



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**TÍTULO:**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCES  
TRADICIONALES ECUATORIANOS EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL”**

**AUTORA:**

**CHANG BURGOS, KIARA BETZABETH**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

**TUTOR:**

**ING. SOPÓ MONTERO GERSON ROSENBERG**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Kiara Betzabeth Chang Burgos**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe**.

### **TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Gerson Rosenberg Sopó Montero**

### **REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Econ. Otto Guerra Triviño, MGS**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Ángel Castro Peñarreta, MBA**

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Kiara Betzabeth Chang Burgos**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **“Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil”** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del año 2016**

**LA AUTORA**

---

**Kiara Betzabeth Chang Burgos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Kiara Betzabeth Chang Burgos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Kiara Betzabeth Chang Burgos**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias por todas las bendiciones que he recibido, por la luz de mi vida y por todo lo que aún está por llegar.

A mis padres y a mi familia por estar presentes y acompañarme en cada etapa de mi vida.

A mi tutor y a mis profesores por aportar con sus conocimientos en mi desarrollo académico.

**Kiara Betzabeth Chang Burgos**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Soraya Burgos Mayorga, por su apoyo incondicional, su preocupación y sacrificio.

Todo mi esfuerzo y dedicación es para ti.

**Kiara Betzabeth Chang Burgos**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**ING. GERSON ROSENBERG SOPÓ MONTERO**  
PROFESOR GUÍA O TUTOR

---

**LCDA. ROSA ZUMBA CÓRDOVA, MGS**

---

**ING. ÁNGEL CASTRO PEÑARRETA, MBA**

---

**ECON. OTTO GUERRA TRIVIÑO, MGS**  
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. GERSON ROSENBERG SOPÓ MONTERO**



# ÍNDICE GENERAL

TÍTULO.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	vii
CALIFICACIÓN.....	viii
CAPÍTULO 1 .....	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Tema - Título .....	3
1.2 Justificación .....	3
1.3 Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio ...	3
1.4 Contextualización del Tema u Objeto de Estudio .....	4
1.5 Objetivos de la Investigación .....	5
1.5.1 Objetivo General .....	5
1.5.2 Objetivos Específicos .....	5
1.6 Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información .....	6
1.7 Planteamiento del Fenómeno Paradigmático .....	7
1.7.1 Planteamiento del Problema .....	7
1.8 Fundamentación Teórica del Trabajo de Titulación .....	7
1.8.1 Marco Referencial .....	7
1.8.2 Marco Teórico .....	12
1.8.3 Marco Conceptual .....	16
1.8.4 Marco Legal.....	18
1.8.5 Marco Lógico.....	21
1.9 Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos. ....	23
1.10 Cronograma.....	24
CAPÍTULO 2 .....	26
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	26

2.1	Análisis de la Oportunidad.....	26
2.1.1	Descripción de la Idea de Negocio.....	27
2.1.2	Descripción de la Idea del Producto o Servicio .....	27
2.2	Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	28
2.2.1	Misión.....	28
2.2.2	Visión.....	28
2.2.3	Valores de la Empresa .....	28
2.3	Objetivos de la Empresa.....	29
2.3.1	Objetivo General .....	29
2.3.2	Objetivos Específicos .....	29
2.4	Estructura Organizacional.....	30
2.4.1	Organigrama .....	30
2.4.2	Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias .....	31
2.4.3	Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos.....	32
CAPÍTULO 3 .....		36
3.	ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA.....	36
3.1	Aspecto Societario de la Empresa.....	36
3.1.1	Generalidades (Tipo de Empresa) .....	36
3.1.2	Fundación de la Empresa.....	36
3.1.3	Capital Social, Acciones y Participaciones .....	37
3.1.4	Juntas Generales de Accionistas y-o Socios.....	37
3.2	Aspecto Laboral de la Empresa.....	39
3.2.1	Generalidades .....	39
3.2.2	Mandato Constituyente #8.....	39
3.2.3	Tipos de Contrato de Trabajo.....	39
3.2.4	Obligaciones del empleador .....	41
3.2.5	Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración .....	42
3.2.6	Fondo de Reserva y Vacaciones.....	43
3.2.7	Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo.....	43
3.3	Contratación Civil.....	44
3.3.1	Principios Básicos de la Contratación .....	44
3.3.2	Contratos de Prestación de Servicios.....	45
3.3.3	Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios	45

3.3.4 Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación.....	46
3.3.5 Generalidades de la Contratación Pública .....	46
3.3.6 Contrato de Confidencialidad .....	46
3.4 Políticas de Buen Gobierno Corporativo.....	46
3.4.1 Código de Ética .....	46
3.5 Propiedad Intelectual.....	47
3.5.1 Registro de Marca .....	47
3.5.2 Derecho de Autor del Proyecto .....	47
3.5.3 Patente y-o Modelo de Utilidad (opcional).....	47
3.6 Seguros .....	48
3.6.1 Incendio.....	48
3.6.2 Robo.....	48
3.6.3 Fidelidad.....	49
3.6.4 Maquinarias y Equipos .....	49
3.6.5 Materia Prima y Mercadería .....	49
3.7 Presupuesto Constitución de la empresa .....	49
CAPÍTULO 4 .....	51
4. AUDITORÍA DE MERCADO.....	51
4.1 PEST .....	51
4.2 Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria .....	54
4.3 Análisis del Ciclo de Vida de la Industria .....	56
4.4 Matriz BCG .....	57
4.5 Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado.....	58
4.6 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones .....	59
4.7 Análisis de la Oferta.....	62
4.7.1 Tipo de Competencia .....	62
4.7.2 Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial.....	62
4.7.3 Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio. ....	63
4.7.4 Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa .....	63
4.8 Análisis de la Demanda .....	66
4.8.1 Segmentación de Mercado.....	66

4.8.2	Criterio de Segmentación .....	66
4.8.3	Selección de Segmentos.....	67
4.8.4	Perfiles de los Segmentos.....	67
4.9	Matriz FODA.....	68
4.10	Investigación de Mercado.....	68
4.10.1	Método .....	68
4.10.2	Diseño de la Investigación.....	69
4.10.2.1	Objetivos de la Investigación: General y Específicos.....	69
4.10.2.2	Tamaño de la Muestra .....	70
4.10.2.3	Técnica de recogida y análisis de datos .....	71
4.10.2.3.1	Exploratoria .....	71
4.10.2.3.2	Concluyente .....	72
4.10.2.4	Análisis de Datos .....	72
4.10.2.4.1	Análisis de datos cualitativos.....	72
4.10.2.4.2	Análisis de datos cuantitativos .....	76
4.10.2.5	Resumen e interpretación de resultados .....	86
4.10.3	Conclusiones de la Investigación de Mercado .....	87
4.10.4	Recomendaciones de la Investigación de Mercado .....	88
CAPÍTULO 5	.....	90
5.	PLAN DE MARKETING.....	90
5.1	Objetivos: General y Específicos.....	90
5.1.1	Mercado Meta .....	90
5.1.1.1	Tipo y Estrategias de Penetración .....	91
5.1.1.2	Cobertura.....	91
5.1.2	Posicionamiento.....	91
5.1.2.1	Estrategia de Posicionamiento .....	91
5.2	Marketing Mix .....	92
5.2.1	Estrategia de Producto o Servicios .....	92
5.2.1.1	Descripción del Producto .....	92
5.2.1.1.1	Adaptación o Modificación del Producto .....	94
5.2.1.1.2	Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado	95
5.2.1.2	Amplitud y Profundidad de Línea.....	96
5.2.1.3	Marcas y Submarcas .....	96
5.2.2	Estrategia de Precios .....	97

5.2.2.1	Precios de la Competencia .....	97
5.2.2.2	Poder Adquisitivo del Mercado Meta .....	98
5.2.2.3	Políticas de Precio .....	98
5.2.3	Estrategia de Plaza: Punto de Ventas .....	99
5.2.3.1	Localización Macro y Micro.....	99
5.2.3.1.1	Distribución del Espacio .....	99
5.2.3.1.2	Merchandising.....	100
5.2.3.2	Sistema de Distribución Comercial .....	101
5.2.3.2.1	Canales de Distribución .....	101
5.2.3.2.2	Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales. 102	
5.2.3.2.3	Logística.....	102
5.2.3.2.4	Red de Ventas.....	103
5.2.3.2.5	Políticas de Servicio al Cliente .....	103
5.2.4	Estrategias de Promoción .....	104
5.2.4.1	Estrategias ATL y BTL.....	104
5.2.4.2	Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria .....	104
5.2.4.3	Promoción de Ventas.....	105
5.2.4.3.1	Venta Personal.....	105
5.2.4.3.2	Trading .....	105
5.2.4.3.3	Clienting .....	106
5.2.4.4	Publicidad .....	106
5.2.4.4.1	Estrategia de Lanzamiento.....	106
5.2.4.4.2	Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad. 107	
5.2.4.4.3	Mindshare.....	107
5.2.4.4.4	Relaciones Públicas .....	107
5.2.4.4.5	Marketing Relacional.....	108
5.2.4.4.6	Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto 108	
5.2.4.4.6.1	Estrategias de E-Commerce, E-Business e E- Marketing 108	
5.2.4.4.6.2	Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores 109	
5.2.4.4.6.3	Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta).....	110

5.2.4.4.7	Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales	111
5.2.4.4.7.1	Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores	111
5.2.4.4.7.2	Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta) ....	114
5.2.4.4.7.3	Marketing Social .....	116
5.2.4.5	Ámbito Internacional .....	116
5.2.4.5.1	Estrategia de Distribución Internacional .....	116
5.2.4.5.2	Estrategias de Precio Internacional.....	116
5.2.5	Cronograma .....	117
5.2.6	Presupuesto de Marketing.....	118
CAPÍTULO 6	.....	120
6.	PLAN OPERATIVO .....	120
6.1	Producción.....	120
6.1.1	Proceso Productivo .....	120
6.1.2	Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos .....	122
6.1.3	Mano de Obra .....	124
6.1.4	Capacidad Instalada.....	125
6.1.5	Flujogramas de Procesos.....	127
6.1.6	Presupuesto .....	127
6.2	Gestión de Calidad .....	128
6.2.1	Procesos de planeación de calidad.....	128
6.2.2	Beneficios de las acciones proactivas .....	129
6.2.3	Políticas de calidad .....	129
6.2.4	Procesos de control de calidad .....	129
6.2.5	Certificaciones y Licencias .....	130
6.2.6	Presupuesto .....	131
6.3	Gestión Ambiental .....	131
6.3.1	Procesos de planeación ambiental.....	131
6.3.2	Beneficios de las acciones proactivas .....	132
6.3.3	Políticas de protección ambiental.....	132
6.3.4	Procesos de control de calidad .....	132
6.3.5	Logística Verde .....	133
6.3.6	Certificaciones y Licencias .....	133

6.3.7	Presupuesto .....	133
6.4	Gestión de Responsabilidad Social .....	134
6.4.1	Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social .....	134
6.4.2	Beneficios de las acciones proactivas .....	134
6.4.3	Políticas de protección social .....	135
6.4.4	Certificaciones y Licencias .....	135
6.4.5	Presupuesto .....	135
6.5	Balanced Scorecard & Mapa Estratégico .....	136
CAPÍTULO 7	.....	140
7.	ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO .....	140
7.1	Inversión Inicial .....	140
7.1.1	Tipo de Inversión .....	140
7.1.1.1	Fija .....	140
7.1.1.2	Diferida .....	141
7.1.1.3	Corriente .....	142
7.1.2	Financiamiento de la Inversión .....	142
7.1.2.1	Fuentes de Financiamiento .....	142
7.1.2.2	Tabla de Amortización .....	143
7.1.3	Cronograma de Inversiones .....	143
7.2	Análisis de Costos .....	144
7.2.1	Costos Fijos .....	144
7.2.2	Costos Variables .....	146
7.2.2.1	Costos de Producción .....	146
7.3	Capital de Trabajo .....	147
7.3.1	Costos de Operación .....	147
7.3.2	Costos Administrativos .....	147
7.3.3	Costos de Ventas .....	148
7.3.4	Costos Financieros .....	149
7.4	Análisis de Variables Críticas .....	149
7.4.1	Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes. ....	149
7.4.2	Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas .....	151
7.4.3	Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales .....	152

7.4.4	Análisis de Punto de Equilibrio .....	153
7.5	Entorno Fiscal de la Empresa.....	153
7.5.1	Planificación Tributaria .....	153
7.5.1.1	Generalidades (Disposiciones normativas).....	153
7.5.1.2	Minimización de la carga fiscal .....	154
7.5.1.3	Impuesto a la Renta.....	154
7.5.1.4	Impuesto al Valor Agregado .....	154
7.5.1.5	Impuestos a los Consumos Especiales .....	154
7.5.1.6	Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales .....	154
7.5.1.7	Impuestos al Comercio Exterior .....	155
7.5.1.8	Impuestos a la Salida de Divisas .....	155
7.5.1.9	Impuestos a los Vehículos Motorizados.....	155
7.5.1.10	Impuestos a las Tierras.....	155
7.6	Estados Financieros proyectados.....	155
7.6.1	Balance General Inicial.....	155
7.6.2	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	156
7.6.2.1	Flujo de Caja Proyectado.....	157
7.6.2.1.1	Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital	158
7.6.2.1.1.1	TMAR.....	158
7.6.2.1.1.2	VAN .....	158
7.6.2.1.1.3	TIR.....	159
7.6.2.1.1.4	PAYBACK.....	159
7.7	Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples	159
7.7.1	Productividad.....	159
7.7.2	Precio Mercado Local.....	159
7.7.3	Precio Mercado Externo .....	160
7.7.4	Costo de Materia Prima.....	160
7.7.5	Costo de Materiales Indirectos .....	160
7.7.6	Costo de Suministros y Servicios .....	161
7.7.7	Costo de Mano de Obra Directa.....	161
7.7.8	Costo de Mano de Obra Indirecta .....	162
7.7.9	Gastos Administrativos.....	162
7.7.10	Gastos de Ventas.....	162
7.7.11	Inversión en Activos Fijos.....	163



7.7.12 Tasa de interés promedio.....	163
7.8 Balance General.....	164
7.8.1 Razones Financieras.....	165
7.8.1.1 Liquidez .....	165
7.8.1.2 Gestión .....	165
7.8.1.3 Endeudamiento.....	165
7.8.1.4 Rentabilidad.....	166
7.9 Conclusión Financiera .....	166
CAPÍTULO 8 .....	169
8. PLAN DE CONTINGENCIA.....	169
8.1 Plan de administración del riesgo .....	169
8.1.1 Principales riesgos .....	169
8.1.2 Reuniones para mitigar los riesgos .....	169
8.1.3 Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists) 170	
8.2 Planeación de la respuesta al riesgo.....	170
8.2.1 Monitoreo y control del riesgo .....	170
8.3 Plan de Contingencia y Acciones Correctivas .....	170
CAPÍTULO 9 .....	172
9. CONCLUSIONES.....	172
CAPÍTULO 10 .....	174
10. RECOMENDACIONES.....	174
CAPÍTULO 11 .....	176
11. FUENTES .....	176
CAPÍTULO 12 .....	182
12. ANEXOS.....	182

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Marco Lógico.....	21
Tabla 2 - Manual de Funciones .....	33
Tabla 3 - Presupuesto de constitución .....	49
Tabla 4 - Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	60
Tabla 5 - Características de los competidores .....	63
Tabla 6 - Criterios de Segmentación .....	66
Tabla 7 - Definición de la Población .....	70
Tabla 8 - Grupo Focal .....	72
Tabla 9 - Composición .....	93
Tabla 10 - Precios competencia .....	97
Tabla 11 - Canales de distribución .....	102
Tabla 12 - Lanzamiento.....	107
Tabla 13 - Competidores presencia en línea.....	109
Tabla 14 - Costos de Marketing y Ventas.....	118
Tabla 15 - Formulación .....	122
Tabla 16 - Máquinas y equipos .....	124
Tabla 17 - Mano de obra directa .....	124
Tabla 18 - Producción tiempo, personas y maquinas.....	125
Tabla 19 - Capacidad Utilizada por Parada.....	126
Tabla 20 - Presupuesto de gestión de calidad .....	131
Tabla 21 - Presupuesto de Gestión Ambiental .....	134
Tabla 22 - Inversión fija .....	141
Tabla 23 - Inversión diferida .....	142
Tabla 24 - Inversión corriente.....	142
Tabla 25 - Fuentes de financiamiento .....	143
Tabla 26 - Tabla de amortización .....	143
Tabla 27 - Cronograma de inversiones .....	144
Tabla 28 - Costos fijos.....	144
Tabla 29 - Costos de producción.....	146
Tabla 30 - Costo unitario proyectado .....	147
Tabla 31 - Costos de operación .....	147
Tabla 32 - Costos administrativos .....	148
Tabla 33 - Costos por sueldos y salarios.....	148
Tabla 34 - Costos de venta y marketing.....	149
Tabla 35 - Determinación de precio .....	150
Tabla 36 - Precio de venta proyectado.....	150
Tabla 37 - P.V.P. Proyectado .....	151
Tabla 38 - Proyección en unidades .....	152
Tabla 39 - Proyección de ventas .....	152
Tabla 40 - Proyección de costos .....	152
Tabla 41 - Capacidad de producción.....	153
Tabla 42 - Punto de equilibrio.....	153
Tabla 43 - Impuesto a la renta.....	154
Tabla 44 - Balance general inicial .....	156

Tabla 45 - Estado de pérdidas y ganancias .....	157
Tabla 46 - Flujo de caja .....	157
Tabla 47 - CAPM.....	158
Tabla 48 - TMAR .....	158
Tabla 49 - Análisis de productividad.....	159
Tabla 50 - Análisis de precio .....	160
Tabla 51 - Análisis de costo de materia prima.....	160
Tabla 52 - Análisis de costo de materiales indirectos.....	161
Tabla 53 - Análisis de costo de suministros y servicios.....	161
Tabla 54 - Análisis de costo de mano de obra directa.....	161
Tabla 55 - Análisis de costo de mano de obra indirecta .....	162
Tabla 56 - Análisis de gastos administrativos.....	162
Tabla 57 - Análisis de gastos de ventas .....	163
Tabla 58 - Análisis de inversión en A. Fijos.....	163
Tabla 59 - Análisis de la tasa de interés.....	163
Tabla 60 - Balance general .....	164
Tabla 61 - Ratios de liquidez .....	165
Tabla 62 - Ratios de gestión.....	165
Tabla 63 - Ratios de endeudamiento .....	166
Tabla 64 - Ratios de rentabilidad.....	166

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cronograma de trabajo de titulación.....	24
Gráfico 2 - Diagrama de Gantt del trabajo de titulación.....	24
Gráfico 3 - Organigrama.....	30
Gráfico 4 - Ciclo de vida de la industria.....	57
Gráfico 5 - Matriz BCG.....	58
Gráfico 6 - Ciclo de vida del producto.....	59
Gráfico 7 - Los Dulces de Antes.....	64
Gráfico 8 - Empaque Dulces El Guayabal.....	64
Gráfico 9 - Empaque Pacari®.....	65
Gráfico 10 - Matriz FODA.....	68
Gráfico 11 - Consumo de dulces ecuatorianos.....	77
Gráfico 12 - Tipo de dulces.....	78
Gráfico 13 - Razones de compra.....	79
Gráfico 14 - Frecuencia de consumo.....	80
Gráfico 15 - Valoración de características.....	81
Gráfico 16 - Importancia de tradiciones.....	82
Gráfico 17 - Disposición de compra.....	83
Gráfico 18 - Combinación de dulces.....	84
Gráfico 19 - Lugares de compra.....	85
Gráfico 20 - Disposición a comprar.....	86
Gráfico 21 - Caja frontal.....	95
Gráfico 22 - Caja posterior.....	96
Gráfico 23 - Logotipo.....	97
Gráfico 24 - Activaciones y ferias.....	99
Gráfico 25 - Activaciones año 3.....	100
Gráfico 26 - Merchandising.....	101
Gráfico 27 - Propuesta publicitaria.....	105
Gráfico 28 - Página web Dulecsa.....	110
Gráfico 29 - Tienda en línea.....	111
Gráfico 30 - Página web Pacari®.....	112
Gráfico 31 - Facebook Pacari®.....	112
Gráfico 32 - Instagram Pacari®.....	112
Gráfico 33 - Página web Nature's Heart®.....	113
Gráfico 34 - Facebook Nature's Heart®.....	113
Gráfico 35 - Instagram Nature's Hearts®.....	114
Gráfico 36 - Facebook Artisan.....	115
Gráfico 37 - Instagram Artisan.....	115
Gráfico 38 - Cronograma de Estrategias.....	117
Gráfico 39 - Diseño de planta.....	123
Gráfico 40 - Flujograma de Procesos.....	127
Gráfico 41 - Ciclo PDCA.....	128
Gráfico 42 - Plan de RSE.....	134
Gráfico 43 - BSC.....	137
Gráfico 44 - Plan de RSE.....	138

Gráfico 45 - Elaboración artesanal .....	186
Gráfico 46 - Moldes y cortado de dulces .....	187
Gráfico 47 - Empaque en fábrica artesanal .....	187
Gráfico 48 - Marmitas dulce de guayaba.....	188
Gráfico 49 - Elaboración de melcocha .....	188
Gráfico 50 - Melcocheros de Baños .....	189
Gráfico 51 - Focus group reunión.....	190
Gráfico 52 - Degustación.....	190
Gráfico 53 - Opiniones de caja piloto .....	191

## RESUMEN

La presente propuesta estudia la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil mediante un análisis legal, económico y financiero del mercado. Se realizó una investigación de mercado determinando todos los factores y estrategias necesarias para introducir este producto tradicional con un nuevo concepto premium, dulces tradicionales elaborados en condiciones óptimas de calidad y conservando su sabor artesanal.

Los resultados de la investigación muestran que los consumidores están dispuestos a adquirir este producto. Los factores del entorno del mercado son favorables para la creación de nuevos emprendimientos que impulsen la transformación de la matriz productiva. La industria de los snacks, confites y dulces en general se encuentra en constante crecimiento y no se ve afectada por las tendencias de cambios en los hábitos alimenticios.

A partir de esas primicias se desarrolló un plan de marketing y un plan operativo que permitan soportar la propuesta de valor del producto orientada a la disponibilidad y calidad. El análisis financiero muestra resultados positivos y atractivos para el inversionista confirmando la viabilidad de la propuesta.

**Palabras Claves: Dulces, Tradición, Premium, Ecuador, Empresa, Emprendimiento, Artesanal, Snacks**

## **ABSTRACT**

This proposal study the feasibility of creating a producer and marketer Ecuadorians traditional sweets company in the city of Guayaquil through a legal, economic and financial market analysis. A market research was performed to identified all factors and strategies needed to introduce this traditional product with a new premium concept, traditional sweets made in optimal conditions of quality and preserving its artisanal flavor.

The research findings show that consumers are willing to purchase this product. Market factors environment are favorable for the creation of new enterprises that promote the change of the production matrix. The industry of snacks, confectioneries and sweets in general is constantly growing and is not affected by trends in changes in eating habits.

Based on these factors a marketing and an operational plan was developed to give support for the value proposition focused on the availability and quality of the product. The financial analysis shows positive and attractive results to the investor confirming the viability of the proposal.

**Palabras Claves: Sweets, Traditional, Premium, Ecuador, Enterprise, Entrepreneurship, Artisanal, Snacks**

# INTRODUCCIÓN

Los dulces tradicionales son productos que forman parte de la idiosincrasia de los ecuatorianos, los cuales son elaborados con recetas artesanales otorgándoles un sabor característico que ha permitido su comercialización en lugares representativos del Ecuador como Baños de Agua Santa y Rocafuerte. Promover y comercializar productos típicos cuyo consumo tradicional se encuentre ligado a una determinada costumbre, celebración o festejo local es una respuesta a la corriente de demanda de productos naturales y artesanos. Si un producto tradicional es apreciado por un amplio número de consumidores y su producción no presenta ninguna limitación, este puede convertirse en una estimable fuente de ingresos. (Albert, P. C. & Gómez, A. C, 1996)

Se plantea una innovación de proceso y no de producto mediante la propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales en la ciudad de Guayaquil.

La innovación de procesos se reflejará en la estandarización y elaboración de melcochas, dulces de guayaba y cocadas en óptimas condiciones de calidad pero conservando su sabor artesanal valorado y reconocido. También se comercializará de forma que se encuentre disponible para el mercado objetivo en lugares cercanos o de concurrencia como los supermercados, farmacias, autoservicios de gasolineras e innovando a través de comercio electrónico.

En el presente trabajo de titulación se desarrollarán diferentes estudios y estrategias con el objetivo de demostrar la viabilidad de la propuesta.



# CAPÍTULO 1

## DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

# **CAPÍTULO 1**

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema - Título**

“Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil”

### **1.2 Justificación**

En el presente trabajo de titulación se aplicarán todos los conocimientos aprendidos durante el proceso de aprendizaje en la carrera de Emprendimiento de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, conocimientos en las áreas de contabilidad y finanzas, mercadeo, planeación, administración, negociación, entre otras que engloban lo necesario para la formación de un emprendedor y la investigación de nuevas oportunidades de negocios.

Esta propuesta promoverá el consumo de dulces tradicionales creando identidad y cultura en los ecuatorianos. Una de las características fundamentales de un emprendedor es generar oportunidades laborales, para cumplir con este fin se garantizará el sabor original del producto mediante la inserción de mano de obra de mujeres artesanas a la empresa.

### **1.3 Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio**

En la presente propuesta se investigará la viabilidad de introducir dulces ecuatorianos tradicionales al mercado potencial ubicado en la ciudad de Guayaquil por ser destino turístico y encontrarse en ella posibles canales de distribución como tiendas en aeropuertos, farmacias y supermercados. Se enfocará en el sector norte de la ciudad en la parroquia Tarqui en la cual se incluyen los estratos socioeconómicos ubicados medio y medio-alto que forman parte del segmento a los cuales va dirigida esta investigación y se

llevará a cabo en un periodo de tiempo determinado desde Julio del 2015 hasta Marzo del 2016.

Dentro de la investigación se encontrará un capítulo donde se describirá la idea de negocio y la estructura de la empresa, en la auditoria de mercado se realizara un análisis de la industria y una investigación de mercado para conocer la aceptación del producto. Partiendo de estos capítulos se realizará un plan de marketing donde básicamente se crearán estrategias de marketing mix, en el plan operativo se describirán los procesos productivos, la gestión de calidad, ambiental y de responsabilidad social. Finalmente se analizará la rentabilidad de la propuesta en un estudio económico, financiero y tributario.

#### **1.4 Contextualización del Tema u Objeto de Estudio**

La presente propuesta está alineada con el décimo objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir “Impulsar la transformación de la matriz productiva” en la Industria priorizada de bienes – alimentos frescos y procesados, por su aporte a incentivar la comercialización masiva y las exportaciones de un producto tradicional mediante la creación de valor; y con el décimo primer objetivo “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”, siendo una de las industrias priorizadas la industria alimentaria y cumpliendo con el objetivo 11.5.d. “Incentivar una inversión privada que cumpla con requisitos de desempeño para el desarrollo de estas industrias”.

En esta propuesta se establece crear un modelo de negocio inclusivo que ayude a mujeres artesanas a integrarse al valor creado por la empresa por lo que se enmarcaría también en el tercer objetivo “Mejorar la calidad de vida de la población” y el octavo objetivo “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Se garantiza la alineación de esta propuesta a las líneas de investigación del Sistema de Investigación y Desarrollo (SINDE), entre las cuales consta la “Producción de Alimentos” que tiene entre sus objetivos

mejorar la producción de alimentos y su calidad mediante la aplicación de tecnologías modernas o tradicionales, siendo un pilar fundamental en la propuesta industrializar y mejorar los procesos productivos de la elaboración de dulces tradicionales del Ecuador. Y también consta el “Desarrollo y Crecimiento Económico” que toma como elemento esencial el desarrollo humano de acorde también a la justificación social de este trabajo de titulación (Sistema de Investigación y Desarrollo, 2012).

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos mediante un estudio que se fundamente en aspectos financieros, económicos, productivos y de mercadeo encontrados dentro de un plan de negocios.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la viabilidad de introducir dulces tradicionales al mercado con un proceso productivo y comercialización diferente al tradicional a través de una auditoria de mercado que estudie el comportamiento de la industria y el consumidor.
- Diseñar un plan operativo eficiente que permita optimizar los procesos para cumplir con las proyecciones de venta de la propuesta.
- Crear estrategias a través de un plan de marketing que permitan posicionar los productos de la propuesta como marca referente de dulces tradicionales ecuatorianos.
- Calcular la rentabilidad de la propuesta frente a la inversión requerida mediante un estudio financiero.

## **1.6 Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información**

El estudio de esta propuesta empieza con una investigación exploratoria, ya que se plantea recolectar datos que ayuden a formar la investigación teórica de la creación de una nueva forma de comercialización en la que se pretenden crear nuevos procesos productivos y presentación de un producto.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (1997) el objetivo de la investigación exploratoria es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Para lo cual se establece partir de ideas de productos tradicionales del país que ahora son comercializados a través de canales de distribución y a segmentos de mercado no convencionales. Teniendo en cuenta que en la investigación exploratoria al realizar una revisión de literatura, marco teórico y referencial hay guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Este estudio permitirá obtener un mayor grado de familiaridad con el tema a investigar que es relativamente desconocido, ya que se tiene una guía de investigación que será aplicada a un nuevo producto, nuevo proceso productivo y nuevo método de comercialización. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997)

Esta investigación tendrá un enfoque cuali-cuantitativo, ya que se realizarán entrevistas a profundidad a los productores y comercializadores tradicionales de dulces ecuatorianos para determinar las cualidades inherentes al funcionamiento de los mismos y determinar el perfil del consumidor al que se pretende investigar. En el enfoque cuantitativo se llevará a cabo una investigación de mercado a través de encuestas y observación directa en la que se determinará las preferencias de compras del consumidor. Estos estudios son necesarios para poder obtener información relevante y determinar cuáles son las estrategias necesarias para desarrollar esta propuesta.

## **1.7 Planteamiento del Fenómeno Paradigmático**

### **1.7.1 Planteamiento del Problema**

Para esta investigación se plantean como problemas claves: la falta de estandarización en los procesos que permitan obtener un producto que llegue en condiciones óptimas al consumidor y el segundo problema es la comercialización que va más direccionada al modelo de negocio actual que se realiza informalmente.

La producción de dulces tradicionales ecuatorianos como la cocada, el dulce de guayaba y la melcocha se realiza de forma artesanal y en instalaciones poco higiénicas que no aseguran la calidad en la preparación de estos productos, este problema va de la mano con la comercialización ya que por esta razón no se puede llegar a mercados masivos o aislados al comercio exclusivamente turístico.

Para lo que se plantea en esta investigación analizar la factibilidad de crear una empresa productora y comercializadora de estos productos, con el objetivo de eliminar la informalidad al comercializarlo y crear procesos de automatización para producir un producto más estandarizado que conserve su sabor original.

## **1.8 Fundamentación Teórica del Trabajo de Titulación**

### **1.8.1 Marco Referencial**

Se tomaron como referencia dos empresas importantes por su relevancia en el mercado ecuatoriano y su influencia en el mercado internacional, así como el modelo de negocio inclusivo de las mismas. También dos estudios realizados sobre aspectos importantes estratégicamente como los productos típicos, la marca país y el diseño de marca.

### **Estudio de “Productos típicos, territorio y competitividad”.**

Este estudio se basa en la potencialización de productos típicos, el cual es muy importante para establecer que la viabilidad de convertir un producto tradicional en premium es aceptable ya que como principio económico la diferenciación en base a la calidad permite obtener precios más altos por productos como dulces tradicionales que en condiciones informales tienen un precio bajo.

El concepto de tipicidad está relacionado con el reconocimiento de los consumidores, es decir una diferenciación cualitativa relacionada al origen del producto. En este caso los ecuatorianos se sienten identificados con los productos conservados por tradición en lugares turísticos importantes del país, según este estudio “se trata de valorar lo local frente a lo global, lo artesanal frente a lo artesanal” (Albert, P. C. & Gómez, A. C, 1996, pág. 60).

Para considerar un producto típico o tradicional debe estar conectado a un territorio, a la cultura, costumbres, antigüedad y poseer características cualitativas diferenciadoras.

La filosofía de la mercadotecnia actual parte del principio de “producir lo que va a ser comprado” en lugar de “vender lo que se produce”; y si lo que se pretende es conservar la tipicidad, las características del producto no deben ser alteradas por las veleidades del mercado. Por lo tanto, en los casos en que se considere factible parece que las actividades comerciales deberían limitarse a actuar sobre las variables precio, distribución y promoción. ...plenamente de lleno en la filosofía mercadotécnica al promover y sacar al mercado, como respuesta a la actual corriente de demanda de productos naturales y artesanos, un buen número de productos típicos cuyo consumo se halla tradicionalmente ligado y restringido a una determinada costumbre, celebración o festejo local. Si un producto en estas condiciones es susceptible de ser apreciado por un amplio número de consumidores y su producción no presenta limitaciones, puede convertirse en una estimable fuente de rentas. (Albert, P. C. & Gómez, A. C, 1996, pág. 80)

## **Chocolates PACARI**

Chocolate Pacari es una empresa familiar dedicada a hacer el chocolate orgánico más fino del Ecuador. Santiago Peralta y Carla Barboto crearon la compañía en base a principios sociales y ambientales de sostenibilidad, para asegurar que sus productos fueran compatibles con la tierra donde crecen, asegurando además bienestar al territorio y a las comunidades productoras. (PacariChocolate, s.f.)

Chocolates PACARI, en su producción utiliza ingredientes 100% orgánicos, y producidos de acuerdo a normas justas y equitativas. Se caracteriza por tener una línea de chocolates producida artesanalmente por manos ecuatorianas. Además, mantienen asociaciones con pequeños productores de cacao para preservar métodos tradicionales de agricultura de cultivo, permitiéndoles también preservar la biodiversidad en el Ecuador. De esta manera, se puede considerar a chocolates PACARI por ser un producto que mediante una marca y un empaque intenta vender tradición ecuatoriana al mundo, tanto en su producción e ingredientes, como en cómo se presenta, mediante su imagen gráfica, y su publicidad. (Miranda, 2013)

La estrategia por la que se ha tomado como referencia a PACARI es comercializar un producto 100% ecuatoriano, elaborado artesanalmente y bajo una marca que promueva la tradición ecuatoriana. Se pretende investigar si esta estrategia también se puede aplicar a otros productos ecuatorianos bajo una línea similar donde se elaboren artesanalmente dulces tradicionales del Ecuador que promuevan la identidad de sus lugares de origen.

### **Estudio sobre “El cacao ecuatoriano como proyección de Marca País. Caso chocolate orgánico.”**

Se toma como referencia el uso de este estudio como herramienta de mercadeo, la Marca País es una de las estrategias fundamentales de esta propuesta, ya que se pretende promover el producto a nivel turístico mediante la creación de una marca de dulces como identidad ecuatoriana. Otro punto de referencia muy importante es la relación de la inversión del



país en desarrollo en productos artesanales y la importancia de comercializar bajo una Marca País.

Marca País es una nueva tendencia en desarrollo del marketing, que ha tomado fuerza en los últimos años en América Latina. El inglés Simón Anholt es uno de los pioneros en introducir en la sociedad este término, sin embargo hace diez años, únicamente se hacía referencia a la marca como el diseño gráfico del producto. En la actualidad se asocia este concepto con la necesidad creada de identificarse, distinguirse y promocionarse del país o empresa. En este estudio se concluye que resultado del proceso en el que se encuentra el país con la producción del cacao se espera promover el consumo de productos nacionales en la sociedad y mejorar la economía del país por parte del cacao ecuatoriano. Países vecinos como Perú optan por rescatar las tradiciones ancestrales de productos como la quinua para promoverlo en el mercado. En Ecuador la Asociación de Exportadores de Cacao (Anecacao) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, están trabajando por el resurgimiento del cacao como el símbolo ecuatoriano, y piensan exportarlo como marca país. (Villacís, 2013)

La marca país es importante para el desarrollo de un país porque no solo se beneficia este en el desarrollo de su competitividad sino que contribuye a posicionar sus productos en los mercados mundiales. (Gutiérrez & Soto, 2006)

Pero más allá de posicionar productos productivos como el cacao en el caso de Ecuador también se pueden impulsar productos tradicionales o artesanales, siendo la marca país usada en el beneficio de empresas privadas y no solo como una herramienta de turismo.

#### **KIWA – INALPROCES S.A.**

El 15 de mayo del 2008 nace INALPROCES S.A. con solo maquinaria básica para producir chips de plátano, en diciembre del 2009 se lanzó el primer empaque de Kiwa: el Mix de Vegetales de 70 gramos, el cual es aún el producto mejor vendido de esta compañía.

El trabajo que Kiwa realiza con los pequeños agricultores de América del Sur está basado en lo que Michael Porter definió como "valor

compartido". Trabajan con los pequeños agricultores no por querer ser "socialmente responsables", sino beneficiando a los miembros de su cadena el valor por medio del comercio directo y así evitar el uso de intermediarios, pagando al pequeño productor precios más altos con un margen para invertir en ellos: les proporcionan un mercado estable a precios predeterminados, asistencia técnica, capacitación, semillas y mucho más. (INALPROCES S.A., s.f.)

El modelo de negocio inclusivo de KIWA es un referente de como una empresa puede crear valor a través del valor compartido, en la elaboración de un producto artesanal se puede optar por incluir a la propuesta de valor el uso de materias primas compradas directamente a los productores, esto a su vez puede beneficiar las condiciones de calidad del producto garantizando una selección de insumos de acuerdo a los requerimientos de producción. Al añadir a la cadena de valor a los productores se pueden reducir costos de intermediarios y a su vez se benefician por el pago de precios justos.

**Estudio realizado acerca del “Diseño de Marca y Packaging, aplicado a la “COCADA”, dulce tradicional esmeraldeño, para promoción de su identidad, en un nuevo contexto de mercado.”**

Existen productos ecuatorianos que carecen de una identidad gráfica que los represente en el mercado; en consecuencia de esto, muchos productos de gran calidad, y con mucha tradición, quedan simplemente estancados en un solo nicho de mercado, que neutraliza sus posibilidades de crecer, poniendo en peligro su producción, su venta y tradición. En cuestión de diseño, realmente, son muy pocas, las empresas o microempresas, que comercializan la cocada, bajo una marca, y un buen manejo de imagen, sin embargo esto no ha afectado las ventas de la cocada, debido a que su público objetivo, no lo requiere. Pero cabe resaltar, que para abrir nuevos horizontes y generar nuevos mercados, la cocada tradicional, debería, estar identificada con un marca, apoyado de un diseño de embalaje, que le permitiría subir su nivel de precio-compra-venta. (Miranda, 2013)

Es importante tomar en cuenta que para la comercialización de dulces tradicionales ecuatorianos y crear identidad como marca, el diseño es un factor clave debido a la presentación del producto ya que el existente no se ha podido comercializar a un mercado objetivo con un poder adquisitivo más alto. En este estudio se encontró como la creación de una marca de cocada esmeraldeña puede ayudar a incentivar el ingreso a nuevos mercados, cabe recalcar que entre los productos de la propuesta se encuentra la cocada, siendo así este estudio una fuente de información válida para la investigación.

### **1.8.2 Marco Teórico**

En el marco teórico se presentaran teorías sobre emprendimiento, emprendimiento social, modelos de negocio y modelos de negocios inclusivos, las mismas que son tomadas por su relevancia sobre esta investigación y el aporte al modelo de negocio que se pretende llevar a cabo en la propuesta del presente trabajo de titulación.

#### **Teorías de emprendimiento**

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia

se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan (Schumpeter J. , 1950, pág. 132).

Un emprendedor está ligado a la innovación como la introducción de un nuevo bien (o el mejoramiento en la calidad de un bien existente), la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes en proceso, y la creación de un nuevo tipo de organización industrial. (Guzmán & Trujillo, 2008)

Al hablar de emprendimiento se debe mencionar la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter donde se hace alusión al fenómeno mediante el cual se transforman las innovaciones dentro del proceso de competencia empresarial. Es, por un lado, un proceso de destrucción, pues se introducen innovaciones que quienes no sean capaces de adaptar serán eliminados del mercado y, por otro lado, conlleva a la creación de nuevos beneficios en los esquemas productivos de la economía. (Arteaga & Schumpeter, 2013)

### **Teorías de emprendimiento social**

Según Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006), “el emprendimiento social es una actividad innovadora, de creación de valor social que ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental”.

El emprendimiento social busca dar soluciones a problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor sostenible por medio de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales. De esta manera se puede concluir que el emprendimiento social no está aislado del emprendimiento comercial, sino que coexisten. (Guzmán & Trujillo, 2008)

Un emprendimiento comercial puede ir de la mano con el emprendimiento social, solucionar problemas sociales o aportar con alguna mejora que ayude al bienestar de un país como lo es el cambio de la matriz productiva, un emprendimiento no tiene que ser exclusivamente una ayuda social o sin fin de lucro, este debe ir ligado a soluciones de problemas sociales obteniendo beneficios para el emprendedor y la empresa. Como explica Guzmán & Trujillo (2008) la actividad desarrollada por el emprendedor es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores. Puede realizarse buscando incrementar la riqueza personal, solucionar un problema social o al interior de la empresa para mejorar el portafolio de productos o servicios, o el desempeño de la firma. Por lo tanto, la importancia del emprendimiento social radica en el impacto que él mismo tiene sobre el desarrollo económico y social, como manifestación de la actividad del emprendedor en la economía.

### **Teorías de modelos de negocios**

Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo se abordan un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia empresarial, la arquitectura y la economía para crear una ventaja competitiva sostenible en los mercados definidos (Morris, Schindehutte, & Allen, 2003, pág. 727).

De una forma más simple Stewart & Zhao (2000), agregan que un modelo de negocio es la forma en la que la empresa va a ganar dinero y mantenerse en el tiempo. Para un emprendedor es importante establecer un modelo de negocios porque de esta manera podrán diseñar las estrategias necesarias para que este negocio sea sostenible.

En el modelo de negocio aplicado para esta investigación las estrategias giran en torno a la propuesta de valor y como esta generará ingresos, según Morris, Schindehutte, & Allen (2003), un modelo eficaz comprende combinaciones únicas que dan lugar a la creación de valor superior, que a su vez producen mayor rentabilidad a la firma, consistentes con la teoría de desarrollo económico de Schumpeter la cual dice que el valor se crea a partir de combinaciones únicas de los recursos que producen

innovaciones, mientras que la economía de costos de transacción identifica eficiencia de las transacciones y las decisiones de límites como fuente de valor. (Schumpeter J. A., 1936)

### **Teorías de modelo de negocios inclusivos**

Los negocios inclusivos son vistos como una herramienta de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la cadena de valor, responden a una necesidad de cambio de paradigmas en los modelos de negocios, que a su vez se inscriben dentro de la demanda social de cambio en el modelo de desarrollo. Dentro de los modelos de negocios inclusivos se busca beneficiar a los participantes de la cadena de valor, en el caso de los negocios inclusivos con proveedores se generan cuando las empresas ganan mayor seguridad en el abastecimiento de materias primas, mayores volúmenes de acopio, mejor calidad y hasta trazabilidad de los productos. Las comunidades de proveedores ganan mayor acceso y seguridad al mercado, facilidades de acceso a innovaciones tecnológicas y financiamiento formal, mejora de productividad, calidad e ingresos, es decir, mayor bienestar. (Barrionuevo, 2012) Entonces se genera una cadena de valor donde no solo gana la empresa por la generación de valor sino también los participantes de esta cadena como son los proveedores.

Para Márquez, Reficco, & Berger (2009) al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos. En el desarrollo de cualquier nuevo mercado o línea de producto, el potencial de una iniciativa de negocios inclusivos debe concebirse como una inversión de largo plazo, que requerirá de procesos de experimentación y ajustes como organizarse internamente, reajustar la propuesta de valor, y sobre todo, moderar las expectativas de retorno financiero en el corto plazo.

Es importante analizar los negocios inclusivos en América Latina, ya que es donde más de 90% de las unidades productivas son microempresas o Pymes, estas últimas tienen un rol importante en el área de los negocios inclusivos. En este mismo estudio se llega a la conclusión de que mercado y

sociedad civil hoy en día van de la mano como ejemplo el 57% de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) obtienen sus ingresos a través de la venta de bienes y servicios, así en los negocios inclusivos se pueden encontrar desde Pymes hasta emprendedores sociales, y desde cooperativas hasta OSC. (Márquez, Reficco, & Berger, 2009)

### **1.8.3 Marco Conceptual**

En el contexto de esta investigación se encuentran los siguientes términos, para los cuales es necesario establecer las siguientes definiciones:

- Trazabilidad: Posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo. (Real Academia Española ©, 2014)
- Paradigmas: Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones. (Real Academia Española ©, 2014)
- Propuesta de valor: La propuesta de valor se puede definir como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valor agregado que la empresa ofrece para resolver una necesidad o problema al cliente. (Mejía, 2003)
- Matriz productiva: El conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales como productos, procesos productivos y relaciones sociales resultantes de los procesos que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).
- Valor agregado sostenible: Es el valor adicional constante que se crea con el uso eficiente de los recursos para generar impactos ambientales y sociales (Figge & Hahn, 2004).
- Organismo económico: Los organismos económicos son las entidades, organizaciones o instituciones ya sean públicos, privados o mixtos, los cuales tienen una estrecha relación con

la economía de los países o las regiones en las que interactúan y tienen un aporte buscando el beneficio de un sector económico en particular (Subgerencia Cultural del Banco de la República., 2015).

- Recesión: Una recesión o contracción es una de las fases del ciclo económica en la cual se reduce la producción, inversión, comercio y el empleo, esto produce que el ingreso de las personas, las empresas y el gobierno también se reduzcan, como resultado el crecimiento económico es negativo y el ciclo económico desciende. Puede presentarse una recesión recurrente o severa y prolongada que produzca crisis económica (Subgerencia Cultural del Banco de la República., 2015).
- Packaging: Es un término genérico utilizado en el español para describir el empaque y embalaje del producto, el cual cumple con las funciones de contener, proteger y publicitar productos (Stewart B. , 2008).
- Inclusivo: Que incluye o tiene virtud y capacidad para incluir algo (Real Academia Española ©, 2014).
- Valor compartido: El valor compartido son las políticas y prácticas de la empresa que mejoran su competitividad y a su vez ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades de su entorno. Es una nueva forma de éxito económico que no está relacionado con la responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad (Kramer & Porter, 2011).
- Marca País: Marca país es una estrategia que busca aprovechar y promover los factores diferenciales de una nación, ciudad, región o producto y así generar negocios por este intermedio. (Gutiérrez & Soto, 2006)



#### **1.8.4 Marco Legal**

La presente propuesta está enmarcada en varios aspectos legales que se explicaran a continuación:

**Incentivos a la inversión productiva del reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el código orgánico de la producción, comercio e inversiones.**

En el Art. 339 de la Constitución de la República del Ecuador se establece que el Estado debe implementar la institucionalidad necesaria para la regulación, incentivo, promoción y seguimiento de las actividades económicas y brindar la asistencia necesaria para que los inversionistas puedan desarrollar sus iniciativas de inversión productiva.

En los incentivos a la inversión productiva del reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el código orgánico de la producción, comercio e inversiones, se encuentra el Art. 17 que trata los Incentivos sectoriales y para el desarrollo regional equitativo, el cual se toma en cuenta en la presente investigación por establecerse en uno de los sectores económicos priorizados como lo es “Alimentos frescos, congelados e industrializados” , que incluyen a las nuevas empresas dedicadas a la producción de alimentos o productos elaborados, en este caso confitería. También incluye las nuevas actividades de comercialización y logística de valor agregado que reducen los costos entre los productores y el consumidor final. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

##### **Ley de Régimen Tributario**

De acuerdo al Artículo 9 de la Ley de Régimen Tributario las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (31 de Diciembre de 2010) así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades

existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, y que tengan actividades en los sectores económicos priorizados como la producción de alimentos frescos, congelados e industrializados, gozarán de una exoneración del impuesto a la renta durante cinco años contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

Las deducciones especiales las medianas empresas se aplicarán durante el plazo de 5 años tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica a través de contrataciones de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado y otros servicios de desarrollo empresarial que serán especificados en el Reglamento de esta ley, y que el beneficio no superen el 1% de las ventas. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2010)

Esta exoneración es aplicable a la presente propuesta ya que está enmarcada en el sector estratégico de alimentos, por el desarrollo de nuevas técnicas de elaboración y de mercadeo.

### **Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

En el Reglamento a la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad se establece la normativa para una adecuada aplicación de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, con el objeto de viabilizar y facilitar la investigación y aplicación de las normas y reglamentos técnicos, metrología, acreditación y evaluación de la conformidad que promueven y protegen la calidad de bienes y servicios, en busca de la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad; el incremento de la productividad; y, el bienestar de los consumidores y usuarios.

En su Art. 34 se encontrará que para apoyar la elaboración de reglamentos técnicos para productos, el INEN elaborará el Plan Nacional de

Normalización en concordancia con el Plan Nacional de la Calidad.  
(Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2010)

Es importante tomar en cuenta los reglamentos técnicos para productos alimenticios, las normas y el etiquetado adecuado para poder obtener los permisos de funcionamiento y comercializar en los canales de distribución planteados en la propuesta que requieren cumplir con los requisitos de ley asegurando calidad óptima al consumidor.

### **Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados**

El certificado de buenas prácticas para alimentos procesados se otorgará a las personas naturales o jurídicas que se dedican a fabricar, elaborar, procesar, envasar, almacenar, transportar, comercializar, distribuir, preparar, empacar y manipular productos de uso y consumo humano.

En el reglamento sanitario sustitutivo de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de estos productos, 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. En este se determina que las empresas deben incluir en las etiquetas información sobre los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria., 2015).

Este certificado y el control del etiquetado adecuado denominado semáforo es un requisito a tomar en cuenta ya que sin este el producto no puede ser comercializado, esta certificación a más de cumplir con la ley ayuda a diferenciar el producto planteado en la propuesta de su actual forma de comercialización.

## 1.8.5 Marco Lógico

Tabla 1 - Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
<b>Determinar la factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos mediante un estudio que se fundamente en aspectos financieros, económicos, productivos y de mercadeo encontrados dentro de un plan de negocios.</b>	Índices económicos y financieros positivos.	Estado de Resultados, Balance General y Flujos de Efectivo Proyectados	Se esperan obtener índices positivos para los inversionistas a través de la investigación de esta propuesta.
	Rendimiento de las ventas de los canales de distribución sobre el total de ingresos por ventas.	Proyección de ventas por canal de distribución.	
	Índices de crecimiento de emprendimientos sobre índices de barreras legales de entrada en el país.	Normativas y regulaciones para la creación de la empresa en el país.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>			
<b>Analizar la viabilidad de introducir dulces tradicionales al mercado con un proceso productivo y comercialización diferente al existente a través de una</b>	Tasa de respuestas positivas inherentes a la aceptación del producto.	Investigación de mercado, observación directa en los canales de distribución.	Se espera que la aceptación de este producto tradicional sea positiva, que las condiciones de comercialización sean óptimas y que los canales de distribución sean efectivos.

<b>auditoria de mercado que estudie el comportamiento de la industria y el consumidor.</b>	Índices en los que se demuestre la estabilidad y proyección de crecimiento de la industria.		
<b>Diseñar un plan operativo eficiente que permita optimizar los procesos para cumplir con las proyecciones de venta de la propuesta.</b>	Índice de proyección de ventas sobre proyección de producción esperada.	Proyección de ventas y producción.	Los procesos productivos deberán garantizar la calidad óptima en la producción y el cumplimiento de las proyecciones de ventas a los canales de distribución.
	Indicadores de calidad de acuerdo a las normas de Buenas Prácticas de Manufactura.	Estado de resultados esperados. Recursos de la empresa.	
<b>Crear estrategias a través de un plan de marketing que permitan posicionar los productos de la propuesta como Marca País.</b>	Tasa de clientes que vinculan los productos de la marca con el país o la cultura regional.	Investigación de mercado.	Estas estrategias permitirán que el producto sea identificado como un referente de cultura y tradición.
<b>Calcular la rentabilidad de la propuesta frente a la inversión requerida mediante un estudio financiero.</b>	Índices de rentabilidad sobre inversión requerida.	Estado de inversión inicial. Flujos de Efectivo y VAN.	La rentabilidad de la propuesta será suficiente para poder recuperar la inversión y el tiempo de recuperación es suficiente para mantener operativa la empresa.

## **1.9 Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.**

Mediante la presente investigación se formula la siguiente hipótesis:

La presente propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos es económica y financieramente factible para los inversionistas y tendrá aceptación en el mercado ecuatoriano específicamente en la ciudad de Guayaquil.

Para realizar esta investigación es necesario responder a las siguientes preguntas que ayudarán a confirmar la hipótesis:

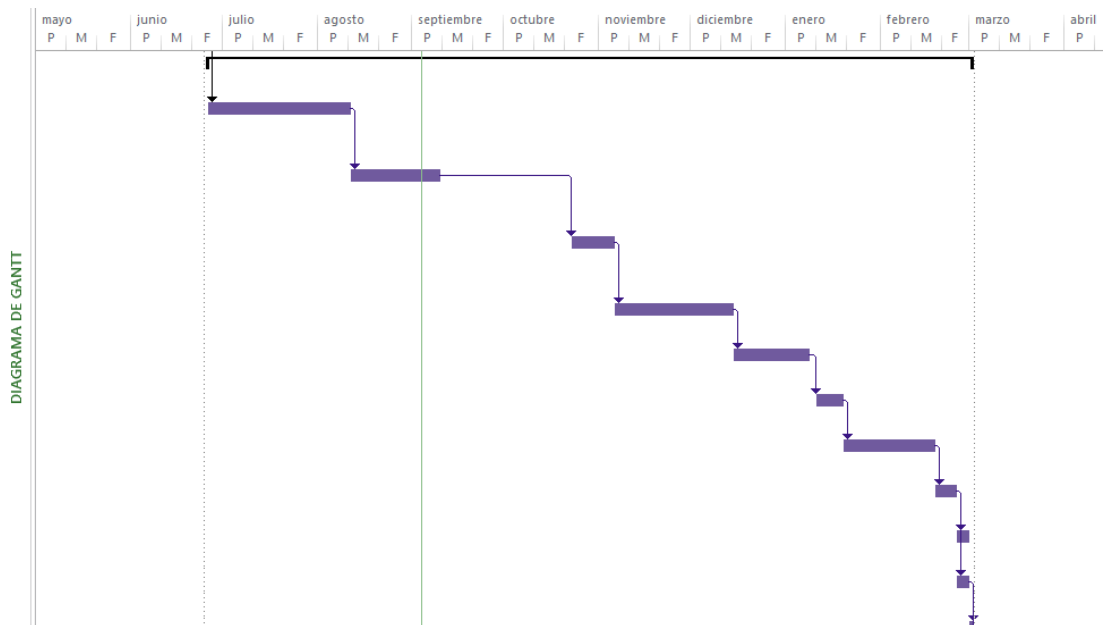
- ¿Cuál es el segmento de mercado al que debe ir dirigido el producto?
- ¿Cuál es la competencia directa e indirecta para la empresa establecida en la propuesta?
- ¿Qué estrategias de marketing son necesarias establecer en el plan de marketing para posicionar la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución indicados para la comercialización de los productos establecidos en la propuesta?
- ¿Qué procesos productivos son los indicados para asegurar la calidad óptima del producto?
- ¿La rentabilidad de la propuesta asegura el retorno de la inversión realizada y en qué tiempo se recuperará la misma?

## 1.10 Cronograma

Gráfico 1 - Cronograma de trabajo de titulación

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		<b>▲ Cronograma de Trabajo de Titulación</b>	<b>180 días</b>	<b>jue 25/06/15</b>	<b>mié 02/03/16</b>	
2		<b>▲ Tema de titulación</b>	<b>1 día</b>	<b>jue 25/06/15</b>	<b>jue 25/06/15</b>	
3		Exposición del tema	1 día	jue 25/06/15	jue 25/06/15	
4		Inicio del trabajo de titulación	0 días	jue 25/06/15	jue 25/06/15	3
5		<b>▲ Desarrollo de los capítulos</b>	<b>178 días</b>	<b>vie 26/06/15</b>	<b>mar 01/03/16</b>	
6		Capítulo 1: Descripción de la investigación	33 días	vie 26/06/15	mar 11/08/15	3;4
7		Capítulo 2: Descripción del negocio	21 días	mié 12/08/15	mié 09/09/15	6
8		Capítulo 3: Entorno jurídico de la empresa	2 sem.	vie 23/10/15	jue 05/11/15	7
9		Capítulo 4: Auditoría de mercado	27 días	vie 06/11/15	lun 14/12/15	8
10		Capítulo 5: Plan de marketing	19 días	mar 15/12/15	vie 08/01/16	9
11		Capítulo 6: Plan operativo	7 días	lun 11/01/16	mar 19/01/16	10
12		Capítulo 7: Plan económico-financiero-tributario	22 días	mié 20/01/16	jue 18/02/16	11
13		Capítulo 8: Plan de contingencia	5 días	vie 19/02/16	jue 25/02/16	12
14		Capítulo 9: Conclusiones	2 días	vie 26/02/16	lun 29/02/16	13
15		Capítulo 10: Recomendaciones	2 días	vie 26/02/16	lun 29/02/16	13
16		Capítulo 11: Fuentes	1 día	mar 01/03/16	mar 01/03/16	15
17		Capítulo 12: Anexos	1 día	mar 01/03/16	mar 01/03/16	15
18		Capítulo 13: Material complementario	1 día	mar 01/03/16	mar 01/03/16	15
19		<b>▲ Presentación del trabajo de titulación</b>	<b>1 día</b>	<b>mié 02/03/16</b>	<b>mié 02/03/16</b>	
20		Presentación del trabajo de titulación	1 día	mié 02/03/16	mié 02/03/16	18
21		Fin del trabajo de titulación	0 días	mié 02/03/16	mié 02/03/16	20

Gráfico 2 - Diagrama de Gantt del trabajo de titulación



# CAPÍTULO 2

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO



## **CAPÍTULO 2**

### **2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **2.1 Análisis de la Oportunidad**

Esta propuesta es realizada al evidenciar que los productos tradicionales ecuatorianos cuentan con gran aceptación local e internacional, este potencial ha originado que se formen asociaciones de artesanos dedicados a la elaboración de estos productos como la Asociación de Dulceros de Rocafuerte que con financiamiento del Estado está creando una fábrica con la que se espera elevar el valor agregado de los dulces tradicionales e incentivar las exportaciones. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015)

Los factores claves considerados para la realización de esta propuesta son la disponibilidad y potencial demanda de los dulces tradicionales ecuatorianos, los cuales se encuentran por lo general en lugares turísticos específicos como la provincia de Manabí y Tungurahua. En estas provincias se encuentra tradicionalmente la producción y comercialización artesanal de los dulces ecuatorianos, de esta forma consumidores de la ciudad de Guayaquil no tienen a su disponibilidad inmediata estos productos.

También se consideran las condiciones de elaboración no estandarizadas del producto. El empaque no adecuado causa en ocasiones que el producto se deforme o no se conserve de forma correcta hasta llegar al consumidor. Por estas razones se dificulta el ingreso a canales de distribución como supermercados, farmacias y aeropuertos, ya que es necesario contar con procesos productivos óptimos en su preparación y empaquetado.

Al cambiar los procesos productivos y su actual forma de comercialización se obtiene una oportunidad de ingresar a un nicho de

mercado desatendido y con canales de distribución no convencionales para este producto tradicional.

### **2.1.1 Descripción de la Idea de Negocio**

La idea de negocio parte con la creación de procesos productivos estandarizados que permitan conservar el sabor original de los dulces tradicionales ecuatorianos y posicionar la marca en la mente del consumidor, es decir convertir la marca en un sinónimo de dulces tradicionales ecuatorianos, siendo un referente de productos premium tradiciones en el país.

La comercialización irá dirigida hacia las personas de la ciudad de Guayaquil que consuman snacks dulces y a los turistas nacionales y extranjeros. Un eslabón clave en el sistema de valor son los canales de distribución tales como: las tiendas de dulces en los aeropuertos, sitios turísticos, página web, autoservicios en gasolineras, supermercados y farmacias.

### **2.1.2 Descripción de la Idea del Producto o Servicio**

Dentro de la variedad de dulces que tiene el Ecuador se seleccionaron los tres dulces más representativos y de mayor consumo que son la melcocha, el dulce de guayaba y la cocada, esta selección se validará con los resultados de la investigación de mercado que se realizará posteriormente para estudiar el comportamiento del consumidor.

La melcocha es un producto elaborado principalmente a base de caña de azúcar, es producida y comercializada en todo el país pero es más representativa de la ciudad de Baños de Agua Santa en la provincia de Tungurahua. La cocada es un dulce tradicional de la provincia de Esmeraldas hecho a base de coco, panela y leche. El dulce de guayaba es preparado mediante una reducción de pulpa de guayaba y azúcar, este dulce es uno de los más representativos de la sierra ecuatoriana.

La melcocha, el dulce de guayaba y la cocada serán elaborados con fórmula original y artesanal garantizando su sabor tradicional, tendrán un empaque diferente al tradicional, que aporte una imagen premium en el mercado y que permita el ingreso a segmentos más exclusivos de clientes. El empaque garantizará que el producto llegue al consumidor en condiciones óptimas como forma, textura y sabor.

## **2.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa**

### **2.2.1 Misión**

Elaborar dulces tradicionales de Ecuador con procesos de producción óptimos, que conserven su sabor artesanal para ofrecer a los ecuatorianos un producto con identidad que recuerde las tradiciones de nuestro país en su sabor.

### **2.2.2 Visión**

Posicionarnos como productores de dulces premium que fusionan sabores y tradiciones de Ecuador en el mundo a través del reconocimiento e identidad creada por nuestros productos en mercados internacionales.

### **2.2.3 Valores de la Empresa**

- Generar identidad, crear respeto y valor hacia la cultura ecuatoriana.
- Ser socialmente responsables a través de la mano de obra de mujeres artesanas.
- Crear confianza mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes de la compañía.

## **2.3 Objetivos de la Empresa**

### **2.3.1 Objetivo General**

Ser la principal empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales en el mercado convirtiéndose en referentes de productos premium ecuatorianos en el mundo.

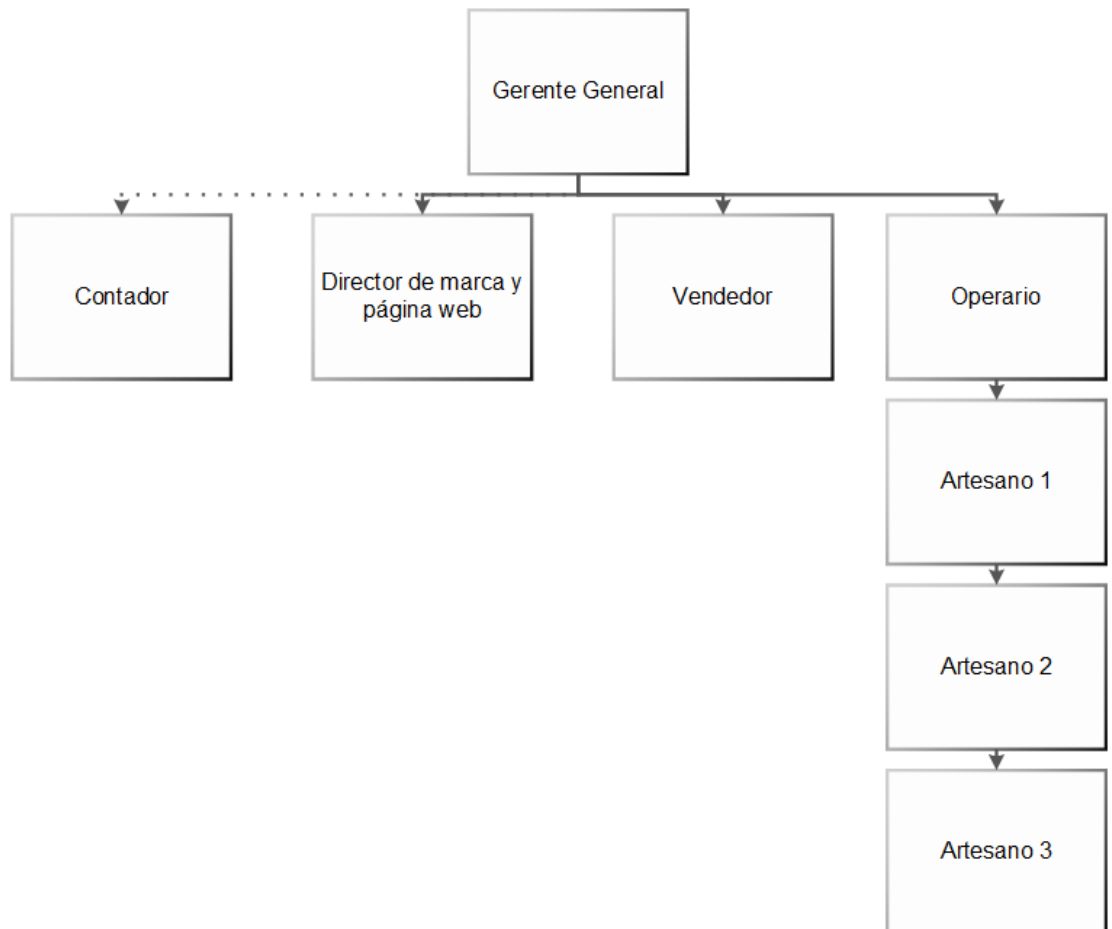
### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Superar las 35.000 unidades vendidas dentro de los primeros tres años a partir de la creación de la compañía.
- Vender los productos de la empresa por medio de al menos cinco distribuidores y un canal de distribución electrónico en los primeros tres años de operaciones.
- Posicionar el producto de la empresa como referente de dulces tradicionales ecuatorianos hasta el tercer año de funcionamiento.
- Recuperar el total de la inversión realizada por los accionistas en un plazo máximo de 5 años desde la aportación al capital de la compañía.
- Obtener una rentabilidad para el accionista de al menos 16,84% anual.

## 2.4 Estructura Organizacional

### 2.4.1 Organigrama

Gráfico 3 - Organigrama



## 2.4.2 Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias

### **Gerente general:**

- Hombre o mujer de 20 a 30 años.
- Conocimientos en áreas administrativas y experiencia en industria alimenticia.
- Capacidades de liderazgo.
- Conocimientos sobre cultura e identidad ecuatoriana.
- Habilidades de comunicación en varios idiomas.
- Conocimientos sobre las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

### **Contador externo:**

- Hombre o mujer de 20 a 40 años.
- CPA o áreas afines.
- Conocimientos sobre contabilidad, declaraciones y finanzas.
- Conocimientos sobre afiliaciones y área de recursos humanos.

### **Director de marca:**

- Hombre o mujer de 20 a 30 años.
- Diseñador gráfico y áreas afines.
- Experiencia en el manejo marcas y páginas web.
- Habilidades creativas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de comercio y marketing electrónico.

**Vendedor:**

- Hombre o mujer de 20 a 30 años.
- Conocimientos en áreas afines a las ventas y de distribución.
- Experiencia en la industria alimenticia.
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad para trabajar en equipos.

**Operario:**

- Hombre de 20 a 30 años.
- Conocimientos básicos de manejo de alimentos y empaquetado.
- Experiencia en industria de alimentos.
- Capacidad para trabajar en equipos.

**Artesanos:**

- Mujeres de 30 a 45 años.
- Experiencia en la elaboración de dulces tradicionales.
- Conocimientos de recetas tradicionales.
- Capacidad para trabajar en equipos.

**2.4.3 Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos.**

Tabla 2 - Manual de Funciones

<b>CARGO</b>	<b>NIVEL DE MANDO</b>	<b>INTERRELACIÓN ENTRE ÁREAS</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>DERECHOS</b>
Gerente General	Primario	Todas las áreas	Gestión Administrativa  Planificar actividades Establecer funciones y objetivos Aprobar decisiones estratégicas de la empresa Manejar adecuadamente los recursos de la empresa	Beneficios de ley y sueldo fijo. Contratar y cambiar personal
Contador externo	Secundario	Todas las áreas	Gestión contable, financiera y tributaria.  Realizar declaraciones tributarias. Realizar contratos y trámites de afiliaciones de empleados. Realizar informes y estados financieros.	Pago por servicios prestados.
Director de marca	Secundario	Gerencia general	Gestión de mercadeo  Diseñar empaques, logos y campañas publicitarias. Manejar de redes sociales. Diseñar y administrar página web.	Beneficios de ley y sueldo fijo.
Vendedor	Terciario	Gerencia y contabilidad.	Gestión de ventas  Generar informes de ventas.	Beneficios de ley y sueldo fijo.



			<p>Cumplir con las metas de ventas mensuales.          Brindar un servicio post-venta          Mantener contacto constante con el cliente.</p>	
Operario	Terciario	Gerencia y ventas.	<p>Gestión de producción y procesos.</p> <p>Manejar adecuadamente equipos de la empresa.          Coordinar entregas de pedidos.          Manejar inventarios.</p>	Beneficios de ley y sueldo fijo.
Artesanos	Terciario	Operaciones	<p>Gestión de producción y procesos.</p> <p>Cumplir con las metas de producción.          Mantener normas de calidad e higiene en los procesos productivos.</p>	Beneficios de ley y sueldo fijo.

# CAPÍTULO 3

## ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA**

#### **3.1 Aspecto Societario de la Empresa**

##### **3.1.1 Generalidades (Tipo de Empresa)**

La empresa se constituirá bajo la denominación de Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A., la cual tiene como objeto social principal producir y comercializar dulces tradicionales del Ecuador como la melcocha, el dulce de guayaba y la cocada en la ciudad de Guayaquil.

Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. será una compañía anónima que según el Art. 143 de la Ley de Compañías es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. (Codificación de la Ley de Compañías, 1999, pág. 44)

##### **3.1.2 Fundación de la Empresa**

Según la Ley de Compañías en el Art. 146, la compañía anónima Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. se deberá constituir mediante escritura pública que, previo mandato de la superintendencia de compañías, será inscrita en el registro mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. (Codificación de la Ley de Compañías, 1999, pág. 44)

La constitución de la compañía se realizará mediante el proceso simplificado de constitución electrónica, el mismo que inicia en la superintendencia de compañías y valores al registrar la información en el formulario de constitución de compañías, el cual incluye el otorgamiento de la escritura y la emisión de nombramientos de representantes legales,

inscripción de la escritura en el registro mercantil del domicilio de la compañía y del nombramiento, generación del registro único de contribuyente por parte del Servicio de Rentas Internas. Este proceso finaliza con el registro de la compañía en la base de datos de la superintendencia de compañías y valores. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2015)

### **3.1.3 Capital Social, Acciones y Participaciones**

Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. se constituirá con el monto de capital mínimo que exige la superintendencia de compañías, el cuál es de 800,00 dólares y su capital autorizado será el doble de este según lo determina la ley. El capital suscrito por la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento según los términos establecido en la Ley de Compañías.

Las acciones de la compañía serán nominativas y estarán divididas en ochocientas acciones de un dólar cada una, que estarán representadas por títulos y serán propiedad de dos accionistas, cada uno con el 50% de la participación accionaria de la compañía.

### **3.1.4 Juntas Generales de Accionistas y-o Socios**

La junta general de la compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. es el órgano supremo de la compañía, se determinará de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías y estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

Las competencias o atribuciones de la junta general según el art. 231 de la Ley de Compañías son las siguientes:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;

5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;

6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;

7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,

8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Así mismo en el Art. 233 se especifica que las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias, las cuales se llevarán a cabo en el domicilio principal de la compañía y que caso contrario serán nulas.

(Codificación de la Ley de Compañías, 1999, págs. 70-71)

## **3.2 Aspecto Laboral de la Empresa**

### **3.2.1 Generalidades**

Las relaciones entre empleadores y trabajadores de la compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. estarán sujetas a las regulaciones impuestas en el código de trabajo y su ente regulador el Ministerio de Trabajo.

Los empleados de la compañía contarán con todos los beneficios que la ley establece y se deberán acoger al reglamento interno de la compañía previamente aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.

### **3.2.2 Mandato Constituyente #8**

La compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. deberá cumplir con lo estipulado en el mandato constituyente #8, en el cual se elimina y se prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

También se elimina y se prohíbe la contratación por horas y se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo. (Asamblea Constituyente, 2007)

### **3.2.3 Tipos de Contrato de Trabajo**

Según el Art. 11 del código de trabajo la clasificación del contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;

d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,

e) Individual, de grupo o por equipo.

Las relaciones entre Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. y sus trabajadores se establecerán mediante contratos individuales de trabajo a tiempo indefinido, ya que esta es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en el código de trabajo. Los contratos estarán sujetos a un período de prueba de 90 días, al cual se acatarán todos los empleados de la empresa conforme lo permite la ley para las empresas que inician sus operaciones. (Código de Trabajo, 2015, págs. 2-3)

Las causas de terminación de contrato según lo estipula el Art. 169 del código de trabajo son las siguientes:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio presentado por el trabajador. (Código de Trabajo, 2015, pág. 22)

### 3.2.4 Obligaciones del empleador

Las obligaciones del empleador a las cuales se regirá Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. se encuentran establecidas por el código de trabajo en su art. 42, de las cuales se detallan a continuación las más importantes:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este código;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 del Código de Trabajo;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
- Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre



accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país. (Código de Trabajo, 2015, págs. 5-7)

### **3.2.5 Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración**

En el código de trabajo se establece como derecho que todo trabajador deberá recibir la décimo tercera y décimo cuarta remuneración, las cuales están detalladas en los siguientes artículos:

Art. 111.- Derecho a la décima tercera remuneración o bono navideño.

Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen mensualmente, la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que perciban durante el año calendario. A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año.

Art. 113.- Derecho a la décima cuarta remuneración

Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general. A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el 15 de marzo en las regiones de la costa e insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la sierra y amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales. Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décimo cuarta remuneración al momento del retiro o separación. (Código de Trabajo, 2015, pág. 15)

### **3.2.6 Fondo de Reserva y Vacaciones**

En el Art. 196 del código de trabajo se estipula que el derecho al fondo de reserva, el cual será otorgado por la compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. a todo trabajador que preste servicios por más de un año y que corresponde al abono de una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este código. (Código de Trabajo, 2015, págs. 24-25)

Las vacaciones anuales de los empleados de la compañía se establecen según lo determina el Art. 69 del código de trabajo, el cual dicta que todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Y en el Art. 72 se establece que el periodo de vacaciones anuales es un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. (Código de Trabajo, 2015, pág. 11)

### **3.2.7 Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo**

La empresa Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. se exime del siguiente artículo puesto que no cuenta con el número mínimo de trabajadores por ser una empresa en etapa de introducción al mercado.

En el Art. 42, numeral 33 del código de trabajo se estipula la inserción de discapacitados en las empresas ya sean públicas o privadas, por lo que

todo empleador que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta ley, contado desde la fecha de su publicación en el registro oficial. (Código de Trabajo, 2015, pág. 7)

### **3.3 Contratación Civil**

#### **3.3.1 Principios Básicos de la Contratación**

En el Libro IV del Código Civil – Libro de las obligaciones en general y los contratos, en el Art. 1454 se establece que un contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas. (Código Civil, 2005)

A continuación se detallan los principios básicos de la contratación más importantes a los que deberá acogerse la empresa Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A.:

- Fuerza vinculante del contrato o principio de obligatoriedad de los contratos civiles, que según el Art. 1486 del Código Civil las obligaciones civiles son las que dan derecho para exigir su cumplimiento.
- Principio de relatividad de los contratos, donde los sujetos quedan vinculados sólo si existe consentimiento y el cual es relativo solo a las partes. Este principio se encuentra detallado en el Título II del Libro IV del Código Civil.
- El principio de buena fe. Según el Art. 1562 del Código Civil los contratos deben ejecutarse de buena fe, es decir que no solo se obliga a lo expresado en ellos sino a todas las cosas que se emanan de la naturaleza de la obligación de esta ley o costumbre.

- El principio de irreversibilidad judicial de los contratos. Quiere decir que la voluntad expresada por las partes en el contrato no puede ser alterada por el juez. Es un principio sustentado en la autonomía de la voluntad de las partes, voluntad que no puede ir en contra de las normas imperativas.
- El principio de autonomía (o libertad) contractual. (Chang Hernández, 2015)

### **3.3.2 Contratos de Prestación de Servicios**

Los contratos de prestación de servicios se rigen bajo la norma del Libro IV del Código Civil – Libro de las obligaciones en general y los contratos, del cual la compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. deberá acogerse para establecer contratos bilaterales con otras personas ya sean naturales o jurídicas, como es el caso de los servicios de transporte y distribución, servicios de contaduría y auditoría externa, entre otros.

### **3.3.3 Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios**

Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. establecerá cláusulas penales en sus contratos de prestación de servicios que según el Art. 1551 del Código Civil una cláusula penal es aquella en que una persona, para asegurar el cumplimiento de una obligación, se sujeta a una pena, que consiste en dar o hacer algo en caso de no cumplir la obligación principal, o de retardar su cumplimiento.

En las cláusulas de los contratos deberán constar las siguientes: objeto, plazo, obligaciones del contrato, precio y forma de pago, derechos de autor, responsabilidad y prohibiciones, relación civil entre las partes, causas de terminación, confidencialidad, entre otras de acuerdo a la virtud del contrato. (Código Civil, 2005)

### **3.3.4 Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación**

La compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. podrá someterse al arbitraje y mediación para la obtención de convenios o acuerdos que sirvan como solución alternativa de conflictos o controversias surgidos de relaciones jurídicas, contractuales o no contractuales cumpliendo con lo determinado en la ley de arbitraje y mediación.

### **3.3.5 Generalidades de la Contratación Pública**

Para participar en un contrato público la compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. deberá acogerse a los principios y procedimientos para la contratación pública los cuales se encuentran establecidos en la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, de la cual en su artículo 4 establece los siguientes principios: de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

### **3.3.6 Contrato de Confidencialidad**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. establecerá un sus contratos una cláusula de confidencialidad con el fin de proteger información reservada exclusivamente de la empresa.

## **3.4 Políticas de Buen Gobierno Corporativo**

### **3.4.1 Código de Ética**

El código de ética de la compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. será establecido con base a los valores de la compañía sostenidos en los principios de equidad, respeto, responsabilidad y confianza, los cuales deberán ser compartidos y ser un compromiso de cada uno de los

colaboradores de la empresa. En el código de ética no solo se establecerán los principios y valores con los que los trabajadores se regirán y que estará dentro del reglamento interno de la compañía, sino también la responsabilidad social con la que la compañía actuará con los grupos de interés.

## **3.5 Propiedad Intelectual**

### **3.5.1 Registro de Marca**

Dulecsa –Dulces del Ecuador S.A. registrará su marca “Artisan” en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) según los requisitos y procedimientos establecidos en el libro II de la propiedad industrial en el capítulo VIII: de las marcas, con el fin de protegerla y garantizar el uso exclusivo de la misma que para efectos de esta investigación es muy importante por el impacto que se pretende crear en los productos tradicionales ecuatorianos y su comercialización bajo una marca insignia.

### **3.5.2 Derecho de Autor del Proyecto**

Los derechos de autor de la “Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil”, planteadas en la presente investigación, pertenecen al Sistema de Investigación y Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

### **3.5.3 Patente y-o Modelo de Utilidad (opcional)**

Dado que la compañía producirá y comercializará productos tradicionales ecuatorianos bajo procesos y recetas que no cuentan con ningún nivel de invención como lo indican los requisitos de patentabilidad en el Art. 121, que dice que se otorgará patente para toda invención, sea de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea susceptible de aplicación

industrial, no se procederá a registrar los mismos. (Ley de Propiedad Intelectual, 1998)

### **3.6 Seguros**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. contratará un seguro multiriesgos de la aseguradora Liberty Seguros que consta de una aseguración para bienes muebles e inmuebles por:

- Todo riesgo de Incendio y/o rayo y líneas aliadas.
- Lucro cesante por incendio.
- Robo y/o asalto.
- Dinero y valores.
- Equipo electrónico.
- Rotura de maquinaria.
- Lucro cesante por rotura de maquinaria.

#### **3.6.1 Incendio**

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. contará con un seguro todo riesgo de Incendio y/o rayo y líneas aliadas (fenómenos de la naturaleza, explosión, daños por agua, colapso, cobertura extendida, daño malicioso, motín y huelga, asentamiento de muros, pisos, techos, pavimentos o cimientos, como consecuencia directa de los riesgos cubiertos).

#### **3.6.2 Robo**

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. contará con un seguro que proteja sus activos de robo y/o asalto incluido en el seguro multiriesgo.

### 3.6.3 Fidelidad

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. no contará con un seguro de fidelidad ya que estará protegida bajo la cláusula de confidencialidad de los contratos y el reglamento interno de la compañía.

### 3.6.4 Maquinarias y Equipos

La compañía no contará con un seguro para maquinarias y equipos, ya que los equipos que se usarán cuentan con garantía y no son equipos especiales, pero al contar con un seguro multiriesgo de la aseguradora Liberty Seguros se incluye la rotura de maquinaria y el lucro cesante por rotura de maquinaria.

### 3.6.5 Materia Prima y Mercadería

La compañía no asegurará su materia prima y mercadería.

## 3.7 Presupuesto Constitución de la empresa

El presupuesto de constitución de la compañía será el siguiente:

Tabla 3 - Presupuesto de constitución

<b>Constitución de Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A.</b>	
Constitución Compañía	1.000,00
Registro de marca	200,00
Permisos Municipales y bomberos	300,00
Registro Sanitario	800,00
Seguros Liberty Multiriesgo	300,00
Certificado BPM	708,00
Inspección de seguridad alimentaria	1.500,00
Documentación técnica BPM, consultores e instalación BPM	8.000,00
<b>Total =</b>	<b>\$ 12.808,00</b>



# CAPÍTULO 4

## AUDITORÍA DE MERCADO

## **CAPÍTULO 4**

### **4. AUDITORÍA DE MERCADO**

#### **4.1 PEST**

##### **Político**

La estabilidad política del país ha sido un factor importante en los últimos años ya que ha permitido mediante diferentes iniciativas fomentar el desarrollo económico del país, factor muy importante para la creación de nuevos emprendimientos.

Según Sopó Montero & Baño Hifóng (2015) en su análisis del impacto de la creación de empresas e innovación en el crecimiento económico de los países, las economías en países emergentes desarrollan políticas públicas que impulsen la creación de nuevas empresas en áreas donde el uso de recursos económicos es más eficiente, es así como en Ecuador se han implementado políticas para impulsar el desarrollo de la industria local y fomentar la creación de nuevos emprendimientos enfocados a ofrecer mayor valor agregado en sus productos.

Una de las principales iniciativas del gobierno es el cambio de la matriz productiva que tiene como objetivo incentivar la producción local y de esta manera favorecer a sectores estratégicos como el de alimentos procesados, de esta manera se fortalece la producción, promoción e inserción de alimentos nacionales a mercados locales e internacionales. Este tipo de iniciativas es un impulso a la producción local y al crecimiento de emprendimientos, ya que el cliente se ve atraído a comprar productos en el país y valora más la calidad que se ofrece en productos premium que pueden competir con los importados. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Entre las iniciativas se ha dado importancia a los derechos del consumidor, obligando a que las empresas ofrezcan productos elaborados en condiciones óptimas de calidad y con un correcto etiquetado que informe

sobre su contenido. Parte de las medidas tomadas es la aplicación de BPM y de la ley orgánica de defensa del consumidor, exigiendo a que industrias como la de alimentos cumpla con más medidas de control y estandarización de los productos. Debido a esto las empresas nuevas que deseen entrar a esta industria deberán invertir fuertes cantidades de dinero en infraestructura adecuada y certificaciones. (Ley orgánica de de defensa del consumidor, 2011)

### **Económico**

En el entorno económico se analizarán los factores con más relevancia para la propuesta como el poder adquisitivo de los consumidores, la tasa de interés efectiva del sector productivo y las salvaguardias a productos importados. Dentro del poder adquisitivo de los ecuatorianos se nota una reducción en los últimos meses, según el aumento en el índice de precios al consumidor que es de 103,95 con una inflación anual de 3,40%. Al existir menos poder adquisitivo en el país las personas están menos orientadas a comprar productos suntuarios lo que afecta directamente a los productos premium en general, ya que no tienen la capacidad para cubrir el costo de los mismos y en su lugar prefieren cubrir los costos básicos de alimentación. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Otro factor que se debe tomar en cuenta en el análisis económico del entorno es la tasa de interés efectiva máxima para el sector productivo de pymes es de 11,83%, la cual es más alta que la del sector productivo empresarial de 10,21% y más baja a la del consumo ordinario de 17,30%. La tasa de interés productivo pymes es la tasa que se debe considerar para el financiamiento de emprendimientos productivos en el país. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Las salvaguardias por balanza de pagos afectan directamente a la propuesta ya que estas medidas económicas tomadas para poder equilibrar la balanza comercial y permitir el desarrollo de la producción local, aplican aranceles del 45% a determinados productos importados como los dulces o confitería. Este factor sería determinante ya que la producción local tiene

oportunidades para cubrir la demanda actual de productos importados.  
(Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

### **Social**

En el análisis del entorno social se encuentran factores como la tendencia al cambio en los hábitos de consumo por productos más saludables. Con la aplicación de la semaforización en las etiquetas de los productos de la industria de alimentos el consumidor muestra un cambio en su comportamiento evaluando su compra según el contenido de azúcar, sal o grasas (Hoyos, Yance, & Rendón , 2015). Esto afecta a diferentes industrias como las productoras de gaseosas, yogurt, margarina/mantequilla, mayonesa y pan molde, sin embargo industrias como los dulces o confites no presentan mayor cambio en sus ventas ya que no son productos de consumo diario o primera necesidad siendo este un factor que no afectaría a la industria de snacks dulces o confites. (Kantar Worldpanel, 2014)

Según la Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas y Alimentos - ANFAB entre las tendencias en innovación en esta industria está el consumo de productos más naturales como los “libre de...” como los libre de gluten o lactosa, la reducción en el consumo de azúcar y usar alternativas como la stevia, los consumidores buscan etiquetas claras y transparentes, consumo de proteínas vegetales. De esta manera la industria de alimentos en general debe adaptarse a los cambios y las nuevas tendencias de consumo. (Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas y Alimentos - ANFAB , 2015)

### **Tecnológico**

La reducción de la brecha digital en el país es un factor positivo para los emprendedores, ya que los medios digitales son una forma eficaz para llegar al consumidor. Según estadísticas del Ministerio de Telecomunicaciones el 46,4% de la población tiene acceso a internet siendo favorable para el comercio y marketing electrónico tendencia que ha sido impulsada en los últimos años. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.)

La implementación de comercio electrónico en las empresas es una de las ventajas tecnológicas aprovechadas para ampliar los mercados de comercialización, esto se debe a que es una forma más eficiente y menos costosa de llegar al consumidor. Entre las ventajas se pueden resaltar la fidelización del cliente, una comunicación 24/7 y mejores costos de distribución. En América Latina se evidencia el mayor crecimiento en flujos comerciales en línea con un 7% del comercio electrónico global. (Observatorio TIC, 2015)

En conclusión se puede considerar que el macro entorno resulta favorable para una compañía productora y comercializadora de dulces tradicionales al considerar la tendencia de los clientes a consumir productos de mayor calidad y saludables (no artificiales), y que cumplan con los requisitos de las buenas prácticas de manufactura. La protección a la industria nacional es un aspecto positivo para la propuesta ya que hace más competitivo el producto de elaboración nacional al aumentar los costos relativos de los productos importados. La disminución de la brecha digital es un factor externo que puede ser capitalizado por la empresa mediante el uso de técnicas de comercio electrónico que permitan acercarse a los clientes y obtener ganancias. Finalmente, la poca elasticidad de la demanda de dulces en el Ecuador permite que los productos tengan flexibilidad en el manejo de los precios en caso de existir variaciones de costo y/o procesos de producción asociados a las nuevas necesidades del mercado, lo cual disminuye los riesgos financieros asociados.

#### **4.2 Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria**

En Ecuador para el periodo 2015 – 2018 se espera un crecimiento promedio anual del 4,3%, en el 2014 se presentó un crecimiento inter-anual del PIB 3.5% que representó USD 17,542 millones donde las actividades económicas que más contribuyeron fueron: administración pública y defensa (0.53 puntos); petróleo y minas (0.46 puntos); comercio (0.44 puntos); actividades profesionales, técnicas y administrativas (0.43 puntos);

manufactura no petrolera (0.39 puntos); construcción (0.38 puntos); y, transporte (0.27 puntos).

En el 2014 la composición sectorial la industria manufacturera presentó el mayor peso en el PIB con 11,8%, donde el 72% del PIB manufacturero se concentra en 5 actividades y la industria de elaboración de alimentos y bebidas es la más importante en el país con un peso de 38% y un producto generado de USD 5.297 millones. Dentro de la composición del PIB de la producción de alimentos se encuentra que el cacao, el chocolate y los productos de confitería representan el 2,9% de la industria. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para el sector de confitería se ha marcado una tendencia en las importaciones ecuatorianas de productos de chocolate, las cuales sobrepasan a las exportaciones, esto se debe a que hay una oportunidad en el mercado extranjero que requiere de alimentos y bebidas de calidad gourmet.

La industria de snacks ecuatorianos se compone por snacks dulces y salados donde se ha observado un crecimiento en el periodo 2008 - 2013 en las exportaciones promedio anual en valor FOB de 6.7% y para el 2014 un valor FOB de estos productos de USD \$16.9 millones. (Pro Ecuador, 2015)

En Ecuador las importaciones del sector de confitería alcanzaron USD 6,5 millones en los dos primeros meses del 2015, mientras que en el 2014 fueron de USD 43 millones con un crecimiento promedio anual del 2,3% en los últimos 3 años, cifra que se espera reduzca debido a las medidas arancelarias tomadas a este sector. El principal proveedor de confites es Colombia con el 61,1% del mercado seguido por China, Perú, Guatemala y Estados Unidos. ( Legiscomex.com , 2015)

El crecimiento de la industria de snack global según Nielsen es del 2% entre los años 2013 y 2014, mientras que en Latinoamérica se produjo un incremento del 9%, es decir 30 mil millones de dólares. De este estudio se obtuvo como información que el consumo de snack se debe en un 56% por placer y un 37% para satisfacer antojos y el satisfacer el hambre con tan

solo 28%. También se calificaron los atributos saludables del snack, donde el 65% de los consumidores latinoamericanos manifestó que prefieren snacks a base de ingredientes naturales y resaltan que los atributos de sabor y textura son los más apreciados. (Nielsen, 2014)

### **4.3 Análisis del Ciclo de Vida de la Industria**

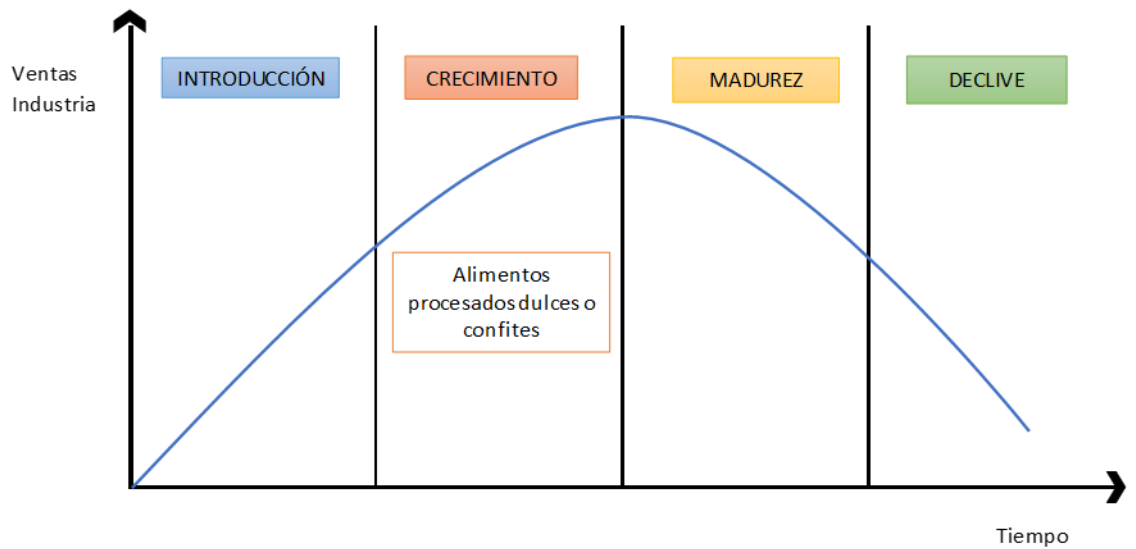
La industria de alimentos procesados dulces o confites en el Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento, esto se debe al impulso en el cambio de la matriz productiva.

En el 2014 en el país se importaron 43 millones de dólares en la industria de confitería, cifra que se pretende reducir con las medidas tomadas como las salvaguardias del 45%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Esto significa que pese a la gran oferta existente en el mercado de dulces, chocolates, galletas, entre otros, la producción local no abastece esta demanda y se debe producir más localmente para asumir las medidas tomadas por el gobierno con el fin de incentivar la producción local.

En el mercado ecuatoriano existen marcas de empresas consolidadas pero pese a esto en esta industria se presentan oportunidades como presentar propuestas diferentes y diferenciadas, tal es el caso de empresas como Pacari® y Kiwa® que atienden al mercado con snacks y confitería gourmet.

Gráfico 4 - Ciclo de vida de la industria



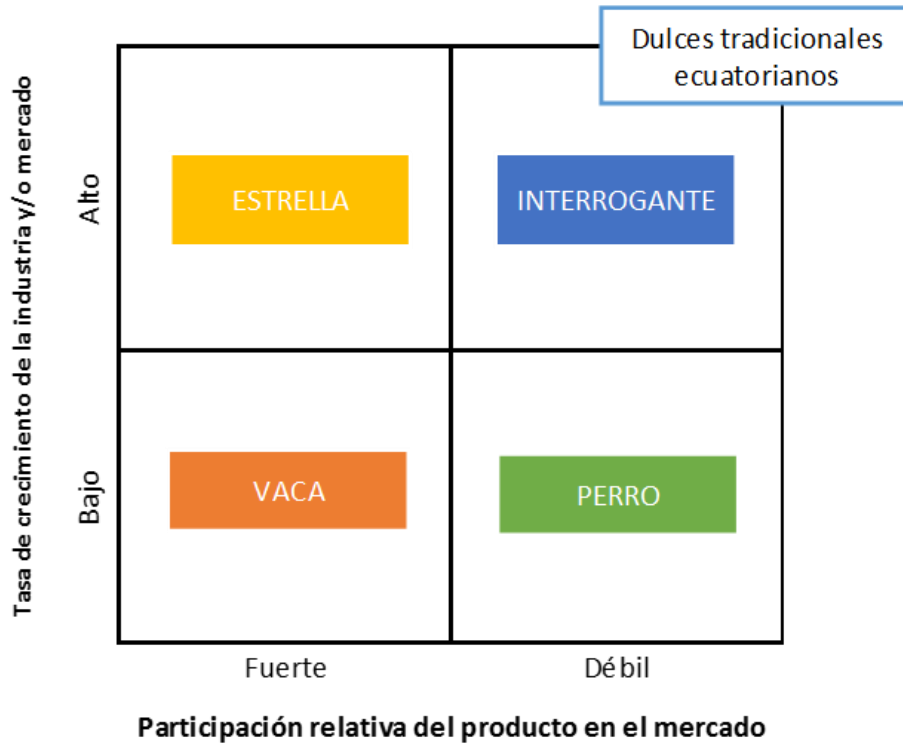
#### 4.4 Matriz BCG

En la matriz Boston Consulting Group se encuentran cuatro posiciones para los productos de una compañía como: el producto estrella, vaca, interrogante y perro.

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. sitúa el único producto de la empresa los dulces tradicionales ecuatorianos en una posición de interrogante debido a que se encuentra en una fase desarrollo y se pretende que al introducirlo al mercado tenga participación baja y crecimiento alto al ser un producto nuevo y diferenciado.



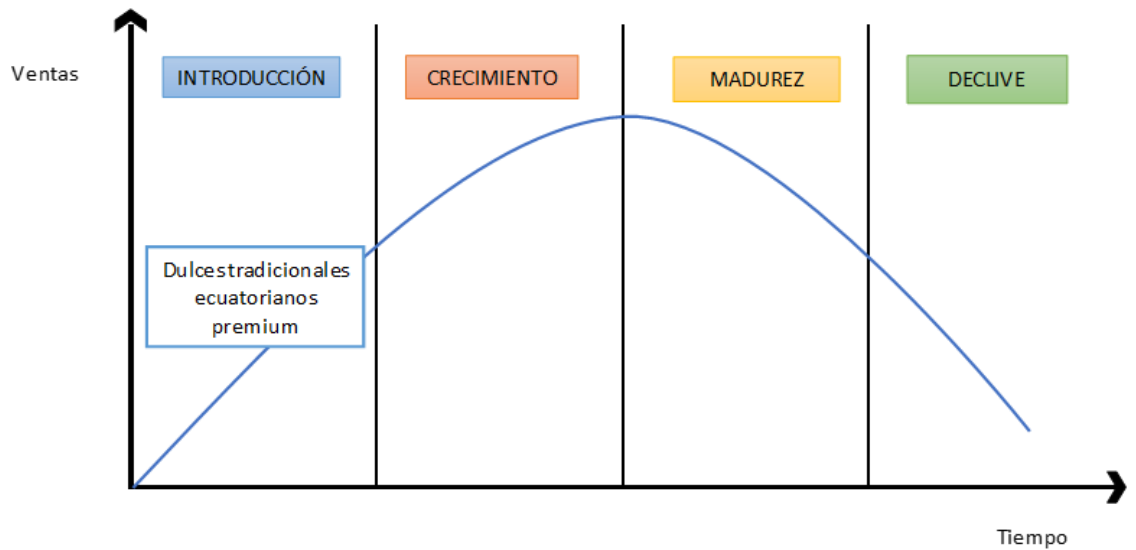
Gráfico 5 - Matriz BCG



#### 4.5 Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

El producto analizado en esta propuesta se ubica en una etapa de introducción, donde el nivel de ventas es bajo y se realizará una fuerte inversión en marketing para obtener mayor participación en el mercado

Gráfico 6 - Ciclo de vida del producto



#### 4.6 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter se realizará con la definición de la industria mediante los alcances horizontal, vertical y geográfico:

- Alcance Horizontal: snacks dulces o confites
- Alcance Vertical: producción y comercialización
- Alcance Geográfico: ciudad de Guayaquil

***“Industria de producción y comercialización de snacks dulces o confites en la ciudad de Guayaquil.”***

Tabla 4 - Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Fuerzas Porter	1	2	3	4	5	Total
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
<b>Amenaza de nuevas entrantes</b>						
Diferenciación de los productos de la industria			x			
Acceso a materias primas		x				
Inversión en capital				x		
<b>Calificación</b>						<b>3</b>
<b>Poder negociación de proveedores</b>						
Cantidad de proveedores				x		
Disponibilidad de proveedores sustitutos				x		
Costo del producto del proveedor en relación con el precio del producto final		x				
<b>Calificación</b>						<b>3</b>
<b>Poder negociación clientes</b>						
Cantidad de ofertantes					x	
Costo o facilidad del cliente de cambiar de empresa				x		
Demanda de los productos de la industria				x		
<b>Calificación</b>						<b>4</b>
<b>Rivalidad entre competidores</b>						
Número de competidores					x	
Diversidad de competidores				x		
Crecimiento de la industria			x			
<b>Calificación</b>						<b>4</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>						
Número de productos sustitutos					x	
Valor precio sustitutos			x			
Disponibilidad de sustitutos cercanos				x		
<b>Calificación</b>						<b>4</b>
<b>TOTAL FUERZAS PORTER</b>				<b>4</b>		

### **Poder de negociación de los proveedores**

La influencia de los proveedores sobre la industria es media, los principales proveedores de la industria son las empresas azucareras que mantienen precios estandarizados, en productos como el cacao y las frutas hay diversidad de productores donde el costo de la materia prima está establecido y no tiene gran influencia sobre el costo final dado los volúmenes de compra.

### **Poder de negociación de los clientes**

La influencia de los clientes sobre la industria es alta debido a la gran cantidad de ofertantes en la industria y la facilidad con la que un cliente puede elegir otro producto con un menor costo. Los clientes tienen la opción de elegir comprar los productos que mejor se adapten a conveniencia ya sea de lugar o precio.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Esta industria se caracteriza por tener una alta amenaza de productos sustitutos, ya sean snacks salados o productos que satisfagan esta misma necesidad pero más saludables. La cantidad y disponibilidad de estos productos es bastante alta y hay variedad ya sea nacional o extranjera.

### **Amenazas de nuevas entrantes**

La probabilidad de que nuevas empresas ingresen a la industria es media, el principal factor es la inversión requerida debido a los estándares y normas de calidad exigidos por la ley. En esta industria la diferenciación de los productos varía de acuerdo al segmento que se pretenda atender.

### **Grado de rivalidad**

En esta industria la intensidad de la competencia es alta debido a que existe una gran cantidad de competidores nacionales y extranjeros. Un factor importante es que la industria local está en crecimiento debido a la gran demanda que existe y la reducción de importaciones.

### **Conclusiones**

La industria resulta atractiva para una empresa que produzca localmente debido a que los productos importados tienen desventaja por los altos aranceles que tienen que pagar. Los márgenes de ganancia que puede obtener una empresa que elabore snacks dulces o confites en Ecuador serían más altos que los de los productos importados.

La rivalidad entre los competidores puede ser un factor a tomar en cuenta para una nueva empresa que pretende ingresar a la industria, ya que en perspectiva podría darse una competencia más agresiva entre empresas nuevas que fabriquen localmente estos productos, esto se debe a que el

número de participantes que producen en el país puede incrementarse y con ello la rivalidad en ese grupo estratégico dentro de la industria.

Es importante considerar que una empresa que venda dulces tradicionales estaría enfocada en un nicho específico dentro de la industria analizada y debería adaptarse a las condiciones de la misma e intentar diferenciarse de alguna manera de los demás competidores y pretender así eludir las condiciones de rivalidad alta de la industria.

## **4.7 Análisis de la Oferta**

### **4.7.1 Tipo de Competencia**

Dulecsa –Dulces del Ecuador S.A. tiene competidores directos e indirectos entre los cuales se encuentran los siguientes:

Los competidores directos son los productores y comercializadores de dulces tradicionales como: Los Dulces de Antes y Dulces El Guayabal que cuentan con distribución en todos los supermercados del país, la Asociación de Comerciantes y Productores de Dulces Artesanales de Rocafuerte (Asprocodar) que tiene como objetivo crear una fábrica para poder exportar sus productos y los microempresarios dedicados a elaborar los dulces artesanalmente.

La competencia indirecta son los productos de la industria de los snacks dulces que se comercializan en los supermercados, tiendas, pastelerías, entre otros.

### **4.7.2 Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial**

#### **Mercado Real**

Son todos los habitantes de la ciudad de Guayaquil que adquieren dulces tradicionales ecuatorianos de cualquier tipo y presentación.

#### **Mercado Potencial**

Son todas las personas que se encuentren en la ciudad de Guayaquil, ya sean residentes en la ciudad o turistas dispuestos a comprar un snack dulce o un producto ecuatoriano.

### 4.7.3 Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

Tabla 5 - Características de los competidores

Competidores	Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Productos principales	Línea de precio
<b>Dutraec S.A. - Los Dulces de Antes (Directo)</b>	Bajo	10 años	Quito	Dulces tradicionales: caja de 16 unidades de guayabas, alfajores, manizadas y dulces de leche - 480gr.	\$7,8
<b>Dulces El Guayabal (Directo)</b>	Medio	S/D	Cumbayá - Quito	Dulces de guayaba en diferentes presentaciones: deditos de guayaba envueltos en manjar - 480gr.	\$4,47
<b>Pacari®(indirecto)</b>	Alto	13 años	Quito	Chocolate ecuatoriano premium: barras de chocolate 100% orgánico - 50gr.	\$7,99
<b>Nature's Heart (Indirecto)</b>	Alto	10 años	Tabacundo	Línea de snacks dulces: Nutty Berry Mix - 250gr.	\$4,90
<b>La Universal (indirecto)</b>	Alto	128 años	Guayaquil	Línea de chocolates, galletas y caramelos: Manicho 100g y Sprafino 132gr.	\$1,99 y \$3,49
<b>Nestlé (Indirecto)</b>	Alto	60 años	Quito y Guayaquil	Línea de chocolates y galletas: barras de 100g y galletas 540g.	\$1,79 y \$3,59

### 4.7.4 Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa

Las estrategias de los competidores que se analizarán son:

#### **Dutraec S.A. - Los Dulces de Antes (Directo)**

- Esta empresa comercializa dulces tradicionales con calidad de exportación, posee una gama de cuatro dulces diferentes en una presentación de 460 gr.
- Utiliza como canales de distribución la cadena de supermercados de la Corporación Favorita, su mercado se concentra en la ciudad de Quito y se está introduciendo en la ciudad de Guayaquil.

Gráfico 7 - Los Dulces de Antes



Fuente: (Dutraec S.A., 2015)

### Dulces El Guayabal (Directo)

- Es un negocio familiar que comercializa dulces de guayaba en diferentes presentaciones con una estrategia diferenciada de la producción y comercialización artesanal.
- Utilizan como canales de distribución todos los supermercados del país en cajas de 12 unidades y además venden a pequeños negocios o dulcerías en presentaciones individuales.

Gráfico 8 - Empaque Dulces El Guayabal



Fuente: (Camari, s.f.)

### **Pacari® (indirecto)**

- Esta compañía tiene una estrategia de diferenciación basada en la producción y comercialización de chocolate ecuatoriano 100% orgánico premium, caracterizado por poseer el título del mejor chocolate del mundo.
- Comercializan sus productos a través de una tienda on-line, supermercados, farmacias y diferentes autoservicios especializados.

Gráfico 9 - Empaque Pacari®



Fuente: (Pacari®, s.f.)

### **Contra estrategia de Dulecsa –Dulces del Ecuador S.A.**

- Comercializar dulces tradicionales del Ecuador en un empaque premium y elaborados en condiciones óptimas de calidad (sabor, color, forma y empaque).
- Conservar su sabor tradicional utilizando la fórmula original de los artesanos.
- Comercializar los productos en farmacias, aeropuertos, autoservicios de gasolineras y tiendas especializadas.



## 4.8 Análisis de la Demanda

### 4.8.1 Segmentación de Mercado

El producto presentado en esta propuesta está dirigido a un segmento amplio ubicado en la ciudad de Guayaquil, sin discriminación de sexo con edades adecuadas para el consumo de dulces y a los estratos socioeconómicos que tengan la posibilidad de costear un producto premium.

En un estudio realizado en México sobre el perfil de consumidores de dulces cristalizados o dulces tradicionales se determinó que deberían estar dirigidos a personas entre 15 y 24 años como principal segmento y como segundo perfil los rangos de edades de entre 25 a 44 años, ya que han comprado este tipo de dulces tradicionales y tienen conocimiento de los mismos. (Enzaldo Guzmán, 2010).

La edad máxima de consumo para el estudio es de 64 años, ya que según un estudio realizado en España se determinó que a partir de los 65 años el consumo de glucosa debe disminuir ya que la glucemia se encuentra elevada durante la vejez (NAOS, s.f.). Ambos estudios sirven para determinar una edad de entre 15 y 64 años para realizar el estudio.

### 4.8.2 Criterio de Segmentación

Los criterios de segmentación a usar son los siguientes:

Tabla 6 - Criterios de Segmentación

Criterio	Características
<b>Geográfico</b>	Habitantes de la ciudad de Guayaquil.
<b>Demográfico</b>	Hombres y mujeres de 15 a 64 años de edad.
<b>Socioeconómico</b>	De los estratos socioeconómicos A y B, alto y medio alto respectivamente.
<b>Psicográfico</b>	Que consuman snacks dulces.

### **4.8.3 Selección de Segmentos**

Mediante los criterios de segmentación se seleccionó el siguiente segmento:

Habitantes de la ciudad de Guayaquil, hombres y mujeres de 15 a 64 años de edad que pertenezcan a los estratos socioeconómicos A y B que consuman snacks dulces.

### **4.8.4 Perfiles de los Segmentos**

Los perfiles de los segmentos que la compañía buscará satisfacer son los siguientes:

- Hombres y mujeres de edades entre 15 y 64 años que consuman dulces tradicionales ecuatorianos.
- Habitantes de la ciudad de Guayaquil donde se encuentran concentrados los estratos socioeconómicos A y B.
- Personas que puedan consumir dulces y no tengan problemas de salud o impedimento para su consumo.
- Personas dispuestas y con capacidad de comprar productos premium.
- Consumidores regulares de snacks dulces en la ciudad de Guayaquil.

## 4.9 Matriz FODA

Gráfico 10 - Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Producto con fórmula original premium y empaque que asegura las condiciones óptimas del producto. 2. Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. 3. Inclusión de mujeres artesanas capacitadas.	1. Falta de experiencia en el mercado. 2. Limitado acceso a crédito para nuevos emprendimientos en el sector financiero privado. 3. Ofrecer un solo producto al mercado.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F+O</b>	<b>D+O</b>
1. Incentivo de instituciones públicas a la creación de emprendimientos. 2. Valoración de productos tradicionales. 3. Industria nacional protegida por el Estado.	2.1. Trabajar con instituciones públicas para incentivar el consumo de dulces tradicionales elaborados y comercializados en condiciones óptimas de calidad. 1. 3. Ofrecer un producto premium nacional aprovechando la restricción a productos importados.	2. 1. Conseguir un financiamiento aprovechando los incentivos de las instituciones públicas. 3. 2. Ampliar la gama de productos tradicionales dulces, ofreciendo más combinaciones con la gran variedad de dulces ecuatorianos.
<b>AMENAZAS</b>	<b>F+A</b>	<b>D+A</b>
1. Competidores establecidos en la industria. 2. Tendencia al consumo del chocolate ecuatoriano se convierte en competencia. 3. Gran variedad de productos sustitutos. 4. Cambios en los hábitos de alimentación de los consumidores.	3.4. Producir dulces sin conservantes ni químicos elaborados por artesanas que sean nutritivos y no tengan gran impacto en los nuevos hábitos de consumo. 1. 3. Crear una campaña que informe al consumidor sobre la importancia de los dulces tradicionales como reemplazo a los artificiales.	1. 1. Usar una estrategia de diferenciación para contra restar la fuerte competencia en la industria – no competir con los grandes. 1. 2. Realizar un proceso de benchmarking sobre el éxito de las empresas de chocolate premium ecuatoriano.

## 4.10 Investigación de Mercado

### 4.10.1 Método

La presente investigación usará los métodos cualitativos y cuantitativos, con el fin de obtener la mejor calidad de información posible sobre el comportamiento del mercado.

Las herramientas cualitativas a usar son un grupo focal para obtener las percepciones del consumidor sobre el producto, y entrevistas a expertos

para obtener información acerca de la elaboración y comercialización de dulces tradicionales ecuatorianos.

La herramienta cuantitativa que se usará son las encuestas a los posibles consumidores del producto.

## **4.10.2 Diseño de la Investigación**

### **4.10.2.1 Objetivos de la Investigación: General y Específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar el grado de aceptación de los dulces tradicionales ecuatorianos premium en la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer si el cliente consume dulces tradicionales y cuáles son los más reconocidos.
- Identificar los dulces tradicionales que los consumidores están dispuestos a comprar.
- Determinar la disposición de los clientes potenciales a adquirir dulces tradicionales ecuatorianos premium.
- Conocer las características esenciales que el cliente valora al momento de adquirir los dulces tradicionales.
- Establecer el comportamiento y las motivaciones de compra del cliente.
- Identificar las frecuencias de compra de dulces tradicionales.
- Conocer la valoración de los clientes por los productos tradicionales.
- Identificar los lugares en que los clientes están dispuestos a comprar este producto. Determinar la disposición a pagar de los clientes por una caja de dulces tradicionales premium.
- Identificar los factores claves de éxito de los negocios dedicados a la producción de dulces tradicionales.

- Determinar los canales de distribución que se utilizan en los negocios de dulces tradicionales artesanales.
- Conocer los procesos productivos de la melcocha, membrillo y cocada. (Formulación del producto)

#### 4.10.2.2 Tamaño de la Muestra

Se efectuó un muestreo aleatorio simple usando la población de mujeres y hombres, específicamente en los estratos socioeconómicos A y B, alto y medio alto respectivamente debido a la estrategia de comercializar un producto premium tradicional. El rango de edades que se determinó en la segmentación es de 15 a 64 años.

Tabla 7 - Definición de la Población

<b>Población total de Guayaquil</b>	<b>2.350.915</b>
<b>Edades entre 15 y 64 años</b>	<b>1.494.604</b>
<b>% de Segmentación estrato socioeconómico A y B</b>	<b>13%</b>
<b>Población de posibles consumidores</b>	<b>195.793</b>

Fuente: INEC

El tamaño de la muestra se calculó considerando una población finita, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% en condiciones desfavorables de muestreo.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (195.793) (50)(50)}{(5)^2 (195.793 - 1) + (1,96)^2 (50)(50)}$$

$$n = 384$$

El tamaño de la muestra aplicando la fórmula dio como resultado un  $n = 384$ .

### **4.10.2.3 Técnica de recogida y análisis de datos**

#### **4.10.2.3.1 Exploratoria**

##### **Entrevistas a expertos**

Las entrevistas se realizaron a expertos artesanos de dulces tradicionales de la ciudad de Baños de la provincia de Tungurahua con el objetivo de obtener un mayor conocimiento sobre como elaboran productos como el dulce de guayaba y la melcocha. Las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cuál es la formulación que usa para elaborar la melcocha y el dulce de guayaba? (Ingredientes, medidas, forma)
- ¿Cómo y dónde compran la materia prima y los insumos para la elaboración de sus productos?
- ¿Cuál es el método de cocción de la melcocha y el dulce de guayaba? (tiempo, equipos y forma de cocción)
- ¿Cuál es el rendimiento aproximado de la fórmula?
- ¿Cuáles son los canales de distribución que usa para vender sus productos y en qué lugares dentro y fuera del país los comercializa?
- ¿Cuáles son las claves de éxito del negocio de producción y comercialización de dulces tradicionales?
- ¿Cuál es el producto o dulce de preferencia de los clientes?
- ¿Qué método de conservación usa y cuál es la perecibilidad de este producto?

##### **Grupo Focal**

Se realizó un grupo focal a estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en un rango de edad entre 22 y 30 años, con preguntas y una degustación de dulces tradicionales con el objetivo de obtener percepciones más claras sobre la aceptación del producto en los clientes. A continuación se detallan las preguntas a realizadas:

Tabla 8 - Grupo Focal

GUÍA DEL GRUPO FOCAL	
A.	Introducción y presentación de los objetivos de la investigación
B.	Preguntas de discusión del grupo focal
1.	¿Qué tipos de dulces tradicionales ecuatorianos conocen y cuáles han consumido?
2.	¿Qué aspectos consideran importantes en cuanto a la calidad de un dulce tradicional al momento de consumirlo?
3.	¿Qué opinión les genera a ustedes la introducción al mercado de productos tradicionales de nuestro país como un producto premium?
4.	¿Qué opinan de la siguiente combinación de dulces? 1. Melcocha, 2. Dulce de Guayaba, 3. Cocada. Realizar degustación y obtener opiniones generales y críticas.
5.	Pueden describir alguna imagen mental generada al momento de comer alguno de estos dulces.
6.	¿Cuánto creen ustedes que podría ser un precio justo por esta caja de dulce de guayaba, melcocha y cocada con 2 unidades de cada dulce de 50 gramos cada uno? Mostrar ejemplo de la caja.
7.	¿En qué lugares creen ustedes que se deberían vender este tipo de dulces y por qué?
8.	Pueden decir breves opiniones acerca de la posibilidad de vender estos tres dulces tradicionales ecuatorianos que probaron como producto premium en Guayaquil.
C.	Sugerencias

#### 4.10.2.3.2 Concluyente

La herramienta que se usó en la investigación concluyente es una encuesta al tamaño de muestra calculado de 384 personas elegidos aleatoriamente con el objetivo de obtener información sobre el grado de aceptación de los dulces tradicionales ecuatorianos premium en la ciudad de Guayaquil.

Modelo de encuestas en anexo 1.

#### 4.10.2.4 Análisis de Datos

##### 4.10.2.4.1 Análisis de datos cualitativos

El análisis de los datos cualitativos está compuesto por el análisis de las dos entrevistas realizadas a expertos y el grupo focal.

**Entrevista #1:**

**Fecha de la entrevista:** 5 de diciembre del 2015

**Lugar de la entrevista:** Baños de Agua Santa

**Nombre del entrevistado:** Sra. Carmen Díaz

**Empresa:** El Viejo Pedro con 20 años de funcionamiento

**Productos de la empresa:** Arrope de mora, Dulce de guayaba y Melcocha en todas sus presentaciones.

Mediante la primera entrevista se obtuvo la siguiente información:

Insumos como la panela provienen del Puyo pero compran en Ambato todos los ingredientes para la preparación de los productos: panela, cajones de guayaba, azúcar, ácido cítrico y colorante rojo 40

Para la preparación del dulce de guayaba se usan cuatro cajones de guayaba y un quintal de azúcar, se lava la guayaba y luego pasa a un despulpador. Se cocina en una marmita junto con la azúcar hasta llegar a punto de corazón para las cajas o a punto de cortado. Para el de cortado se cocina por tres horas y se agrega colorante rojo 40 para darle el color característico, luego se pasa la mezcla a unos tableros a enfriar para luego cortar.

Para la preparación de la melcocha se usan 25 bloques de panela a diluir en agua hasta que llegue a punto con unas cucharaditas de ácido cítrico para asegurar su conservación. Al llegar al punto se extiende en piedra para que enfrié y luego se pasa a los ganchos para batir y que blanquear la melcocha.

El método de conservación que se usa para la melcocha es ácido cítrico y al dulce de guayaba no se le agrega ningún conservante. Los productos tienen un tiempo de conservación de tres a cuatro meses.

La fórmula rinde dos tableros de 80 bocados grandes y 392 bocados pequeños cada uno de dulce de guayaba y cada parada tiene dos tableros. De una parada de melcocha se tienen cuatro paquetes de cinco melcochas grandes.



Los lugares donde se comercializa son Quito, Guayaquil, Cuenca, Puyo y localmente. Tienen distribuidores a los que les envían en transportes interprovinciales y el pago se hace con depósito anticipado.

La clave de éxito del negocio es permitir a las personas trabajar y estudiar ofreciendo beneficios a todos los trabajadores. Y los clientes prefieren el producto porque es conocido por su buena preparación y frescura. El producto más vendido es el dulce de guayaba y todos sus productos tienen registro sanitario. El precio de venta en la planta del bocado pequeño de dulce de guayaba es a \$0,15 c/u y la melcocha a \$0,75 c/u. El dulce de guayaba en los puntos de venta de sus distribuidores se comercializa a \$0,25 y la melcocha a \$1 c/u.

La planta cuenta con doce personas que trabajan ocho horas diarias de lunes a sábado.

#### **Entrevista #2:**

**Fecha de la entrevista:** 5 de diciembre del 2015

**Lugar de la entrevista:** Baños de Agua Santa

**Nombre del entrevistado:** Sra. María de los Ángeles Caicedo

**Empresa:** Los Dulces de la Abuela con aproximadamente 90 años de funcionamiento.

**Productos de la empresa:** Producción de Melcocha y comercialización de productos complementarios.

Se realizó una segunda entrevista de la que se obtuvo la siguiente información:

Este es un negocio familiar especializado en la producción de melcocha con innovaciones de melcocha no solo de panela sino de azúcar ampliando la variedad de sabores como: fresa, guanábana, mango, maracuyá, mora y el especial de la abuela es el de coco relleno con ajonjolí. La melcocha tradicional es de panela y la innovaron con trozos de mandarina y maní, la cual tiene mayor demanda por los clientes.

Cuentan con dos puntos de venta en la ciudad de Baños de Agua Santa donde tienen diferentes productos como dulce de guayaba, cocada,

entre otros pero son complementarios para tener la variedad que el cliente requiere.

Este negocio que solo elabora melcocha de distintas variedades artesanalmente utiliza panela proveniente del Puyo ya que es de mejor calidad que la producida en Loja.

La melcocha se disuelve 25 ladrillos de panela en agua en ollas industriales, esta mezcla se pasa por un colador para disminuir impurezas de la panela, luego se cocina hasta llegar al punto conejo, como conocen los melcocheros al punto de cristalizado de la mezcla. Luego se vierte en planchas de piedra para que se enfríe y se traspasa a un recipiente de cinco galones. Esta mezcla se pasa a calentar volviéndola manejable para luego blanquear la melcocha en un gancho y formar. Esta fórmula rinde diez pedazos para batir aproximadamente de cada recipiente de cinco galones y de estos se forman artesanalmente las porciones a empaquetar, las cuales no tienen medidas exactas.

El punto de conejo es un punto exacto para que no se endurezca, se lo realiza colocando un palito en la mezcla, pasándolo a otra olla con agua y al despegarse como un caramelo se lo apuñaba y si se cristaliza está el punto exacto para la melcocha.

Para que este producto dure amelcochado se usa un preservante, caso contrario se forma el alfeñique.

La clave de éxito del negocio es el secreto de cómo hacer la melcocha de sabores originales, en otros negocios la melcocha no tiene sabor a frutas solo a azúcar. Ellos estudiaron la formulación del caramelo de yogurt y con esa base hicieron la formulación de la melcocha de sabores que es reconocido por los clientes. Otra clave de éxito es patentar la marca de Dulces de la Abuela, que los ayudo a ser reconocidos incluso por la prensa.

### **Grupo Focal**

Los datos más importantes obtenidos en el grupo focal realizado a 6 personas de edades entre 21 y 30 años son los siguientes:

- Estarían dispuestos a pagar entre \$6 y \$7,50 por una caja de dulces variados de 300g de 6 unidades.
- La combinación elegida por los posibles consumidores es de melcocha, dulce de guayaba y cocada.
- Un factor importante es la envoltura para no presentar problemas al abrir el dulce individual.
- Es conveniente añadir snacks salados ecuatorianos para nivelar el exceso de dulces.
- Les agradó el sabor de los dulces, sintieron novedad y gusto a la variación de melcocha con sabor a mandarina.
- Consideraron que el empaque tiene que ser premium con representaciones del Ecuador, un dulce por cada región.
- Les grado mucho la idea de presentar un producto premium tan representativo del país.
- El producto debe dirigirse también a los extranjeros y venderse en aeropuertos y lugares turísticos.

#### **4.10.2.4.2 Análisis de datos cuantitativos**

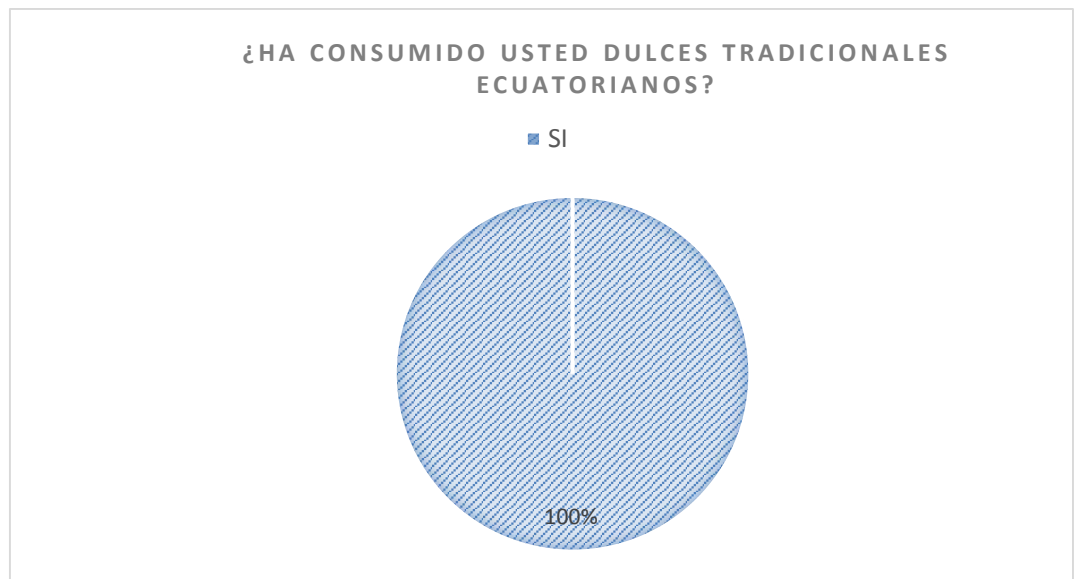
A continuación se presentan los datos obtenidos de las encuestas realizadas al tamaño de muestra de los posibles consumidores en gráficos y con su análisis individual.

- Se realizaron 384 encuestas de las cuales respondieron 256 mujeres y 128 hombres. El sector de residencia con mayor respuesta fue Norte con 290.
- Los encuestados respondieron en los siguientes rangos de edad: 221 personas entre 15 a 24 años, 118 personas entre 25 a 44 años y 45 personas de entre 45 a 64 años de edad.

**Pregunta #1 - ¿Ha consumido usted dulces tradicionales ecuatorianos?**

**Objetivo:** Conocer si el cliente consume dulces tradicionales y cuáles son los más reconocidos.

Gráfico 11 - Consumo de dulces ecuatorianos



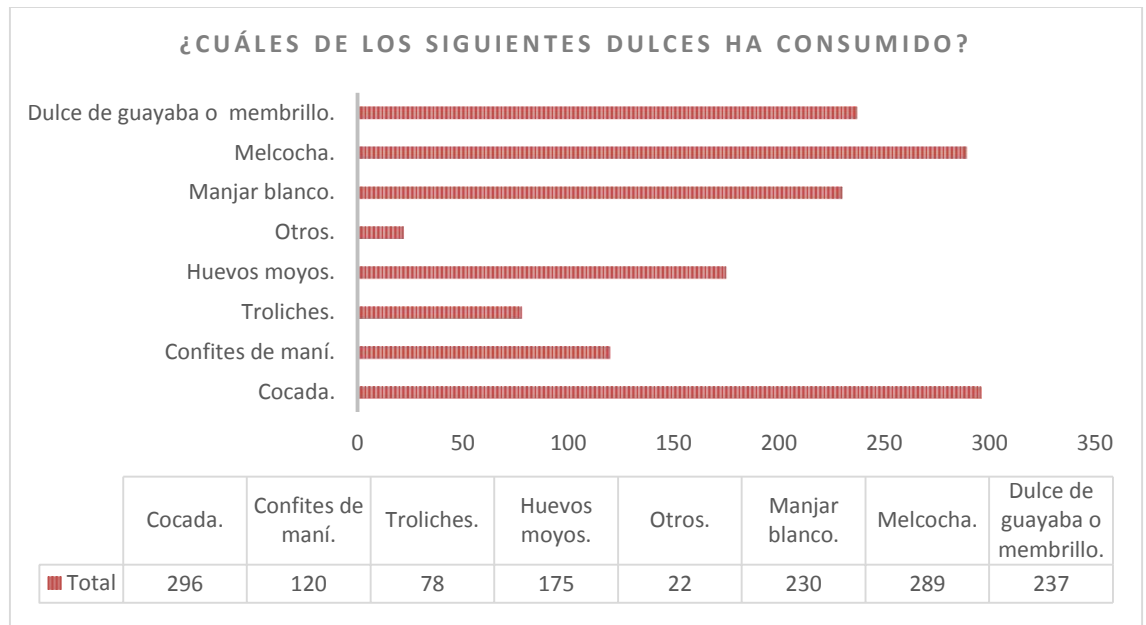
Fuente: la investigación

De los 384 encuestados todos respondieron haber consumido al menos una vez dulces tradicionales ecuatorianos de cualquier tipo. Con esta información se puede confirmar que existe un amplio reconocimiento del producto establecido en la propuesta.

**Pregunta #2 - ¿Cuál de los siguientes dulces ha consumido?**

**Objetivo:** Conocer si el cliente consume dulces tradicionales y cuáles son los más reconocidos.

Gráfico 12 - Tipo de dulces



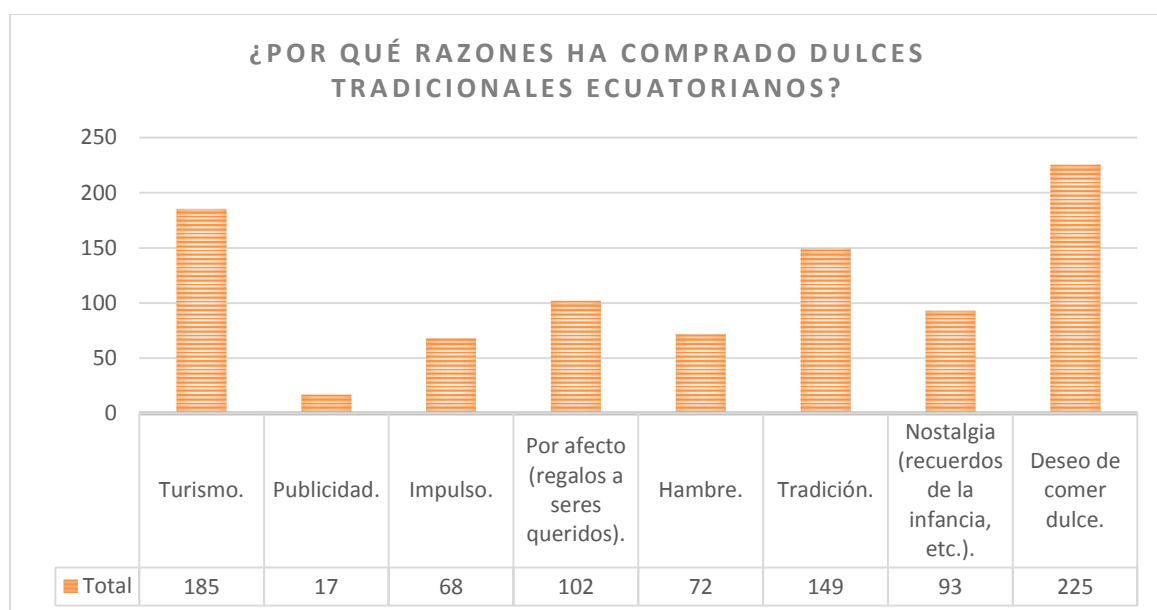
Fuente: la investigación

Los encuestados han manifestado que los dulces ecuatorianos más consumidos son la cocada, melcocha, el dulce de guayaba y el manjar blanco. Se puede concluir que son los dulces más representativos y conocidos de la tradición ecuatoriana.

**Pregunta #3 - ¿Por qué razones ha comprado dulces tradicionales ecuatorianos?**

**Objetivo:** Establecer el comportamiento y las motivaciones de compra del cliente.

Gráfico 13 - Razones de compra



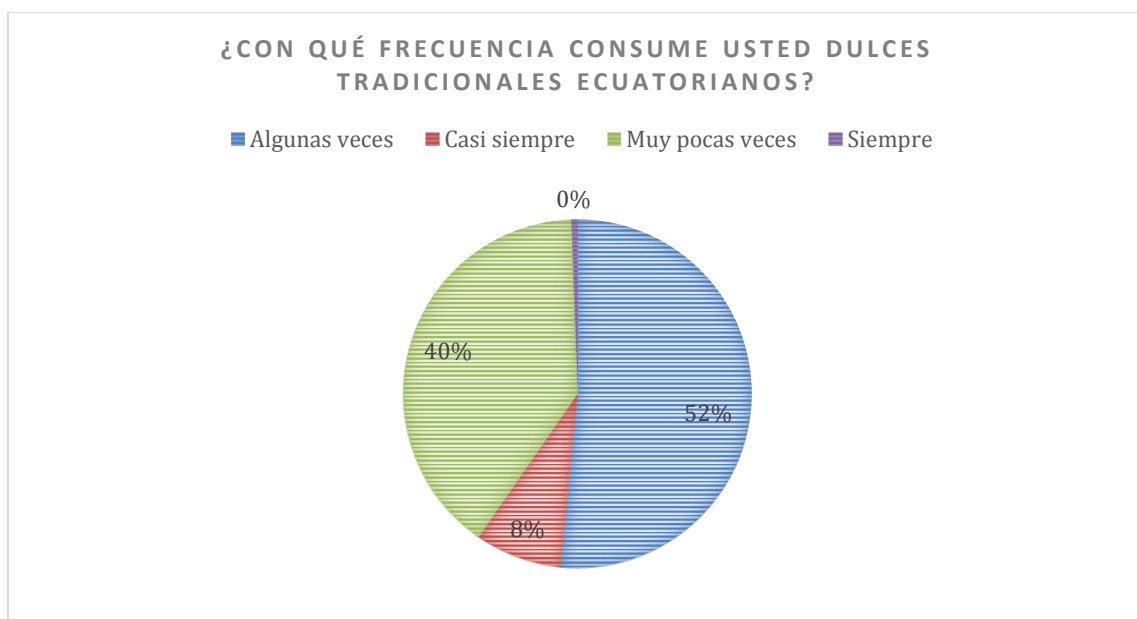
Fuente: la investigación

Las razones principales de compra son el deseo de comer dulce, turismo y tradición. Esta manifestación de los encuestados significa que para ellos los dulces tradicionales no son solo una tradición o algo netamente turístico, sino que hay un deseo de satisfacer una necesidad, lo que refuerza la propuesta inicial en la que se propone comercializar de manera masiva.

**Pregunta #4 - ¿Con qué frecuencia consume usted dulces tradicionales ecuatorianos?**

**Objetivo:** Identificar las frecuencias de compra de dulces tradicionales

Gráfico 14 - Frecuencia de consumo



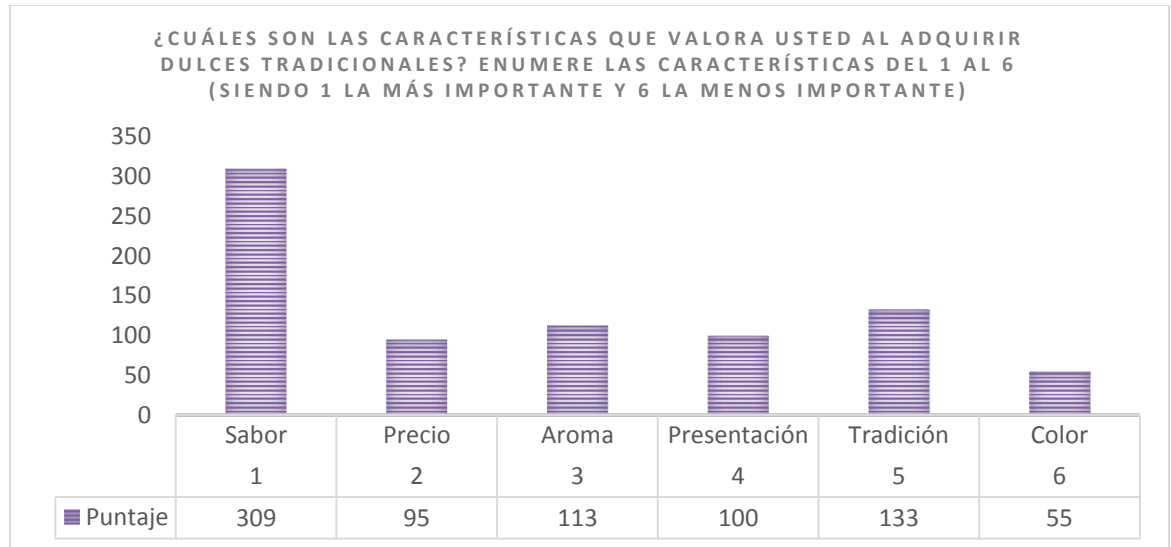
Fuente: la investigación

El 8% de los encuestados respondieron que casi siempre consumen dulces tradicionales y el 52% los consumen algunas veces, se puede observar una tendencia de consumo ocasional de dulces tradicionales y contribuye a la propuesta de aumentar la disponibilidad en diferentes canales de distribución para lograr un consumo más regular.

**Pregunta #5 - ¿Cuáles son las características que valora usted al adquirir dulces tradicionales?**

**Objetivo:** Conocer las características esenciales que el cliente valora al momento de adquirir los dulces tradicionales.

Gráfico 15 - Valoración de características



Fuente: la investigación

Para los encuestados las características que más valoran al adquirir dulces tradicionales ecuatorianos son el sabor, el precio y el aroma de acuerdo a las posiciones otorgadas por los encuestados, estas respuestas servirán para reforzar la característica de mantener su sabor original y artesanal.

**Pregunta #6 - ¿Cree usted que es importante rescatar las tradiciones del Ecuador y fomentar el consumo de productos tradicionales?**

**Objetivo:** Conocer la valoración de los clientes por los productos tradicionales.



Gráfico 16 - Importancia de tradiciones



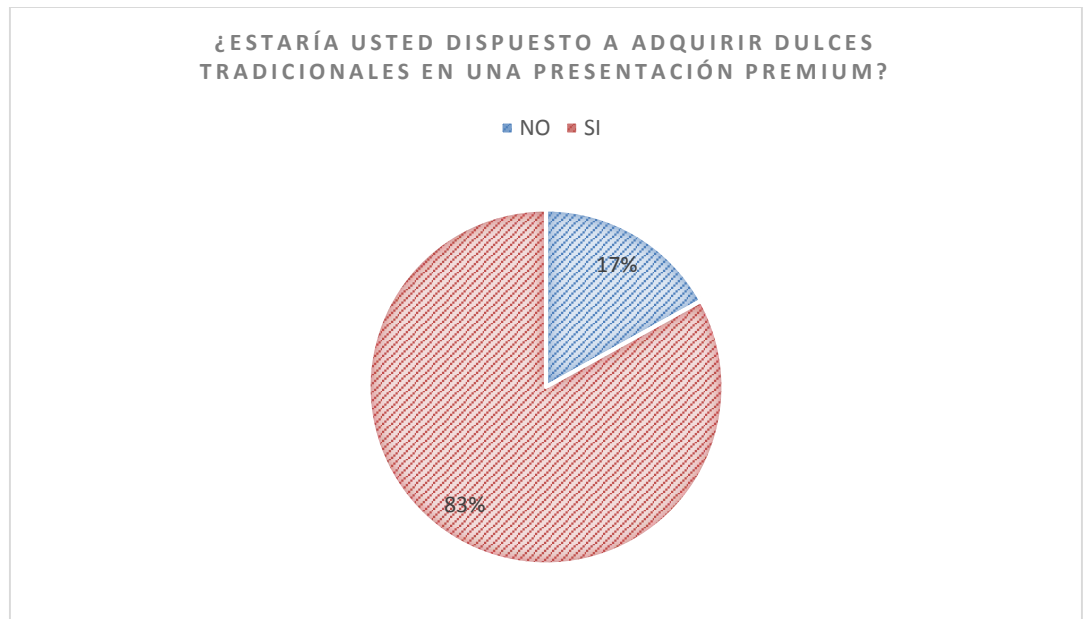
Fuente: la investigación

Los encuestados consideran importante el rescatar las tradiciones del Ecuador y fomentar el consumo de productos tradicionales, lo que permitirá diseñar el concepto del producto hacia las tradiciones y la identidad ecuatoriana.

**Pregunta #7 – ¿Estaría usted dispuesto a adquirir dulces tradicionales en una presentación premium?**

**Objetivo:** Determinar la disposición de los clientes potenciales a adquirir dulces tradicionales ecuatorianos premium.

Gráfico 17 - Disposición de compra



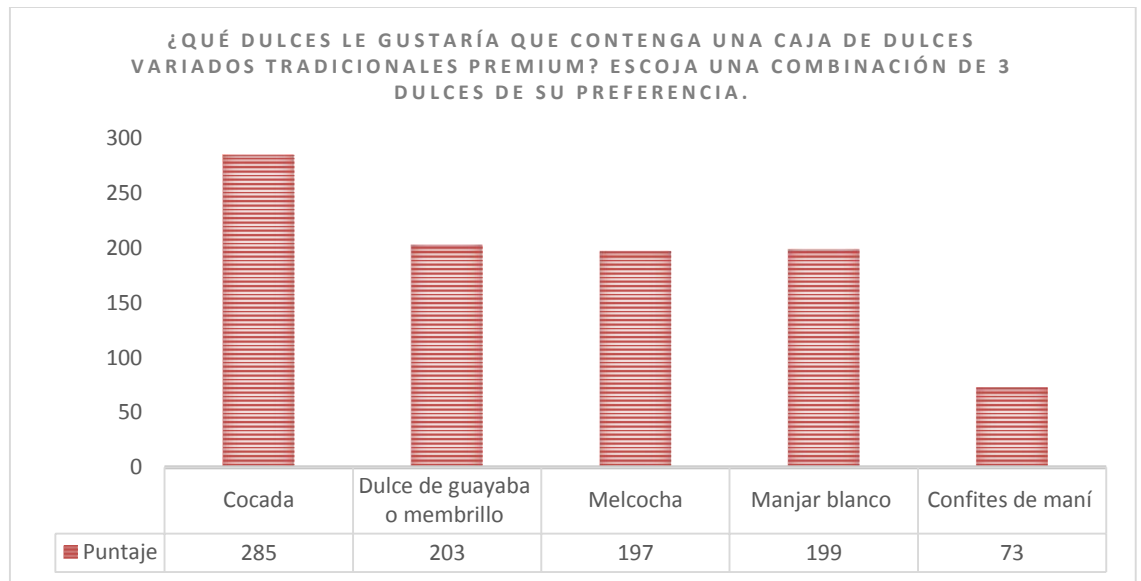
Fuente: la investigación

El 83% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir dulces tradicionales en una presentación premium, significa que el producto tiene aceptación en el mercado y se puede establecer la viabilidad y demanda de la propuesta.

**Pregunta #8 - ¿Qué dulces le gustaría que contenga una caja de dulces variados tradicionales premium?**

**Objetivo:** Identificar los dulces tradicionales que los consumidores están dispuestos a comprar.

Gráfico 18 - Combinación de dulces



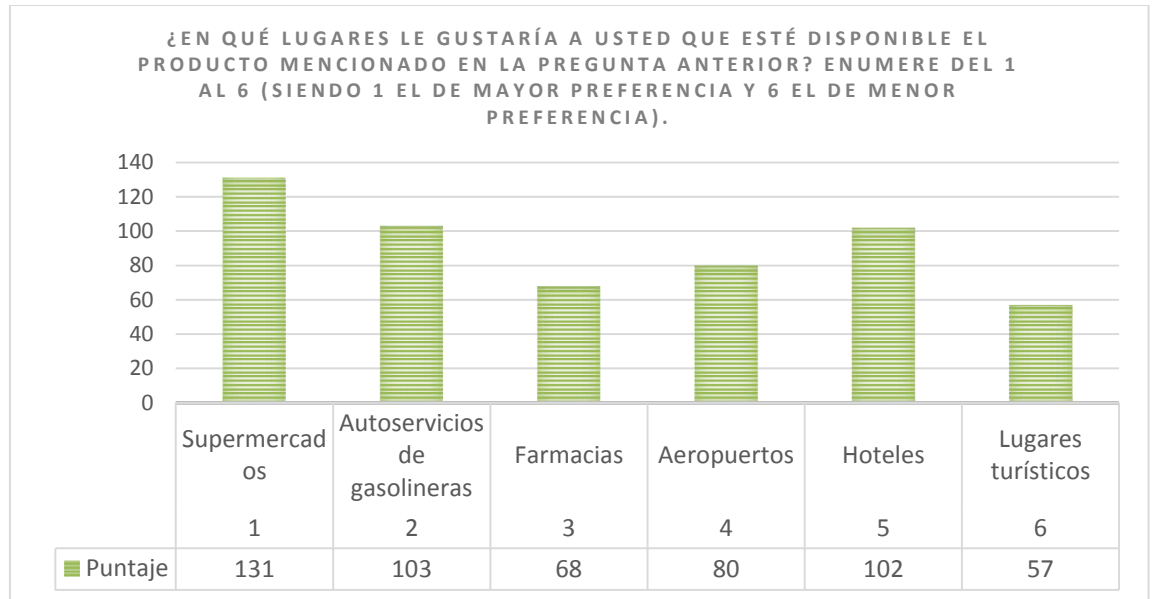
Fuente: la investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos las mayores puntuaciones dentro de los tres dulces preferidos fueron en primer lugar la cocada, en segundo el membrillo y en tercer lugar se encuentran el manjar blanco y la melcocha con diferencias mínimas en sus puntajes. Esta información obtenida concuerda con el resultado del grupo focal donde se menciona que la combinación para el producto debe ser cocada, dulce de guayaba y melcocha.

**Pregunta #9 – ¿En qué lugares le gustaría a usted que esté disponible el producto mencionado en la pregunta anterior?**

**Objetivo:** Identificar los lugares en que los clientes están dispuestos a comprar este producto.

Gráfico 19 - Lugares de compra



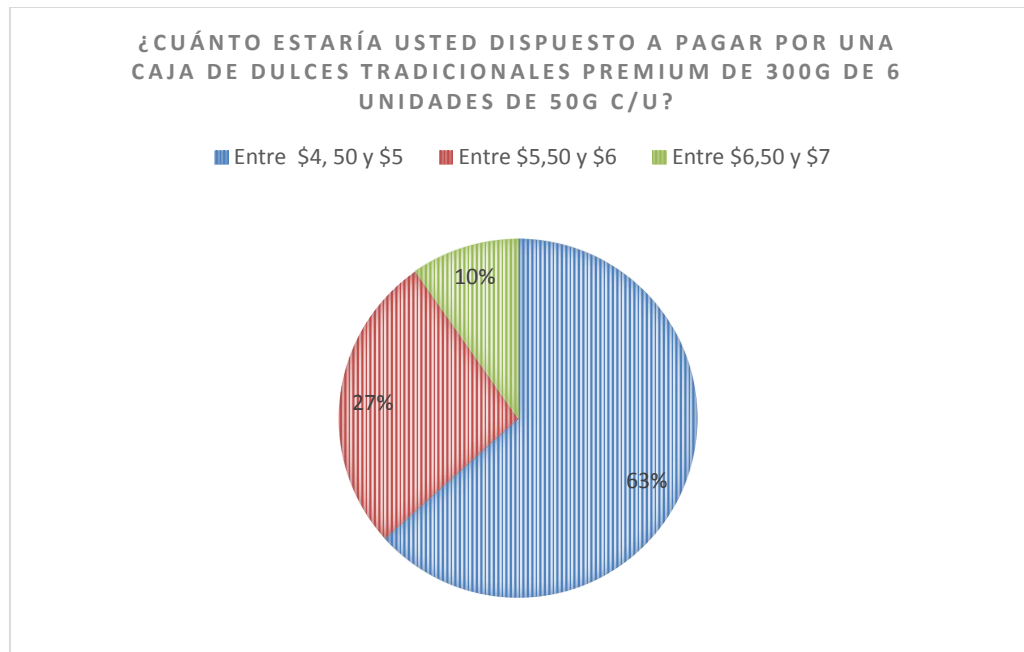
Fuente: la investigación

Para los encuestados los lugares donde les gustaría tener disponible este producto son de preferencia los supermercados y los autoservicios de gasolineras, ubicándolos en primer y segundo lugar. También es importante resaltar que como tercera y cuarta opción eligieron farmacias y aeropuertos para poder adquirir este producto, lo que permite establecer que los supermercados, farmacias, autoservicios de gasolineras y aeropuertos son los canales adecuados para el negocio.

**Pregunta #10 – ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una caja de dulces tradicionales premium de 300g de 6 unidades de 50 g c/u?**

**Objetivo:** Determinar la disposición a pagar de los clientes por una caja de dulces tradicionales premium.

Gráfico 20 - Disposición a comprar



Fuente: la investigación

El 63% encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar un precio de entre \$4,50 y \$5, el 27% respondieron que pagarían entre \$5,50 y \$6. Esta respuesta ayudará en conjunto a los precios de la competencia a determinar el precio y márgenes de utilidad adecuados para los canales de distribución.

#### 4.10.2.5 Resumen e interpretación de resultados

Mediante las encuestas realizadas a la muestra de 384 personas se estableció un 83% de aceptación de los dulces tradicionales ecuatorianos en una presentación premium donde según los encuestados se puede concluir que las opciones preferidas para colocar en esta caja son la cocada, el dulce de guayaba y la melcocha.

El sabor es la característica más valorada por los clientes para los dulces tradicionales ecuatorianos, el precio es la segunda característica que los encuestados toman en cuenta y que se relaciona con el 63% de

encuestados que respondieron que pagarían por el producto entre \$4,50 y \$5.

Finalmente el cliente compraría el producto en supermercados, autoservicios de gasolineras y farmacias, esto se relaciona con la estrategia de diferenciación y la propuesta de valor de disponibilidad para los clientes. Entre las razones de compra se resaltó que el segundo lugar por turismo y debido a la falta de disponibilidad el consumo no es muy frecuente.

### **4.10.3 Conclusiones de la Investigación de Mercado**

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa:

- La aceptación de los dulces tradicionales ecuatorianos premium es positiva tanto en las personas que asistieron al grupo focal como de los encuestados.
- Para los posibles consumidores es importante rescatar las tradiciones ecuatorianas mediante la fabricación de productos premium, resaltando que se puede seguir el ejemplo del chocolate ecuatoriano como marca país.
- La composición de dulces para la caja elegida tanto por los encuestados y el grupo focal fue cocada, dulce de guayaba y melcocha. Sugiriendo también extender la línea de productos con más variedad de dulces ecuatorianos de todas las regiones del país.
- Los encuestados establecen una disposición a pagar de entre \$4,50 y \$5, mientras que en el grupo focal se llegó a la conclusión de que estaban dispuestos a pagar un máximo de \$7,50 pero basado en una presentación física preliminar y el sabor, características que le dieron valor agregado.

#### **4.10.4 Recomendaciones de la Investigación de Mercado**

Se recomienda hacer énfasis en realizar posteriores investigaciones para nuevas combinaciones de dulces ecuatorianos debido a la gran variedad que existe.

Se puede realizar una investigación posterior en otras ciudades del país para poder conocer la aceptación y percepciones de los ecuatorianos principalmente en los lugares de origen. También realizar investigaciones más exhaustivas a los competidores directos, ya que en la actualidad el cliente está comprando a la competencia.

Resulta atractiva la idea de dirigir al mercado extranjero y turistas para lo que se puede realizar una segmentación e investigación para internacionalizar el producto.

# CAPÍTULO 5

## PLAN DE MARKETING



## **CAPÍTULO 5**

### **5. PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 Objetivos: General y Específicos**

##### **Objetivo general**

Elaborar estrategias que permitan introducir y posicionar la marca “Artisan” como referente de dulces tradicionales ecuatorianos basadas en la identidad y cultura del país.

##### **Objetivos específicos**

- Captar el 1,50% del mercado potencial desde el primer año de funcionamiento.
- Ofrecer disponibilidad al mercado potencial con diferentes puntos de venta ubicados en la ciudad de Guayaquil.
- Diseñar una marca e imagen corporativa con la que el consumidor pueda identificarse.
- Alcanzar un crecimiento anual del 7% en ventas mediante estrategias de promoción constante del producto.

##### **5.1.1 Mercado Meta**

El mercado meta de Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. son los habitantes de la ciudad de Guayaquil, hombres y mujeres de 15 a 64 años de edad que pertenezcan a los estratos socioeconómicos A y B, y que estén dispuestos a consumir snacks dulces tradicionales.

### **5.1.1.1 Tipo y Estrategias de Penetración**

Las estrategias de penetración de mercados que se usarán son: atraer a clientes potenciales y atraer clientes de la competencia. La atracción de clientes potenciales se enfocará en publicidad y promoción dirigida al mercado meta, mientras que para atraer a los clientes de la competencia se usará la diferenciación y el valor agregado del producto de la compañía. (Alcaide et al., 2013)

### **5.1.1.2 Cobertura**

La cobertura de mercado se realizará mediante una distribución exclusiva en puntos de venta de la ciudad de Guayaquil adecuados a los criterios de segmentación. Esta decisión estratégica de cobertura geográfica apunta a seleccionar una cantidad de canales de distribución donde el consumidor encuentre siempre a su disposición dulces tradicionales ecuatorianos y que a su vez preserve la imagen de marca como un producto premium del Ecuador.

## **5.1.2 Posicionamiento**

### **5.1.2.1 Estrategia de Posicionamiento**

#### **Posición**

Se posicionará como una marca de dulces tradicionales premium, elaborados con los estándares de calidad para snacks del mercado pero también se conservará su sabor artesanal característico.

#### **Objetivo**

Ser referentes en el país de dulces tradicionales ecuatorianos mediante el manejo adecuado de una marca con identidad y así lograr fidelidad en los consumidores.

#### **Segmento**

Habitantes de la ciudad de Guayaquil que consuman snacks dulces, dispuestos y con capacidad de comprar productos tradicionales premium.

### **Atributos**

Son dulces ecuatorianos elaborados en condiciones óptimas de calidad con fórmula original y artesanal, lo que garantiza su sabor tradicional. No es un snack artificial y tiene tres dulces representativos diferentes en una sola presentación.

### **Calidad percibida**

La calidad percibida que se pretende obtener es de un producto premium tradicional ecuatoriano.

### **Ventaja competitiva**

Una de las características que sobresale frente a la competencia es la presentación final del producto, ya que su empaque permite una conservación óptima hasta su consumo y la disponibilidad en diferentes puntos de venta para que el producto sea asequible en cualquier momento.

### **Símbolos identitarios**

El símbolo identitario que se seleccionó para el producto es un vector del mapa del Ecuador pintado con acuarelas, el producto será identificado por su marca y empaque diferente a la competencia.

## **5.2 Marketing Mix**

### **5.2.1 Estrategia de Producto o Servicios**

#### **5.2.1.1 Descripción del Producto**

##### **Definición**

Caja de dulces tradicionales ecuatorianos compuesta por cocada, dulce de guayaba y melcocha.

##### **Composición**

La composición del producto se detalla a continuación:

Tabla 9 - Composición

<b>Dulce de guayaba</b>	<b>Ingredientes</b>
Dulces elaborados con jalea de guayaba seleccionada de frutas frescas y azúcar.	Guayaba, azúcar granulada, colorante rojo E-160b (natural, consumo alimentario)
<b>Cocada</b>	<b>Ingredientes</b>
Bocaditos de coco combinados con leche entera, azúcar y panela que le otorgan una textura y sabor artesanal.	Coco rallado, azúcar granulada, panela y leche entera.
<b>Melcocha</b>	<b>Ingredientes</b>
Dulce tradicional elaborado con panela, agua y aromatizado con extracto de jugo de limón.	Panela, agua y limón.

### **Color**

El color del empaque será blanco y los dulces tendrán su color característico: la cocada tendrá un color marrón, el dulce de guayaba será rojo y la melcocha de color caramelo claro.

### **Tamaño**

El producto tendrá un peso neto de 300 gr, compuesto por tres dulces individuales de melcocha, dulce de guayaba y cocada de 25 gr cada uno.

### **Imagen**

La imagen del producto será en una presentación premium con un empaque de acuerdo a la estrategia de diferenciación en el mercado. Se le otorgará una imagen que refleje que los productos ecuatorianos son superiores y que el sabor artesanal es insuperable por cualquier otro sabor artificial.

### **Slogan**

“La fusión del sabor y la tradición ecuatoriana.”

### **Producto esencial**

Snack dulce.

**Producto real**

Snack dulce tradicional ecuatoriano.

**Producto aumentado**

Snack compuesto por dulces tradicionales ecuatorianos elaborados con estándares de calidad de acuerdo a la industria con fórmula original y sabor artesanal.

**5.2.1.1.1 Adaptación o Modificación del Producto****Componente central**

El producto está compuesto de tres dulces con sus respectivos componentes: dulce de guayaba – pulpa de guayaba, melcocha – panela, cocada – coco rallado.

**Empaque**

El empaque está compuesto en su exterior de una caja full color Bristol natural anti-grasa 260 gr en color blanco y en su interior cada dulce está recubierto por una lámina de papel parafinado de 14x14cm.

**Servicio de apoyo**

Los clientes contarán con atención al cliente por medio de sugerencias y comentarios enviados a través del buzón de la página web.

**Requerimientos del cliente**

Los medios digitales serán monitoreados constantemente con el objetivo de recibir requerimientos y captar la mayor información posible de los clientes, así mismo se dará atención a requerimientos que pudiesen ser presentados por los canales de distribución.

**Condiciones de entrega**

El producto respetará las condiciones de entrega acordadas con los canales de distribución manteniendo siempre un manejo adecuado del producto y siendo almacenado en un lugar fresco y seco.

**Transporte**

La transportación del producto se realizará mediante el servicio de transporte y soluciones logísticas del Grupo Laar desde la planta hasta el lugar indicado por el cliente.

## **Embalaje**

El producto se transportará en cajas de cartón de 50 unidades cada una correctamente sellado y con las especificaciones de su contenido y lote.

### **5.2.1.1.2 Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado**

El empaque deberá contar con las siguientes especificaciones:

#### **Tapa superior**

- Logotipo
- Slogan
- Contenido: 12 unidades.
- Peso neto: 300 gr.

Gráfico 21 - Caja frontal

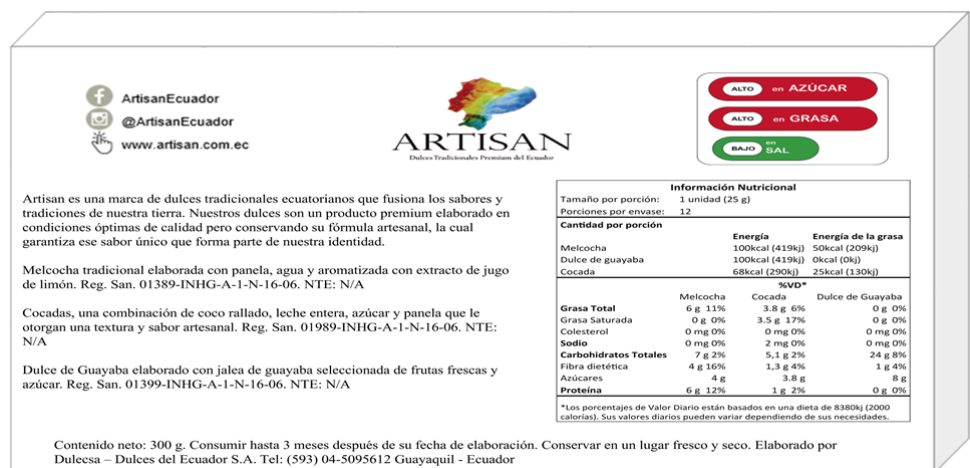


#### **Tapa posterior**

- Información clara de los componentes del producto.
- Tabla de información nutricional.
- Conservación: En un lugar fresco y seco.
- Tiempo de consumo: Consumir una vez abierto.
- Fecha de elaboración
- Fecha de caducidad: tres meses después de su fecha de elaboración.
- P.V.P.

- Lote
- Semáforo nutricional.
- Información de la compañía: Razón social, dirección, teléfono, página web.
- Registro sanitario.
- Certificación BPM

Gráfico 22 - Caja posterior



### 5.2.1.2 Amplitud y Profundidad de Línea

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. comercializará solo un producto por lo que no consta con amplitud y profundidad de línea.

### 5.2.1.3 Marcas y Submarcas

La marca está compuesta por un logotipo que contiene un vector en acuarelas del mapa del Ecuador, la palabra “Artisan” que representa la esencia artesanal que se quiere proyectar y la frase “Dulces Tradicionales Premium del Ecuador” describiendo de esta forma el producto.

Gráfico 23 - Logotipo



## 5.2.2 Estrategia de Precios

La compañía Dulecsa - Dulces del Ecuador S.A. mantendrá una estrategia de precios establecida según el valor percibido, en la que se ofrecerá un producto similar al de la competencia pero se le otorgará un valor superior debido a la imagen que se pretende proyectar como dulces premium y elaborados con estándares de calidad.

### 5.2.2.1 Precios de la Competencia

Los precios de la competencia se detallan a continuación:

Tabla 10 - Precios competencia

<b>PRECIOS DE LA COMPETENCIA</b>			
<b>Dulces El Guayabal</b> (solo bocaditos de guayaba)	\$	4,47	12 unidades
<b>Dutraec - Los Dulces de Antes</b> (dulces variados)	\$	7,60	16 unidades



### **5.2.2.2 Poder Adquisitivo del Mercado Meta**

El mercado meta está compuesto con habitantes de la ciudad de Guayaquil que se encuentran ubicados en los estratos socioeconómicos A y B, alto y medio alto respectivamente. Se considera que esta estratificación posee un poder adquisitivo medio - alto y la capacidad económica para costear el precio de venta de este producto.

### **5.2.2.3 Políticas de Precio**

Una caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u de la marca Artisan se venderá a un precio de venta de \$5,55 con un sobreprecio del 31%. Este precio tendrá un incremento anual del 5,38%.

El precio sugerido de venta al público será de \$7,40. El margen otorgado al canal de distribución es del 25%. No se aplican políticas de descuento.

#### **Márgenes brutos de la compañía**

El margen bruto que se aplicará sobre el valor del costo total del producto es del 31%.

#### **Términos de venta**

Los términos de venta serán acordados en la negociación y contrato con los respectivos canales de distribución, donde se debe especificar el precio establecido, las devoluciones si el producto no acuerda con las condiciones óptimas en el empaque y las fechas de entrega. También se establecerán las fechas límites de pago y las devoluciones solo se receptorán hasta 15 días después de la facturación.

#### **Métodos de pago**

Los pagos con los canales de distribución se manejarán en cheque post fechado o por transferencia bancaria con una línea de crédito de 15 a 30 días dependiendo del volumen de la compra y lo acordado en el contrato. Las ventas al por menor se realizarán en efectivo y pago de contado.

A partir del tercer año las ventas también se realizarán con PayPal y transferencia bancaria debido a una nueva estrategia de ventas en línea, las comisiones de estos métodos de pago estarán incluidas dentro del P.V.P.

## **5.2.3 Estrategia de Plaza: Punto de Ventas**

### **5.2.3.1 Localización Macro y Micro**

La macro localización de la producción y comercialización será llevada a cabo en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil también conocida como la capital económica del país.

La micro localización es en el Km 5.5 vía Daule - Mapasingue Oeste, la planta se ubicará en este sector industrial del norte de la ciudad de Guayaquil debido a que el sector cumple con los requisitos establecidos por la compañía en cuenta a costo, conveniencia de transporte y ubicación en zona industrial dentro de la ciudad se refiere.

#### **5.2.3.1.1 Distribución del Espacio**

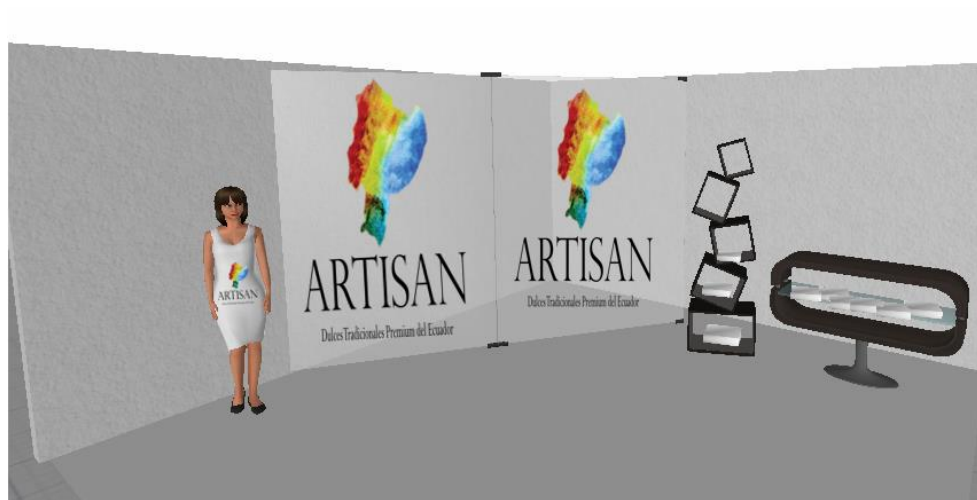
No se cuenta con un punto de venta propio pero se realizarán activaciones en los puntos de venta y participaciones en ferias por lo que se implementará un stand donde se presentarán el producto y banners de la marca Artisan.

Gráfico 24 - Activaciones y ferias



En el tercer año la estrategia irá dirigida a ampliar el reconocimiento de la marca realizando activaciones en el aeropuerto y participando en ferias de turismo, la imagen a proyectar de la marca irá enfocada al turista de la ciudad de Guayaquil. Esta estrategia resulta de la información obtenida en la investigación de mercado donde se recomendó aplicar también estrategias hacia el turismo.

Gráfico 25 - Activaciones año 3



### 5.2.3.1.2 Merchandising

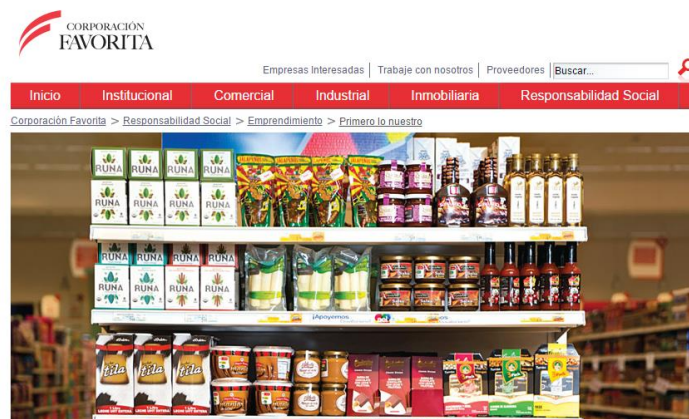
La comercialización del producto se realizara mediante canales de distribución como farmacias, supermercados y autoservicios en las gasolineras según la investigación de mercado, el producto en percha se encontrará ubicado en el sector de golosinas y confiterías estando en desventaja por situarse a competir con chocolates y otros dulces.

Entre las estrategias que se pueden aplicar están las siguientes:

- Se realizarán activaciones en los centros comerciales, las cuales consisten en ubicar un stand fuera de los puntos de venta entregando muestras gratis a los consumidores.

- En el tercer año se realizarán activaciones para promocionar el producto en el nuevo punto de venta del aeropuerto José Joaquín de Olmedo.
- Una estrategia a considerar es aprovechar el impulso y apoyo de supermercados de Corporación Favorita a los emprendimientos 100% ecuatorianos, dándole prioridad en percha a productos innovadores o artesanales en percha.

Gráfico 26 - Merchandising



Fuente: (Corporación Favorita, s.f.)

## 5.2.3.2 Sistema de Distribución Comercial

### 5.2.3.2.1 Canales de Distribución

Se usará un sistema de distribución selectivo debido a que se usarán específicamente puntos de venta de acuerdo al mercado meta de la compañía. El canal de distribución será de un nivel, es decir el flujo pasará del productor a los diferentes autoservicios o mayoristas y finalmente al consumidor.

Los mayoristas a los que se pretende incorporar al canal de distribución según el mercado meta y la investigación de mercado son supermercados, autoservicios de gasolineras y farmacias; en el tercer año se pretende incorporar un nuevo mayorista en el Aeropuerto Internacional

José Joaquín de Olmedo con el fin de expandir el mercado y el reconocimiento como marca ecuatoriana de dulces tradicionales.

Tabla 11 - Canales de distribución

<b>Mayorista</b>	<b>Número de puntos de venta</b>	<b>% Participación Puntos de Venta</b>	<b>% Participación Investigación de Mercado</b>
<b>Megamaxi y Supermaxi</b>	11	13,8%	58%
<b>Primax – Listo!</b>	19	23,8%	15%
<b>Fybeca</b>	28	35%	11%
<b>Pharmacy's®</b>	20	25%	11%
<b>Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo - Britt Shop® Ecuador</b>	2	2,5%	5%

Fuente: (Corporación Favorita, s.f.), (Primax, s.f.), (FARCOMED, s.f.), (Farmacias Pharmacy's®, s.f.), (Britt Shop®, 2015)

Complementando el canal de distribución físico, la compañía también contará desde el tercer año con un canal de distribución virtual que se implementará en su página web para ampliar su mercado y reconocimiento.

### **5.2.3.2.2 Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.**

La compañía realizará las actividades de comercialización en el perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil en los puntos antes mencionados y no se pretende introducir el producto a mercados rurales debido a la estrategia diferenciada del mismo.

### **5.2.3.2.3 Logística**

La logística de entrada estará a cargo de un operario que supervisará que los pedidos de los proveedores lleguen de acuerdo a las negociaciones previamente establecidas y cumplan con los requisitos para la elaboración del producto.

La logística de salida se realizará mediante un servicio de servicios logísticos y transporte que recogerá el producto correctamente empacado en

planta y lo entregará al destino final sea distribuidor o consumidor, este proceso deberá ser supervisado y verificado por el vendedor.

#### **5.2.3.2.4 Red de Ventas**

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. no dispondrá de una red de ventas, ya que se plantea un canal de distribución indirecto.

#### **5.2.3.2.5 Políticas de Servicio al Cliente**

##### **a. Pre – venta**

En esta fase se establece la investigación y análisis continuo del mercado con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, brindar un servicio de atención e información sobre el producto y mantener un vendedor que atienda los pedidos de los clientes.

##### **b. Post – venta**

Se analizará la satisfacción del cliente mediante comentarios en las redes sociales y se corregirán inmediatamente las devoluciones que no cumplan los estándares de calidad de la empresa en cuanto a forma, olor, color y sabor se refiere.

##### **c. Quejas, reclamaciones y devoluciones**

Se receptorán mediante el buzón de quejas y sugerencias de la página web, las mismas que serán atendidas oportunamente para una mejor atención al cliente. Las devoluciones realizadas por los distribuidores se realizarán según las condiciones establecidas en los contratos.

## **5.2.4 Estrategias de Promoción**

### **5.2.4.1 Estrategias ATL y BTL**

La compañía usará estrategias BTL (below the line) y TTL (through the line) para promocionar el producto y diferenciarse de la competencia, entre las estrategias a usarse se encuentran:

- BTL: se realizarán estrategias en línea más específicas dirigidas al mercado meta como e- mail marketing y Google Adwords.
- TTL: se pretende combinar estrategias no tradicionales masivamente como anuncios y promoción en redes sociales, banners en El Universo en línea, stand en ferias como El Mercadito, ferias de turismo y activaciones fuera de los puntos de venta.

### **5.2.4.2 Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria**

El concepto de la propuesta publicitaria se enfocará en mostrar las tradiciones ecuatorianas, los sabores, los olores y colores de una tierra pluricultural resaltando la calidad de la marca Artisan.

El mensaje publicitario se compondrá de imágenes visuales de los dulces y las tradiciones del Ecuador, seguido del slogan “La fusión del sabor y la tradición ecuatoriana.”

También se resaltarán temas como “No es un sabor artificial, es un sabor artesanal” y “Ecuador es un país de tradiciones premium.”

Gráfico 27 - Propuesta publicitaria



### **5.2.4.3 Promoción de Ventas**

#### **5.2.4.3.1 Venta Personal**

Las ventas se realizarán a través de un representante de la compañía y los distribuidores. Se considerarán como ventas personales las realizadas en las ferias y activaciones en las que participará la compañía.

#### **5.2.4.3.2 Trading**

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. promocionará sus productos en ferias realizadas en lugares turísticos durante las fiestas de Guayaquil en julio y octubre, también se buscará estar presentes en el mes de diciembre en El Mercadito y así dar a conocer el producto con el objetivo de elevar las ventas en esta fecha comercial clave.

Se entregarán muestras individuales gratis del producto y se mantendrá stock de cajas para venta durante los eventos.

La publicidad en punto de venta se realizará mediante activaciones en la que se colocará un stand fuera de los puntos de venta con muestras



individuales gratis para degustaciones. Se las realizará en los meses de febrero y mayo aprovechando las festividades de la época para llegar a más consumidores potenciales.

En el tercer año de funcionamiento las estrategias de trading se intensificarán para promocionar el producto turísticamente realizando activaciones en el aeropuerto y participando en ferias de turismo.

### **5.2.4.3.3 Clienting**

Las redes sociales y la interacción móvil será aprovechada al máximo en las estrategias de clienting como:

- Realizar promociones y concursos de 10 cajas de dulces de la marca Artisan mensualmente en las redes sociales, de esta manera se aumentarán los seguidores, visitas y se dará a conocer el producto lo que genera el “word-of-mouth marketing”.
- Se mantendrá un contacto interactivo con el cliente mediante los comentarios y sugerencias hacia el producto en redes sociales, convirtiéndolo en un desarrollador más de la marca y fidelizándolo a la propuesta.
- Se aplicará un formulario de registro al participar en concursos con el objetivo de obtener los correos de los clientes y aplicar estrategias de “mailing”.

### **5.2.4.4 Publicidad**

#### **5.2.4.4.1 Estrategia de Lanzamiento**

La estrategia de lanzamiento que usará la compañía será mediante un fuerte posicionamiento en los medios digitales en los que se realizarán las siguientes actividades:

- Se diseñará la página web y personalización fan page.
- Se realizará el posicionamiento en los buscadores.
- Se creará expectativa con un “video teaser” y anuncios previos al lanzamiento del producto en línea.

- Los anuncios en redes sociales contarán con el mensaje publicitario, el link de la página web y el hashtag #QuieroTradición.
- Se diseñará un “landing page” para captar seguidores y dirigir a los posibles consumidores a conocer los medios digitales.

#### **5.2.4.4.2 Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.**

A continuación se presenta el presupuesto de las actividades planteadas en el lanzamiento, los costos de diseños de anuncios, “video teaser” y “landing page” no son considerados debido a que en la nómina se cuenta con un director de marca/diseñador gráfico.

Tabla 12 - Lanzamiento

<b>Gastos de lanzamiento</b>	
<b>Página web y personalización fan page</b>	<b>300</b>
<b>Posicionamiento buscadores</b>	<b>336</b>
<b>TOTAL</b>	<b>636</b>

#### **5.2.4.4.3 Mindshare**

La compañía al encontrarse en una etapa de introducción el posicionamiento en la mente del consumidor será bajo por lo que mediante diferentes estrategias se pretende lograr el reconocimiento de los ecuatorianos como marca referente de dulces tradicionales.

#### **5.2.4.4.4 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas se manejarán en eventos realizados por el gobierno y los diferentes ministerios, Pro Ecuador y ferias turísticas en general donde se promocionen productos ecuatorianos con calidad de exportación. También se deberán crear relaciones cordiales con los representantes de los distribuidores y generar de esta manera lazos confiables que generen oportunidades a la compañía.

Un aspecto fundamental para dar a conocer la marca será mediante entrevistas en los diferentes medios de comunicación que promuevan emprendimientos, productos ecuatorianos y tradiciones del país.

#### **5.2.4.4.5 Marketing Relacional**

Se pretende crear una relación que busque siempre la satisfacción del cliente dándole la oportunidad de mantenerse en contacto con la empresa mediante los medios digitales, este objetivo se debe lograr con una relación de apoyo entre los grupos de interés de la compañía como el compromiso de los trabajadores, de los proveedores y los distribuidores.

#### **5.2.4.4.6 Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto**

##### **5.2.4.4.6.1 Estrategias de E-Commerce, E-Business e E-Marketing**

La compañía mantendrá estrategias de E – Marketing:

- Un paquete full banner rotativo por mes en El Universo en línea en los meses de enero, febrero, mayo, julio, octubre y diciembre con el objetivo de activar la marca y mejorar las ventas.
- El uso de google Adwords semestralmente.
- Página web y redes sociales.
- Anuncios en Facebook con un presupuesto mensual.

E – mail marketing.

- Las estrategias de E – Business serán las siguientes:
- Monitoreo constante en Google Analytics.
- Tracking de servicios logísticos y de transporte.
- Descarga de documentos electrónicos en la página web.

En el tercer año se contará con estrategias de E – Commerce:

- Tienda en línea.
- Promoción del canal virtual.

- Diseñar la página web y la tienda en línea en función de que el usuario concrete la venta y no abandone el sitio.

#### 5.2.4.4.6.2 Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

Los competidores directos tienen una presencia electrónica baja y no cuentan con página web.

Los Dulces de Antes no cuentan con actualización desde el 2013 en sus redes sociales, no tiene seguidores en Facebook y en twitter presenta 17 seguidores. Mientras que Dulces El Guayabal no tiene actualizaciones desde el 2014 y no presenta seguidores.

Tabla 13 - Competidores presencia en línea

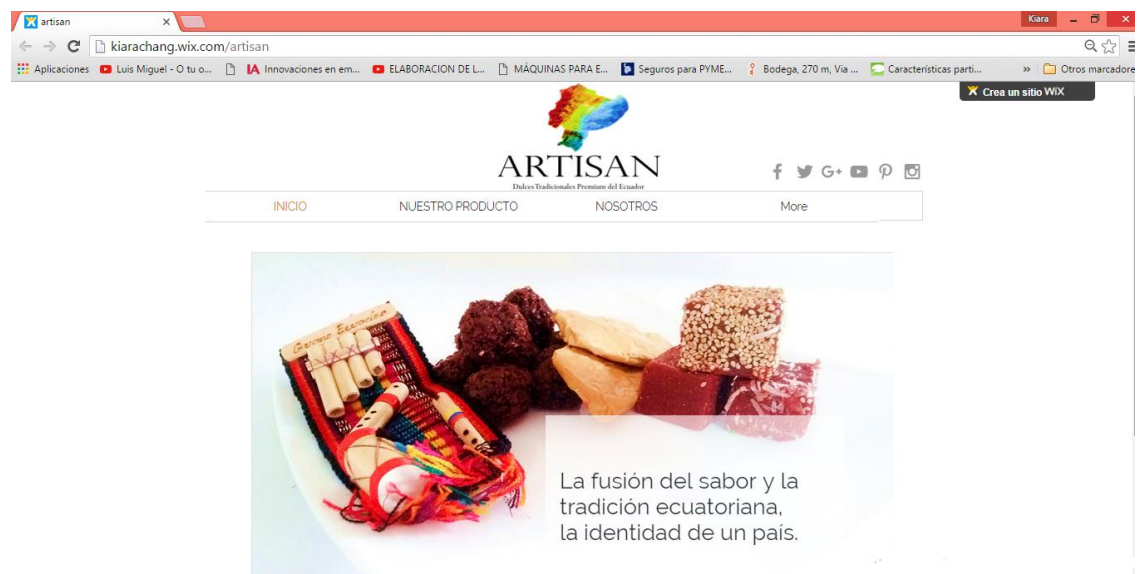
Competidor Directo	Página web	Facebook	Instagram	Twitter
Dutraec - Los Dulces de Antes	NO	SI	NO	SI
Dulces El Guayabal	NO	SI	NO	NO
Competidor Indirecto	Página web	Facebook	Instagram	Twitter
Pacari®	SI	SI	SI	SI
La Universal	SI	SI	NO	NO
Nature's Heart®	SI	SI	SI	SI

Los competidores directos como Pacari® presentan una presencia en línea consolidada de Pacari® con 164.754 seguidores en Facebook, 2.521 seguidores en Twitter, 4.759 seguidores en Instagram, una página web con tienda en línea recientemente lanzada al mercado y “fan page” en otros países del mundo.

### 5.2.4.4.6.3 Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)

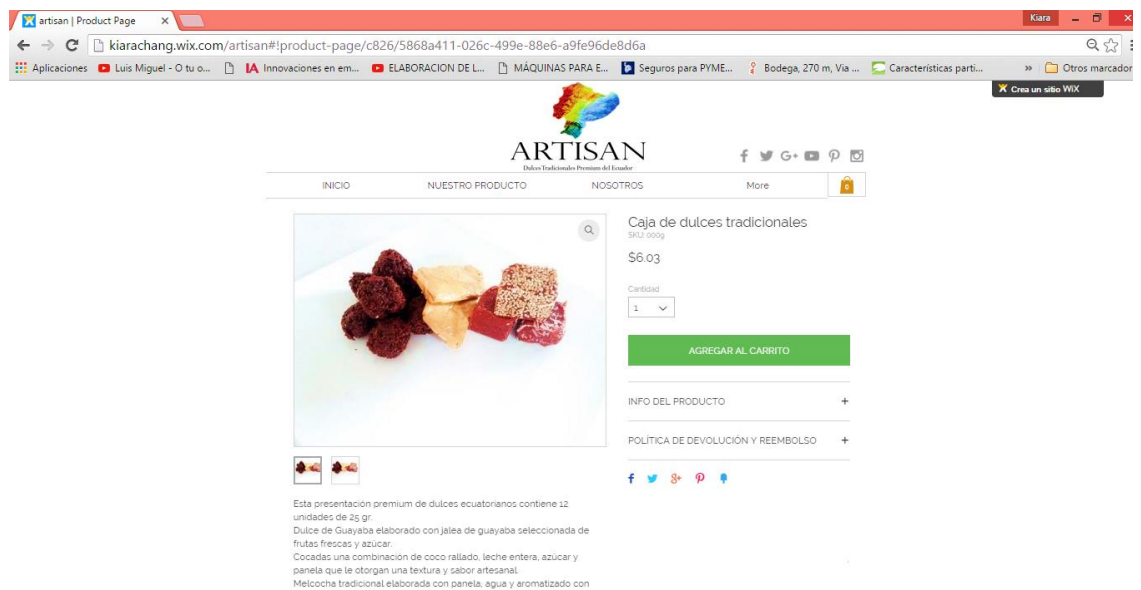
Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. contará con una página web creada con la adaptación de múltiples idiomas y con información sobre la compañía, el producto, donde encontrarlo, buzón de sugerencias y comentarios, enlace a las redes sociales e información de contacto.

Gráfico 28 - Página web Dulecsa



En el tercer año se implementará la opción de compra en línea permitiéndole a la compañía complementar sus canales de distribución y ofrecer mayor comodidad y disponibilidad al cliente.

Gráfico 29 - Tienda en línea



#### 5.2.4.4.7 Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales

##### 5.2.4.4.7.1 Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

Dado que la presencia en línea de los competidores directos no cuenta con actualizaciones se analizará los competidores indirectos.

Pacari® ofrece una tienda en línea, catas gratuitas del producto, reconocimientos, información de sus productos, consejos sobre el uso y beneficios del producto.

Gráfico 30 - Página web Pacari®



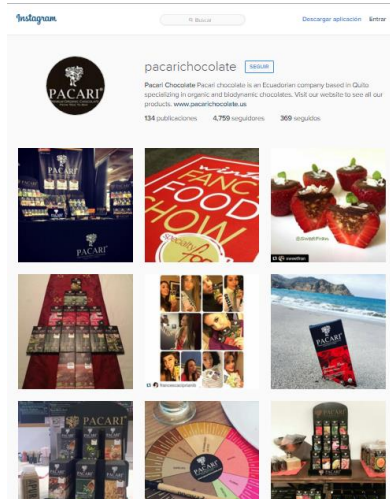
Fuente: (Pacari®, s.f.)

Gráfico 31 - Facebook Pacari®



Fuente: (Pacari®, s.f.)

Gráfico 32 - Instagram Pacari®



Fuente: (Pacari®, s.f.)

Nature's Heart® ofrece consejos sobre sus productos en redes sociales, monitorea y responde los comentarios de los usuarios, en la página web hay recetas, puntos de venta e información de la empresa.

Gráfico 33 - Página web Nature's Heart®



Fuente: (Terrafertil® TerraHolding Group, LLC, s.f.)

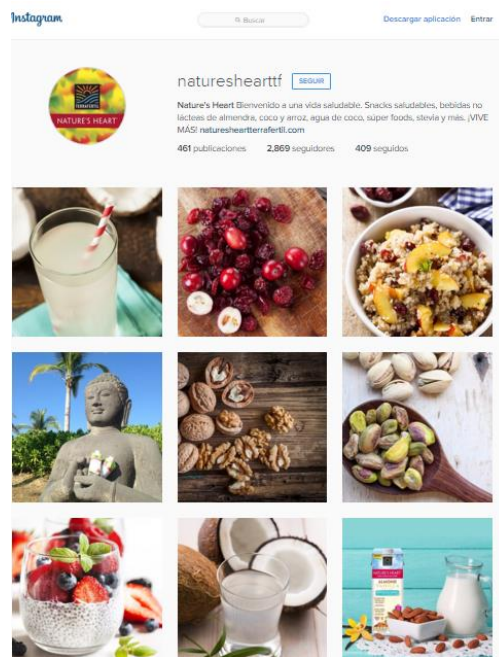
Gráfico 34 - Facebook Nature's Heart®



Fuente: (Terrafertil® TerraHolding Group, LLC, s.f.)



Gráfico 35 - Instagram Nature's Hearts®



Fuente: (Terafertil® TerraHolding Group, LLC, s.f.)

#### **5.2.4.4.7.2 Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)**

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. diseñarán “fan pages” en Facebook, Instagram y Twitter donde se dará información sobre el producto, la tradición ecuatoriana y se realizarán promociones para los seguidores.

Gráfico 36 - Facebook Artisan



Gráfico 37 - Instagram Artisan



### **5.2.4.4.7.3 Marketing Social**

La compañía usará su marca Artisan para promover el uso de empaques eco – amigables con el ambiente y el uso adecuado de los recursos del país. También se resaltarán que los dulces de la marca Artisan son hechos por manos de mujeres artesanas capacitadas.

### **5.2.4.5 Ámbito Internacional**

#### **5.2.4.5.1 Estrategia de Distribución Internacional**

No aplica ya que el producto se comercializará localmente.

#### **5.2.4.5.2 Estrategias de Precio Internacional**

No aplica ya que el producto se comercializará localmente.

## 5.2.5 Cronograma

Gráfico 38 - Cronograma de Estrategias

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	+	<b>▲ Cronograma de Estrategias de Marketing</b>	262 días	01/01	31/12
2	+	<b>▲ Enero</b>	22 días	02/01	31/01
3	+	Mantenimiento página web	4 días	04/01	07/01
4	+	Promoción del producto en El Universo en línea	22 días	01/01	31/01
5	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/01	31/01
6	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/01	31/01
7	+	<b>▲ Febrero</b>	21 días	01/02	29/02
8	+	Promoción del producto en El Universo en línea	21 días	01/02	29/02
9	+	Anuncios en redes sociales	21 días	01/02	29/02
10	+	Promociones en redes sociales	21 días	01/02	29/02
11	+	Activaciones de marca	2 días	13/02	14/02
12	+	<b>▲ Marzo</b>	23 días	01/03	31/03
13	+	Anuncios en redes sociales	23 días	01/03	31/03
14	+	Promociones en redes sociales	23 días	01/03	31/03
15	+	<b>▲ Abril</b>	21 días	01/04	30/04
16	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/04	30/04
17	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/04	30/04
18	+	<b>▲ Mayo</b>	22 días	01/05	31/05
19	+	Promoción del producto en El Universo en línea	23 días	01/05	31/05
20	+	Anuncios en redes sociales	23 días	01/05	31/05
21	+	Promociones en redes sociales	23 días	01/05	31/05
22	+	Activaciones de marca	2 días	07/05	08/05
23	+	<b>▲ Junio</b>	22 días	01/06	30/06
24	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/06	30/06
25	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/06	30/06
26	+	<b>▲ Julio</b>	21 días	01/07	31/07
27	+	Promoción del producto en El Universo en línea	22 días	01/07	31/07
28	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/07	31/07
29	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/07	31/07
30	+	Participación en ferias	2 días	22/07	24/07
31	+	<b>▲ Agosto</b>	23 días	01/08	31/08
32	+	Anuncios en redes sociales	23 días	01/08	31/08
33	+	Promociones en redes sociales	23 días	01/08	31/08
34	+	<b>▲ Septiembre</b>	22 días	01/09	30/09
35	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/09	30/09
36	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/09	30/09
37	+	<b>▲ Octubre</b>	21 días	01/10	31/10
38	+	Promoción del producto en El Universo en línea	22 días	01/10	31/10
39	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/10	31/10
40	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/10	31/10
41	+	Participación en ferias	2 días	07/10	09/10
42	+	<b>▲ Noviembre</b>	22 días	01/11	30/11
43	+	Anuncios en redes sociales	22 días	01/11	30/11
44	+	Promociones en redes sociales	22 días	01/11	30/11
45	+	<b>▲ Diciembre</b>	22 días	01/12	31/12
46	+	Promoción del producto en El Universo en línea	23 días	01/12	31/12
47	+	Anuncios en redes sociales	23 días	01/12	31/12
48	+	Promociones en redes sociales	23 días	01/12	31/12
49	+	Participación en ferias	2 días	17/12	18/12

HOJA DE TAREAS

## 5.2.6 Presupuesto de Marketing

Tabla 14 - Costos de Marketing y Ventas

DESCRIPCIÓN	Gastos de venta y marketing				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento página web	80,00	82,70	85,50	88,39	91,38
Hosting + Adwords	56,00	57,90	59,85	61,88	63,97
Paquete full banner rotativo x mes El Universo 600k	4.500,00	4.652,10	4.809,34	4.971,90	5.139,95
Anuncios redes sociales	360,00	372,17	615,60	700,04	796,07
Promociones redes sociales (10 cajas)	249,03	257,45	292,76	332,93	378,60
Stand ferias y activaciones	3.350,00	3.463,23	6.086,49	6.921,43	7.870,91
Muestras gratis 500 cajas	5188,12	5.363,48	6.653,72	7.566,48	8.604,45
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL</b>	<b>13.783,15</b>	<b>14.249,03</b>	<b>18.603,26</b>	<b>20.643,04</b>	<b>22.945,33</b>

En el presupuesto de marketing y ventas se consideran todos los costos según la planificación mensual de mercadeo con un aumento anual de acuerdo a la inflación.

En el tercer año los costos de anuncios en redes sociales se incrementarán un 40% en relación al año anterior debido a la implementación de la tienda en línea. Los costos de activaciones y ferias también aumentarán en un 40% para promocionar el nuevo punto de venta. A partir del tercer año crecerán un 10% adicional a la inflación a los costos de anuncios en redes sociales y activaciones para mantener la promoción constante de los nuevos canales de distribución.

# CAPÍTULO 6

## PLAN OPERATIVO

## **CAPÍTULO 6**

### **6. PLAN OPERATIVO**

#### **6.1 Producción**

##### **6.1.1 Proceso Productivo**

El proceso productivo está dividido en 3 fases importantes: producción de melcocha, de la cocada y el dulce de guayaba detallados a continuación.

##### **Proceso producción Melcocha**

1. Derretir la panela en agua a fuego medio en una olla industrial hasta llegar a una temperatura de 110 - 115°C, en la cual se forma la miel base para la preparación de la melcocha. Tiempo aproximado 40 min.
2. Agregar jugo de limón mandarina.
3. Enfriar hasta llegar a una temperatura de 45 - 55°C, ya que esta es la temperatura adecuada para proceder al amasado.
4. Al llegar a la temperatura indicada en el paso anterior se forma una masa elástica que se procede a estirar en un gancho de acero inoxidable hasta que con este proceso adquiera su color dorado característico y sea manejable. Este proceso es manual.
5. Cuando se haya obtenido la contextura adecuada se procede a dar forma a las porciones individuales que irán en el empaque, las cuales serán de 25g cada una.
6. Obtenidas las porciones individuales se recubrirán de una lámina protectora, se empaquetará junto con los demás dulces que tendrá cada caja y se procederá con el almacenamiento. (Cruz Ortiz, 2011)

### **Proceso de producción cocada**

1. Disolver panela en una amasadora térmica a 80°C.
2. Agregar a la panela el coco rallado, el azúcar y la leche. Mezclar los ingredientes a alta velocidad a una temperatura de 380°C hasta solidificar la masa. Tiempo de amasado 1 hora.
3. La masa se deja enfriar, luego se procede a cortar y dar forma en una presentación de 25g cada porción.
4. Obtenidas las porciones individuales se recubrirán de una lámina protectora, se empaquetará junto con los demás dulces que tendrá cada caja y se procederá a almacenar. (González Pineda, 2011)

### **Proceso de producción dulce de guayaba**

1. Lavar y pesar fruta. Tiempo aproximado 25 min.
2. Cocinar fruta. Tiempo de cocción 30 min.
3. Colocar la fruta en una despulpadora. Tiempo aproximado 30 min.
4. Colocar la pulpa en una marmita industrial con una cantidad de azúcar equivalente al peso de la fruta. Tiempo de cocción 45 min.
5. Extender la masa en moldes y enfriar por 2 horas.
6. Desmoldar, cortar y formar en una presentación de 25g cada porción. Se deja reposar por 2 horas.
7. Obtenidas las porciones individuales se recubrirán de una lámina protectora, se empaquetará junto con los demás dulces que tendrá cada caja y se procederá a almacenar. (Cevallos, 2009)



La formulación se detalla a continuación:

Tabla 15 - Formulación

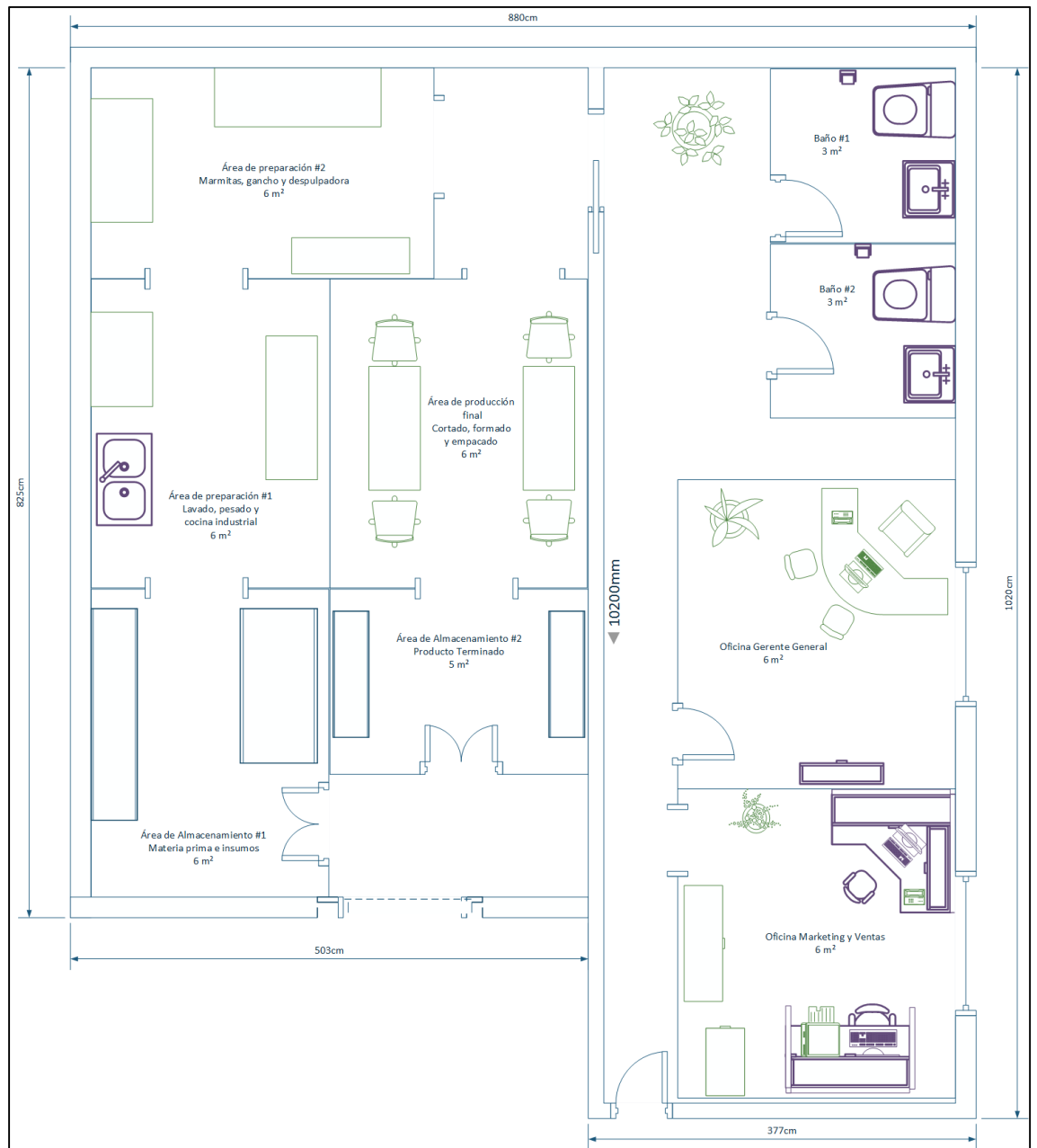
<b>FORMULACIÓN</b>			
<b>Producción Melcocha</b>			
<b>Insumo o Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	
Panela (50 bloques)	25	libras	
Limón (10 u)	500	ml	
Agua	3	litros	
<b>Total preparación =</b>	<b>40</b>	<b>libras</b>	
<b>Total de melcochas =</b>	<b>726</b>	<b>unidades</b>	<b>25 g c/u</b>
<b>Producción Cocada</b>			
<b>Insumo o Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	
Coco rallado	36,51	libras	
Azúcar granulada	73,19	libras	
Panela	8,28	libras	
Leche entera	16,56	litros	
<b>Total preparación =</b>	<b>40</b>	<b>libras</b>	
<b>Total cocadas =</b>	<b>726</b>	<b>unidades</b>	<b>25 g c/u</b>
<b>Producción Dulce de Guayaba</b>			
<b>Insumo o Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	
Azúcar granulada	100	libras	
Colorante rojo E-160b	5	ml	
Guayaba 4 cajones	190	libras	
<b>Total preparación =</b>	<b>40</b>	<b>libras</b>	
<b>Total cocadas =</b>	<b>726</b>	<b>unidades</b>	<b>25 g c/u</b>

Fuente: (Pilozo Barzola, 2012), (Morocho Palma, 2010), Investigación de mercado

### 6.1.2 Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos

El espacio físico donde operaran las actividades productivas y de comercialización de Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. será de 89mt<sup>2</sup>, dividiéndose entre el área de producción y el área administrativa.

Gráfico 39 - Diseño de planta



La producción se realizará con los siguientes equipos y máquinas detallados a continuación:

Tabla 16 - Máquinas y equipos

<b>EQUIPOS DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Precio Total</b>	
Termómetro	2	\$ 30,00	\$ 60,00	
Mesa de acero inoxidable - 1,70 x 1,12cm	3	\$ 300,00	\$ 900,00	
Gancho de acero inoxidable	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
Olla Industrial - 40 lt	2	\$ 88,00	\$ 176,00	
Cocina industrial - 3 ollas	1	\$ 190,00	\$ 190,00	
Despulpadora - 200 kg	1	\$ 2.590,00	\$ 2.590,00	
Marmita con agitador - 150 lt	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	
Moldes de acero inoxidable - 80 pedazos	2	\$ 60,00	\$ 120,00	
Cortadora - 54 x 55 cm	1	\$ 96,00	\$ 96,00	
Balanza - 30 kg	1	\$ 54,90	\$ 54,90	
Taburetes altos	4	\$ 65,00	\$ 260,00	
Estantes metálicos (5 estantes)	3	\$ 127,80	\$ 383,40	
Sistema purificador de agua	1	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00	
Refrigerador vertical congelante	1	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	
Gavetas para almacenar plásticas	4	\$ 20,00	\$ 80,00	
<b>TOTAL EQUIPOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>\$ 12.010,30</b>	

### 6.1.3 Mano de Obra

Los procesos productivos están diseñados con un artesano para la elaboración de los dulces y un operario para empacar y almacenar, las artesanas que elaboran los dulces están organizados aprovechando tiempos de ocio en sus 8 horas laborables.

Tabla 17 - Mano de obra directa

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			
<b>Trabajadores por producción</b>	<b>Pago diario</b>	<b>Sueldo Total</b>	
Operario 1P	\$ 18,00	\$ 360,00	
Artesano 1S	\$ 18,00	\$ 360,00	
Artesano 2S	\$ 18,00	\$ 360,00	
Artesano 3S	\$ 18,00	\$ 360,00	
<b>Total mano de obra directa =</b>		<b>\$ 1.440,00</b>	

## 6.1.4 Capacidad Instalada

La capacidad instalada está determinada por los tiempos de producción y capacidades de las máquinas detalladas a continuación:

Tabla 18 - Producción tiempo, personas y maquinas

	TIEMPO	ARTESANOS	OPERARIOS	MAQUINAS Y EQUIPOS	CAPACIDAD MAQUINAS
<b>3A. Producción Melcocha</b>					
Fundir y obtener miel de panela	40 min	1S		Termómetro, olla y cocina industrial	40 lt.
Extender y enfriar	20 min	1S		Mesa de acero inoxidable y Termómetro	
Amasar y estirar	60 min	1S + 3S		Gancho de acero inoxidable	
Formar y Recubrir	60 min	1S		1P Mesa de acero inoxidable	
	<b>3 h</b>				<b>40 lt.</b>
<b>3B. Producción Cocada</b>					
Fundir panela	20 min	2S		Marmita con agitador y Termómetro	150 lt.
Mezclar y amasar ingredientes	60 min	2S		Marmita con agitador y Termómetro	150 lt.
Enfriar y cortar	120 min	2S		Mesa de acero inoxidable	
Formar y Recubrir	60 min	2S + 3S		1P Mesa de acero inoxidable	
	<b>4 h y 20 min</b>				<b>150 lt.</b>
<b>3C. Producción Dulce de Guayaba</b>					
Cocinar fruta	30 min				
Despulpar fruta	30 min	3S		Despulpadora	200 kg.
Cocinar pulpa con el azúcar.	45 min	3S		Marmita con agitador	150 lt.
Extender y enfriar	120 min	3S		Moldes de acero inoxidable	80 pedazos
Desmoldar, cortar y formar	30 min	3S + 1S		Cortadora y mesa de acero inoxidable	
Reposar	120 min	3S		Mesa de acero inoxidable	
Recubrir	30 min	3S		1P Mesa de acero inoxidable	
	<b>6 h 45 min</b>				<b>150 lt.</b>
<b>Tiempo de producción total</b>	<b>6 h 45 min</b>				
<b>Numero de artesanos</b>	<b>3</b>				
<b>Numero de operarios</b>	<b>1</b>				

La capacidad de producción utilizada por cada lote de producción es la siguiente:

Tabla 19 - Capacidad Utilizada por Parada

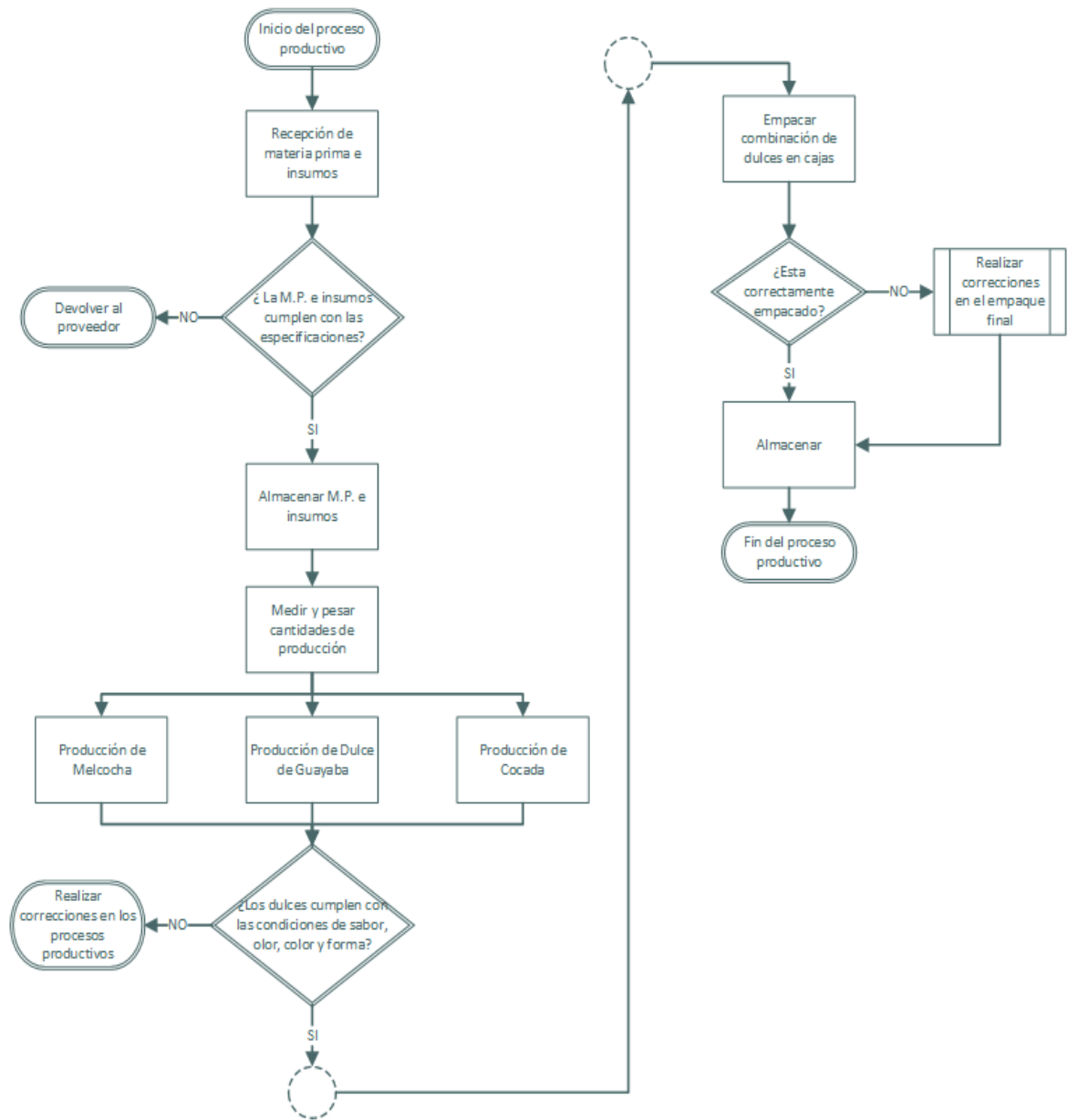
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN				
<b>3A. Producción Melcocha</b>				
Capacidad maquinas		Unidades producidas	Capacidad utilizada	%Capacidad utilizada
80 litros		726	40 litros	50%
<b>3B. Producción Cocada</b>				
Capacidad maquinas		Unidades producidas	Capacidad utilizada	%Capacidad utilizada
150 litros		726	40 libras	27%
<b>3C. Producción Dulce de Guayaba</b>				
Capacidad maquinas		Unidades producidas	Capacidad utilizada	%Capacidad utilizada
150 litros		726	40 libras	27%

La capacidad está determinada en función del resultado de la mezcla final pero esta mezcla se obtiene por un método de reducción y por esa razón no existe subutilización de la capacidad instalada.

De cada lote producido se obtienen 181 cajas con un tiempo de producción de 6 horas y 35 minutos aproximadamente. El margen de error es del 3%.

## 6.1.5 Flujogramas de Procesos

Gráfico 40 - Flujograma de Procesos



## 6.1.6 Presupuesto

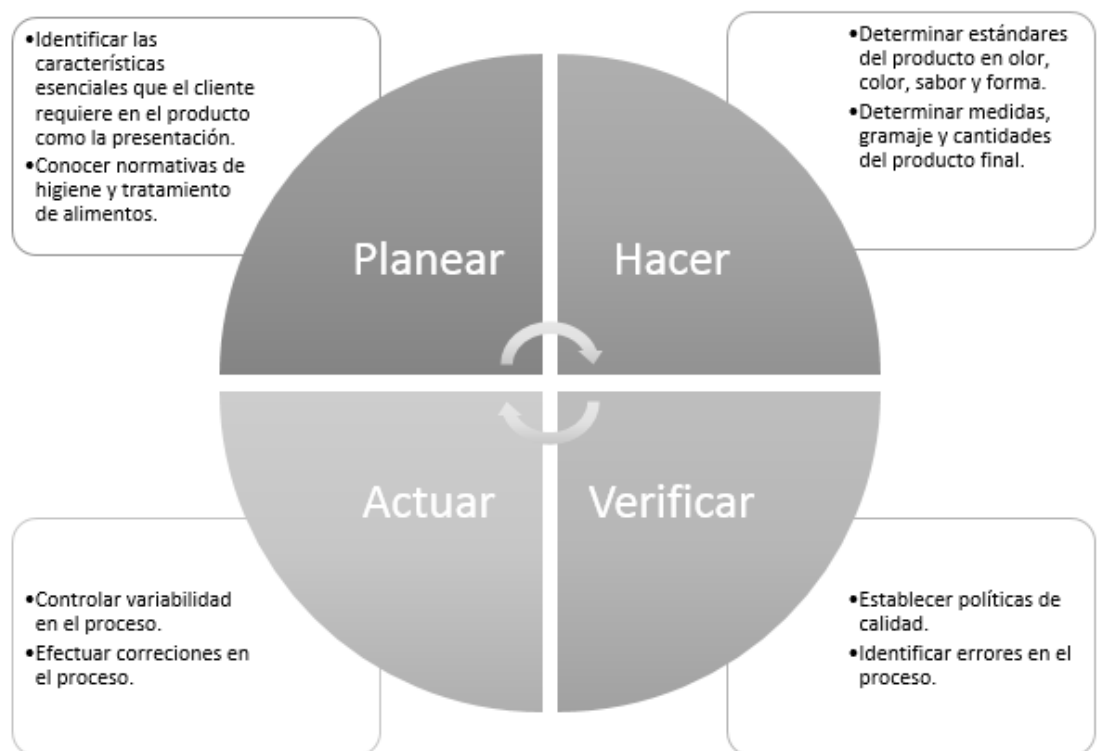
El presupuesto de producción se encuentra detallado en el estudio financiero.

## 6.2 Gestión de Calidad

### 6.2.1 Procesos de planeación de calidad

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. establecerá un proceso de planeación de calidad de acuerdo a las especificaciones del producto en el mercado y las características que los clientes requieren. Se usará una estrategia de mejora continua basado en el Ciclo PDCA o "Círculo de Deming", el cual se detalla a continuación:

Gráfico 41 - Ciclo PDCA



Fuente: (Deming, 1950)

## **6.2.2 Beneficios de las acciones proactivas**

Al ejecutar un proceso de planeación de calidad se obtendrán los siguientes beneficios:

- Se obtendrán mayores niveles de productividad.
- Control sobre la variabilidad del producto.
- Mejora continua de los procesos de producción y de la calidad de los productos.
- Mejores niveles de satisfacción al cliente y atención oportuna de sus necesidades.
- Se obtendrá una ventaja competitiva sobre los competidores que no tienen procesos de calidad.

## **6.2.3 Políticas de calidad**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. establecerá las siguientes políticas de calidad:

- El producto no se comercializará sino se revisa antes de empacar que cada dulce tenga forma, olor, color y sabor correcto.
- Se verificará la procedencia de las materias primas e insumos.
- Se desarrollaran innovaciones y mejoras continuas en los procesos y productos de la compañía.
- La cultura de calidad y servicio se llevará dentro y fuera de la compañía.

## **6.2.4 Procesos de control de calidad**

El proceso de control de calidad de la compañía buscará establecer especificaciones de calidad en las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales para de esta manera asegurar que los mismos lleguen al consumidor en condiciones óptimas.



**Previo:** en el que se realizarán controles de calidad de prevención como un análisis de la materia prima e insumos que lleguen a la planta para asegurar que cumplan con las condiciones de forma, olor, color y sabor para la elaboración de los productos. La planta de producción, los artesanos y operarios deberán cumplir con las normas de higiene dispuestas por las autoridades para la elaboración de alimentos.

**Concurrente:** se realizarán análisis durante el desarrollo de los procesos como la verificación de las temperaturas exactas de cocción, inspección de forma y gramaje de los productos.

**Posterior:** se realizará una inspección del producto final que comprenderá revisar que cada dulce cumpla con las especificaciones de olor, color y sabor. Se revisará que estén recubiertos con la lámina de protección y la presentación final del empaque. En esta última fase se verificará la satisfacción de los canales de distribución respecto al producto entregado con el objetivo de conocer si cumplen los requisitos exigidos por el cliente.

## **6.2.5 Certificaciones y Licencias**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. deberá obtener el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) mediante la certificación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, las BPM conllevan un conjunto de requisitos que garanticen las condiciones sanitarias, higiénicas y de infraestructura en la elaboración de los alimentos. El certificado de BPM es obligatorio para obtener los permisos de funcionamiento y tiene una vigencia de 5 años.

Para obtener este certificado se deberá realizar una inspección alimentaria con un organismo acreditado.

La compañía que está en su etapa de introducción solo ha considerado en su presupuesto la certificación BPM obligatoria pero también

obtendrá luego de sus primeros 5 años de funcionamiento el certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN y posteriormente el certificado ISO 9001 (2000) para gestión de calidad, esto con el fin de ofrecer productos con procesos certificados de calidad y ser más competitivos en el mercado.

## 6.2.6 Presupuesto

Tabla 20 - Presupuesto de gestión de calidad

<b>PRESUPUESTO DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	
Certificado BPM	\$ 708,00
Inspección de Seguridad Alimentaria	\$ 1.500,00
Documentación técnica BPM y consultores	\$ 8.000,00
Capacitación de Personal	\$ 500,00
<b>Total =</b>	<b>\$ 10.708,00</b>

## 6.3 Gestión Ambiental

### 6.3.1 Procesos de planeación ambiental

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. establecerá procedimientos y acciones en un plan de gestión ambiental, para el cual se consideran los siguientes criterios:

- Conocer las normativas ambientales y sus procedimientos.
- Reducir riesgos y conocer el mantenimiento adecuado que deben tener los equipos.
- Identificar los procesos y los desechos generados.
- Identificar los recursos naturales que se usarán para los procesos.

Según estos criterios se determinarán las acciones y el alcance de las mismas, todos los trabajadores deberán estar comprometidos en la gestión ambiental y se definirá un cronograma de trabajo.

### **6.3.2 Beneficios de las acciones proactivas**

Los beneficios de un plan de gestión ambiental en la compañía son los siguientes:

- Tener una imagen de compromiso ambiental ante el consumidor.
- Reducir costos por mal uso de recursos en la compañía.
- Crear conciencia ambiental en los grupos de interés de la compañía.

### **6.3.3 Políticas de protección ambiental**

Las políticas de protección ambiental de Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. estarán orientados a:

- Cumplir con las normativas ambientales.
- Se mantendrá un compromiso entre trabajadores y directivos para reducir el impacto medio ambiental mediante la optimización de recursos.
- Se usarán de envases ecológicos y de reciclaje.

### **6.3.4 Procesos de control de calidad**

Los procesos de control de calidad de Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. estarán orientados a las políticas de protección ambiental establecidas por la compañía y se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Capacitación del personal sobre gestión ambiental.
- Ejecutar el plan de gestión ambiental de la compañía cumpliendo los criterios establecidos en esta propuesta.
- Realizar revisiones continuas a la planta y los equipos asegurando que cumplan las normas ambientales y de seguridad.
- Emplear mecanismos de control establecidos en el plan de gestión ambiental y realizar las correcciones necesarias.

- Implementar cambios a los procesos para asegurar la calidad ambiental de la compañía.

### **6.3.5 Logística Verde**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. tomará acciones de logística verde en los siguientes aspectos:

- Usar empaques de materiales biodegradables.
- Reducir el material de embalaje y usar materiales reciclables o biodegradables.
- Ahorro de iluminación artificial en el almacenamiento.
- Contratar empresas de transporte con políticas ambientales y soluciones de logística verde.
- Planificación de la distribución y optimizar las entregas.

### **6.3.6 Certificaciones y Licencias**

La compañía se encuentra en una etapa de introducción por lo que no obtendrá certificaciones o licencias ambientales pero se contempla la posibilidad de obtener una certificación bajo la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA) ISO 14001.

### **6.3.7 Presupuesto**

Se contempla un presupuesto de gestión ambiental en el primer año de funcionamiento de la compañía de la capacitación del personal sobre manejo de residuos y optimización de recursos. No se contempla presupuesto para certificaciones o licencias en los primeros 5 años de funcionamiento.

Tabla 21 - Presupuesto de Gestión Ambiental

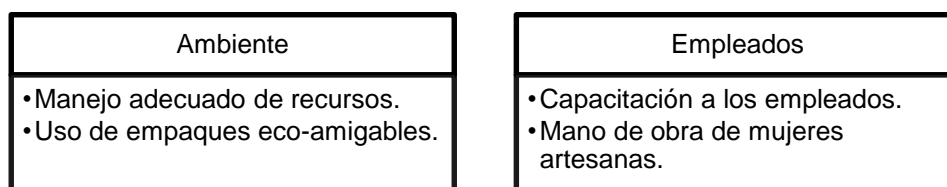
<b>PRESUPUESTO DE GESTIÓN AMBIENTAL</b>		
<b>Capacitación de Personal</b>	\$	500,00
<b>Total =</b>	\$	500,00

## 6.4 Gestión de Responsabilidad Social

### 6.4.1 Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. basará su responsabilidad en dos aspectos importantes: responsabilidad ambiental y responsabilidad con sus empleados.

Gráfico 42 - Plan de RSE



Estos aspectos estarán reflejados en un plan de responsabilidad social empresarial compuesto por políticas y procedimientos a seguir en la empresa con el fin de cumplir con el objetivo de ser una empresa socialmente responsable comprometida con sus empleados y el medio ambiente.

### 6.4.2 Beneficios de las acciones proactivas

El principal objetivo de la responsabilidad social empresarial es mantener una imagen de compromiso con la sociedad y que tiene beneficios para la empresa como:

- Fortalece la imagen de marca de la empresa en el mercado.

- Crea fidelidad en el consumidor ante una imagen socialmente responsable.
- Construye motivación laboral interna creada por una imagen de una empresa preocupada por el desarrollo de sus empleados.

### **6.4.3 Políticas de protección social**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. establecerá las siguientes políticas para los procedimientos de responsabilidad social:

- El uso de envases eco – amigables como láminas de protección para los dulces de papel parafinado, cajas de materiales ecológicos y biodegradables.
- Cumplir con las políticas de gestión ambiental con el objetivo de optimizar recursos.
- Realizar capacitaciones para fomentar el desarrollo de los empleados de la compañía.
- Contratar mujeres artesanas con el conocimiento en elaboración de dulces tradicionales.

### **6.4.4 Certificaciones y Licencias**

La compañía no considera a corto plazo obtener una certificación en responsabilidad social.

### **6.4.5 Presupuesto**

No se considera presupuesto para la gestión de responsabilidad social, las capacitaciones para el desarrollo de los empleados están contempladas en la gestión de calidad y ambiental.

## **6.5 Balanced Scorecard & Mapa Estratégico**

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. llevará a cabo estrategias que estarán plasmadas en el balanced scorecard y un mapa estratégico a partir de la visión de la compañía:

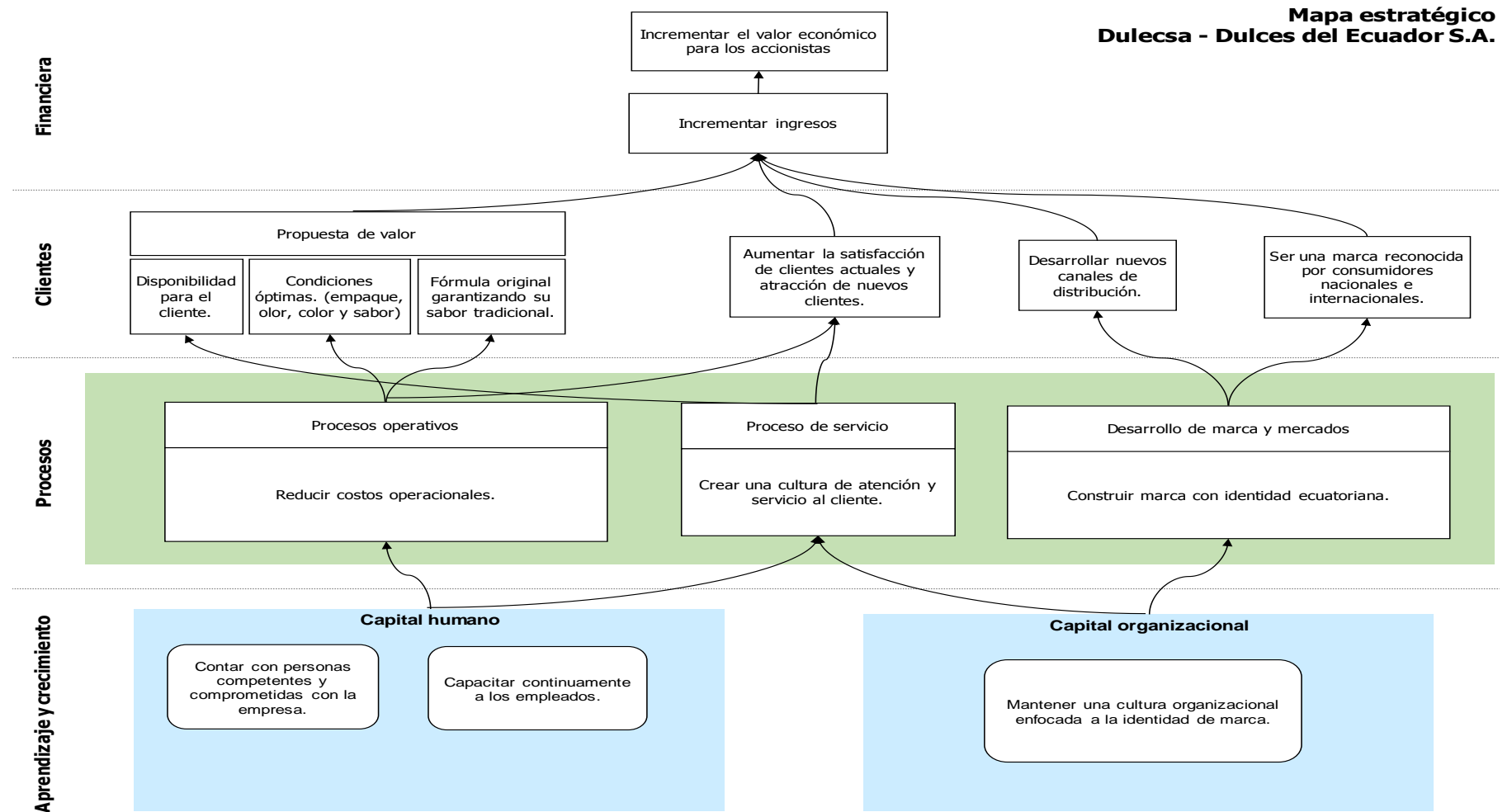
“Posicionarnos como productores de dulces premium que fusionan sabores y tradiciones de Ecuador en el mundo a través del reconocimiento e identidad creada por nuestros productos en mercados internacionales.”

Gráfico 43 - BSC

<b>BALANCED SCORECARD DULECSA - DULCES DEL ECUADOR S.A.</b>			
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Financiera	Incrementar el valor económico para los accionistas.	Margen de neto de utilidad sobre el retorno esperado por los accionistas.	Presupuestos de ventas y producción.
	Incrementar ingresos.	% de incremento anual en ventas	
Clientes	Desarrollar nuevos canales de distribución.	% de incremento de canales de distribución anual	Investigaciones de mercado. Contactar y negociar con nuevos canales de distribución. Contratación de personal de venta capacitado en atención al cliente.
	Aumentar la satisfacción de clientes actuales y reducir devoluciones.	% de devoluciones anuales	
	Ser una marca reconocida por consumidores nacionales e internacionales.	% de market share	
Procesos	Reducir costos operacionales.	% de incremento o reducción año contra año de costos operacionales.	Mantenimiento de equipos. Establecer políticas de calidad. Manejo de marca.
	Crear una cultura de atención y servicio al cliente.	Índice de satisfacción del cliente.	
	Construir marca con identidad ecuatoriana.	% de market share en referencia a los productos ecuatorianos reconocidos	
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con personas competentes y comprometidas con la empresa.	Índice de rotación del personal anual	Entrenamiento en gestión de calidad. Beneficios de empleados. Contratación de personal competente.
	Capacitar continuamente a los empleados.	# de capacitaciones a empleados anuales.	
	Mantener una cultura organizacional enfocada a la identidad de marca.	% crecimiento anual en ventas	



Gráfico 44 - Plan de RSE



# CAPÍTULO 7

## ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO – TRIBUTARIO

## **CAPÍTULO 7**

### **7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO**

#### **7.1 Inversión Inicial**

El total de la inversión inicial necesaria requerida por la compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. para sus actividades operativas y administrativas es de \$57.911,92.

##### **7.1.1 Tipo de Inversión**

###### **7.1.1.1 Fija**

La inversión fija comprende los muebles de oficina, los equipos administrativos y de producción detallados a continuación:

Tabla 22 - Inversión fija

<b>INVERSIÓN FIJA</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Teléfono inalámbrico	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Computadora de escritorio	3	\$ 465,00	\$ 1.395,00
Sillas ejecutivas	3	\$ 59,99	\$ 179,97
Sillas estáticas	2	\$ 39,99	\$ 79,98
Archivadores	3	\$ 149,00	\$ 447,00
Impresora Epson Wf-2660 Dúplex	1	\$ 269,00	\$ 269,00
Aire acondicionado Split	2	\$ 499,00	\$ 998,00
Escritorios de oficina	3	\$ 240,00	\$ 720,00
<b>TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 4.148,95</b>
<b>EQUIPOS DE PRODUCCIÓN</b>			
Termómetro	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Mesa de acero inoxidable - 1,70 x 1,12cm	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Gancho de acero inoxidable	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Olla Industrial - 40 lt	2	\$ 88,00	\$ 176,00
Cocina industrial - 3 ollas	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Despulpadora - 200 kg	1	\$ 2.590,00	\$ 2.590,00
Marmita con agitador - 150 lt	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Moldes de acero inoxidable - 80 pedazos	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Cortadora - 54 x 55 cm	1	\$ 96,00	\$ 96,00
Balanza - 30 kg	1	\$ 54,90	\$ 54,90
Taburetes altos	4	\$ 65,00	\$ 260,00
Estantes metálicos (5 estantes)	3	\$ 127,80	\$ 383,40
Sistema purificador de agua	1	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00
Refrigerador vertical congelante	1	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
Gavetas para almacenar plásticas	4	\$ 20,00	\$ 80,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>\$ 12.010,30</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>			<b>\$ 16.159,25</b>

### 7.1.1.2 Diferida

Los valores de la inversión diferida incluyen los gastos de constitución, los gastos de certificación BPM y todos sus requerimientos, entre otros detallados a continuación:

Tabla 23 - Inversión diferida

<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>			
Alquiler (Bodega Mapasingue Oeste)	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Obra e instalación		\$ 800,00	\$ 800,00
Inscripción teléfono		\$ 67,20	\$ 67,20
Inscripción internet		\$ 89,60	\$ 89,60
Constitución compañía		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Registro de marca		\$ 200,00	\$ 200,00
Permisos municipales y bomberos		\$ 300,00	\$ 300,00
Registro Sanitario		\$ 800,00	\$ 800,00
Seguros Liberty		\$ 300,00	\$ 300,00
Certificado BPM		\$ 708,00	\$ 708,00
Inspección de seguridad alimentaria		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Documentación técnica BPM, consultores e instalación BPM		\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Capacitación de personal de gestión de calidad		\$ 500,00	\$ 500,00
Capacitación de personal de gestión ambiental		\$ 500,00	\$ 500,00
Gastos de lanzamiento		\$ 636,00	\$ 636,00
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>			<b>\$ 19.900,80</b>

### 7.1.1.3 Corriente

La inversión corriente está compuesta por el capital de trabajo determinado por dos meses de costos fijos y un mes de costos variables.

Tabla 24 - Inversión corriente

<b>INVERSIÓN CORRIENTE</b>	
Capital de Trabajo	\$ 21.850,12
<b>TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE</b>	<b>\$ 21.850,12</b>

## 7.1.2 Financiamiento de la Inversión

### 7.1.2.1 Fuentes de Financiamiento

El monto de la inversión se financiará mediante la aportación de capital de los accionistas del 30% total de la inversión y el 70% restante mediante un crédito productivo PYMES a la Corporación Financiera Nacional con una tasa nominal semestral a 5 años del 10,7985%.

Tabla 25 - Fuentes de financiamiento

<b>Financiamiento de la Inversión Inicial</b>		
Recursos Propios	30%	\$ 17.373,58
Recursos de Terceros (CFN)	70%	\$ 40.538,35
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 57.911,92</b>

### 7.1.2.2 Tabla de Amortización

La amortización se realizó para 10 pagos semestrales con una tasa semestral efectiva de 5,40%.

Tabla 26 - Tabla de amortización

<b>Año</b>	<b>Pago</b>	<b>Capital</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Dividendos</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	\$ 40.538,35	-	-	-
<b>1</b>	<b>1</b>	\$ 36.565,91	\$ 3.972,43	\$ 182,40	\$ 4.154,83
	<b>2</b>	\$ 32.575,61	\$ 3.990,30	\$ 164,52	\$ 4.154,83
<b>2</b>	<b>3</b>	\$ 28.567,35	\$ 4.008,26	\$ 146,57	\$ 4.154,83
	<b>4</b>	\$ 24.541,06	\$ 4.026,29	\$ 128,54	\$ 4.154,83
<b>3</b>	<b>5</b>	\$ 20.496,65	\$ 4.044,41	\$ 110,42	\$ 4.154,83
	<b>6</b>	\$ 16.434,04	\$ 4.062,61	\$ 92,22	\$ 4.154,83
<b>4</b>	<b>7</b>	\$ 12.353,16	\$ 4.080,89	\$ 73,94	\$ 4.154,83
	<b>8</b>	\$ 8.253,91	\$ 4.099,25	\$ 55,58	\$ 4.154,83
<b>5</b>	<b>9</b>	\$ 4.136,22	\$ 4.117,69	\$ 37,14	\$ 4.154,83
	<b>10</b>	\$ 0,00	\$ 4.136,22	\$ 18,61	\$ 4.154,83
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 40.538,35</b>	<b>\$ 1.009,94</b>	<b>\$ 41.548,29</b>

### 7.1.3 Cronograma de Inversiones

A continuación se detalla los pagos anuales por concepto de interés y amortización de la deuda:

Tabla 27 - Cronograma de inversiones

<b>Cronograma de Inversiones</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pago por Interés</b>	\$ 346,92	\$ 275,11	\$ 202,64	\$ 129,52	\$ 55,75
<b>Pago por Amortización</b>	\$ 7.962,74	\$ 8.034,55	\$ 8.107,02	\$ 8.180,13	\$ 8.253,91
<b>Total Pagos</b>	<b>\$ 8.309,66</b>	<b>\$ 8.309,66</b>	<b>\$ 8.309,66</b>	<b>\$ 8.309,66</b>	<b>\$ 8.309,66</b>

## 7.2 Análisis de Costos

### 7.2.1 Costos Fijos

Tabla 28 - Costos fijos

<b>COSTOS FIJOS ANUALES</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Mantenimiento</b>	<b>\$ 2.800,00</b>	<b>\$ 2.894,64</b>	<b>\$ 2.992,48</b>	<b>\$ 3.093,62</b>	<b>\$ 3.198,19</b>	
Equipos	200,00	206,76	213,75	220,97	228,44	1.069,92
Planta	2.600,00	2.687,88	2.778,73	2.872,65	2.969,75	13.909,01
<b>Gastos de alquiler</b>	<b>\$ 14.400,00</b>	<b>\$ 15.840,00</b>	<b>\$ 17.424,00</b>	<b>\$ 19.166,40</b>	<b>\$ 21.083,04</b>	
Alquiler	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04	87.913,44
<b>Servicios Básicos</b>	<b>\$ 4.554,00</b>	<b>\$ 4.707,93</b>	<b>\$ 4.867,05</b>	<b>\$ 5.031,56</b>	<b>\$ 5.201,63</b>	
Teléfono	349,20	361,00	373,20	385,82	398,86	1.868,09
Agua	2.400,00	2.481,12	2.564,98	2.651,68	2.741,30	12.839,09
Luz	1.200,00	1.240,56	1.282,49	1.325,84	1.370,65	6.419,54
Internet	604,80	625,24	646,38	668,22	690,81	3.235,45
<b>Gasto de sueldos y salarios</b>	<b>\$ 49.763,88</b>	<b>\$ 52.534,63</b>	<b>\$ 55.408,30</b>	<b>\$ 58.439,16</b>	<b>\$ 61.635,80</b>	
Sueldos y salarios	49.763,88	52.534,63	55.408,30	58.439,16	61.635,80	277.781,77
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 5.400,00</b>	<b>\$ 5.582,52</b>	<b>\$ 5.771,21</b>	<b>\$ 5.966,28</b>	<b>\$ 6.167,94</b>	
Suministros de oficina	600,00	620,28	641,25	662,92	685,33	3.209,77
Servicios Contables	1.200,00	1.240,56	1.282,49	1.325,84	1.370,65	6.419,54
Seguros	3.600,00	3.721,68	3.847,47	3.977,52	4.111,96	19.258,63
<b>Gastos de venta y marketing</b>	<b>\$ 13.783,16</b>	<b>\$ 14.249,03</b>	<b>\$ 18.603,26</b>	<b>\$ 20.643,04</b>	<b>\$ 22.945,33</b>	
Mantenimiento página web	80,00	82,70	85,50	88,39	91,38	427,97
Hosting	56,00	57,90	59,85	61,88	63,97	299,60
Paquete full banner rotativo x mes El Universo 600k	4.500,00	4.652,10	4.809,34	4.971,90	5.139,95	24.073,28
Anuncios redes sociales	360,00	372,17	615,60	700,04	796,07	2.843,88
Promociones redes sociales (10 cajas)	249,03	257,45	292,76	332,93	378,60	1.510,76
Stand ferias y activaciones	3.350,00	3.463,23	6.086,49	6.921,43	7.870,91	27.692,07
Muestras gratis 500 cajas	5.188,12	5.363,48	6.653,72	7.566,48	8.604,45	33.376,26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 90.701,04</b>	<b>\$ 95.808,74</b>	<b>\$ 105.066,30</b>	<b>\$ 112.340,06</b>	<b>\$ 120.231,92</b>	<b>\$ 524.148,07</b>

Es importante tomar en cuenta los siguientes supuestos:

### **Incremento Mensual de Costos Fijos**

- El mantenimiento de los equipos se realiza dos veces al año, debido a que no son equipos de constante mantenimiento.
- Se realiza el mantenimiento de la planta en los meses de enero y julio con el objetivo de revisar las instalaciones y arreglar desperfectos. El resto del año se considera un valor constante por suministros de limpieza entre otros.
- El mantenimiento de la página web se considera un valor de \$40 semestrales y no mensual debido a que se cuenta en la nómina con un director de marca encargado de la página web, diseños gráficos y publicidad.
- Los gastos de venta y marketing como anuncios en El Universo y redes sociales, promociones en redes sociales, stand en ferias y activaciones, y muestras gratis se realizan de acuerdo al impulso en los meses claves establecidos en la proyección de ventas.

### **Incremento Anual de Costos Fijos**

- Se considera el 5,47% (promedio de la evolución del SBU) de aumento anual en sueldos y salarios.
- Se realiza un aumento del 3,38% (Inflación anual del 2015) en los gastos de ventas, administrativos, mantenimiento y servicios básicos.
- En los gastos de alquiler se considera un incremento del 10% anual.
- En el tercer año los costos de anuncios en redes sociales se incrementan un 40% en relación al año anterior debido a la implementación de la tienda en línea. Los costos de activaciones y ferias también se incrementan en un 40% para promocionar el nuevo punto de venta. A partir del tercer año se incrementa un 10% adicional a la inflación a los costos de anuncios en redes sociales y activaciones para mantener la promoción constante de los nuevos canales de distribución.



## 7.2.2 Costos Variables

### 7.2.2.1 Costos de Producción

A continuación se detallan los costos variables de producción:

Tabla 29 - Costos de producción

#### COSTOS DE PRODUCCIÓN CAJA DE DULCES DE 12 UNIDADES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO M. P. POR UNIDAD	COSTO TOTAL	FÓRMULA 726 U. 25 G. C/U	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO FÓRMULA	COSTO UNITARIO
<b>Insumo o materia prima</b>								
<b>3A. Producción Melcocha</b>								
Panela en bloques	100 libras		\$ 0,4000	\$ 40,00	25 libras		\$ 10,00	
Limón sutil (saco 80 libras)	1296 unidades		\$ 0,0125	\$ 16,17	10 unidades		\$ 0,12	
Agua m <sup>3</sup> industrias	1000 litros		\$ 0,0040	\$ 4,00	3 litros		\$ 0,01	
<b>Total de melcochas =</b>					<b>726 unidades</b>		<b>\$ 10,14</b>	<b>\$ 0,014</b>
<b>3B. Producción Cocada</b>								
Coco rallado	2 libras		\$ 1,0000	\$ 2,00	36,51 libras		\$ 36,51	
Azúcar granulada	100 libras		\$ 0,3300	\$ 33,00	73,19 libras		\$ 24,15	
Panela en bloques	100 libras		\$ 0,3957	\$ 39,57	8,28 libras		\$ 3,28	
Leche Pasteurizada - Entera homogeneizada	1 litro		\$ 0,6700	\$ 0,67	16,56 litros		\$ 11,10	
<b>Total cocadas =</b>					<b>726 unidades</b>		<b>\$ 38,53</b>	<b>\$ 0,053</b>
<b>3C. Producción Dulce de Guayaba</b>								
Azúcar granulada	100 libras		\$ 0,3300	\$ 33,00	100 libras		\$ 33,00	
Colorante rojo 40	1000 gramos		\$ 0,0100	\$ 10,00	5 g		\$ 0,05	
Caja de guayaba	47,5 libras		\$ 0,3368	\$ 16,00	190 libras		\$ 64,00	
<b>Total cocadas =</b>					<b>726 unidades</b>		<b>\$ 97,05</b>	<b>\$ 0,134</b>
<b>Costo de insumos y materia prima por caja</b>								<b>\$ 0,803</b>
Láminas 14x14cm papel parafinado	5000 unidades		\$ 0,0104	\$ 51,99	726 unidades		\$ 7,55	
					<b>726 unidades</b>		<b>\$ 7,55</b>	<b>\$ 0,010</b>
<b>Costo total de envoltura</b>								<b>\$ 0,042</b>
<b>Costo de caja full color Bristol natural antigrasa 260 g.</b>								<b>\$ 0,950</b>
<b>Costo de energía eléctrica por caja</b>								<b>\$ 0,002</b>
<b>Costo de utensilios de protección planta</b>								<b>\$ 0,009</b>
<b>Costo de transporte por caja</b>								<b>\$ 0,271</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL DE CAJA</b>								<b>\$ 2,076</b>

Se considera un incremento anual en los costos unitarios se encuentran sujetos al 3,38% de la inflación anual del año anterior a la proyección.

Tabla 30 - Costo unitario proyectado

<b>COSTO UNITARIO PROYECTADO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	\$ 2,08	\$ 2,15	\$ 2,22	\$ 2,29	\$ 2,37

## 7.3 Capital de Trabajo

### 7.3.1 Costos de Operación

Los costos operativos a tomar en cuenta para el capital de trabajo son del primer mes de producción:

Tabla 31 - Costos de operación

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Costo U.</b>	<b>Unidades Enero</b>	<b>Costos Enero</b>
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	2,07584197	2.438	\$ 5.060,12

### 7.3.2 Costos Administrativos

En el capital de trabajo se tomó en cuenta los dos primeros meses de costos administrativos detallados a continuación:

Tabla 32 - Costos administrativos

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>TOTAL 2 MESES</b>
<b>Mantenimiento</b>			
Equipos			
Planta	\$ 800,00	\$ 100,00	\$ 900,00
<b>Gastos de alquiler</b>			
Alquiler	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
<b>Servicios Básicos</b>			
Teléfono	\$ 29,10	\$ 29,10	\$ 58,20
Agua	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 400,00
Luz	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 200,00
Internet	\$ 50,40	\$ 50,40	\$ 100,80
<b>Gastos administrativos</b>			
Suministros de oficina	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 100,00
Servicios Contables	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 200,00
Seguros	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.829,50</b>	<b>\$ 2.129,50</b>	<b>\$ 4.959,00</b>

Tabla 33 - Costos por sueldos y salarios

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>TOTAL 2 MESES</b>
<b>Gasto de sueldos y salarios</b>			
Sueldos y salarios	\$ 4.146,99	\$ 4.146,99	\$ 8.293,98
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.146,99</b>	<b>\$ 4.146,99</b>	<b>\$ 8.293,98</b>

### 7.3.3 Costos de Ventas

En el capital de trabajo se tomó en cuenta los dos primeros meses de costos de venta y marketing detallados a continuación:

Tabla 34 - Costos de venta y marketing

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>TOTAL 2 MESES</b>
<b>Gastos de venta y marketing</b>			
Mantenimiento página web	\$ 40,00		\$ 40,00
Hosting + Adwords	\$ 4,67	\$ 4,67	\$ 9,33
Paquete full banner rotativo x mes El Universo 600k	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Anuncios redes sociales	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 60,00
Promociones redes sociales (10 cajas)	\$ 20,76	\$ 20,76	\$ 41,52
Stand ferias y activaciones		\$ 850,00	\$ 850,00
Muestras gratis 500 cajas		\$ 1.037,92	\$ 1.037,92
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 845,43</b>	<b>\$ 2.693,35</b>	<b>\$ 3.538,77</b>

### 7.3.4 Costos Financieros

En el capital de trabajo no se han considerado los costos financieros, ya que estos son semestrales.

## 7.4 Análisis de Variables Críticas

### 7.4.1 Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

El precio a los distribuidores es de \$5,55 con un margen de utilidad deseada del 31% y un P.V.P. sugerido de \$7,40, otorgándole al canal de distribución un 25%.

Tabla 35 - Determinación de precio

<b>DETERMINACIÓN DEL PRECIO: MARK UP Y MÁRGENES</b>	
Costos fijos mensuales	\$ 7.821,92
Número de unidades	3620
<b>Valor por unidad de costos fijos</b>	<b>\$ 2,16</b>
Costo unitario total de caja	\$ 2,08
<b>COSTO UNITARIO + COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 4,24</b>
<b>PRECIO DE VENTA AÑO 1</b>	
Margen de utilidad deseada	31,0%
<b>Precio con el margen deseado</b>	<b>\$ 5,55</b>
Precio de venta al por mayor	\$ 5,55
<b>MARK UP</b>	<b>\$ 1,31</b>
Porcentaje de comisión del canal	25,0%
<b>P.V.P.</b>	<b>\$ 7,40</b>

#### **Incremento Anual del Precio**

- Se considera el incremento del 3,38% de la inflación anual del año anterior a la proyección.
- La estrategia de la compañía es de incrementar el precio un 1% adicional para de esta manera poder cubrir incrementos en los sueldos y salarios anuales.

Tabla 36 - Precio de venta proyectado

<b>PRECIO DE VENTA PROYECTADO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	\$ 5,55	\$ 5,79	\$ 6,05	\$ 6,31	\$ 6,59

#### **Incremento Anual del P.V.P.**

En el precio de venta al público se considera el mismo incremento total del precio de venta al por mayor de 4,38%, con el objetivo de mantener el porcentaje de comisión del canal de distribución.

Tabla 37 - P.V.P. Projectado

DESCRIPCIÓN	P.V.P. PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	\$ 7,40	\$ 7,72	\$ 8,06	\$ 8,42	\$ 8,78

## 7.4.2 Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

La proyección de ventas se realizará de acuerdo al cálculo de la demanda mensual del producto de 2.438 unidades con un mercado potencial del 1,50%.

A continuación los supuestos de ventas mensuales y anuales:

### Mensual

- Las ventas se incrementan en un 10% debido a las siguientes festividades: febrero (San Valentín), mayo y junio (Día de las madres y Día del padre), diciembre (Navidad).
- También se realiza un impulso de ventas mediante ferias promocionando el producto en julio y octubre por ser fiestas tradicionales. Se considera un aumento del 10%.

### Anual

- Las ventas de snacks en Latinoamérica se incrementan anualmente un 9% según Nielsen para efectos de esta propuesta solo se considera un 7%.
- Las ventas se incrementaran en un 7% adicional en el tercer año debido a la implementación de un nuevo canal de distribución en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo.

**Nota:** El incremento se realiza a la proyección de unidades producidas mensual y anual.

Tabla 38 - Proyección en unidades

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES					
PORCENTAJE DE INCREMENTO		7,00%	14,00%	7,00%	7,00%
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	30.714	32.864	37.465	40.088	42.894
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>30.714</b>	<b>32.864</b>	<b>37.465</b>	<b>40.088</b>	<b>42.894</b>

Tabla 39 - Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	\$ 170.462,97	\$ 190.384,29	\$ 226.544,36	\$ 253.019,69	\$ 282.589,09
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 170.462,97</b>	<b>\$ 190.384,29</b>	<b>\$ 226.544,36</b>	<b>\$ 253.019,69</b>	<b>\$ 282.589,09</b>

Tabla 40 - Proyección de costos

PROYECCIÓN COSTO DE VENTAS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	\$ 63.757,51	\$ 70.526,39	\$ 83.117,61	\$ 91.941,87	\$ 101.702,97
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 63.757,51</b>	<b>\$ 70.526,39</b>	<b>\$ 83.117,61</b>	<b>\$ 91.941,87</b>	<b>\$ 101.702,97</b>

### 7.4.3 Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.

La compañía cuenta con una capacidad de producción de 181 cajas diarias y establecerá su producción de acuerdo a la demanda calculada mensual de 2.438 cajas, es decir que la capacidad a usarse de producción establecida es del 63%, a continuación se muestra el crecimiento de producción y la cobertura de la capacidad.

Tabla 41 - Capacidad de producción

PRODUCTO	CAPACIDAD A USARSE DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDA	ACEPTACIÓN DEL MERCADO	MONTOS PROYECTADOS DE PRODUCCIÓN				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de dulces tradicionales de 12 unidades de 25g c/u	67%	83%	30.714	32.864	37.465	40.088	42.894
<b>INCREMENTO EN PRODUCCIÓN</b>				7%	14%	7%	7%
<b>COBERTURA SOBRE CAPACIDAD INSTALADA</b>			<b>71%</b>	<b>76%</b>	<b>86%</b>	<b>92%</b>	<b>99%</b>

#### 7.4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio establecido en unidades es de 26.108 cajas y \$144.898,24, estas son las cifras que la compañía necesita para no obtener ni pérdidas ni ganancias.

Tabla 42 - Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
PRECIO	\$ 5,55
COSTO UNITARIO	\$ 2,08
Gastos Fijos Año	\$ 90.702,59
Q de Pto. Equilibrio	26.108
\$ Ventas Equilibrio	\$ 144.898,24

## 7.5 Entorno Fiscal de la Empresa

### 7.5.1 Planificación Tributaria

#### 7.5.1.1 Generalidades (Disposiciones normativas)

La compañía Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. se registró bajo las normas tributarias establecidas en Ecuador y regidas por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI).



### 7.5.1.2 Minimización de la carga fiscal

Se buscará minimizar la carga fiscal mediante la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos diferidos.

### 7.5.1.3 Impuesto a la Renta

La tarifa del impuesto a la renta para sociedades según el SRI es del 22%, a continuación se detalla el pago de impuesto a la renta para los siguientes 5 años:

Tabla 43 - Impuesto a la renta

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	\$ 1.809,93	\$ 3.327,72	\$ 6.017,41	\$ 8.082,47	\$ 10.324,59

### 7.5.1.4 Impuesto al Valor Agregado

Según el Servicio de Rentas Internas la tarifa de impuesto al valor agregado es del 12%.

### 7.5.1.5 Impuestos a los Consumos Especiales

El impuesto a los consumos especiales ICE no se aplica a la presente propuesta.

### 7.5.1.6 Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales

Las tasas y contribuciones municipales como permisos de funcionamiento y bomberos se encuentran considerados en la inversión diferida de la compañía.

### **7.5.1.7 Impuestos al Comercio Exterior**

En la propuesta no se consideran impuestos al comercio exterior debido a la naturaleza de las actividades comerciales de la compañía.

### **7.5.1.8 Impuestos a la Salida de Divisas**

No se aplicarán impuestos a la salida de divisas debido a la naturaleza de las actividades comerciales de la compañía.

### **7.5.1.9 Impuestos a los Vehículos Motorizados**

No se aplicarán impuestos a los vehículos motorizados debido a que la compañía cuenta con un servicio externo de logística.

### **7.5.1.10 Impuestos a las Tierras**

No se aplicarán los impuestos a las tierras rurales debido a que las actividades productivas y comerciales de la empresa se desarrollan en el perímetro urbano.

## **7.6 Estados Financieros proyectados**

### **7.6.1 Balance General Inicial**

A continuación se detallarán las cuentas de activos y pasivos con los que la compañía iniciara sus actividades en el balance general inicial:

Tabla 44 - Balance general inicial

<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivos Fijos</b>	
Caja/Bancos	16.791,75	Ctas por Pagar	0,00
Cuentas por cobrar		Impuestos por Pagar	0,00
Inventario	5.060,12	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>21.851,87</b>	Deuda LP	40.538,35
<b>Activos Fijos</b>		<b>Total de Pasivos</b> <b>\$ 40.538,35</b>	
Muebles y equipos de oficina	4.148,95	<b>Patrimonio</b>	
Equipos de producción	12.010,30	Capital Social	17.373,58
Dep Acumulada	0	Utilidad del Ejercicio	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>16.159,25</b>	Utilidades Retenidas	0
<b>Activos diferidos</b>		<b>Total de Patrimonio</b>	<b>\$ 17.373,58</b>
Gastos pre-operacionales	19900,80	<b>Pasivo más Patrimonio</b> <b>\$ 57.911,92</b>	
Amortización acumulada			
<b>Total Activos diferidos</b>	<b>19.900,80</b>		
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 57.911,92</b>		

## 7.6.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación se encuentran detalladas los ingresos, costos, gastos y la utilidad disponible para la proyección de realizada a 5 años:

Tabla 45 - Estado de pérdidas y ganancias

<b>Estado de Resultados</b>					
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	170.462,97	190.384,29	226.544,36	253.019,69	282.589,09
<b>Total Ingresos</b>	<b>170.462,97</b>	<b>190.384,29</b>	<b>226.544,36</b>	<b>253.019,69</b>	<b>282.589,09</b>
Costo de ventas	63.757,51	70.526,39	83.117,61	91.941,87	101.702,97
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>63.757,51</b>	<b>70.526,39</b>	<b>83.117,61</b>	<b>91.941,87</b>	<b>101.702,97</b>
<b>(=)Utilidad Bruta en Venta</b>	<b>106.705,46</b>	<b>119.857,90</b>	<b>143.426,75</b>	<b>161.077,82</b>	<b>180.886,12</b>
Gastos Sueldos y Salarios	49.763,88	52.534,63	55.408,30	58.439,16	61.635,80
Gastos Servicios Básicos	4.554,00	4.707,93	4.867,05	5.031,56	5.201,63
Gastos de venta y marketing	13.784,71	14.250,63	18.605,25	20.645,30	22.947,89
Gastos de Alquiler	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Gastos Administrativos	5.400,00	5.582,52	5.771,21	5.966,28	6.167,94
Gastos de Mantenimiento	2.800,00	2.894,64	2.992,48	3.093,62	3.198,19
Gastos de Depreciación	1.997,00	1.997,00	1.997,00	1.404,04	1.404,04
Gastos de Amortización	3.980,16	3.980,16	3.980,16	3.980,16	3.980,16
<b>(=)Utilidad Operativa</b>	<b>10.025,70</b>	<b>18.070,39</b>	<b>32.381,31</b>	<b>43.351,31</b>	<b>55.267,44</b>
Gastos Financieros	346,92	275,11	202,64	129,52	55,75
<b>(=)Utilidad Neta</b>	<b>9.678,78</b>	<b>17.795,29</b>	<b>32.178,67</b>	<b>43.221,79</b>	<b>55.211,69</b>
Repartición Trabajadores	1.451,82	2.669,29	4.826,80	6.483,27	8.281,75
<b>(=) Utilidad antes Imptos Renta</b>	<b>8.226,96</b>	<b>15.125,99</b>	<b>27.351,87</b>	<b>36.738,52</b>	<b>46.929,94</b>
Impuesto a la Renta	1.809,93	3.327,72	6.017,41	8.082,47	10.324,59
<b>(=)Utilidad Disponible</b>	<b>\$ 6.417,03</b>	<b>\$ 11.798,28</b>	<b>\$ 21.334,46</b>	<b>\$ 28.656,05</b>	<b>\$ 36.605,35</b>

## 7.6.2.1 Flujo de Caja Proyectado

Tabla 46 - Flujo de caja

<b>Flujo de Efectivo</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes Imptos Renta	9.678,78	17.795,29	32.178,67	43.221,79	55.211,69
<b>(+)</b> Gastos de Depreciación	1.997,00	1.997,00	1.997,00	1.404,04	1.404,04
<b>(+)</b> Gastos de amortización	3.980,16	3.980,16	3.980,16	3.980,16	3.980,16
<b>(-)</b> Inversiones en Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(-)</b> Pago de Impuestos		3.261,75	5.997,01	10.844,21	14.565,74
<b>(-)</b> Variación Cuentas x Cobrar	7.102,62	830,06	1.506,67	1.103,14	1.232,06
<b>Flujo Anual</b>	<b>\$ 8.553,32</b>	<b>\$ 19.680,64</b>	<b>\$ 30.652,15</b>	<b>\$ 36.658,64</b>	<b>\$ 44.798,09</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>\$ 8.553,32</b>	<b>\$ 28.233,96</b>	<b>\$ 58.886,11</b>	<b>\$ 95.544,74</b>	<b>\$ 140.342,83</b>
<b>Pay Back del flujo</b>	<b>\$ -49.358,60</b>	<b>\$ -38.231,28</b>	<b>\$ 30.652,15</b>	<b>\$ -21.461,54</b>	<b>\$ 44.798,09</b>

## 7.6.2.1.1 Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

### 7.6.2.1.1.1 TMAR

Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de retorno se consideró la tasa de interés efectiva anual de la CFN y la tasa del accionista obtenida mediante la fórmula de CAPM, en la que se consideró la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro norteamericano a 5 años, el beta de la industria, el riesgo país del 2015 (año previo a la proyección) y el índice de Standard & Poor's 500 (rendimiento anualizado a 10 años).

A continuación se detallará el cálculo de la tasa del accionista y la TMAR:

Tabla 47 - CAPM

<b>CAPM <math>K_e = R_f + B(R_m - R_f) + R_c</math></b>	
RF	1,28%
B	0,983454
RC	12,66%
RM	4,23%
<b>Tasa del Accionista</b>	<b>16,84%</b>

Tabla 48 - TMAR

% Capital propio	CP	30,00%
% Deuda Terceros	D	70,00%
Costo de Oportunidad (Riesgo del accionista)	COP	16,84%
Tasa de interés	i	11,09%
<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>	<b>TMAR</b>	<b>12,82%</b>

### 7.6.2.1.1.2 VAN

El Valor Actual Neto es de \$33.626,30, este valor indica que la propuesta es viable y se generarán ganancias adicionales a la inversión.

### 7.6.2.1.1.3 TIR

La Tasa Interna de Retorno de la propuesta es de 29,41%, esta tasa es superior a la TMAR de 16,84% lo cual indica rentabilidad de la propuesta.

### 7.6.2.1.1.4 PAYBACK

La propuesta tendrá un Payback de 36 meses, es decir en 3 años se recuperará el total de la inversión realizada.

## 7.7 Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

### 7.7.1 Productividad

En el análisis de productividad se plantean dos escenarios uno optimista con un aumento del 10% sobre las ventas y uno pesimista con una disminución del 10% en ventas.

Tabla 49 - Análisis de productividad

<b>Resumen de escenario</b>						
	<b>Valor Actual</b>		<b>Positivo</b>		<b>Negativo</b>	
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>	
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	57.405,16	\$	9.847,44
<b>TIR</b>		29,41%		40,38%		17,85%

### 7.7.2 Precio Mercado Local

En este análisis el precio optará por un escenario más optimista aumentando un 10% y otro pesimista de -10% sobre el precio actual.

Tabla 50 - Análisis de precio

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Positivo</b>		<b>Negativo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	77.241,11	\$ (9.988,51)
<b>TIR</b>		29,41%		49,65%	7,58%

En el análisis de sensibilidad con un precio un 10% por debajo del establecido el VAN da negativo y la propuesta no es rentable.

### 7.7.3 Precio Mercado Externo

No aplica a la propuesta debido a que la naturaleza de las actividades comerciales no está dirigida a un mercado externo.

### 7.7.4 Costo de Materia Prima

El análisis de los costos de materia prima muestran que en un escenario negativo con un aumento del 10% de los costos, el VAN y la TIR aumentan esto se debe a que estos costos tienen influencia directa en el cálculo del precio y por lo tanto el precio también incrementa y es posible mantener un margen de utilidad alto.

Tabla 51 - Análisis de costo de materia prima

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	35.333,80	\$ 31.913,07
<b>TIR</b>		29,41%		30,15%	28,67%

### 7.7.5 Costo de Materiales Indirectos

Los costos indirectos de producción tienen una gran influencia en el costo del producto, y a que representan el 60% de los costos totales. En un

escenario optimista o pesimista la propuesta tiene una evaluación positiva y viable para su realización.

Tabla 52 - Análisis de costo de materiales indirectos

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	18.972,44	\$ 48.280,16
<b>TIR</b>		29,41%		22,27%	36,49%

### 7.7.6 Costo de Suministros y Servicios

Se analizó un escenario optimista y pesimista e los costos de suministros y servicios que no presenta mayor variabilidad.

Tabla 53 - Análisis de costo de suministros y servicios

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	31.918,49	\$ 35.334,11
<b>TIR</b>		29,41%		28,59%	30,23%

### 7.7.7 Costo de Mano de Obra Directa

Los costos de mano de obra directa presentan un análisis optimista y pesimista con un VAN inferior al valor actual.

Tabla 54 - Análisis de costo de mano de obra directa

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	25.916,16	\$ 21.336,45
<b>TIR</b>		29,41%		25,57%	33,29%



### 7.7.8 Costo de Mano de Obra Indirecta

El análisis de sensibilidad del costo de mano de obra indirecta presenta una mayor variabilidad en ambos escenarios contra el valor actual.

Tabla 55 - Análisis de costo de mano de obra indirecta

<b>Resumen de escenario</b>						
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>	
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>	
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	25.901,97	\$	41.305,63
<b>TIR</b>		29,41%		25,57%		33,30%

### 7.7.9 Gastos Administrativos

Se analizaron los costos administrativos, de alquiler y mantenimiento con dos posibles escenarios, un escenario pesimista en el que los costos aumentan un 10% y otro optimista en que los costos disminuyen un 10%.

Tabla 56 - Análisis de gastos administrativos

<b>Resumen de escenario</b>						
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>	
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>	
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	26.714,27	\$	40.538,33
<b>TIR</b>		29,41%		26,05%		32,77%

### 7.7.10 Gastos de Ventas

Los costos de ventas y marketing presentan en su análisis optimista en el que reducen un 10% un VAN y una TIR superior, pero al reducir estos gastos también se pueden reducir las ventas, lo que resultaría negativo en el análisis.

Tabla 57 - Análisis de gastos de ventas

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	28.925,95	\$ 38.326,65
<b>TIR</b>		29,41%		27,17%	31,65%

### 7.7.11 Inversión en Activos Fijos

Se realizó este análisis en un escenario optimista donde la inversión en activos fijos se disminuye un 10%, el cual no mostró mayor variabilidad.

Tabla 58 - Análisis de inversión en A. Fijos

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	31.994,95	\$ 35.257,65
<b>TIR</b>		29,41%		28,31%	30,57%

### 7.7.12 Tasa de interés promedio

El análisis de la tasa de interés promedio para el financiamiento de la inversión muestra una variabilidad mínima en ambos escenarios.

Tabla 59 - Análisis de la tasa de interés

<b>Resumen de escenario</b>					
	<b>Valor Actual</b>		<b>Negativo</b>		<b>Positivo</b>
			<b>10%</b>		<b>-10%</b>
<b>VAN</b>	\$	33.626,30	\$	33.570,64	\$ 33.681,89
<b>TIR</b>		29,41%		29,38%	29,45%

## 7.8 Balance General

A continuación se presenta el balance general proyectado, donde se muestra la situación inicial de la empresa en activos de \$57.911,92 y al año 5 termina con activos de \$140.791,08, debido a la reducción de la amortización, el incremento en el flujo de caja y las cuentas por cobrar. Se puede observar que las utilidades se mantienen retenidas y no se ha realizado un aumento de capital.

Tabla 60 - Balance general

<b>Balance General</b>						
	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja/Bancos	16.791,75	17.382,33	29.028,43	51.573,56	80.052,06	116.596,24
Cuentas por cobrar		7.102,62	7.932,68	9.439,35	10.542,49	11.774,55
Inventario	5.060,12	5.060,12	5.060,12	5.060,12	5.060,12	5.060,12
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>21.851,87</b>	<b>29.545,08</b>	<b>42.021,23</b>	<b>66.073,03</b>	<b>95.654,67</b>	<b>133.430,90</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Muebles y equipos de oficina	4.148,95	4.148,95	4.148,95	4.148,95	4.148,95	4.148,95
Equipos de producción	12.010,30	12.010,30	12.010,30	12.010,30	12.010,30	12.010,30
Dep Acumulada	0	1.997,00	3.994,00	5.991,01	7.395,04	8.799,08
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>16.159,25</b>	<b>14.162,25</b>	<b>12.165,25</b>	<b>10.168,25</b>	<b>8.764,21</b>	<b>7.360,18</b>
<b>Activos diferidos</b>						
Gastos pre-operacionales	19900,80	19900,80	19900,80	19900,80	19900,80	19900,80
Amortización acumulada		3980,16	7960,32	11940,48	15920,64	19900,80
<b>Total Activos diferidos</b>	<b>19.900,80</b>	<b>15.920,64</b>	<b>11.940,48</b>	<b>7.960,32</b>	<b>3.980,16</b>	<b>0,00</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 57.911,92</b>	<b>\$ 59.627,97</b>	<b>\$ 66.126,95</b>	<b>\$ 84.201,59</b>	<b>\$ 108.399,04</b>	<b>\$ 140.791,08</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos Fijos</b>						
Ctas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por Pagar	0,00	3.261,75	5.997,01	10.844,21	14.565,74	18.606,34
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0,00</b>	<b>3.261,75</b>	<b>5.997,01</b>	<b>10.844,21</b>	<b>14.565,74</b>	<b>18.606,34</b>
Deuda LP	40.538,35	32.575,61	24.541,06	16.434,04	8.253,91	0,00
<b>Total de Pasivos</b>	<b>\$ 40.538,35</b>	<b>\$ 35.837,36</b>	<b>\$ 30.538,07</b>	<b>\$ 27.278,25</b>	<b>\$ 22.819,65</b>	<b>\$ 18.606,34</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	17.373,58	17.373,58	17.373,58	17.373,58	17.373,58	17.373,58
Utilidad del Ejercicio	0	6.417,03	11.798,28	21.334,46	28.656,05	36.605,35
Utilidades Retenidas	0	0,00	6.417,03	18.215,31	39.549,76	68.205,81
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>\$ 17.373,58</b>	<b>\$ 23.790,61</b>	<b>\$ 35.588,88</b>	<b>\$ 56.923,34</b>	<b>\$ 85.579,38</b>	<b>\$ 122.184,74</b>
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>\$ 57.911,92</b>	<b>\$ 59.627,97</b>	<b>\$ 66.126,95</b>	<b>\$ 84.201,59</b>	<b>\$ 108.399,04</b>	<b>\$ 140.791,08</b>

## 7.8.1 Razones Financieras

### 7.8.1.1 Liquidez

El ratio de liquidez o razón corriente indica que por cada dólar de deuda que la empresa mantenga, se tienen 7, 2 veces para cubrirla al final del quinto año.

Tabla 61 - Ratios de liquidez

Ratios de Liquidez		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Liquidez o Razón Corriente</b> = Activo Corriente / Pasivo Corriente	Veces	9,1	7,0	6,1	6,6	7,2
<b>Liquidez Seca o Prueba Ácida</b> = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	Veces	7,5	6,2	5,6	6,2	6,9
<b>Capital de Trabajo</b>	\$	\$ 26.283,33	\$ 36.024,21	\$ 55.228,81	\$ 81.088,92	\$ 114.824,56
<b>Índice de liquidez</b> = (Activos Corrientes / Pasivo corriente)	Veces	9	7	6	7	7

### 7.8.1.2 Gestión

El índice de rotación de activos indica la eficiencia durante la proyección de la utilización de activos en relación a las ventas de la empresa.

Tabla 62 - Ratios de gestión

Ratios de actividad (Uso de Activos)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rotación de Activos</b> = Ventas / Activos	Veces	2,9	2,9	2,7	2,3	2,0

### 7.8.1.3 Endeudamiento

El ratio de apalancamiento muestra una reducción durante la proyección debido a que las deudas en relación a cada dólar de activos son de un 60% al inicio y un 13% al quinto año.

Tabla 63 - Ratios de endeudamiento

Ratios de Endeudamiento		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	%	60%	46%	32%	21%	13%
Pasivo Corriente / Pasivo	%	9%	20%	40%	64%	100%
Pasivo / Patrimonio	Veces	1,5	0,9	0,5	0,3	0,2
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Gastos Financieros	Veces	28,9	65,7	159,8	334,7	991,4
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		2,0	3,4	4,7	5,4	6,4

### 7.8.1.4 Rentabilidad

El margen bruto de la compañía no presenta mayor crecimiento durante la proyección, el ROA y ROE presentan un crecimiento constante pero el último año disminuyen siendo aún positivos y favorables para la propuesta.

Tabla 64 - Ratios de rentabilidad

Ratios de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	%	63%	63%	63%	64%	64%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	%	6%	9%	14%	17%	20%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	%	6%	9%	14%	17%	20%
ROA = Utilidad Neta / Activos	%	16%	27%	38%	40%	39%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	%	41%	50%	57%	51%	45%

## 7.9 Conclusión Financiera

El análisis financiero realizado para la presentación de esta propuesta muestra que la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos es viable, ya que presenta una recuperación de la inversión total de los accionistas en un plazo de 36 meses, la inversión es financiable y se pueden cubrir sin problemas los gastos del financiamiento con una cobertura de dos veces por cada dólar de deuda en el primer año y al quinto año de 6,4 veces.

El análisis de sensibilidad no presenta mayores cambios en las diferentes variables financieras, pudiendo soportar variaciones positivas y negativas del 10%. La variable más sensible es el precio esto se debe a la

estrategia de mantener un precio diferenciador para un producto premium que por su naturaleza genera costos elevados para poder brindar los estándares de calidad que se han desarrollado en la presente propuesta.

El VAN implica para el inversionista que además de obtener la TMAR se generarán ganancias adicionales a su retorno esperado por \$33.626,30 y la TIR de 29,41% es superior al costo de capital del accionista de 16,84%, convirtiendo esta propuesta en atractiva para los inversionistas. Inclusive si se trabajará totalmente con recursos propios.

# CAPÍTULO 8

## PLAN DE CONTINGENCIA

## CAPÍTULO 8

### 8. PLAN DE CONTINGENCIA

#### 8.1 Plan de administración del riesgo

El plan de contingencia para Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. está diseñado con el objetivo de enfrentar oportunamente los riesgos que se puedan presentar en las actividades de la compañía, mitigando de esta manera los daños ocasionados.

##### 8.1.1 Principales riesgos

La compañía se encontrará expuesta a diferentes riesgos que se exponen a continuación:

- **Daños ambientales:** contaminación en sus procesos de producción, almacenamiento inadecuado de la materia prima y manejo inadecuado de los desechos.
- **Daños a la estructura:** incendios y desastres naturales, fallas en las instalaciones de agua y eléctricas y daño en los equipos y máquinas.
- **Daños al personal:** se pueden presentar accidentes laborales o demandas por parte del personal por inconformidad.
- **Daños externos:** nuevas leyes o regulaciones, inconformidad del consumidor y demandas.

##### 8.1.2 Reuniones para mitigar los riesgos

Se realizarán reuniones mensuales de todo el personal administrativo y operativo con el fin de analizar posibles riesgos y obtener un informe detallado de cada área de la empresa. Antes del mantenimiento programado de equipos y planta se deberá preparar un informe sobre el estado de toda la estructura y las mejoras que se requieran.



### **8.1.3 Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)**

Dentro de cada área se deberán presentar informes e ideas para la mejora de las actividades junto con una generación de ideas para buscar soluciones a los posibles riesgos, así como una lista de todas las metas alcanzadas y por cumplir mensualmente. Los informes post mantenimiento contendrán listas de verificación sobre las mejoras planteadas.

## **8.2 Planeación de la respuesta al riesgo**

### **8.2.1 Monitoreo y control del riesgo**

El monitoreo y control de cada área se realizará mensualmente por el gerente de la compañía previo a cada reunión para constatar los cambios y mejoras, adicional a eso se contratarán encargados para el mantenimiento de la planta y el equipo.

## **8.3 Plan de Contingencia y Acciones Correctivas**

Dulecsa – Dulces del Ecuador S.A. contará con un plan de contingencia para contrarrestar los principales riesgos planteados que podría enfrentar. Las acciones que se plantean son las siguientes:

- Evaluación de riesgos potenciales cada mes.
- Contratación de un seguro Multirisgo.
- Contratos de confidencialidad.
- Mantenimiento semestral de equipos y planta.
- Capacitación del personal.
- Código de ética.
- Reglamento interno.
- El gerente general y el contador de la compañía deberán mantenerse informados de las leyes y regulaciones del país.

# CAPÍTULO 9

## CONCLUSIONES

## CAPÍTULO 9

### 9. CONCLUSIONES

El planteamiento de los objetivos planteados en la investigación sobre la factibilidad de crear una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil fueron cumplidos en su totalidad presentando las siguientes conclusiones:

1. Existen antecedentes sobre el estudio de productos típicos y su diferenciación en procesos que permiten sostener la teoría de que es factible comercializar productos tradicionales premium en el Ecuador que generen una rentabilidad suficiente para satisfacer los requerimientos de una inversión en este tipo de negocio.
2. De acuerdo a la investigación de mercado la innovación que se debe aplicar a la propuesta debe estar enfocada en los procesos operativos más que en el producto debido a las características cualitativas que lo identifican como su sabor, olor y color tradicional.
3. En la investigación los posibles consumidores confirmaron que los dulces tradicionales deberían ser posicionados en el mundo como productos premium así como los sombreros de paja toquilla y el chocolate. Esta información se utilizó como directriz para la creación de estrategias de imagen, concepto y percepción de la marca "Artisan".
4. De acuerdo a la investigación realizada se decidió por una estrategia de diferenciación con base en la calidad del producto sostenida en una estrategia de precios altos que respalden la imagen y calidad premium por la cual el consumidor estaría dispuesto a pagar.
5. La propuesta generará \$33.626,30 adicionales a la tasa de retorno esperada de 12,82%, siendo respaldada la atractividad de esta propuesta para los inversionistas con una TIR de 29,41%.

# CAPÍTULO 10

## RECOMENDACIONES

## **CAPÍTULO 10**

### **10. RECOMENDACIONES**

Sobre las conclusiones y resultados de la investigación planteada en la presente propuesta, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar una investigación de mercado dirigida hacia la exportación de los dulces tradicionales ecuatorianos planteada sobre la base de un producto premium del Ecuador y siguiendo el caso de productos como el chocolate, té de guayusa amazónica, papas nativas, entre otros que son reconocidos en el mundo.
- Obtener certificaciones internacionales de calidad que permitan la internacionalización del producto.
- Integrar estrategias de marketing electrónico que permitan mejorar la presencia en línea y promocionar constantemente la marca con el objetivo de estar en contacto con el cliente y aumentar las posibilidades de fidelización.
- Ajustar los productos a las distintas necesidades de los clientes conforme transcurra el tiempo de ejecución de la propuesta.
- Evaluar la posibilidad de aumentar la capacidad de producción y ventas de la compañía después del quinto año de operaciones.

# CAPÍTULO 11

## FUENTES

## CAPÍTULO 11

### 11. FUENTES

- Legiscomex.com . (2 de Junio de 2015). *Inteligencia de Mercados – Estudio de confites en Ecuador*. Obtenido de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-sector-confiteria-ecuador-2015-importaciones-rci297.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-buenas-practicas-para-alimentos/>
- Albert, P. C., & Gómez, A. C. (1996). Productos típicos, territorio y competitividad. *Agricultura y sociedad*(80), 57-82.
- Alcaide, J. C., Bernúes, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Rafael, M., Christopher, S. (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa* (1st ed.).
- Arteaga, E., & Schumpeter, J. (Junio de 2013). Los Clásicos. *Joseph Schumpeter y su influencia en la economía del cambio tecnológico*. Recuperado el 09 de Julio de 2015
- Asamblea Constituyente. (2007). *Mandato Constituyente #8*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>
- Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas y Alimentos - ANFAB . (2015). *Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas y Alimentos - ANFAB* . Obtenido de <http://www.anfab.com/wp/1403/>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (Enero de 2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1, 1-22. Recuperado el 08 de Julio de 2015
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Barrionuevo, N. (2012). ¿Qué tan negocio es ser inclusivos? *Revista Ekos Negocios*, 95-98. Recuperado el 06 de Julio de 2015, de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com)
- Britt Shop®. (2015). *Britt Shop®*. Obtenido de <http://www.brittshop.com/>
- Camari. (s.f.). *Sistema solidario de comercialización del FEPP*. Obtenido de <http://www.camari.org/>
- Cevallos, G. G. (2009). Proyecto de producción y exportación de dulce de membrillo a inmigrantes ecuatorianos que residen en la ciudad de nueva york, estados unidos.
- Chang Hernández, G. (07 de Abril de 2015). *Principios Básicos de la Contratación Civil*. Obtenido de

- <http://guillermochangabogados.blogspot.com/2015/04/principios-fundamentales-de-la.html>
- Codificación de la Ley de Compañías. (Noviembre de 1999). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)
- Código Civil. (2005). Obtenido de [http://www.cortenacional.gob.ec/cnj/images/pdf/leyes/codigo\\_civil.pdf](http://www.cortenacional.gob.ec/cnj/images/pdf/leyes/codigo_civil.pdf)
- Código de Trabajo. (2015). Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Corporación Favorita. (s.f.). *Corporación Favorita*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com>
- Cruz Ortiz, G. C. (2011). Proyecto de Inversión para la Industrialización y Comercialización de Melcocha en Guayaquil.
- Deming, W. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*. Tokyo: Nippon Kagaku Gijutsu Renmei.
- Dutraec S.A. (2015). Los Dulces de Antes.
- FARCOMED. (s.f.). *Fybeca*. Obtenido de <https://www.fybeca.com>
- Farmacias Pharmacy's®. (s.f.). *Pharmacy's®*. Obtenido de <http://www.pharmacys.com.ec/>
- Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological economics*, 48, 2, 173-187. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de [http://www.researchgate.net/profile/Tobias\\_Hahn5/publication/222425875\\_Sustainable\\_Value\\_Addedmeasuring\\_corporate\\_contributions\\_to\\_sustainability\\_beyond\\_eco-efficiency/links/0deec5212398be67f3000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Tobias_Hahn5/publication/222425875_Sustainable_Value_Addedmeasuring_corporate_contributions_to_sustainability_beyond_eco-efficiency/links/0deec5212398be67f3000000.pdf)
- González Pineda, N. M. (2011). Proyecto de factibilidad para la elaboración y comercialización de bocaditos de la médula de coco (cocada) en la provincia del Guayas.
- Gutiérrez, Y., & Soto, L. (2006). Dimensiones que influyen en el desarrollo de una Marca - País. Recuperado el 08 de Julio de 2015, de [http://dspace.ugal.cl:8888/ciencias\\_empresariales/44130.pdf](http://dspace.ugal.cl:8888/ciencias_empresariales/44130.pdf)
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (19 de Noviembre de 2008). Emprendimiento Social - Revisión de Literatura. Colombia. Recuperado el 06 de Julio de 2015, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000400005&script=sci_arttext)
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoyos, A., Yance, K., & Rendón, A. (Febrero de 2015). *Semaforización en productos de consumo, tendencia y culturalización en los ecuatorianos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/semazorizacion.pdf>
- INALPROCES S.A. (s.f.). *KIWA*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de <http://www.kiwalife.com/es/nosotros>



- INEC. (Julio de 2014). *Revista Postdata*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista\\_postdata\\_n2\\_inec.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Noviembre de 2015). *Inflación mensual*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte\\_inflacion\\_Nov\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte_inflacion_Nov_2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kantar Worldpanel. (25 de Noviembre de 2014). *Ecuador: Información nutricional en empaques cambia hábitos*. Obtenido de <http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Ecuador-Informacion-nutricional-en-empaques-cambia-hbitos>
- Kramer, M., & Porter, M. (2011). La creación de valor compartido.
- Ley de Propiedad Intelectual. (1998). *Correos del Ecuador*. Obtenido de [http://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/LEY\\_DE\\_PROPIEDAD\\_INTELCTUAL.pdf](http://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/LEY_DE_PROPIEDAD_INTELCTUAL.pdf)
- Ley orgánica de de defensa del consumidor. (2011). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (2008). Obtenido de [http://constituyente.asambleanacional.gov.ec/documentos/informe\\_mayoria\\_contratacion\\_publica.pdf](http://constituyente.asambleanacional.gov.ec/documentos/informe_mayoria_contratacion_publica.pdf)
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (Junio de 2009). Inclusive Businesses in Latin America. *Harvard Business Review*. Recuperado el 07 de Julio de 2015, de [http://www.researchgate.net/profile/Ezequiel\\_Reficco/publication/228274326\\_Inclusive\\_Businesses\\_in\\_Latin\\_America\\_\(Spanish\\_Version\)/links/54298b240cf27e39fa8e61b7.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Reficco/publication/228274326_Inclusive_Businesses_in_Latin_America_(Spanish_Version)/links/54298b240cf27e39fa8e61b7.pdf)
- Mejía, C. (Julio de 2003). *La Propuesta de Valor*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de Documentos Planning. Publicación Periódica Coleccionable.: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127\\_1\\_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%203/PROPUESTA%20DE%20VALOR.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%203/PROPUESTA%20DE%20VALOR.pdf)
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (29 de Diciembre de 2010). *Reglamentos al COPCI*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *SALVAGUARDIA POR BALANZA DE PAGOS*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/decreto-757.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (08 de Mayo de 2015). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/bp-92-canton-rocafuerte-contara-con-fabrica-de-dulces-artesanales/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). *El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/4.-Informe-MINTEL-IRC-2014-PRELIMINAR.pdf>
- Miranda, C. (09 de Diciembre de 2013). Diseño de Marca y Packaging, aplicado a la "COCADA", dulce tradicional esmeraldeño, para promoción de su identidad, en un nuevo contexto de mercado. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5165/1/tdis106.pdf>
- Morocho Palma, A. M. (2010). Estudio de factibilidad de una empresa procesadora y comercializadora de melcochas en la Parroquia de San José de Alluriquín en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (06 de Noviembre de 2003). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. Recuperado el 08 de Julio de 2015, de [http://ac.els-cdn.com/S014829630300242X/1-s2.0-S014829630300242X-main.pdf?\\_tid=3ca59df8-25a3-11e5-a62b-0000aab0f6b&acdnat=1436382053\\_d1bc37539edc72e8135dce35da632d82](http://ac.els-cdn.com/S014829630300242X/1-s2.0-S014829630300242X-main.pdf?_tid=3ca59df8-25a3-11e5-a62b-0000aab0f6b&acdnat=1436382053_d1bc37539edc72e8135dce35da632d82)
- Nielsen. (17 de Octubre de 2014). *Encuesta Global de Nielsen sobre Snacking*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Observatorio TIC. (19 de Mayo de 2015). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de Comercio Electrónico en Ecuador: <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/comercio-electronico-en-ecuador/>
- Pacari®. (s.f.). Obtenido de <http://www.pacarichocolate.com/>
- PacariChocolate. (s.f.). *PacariChocolate*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de <http://www.pacarichocolate.com/index.php/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Pilozo Barzola, J. G. (2012). Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa industrial, procesadora y comercializadora de cocadas.
- Primax. (s.f.). *Primax*. Obtenido de [www.primax.com.ec](http://www.primax.com.ec)

- Pro Ecuador. (2015). *Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Real Academia Española ©. (Octubre de 2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de <http://www.rae.es/>
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. 3. New York: Harper & Brothers. Recuperado el 09 de Julio de 2015
- Schumpeter, J. A. (1936). *he theory of economic development*. Harvard University. Recuperado el 08 de Julio de 2015
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de Folleto Informativo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir. Plan Nacional para el Buen Vivir*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Sistema de Investigación y Desarrollo. (2012). *Líneas de Investigación*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/lineas-de-investigacion.html>
- Sopó Montero, G., & Baño Hifóng, M. M. (2015). *Crear empresas no es suficiente. Un análisis del impacto de la creación de empresas e innovación en el crecimiento económico de los países*. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2015/1/crear-empresas.html>
- Stewart, B. (2008). *Packaging.: Manual de diseño y producción*.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). *Internet Marketing, Business Models, and Public Policy*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19, 2, 287-296. Recuperado el 08 de Julio de 2015
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Organismos económicos*. Obtenido de Biblioteca Virtual: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/organismos\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/organismos_economicos)
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). *Constitución Electronica*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Terrafertil® TerraHolding Group, LLC. (s.f.). *Nature's Heart®*. Obtenido de <http://naturesheartterrafertil.com/?selector=ecuado>
- Villacís, R. (Diciembre de 2013). *El cacao ecuatoriano como proyección de Marca País*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2763/1/108813.pdf>

# CAPÍTULO 12

ANEXOS

## CAPÍTULO 12

### 12. ANEXOS

#### Anexo 1: Modelo de Encuestas

##### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCES TRADICIONALES ECUATORIANOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

La información proporcionada en la siguiente encuesta será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de dulces tradicionales ecuatorianos premium.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Fecha:

Sexo:

Rango de edad:

15 a 24 años

25 a 44 años

45 a 64 años

Mayor de 65 años

Sector de residencia:

## PREGUNTAS

1. ¿Ha consumido usted dulces tradicionales ecuatorianos?

SI  NO

2. ¿Cuáles de los siguientes dulces ha consumido? Encierre con un círculo sobre la letra correspondiente. Puede escoger más de una opción.

- a. Cocada
- b. Dulce de guayaba o membrillo
- c. Melcocha
- d. Manjar blanco
- e. Confites de maní
- f. Huevos moyos
- g. Troliches
- h. Otros:.....

3. ¿Por qué razones ha comprado dulces tradicionales ecuatorianos? Encierre con un círculo sobre la letra correspondiente. Puede escoger más de una opción.

- a. Turismo
- b. Tradición
- c. Publicidad
- d. Por afecto (regalos a seres queridos)
- e. Deseo de comer dulce
- f. Impulso
- g. Hambre
- h. Nostalgia (recuerdos de la infancia, etc.)

i. Otro:.....

**4. ¿Con qué frecuencia consume usted dulces tradicionales ecuatorianos?**

- a. .... Siempre
- b. .... Casi siempre
- c. .... Algunas veces
- d. .... Muy pocas veces
- e. .... Nunca

**5. ¿Cuáles son las características que valora usted al adquirir dulces tradicionales? Enumere del 1 al 6 (siendo 1 la más importante y 6 la menos importante).**

- a. .... Sabor
- b. .... Color
- c. .... Aroma
- d. .... Precio
- e. .... Tradición
- f. .... Presentación

**6. ¿Cree usted que es importante rescatar las tradiciones del Ecuador y fomentar el consumo de productos tradicionales?**

SI  NO

**7. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir dulces tradicionales en una presentación premium?**

SI  NO

**8. ¿Qué dulces le gustaría que contenga una caja de dulces variados tradicionales premium? Escoja una combinación de 3 dulces de su preferencia. Enumerando del 1 al 3 (siendo 1 el más importante y 3 el menos importante).**

- a. .... Cocada
- b. .... Dulce de guayaba o membrillo
- c. .... Melcocha
- d. .... Manjar blanco
- e. .... Confites de maní

**9. ¿En qué lugares le gustaría a usted que esté disponible el producto mencionado en la pregunta anterior? Enumere del 1 al 6 (siendo 1 el de mayor preferencia y 6 el de menor preferencia).**

- a. .... Farmacias
- b. .... Autoservicios de gasolineras
- c. .... Supermercados
- d. .... Hoteles
- e. .... Aeropuertos
- f. .... Lugares turísticos

**10. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una caja de dulces tradicionales premium de 300g de 6 unidades de 50g c/u? Como referencia tome la imagen de una caja de alfajores de 50g c/u.**



- a. .... Entre \$4,50 y \$5
- b. .... Entre \$5,50 y \$6
- c. .... Entre \$6,50 y \$7

## Anexo 2: Fotos entrevistas a profundidad

Gráfico 45 - Elaboración artesanal



Fuente: investigación de mercado

Gráfico 46 - Moldes y cortado de dulces



Fuente: investigación de mercado

Gráfico 47 - Empaque en fábrica artesanal



Fuente: investigación de mercado

Gráfico 48 - Marmitas dulce de guayaba



Fuente: investigación de mercado

Gráfico 49 - Elaboración de melcocha



Fuente: investigación de mercado

Gráfico 50 - Melcocheros de Baños



Fuente: investigación de mercado

### Anexo 3: Fotos Focus Group

Gráfico 51 - Focus group reunión



Gráfico 52 - Degustación



Gráfico 53 - Opiniones de caja piloto





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Chang Burgos Kiara Betzabeth, con C.C: # 0950845701 autora del trabajo de titulación: Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del título de **INGENIERA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Chang Burgos Kiara Betzabeth  
C.C: 0950845701



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Chang Burgos, Kiara Betzabeth		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Sopó Montero, Gerson Rosenberg		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Emprendimiento		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	214
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración y emprendimiento de negocios.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Dulces, Tradición, Premium, Ecuador, Empresa, Emprendimiento, Artesanal, Snacks		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>La presente propuesta estudia la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil mediante un análisis legal, económico y financiero del mercado. Se realizó una investigación de mercado determinando todos los factores y estrategias necesarias para introducir este producto tradicional con un nuevo concepto premium, dulces tradicionales elaborados en condiciones óptimas de calidad y conservando su sabor artesanal.</p> <p>Los resultados de la investigación muestran que los consumidores están dispuestos a adquirir este producto. Los factores del entorno del mercado son favorables para la creación de nuevos emprendimientos que impulsen la transformación de la matriz productiva. La industria de los snacks, confites y dulces en general se encuentra en constante crecimiento y no se ve afectada por las tendencias de cambios en los hábitos alimenticios.</p> <p>A partir de esas primicias se desarrolló un plan de marketing y un plan operativo que permitan soportar la propuesta de valor del producto orientada a la disponibilidad y calidad. El análisis financiero muestra resultados positivos y atractivos para el inversionista confirmando la viabilidad de la propuesta.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- 5035312	E-mail: <a href="mailto:kiara.chang@cu.ucsg.edu.ec">kiara.chang@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:kiara.chang.b@hotmail.com">kiara.chang.b@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	<b>Nombre:</b> Loor Ávila, Beatriz Anabell, MGS		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 / 094135879		
	E-mail: <a href="mailto:beatriz.loor@cu.ucsg.edu.ec">beatriz.loor@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:biachimsc70@gmail.com">biachimsc70@gmail.com</a>		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903</a>