.396,29
Muestras gratis	\$340,00	\$353,12	\$366,75	\$380,91	\$395,61
Página Web	\$1.000,00	-	-	-	-
Mantenimiento pág. Web	-	\$80,00	\$83,09	\$86,30	\$89,63
Total	\$3.500,00	\$2.676,50	\$2.779,81	\$2.887,11	\$2.998,56

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de turrone artesanales y saludables en Ambato, satisfaciendo a nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y servicio de excelencia y otorgando un desarrollo sustentable a nuestros empleados y colaboradores.

Visión

Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de turrone artesanales en el Ecuador en un lapso de 10 años y ser reconocida por el impacto positivo en la salud de los ecuatorianos mediante un producto de calidad.

Objetivos de la organización

Mediano plazo

- Incrementar las ventas anuales en un 13% a partir del segundo año por medio de la aplicación de estrategias para aumentar la participación de mercado.
- Recuperar el 100% de la inversión del capital en la ejecución del negocio en máximo 5 años.
- Reducir el costo de ventas respecto a los ingresos por ventas en un 5% en un lapso de 3 años. De esta manera se obtiene una rentabilidad cada vez mayor.

Largo plazo

- Incrementar la producción en un 80% para iniciar con ventas del producto en ciertas provincias de la sierra ecuatoriana en un periodo de 7 años.
- Financiar con capital propio por lo menos el 50% de la expansión de la empresa en un periodo de 6 años.

6.2. Plan de Operaciones

Para que el plan de operaciones para la producción y comercialización de turronec artesanales y saludables con relleno de frutas vitamínicas se lleve a cabo, es necesario identificar ciertos procesos, tiempos, costos y otras actividades que se detallan a continuación.

Proveedores

Para la selección de los proveedores se tomó en cuenta la calidad de los insumos al igual que un precio asequible. Además, estos están ubicados en Ambato, Tungurahua o en provincias cercanas para de esta manera reducir costos, especialmente de transporte. El pago será 30% a crédito en 9 días y el restante al contado. En años futuros se podrá tener mayor poder de negociación con ciertos proveedores y de esta manera buscar un mayor beneficio para la empresa. Estos han sido ya señalados en la tabla No. 3 en el Modelo Canvas en el apartado de los socios clave.

Herramientas y equipo

Los turronec serán elaborados artesanalmente, pero se requiere de ciertas herramientas y equipo para poder cumplir con la producción.

Tabla No. 12: Herramientas y equipo costeadado

	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ÁREA DE PRODUCCIÓN				
Batidora industrial	Metálicas Lozada Hnos.	1	\$320,00	\$320,00
Cocina industrial	Metálicas Lozada Hnos.	1	\$760,00	\$760,00
Refrigerador	Metálicas Lozada Hnos.	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Mesa industrial de acero inoxidable	Vitrinas Buenaño	1	\$285,00	\$285,00
Recipientes de acero inoxidable	UMCO	10	\$35,00	\$350,00
Pailas	UMCO	5	\$90,00	\$450,00
Utensilios de cocina (cuchillos, cucharas de palo, espátulas)	UMCO	-	\$200,00	\$200,00
Balanza industrial	Montero	1	\$180,00	\$180,00
ÁREA DE BODEGA				
Estanterías	Vitrinas Buenaño	3	\$133,33	\$400,00
ÁREA ADMINISTRATIVA				
Computadora portátil	HP	1	\$450,00	\$450,00
Escritorio	MuebleCom	2	\$180,00	\$360,00
Sillas	MuebleCom	4	\$67,50	\$270,00
Impresora	HP	1	\$230,00	\$230,00
TOTAL				\$5.455,00

Ciclo de operaciones y análisis de tiempo

Para una cantidad de 350 paquetes de 6 unidades cada uno, es necesario tomar en cuenta los tiempos que toman cada actividad para la producción de turrónes. En total le toma a una sola persona, alrededor de 3 horas para realizar el turrón y 1 hora a otra persona para realizar el control de materia prima y empacar el producto.

- Se recibe la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de turrónes por parte de los proveedores. Se debe revisarlos y realizar un control de calidad de los mismos. (30 minutos)
- Se lava y exprime el limón en un contenedor. (2 minutos)
- Se pela la mandarina y se pica la cascara en pedazos pequeños. (4 minutos)
- En una paila de cobre se añade la stevia, miel de abeja, agua, zumo de limón y cascara de mandarina picada y se deja hervir. (40 minutos)
- Aparte, se bate las claras de huevo hasta el punto en que la mezcla se vuelva de color blanco. (3 minutos)

- Después, La mezcla de la paila se vierte en las claras de huevo de poco en poco y se bate todo junto. (5 minutos)
- Se vuelve a poner toda la nueva mezcla en la paila y se cocina hasta que esta tome su punto perfecto. (25 minutos)
- Luego se añade los frutos deshidratados. En este caso se debe dividir la mezcla en dos partes, en la una añadir los frutos rojos y en la otra, los frutos cítricos. (3 minutos)
- Se deja enfriar la mezcla sobre láminas de hostia en recipientes de acero. Las láminas de hostia en el caso de los frutos rojos serán rojas y en el caso de los frutos secos, serán de color anaranjadas. (1 hora)
- Se corta con un molde en pedazos cilíndricos con las medidas ya especificadas anteriormente. (25 minutos)
- Se procede con el empaquetado de los 6 turrone en cada recipiente, tres de cada tipo de relleno. Finalmente se almacena el producto terminado en la bodega. (30 minutos)

Número de personas requeridas

Para el área de producción y bodega serán necesarias tres personas, una de estas se encargará de la elaboración del producto, la segunda de dirigir la producción y ayudar en el proceso y la tercera de recibir la materia prima, hacer el control de calidad y almacenar la producción terminada. Además, ésta última, realizará la repartición de turrone en los diferentes establecimientos. Más adelante se detallará el resto de empleados.

Según la capacidad instalada de la empresa, se va a producir diariamente alrededor de 700 paquetes de seis unidades cada uno. De esta manera, el número de personas que se requiere serán suficientes para cumplir con los tiempos establecidos y la elaboración del producto.

Diagrama de flujo

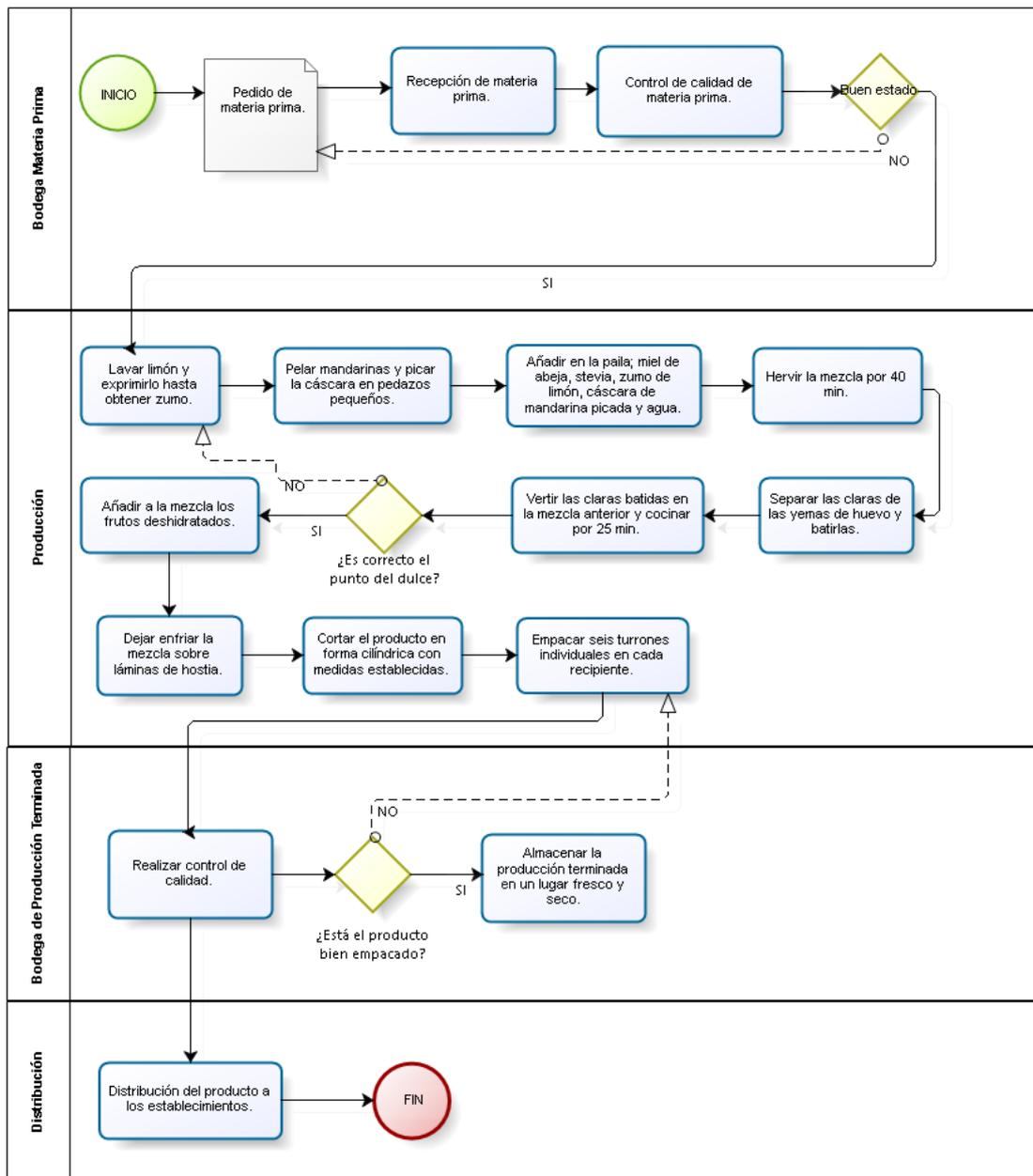


Figura No. 6: Flujograma

Localización

Después de haber realizado un estudio de macro y micro localización, se definió que la fábrica será arrendada y se localizará en la Av. Bolivariana de Ambato. El sitio se encuentra en un lugar estratégico para la distribución, es de fácil acceso, reduce ciertos costos importantes, tanto los servicios básicos y la comunicación

están en buenas condiciones. El tamaño de la misma será de aproximadamente 120 metros cuadrados. Estos serán distribuidos en las diferentes áreas necesarias. El área de la gerencia general y administrativa en donde se trabajará también temas de marketing, ventas, recursos humanos, contabilidad y finanzas. Está de igual manera el área de producción, la bodega de materia prima e insumos y producto terminado. Además, la empresa contará con baños y parqueos para el personal.

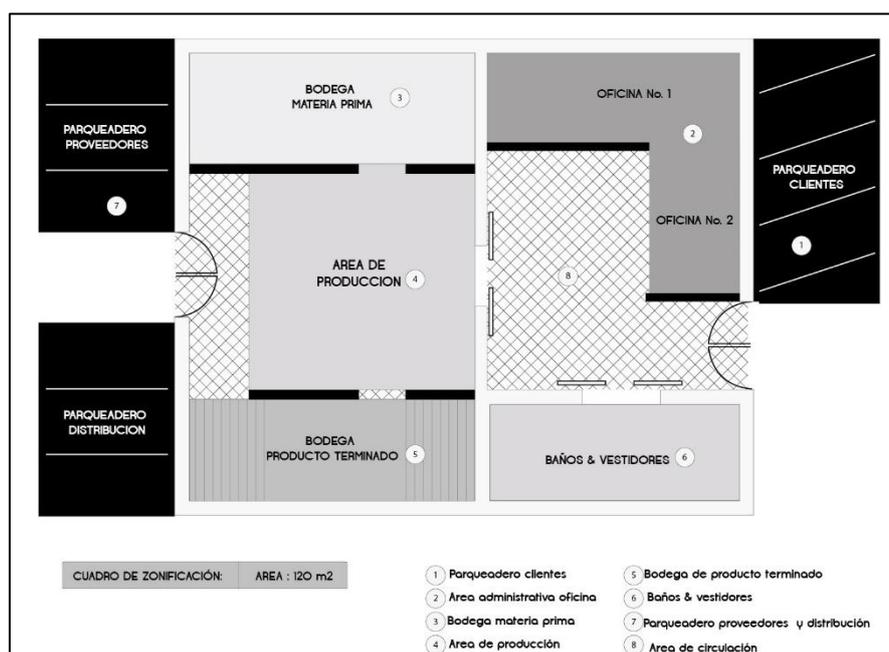


Figura No. 7: Diagrama de la distribución física de la empresa

En cuanto al transporte, es necesario un camión pequeño para poder transportar la producción a los diferentes establecimientos. Su costo se definió en la Tabla No. 10.

Tabla No. 13: Costo de arriendo proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mensual proyectado	\$700,00	\$727,05	\$755,14	\$784,32	\$814,63
Mensual redondeado	\$700,00	\$730,00	\$755,00	\$785,00	\$815,00
Anual redondeado	\$8400,00	\$8760,00	\$9060,00	\$9420,00	\$9780,00

Conclusiones

- La misión y visión planteadas para la empresa están relacionadas, buscando liderar el mercado de turrone artesanales, satisfacer a los clientes y cooperar con los empleados y colaboradores de la empresa.
- Los objetivos buscan que la empresa crezca tanto en mediano como largo plazo.
- Las herramientas y equipo tendrán un costo de \$5,455.
- El tiempo que se necesita para la producción y empaquetado de turrone es de aproximadamente 4 horas
- El número de personas requeridas para el proceso de producción y almacenamiento es de 3.
- La fábrica será localizada en Ambato, Av. Bolivariana considerando su ubicación estratégica. El costo para el primer año es de \$700 mensual.

6.3. Estructura Organizacional

Estructura legal

La empresa “El Bosque” será constituida como una compañía de responsabilidad limitada la cual contará con dos socios. Como lo dice su nombre, la responsabilidad está limitada solamente al capital que se ha aportado y en caso de que exista cualquier tipo de deudas, éstas no afectarán al patrimonio de cada socio. Se debe realizar de igual manera los trámites necesarios para la constitución de la empresa según los estatutos que dispone el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, los permisos de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos y los registros sanitarios por el ARCSA.

Tipo de estructura organizacional

La empresa se organizará mediante una estructura funcional en la cual existen divisiones de trabajo y la autoridad asigna responsabilidades a los subordinados dependiendo del nivel jerárquico y de acuerdo al cargo que se desempeñe en la compañía. Esta se destaca ya que se tiene una comunicación directa con la autoridad, pudiendo así, trabajar con mayor flexibilidad y optimización.

Diseño organizacional

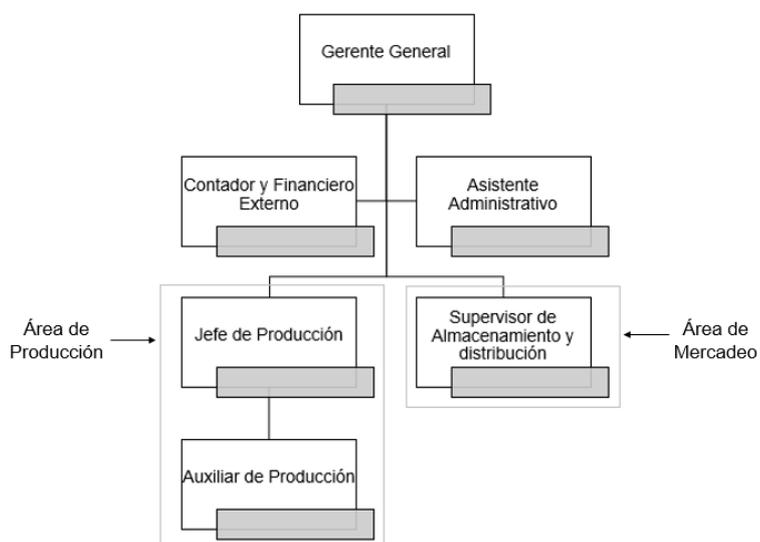


Figura No. 8: Organigrama empresarial

Detalle del personal

Gerente general: “La persona responsable de todas las actividades funcionales: por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización” (Stoner y Gilbert, 2006). Además, está encargado de representar legalmente a la empresa, definir objetivos, estrategias, crear y evaluar planes de trabajo.

Contador y financiero externo: “Se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y contabilidad en general” (Robles y Alcérreca, 2000). Este no estará dentro del rol de pagos de la empresa ya que es un

trabajador externo que asistirá a la empresa 1 o 2 veces a la semana según lo requerido.

Asistente administrativo: Llevará a cabo el papeleo y la documentación necesaria a fin de cumplir procesos para que la empresa se maneje correctamente.

Jefe de producción: Será quien se encargue de revisar, vigilar y hacer que se cumpla los procesos de producción a cabalidad para que el turrón sea un producto final de calidad.

Auxiliar de producción: Es la persona que realiza el proceso productivo tanto el volumen como en calidad. Además, es responsable de manejar correctamente todos los insumos y herramientas necesarias.

Supervisor de almacenamiento y distribución: Se encarga de recibir la materia prima de los proveedores, realizar el control de calidad de las mismas y almacenarlas. Estará pendiente de los inventarios de producción terminada. Además, es quien realizará la distribución a los diferentes establecimientos de acuerdo a un cronograma.

Remuneraciones

Tabla No. 14: Remuneración mensual de cada empleado

PUESTO DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJADORES	REMUNERACIÓN MENSUAL
GERENTE GENERAL	1	\$1.000,00
CONTADOR Y FINANCIERO EXTERNO	1	\$200,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	\$366,00
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	\$600,00
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	1	\$366,00
SUPERVISOR DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	1	\$366,00

Tomado de: Tabla de salarios mínimos sectoriales, Ministerio del Trabajo

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los supuestos que se plantearon para el plan de negocio fueron los siguientes:

Tabla No. 15: Supuestos análisis financiero

VARIABLE	VALOR
Inflación promedio (2011-2015)	3,86%
Crecimiento de la industria	11%
Inventario producto terminado	8 días máximo=1,85%
Política de cobro	Contado: 70% Crédito:30% a 30 días
Política de pago	Contado: 70% Crédito:30% a 9 días
Crédito a largo plazo (tasa microempresas)	Tasa de interés: 21,43% Años:5
Estructura de capital	Deuda: 60% Propio: 40%
Bonos del estado	9,75%
Beta apalancada del mercado (food processing)	0,89
Riesgo país	7,67%
Rendimiento de mercado (cálculo CAPM)	4,60%
Política de dividendos	Año 1: 0 % Año 2- Año 5: 50%
Producción diaria	700 paquetes
Utilización de capacidad instalada año 1	60%

Para el crecimiento de la industria se tomó en cuenta los datos del crecimiento del CIU establecido. Es necesario recalcar que se excluyeron tanto el porcentaje más alto y más bajo de crecimiento para evitar picos y realizar los cálculos financieros con el promedio del resto de datos.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Es importante mencionar que todos los datos que se presentan enseguida anualmente, están calculados de igual manera mensualmente en la matriz financiera de Excel.

Proyección de ingresos: La proyección para los ingresos de “El Bosque” se la realizó por cinco años, se prevé que tal como se muestra en la Tabla No.16 la producción inicial sea de 110.880 unidades de producto para el primer año. Como se mencionó en los supuestos se tendrá un inventario de producto

terminado el cual corresponde a 2.053 unidades, obteniendo así unas ventas de la diferencia, 108.827 unidades. El precio de venta establecido es de \$3,12 para el primer año por lo que los ingresos serán de \$339.572,74. Estos crecerán año tras año hasta llegar al año cinco con \$583.321,09.

Tabla No.16: Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario Inicial (unidades)		2.053	2.310	2.558	2.831
Producción (unidades)	110.880	122.700	135.800	150.300	166.300
Inventario final (unidades)	2.053	2.310	2.558	2.831	3.132
Ventas (unidades)	108.827	120.390	133.242	147.469	163.168
Precio de ventas	\$ 3,12	\$ 3,23	\$ 3,34	\$ 3,46	\$ 3,57
TOTAL USD	\$ 339.572,74	\$ 389.260,34	\$ 445.019,17	\$ 509.984,62	\$ 583.321,09

Proyección de costos: En las Tablas No:5 y 6, se establecieron los costos para el producto terminado, donde a más de eso, se debe tomar en cuenta también los costos de MOD y MOI de fabricación. Se obtiene un total de costos de producto terminado para el primer año de \$266.672,49 y un costo unitario de \$2,41. Al igual que los ingresos, los costos también crecen año tras año hasta llegar al quinto con costos de \$458.360,50.

Tabla No.17: Proyección de costos

PROYECCIÓN DE COSTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo MP producto terminado	\$ 251.491,06	\$ 289.053,97	\$ 332.276,17	\$ 381.964,89	\$ 438.956,78
Mano de obra directa	\$ 5.840,63	\$ 6.432,31	\$ 6.666,71	\$ 7.642,17	\$ 7.895,04
Mano de Obra Indirecta	\$ 9.340,80	\$ 10.310,77	\$ 10.695,04	\$ 11.094,15	\$ 11.508,69
Costo Producto Terminado	\$ 266.672,49	\$ 305.797,05	\$ 349.637,91	\$ 400.701,21	\$ 458.360,50
Costo por unidad	\$ 2,41	\$ 2,49	\$ 2,57	\$ 2,67	\$ 2,76

Proyección de gastos: Se realizó una división de gastos administrativos y gastos de ventas. En los primeros, como lo muestra la Tabla No.18, se tomó en cuenta servicios básicos, contabilidad externa, mantenimiento, depreciaciones, amortizaciones y otros que no estarán directamente involucrados con la producción sino como lo dice su nombre, con temas administrativos. Para los gastos de ventas se consideró los sueldos correspondientes y los gastos en

publicidad. Se obtuvo en el primero año un total de \$67,478.54 hasta llegar al último año con gastos de \$70.052,00.

Tabla No.18: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Sueldos y beneficios	\$ 21.164,63	\$ 23.372,93	\$ 24.247,77	\$ 25.156,42	\$ 26.100,18
Luz	\$ 720,00	\$ 747,82	\$ 776,72	\$ 806,73	\$ 837,90
Agua	\$ 600,00	\$ 623,18	\$ 647,26	\$ 672,27	\$ 698,25
Teléfono	\$ 360,00	\$ 373,91	\$ 388,36	\$ 403,36	\$ 418,95
Internet	\$ 360,00	\$ 373,91	\$ 388,36	\$ 403,36	\$ 418,95
Contabilidad externa	\$ 2.400,00	\$ 2.492,74	\$ 2.589,06	\$ 2.689,10	\$ 2.793,00
Suministros de oficina	\$ 480,00	\$ 498,55	\$ 517,81	\$ 537,82	\$ 558,60
Mantenimiento de la fábrica	\$ 1.200,00	\$ 1.246,37	\$ 1.294,53	\$ 1.344,55	\$ 1.396,50
Depreciaciones	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 3.835,50	\$ 3.835,50
Amortizaciones	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00
Combustible	\$ 720,00	\$ 747,82	\$ 776,72	\$ 806,73	\$ 837,90
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.760,00	\$ 9.060,00	\$ 9.420,00	\$ 9.780,00
Total gastos administrativos	\$ 41.740,13	\$ 44.572,72	\$ 46.022,08	\$ 47.015,85	\$ 48.615,74
Gastos de Ventas					
Sueldos	\$ 5.840,63	\$ 6.432,31	\$ 6.666,71	\$ 6.910,17	\$ 7.163,04
Publicidad	\$ 6.791,45	\$ 7.785,21	\$ 8.900,38	\$ 10.199,69	\$ 11.666,42
Descuentos distribuidores (3 meses)	\$ 10.866,33	-	-	-	-
Marketing	\$ 2.240,00	\$ 2.326,55	\$ 2.416,45	\$ 2.509,82	\$ 2.606,80
Total gastos de ventas	\$ 25.738,41	\$ 16.544,07	\$ 17.983,55	\$ 19.619,69	\$ 21.436,26
Total Gastos	\$ 67.478,54	\$ 61.116,79	\$ 64.005,63	\$ 66.635,53	\$ 70.052,00

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Capital de trabajo: El capital de trabajo calculado en base a las necesidades y para el correcto funcionamiento del proyecto es de \$35.282,62. Este valor ayudará a la empresa a cubrir cualquier necesidad operacional que se presente hasta que el negocio pueda generar recursos que le permitan valerse por sí solo. (Anexo 7)

Inversión inicial: Es necesario realizar una inversión de \$62.727,61 para poder realizar las actividades del proyecto. De este monto, \$35.282,61 se utilizarán como capital de trabajo ya definido anteriormente y el resto para ciertos gastos importantes como son los pre operacionales y el total de activos fijos necesarios. Se debe recalcar que, en el transcurso del proyecto, no es necesario realizar ninguna inversión adicional ya que, hasta el quinto año, la capacidad instalada llega a ser de 90%. (Anexo 8)

Estructura de capital: De la inversión necesaria ya establecida, se debe recalcar que, como estructura de capital, el 40% del monto (\$25.091,04) será propio, de los accionistas. El restante 60% será financiado como deuda a largo plazo por un monto de \$37.636,56 que se pagará al banco en un total de cinco años a una tasa de interés para microempresas de 21,43%. Las cuotas serán de \$1027,32 mensuales. Esto se muestra en el Tabla No.19.

Tabla No.19: Estructura de capital

TOTAL INVERSIÓN	\$	62.727,61
ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40%	\$ 25.091,04
Deuda LP	60%	\$ 37.636,56
Monto	\$	37.636,56
Cuota	\$	1.027,32
Interés tasa activa (microempresas)		21,43%
Número pagos Anual		12
N (períodos)		60
Años		5

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

Estado de resultados: Para la elaboración del presente estado se tomó en cuenta el total de las ventas, los costos y los gastos. Este muestra la rentabilidad de la empresa para cada uno de los años. De allí se puede observar que desde el año 1 se tiene utilidad de \$1.634,81. Es importante recalcar que, como se estableció en los supuestos, los dividendos se pagarán 50% a partir del segundo año, el restante se utilizará para capitalización. Para el quinto año, el resultado incrementa debido especialmente al alza en las ventas, obteniendo utilidad de \$32.640,57. De igual manera se observa que los gastos en ventas e interés se reducen. Por otro lado, los gastos administrativos incrementan en un 3,86% anual debido a la inflación. Los resultados muestran cifras positivas. (Anexo 10)

Estado de situación financiera: En la proyección de la situación financiera de la empresa se debe tomar en cuenta el rubro los activos corrientes que incrementa notablemente en especial por las cuentas por cobrar. Por el contrario,

en cuanto a los activos fijos estos se reducen debido a la depreciación acumulada. Se muestra un total de activos para el primer año de \$62.727,61. En cuanto a los pasivos está la deuda a largo plazo y el patrimonio que suma el capital social y las utilidades retenidas a partir del segundo año. De ahí se obtiene un total de pasivo y patrimonio de \$62.727,61. Se muestra en la Tabla No.20.

Tabla No.20: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	\$ 35.282,61	\$ 119,16	\$ -979,64	\$ -956,44	\$ -291,52	\$ 1.649,46
Cuentas x cobrar	\$ -	\$ 28.297,73	\$ 32.438,36	\$ 37.084,93	\$ 42.498,72	\$ 48.610,09
Inventarios MP	\$ -	\$ 10.478,79	\$ 12.043,92	\$ 13.844,84	\$ 15.915,20	\$ 18.289,87
Inventarios Prod terminado	\$ -	\$ 4.937,58	\$ 5.757,06	\$ 6.585,96	\$ 7.547,47	\$ 8.632,50
Activos corrientes	\$ 35.282,61	\$ 43.833,26	\$ 49.259,70	\$ 56.559,29	\$ 65.669,88	\$ 77.181,91
Maquinaria	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00
Muebles y enseres	\$ 1.315,00	\$ 1.315,00	\$ 1.315,00	\$ 1.315,00	\$ 1.315,00	\$ 1.315,00
Equipos de computación	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00
Equipos de oficina	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Vehículos	\$ 17.290,00	\$ 17.290,00	\$ 17.290,00	\$ 17.290,00	\$ 17.290,00	\$ 17.290,00
Dep. Acumulada	\$ -	\$ -4.395,50	\$ -8.791,00	\$ -13.186,50	\$ -17.022,00	\$ -20.857,50
Activos Fijos netos	\$ 22.745,00	\$ 18.349,50	\$ 13.954,00	\$ 9.558,50	\$ 5.723,00	\$ 1.887,50
Activos diferidos	\$ 4.700,00	\$ 3.760,00	\$ 2.820,00	\$ 1.880,00	\$ 940,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 62.727,61	\$ 65.942,76	\$ 66.033,70	\$ 67.997,79	\$ 72.332,88	\$ 79.069,41
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local	\$ -	\$ 6.287,28	\$ 7.226,35	\$ 8.306,90	\$ 9.549,12	\$ 10.973,92
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 6.287,28	\$ 7.226,35	\$ 8.306,90	\$ 9.549,12	\$ 10.973,92
Préstamos bancarios LP	\$ 37.636,56	\$ 32.929,63	\$ 27.108,79	\$ 19.910,43	\$ 11.008,55	\$ -
Pasivos a Largo Plazo	\$ 37.636,56	\$ 32.929,63	\$ 27.108,79	\$ 19.910,43	\$ 11.008,55	\$ -
Capital social	\$ 25.091,04	\$ 25.091,04	\$ 25.091,04	\$ 25.091,04	\$ 25.091,04	\$ 25.091,04
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 1.634,81	\$ 6.607,51	\$ 14.689,42	\$ 26.684,17	\$ 43.004,45
Total patrimonio	\$ 25.091,04	\$ 26.725,85	\$ 31.698,56	\$ 39.780,46	\$ 51.775,21	\$ 68.095,50
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 62.727,61	\$ 65.942,76	\$ 66.033,70	\$ 67.997,79	\$ 72.332,88	\$ 79.069,41

Estado de flujo de efectivo: En dicho estado se pueden evidenciar claramente cuáles son las actividades operacionales, de inversión y financiamiento. En cuanto a las operacionales, estas muestran que las entradas para el año 1 son bajas, por el contrario, para el último periodo, son mayores a las salidas. Por otro lado, las actividades de inversión en el inicio del negocio (año 0) son negativas, teniendo un flujo de caja por inversiones de \$-27.445,00. Por último, las actividades de financiamiento muestran una entrada por préstamo y capital propio, haciendo que el flujo de caja neto sea positivo en el año 0. En los años 2, 3 y 4 la caja final es negativa debido a las cuentas por cobrar en el primer año que acarrearán este resultado para los años siguientes. Sin embargo, esto no afecta a los resultados finales. (Anexo 9)

Flujo de caja: El flujo de caja muestra el movimiento del dinero en el periodo exacto en que ocurre. Tanto las utilidades como el flujo de efectivo, hacen que el flujo de caja del proyecto sea positivo a partir del segundo año. El valor negativo del año 1, se da en especial por la inversión. (Anexo 11)

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

Flujo de caja del inversionista: Al igual que el flujo de caja del proyecto, el flujo de caja del inversionista es positivo a partir del segundo año.

Tabla No.21: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ -25.091,04	\$ -32.595,20	\$ 6.066,76	\$ 9.833,73	\$ 13.814,23	\$ 120.434,51

Tasa de descuento: Para poder saber cuál es la tasa de descuento, es necesario conocer el CAPM, este nos indica que el costo de oportunidad apalancado del proyecto es de 21,6%. Con esto se puede definir que el WACC tiene un valor de 17,1%. Los inversionistas estarán dispuestos a invertir si es que el TIR sobrepasa esta tasa. Es decir, se espera que la tasa interna de retorno sea mínima 17,1% o mayor a esta. (Anexo 12)

Criterios de valoración:

VAN: Representa que se obtiene una ganancia de \$15.592 más de lo que si se hubiera invertido la inversión inicial en otro proyecto. Para el inversionista el VAN es de \$9.469.

TIR: La TIR del proyecto como del inversionista son respectivamente de 22,35% y 26,73% representando que son mayores a la tasa de descuento o WACC (17,1%) concluyendo que se recupera la inversión y se obtiene ganancia.

Costo/beneficio: El índice de rentabilidad muestra que, por cada dólar invertido en el proyecto, el beneficio es de \$1,25 para el proyecto y \$ 1,38 para el inversionista considerándolo como rentable.

Se debe tomar en cuenta el punto de equilibrio para saber cuál es la cantidad de unidades a vender cada año para no arrojar pérdidas. Para el primer año, este es de 104,998 unidades que representa el 96,48% del total de ventas en unidades, siendo un resultado coherente ya que al analizar la utilidad aun que es positiva, es un valor bajo, siendo de igual manera datos normales para el inicio de un negocio. Para el año 5, el punto de equilibrio es el 55% de las ventas. (Anexo 13 y 14)

Período de recuperación: El tiempo en el que se recupera toda la inversión es de 4,74 años para el proyecto y 4,79 años para el inversionista lo cual es completamente aceptable, considerando que se ha distribuido los dividendos. (Anexo 15)

7.5. Índices financieros

Los índices financieros del proyecto son comparados con los de la industria, es decir del CIU ya establecido. Estos servirán como referencia. El ROA, representa la rentabilidad neta sobre los activos, como se evidencia desde el primer año existe rentabilidad creciente. Comparado con el de la industria, el del proyecto tiene mayor crecimiento. En cuanto al ROE, representa la rentabilidad financiera, donde se observa que tiene un crecimiento hasta el quinto año, siendo totalmente rentable y mayor al de la industria. El ROI representa el retorno sobre la inversión, que de igual manera es positivo año tras año. Se obtiene una razón de liquidez 6 veces mayor al de la industria, concluyéndolo como un proyecto viable y a la vez rentable. (Anexo 16)

8. CONCLUSIONES GENERALES

El estado promueve la producción local además de apoyar de gran manera al crecimiento de las PYMES a nivel nacional. Su estrategia de hacer un cambio en la matriz productiva, conlleva el incentivo a consumir alimentos saludables y nutritivos hechos en el país. También, el gobierno ha señalado que existe una mal nutrición la cual debe ser tomada en cuenta.

La tendencia hacia hábitos saludables ha hecho que se genere una oportunidad para la creación de alimentos nutritivos especialmente bajos en azúcar o sin esta. La demanda de estos productos crece día a día. “El bosque” elabora y comercializa un turrón artesanal relleno de frutas vitamínicas deshidratadas y es endulzado con stevia.

La creciente conciencia de los ecuatorianos por el medio ambiente ha incentivado a cuidar la naturaleza de muchas maneras. “El Bosque” ofrece su producto dentro de un empaque biodegradable para evitar daños al entorno.

El plan de negocio está dentro de la industria manufacturera con el código CIIU 4.0: C1073.21 perteneciente a la elaboración de productos de confitería. Se debe recalcar que el producto a elaborar será saludable y que la industria seleccionada servirá como referencia para la evaluación del proyecto.

En el análisis de la industria se concluye que no existe competencia directa por lo tanto el producto de “El Bosque” es único y diferenciado. Además, se tiene poder de negociación con la mayoría de proveedores de insumos de excelente calidad.

Se determinó mediante la investigación de mercados, que las personas residentes en Ambato, se preocupan por la salud y prefieren productos naturales aun que de igual manera se dan un gusto por consumir dulces. Están interesados por el medio ambiente y están totalmente dispuestos a consumir el turrón elaborado por “El Bosque”.

El mercado objetivo son hombres y mujeres de 25 a 65 años residentes en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato y de zona urbana. Estos pertenecen a la población económicamente activa y a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Este representa un total de 21,999 hbts.

El precio escogido se ha definido por el monto que están dispuestos a pagar los clientes además de analizar costos, competencia y percepción de valor. El precio de entrada para establecimientos será de \$3,12 y el precio de venta al consumidor final será de \$4,06. Se distribuirá el producto a ciertos supermercados y farmacias para de ahí llegar al consumidor final. Para la promoción se utilizará una estrategia combinada de jale y empuje la primera consiste en realizar promoción de ventas y publicidad informativa y la segunda está reflejada en la promoción de ventas dando un descuento a los distribuidores.

La misión, visión y objetivos establecidos marcarán las directrices para el correcto funcionamiento del negocio. El flujo de procesos, las herramientas necesarias, el tiempo requerido y el número de empleados, permitirán una óptima ejecución de las actividades. Será constituida como una compañía de responsabilidad limitada la cual contará con dos socios y se establecerá en la ciudad de Ambato.

En cuanto al análisis financiero se concluye que el proyecto es rentable y viable. Se requiere una inversión de \$62.727,61, el 60% será financiado como deuda a largo plazo por un monto de \$37.636,56. El estado de resultados presenta utilidad creciente desde el primer año de \$1.634,81 y llega a \$32.640,57 al quinto año. El VAN y TIR del proyecto son respectivamente \$15.592 y 22,35% con un índice de rentabilidad de \$1,25 y periodo de recuperación de 4,74 años. Según el análisis de índices financieros se concluye que la inversión genera un rendimiento positivo.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2012). En 2012, Ecuador Invertirá USD 34 Millones para Erradicar la Desnutrición. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de: <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/324.html>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución del Ecuador. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central. (2016). Desempleo. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central. (2016). Evolución de la Balanza Comercial. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201609.pdf>
- Banco Central. (2016). Inflación 2015-2016. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central. (2016). Inflación 2015-2016. Recuperado el 9 de abril de 2016 de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central. (2016). Precio Barril de Petróleo. Recuperado el 14 de abril de 2016 de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo
- Banco Mundial. (2016). Doing Business. Recuperado el 9 de abril de 2016 de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#getting-credit>
- CEPAL. (2016). Actualización de Proyecciones de América Latina y el Caribe, 2016. Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de: http://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/cuadro-revision_proyeccionesabril2016.pdf

- Corporación Favorita. (2016). Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita. Recuperado el 27 de octubre de 2016 de: <https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>
- David, Fred. *Administración Estratégica. Entrada Potencial de Nuevos Competidores*. Pearson Education, México 2013
- El Comercio. (2015). Arancel de 45% para Alimentos Importados. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-alimentos-importados-ecuador-balanzadepagos.html>
- INEC. (2010). Fascículo Provincial Tungurahua. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- INEC. (2010). Fascículo Provincial Tungurahua. Recuperado el 4 de octubre de 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- INEC. (2012). Clasificación Ampliada de las actividades Económicas. Recuperado el 9 de abril de 2016 de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciiu4.php>
- INEC. (2012). El Estrato Medio del Ecuador es del 83,3%. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (2013). INEC presenta resultados de la encuesta de ingresos y gastos. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- INEC. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S). Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Decimoprimer edición 2013. Cap. 9
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Decimoprimer edición 2013. Cap. 9
- Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria. (2015). Principios Generales. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de: <http://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/LEY-ORGANICA-DEL-REGIMEN-DE-LA-SOBERANIA-ALIMENTARIA.pdf>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2013). Proyecto para la Reducción Acelerada de la Malnutrición en el Ecuador. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Proyecto.pdf>
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (2015). Decisiones Responsables del Gobierno para Enfrentar la Coyuntura Actual. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de: http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/FINALEC14_V_web1.pdf
- Ministerio de Ambiente. (2004). Ley de Gestión Ambiental, Codificación. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2015). USD 366 Será el Salario Básico que Regirá en el 2016. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de:

<http://www.trabajo.gob.ec/usd-366-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/>

Ministerio del Trabajo. (2016). Tablas Salarios Mínimos Sectoriales. Recuperado el 17 de noviembre de 2016 de: <http://cdn.ecuadorlegalonline.com/wp-content/uploads/2016/01/tablas-salarios-minimos-sectoriales-2016.pdf>

Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos. *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. Pearson Primera Edición 2000. Cap. 5

Stoner, James y Gilbert, Daniel. *Administración*. Pearson Sexta Edición 2006. Cap. 1

ANEXOS

Anexo 1: Objetivos de las Entrevistas

- Conocer cómo se encuentra la industria de confitería en el país.
- Identificar cuáles son las marcas de mayor competencia en el sector de confitería como de turrónes en el Ecuador.
- Identificar cual es el promedio de los precios que están dentro de dicha industria.
- Saber cuáles son las barreras de entrada a la industria de confitería y específicamente de turrónes.
- Conocer cuáles son las principales plazas donde se realiza la distribución del producto.
- Saber por cuales medios de comunicación se realiza la mayor promoción para el producto.
- Conocer de qué manera se llega a tener una buena relación con los clientes y que esta perdure.
- Determinar las condiciones necesarias para el lanzamiento de un nuevo producto dentro de la mencionada industria y saber cuáles son las dificultades y riesgos que se afronta.
- Conocer cuáles son los factores importantes que toma en cuenta el consumidor en el momento de compra.
- Determinar cuáles son las estrategias necesarias para ingresar en la industria.

Anexo 2: Objetivos del Focus Group

- Conocer cuál es el precio que pagarán los colaboradores por el producto que ha sido elaborado para la degustación.
- Saber qué características le aumentarían o le quitarían al turrón.
- Conocer si los colaboradores diferencian un turrón con azúcar y otro con stevia y determinar si el sabor del segundo es de su agrado.
- Determinar si el turrón relleno con frutos rojos tiene mayor aceptación que el turrón relleno con frutos cítricos o viceversa.
- Identificar la frecuencia de compra exacta de turrón de cada colaborador y llegar a un promedio de frecuencia de compra de todos ellos.

- Determinar en qué ocasiones de su vida diaria, compran los colaboradores un turrón.
- Saber si es beneficioso para las personas que el turrón sea saludable.
- Determinar si el turrón elaborado será beneficioso para aquellas personas que tengan diabetes en la ciudad.
- Definir según la facilidad de compra, en qué lugares se adquiere con mayor frecuencia un turrón.
- Saber si es que para los colaboradores es relevante conocer la marca del turrón que compran.

Anexo 3: Formato de la encuesta



Mi nombre es Ana Valentina Herdoíza soy estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Ingeniería Comercial en Administración de Empresas. La siguiente encuesta será utilizada con fines académicos para el direccionamiento del Plan de Titulación de la carrera que se enfoca en un estudio de mercado para determinar la viabilidad para la creación de una fábrica artesanal de turrónes saludables, rellenos con frutas vitamínicas deshidratadas y empaque biodegradable en la ciudad de Ambato, Tungurahua.

1. Edad (Marque una sola respuesta)

- 25 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65

2. Género (Marque una sola respuesta)

- M
- F

3. ¿Le gusta consumir dulces? (Marque una sola respuesta)

- SI

NO

4. ¿Ha consumido alguna vez turrón? (Marque una sola respuesta)

SI

NO

5. ¿Si lo ha consumido más de una vez, lo consume de manera regular?
(Marque una sola respuesta)

SI

NO

6. ¿Cuál de las siguientes marcas de turrón conoce y ha consumido?
(Marque una o más opciones)

El Almendro

El Artesano

El Salinerito

Arcor

PICÓ

Otros

7. ¿Con qué frecuencia consume turrónes? (Marque una sola respuesta)

Todos los días

Cada 3 días

Cada semana

Cada 15 días

Cada mes

Otro

8. ¿De cuántos gramos es su consumo? (Marque una sola respuesta)

Menos de 100 gramos

De 100 a 200 gramos

Más de 200 gramos

9. ¿Cuántos turrónes consume durante un mes? (Marque una sola respuesta)

1 a 2

3 a 4

- 5 a 6
- Más de 6 turrone

10. ¿Qué piensa usted de la creación de una fábrica de turrone
saludable que no causen daños a su salud y le brinden una serie de
vitaminas? (Marque una sola respuesta)

- Es sumamente interesante
- Es interesante
- Es poco interesante
- No es interesante

11. Escoja del 1 al 7, donde 1 es muy importante y 7 es nada importante.
¿Qué características de un turrón considera importantes antes de
comprarlo? (Marque una sola respuesta para cada opción)

Valor nutricional	1	2	3	4	5	6	7
Sabor	1	2	3	4	5	6	7
Precio	1	2	3	4	5	6	7
Calidad	1	2	3	4	5	6	7
Empaque	1	2	3	4	5	6	7
Relleno	1	2	3	4	5	6	7
Marca	1	2	3	4	5	6	7

12. ¿Estaría dispuesto a probar turrón con relleno de frutas
deshidratadas? (Marque una sola respuesta)

- SI
- NO

13. ¿Qué combinación de frutas deshidratadas le llama la atención?
(Marque una sola respuesta)

- Frutos rojos (frutilla, arándanos, frambuesas)
- Frutos cítricos (kiwi, piña, naranja)
- Frutos dulces (plátano, manzana, papaya)

14. ¿Le parece interesante la idea de endulzar turrone con miel de abeja
y stevia (endulzante natural) para dejar de lado el azúcar? (Marque
una sola respuesta)

- Sí, muy interesante

- Medianamente interesante
- No me interesa

15. ¿Le llama la atención un empaque biodegradable para los turrónes saludables? (Marque una sola respuesta)

- SI
- NO

16. ¿Qué forma de empaque le parece innovador y compraría los turrónes saludables? (Marque una sola respuesta)

- Caja cuadrada
- Envase en forma de tubo
- Funda de papel

17. ¿En cuáles de los siguientes lugares compraría turrónes? (Marque una sola respuesta)

- Supermercados
- Farmacias
- Tiendas de productos naturales
- Tiendas de barrio
- Otro

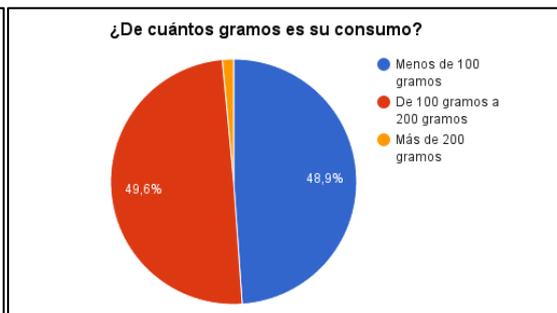
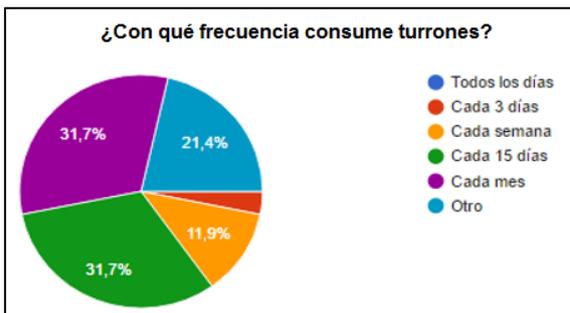
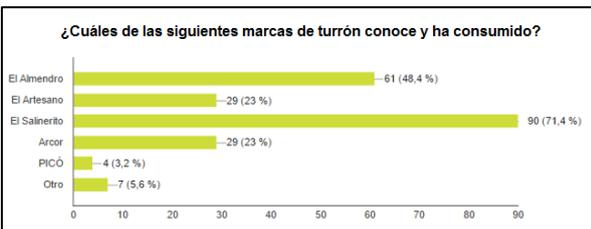
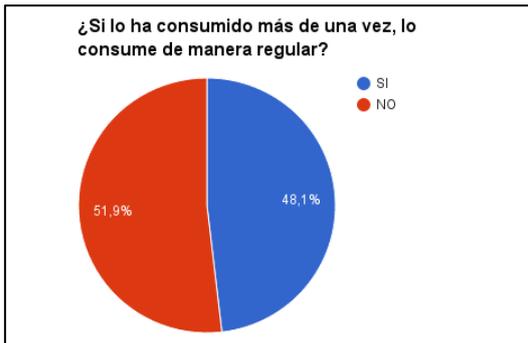
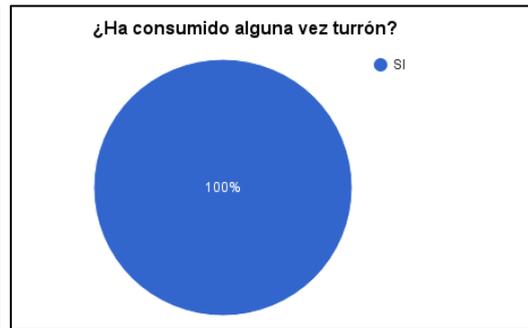
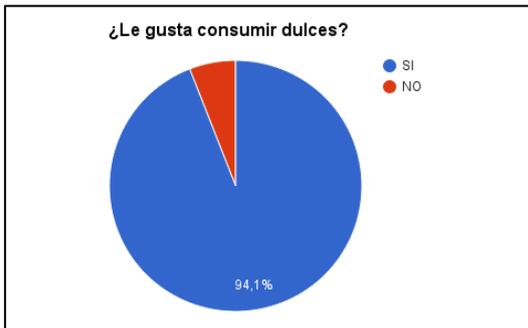
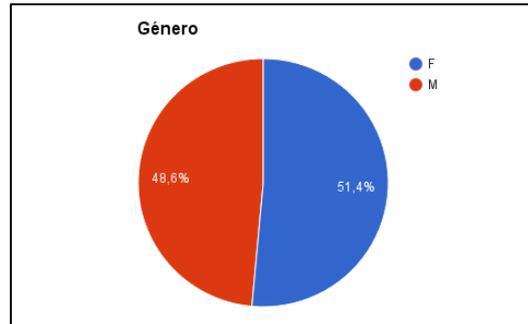
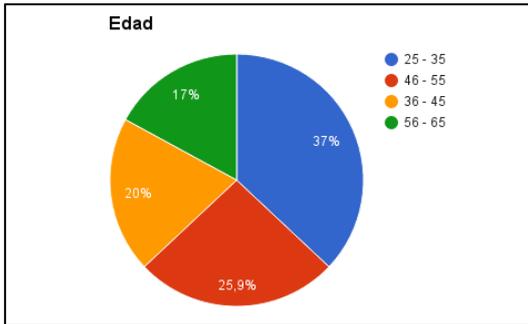
18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 200 gramos de turrón saludable relleno de frutas deshidratadas que brinden vitaminas al cuerpo? (Marque una sola respuesta)

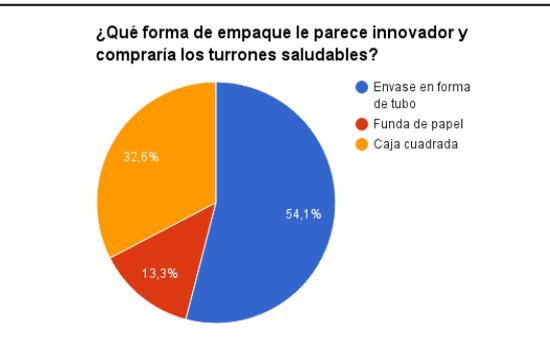
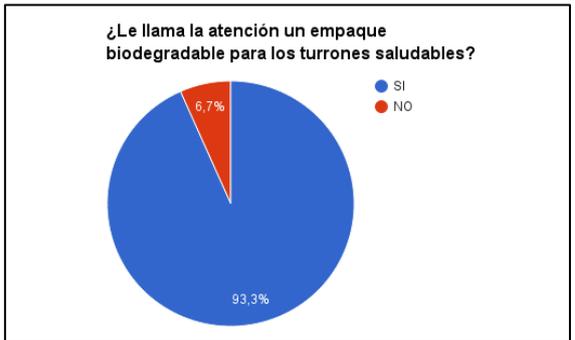
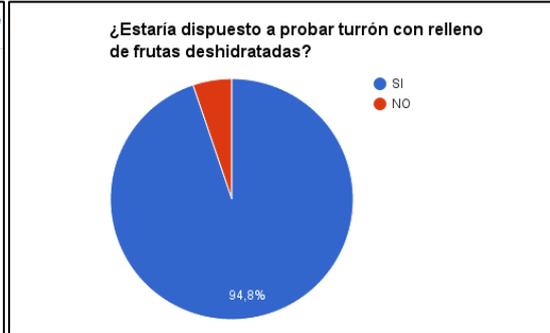
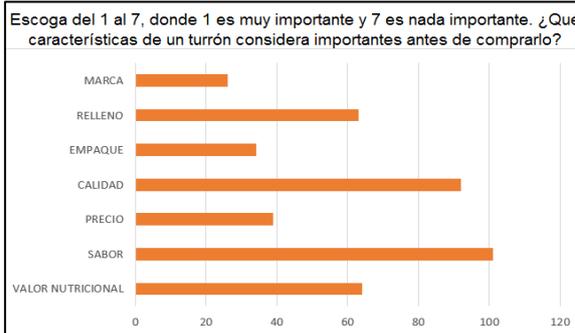
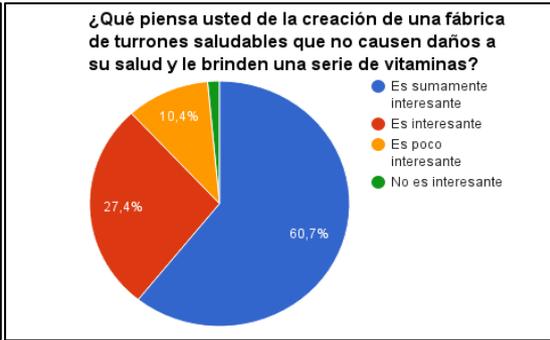
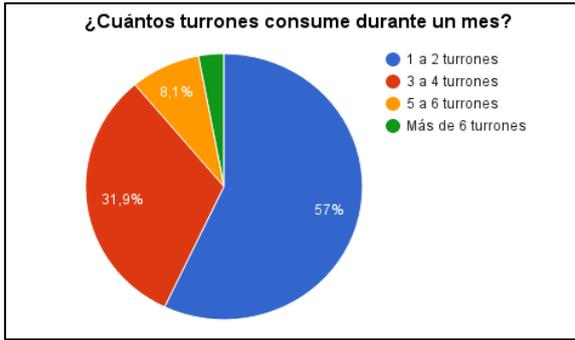
- 3\$ - 6\$
- 7\$ - 10\$
- 11\$ - 14\$

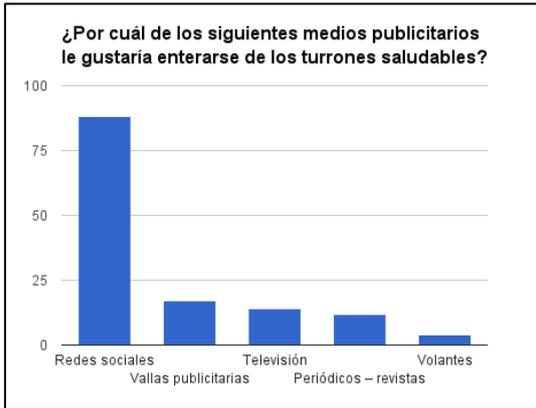
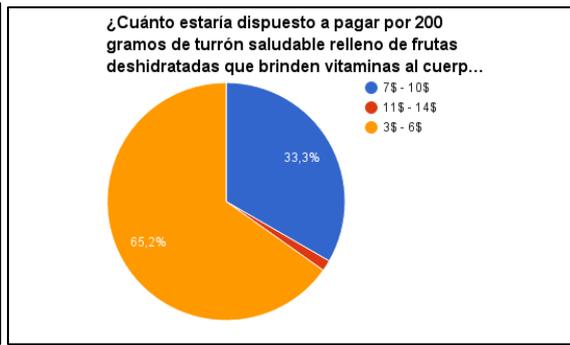
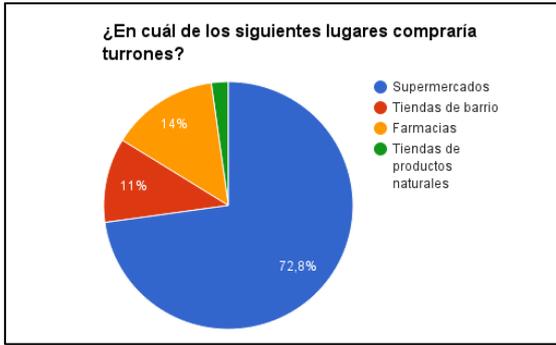
19. ¿Por cuál de los siguientes medios publicitarios le gustaría enterarse de los turrónes saludables? (Marque una sola respuesta)

- Televisión
- Redes sociales
- Volantes
- Vallas publicitarias
- Periódicos – revistas

Anexo 4: Resultados de las encuestas







Anexo 5: Empaque



Anexo 6: Etiqueta



Anexo 7: Capital de trabajo

% de ventas mensuales	0,05	0,05	0,06	0,06	0,08	0,08
AÑO 1	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	16.978,64	16.978,64	20.374,36	20.374,36	27.165,82	27.165,82
EGRESOS						
Materia Prima e insumos	34.044,33	13.086,75	15.704,09	15.704,09	20.938,79	20.938,79
MOD	486,72	486,72	486,72	486,72	486,72	486,72
MOI	778,40	778,40	778,40	778,40	778,40	778,40
Gastos Administrativos	\$ 2.833,72	\$ 2.833,72	\$ 2.833,72	\$ 2.833,72	\$ 2.833,72	\$ 2.833,72
Gastos de Ventas	\$ 4.408,69	\$ 4.408,69	\$ 5.155,75	\$ 1.080,87	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70
FLUJO OPERATIVO	-25.573,22	-4.615,63	-4.584,31	-509,44	911,49	911,49
CAJA INICIAL		-25.573,22	-30.188,85	-34.773,17	-35.282,61	-34.371,12
CAJA FINAL	-25.573,22	-30.188,85	-34.773,17	-35.282,61	-34.371,12	-33.459,64

Anexo 8: Inversión inicial

Capital de Trabajo	\$ 35.282,61
Maquinaria	\$ 2.460,00
Muebles y enseres	\$ 1.315,00
Equipos de computación	\$ 680,00
Menaje y utensilios	\$ 1.000,00
Vehículos	\$ 17.290,00
Total activos fijos	\$ 22.745,00
Preoperacionales	\$ 4.700,00
Total	\$ 62.727,61
Inversión Acumulada	\$ 62.727,61

Anexo 9: Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta	\$ -	\$ 1.634,81	\$ 9.945,41	\$ 16.163,80	\$ 23.989,50	\$ 32.640,57
(+) depreciación	\$ -	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 3.835,50	\$ 3.835,50
(+) Amortización	\$ -	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00
(-) Incrementos de cuentas por cobrar	\$ -	\$ -28.297,73	\$ -4.140,63	\$ -4.646,57	\$ -5.413,79	\$ -6.111,37
(-) Incrementos de inventarios	\$ -	\$ -15.416,37	\$ -2.384,60	\$ -2.629,83	\$ -3.031,87	\$ -3.459,69
(+) incrementos cuentas por pagar	\$ -	\$ 6.287,28	\$ 939,07	\$ 1.080,55	\$ 1.242,22	\$ 1.424,80
Flujo neto de caja operativo	\$ -	\$ -30.456,51	\$ 9.694,75	\$ 15.303,46	\$ 21.561,56	\$ 29.269,80
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Activos fijos	\$ -22.745,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Preoperaciones	\$ -4.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja neto por inversiones	\$ -27.445,00	\$ -				
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	\$ 37.636,56	\$ -				
Accionistas	\$ 25.091,04	\$ -				
Pago de Préstamos	\$ -	\$ -4.706,93	\$ -5.820,84	\$ -7.198,36	\$ -8.901,88	\$ -11.008,55
Dividendos pagados a accionistas	\$ -	\$ -	\$ -4.972,70	\$ -8.081,90	\$ -11.994,75	\$ -16.320,28
Flujo neto de caja por act. financieras	\$ 62.727,61	\$ -4.706,93	\$ -10.793,55	\$ -15.280,27	\$ -20.896,63	\$ -27.328,83
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 35.282,61	\$ -35.163,44	\$ -1.098,80	\$ 23,20	\$ 664,93	\$ 1.940,97
Caja al inicio		\$ 35.282,61	\$ 119,16	\$ -979,64	\$ -956,44	\$ -291,52
Caja Final	\$ 35.282,61	\$ 119,16	\$ -979,64	\$ -956,44	\$ -291,52	\$ 1.649,46

Anexo 10: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 339.572,74	\$ 389.260,34	\$ 445.019,17	\$ 509.984,62	\$ 583.321,09
Costos	\$ 261.734,91	\$ 304.977,57	\$ 348.809,01	\$ 399.739,70	\$ 457.275,47
Materia Prima e insumos	\$ 251.491,06	\$ 289.053,97	\$ 332.276,17	\$ 381.964,89	\$ 438.956,78
MOD	\$ 5.840,63	\$ 6.432,31	\$ 6.666,71	\$ 7.642,17	\$ 7.895,04
MOI	\$ 9.340,80	\$ 10.310,77	\$ 10.695,04	\$ 11.094,15	\$ 11.508,69
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ 4.937,58	\$ 5.757,06	\$ 6.585,96	\$ 7.547,47
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ -4.937,58	\$ -5.757,06	\$ -6.585,96	\$ -7.547,47	\$ -8.632,50
Utilidad Bruta	\$ 77.837,83	\$ 84.282,77	\$ 96.210,16	\$ 110.244,92	\$ 126.045,62
Gastos Administrativos	\$ 41.740,13	\$ 44.572,72	\$ 46.022,08	\$ 47.015,85	\$ 48.615,74
Sueldos y beneficios	\$ 21.164,63	\$ 23.372,93	\$ 24.247,77	\$ 25.156,42	\$ 26.100,18
Luz	\$ 720,00	\$ 747,82	\$ 776,72	\$ 806,73	\$ 837,90
Agua	\$ 600,00	\$ 623,18	\$ 647,26	\$ 672,27	\$ 698,25
Teléfono	\$ 360,00	\$ 373,91	\$ 388,36	\$ 403,36	\$ 418,95
Internet	\$ 360,00	\$ 373,91	\$ 388,36	\$ 403,36	\$ 418,95
Contabilidad externa	\$ 2.400,00	\$ 2.492,74	\$ 2.589,06	\$ 2.689,10	\$ 2.793,00
Suministros de oficina	\$ 480,00	\$ 498,55	\$ 517,81	\$ 537,82	\$ 558,60
Mantenimiento de la fábrica	\$ 1.200,00	\$ 1.246,37	\$ 1.294,53	\$ 1.344,55	\$ 1.396,50
Depreciaciones	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50
Amortizaciones	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00
Combustible	\$ 720,00	\$ 747,82	\$ 776,72	\$ 806,73	\$ 837,90
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.760,00	\$ 9.060,00	\$ 9.420,00	\$ 9.780,00
Gastos de Ventas	\$ 25.738,41	\$ 16.544,07	\$ 17.983,55	\$ 19.619,69	\$ 21.436,26
Sueldos	\$ 5.840,63	\$ 6.432,31	\$ 6.666,71	\$ 6.910,17	\$ 7.163,04
Publicidad	\$ 6.791,45	\$ 7.785,21	\$ 8.900,38	\$ 10.199,69	\$ 11.666,42
Descuentos distribuidores	\$ 10.866,33				
Marketing	\$ 2.240,00	\$ 2.326,55	\$ 2.416,45	\$ 2.509,82	\$ 2.606,80
Total Gastos	\$ 67.478,54	\$ 61.116,79	\$ 64.005,63	\$ 66.635,53	\$ 70.052,00
Utilidad Operativa	\$ 10.359,29	\$ 23.165,98	\$ 32.204,53	\$ 43.609,38	\$ 55.993,62
Intereses préstamos	\$ 7.620,91	\$ 6.507,00	\$ 5.129,48	\$ 3.425,96	\$ 1.319,30
Utilidad antes de impuesto	\$ 2.738,38	\$ 16.658,98	\$ 27.075,05	\$ 40.183,42	\$ 54.674,32
Participación laboral	\$ 410,76	\$ 2.498,85	\$ 4.061,26	\$ 6.027,51	\$ 8.201,15
Impuesto a la renta	\$ 692,81	\$ 4.214,72	\$ 6.849,99	\$ 10.166,41	\$ 13.832,60
UTILIDAD NETA	\$ 1.634,81	\$ 9.945,41	\$ 16.163,80	\$ 23.989,50	\$ 32.640,57

Anexo 11: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.		\$ 10.359,29	\$ 23.165,98	\$ 32.204,53	\$ 43.609,38	\$ 55.993,62
(+) Gastos de depreciación		\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50	\$ 4.395,50
(+) Gastos de amortización		\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -410,76	\$ -2.498,85	\$ -4.061,26	\$ -6.027,51	\$ -8.201,15
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ -692,81	\$ -4.214,72	\$ -6.849,99	\$ -10.166,41	\$ -13.832,60
(=) FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ 14.591,22	\$ 21.787,91	\$ 26.628,78	\$ 32.190,96	\$ 38.735,37
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -35.282,61	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -37.426,82	\$ -5.586,16	\$ -6.195,84	\$ -7.203,44	\$ -8.146,27
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 99.841,15
(=) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -37.426,82	\$ -5.586,16	\$ -6.195,84	\$ -7.203,44	\$ 91.694,88
INVERSIONES	\$ -27.445,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación activos fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.887,50
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.887,50
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -62.727,61	\$ -22.835,60	\$ 16.201,75	\$ 20.432,94	\$ 24.987,52	\$ 132.317,75
Préstamo	\$ 37.636,56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés		\$ -7.620,91	\$ -6.507,00	\$ -5.129,48	\$ -3.425,96	\$ -1.319,30
(-) Amortización del capital		\$ -4.706,93	\$ -5.820,84	\$ -7.198,36	\$ -8.901,88	\$ -11.008,55
(+) Escudo Fiscal		\$ 2.568,25	\$ 2.192,86	\$ 1.728,63	\$ 1.154,55	\$ 444,60
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -25.091,04	\$ -32.595,20	\$ 6.066,76	\$ 9.833,73	\$ 13.814,23	\$ 120.434,51

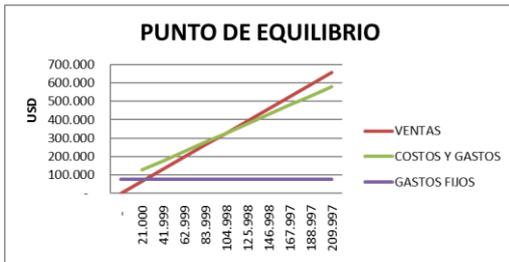
Anexo 12: Tasa de descuento

CAPM				
Beta	0,89			
Bono del estado	9,8%			
Riesgo País	7,7%			
Prima de Mercado	4,6%			
Costo de oportunidad Apalancado	21,5%			
WACC				
	Total	Costo	Costo de tasa impositiva	WACC
Crédito	60%	21,4%	33,7%	8,5%
Aportes socios	40%	21,5%		8,6%
	100%		WACC	17,1%

Anexo 13: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	108.827	120.390	133.242	147.469	163.168
Cantidad de Equilibrio	104.998	87.300	88.642	89.135	90.683
% proyectado	96%	73%	67%	60%	56%

Anexo 14: Gráfico punto de equilibrio



Anexo 15: Criterios de valoración

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	15.592	9.469
TIR	22,35%	26,73%
Beneficio/Costo	1,25	1,38
Plazo de pago (5 años)	4,74	4,79

Anexo 16: Indicadores financieros

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	23%	22%	22%	22%	22%	25%
Costos/Ventas	77%	78%	78%	78%	78%	75%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	3%	15%	24%	35%	45%	5%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	7%	37%	51%	60%	63%	5%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	3%	16%	26%	38%	52%	
LIQUIDEZ						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	6,97	6,82	6,81	6,88	7,03	1,34
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS						
Ventas/Activos Fijos Netos	18,51	27,90	46,56	89,11	309,04	3,39
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	6,77
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	41,63	42,20	41,99	41,86	41,67	5,25

