

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ESCUELA DE NEGOCIOS

ESCUELA DE: NEGOCIOS Y ECONOMÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DISEÑO,
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS
ARTESANALES DE FRUTOS EXÓTICOS ECUATORIANOS**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA COMERCIAL
MENCIÓN MAYOR MARKETING Y VENTAS
MENCIÓN MENOR NEGOCIOS INTERNACIONALES**

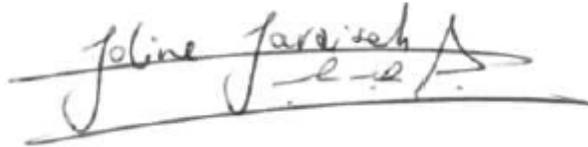
JOLINE JARAISEH ABCARIUS

DIRECTOR: Ing. Antonio Mendoza

Quito, diciembre 2011

DECLARATORIA DE AUTORIA

Yo, Joline Jaraiseh Abcarius, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público o privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A handwritten signature in black ink, reading "Joline Jaraiseh" with a stylized flourish at the end. The signature is written over a horizontal line.

Joline Jaraiseh

C.I.: 171190401-9

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios, por todo lo que has puesto en mi vida que hoy me hace una mejor persona.

Gracias Dios, por cada una de las personas que pintan con luz mi vida y que hacen de ella un lugar más placentero.

Gracias,

A las voces que me dieron aliento,

a los consejos que me brindaron claridad,

a las manos que me dieron apoyo,

a quien creyó en mí,

y a todos quienes me han enseñado que cada día oscuro trae una oportunidad de ver el resplandor del Sol desde un nuevo horizonte.

DEDICATORIA

A todo aquel que tiene sueños y busca el camino para alcanzarlos, pese al espesor de la adversidad y la dificultad del tiempo.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL



ING. MAURICIO BASABE

DECANO



ING. ANTONIO MENDOZA

DIRECTOR



ECON. JORGE ANDRADE
CORRECTOR



ING. PATRICIO AGUIRRE
CORRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	
1.1. Fundamentos teóricos	3
1.2. Objetivos del estudio	
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivo específico	4
1.3. Justificación	
1.3.1. Oportunidad del proyecto	5
1.3.2. Viabilidad del proyecto	5
1.3.3. Importancia del proyecto	6
1.3.4. Presuposiciones e hipótesis	6
1.4. Metodología utilizada	7
CAPITULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
2.1. Económicas	8
2.1.1. Inflación	8
2.1.2. Tasa activa	10
2.1.3. Tasa pasiva	12
2.2. Sociales	14
2.2.1. Pobreza	14
2.2.2. Desempleo	16
2.3. Legales	17
2.4. Ecológicas	17
2.5. Tecnológicas	18
2.6. Culturales	18
2.7. Políticas	19
2.8. Demográficas	19
2.9. Relacionamientos de las variables ambientales	21
CAPITULO III ESTUDIO DEL MERCADO	22
3.1. Análisis de la demanda	23
3.1.1. Necesidades de los clientes	23
3.1.2. Distribución geográfica del mercado	24
3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda	24
3.1.4. Proyección de la demanda	25
3.1.4.1. Fórmulas	25
3.1.4.2. Elementos de las fórmulas	25
3.1.4.2.1. Error (k)	25
3.1.4.2.2. Nivel de confianza (z)	25
3.1.4.2.3. Universo (u)	26
3.1.4.2.4. Éxito y fracaso ($p + q = 1$)	27
3.1.4.1.5. Número de encuestas (n)	27
3.1.4.3. Desarrollo de las formulas	28
3.1.4.4. Proyección numérica de la demanda según: muestra y participación de mercado	28

3.1.5. Tabulación de datos de fuentes primarias	32
3.1.5.1. Encuestas	32
3.1.5.1.1. Índice de edad y género	35
3.1.5.1.2. Pregunta 1: Al escuchar la palabra GALLETAS su primer pensamiento relacionado es:	36
3.1.5.1.3. Pregunta 2: ¿Le gustan a usted las GALLETAS?	37
3.1.5.1.4. Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia a la semana consume usted galletas de dulce?	37
3.1.5.1.5. Pregunta 4: ¿Al pensar en un postre considera a las galletas como una opción?	38
3.1.5.1.6. Pregunta 5: ¿Considera usted exóticos a los siguientes sabores de galletas?	39
3.1.5.1.7. Pregunta 6: ¿Cuántos sabores exóticos cree usted que debe de tener una caja de galletas?	42
3.1.5.1.8. Pregunta 7: ¿Considerando su respuesta anterior. Cuántas galletas por sabor cree que debería tener una caja de galletas?	43
3.1.5.1.9. Pregunta 8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una caja de 4 sabores con 4 galletas por sabor, en total 16 galletas?	44
3.1.5.2. Degustaciones	45
3.1.6. Conclusión general del análisis de demanda	47
3.2. Análisis de la oferta	
3.2.1. Características de los principales productores	48
3.2.2. Proyección de la oferta	49
3.2.3. Conclusión general del análisis de oferta	50
3.3. Marketing Mix	
3.3.1. Definición del producto	51
3.3.1.1. Naturaleza del producto: ¿Qué es?	49
3.3.1.2. Variedad	52
3.3.1.3. Cantidad	53
3.3.1.4. Pesos	53
3.3.1.5. Nutrición y beneficios	53
3.3.1.6. Valor calórico	55
3.3.1.6.1. Estrategia I + D para mejorar los valores nutricionales	58
3.3.1.6.2. Tablas nutricionales de galletas de dulce en Suramérica	58
3.3.1.7. Empaque	63
3.3.1.7.1. Estrategia de ubicación del producto en el empaque	65
3.3.2. Análisis de precios	66
3.3.2.1. Análisis de costos para determinar el precio	66
3.3.3. Determinación de precio promedio	72
3.3.3.1. Plan de producción	73
3.3.3.2. Costos de Mano de Obra	76
3.3.3.3. Costos de los insumos mensuales	77
3.3.3.4. Desglose de costos para la determinación del precio del producto final	78
3.3.4. Análisis histórico y proyección de precios	81
3.4. Plaza	85

3.4.1. La fábrica	85
3.4.2. Oficinas administrativas	87
3.4.3. Localización de la plaza	87
3.5. Canales de comercialización	
3.5.1. Descripción de los canales de distribución	89
3.5.2. Ventajas y desventajas de los canales previstos	
3.5.2.1. Ventajas	
3.5.2.1.1. Transporte	90
3.5.2.1.2. Punto de venta	90
3.5.2.2. Desventajas	
3.5.2.2.1. Transporte	91
3.5.2.2.2. Punto de venta	91
3.5.3. Descripción operativa de la trayectoria de comercialización	91
3.6. Comunicación	
3.6.1. Imagen corporativa	93
3.6.1.1 Descripción del nombre y logotipo	94
3.6.2. Promoción	97
3.6.3. Publicidad	98
3.6.4. Relaciones públicas	100
3.6.5. Plan B a las alianzas estratégicas	102
CAPITULO IV PLAN ESTRATÉGICO	
4.1. Matriz del Grupo de Interesados	104
4.1.1. Los beneficiarios / el mercado meta	104
4.1.2. Los que implementan el proyecto	104
4.1.3. Los que toman decisiones que afectan al proyecto	105
4.1.4. Los que financian el proyecto	105
4.2. Análisis de integración	
4.2.1. Cinco Fuerzas de Porter	
4.2.1.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes	106
4.2.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	107
4.2.1.3. Amenaza de nuevos competidores	107
4.2.1.4. Amenaza de productos sustitutivos	108
4.2.1.5. Rivalidad entre los competidores	108
4.2.2. FODA	110
4.2.2.1. Fortalezas	111
4.2.2.2. Oportunidades	115
4.2.2.3. Debilidades	117
4.2.2.4. Amenazas	118
4.3. Directrices de la empresa	
4.3.1. Misión	120
4.3.2. Visión	120
4.3.3. Valores Organizacionales	120
4.4. Selección de la Estrategia Competitiva	121
4.4.1. Posicionamiento Estratégico	121
4.4.2. Cadena de Valor	122

4.4.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva	124
4.4.3.1. Ciclo de vida del producto	125
4.4.4. Programas Tácticos (Funcionales)	127
4.4.5. Programas para Operaciones	129
4.5. Control Estratégico	130
CAPITULO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
5.1. Estructura Organizacional	131
5.2. Análisis y Valoración de Puestos	132
5.3. Manual de Puestos y Funciones	134
5.3.1. Manual de Puestos y Funciones para el organigrama actual	134
5.3.2. Proyección de puestos y funciones en 5 años	136
5.4. Sistema de Remuneraciones y compensaciones	137
5.5. Programa de formación y desempeño	139
5.6. Criterios de Motivación	139
5.7. Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial	140
CAPITULO VI. INGENIERÍA DEL PROYECTO	
6.1. Base legal, Leyes y ordenanzas, Procedimiento inicial	141
6.1.1. Empresa Individual o persona natural	141
6.1.2. Del registro sanitario	148
6.1.3. Registro de un signo distintivo	149
6.2. Proyección de ventas para cinco años	153
6.3. Inversiones en obras físicas que den soporte a las ventas	155
6.4. Inversiones en obras equipamiento que den soporte a las ventas	156
6.5. Balance del personal	157
6.6. Balance de materiales	138
6.7. Balance de insumos generales	139
6.8. Determinación de costos de la operación de administración	139
CAPITULO VII. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y CONTROL	
7.1. Cómo será la estrategia de implementación – Acciones	159
7.2. Las personas	160
7.3. El liderazgo	161
7.4. Medidas de desempeño	163
7.4.1. Departamento de Marketing	163
7.4.2. Departamento de I+D	163
7.4.3. Personal de Fábrica	163
7.5. Sistema de información de estrategia	164
7.6. Guía de control	
7.6.1. Recepción de la materia prima e insumos	164
7.6.2. Plantilla de control para el proceso de producción	164
7.6.3. Control de ventas	166
7.6.4. Control de tiempo percible en percha	166
CAPITULO VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	
8.1. Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas	168
8.1.1. Gastos de personal	168
8.1.2. Gastos administrativos	170

8.1.3. Gastos de constitución	171
8.1.4. Gastos operativos	171
8.1.5. Gastos preoperacionales	172
8.1.6. Requerimientos	172
8.1.7. Capital de trabajo	175
8.1.8. Resumen de la inversión	175
8.2. Depreciaciones	177
8.3. Amortización de los gastos de constitución y preoperatorios	178
8.4. Ingresos y costos variables por año	179
8.5. Resumen de ingresos	180
8.6. Resumen de gastos	180
8.7. Relación costo – beneficio	180
8.8. Estado de resultados	181
8.9. Balance general proyectado	182
8.10. Índices financieros anuales proyectados	183
8.11. Evaluación del proyecto	
8.11.1. Estimación de la tasa de descuento (costo promedio ponderado del capital)	184
8.11.2. Flujo de caja ajustado	185
8.11.3. Cálculo del VAN ya la TIR con flujos inflados	186
8.11.4. Rentabilidad y recuperación de la inversión	187
8.11.5. Análisis de sensibilidad con variaciones en variables críticas	188
8.11.6. Punto de equilibrio	189
8.11.7. Resultados y consideraciones de la evaluación	190
CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	193
ANEXOS	
Anexo 1. Ingredientes para la masa	202
Anexo 2. Preparación de la masa = Mezcla de ingredientes para la masa	203
Anexo 3. Preparación del relleno	204
Anexo 4. Estiramiento y corte de la masa - relleno y horneado de las galletas	205
Anexo 5. Armado y empaque	206
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Índices de inflación en el Ecuador desde noviembre 2009 hasta octubre 2011	9
Tabla 2. Tasa activa en el Ecuador desde diciembre 2009 hasta noviembre 2011	11
Tabla 3. Tasa pasiva en el Ecuador desde enero 2010 hasta noviembre 2011	13
Tabla 4. Tipología de los hogares pobres y no pobres del Ecuador, 2007	15
Tabla 5. Tasa de desempleo en el Ecuador desde septiembre 2007 hasta Septiembre 2011	16
Tabla 6. Población de Quito	20
Tabla 7. Nivel de confianza según coeficientes y porcentajes	26
Tabla 8. Habitantes y visitantes en la zona urbana de Quito	27
Tabla 9: Proyección de la demanda	29
Tabla 10. Llegada de extranjeros a Quito en los últimos años: Turistas no residentes por país de residencia	30
Tabla 11. Resultados de índice de edad y género en las encuestas	34
Tabla 12. Resultados de la Pregunta 1 de la encuesta. Galletas de sal vs. Galletas de dulce	36
Tabla 13. Resultados de la Pregunta 2 de la encuesta. ¿Le gustan a usted las GALLETAS?	36
Tabla 14. Resultados de la Pregunta 3 de la encuesta. Frecuencia de consumo.	37
Tabla 15. Resultados de la Pregunta 4 de la encuesta. Galleta como opción de postre.	38
Tabla 16. Resultados de la Pregunta 5 de la encuesta. Exoticidad.	40
Tabla 17. Resultados de la Pregunta 6 de la encuesta. Variedad de sabores.	41
Tabla 18. Resultados de la Pregunta 7 de la encuesta. Cantidad.	42
Tabla 19. Resultados de la Pregunta 8 de la encuesta. Precio.	44
Tabla 20. Proyección de la oferta para cinco años	49
Tabla 21. Diferencia entre la oferta y demanda proyectada desde 2012 hasta 2016	50
Tabla 22. Componentes y receta de la masa para 45 galletas	51
Tabla 23. Componentes y receta del almíbar para 10 porciones	52
Tabla 24. Peso en gramos por componente de una galleta rellena	53
Tabla 25. Componentes y beneficios de frutas exóticas ecuatorianas	54
Tabla 26. Valor nutricional de la masa por receta, por ingrediente y por galleta	55
Tabla 27. Valor nutricional del relleno por receta, por ingrediente y por fruta	56
Tabla 28. Valor nutricional de una galleta por sabor	57
Tabla 29. Información nutricional para el empaque de una caja de galletas de frutos exóticos ecuatorianos	57
Tabla 30. Listado de galletas por empresas y según contenido nutricional en 100 gr	59
Tabla 31. Características del empaque para galletas	63
Tabla 32. Dimensiones del empaque: base, tapa y divisiones	64
Tabla 33. Estrategia de ubicación del producto en el empaque	66
Tabla 34. Costos obtenidos en la producción galletas de 4 frutos exóticos ecuatorianos	67
Tabla 35. Receta para tres cajas de galletas	69
Tabla 36. Porcentaje de materia prima por caja	69

Tabla 37. Porcentajes de ganancia en un producto alimenticio	72
Tabla 38. Precio por galleta con 300% de ganancia según el costo bruto	72
Tabla 39. Plan de producción y trabajo para el mercado objetivo del 2012	73
Tabla 40. Costos de mano de obra directa e indirecta	77
Tabla 41. Costos de los insumos mensuales para realizar 2650 cajas de galletas	77
Tabla 42. Desglose mensual y anual de los costos directos e indirectos de producción	78
Tabla 43. Desglose mensual del costo de una caja de galletas	79
Tabla 44. Previsión de la tasa de inflación para el 2012	82
Tabla 45. Estaciones de trabajo dentro de la fábrica distribuidas físicamente	85
Tabla 46. Trayectoria operativa de comercialización Fábrica –Punto de Venta	92
Tabla 47. Trayectoria operativa para escoger el Punto de Venta	92
Tabla 48. Criterios y pesos para el FODA	103
Tabla 49. Cronograma de actividades del Programa Táctico en meses	128
Tabla 50. Cronograma de actividades para el programa operaciones en meses	129
Tabla 51. Sueldos y valoración real de los colaboradores de la empresa por cargo y sueldo	133
Tabla 52. Percepción monetaria real de los colaboradores por cargo y sueldo	133
Tabla 53. Tabla de remuneraciones y compensaciones mensuales y total anual del personal de la empresa	138
Tabla 54. Proyección de ventas para cinco años según la producción	153
Tabla 55. Producción diaria de galletas para satisfacer la proyección de ventas por años	154
Tabla 56. Diferencia entre producción y ventas proyectadas	155
Tabla 57. Equipamiento de la fábrica	156
Tabla 58. Equipamiento para el área administrativa	156
Tabla 59. Balance de personal para el 2012	157
Tabla 60. Balance de los materiales para el 2012	157
Tabla 61. Balance de insumos generales	158
Tabla 62. Costos de la operación de administración	158
Tabla 63. Gastos de personal por puesto	168
Tabla 64. Gastos de personal total	170
Tabla 65. Gastos Administrativos	170
Tabla 66. Gastos de constitución	171
Tabla 67. Gastos operativos	171
Tabla 68. Gastos preoperatoriales	172
Tabla 69. Requerimientos para el funcionamiento	172
Tabla 70. Capital de trabajo	175
Tabla 71. Inversiones del proyecto	175
Tabla 72. Depreciaciones	177
Tabla 73. Amortización de los gastos de constitución y preoperatorios	178
Tabla 74. Ingresos y costos variables por año	179
Tabla 75. Ingresos por año y actualizados con tasa de descuento	180
Tabla 76. Egresos por año y actualizados con tasa de descuento	180
Tabla 77. Relación costo – beneficio	180
Tabla 78. Estado de pérdidas y ganancias	181

Tabla 79. Balance general proyectado	182
Tabla 80. Tasa de descuento según el costo promedio ponderado del capital	184
Tabla 81. Flujo de caja ajustado	185
Tabla 82. Cálculo del VAN y la TIR con flujos inflados	186
Tabla 83. Rentabilidad del proyecto	187
Tabla 84. Recuperación de la inversión por años	187
Tabla 85. Análisis de sensibilidad al precio	188
Tabla 86. Análisis de sensibilidad a la cantidad	188
Tabla 87. Punto de equilibrio promedio	189

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Inflación en el Ecuador de los últimos dos años	9
Ilustración 2. Tasa activa en el Ecuador de los últimos dos años	10
Ilustración 3. Tasa pasiva en el Ecuador de los últimos dos años	12
Ilustración 4. Tasa de desempleo en el Ecuador de los últimos dos años	16
Ilustración 5. Resultados de índice de edad y género en las encuestas	35
Ilustración 6. Resultados de la Pregunta 1 de la encuesta. Galletas de sal vs. Galletas de dulce	36
Ilustración 7. Resultados de la Pregunta 2 de la encuesta. ¿Le gustan a usted las GALLETAS?	37
Ilustración 8. Resultados de la Pregunta 3 de la encuesta. Frecuencia de consumo.	38
Ilustración 9. Resultados de la Pregunta 4 de la encuesta. Galleta como opción de postre.	39
Ilustración 10. Resultados de la Pregunta 5 de la encuesta. Exoticidad.	41
Ilustración 11. Resultados de la Pregunta 6 de la encuesta. Variedad	42
Ilustración 12. Resultados de la Pregunta 7 de la encuesta. Cantidad.	43
Ilustración 13. Resultados de la Pregunta 8 de la encuesta. Precio	44
Ilustración 14. Precios de galletas en los principales supermercados del Ecuador en el 2009	83
Ilustración 15. Distribución física de la planta o fábrica	87
Ilustración 16. Logotipo Fruga	95
Ilustración 17. Estudio del logotipo. Logotipo vs. Fondo	96
Ilustración 18. Cromática del logotipo	96
Ilustración 19. Ejemplos de logos y slogans más utilizados en la marca país	114
Ilustración 20. Ubicación de la situación actual de la empresa en el FODA	119
Ilustración 21. Cadena de Valor	122
Ilustración 22. Ciclo de vida del producto + Mantenimiento de la ventaja competitiva	125
Ilustración 23. Organigrama	131
Ilustración 24. Guía de control por lote para la producción	165
Ilustración 25. Control de percha para medir el tiempo de expiración	167
Ilustración 26. Total de inversiones	176
Ilustración 27. Depreciaciones	177
Ilustración 28. Amortización	178
Ilustración 29. Punto de equilibrio promedio	189

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se ha realizado para conocer la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de galletas de frutos exóticos netamente ecuatorianos realizadas bajo parámetros de manufactura artesanal. La idea primordial del proyecto es ofertar al mercado un producto con características gastronómicas nuevas y diferentes que prometan transportar exotividad de frutos ecuatorianos en cada bocado, lo que permite apalancar el proyecto en una tendencia de consumo y apoyo a la industria ecuatoriana, lo que se denomina como marcar país; con estos valores se desea conocer si el producto es aceptado a nivel local para ser proyectado a nivel nacional e internacional dentro de un período a largo plazo.

Para determinar la factibilidad del proyecto se han propuesto diferentes tipos de estudios como lo son el análisis estratégico del entorno del mercado, investigación de mercados, determinación de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, delineación de la cultura corporativa, estructura de la ingeniería del proyecto, planificación de las estrategias de implementación y control y finalmente el análisis económico – financiero. Paulatinamente mientras se analizaba y consideraba cada uno de los factores mencionados se calificaba su validez mediante la posibilidad de la puesta en marcha de la idea y sobretodo la aceptación del mercado frente al producto; una vez obtenidos los resultados y siendo estos positivos se ejecutó el análisis financiero, en el cual dos índices como lo son el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno) muestran que el proyecto es realmente factible y sostenible a nivel económico, por lo que la implementación de una empresa que diseña, produce y comercializa galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos es viable y potenciabile actualmente y dentro del tiempo.

A continuación se presentará el estudio detallado de la idea de negocios propuesta.

CAPITULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

1.1.Fundamentos teóricos

Actualmente en el Ecuador se está observando el reciente brote de la denominada marca país (productos y servicios ecuatorianos) en diferentes industrias; específicamente en la industria delineada por el diseño, desarrollo, preparación, producción y comercialización de alimentos y bebidas.

La tendencia de consumo a nivel mundial está siendo marcada por una conciencia y escogencia de productos naturales, artesanales, funcionales, nutritivos, saludables y menos nocivos para el organismo e inclusive amigable con el medio ambiente.

En este estudio se podrá observar la conjugación de estos dos conceptos, es decir, como galletas de buen sabor, nutritivas y funcionales para el organismo pueden ser apalancados por la identidad, características propias, nombre y reputación de un país, en este caso del Ecuador y sus ventajas comparativas con otros países; dando la posibilidad que un producto dentro de este paraguas compita nacional e internacionalmente con los atributos otorgados por el mismo país de origen y los adquiridos a nivel competitivo en por sus componentes de producción y comercialización.

1.2. Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo general

Implementar una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos dentro de la ciudad de Quito.

1.2.2. Objetivo específico

- 1.2.2.1. Conocer la existencia de un mercado viable, potencial y potenciabile dentro de la ciudad de Quito, en sectores urbanos y turísticos para galletas artesanales de dulce.
- 1.2.2.2. Identificar el interés y percepción que tienen visitantes extranjeros ante la oferta de un producto con personalidad marca país, mediante la observación del agente expuesto al producto y un sondeo verbal de sus pensamientos al respecto.
- 1.2.2.3. Descubrir y determinar que frutos exóticos son los más apreciados por los consumidores en galletas.
- 1.2.2.4. Establecer y delinear recetas versátiles para la producción de galletas artesanales de varios frutos exóticos predilectos por el nicho de mercado seleccionado, mediante test de sabor, textura y presentación.
- 1.2.2.5. Analizar la cartera de proveedores necesarios para el desarrollo de nuestra actividad determinando una calificación bajo parámetros de costos, calidad, tiempos de entrega, productos en stock y variedad.
- 1.2.2.6. Realizar un estudio de costos de toda la cadena de valor y una estimación de ventas

1.3. Justificación del Objetivo

1.3.1. Oportunidad del proyecto

1.3.1.1. Las tendencias a nivel mundial dentro del ámbito de consumo de alimentos y bebidas en su generalidad, presentan un comportamiento sincronizado en la búsqueda de productos más funcionales para el organismo de carácter nutritivo sin mitigar el sabor. La oferta de un producto en esta línea, es sin duda una propuesta acertada para el movimiento y escogencia del que se vive actualmente y que se ve en alza para tiempos futuros.

1.3.1.2. Las galletas de frutos exóticos ecuatorianos, encajan en la búsqueda del consumidor en probar cosas nuevas, diferentes, saludables, de buen sabor con aportaciones positivas para el organismo. Esta propuesta fusionada a los factores macro que presenta el Ecuador en el apoyo a su industria y sobre todo a su imagen marca país, da un pronóstico positivo de la existencia de una oportunidad que debe tomarse.

1.3.2. Viabilidad del Proyecto

1.3.2.1. Al considerar el universo de variables que se deben conjugar para llevar a cabo este proyecto, es oportuno mencionar que la viabilidad está dada en gran porcentaje. Los factores iniciales que intervienen en la producción como presencia de la materia prima en el mercado, capacidad técnica y desarrollo tecnológico; son totalmente manejables y de fácil alcance sin obstruir la cadena de valor por escasas o en su efecto barreras de entrada en dirección al proyecto.

1.3.3. Importancia del Proyecto

1.3.3.1. Cuando nos referimos a temas alimenticios, la opción de mejorar una dieta o la calidad de la alimentación representa un beneficio innegable para todos quienes se preocupan por su salud. Presentar en este caso, lo que se conoce como un “dulce” o “postre” con propiedades nutritivas más elevadas que el promedio y efectos negativos menores que el promedio, refleja la posibilidad de cuidar tu organismo sin castigar tu paladar una alternativa considerable para el consumidor; otorgándole salud y tranquilidad al cancelar el efecto culpa; sin duda esta oferta abre las puertas para muchas personas que presentan cuadros de enfermedad y deben cuidar su ingesta de azúcar, carbohidratos, fibra, etc.

1.3.3.2. En temas de sabor, este proyecto despliega una variedad desconocida de galletas, ya que se presentan propuestas nuevas y diferentes que rompen el esquema clásico de sabores encontrados en el mercado; promoviendo así un estímulo gustativo a sus consumidores.

1.3.4. Presuposiciones e hipótesis

Existe actualmente un mercado para galletas hechas con frutos exóticos ecuatorianos dentro de la ciudad de Quito para públicos ecuatorianos y extranjeros.

1.4. Metodología utilizada

- 1.4.1. La metodología que se va a llevar a cabo con la alineación a los objetivos del proyecto, se deriva primordialmente en una investigación de mercado conformada por encuestas de diferentes tipos, formuladas según la información que se quiera recaudar, las encuestas respetan un tipo de muestreo no probabilístico; anexo a esta arista se realizarán entrevistas y observaciones visuales del comportamiento de la muestra.
- 1.4.2. Para algunos puntos, como desarrollar recetas y analizar proveedores se realizaran pruebas con las materias primas y productos que intervienen en dicha actividad; de tal forma se captara la información requerida de fuente directa y práctica.
- 1.4.3. El análisis de costos se realizará mediante la obtención de datos numéricos reales organizados en una matriz de costeo para la valoración de cada eslabón que forma la cadena de valor, de tal forma que se puede conocer el costo porcentual de cada etapa que conformará el precio final del producto.
- 1.4.4. Considerando que la idea de negocios es innovadora, la estimación de la ventas se realizará de datos pertenecientes a la industria de galletas en general y del consumo de productos naturales, generando una concatenación de información en el share of wallet de los mercados mencionados.

CAPITULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis de variables del entorno externo

2.1. Económicas

Existen tres variables fundamentales que se deben considerar a nivel macro para la implementación o diseño de cualquier unidad de negocios:

2.1.1. Inflación

Se conoce como inflación a la subida vertiginosa o sostenida de precios directos al consumidor dentro de un periodo de tiempo determinado.

Para la claridad de este punto es conveniente leer lo que el Banco Central del Ecuador nos dice al respecto:

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”

(bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación, parr. 1)

Dentro de conceptos económicos monetarios, el factor que no permite el alza sobredimensionada de los índices de la inflación es la dolarización en el Ecuador, es así, que existe el alza pero paulatina y medida.

Tabla 1. Índices de inflación en el Ecuador desde noviembre 2009 hasta octubre 2011

FECHA	VALOR
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

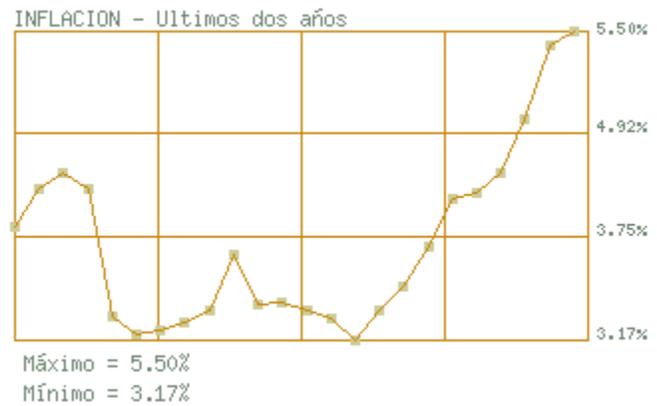


Ilustración1. Inflación en el Ecuador de los últimos dos años

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.2. Tasa activa

La tasa activa es el interés que cobran los bancos a sus los solicitantes de un préstamo. Dicho porcentaje debe ser considerado al momento de efectuar un préstamo bancario con cualquier finalidad ya que su aplicación repercute a los flujos de caja debido a que el monto de pago no será el valor de préstamo solicitado sino con dicho porcentaje añadido a la estimación.

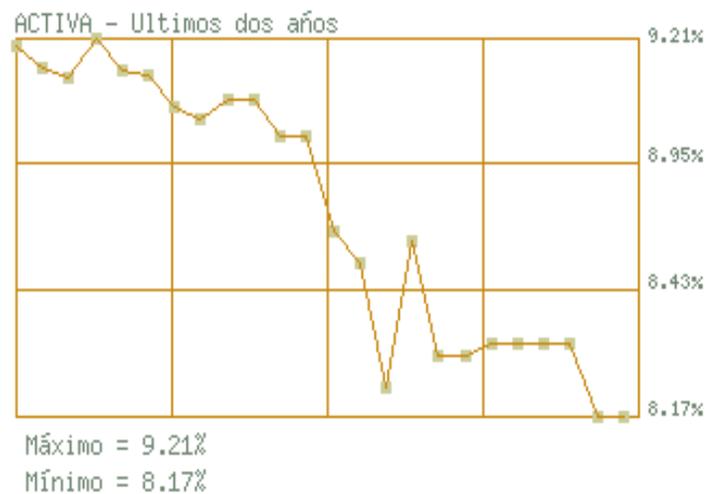


Ilustración 2. Tasa activa en el Ecuador de los últimos dos años

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2. Tasa activa en el Ecuador desde diciembre 2009 hasta noviembre 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %

Como se puede observar en los cuadros superiores históricamente el valor actual de 8.17% propuesto para tasa activa, es la menor dentro de dos años de actividad. Siguiendo la tendencia esta decrece con el transcurso del tiempo, lo que significa el fomento al público a ser partícipe de un préstamo.

2.1.3. Tasa pasiva

La tasa pasiva es el interés que pagan los bancos a favor de sus depositantes, mientras más alto es el interés es más atractiva la oferta de dejar el dinero propio en una entidad financiera. En el Ecuador los porcentajes son:

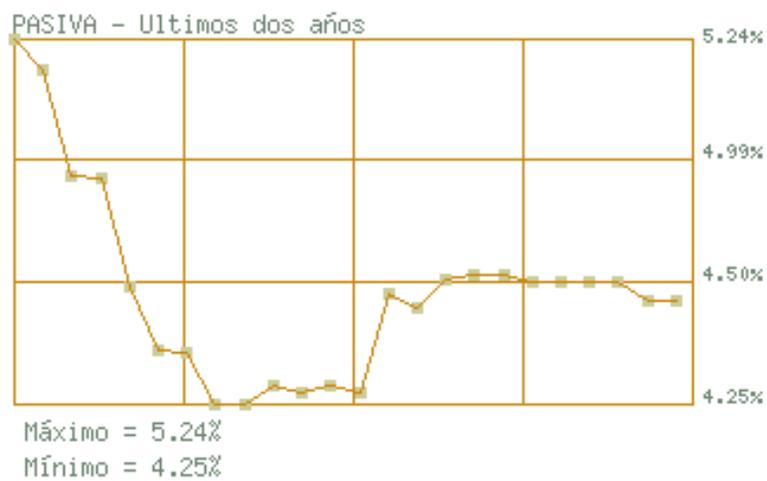


Ilustración 3. Tasa pasiva en el Ecuador de los últimos dos años

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3. Tasa pasiva en el Ecuador desde enero 2010 hasta noviembre 2011

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Al interpretar los datos postulados por el Banco Central se denota como han las fluctuaciones en los porcentajes de interés pasivo se da casi cada mes, pero permaneciendo en el año 2011 en un mínimo de 4.51% delegando este valor como base para consideraciones futuras en escenarios pesimistas, donde se sabe que la tasa podría subir pero tomamos el valor más bajo.

Las plataformas macro de la economía que sostiene las aristas de este proyecto en cada eslabón de su cadena de valor, son aspectos estables para su desarrollo; desde el análisis de las vertientes de oferta de las materias primas hasta el comportamiento de costos y demanda, no encontramos factores amenazantes. Históricamente, los mercados por los cuales gira el desempeño satisfactorio de la actividad no se ven mitigados por anomalías económicas repentinas o sorpresivas que estancan algún factor de la producción o en su efecto la actividad de comercialización o ventas.

2.2. Sociales

Dentro del entorno social que ampara al Ecuador y dentro de esta ciudad de Quito, es trascendental tratar el índice que es más percibido, evidenciado y discutido históricamente por grupos sociales, políticos y económicos a nivel nacional:

2.2.1 Pobreza

Según Suárez - Rosero,

“Es necesario reconocer a la pobreza y la inequidad como un fenómeno de carácter multidimensional, el cual no se refiere únicamente a la insuficiencia de recursos económicos, sino como un conjunto de condiciones que a las personas agobiadas por la pobreza las despersonaliza de su condición humana y que no asegura su ampliación de

libertades y oportunidades fundamentales”

(siise.gob.ec/Publicaciones/Cap12_Informe_DS_2007.pdf, parr 2)

La pobreza en el Ecuador es medida con referencia a la disponibilidad de ingresos para satisfacer las necesidades básicas. Para entender las discrepancias entre el calificativo de pobre y no pobre se detallara a continuación una tabla que nos da el panorama completo a nivel social de este índice y se anexara datos del desempleo para correlacionar realidades.

Tabla 4. Tipología de los hogares pobres y no pobres del Ecuador, 2007

Composición Demográfica del Hogar	Hogares pobres			No pobres
	Nacional	Urbana	Rural	Nacional
Tamaño del Hogar	5,3	5,4	5,2	3,6
Jefatura Femenina del hogar	19,4	25,2	15,4	21,6
Ocupación				
Adultos ocupados remunerados	34,7	34,6	34,8	49,5
Afiliación al IESS				
Porcentaje de hogares con algún miembro afiliado al IESS	20,9	16,7	23,9	37,9
Remesas				
Porcentaje hogares receptores de remesas	7,9	9,4	6,9	18,9
Características laborales del jefe del hogar				
Rama de Actividad				
Sector de servicios	13,4	23,1	6,8	30,5
Sector de manufactura	8,7	14,1	5,3	12,0
Sector agropecuario	51,2	16,4	73,3	18,5
Sector del Comercio	13,9	27,1	5,5	25,7
Otras sectores	10,1	13,5	7,8	8,2
Características educativas del jefe de hogar				
Años de escolaridad del jefe del hogar	4,86	5,99	4,09	9,17
Jefe de hogar con educación primaria completa	53,4	64,9	45,6	81,2
Jefe de hogar con educación secundaria completa	5,97	10,4	2,97	38,8
Jefe de hogar con educación básica completa	19,8	32,2	11,3	57,1
Jefe de hogar con educación superior	1,87	3,34	0,89	24,7
Vivienda y Acceso a Servicios Básicos				
Piso de tierra	17,5	7,6	24,2	3,1
Electricidad	89,2	98,1	83,1	98,0
Agua dentro del hogar por red pública	14,9	28,3	5,7	62,2
Eliminación de excretas: por alcantarillado o pozo	61,5	82,4	47,3	91,6

Fuente: SIISE

2.2.2. Desempleo

El índice de desempleo hace referencia a la realidad que vive una persona en su ámbito laboral, es decir, como trabajador, este índice repercute directamente al ingreso o noción salarial del mercado que califica como fuerza laboral y a su vez indica la fuerza de trabajo disponible.

Tabla 5. Tasa de desempleo en el Ecuador desde septiembre 2007 hasta Septiembre 2011

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

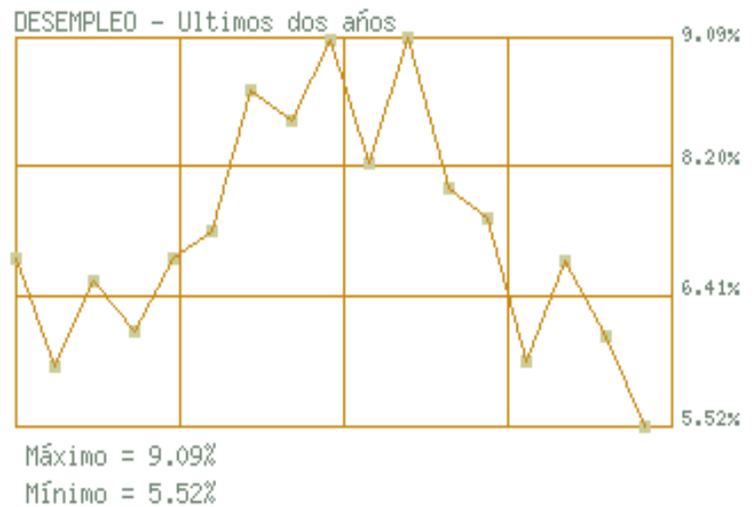


Ilustración 4. Tasa de desempleo en el Ecuador de los últimos dos años

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tras cifras arrojadas en la tabla 4 muestran una fuerza decreciente en las tasas de desempleo a nivel nacional, teniendo un pico en Marzo del 2010 con un 9.09% y un valor mínimo históricamente alcanzado en Septiembre de 5.52 % que equivale a un decremento 3.57%.

2.3. Legales

En primeras estancias cabe mencionar que no existen impedimentos legales para la implementación de una entidad que produzca y comercialice un producto alimenticio, el aspecto en el cual la ley aplica su rigurosidad es en la obtención de registros sanitarios, carnets de buenas prácticas de manipulación de alimentos, permisos de funcionamiento y requisitos estándar sin importar el giro del negocio de la entidad, como por ejemplo los registros y declaraciones pertinentes en el Sistema de Rentas Internas, superintendencia de compañías, ministerios según el giro de negocios, bomberos, afiliación en la cámara de la producción, registro de patentes, registros en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) y regularización de los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

2.4. Ecológicas

Al hablar de frutos exóticos ecuatorianos, es importante considerar en términos ecológicos dos factores: la apropiada selección de proveedores de la fruta y el manejo de desperdicios dentro del entorno de desempeño alineado a la relación con el entorno externo, ya que dentro de este índice el Ministerio del Medio Ambiente, regulariza las gestiones desarrolladas por las entidades comerciales.

La correcta selección de proveedores está alineado, a la forma o sistema que emplea el proveedor en la obtención de su producto, es decir, que sus procesos no sean nocivos para el medio ambiente, como explotar zonas naturales o contaminarlas.

En materia de desperdicios, es oportuno implementar una cadena de desecho de las cáscaras de la fruta y bagazo, siendo un sistema controlado de producción y desechado en empaques determinados para cada calidad de desechos, a esto se denomina clasificación de basura.

2.5. Tecnológicas

Las opciones tecnológicas que se tienen actualmente facilitan en gran porcentaje la producción de este tipo de galletas. Los implementos que se utilizaran, serán inicialmente hornos industriales a gas, cocinas industriales y equipamiento de cocina; todos la tecnología a utilizar se encuentra ya en el mercado ecuatoriano y es de fácil adquisición considerando la logística; una ventaja es la amplia cartera que se tiene en precios y valores agregados de un mismo producto y presentaciones de un tipo de tecnología.

2.6. Culturales

El entorno cultural es óptimo para la inmersión de un producto que se sustente en la marca país. A través de los años, ha existido en el Ecuador un movimiento de reconocimiento y apreciación de sus raíces; cada vez más se observan eventos que rescatan las tradiciones en todas sus subdivisiones, como por ejemplo ferias de comida quiteña en el centro histórico de la ciudad de Quito. La pluriculturalidad, es un factor que empuja una oportunidad de riqueza cultural, como sita un proyecto de realidad cultural “Estamos viviendo un momento histórico en el cual los pueblos y nacionalidades indígenas, mestizas y montubios se encuentran realizando esfuerzos para revitalizar y

afianzar sus identidades culturales.”

(ministeriodecultura.gob.ec/proyectos.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=45&sobi2Id=61, parr.5), este tipo de declaraciones muestra evidentemente el esfuerzo que nacionalmente se está realizando por recuperar una identidad lo que se traduce en la fuerza de una apreciación de lo propio, de una marca país.

2.7. Políticas

El ambiente político ecuatoriano es muy diverso, pero aterrizando netamente a los intereses del proyecto, la óptica de posiciones políticas que defienden y protegen el mercado ecuatoriano de forma paternalista es positiva en temas de competencia. Se observa también, el apoyo y motivación que se ejerce a nivel nacional al emprendimiento con algunos programas de concursos y campañas. Existen a sus vez mitigaciones a emporios comerciales donde el ataque está dado por su poder y presencia en el mercado, como toda moneda tiene dos caras, este tipo de acciones atenúan levemente la competencia pero también es un alerta de cuidado para los dueños o cabezas de entidades comerciales en su generalidad.

2.8. Demográficas

En la República del Ecuador en año 2011 asciende las cifras de la población a 14'483.500 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, con un promedio de 56.5 habitantes por km².

El distrito Metropolitano de Quito, tiene un número de habitantes de 1'607.734 en el área administrativa urbana y de 2'239.191 en todo el Distrito. La ciudad de Quito es la segunda ciudad más poblada de Ecuador, después de la ciudad Guayaquil. El INEC considera que para datos totales y reales de población de la ciudad que se obtiene con la aglomeración

urbana, suburbana y considerando parroquias de Conocoto, Amaguaña, Cumbaya, Nayón, Zambiza, Llano Chico, Calderón, Pomasqui, San Antonio, Tumbaco, Guangopolo, Puembo, Alangasi, La Merced y Sangolqui.

Tabla 6. Población de Quito

Censo nacional	Ciudad (solo parroquias urbanas)	Población del "Distrito Metropolitano"
	Población	
1950	209.932	319.221
1962	354.746	510.286
1974	599.828	782.651
1982	866.472	1.116.035
25/11/1990	1.100.847	1.409.845
25/11/2001	1.399.378	1.839.853
28/11/2010	1.607.734	2.239.191

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

Enfocando las variables demográficas, nos situaremos en la ciudad de Quito, zona norte de la ciudad y algunas zonas turísticas específicas cercanas a la misma. Es importante mencionar que se consideraran para estudios de mercado, zonas urbanas de la ciudad donde según Subía, en el 2011 existen 1'640,482 habitantes (24), entre hombres y mujeres, de diferentes edades, con porcentaje mayor entre niños y niñas de 5 a 9 años de edad. Existen variables demográficas que son indiferentes para la aplicación de este proyecto como lo son: estado civil y género.

2.9. Relacionamientos de las variables ambientales

El aspecto ambiental primordial es el manejo de desperdicios dentro del área de producción. El Ministerio del Medio Ambiente y sus secretarías se encargan de aprobar el funcionamiento de la entidad que maneja alimentos y bebidas. Este punto va muy ligado con lo que se mencionó en el aspecto ecológico. Es necesario establecer un sistema de desperdicios y reciclaje; donde la clasificación y manejo de basura sea útil tanto para la empresa y consiente con el medio ambiente.

Una vez contemplados los escenarios que forman parte del entorno externo se concluye que el proyecto es viable y ejecutable dentro del pronóstico de tiempo previsto ya que los índices macroeconómicos y las plataformas sociales, legales, ecológicas, tecnológicas, culturales, políticas, demográficas y medio ambientales, no han tenido cambios vertiginosos que podrían cambiar de forma inesperada la trayectoria del plan o sucesos latentes que pongan en alto riesgo su implementación.

El índice de inflación es sugestivo para la proyección de las ventas y se deberá considerar la capacidad instalada para contemplar que dicha proyección nos permita producir y vender más que el 5.50% del valor de la inflación. Dicho índice es el más relevante dentro de la óptica económica ya que la tasa pasiva y el desempleo no repercuten directamente en los balances y planificación comercial.

CAPITULO III ESTUDIO DEL MERCADO

Para el mercado del diseño, producción y comercialización de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos se ha propuesto un estudio de mercado que promete alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer el comportamiento histórico de la demanda para prever posibles escenarios y previsiones dentro de la campaña de mercadeo y planificación estratégica.
- Establecer un porcentaje de participación dentro del mercado global de diseño, producción y comercialización de galletas para obtener un valor numérico de producción por unidades con el fin de sincronizar el porcentaje de mercado que se quiere obtener con la planificación de producción dentro de fábrica.
- Obtener el número de encuestas a realizar con un porcentaje de seguridad del 95% con la finalidad de contar con información objetiva y real que dirija las decisiones que se deben tomar para la factibilidad del proyecto.
- Diseñar una encuesta cuya tabulación arroje información concreta, real y significativa para delinear parámetros de acción y personalidad del producto.
- Conocer la percepción del universo encuestado frente a variables de sabor, exotividad, cantidad y precio.
- Validar la existencia del interés y aceptación del público ante el producto y propuesta de venta.

3.1. Análisis de la demanda

3.1.1. Necesidades de los clientes

La oferta con características, atributos y beneficios del producto responde a necesidades alimenticias y gustativas del segmento de mercado. La clásica oferta de galletas de dulce de sabores clásicos como: vainilla, chocolate, limón y avena, ha aburrido al consumidor y lo ha alejado de su consumo; es así que cada día los públicos buscan nuevos sabores para apreciar y deleitar; lo que el consumidor busca son propuestas únicas y nuevas experiencias gastronómicas.

La funcionalidad de las galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos, se enlace con la tendencia sana de consumo de alimentos y bebidas, la cual cada día es empujada por los consumidores a picos más altos de comportamientos de escogencia. Es así que el mercado solicita la presencia de productos diet, light, sugar free, naturales, sin químicos ni preservantes y de características amigables con el medio ambiente.

Enlazando lo antes mencionado, el consumidor que gusta de galletas deja de consumirlas en su totalidad o las consume en menor cantidad y frecuencia por temas de sabor y salud; es así que se plantea nuevamente la incógnita que encaja en la búsqueda del cliente o más en la necesidad que no se ha descubierto y explotado en todo su potencial; ¿Por qué un alimento tan antiguo como la galleta de dulce, no se ha innovado para adquirir exotividad y funcionalidad? Con esta pregunta se puede ver tácitamente la necesidad del mercado de fusionar dos variables en una galleta.

3.1.2. Distribución geográfica del mercado

El mercado objetivo primario se encuentra geográficamente en:

- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Quito
- Área: Urbana
- Zona: Centro – Norte

El enfoque geográfico se realizó bajo factores que influyen al consumidor y su comportamiento. En la zona céntrica de la ciudad encontramos varios sitios turísticos visitados por potenciales consumidores nacionales y extranjeros, quienes transitan tanto en el día y en la noche visitando galerías donde se venden productos ecuatorianos con énfasis en la identidad y unicidad cubierto por la marca país. Dichos puntos turísticos son visitados sin discriminación por hombres y mujeres de varias edades y condiciones socio-económicas. De igual forma este factor se repite en la zona norte de la ciudad de Quito, con la particularidad de encontrar galerías de arte, artesanías, ropa, bisutería, alimentos y bebidas ecuatorianas sin la necesidad de ser un espacio turístico per se.

El área geográfica seleccionada está dispuesta para ligar psicológicamente a los miembros del mercado con la idea del turismo, reconocimiento del país y de sus atributos endémicos con la posibilidad de probar algo propio del país en la actividad turística.

3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda

Históricamente no se tienen datos de la demanda ya que el producto es pionero en su categoría. Si se toman datos de productos ecuatorianos desarrollados bajo el concepto de snacks estaríamos equivocando la referencia, ya que el comportamiento del consumidor ante

golosinas de sal no es similar ni parecido al comportamiento y preferencias presentadas ante las golosinas de dulce o chocolates.

3.1.4. Proyección de la demanda

Para realizar la proyección de la demanda se debe considerar el tamaño de la muestra que va a representar el universo.

3.1.4.1. Fórmulas

La fórmula a utilizar nos ayudara con la identificación del número de encuestas adecuadas para obtener el margen de error aceptable:

1. Fórmula para obtener el número de encuestas:

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

2. Fórmula para obtener el error

$$K = \pm Z \sqrt{\frac{u - n}{u - 1} \cdot \frac{p \cdot q}{n}}$$

3.1.4.2. Elementos de las fórmulas

3.1.4.2.1. Error (k)

El error es una medida que nos dice la asertividad o falta de la misma en la cantidad de encuestas que se realizan, el rango en el cual el mismo debe encontrarse es de 5% - 10%.

3.1.4.2.2. Nivel de confianza (z)

El nivel de confianza es un coeficiente que está ligado a porcentajes de severidad de la información; proponiendo que la investigación sea más certera al escoger el valor que indique un porcentaje de seguridad más elevado.

Tabla 7. Nivel de confianza según coeficientes y porcentajes

Nivel de Confianza	
(Z)	
Coeficiente	Certeza
- 1 a 1	68%
- 2 a 2	95%
- 3 a 3	99%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El autor

3.1.4.2.3. Universo (u)

Para obtener el universo se ha considerado dos puntos de vista, el primero rige el total de la población urbana que habita en la ciudad de Quito más el número de visitantes nacionales y extranjeros que recibe la ciudad.

El segundo punto esta delineado bajo el mismo concepto pero con la óptica de participación de mercado, en donde el universo total está dividido entre los participantes del mismo, teorías de baja participación al penetrar un mercado, competencia indirecta y directa; marcando como optima participación llegar a obtener entre 0,10% y el 0,15% del pastel total del mercado para los primeros años de actividad comercial.

Tabla 8. Habitantes y visitantes en la zona urbana de Quito

En la ciudad de Quito			
Habitantes Zona Urbana	Turistas Extranjeros	Turistas Nacionales	Total
1.640.482,00	449.687,00	343.900,00	2.434.069,00

Fuente: Markop, 2010

En la ciudad de Quito con el 0,25% de participación del mercado			
4.101,21	1'124,2175	859,75	6.085,17

Fuente: El autor

En la ciudad de Quito con el 0,15% de participación del mercado			
2.460,72	674,5305	515,85	3.651,10

Fuente: El autor

3.1.4.2.4. Éxito y fracaso (p + q = 1)

Las variables de p y q muestran la relación de éxito y fracaso de la investigación, donde el número 1 es la representación del 100%, mitad compete a la primera variable y lo restante a la segunda.

3.1.4.1.5. Número de encuestas (n)

El número de encuestas es determinante para validar la información recolectada y proyectarla al resto del pastel, considerando que los datos concentrados inicialmente son pluralizados para entorno total.

3.1.4.3. Desarrollo de las formulas

$$n = \frac{2^2(3.651,10)(0,5 * 0,5)}{0,1^2(3.651,10 - 1) + 2^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = 97,36$$

$$n = 97$$

$$K = \pm 2 \sqrt{\frac{6.085,17 - 100}{6.085,17 - 1} \cdot \frac{0,5 \cdot 0,5}{100}}$$

$$K = \pm 9,86 \%$$

Según los valores obtenidos en la parte superior definimos que para un universo de 6.085,17 entre visitantes y habitantes bajo un margen de error de 9,9% el número de encuestas a realizar es de 100 en total.

3.1.4.4. Proyección numérica de la demanda según: muestra y participación de mercado

En este estudio la proyección numérica de la demanda es un conjunto de variables reales conexas dentro de un análisis de producción basado en la capacidad instalada a nivel tecnológico y de mano de obra con el que se prevé contar dentro de la fábrica.

La proyección se ha realizado para un periodo de tres años, primordiales para el nacimiento de la empresa y la profundización en el conocimiento del mercado objetivo tanto en preferencias, percepciones y frecuencia de compra del producto.

Es trascendental mencionar que la tasa de crecimiento poblacional es un valor que no se tomara en cuenta para la primera proyección de la demanda, ya que el número de recién nacidos resulta irrelevante cuando dichos nuevo habitantes no pueden por fisiología tienen restricciones alimenticias y sobretodo porque no conforman dentro de los roles del comprador para el ya mencionado giro del negocio, una posición identificable hasta los tres años de edad, en los cuales su mayor perfil se alinea a ser influenciadores de la compra.

Tabla 9: Proyección de la demanda

AÑOS	UNIVERSO (habitantes)	PARTICIPACION DE MERCADO	MERCADO OBJETIVO (habitantes)	INCREMENTO * PARTICIPACION DE MERCADO	
				% Mercado Objetivo	Número de habitantes
Finales 2011	2.434.069,00	0,10%	29.209,00	-	-
2012	2.434.069,00	0,10%	29.209,00	0%	0,00
2013	2.434.069,00	0,12%	35.051,00	20%	5.842
2014	2.434.069,00	0,13%	36.511,00	4%	1.460
2015	3.407.696,60	0,11%	44.982,00	23%	8.471
2016	3.407.696,60	0,11%	44.982,00	0%	0,00
			DEMANDA		

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en la tabla 9 y tras la explicación anterior, el universo se mantiene estático para el análisis de la demanda ya que las fluctuaciones de natalidad no representan un índice primordial para la restructuración de la cadena de valor para incrementar la producción hasta el cuarto año de desarrollo comercial donde ya se considera el 1,4% de incremento poblacional. En el año 2015, el universo se incrementa y el porcentaje de participación baja debido a que el pastel es más grande pero esto no significa que se vende menos sino que es el

porcentaje del nuevo mercado que se puede atacar, siempre se debe tener en consideración a la competencia para prever la estimación de participación en el mercado de tal forma que las proyección sean prudentes.

Un factor primordial que se debe traer a colación es el índice de visitantes nacionales y extranjeros dentro de la ciudad de Quito. En la última publicación de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico muestra que en el 2007 – 2008 el porcentaje de turistas nacionales que visita Quito bajo en 48,1%, mientras que el valor de turistas extranjeros que registra su entrada a Quito incremento en 62%, dando un índice de diferencia positivo de 13,9% turistas que visita Quito.

Tabla 10. Llegada de extranjeros a Quito en los últimos años: Turistas no residentes por país de residencia

Fuente: Sitio Oficial de Quito Turismo
Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico

	2007	2008	2008 / 2007
País de Nacionalidad	ene nov	ene nov	% var
Estados Unidos	106,65	125,44	17.6
Ecuador	53,462	27,736	-48.1
Colombia	42,89	47,832	11.5
España	21,543	26,159	21.4
Reino Unido	16,963	19,21	13.2
Canadá	11,876	14,416	21.4
Alemania	12,86	15,413	19.9
Chile	7,756	9,872	27.3
Argentina	8,127	10,619	30.7
Venezuela	9,504	13,924	46.5
Brasil	6,558	9,555	45.7
Perú	8,26	9,292	12.5
Italia	6,241	7,762	24.4
Francia	10,252	12,814	25.0
Holanda	6,039	7,635	26.4
Suiza	4,707	5,285	12.3
México	5,746	7,556	31.5
Suecia	2,155	2,497	15.9
Australia	3,615	5,186	43.5
Dinamarca	2,151	2,321	7.9
Japón	2,266	3,393	49.7
Otros	30,377	50,3	65.6
Total	381,07	434,22	13.9

Es aparentemente notorio que dichas entradas de turistas extranjeros son un aliciente para proyectar la demanda según el porcentaje de incremento de entradas registradas pero Quito resulta ser un destino de paso para las Islas Galápagos, donde los turistas no realizan actividades turísticas a cabalidad, ya que su verdadero destino turístico y de gasto económico es en Galápagos.

Retomando dichos antecedentes se ha decidido no inflar ni proyectar de forma negativa el índice de visitantes y posibles compradores que atrae el turismo, proponiendo así, equiparar las fuerzas de entrada y salida de visitantes internacionales y nacionales dando lugar a una reforma de la proyección de la demanda en el acto y apalancando el incremento y decremento es en cambio de tendencias del turismo con las nuevas actividades que realiza la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico con su nueva campaña lanzada en el 2011, “**Conoce las 7 maravillas de Quito**” misma que trata de incentivar al turismo nacional e internacional de visitar áreas específicas en la ciudad de Quito, las cuales son:

1. Estación de Ferrocarriles Chimbacalle
2. La Compañía de Jesús
3. Plaza de San Francisco
4. Basílica del Voto Nacional
5. Iglesia de la Virgen del Quinche
6. Plaza Grande
7. Virgen del Panecillo

Es así que la demanda proyectada para el año 2012 con una participación 0,11% de total del mercado de galletas es de 2.677,48 consumidores, para el 2013 la tasa de participación se

incrementó al 0,12% obteniendo el 9% más de consumidores atendiendo 2.920,88 compras y finalmente incrementando la participación de mercado en un universo más representativo se obtienen 28% más, con un total de demanda proyectada a 3.748,47 cajas de galletas para el año 2016.

3.1.5. Tabulación de datos de fuentes primarias

3.1.5.1 Encuestas

Se ha propuesto como fuente primaria el empleo de una encuesta enfocada a conocer formas de pensamientos, percepciones, hábitos, intereses y análisis de precio de una muestra de conformada por individuos pertenecientes a varios y diferentes públicos dentro de la zona centro – norte de la ciudad, dicha muestra fue electa considerando a cada participante de la misma como posible comprador del producto.

Cabe resaltar que la razón por la cual se escogió a una encuesta como metodología primaria de investigación para recopilar información de los aspectos mencionados anteriormente, se centra en la funcionalidad que un cuestionario presenta tanto al encuestado como al encuestador. Dicha metodología permite sintetizar en un solo formulario todos los aspectos que se quieren investigar del producto y del consumidor sin la necesidad de comprometer al encuestado a la realización y desarrollo de varios estudios que podrían cansar a quien responde y por ende afectar las respuestas perdiendo objetividad y sinceridad en la información contestada, lo que sucede igualmente si el anonimato del universo encuestado se ve desplazado por el protagonismo directo como por ejemplo en entrevistas video grabadas o focus groups en donde la opinión de un participante podría influenciar las respuestas u

opiniones del resto del participantes dentro del grupo; es así que se ha utilizado la encuesta para ganar transparencia y autenticidad en la información requerida.

Es así que se califica a la encuesta como un método rápido, conciso, eficiente y congruente para hallar información objetiva, real y transparente de la muestra, que tras su tabulación permite tomar decisiones afines al plan estratégico en su generalidad.

Se presentara la encuesta, posteriormente la tabulación de cada variable y finalmente el análisis de resultados.

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción frente a un nuevo producto. Por favor conteste con autenticidad las siguientes preguntas. Agradecemos su colaboración.

EDAD: _____ **GENERO:** **F** **M**

Por favor escoja solo una respuesta por pregunta formulada.

1. **Al escuchar la palabra GALLETAS su primer pensamiento relacionado es:**
 - a. Galletas de SAL
 - b. Galletas de DULCE
2. **¿Le gustan a usted las GALLETAS?**
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es SI por favor continúe con las preguntas restantes.
3. **¿Con qué frecuencia a la semana consume usted galletas de dulce?**
 - a. Una (1) vez por semana
 - b. Dos (2) veces por semana
 - c. Tres (3) en adelante
 - d. Hay semanas en las que no consumo galletas
4. **¿Al pensar en un postre considera a las galletas como una opción?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
5. **¿Considera usted exóticos a los siguientes sabores para galletas?**

a. Uvilla	Si	No
b. Maracuyá	Si	No
c. Naranja	Si	No
d. Mortiño	Si	No
6. **¿Cuántos sabores exóticos cree usted que debe tener una caja de galletas?**
 - a. 1 sabor
 - b. 2 sabores
 - c. 3 sabores
 - d. 4 sabores
7. **Considerando su respuesta anterior ¿cuantas galletas por sabor cree que debería tener una caja de galletas?**
 - a. 3 galletas por sabor
 - b. 4 galletas por sabor
 - c. 5 galletas por sabor
8. **¿Cuánto está dispuesto usted a pagar por una caja de 4 sabores con 4 galletas por sabor, en total 16 galletas?**
 - a. USD 2,50
 - b. USD 3,00
 - c. USD 3,50
 - d. USD 4,00

Ha finalizado la encuesta agradecemos su atención.

3.1.5.1.1. Índice de edad y género

Tabla 11. Resultados de índice de edad y género en las encuestas

EDAD	F	M	TOTAL
15 – 20	5	7	12
21 – 25	16	24	40
26 – 30	13	6	19
31 – 35	4	4	8
36 – 40	5	4	9
41 – 45	5	3	8
46 – 55	2	2	4

GÉNERO	
Masculino	50
Femenino	50

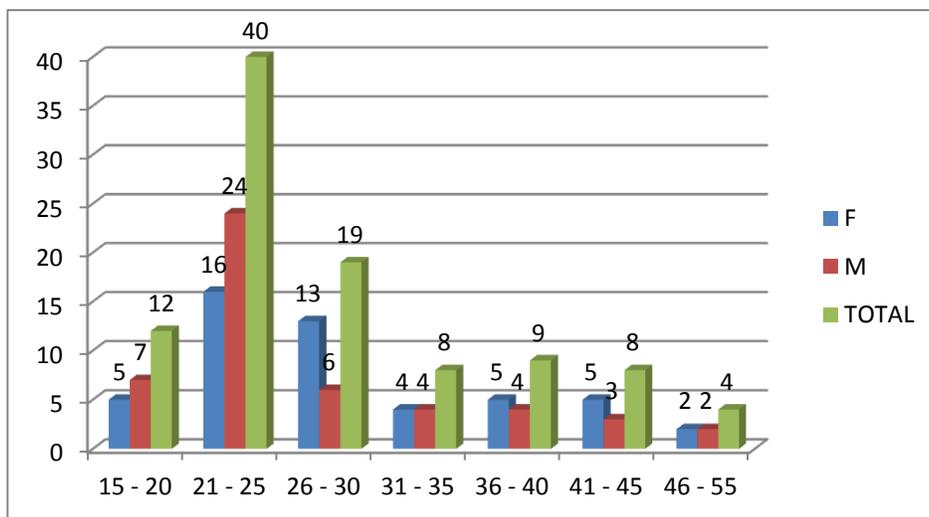


Ilustración 5. Resultados de índice de edad y género en las encuestas

El rango de edad representado en la muestra está dando por un público que tiene desde 15 años hasta 55 años de edad; encontramos el valor más representativo en personas entre 21 y 25 años de edad. Dicho segmento cuenta ya con poder adquisitivo en diferentes escalas y con protagonismo de diferentes roles como cliente, en este rango encontramos: compradores, tomadores de decisiones, consumidores (usuarios) y buscadores de información.

Particularmente realizando aleatoriamente la encuesta y sin programación, el resultado dentro de las encuestas en el género fue equiparado, con la mitad de la muestra perteneciendo al género femenino y la otra mitad al masculino. En el rango de edad más poblado encontramos que existen más hombres que mujeres.

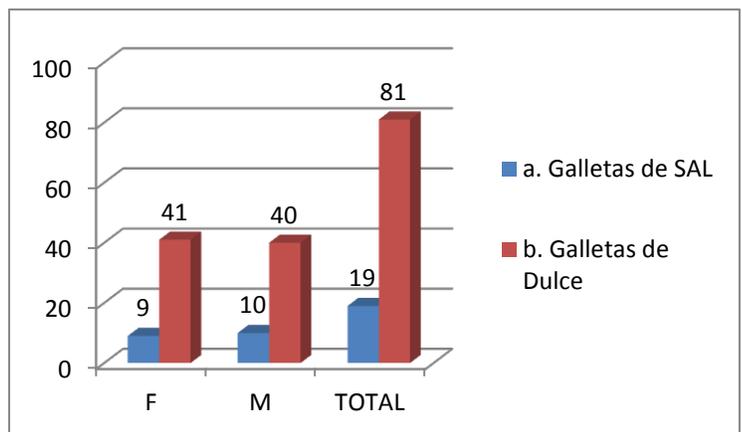
3.1.5.1.2. Pregunta 1: Al escuchar la palabra GALLETAS su primer pensamiento relacionado es:

Tabla 12. Resultados de la Pregunta 1 de la encuesta. Galletas de sal vs. Galletas de dulce

	F	M	TOTAL
a. Galletas de SAL	9	10	19
b. Galletas de Dulce	41	40	81

Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado por: El autor

Ilustración 6. Resultados de la Pregunta 1 de la encuesta. Galletas de sal vs. Galletas de dulce



Los resultados obtenidos son contundentes y corroboran lo mencionado en varios artículos sobre el tema, la población ecuatoriana en general prefiere las galletas de dulce que las sal, es así, que este hecho se refleja en los resultados con un 81% de la muestra que al escuchar o pensar en galletas inmediatamente su cerebro y paladar lo registra como algo de sabor dulce.

3.1.5.1.3. Pregunta 2: ¿Le gustan a usted las GALLETAS?

Tabla 13. Resultados de la Pregunta 2 de la encuesta. ¿Le gustan a usted las GALLETAS?

	F	M	TOTAL
a. Si	49	48	97
b. No	1	2	3

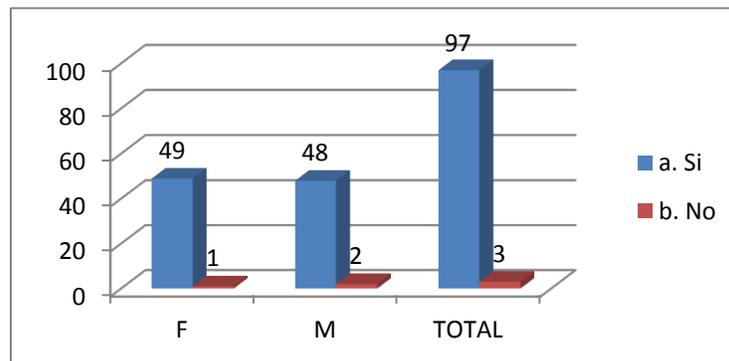


Ilustración 7. Resultados de la Pregunta 2 de la encuesta. ¿Le gustan a usted las GALLETAS?

Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado por: El autor

El 97% de los encuestados gusta de las galletas, valor que se muestra como relevante para la continuidad del proyecto. Con una leve discrepancia, las mujeres parecen gustar un poco más de las galletas que los hombres. Con este índice tan elevado, las siguientes repuestas cobran un carácter más fuerte ya que ocupando las galletas de dulce un mayor posicionamiento en la mente

del consumidor al ser comparadas a las galletas de sal, estipula que el consumidor es más crítico en cada variable que compone una galleta de dulce, desde su sabor hasta su forma venta.

3.1.5.1.4. Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia a la semana consume usted galletas de dulce?

Tabla 14. Resultados de la Pregunta 3 de la encuesta. Frecuencia de consumo.

	F	M	TOTAL
a. Una (1) vez por semana	15	15	30
b. Dos (2) veces por semana	15	17	32
c. Tres (3) veces por semana	9	5	14
d. Hay semanas en las que no consumo galletas.	10	11	21

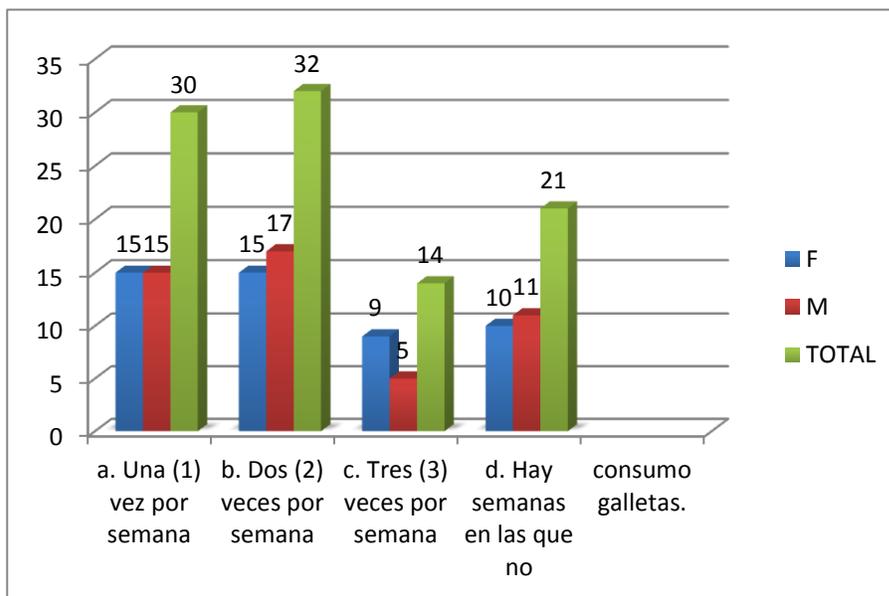


Ilustración 8. Resultados de la Pregunta 3 de la encuesta. Frecuencia de consumo.

Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado por: El autor

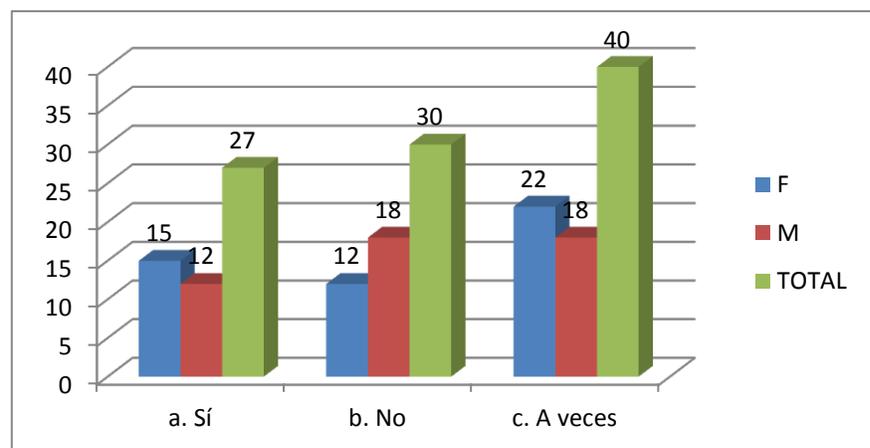
La pregunta número tres nos lanza a un mundo que está compuesto por los hábitos del consumidor que gusta de las galletas, mostrando concretamente las frecuencias de consumo. El valor más elevado con el 33% le pertenece al consumo de galletas dos veces por semana, un índice sugestivo para el mercado, muy seguido con el 31% que consume galletas de dulce una vez por semana y un índice que no se debe pasar por alto es el 22% de la muestra que dentro del periodo de una semana o más no consume galletas, pese a que dicho segmento gusta de galletas su share of stomach se desplaza a otro tipo de snacks o golosinas.

3.1.5.1.5. Pregunta 4: ¿Al pensar en un postre considera a las galletas como una opción?

Tabla 15. Resultados de la Pregunta 4 de la encuesta. Galleta como opción de postre.

	F	M	TOTAL
a. Sí	15	12	27
b. No	12	18	30
c. A veces	22	18	40

Ilustración 9. Resultados de la Pregunta 4 de la encuesta. Galleta como opción de postre.



Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado por: El autor

La percepción del consumidor nos muestra que más veces no considera a una galleta como una porción o representación de un postre aunque si bien el 41% del universo considera de vez en cuando a las galletas como un producto que puede comer después de comidas saldas como almuerzos o cenas o/y en momentos de antojo, la frecuencia de “a veces” nos muestra que con productos, campañas, sabores, precios y propuestas apropiadas este índice puede convertirse en un “sí”. Al profundizar en las percepciones del 31% de los habitantes que no considera a las galletas como un postre se debe a que las cataloga como algo más liviano y menos atractivo que cualquier tipo de pastel o helado, ya que estos tienen una personalidad más sobria en postres que los denominados snacks de dulce como barras de chocolate, donuts o galletas.

3.1.5.1.6. Pregunta 5:¿ Considera usted exóticos a los siguientes sabores de galletas?

Tabla 16. Resultados de la Pregunta 5 de la encuesta. Exoticidad.

		F	M	TOTAL
a. Uvilla	SI	42	35	77
b. Maracuyá	SI	40	29	69
c. Naranjilla	SI	36	23	59
d. Mortiño	SI	43	30	73

		F	M	TOTAL
a. Uvilla	NO	7	13	20
b. Maracuyá	NO	9	19	28
c. Naranjilla	NO	13	25	38
d. Mortiño	NO	6	18	24

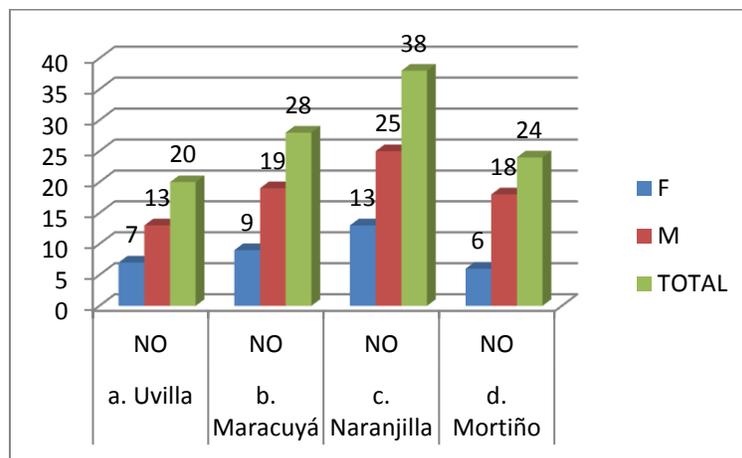
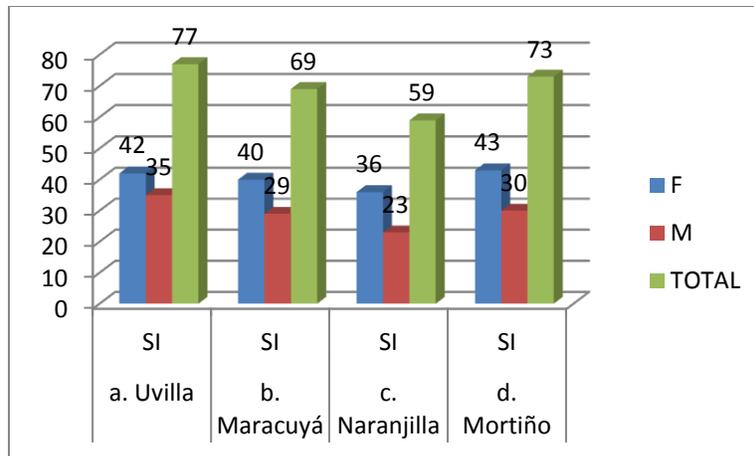


Ilustración 10. Resultados de la Pregunta 5 de la encuesta. Exoticidad.

Fuente: Tabulación de Encuestas
 Elaborado por: El autor

Se ha propuesto en esta pregunta cuatro frutos que no son usuales encontrar en galletas, el bloque de exoticidad fue aprobado con altos porcentajes de diferencia. El 79% de los encuestados considero que la galleta de uvilla cuenta con un núcleo de exoticidad elevado calificando con el porcentaje más elevado, seguida por la de mortiño alcanzando 75%, maracuyá con el 71% y finalmente siendo la naranjilla como la menos botada pero aun así es reconocida positivamente como un sabor exótico para galleta con el 61%.

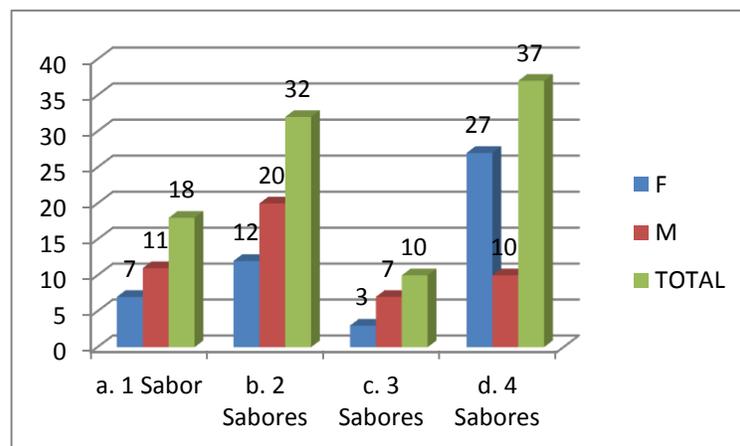
3.1.5.1.7. Pregunta 6: ¿Cuántos sabores exóticos cree usted que debe de tener una caja de galletas?

Tabla 17. Resultados de la Pregunta 6 de la encuesta. Variedad de sabores.

	F	M	TOTAL
a. 1 Sabor	7	11	18
b. 2 Sabores	12	20	32
c. 3 Sabores	3	7	10
d. 4 Sabores	27	10	37

Ilustración 11. Resultados de la Pregunta 6 de la encuesta. Variedad

Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado por: El autor



La variedad fue medida en la presente pregunta desembocando claramente en la preferencia del público en adquirir un producto que cuente con cuatro sabores distintos y adquirir un producto con únicamente dos sabores, ambas opciones obtuvieron el 38% y 33% respectivamente. Es interesante la peculiaridad que se forja en la opción de adquirir tres galletas, pese que esta es la media entre obtener cuatro o dos, presenta el menor porcentaje de aceptación inclusive hasta menos que tener un sabor por caja.

3.1.5.1.8. Pregunta 7: ¿Considerando su respuesta anterior. Cuántas galletas por sabor cree que debería tener una caja de galletas?

Tabla 18. Resultados de la Pregunta 7 de la encuesta. Cantidad.

	F	M	TOTAL
a. 3 galletas por sabor	15	15	30
b. 4 galletas por sabor	20	22	42
c. 5 galletas por sabor	14	11	25

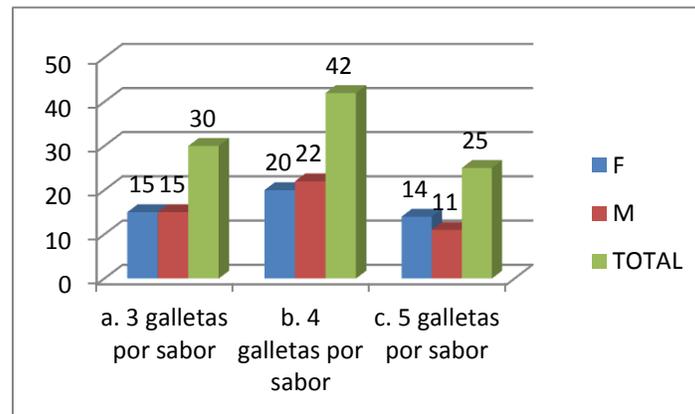


Ilustración 12. Resultados de la Pregunta 7 de la encuesta. Cantidad.

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado por: El autor

La cantidad predilecta por la muestra es de cuatro galletas por sabor, siendo este dato el 43% del público encuestado, seguido por el 31% que ha elegido la opción de obtener tres galletas por sabor y finalmente con el porcentaje más bajo, 26%, un total de cinco galletas por sabor.

3.1.5.1.9. Pregunta 8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una caja de 4 sabores con 4 galletas por sabor, en total 16 galletas?

Tabla 19. Resultados de la Pregunta 8 de la encuesta. Precio.

	F	M	TOTAL
a. USD 2,50	14	27	41
b. USD 3,00	22	17	39
c. USD 3,50	13	2	15
d. USD 4,00	0	2	2

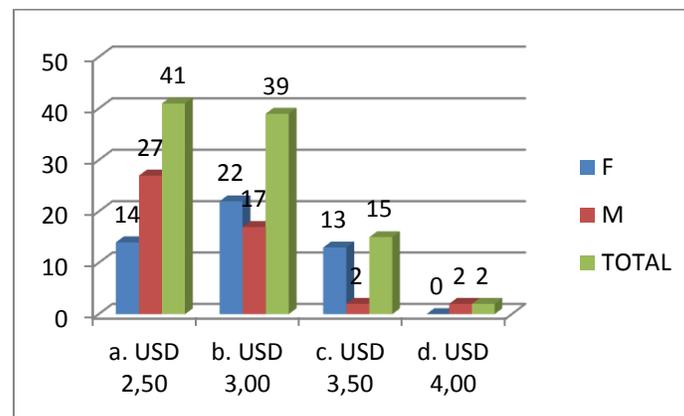


Ilustración 13. Resultados de la Pregunta 8 de la encuesta. Precio.

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado por: El autor

La percepción de precio para un mismo producto no fue tan dispersa, como marca la tendencia de consumo de productos alimenticios, el precio más bajo conquista con más facilidad al comprador. El valor elegido por la muestra con un total de 43%, es USD 2,50 por una caja de 16 galletas, de cuatro sabores distintos, siendo este valor muy cercanamente seguido por pagar USD 3,00 por la misma caja, apenas con tres puntos de diferencia, la

muestra alcanzo 40%. Los valores sobre los USD 3,01 son considerados como altos y cuentan con muy poca acogida por el entorno.

3.1.5.2. Degustaciones

- Tamaño de la muestra: 20 personas (10 mujeres + 10 hombres)
- Perfil de la muestra:
 - Demográfico:
 - ✓ Género: Femenino y masculino
 - ✓ Edad: 21 años en adelante
 - ✓ Clase social: Media ; Media-Alta ; Alta
 - ✓ Estado civil: Indiferente
 - ✓ Ocupación: Indiferente
 - ✓ Religión: Indiferente
 - ✓ Origen étnico: Indiferente
 - Geográfico:
 - ✓ Ciudad: Quito
 - ✓ Zona: Urbana
 - ✓ Sector: Centro ; Centro-Norte ; Norte
 - Psicográfico:
 - ✓ Personas que gustan de los postres y snacks de dulce, específicamente de galletas, que tengan la predisposición a probar galletas realizadas de forma artesanal, sin temor a probar sabores diferentes y exóticos teniendo la apertura de contestar preguntas al respecto de forma autentica y sin temor a exponer su comentario.

Se realizó un estudio cualitativo del producto buscando conocer el grado de gusto y aceptación del posible mercado, mediante la degustación de las galletas y posterior a que a la degustación se realizaron algunas preguntas que reflejaban la apreciación del consumidor. Como estrategia se propuso no interferir la variable del precio para no sugestionar las percepciones del consumidor, ya que si se develaba el mismo antes de la degustación podría sugerir expectativas que manchaba la real opinión.

Las preguntas que se realizaron mientras y después el consumidor probaba las galletas eran de forma sutil y ligadas al momento pretendiendo que el consumidor no se sienta observado o que comprometa su respuesta por compromiso.

La base de preguntas fue propuesta para conocer la percepción del sabor y textura dándole objetividad a la indagación al preguntar si volverían a comer el producto y si lo comprarían.

Es importante no pasar por alto el lenguaje no verbal del consumidor al probar la galleta e interés con que la come al momento que se percata del sabor de la misma.

El universo de 50 degustadores fue sujeto a las siguientes preguntas:

- ¿Le gustaron las galletas? ¿El sabor?
- ¿Qué opina de la textura?
- ¿Consumiría nuevamente las galletas que acabo de probar?
- ¿Compraría las galletas si pudiera?

Al finalizar con las degustaciones y sus respectivas entrevistas, se acopia una opinión general ante las cuatro preguntas donde la óptica global es positiva.

La muestra opino que el sabor es bastante bueno ya que el sabor de la galleta no opaca el de fruta y es un sabor diferente pero ligero que no empalaga; el maridaje de las frutas es apropiado con el sabor de la galleta y la textura que ambos aportan a la galleta es perfecta porque se siente la suavidad de la galletas y la presencia de pedazos de fruta que está dispersa en toda la galleta y no concentrada solo en la mitad.

Las respuestas de frecuencia fueron positivas ya que el nicho si volvería a consumir las galletas y pese a que no se arrojaron valores las afirmaciones de compra se hicieron presentes lo que nos conduce a concluir que el producto es apreciado por quien lo prueba.

Las mejorías se deben presentar en el relleno de la galleta de maracuyá ya que en ocasiones se sienten las pepas factor que no impide la digestión de la misma pero en el segmento es un dato que resalta para algunas personas.

De la misma forma los sabores que llamaron mucho la atención en textura y sabor combinados fueron los de uvilla y mortiño con un orden respectivo generando mucha atención en el consumidor y gran sorpresa al conocer que estaban hechas.

En conclusión el estudio cualitativo resulto positivo otorgando luz verde para la continuidad del proyecto.

3.1.6. Conclusión general del análisis de demanda

Una vez realizado el análisis de la tabulación de las encuestas y sintetizados los criterios de la muestra que se sujetó a las degustaciones, se concluye que en una muestra de cien personas de género indistinto, entre edades de 15 a 55 años el producto es aceptado bajo los parámetros de exotividad, teniendo posibilidades de aceptación, venta y competencia dentro de la industria

alimenticia de snacks y galletas de dulce, en una presentación de cuatro sabores (uvilla, maracuyá, mortiño y naranjilla), con cuatro galletas por sabor otorgándonos un total de dieciséis galletas por caja a un precio de USD 2,50.

El proyecto es viable considerando que la información establecida por el estudio de las variables que pertenecen a la demanda y permitiendo confirmar la existencia de un mercado objetivo, potenciable y no satisfecho que está dispuesto a la compra y consumo de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos.

3.2. Análisis de la oferta

3.2.1. Características de los principales productores

No existen actualmente datos o presencia de productores de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos. Los productores presentes son multinacionales que comercializan galletas de sabores estándar de chocolate, vainilla y frutos comunes, lo que conocemos como sabores clásicos, innovando únicamente en presentación; su característica primordial es la producción en escala, venta masiva, distribución intensiva de galletas y pelea de precios en percha; como menciona Barros del diario El Universo, los fabricantes en el Ecuador son: “Nestlé, Alincorp, KraftFoods-Nabisco, Noel, Supermaxi, Arcor y La Universal” (eluniverso.com/2007/08/20/0001/9/DCF43089F3D14A90B992DF41EF7BC988.html, parr 3).

Esta perspectiva de producción y comercialización dista de la estrategia forjada para las galletas artesanales, misma que es: diferenciación y distribución selectiva.

El único dato que se conoce de los principales competidores indirectos es el valor monetario en el por el cual se encuentran compitiendo, la cifra que alcanza el mercado de las galletas es de

sesenta millones (60'000.000,00) de dólares para todo el Ecuador, lo que denominamos el “tamaño del pastel”.

3.2.2. Proyección de la oferta

La oferta se establecerá en base a un porcentaje inicial de participación que se quiere alcanzar del total del universo seleccionado como posible y potencial cliente. La proyección se realiza anualmente dentro de un período de cinco años. Conforme la actividad vaya incrementando se observara la tendencia del mercado en su consumo del producto y la oferta puede ser ajustada con el objetivo de satisfacer y no sobre abastecer perjudicialmente la demanda del mercado. La proyección se ve atada a una perspectiva conservadora de ventas ya que no se puede menos preciar a la competencia y sobre todo se debe considerar el tiempo que el producto toma en introducirse en el mercado ajustado a la capacidad instalada de la empresa.

Tabla 20. Proyección de la oferta para cinco años

		PERIODOS COMERCIALES				
PRODUCCION		2012	2013	2014	2015	2016
1	Diaria en Galletas	2.120	2.290	2.473	2.522	2.573
	Diaria en Cajas	133	143	155	158	161
2	Semanal en Galletas	10.600	11.448	12.364	12.611	12.863
	Semanal en Cajas	663	716	773	788	804
3	Mensual en Galletas	42.400	45.792	49.455	50.444	51.453
	Mensual en Cajas	2.650	2.862	3.091	3.153	3.216
4	Anual en Galletas	508.800	549.504	593.464	605.334	617.440
	Anual en Cajas	31.800	34.344	37.092	37.833	38.590

Elaborado por: El autor

Tabla 21. Diferencia entre la oferta y demanda proyectada desde 2012 hasta 2016

PERIODO: Anual	PERIODOS COMERCIALES				
	2012	2013	2014	2015	2016
Oferta	31.800	34.344	37.092	37.833	38.590
Demanda	29.209	35.051	36.511	44.982	44.982
Oferta – Demanda	2.591	-707	580	-7.148	-6.392
Cajas * 16 Unidades	162	-44	36	-447	-399

Elaborado por: El autor

La información arrojada por la tabla 20, nos demuestra que la capacidad de producción dentro de la fábrica es óptima para satisfacer la demanda estimada para el primer año de actividad de la empresa, a partir del segundo año la capacidad y el plan operativo dentro de la fábrica debe ser modificada para que la oferta de producción incremente y la demanda no permanezca insatisfecha. La participación del mercado es progresiva y moderada considerando todas las opciones que ofrece el mundo de los snacks y el share of stomach que debe adquirir como meta dentro de cada año; con respecto al excedente de producto se empleara para tests internos de calidad y campañas mercadológicas de comunicación es promoción, publicidad y relaciones públicas.

3.2.3. Conclusión general del análisis de oferta

Considerando que no existen productores de un producto similar o igual al que se propone en este estudio, se ha proyectado la oferta de mercado en base a la participación de mercado que se quiere obtener y según ello se ha propuesto el plan de producción, para el 2012 se ha proyectado ofertar 31.800 cajas de galletas superando la demanda por menos del 1% del total ofertado, es decir, por 162 cajas de galletas que se podrán utilizar en campañas de comunicación.

La oferta de año a año incrementa en 8% en relación al año anterior lo que en cinco años de actividad se ha incrementado un total de 6.790 unidades de producto para la venta, dejando un mercado insatisfecho de 399 cajas que se puede satisfacer con un cambio en la planificación de la producción y la utilización óptima de la capacidad instalada en fábrica.

3.3. Marketing Mix

3.3.1. Definición del producto

3.3.1.1. Naturaleza del producto: ¿Qué es?

El producto final de venta al público consiste en una caja de galletas artesanales hechas con frutos exóticos ecuatorianos. Una galleta de este tipo cuenta con dos porciones de masa la cual están dispuesta: una como base y otra como tapa conteniendo en la mitad una porción de almíbar de fruta como relleno, por lo que base y tapa deben ser selladas entre sí para contener al almíbar y poder ser horneadas, los que diferencia a una galleta rellena de una galleta tipo sándwich.

La masa para galleta está compuesta por harina de trigo, azúcar impalpable, mantequilla, esencia de vainilla y huevo.

Tabla 22. Componentes y receta de la masa para 45 galletas

MASA		
Ingredientes	Peso (gr)	
Harina de trigo	250	Gr
Azúcar Impalpable	65	Gr
Mantequilla s/s	188	gr
Vainilla	5	cc
Huevo	25	gr

Fuente: El autor

El relleno consta de un almíbar que se realiza llevando al calor fruta con azúcar, obteniendo un jarabe homogéneo.

Tabla 23. Componentes y receta del almíbar para 10 porciones

RELLENO	
Ingredientes	Peso (gr)
Fruta	55
Azúcar	55

Fuente: El autor

La combinación ordenada de dos tapas de masa y una porción de almíbar, selladas correctamente y horneadas nos conlleva a obtener una galleta.

3.3.1.2. Variedad

Tras recorrer el mercado y efectuar diferentes pruebas de sabores, texturas y presentaciones para galletas, se estableció que las frutas más compatibles y que llenan los estándares antes mencionados son: la uvilla, la naranjilla, el mortiño y la maracuyá. Dichas frutas debían ser expuestas a un estudio de mercado para establecer su exotividad en galletas ante el público, al realizar dicho estudio las cuatro frutas aprobaron exitosamente, siendo unas mayormente calificadas que otras, en el siguiente orden: uvilla, mortiño, maracuyá y naranjilla; tal como se explicó en la tabulación de encuestas numeral 3.1.5.6. Pregunta 5: ¿Considera usted exóticos a los siguientes sabores de galletas?

Dentro de la encuesta encontramos también una pregunta enfocada directamente a conocer la variedad que debe contener una caja de galletas, obteniendo como resultado predominante, cuatro sabores por caja y muy cercanamente seguido por dos sabores, dicha pregunta es la

número seis, (¿Cuántos sabores exóticos cree usted que debe de tener una caja de galletas?), cuyos resultados están analizados en el numeral 3.1.5.7. de este estudio.

Conjugando la pregunta cinco y seis y por ende persiguiendo la información otorgada por el universo encuestado se procede a designar cuatro sabores de frutos exóticos como el valor apropiado para ofrecer al nicho de mercado dentro de una caja.

3.3.1.3. Cantidad

Acudiendo al numeral 3.1.5.8. de la tabulación de las encuestas observamos que el universo mayoritariamente considera que cuatro galletas por sabor es ideal encontrar en una caja de galletas de frutos exóticos; compaginando esta respuesta a la variedad definida por cuatro sabores, obtenemos un total de 16 galletas por caja, representadas en cuatro galletas de uvilla, maracuyá, naranjilla y mortiño.

3.3.1.4. Pesos

Tabla 24. Peso en gramos por componente de una galleta rellena

Componente	Peso / Porción		Unidades / Porción	Total Peso / Porción	
Masa	5,9	gr	2	11,8	gr
Relleno	4,3	gr	1	4,3	gr
PESO TOTAL * galleta				16,1	gr
PESO TOTAL * caja				257,6	gr

Elaborado por: El autor

El cuadro superior establece que cada galleta pesa 16,1 gramo y que la caja de 16 galletas tiene un peso de 257,6 gramos, siendo el último valor considerado para la venta final del producto, cadena de abastecimientos, determinación de costos y precio.

3.3.1.5. Nutrición y beneficios

Cada fruta a más de contar con propiedades auténticas de sabor y olor, características inconfundibles de textura y de origen ecuatoriano, cumpliendo con las variables de exotividad al deleitar el paladar; también transforman la experiencia gastronómica en un opción más saludable al momento de ingerir snacks o golosinas. Es por eso, importante conservar las propiedades naturales de la fruta, sin la adición de químicos saborizantes, colorantes y preservantes que dañen la integridad de sus beneficios y nutrientes.

Tabla 25. Componentes y beneficios de frutas exóticas ecuatorianas

FRUTA	COMPONENTES	BENEFICIOS
Uvilla	Calcio, Vitamina A, Vitamina C, Hierro	Purificación de la sangre - Tratamiento para afecciones de la garganta Adelgazante - Recomendada para diabéticos y niños Eliminación de amebas - Tratamientos para la próstata – Diurético - Tranquilizante - Consumo no restringido
Naranjilla	Vitamina A, B, C Pepsina, Calcio, Fosforo, Hierro	Previene el cáncer - Propiedades Desintoxicantes Tonificar y funcionalidad de riñones - Recomendado contra el ácido úrico y gota
Maracuyá	Vitamina A, C, Polifenoles Harmano y Harmol, Hierro, Potasio, Fosforo, Magnesio Provitamina A, Beta Carotenos	Alto contenido de fibra - Facilita el tránsito intestinal Efecto relajante - Calmante de dolores musculares y cefaleas Conciliar el sueño - Efectos antiespasmódicos recomendado en espasmos bronquiales o intestinales de origen nervioso Dolores menstruales - Efecto vasodilatador - Reduce la tensión arterial
Mortiño	Fosforo, Calcio, Fibra Vitamina C y B1	Antioxidantes - Tratamiento cerebro-vasculares Enfermedades neurodegenerativas - Memoria Formación y fijación de calcio en los huesos - Previene infecciones - Estimula la digestión

Elaborado por: El autor

3.3.1.6. Valor calórico

A continuación se desplegara todo el análisis que se realizó con respecto al valor nutricional y calórico del producto bajo recetas originales. Los valores son totalmente reales y no han sido modificados para obtener mayor atractivo dentro del mercado como lo hacen gran mayoría de empresas dentro del mercado de alimentos y bebidas.

Tabla 26. Valor nutricional de la masa por receta, por ingrediente y por galleta

GALLETAS		
Ingredientes	Peso (gr)	
Harina de trigo	250	Gr
Azúcar Impalpable	65	Gr
Mantequilla s/s	188	Gr
Vainilla	5	Cc
Huevo	25	Gr

POR RECETA - POR INGREDIENTE

Harina	250	gr
Calorías	853	kcal
Proteína	24,7	gr
Hidratos de carbono	177	gr
Fibra	10,7	gr
Grasa Total	3	gr

Azúcar Impalpable	65	gr
Calorías	259	kcal
Hidratos de carbono	64,9	gr

Mantequilla s/s	188	gr
Calorías	1428	kcal
Proteína	0,47	gr
Grasa Total	187	gr

Vainilla	5	cc
Calorías	2,6	kcal
Proteína	0,003	gr
Hidratos de carbono	0,63	gr
Grasa Total	0,003	gr

Fuente: Gabriela Vayas, Chef Repostera
Elaborado por: El autor

Huevo	25	gr
Calorías	35,2	kcal
Proteína	2,8	gr
Hidratos de carbono	0,15	gr
Grasa Total	2,6	gr

TOTAL RECETA		
Calorías	2.577,8	kcal
Proteína	28,0	gr
Hidratos de carbono	242,7	gr
Fibra	10,7	gr
Grasa Total	192,6	gr

POR TAPA DE GALLETAS		
Calorías	57,3	kcal
Proteína	0,6	gr
Hidratos de carbono	5,4	gr
Fibra	0,2	gr
Grasa Total	4,3	gr

Tabla 27. Valor nutricional del relleno por receta, por ingrediente y por fruta

**POR RECETA - POR
INGREDIENTE**

Ingredientes	Peso (gr)	
Uvillas	55	gr
Naranja	55	gr
Maracuyá	55	gr
Mortiño	55	gr
Azúcar	55	gr

Uvillas	55	gr
Calorías	20,0	kcal
Proteína	0,8	gr
Hidratos de carbono	3,5	gr
Fibra	1,7	gr
Grasa Total	0,2	gr

Naranja	55	gr
Calorías	20,2	kcal
Proteína	0,7	gr
Hidratos de carbono	3,3	gr
Fibra	0,5	gr
Grasa Total	0,3	gr

Maracuyá	55	gr
Calorías	18,1	kcal
Proteína	0,8	gr
Hidratos de carbono	3,2	gr
Fibra	0,5	gr
Grasa Total	0,1	gr

Mortiño	55	gr
Calorías	24,8	kcal
Proteína	0,7	gr
Hidratos de carbono	3,4	gr
Fibra	1,7	gr
Grasa Total	0,6	gr

Azúcar	55	gr
Calorías	219,0	kcal
Hidratos de carbono	54,9	gr

Fuente: Gabriela Vayas, Chef Repostera
Elaborado por: El autor

Tabla 28. Valor nutricional de una galleta por sabor

VALOR NUTRICIONAL GALLETA DE UVILLA		
Calorías	81,2	kcal
Proteína	0,7	gr
Hidratos de carbono	11,2	gr
Fibra	0,4	gr
Grasa Total	4,3	gr

VALOR NUTRICIONAL GALLETA DE MARACUYÁ		
Calorías	81,0	kcal
Proteína	0,7	gr
Hidratos de carbono	11,2	gr
Fibra	0,3	gr
Grasa Total	4,3	gr

VALOR NUTRICIONAL GALLETA DE NARANJILLA		
Calorías	81,2	kcal
Proteína	0,7	gr
Hidratos de carbono	11,2	gr
Fibra	0,3	gr
Grasa Total	4,3	gr

VALOR NUTRICIONAL GALLETA DE MORTIÑO		
Calorías	81,7	kcal
Proteína	0,7	gr
Hidratos de carbono	11,2	gr
Fibra	0,4	gr
Grasa Total	4,3	gr

Fuente: Gabriela Vayas, Chef Repostera
Elaborado por: El autor

Tomando en cuenta que la información nutricional del producto debe ser expuesta en las cajas de venta al público, lo más apropiado para evitar la saturación de espacio visual en el empaque es la publicación de un cuadro con información de nutricional promedio de los cuatro sabores.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Porción	1 galleta (16,1 gr)	
Porciones * caja	16	
Cantidad por porción		
Calorías	81,3	Kcal
Proteína	0,7	Gr
Hidratos de carbono	11,2	Gr
Fibra	0,3	Gr
Grasa Total	4,3	Gr

Tabla 29. Información nutricional para el empaque de una caja de galletas de frutos exóticos ecuatorianos

Fuente: Gabriela Vayas, Chef Repostera
Elaborado por: El autor

3.3.1.6.1. Estrategia I + D para mejorar los valores nutricionales

Es importante mencionar que el siguiente paso para posicionar la marca y su productos en el mercado es mediante el lanzamiento de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos endulzados con fructuosa, sucralosa, dextrosa o maltodextrina, mismos que imparten un dulzor pero sabor diferente a la receta pero bajando considerablemente las unidades calóricas e hidratos de carbono. Es así como el departamento de Investigación + Desarrollo debe obtener la formula óptima para no dañar el sabor bajando la calorías.

3.3.1.6.2. Tablas nutricionales de galletas de dulce en Suramérica

La información nutricional en los empaques de galletas tanto en el Ecuador como en países de Suramérica aún no cuentan con la información completa en sus tablas y es así que con valores no publicados y datos alterados atraen más a su segmento de mercado. c

Un análisis de galletas llevado a cabo en Chile en Octubre 2008 y por el Área de Análisis Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (CONADECUS) mostró que empresas multinacionales de galletas no publican el valor de hidratos de carbono o azúcar en sus empaques, violando la integridad de información al cliente, a más de este hecho muestran como la cartera de galletas comerciales resulta ser no saludables para el organismo por su alto contenido de grasas saturadas, grasas trans, sal, bajo contenido de fibra y contenido de azúcar no declarado; posterior marcan con colores rojo, amarillo y verde los valores dentro de las tablas de información nutricional; siendo el verde para valores saludables, amarillos para medianamente saludables y rojos para no saludables.

A continuación las tablas publicadas por la CONADECUS:

Tabla 30. Listado de galletas por empresas y según contenido nutricional en 100 gr

Nombre del producto	Marca	Total grasas (gramos)	Grasas Sat. + trans (gramos)	Fibra diet total (g)	Sodio (mg)	Azúcar
BIMBO	COSTA	16,9	7,3	1,7	218,9	No declara
DINDON	COSTA	21,1	11,1	-	248	No declara
AMELIA	COSTA	18,7	9,8	-	350	No declara
CHIPS NUSS	COSTA	24,1	10,7	-	272	No declara
GRAN CEREAL CLASICA	COSTA	16,5	7	6,6	192	No declara
GRAN CEREAL + AVENA	COSTA	14,7	6,2	5,8	178	No declara
NIK	COSTA	26,1	14,4	-	164	No declara
FRAC-BI	COSTA	23	10	-	272	No declara
DONUTS	COSTA	25,3	14,6	-	240	No declara
MANTEQUILLA	COSTA	17,6	9,9	-	309	No declara
OBSESIÓN	COSTA	16,7	9,1	-	45	No declara
BAMBINO	COSTA	27,4	14,6	-	149	No declara
CHAMPAÑITAS	COSTA	7,9	3,2	-	141	No declara
CRACKELET SALVADO	COSTA	10	6	6	500	No declara
TUAREG	COSTA	24	11,3	-	111	No declara
SALVADO DE TRIGO	COSTA	12,2	5,4	6,1	595	No declara

Fuente: CONADECUS

Nombre del producto	Marca	Total grasas (gramos)	Grasas Sat. + trans (gramos)	Fibra diet total (g)	Sodio (mg)	Azúcar
LIMÓN	COSTA	19,9	10,3	-	235	No declara
SODA	COSTA	9,3	4,4	-	628	No declara
SODA LIGHT	COSTA	5,9	2,7	-	738	No declara
AGUA	COSTA	7	-	-	583	No declara
GRETEL Yoghurt Frutilla	COSTA	27	6	-	317	No declara
MINI VINO	MckAY	12,9	6,68	-	240	No declara
VINO	MckAY	13,6	6,9	-	264	No declara
MINI COCO	MckAY	19,7	12,18	-	340	No declara
MINI VITALIFE Avenas - Pasas	MckAY	6,5	3,5	4,5	195	No declara
Grill Sabor Jamón Horneadas	MckAY	21,4	10,4	-	1100	No declara
MINI VITALIFE Manzana	MckAY	10,7	4,6	4,3	170	No declara
VITALIFE Avena - Miel	MckAY	13,4	7,08	7,4	230	No declara
TRITON VAINILLA	MckAY	22,2	12,8	-	250	No declara
TRITON NARANJA	MckAY	22,4	12,5	-	250	No declara
KUKY Chocolate	MckAY	23,2	14,5	-	316	No declara
ALTEZA HELADO	MckAY	22,8	13,6	-	190	No declara
Champañas Criollitas	MckAY	5,6	2,3	-	104	No declara
CRIOLLITAS	MckAY	6	4,6	-	108	No declara
SODA CLÁSICA	MckAY	10,5	4,7	-	764	No declara
SODA Sabor Mantequilla	MckAY	10	5	-	751	No declara
SODA LIGHT	MckAY	8	3,9	-	781	No declara
AGUA	MckAY	11,1	5	-	603	No declara
AGUA LIGHT	MckAY	6,6	3,1	-	567	No declara
MILO	MckAY	21,2	12	-	250	No declara
COCO	MckAY	21,7	12,6	-	197	No declara

Fuente: CONADECUS

Nombre del producto	Marca	Total grasas (gramos)	Grasas Sat. + trans (gramos)	Fibra diet total (g)	Sodio (mg)	Azúcar
VITALIFE MANZANA	MckAY	9,6	4,3	4,2	191	No declara
MINI NIZA	MckAY	14,3	7,8	-	165	No declara
GRILL	MckAY	15,2	4,4	-	1237	No declara
COMICS MUSEO	MckAY	13,9	7,6	-	330	No declara
MINI MOROCHA	MckAY	20,1	15,9	-	140	No declara
AMERICAN CRACKERS	MckAY	10,4	4,6	-	622	No declara
SUPER 8	MckAY	23,9	18,3	-	150	No declara
Chocatinas	CALAF	22	13	-	442	No declara
AGUA sin sal	CALAF	12	5	-	12	No declara
DUETTO	CALAF	19	7	-	170	No declara
OREO DORADA	KRAFT	21	11	2,4	303	No declara
CLUB SOCIAL	KRAFT	17,3	7,7	-	700	No declara
CHOC KISS	Dos en Uno	24	14,4	1,1	185	No declara
COCO	Dos en Uno	24	14,9	-	216	No declara
CERAL MIX COOKIES Avena - Naranja	Dos en Uno	17	8	7,4	325	No declara
LIMÓN	Dos en Uno	21	11,4	0	232	No declara
CHOCOLATE	Dos en Uno	21	11,5	0,8	230	No declara
CHOCOLATE RELLENA VAINILLA	Dos en Uno	19	10,4	0,7	164	No declara
OBLEAS TRAMS	Dos en Uno	28	13,6	0,9	214	No declara
CONQUISTA	Dos en Uno	12	5,7	0,3	427	No declara
VINO	Dos en Uno	14	6,2	0	244	No declara
TORTITAS SABOR CHOCOLATE	Dos en Uno	22	14	1,5	235	No declara
SCONES	Dos en Uno	18	8,8	1,6	121	No declara
RIGOCHOC	Dos en Uno	23	18	0	137	No declara
SELZ CLÁSICA Galletitas horneadas	Dos en Uno	21	6,3	0,3	1900	No declara

Fuente: CONADECUS

Nombre del producto	Marca	Total grasas (gramos)	Grasas Sat. + trans (gramos)	Fibra diet total (g)	Sodio (mg)	Azúcar
SELZ CRACKER	Dos en Uno	15	5,4	0,4	696	No declara
SELZ SODA	Dos en Uno	11	5,3	0,4	302	No declara
PALITOS	Dos en Uno	20	13,1	1,2	159	No declara
GALLETAS SANTIAGO LIMÓN	Galletas Santiago	14,8	7,7	-	185	No declara
GALLETAS SANTIAGO CHOCOLATE	Galletas Santiago	16,9	8,8	-	188	No declara
STRAWBERRY Janm Filled Cookies	Tatawa	8,4	5	5,3	222	No declara
CHIPS DELITE	Tatawa	26,4	16,8	9,2	174	No declara
CLASSIC BLUBERRY	Tatawa	13,4	6,5	6,5	41,9	No declara
BUTTER COOKIES	Colombina	20	9	-	236	No declara
SERRANITA	FRUNA	20,2	10	-	188,6	No declara
COCO	FRUNA	15,8	8,5	-	306	No declara
CARIOCA	FRUNA	19,2	10	-	210,9	No declara
SODA	FRUNA	13,2	6,9	-	647	No declara
GALLETAS FRUNA VAINILLA	FRUNA	11,5	5,9	-	239,6	No declara
DULCE DE LECHE	BAUDUCCO	40	20	0	100	No declara
CHOCOLATE	BAUDUCCO	27	15	2	115	No declara
SODA	ALTER NATURAL	13	1,1	4	607	No declara

Fuente: CONADECUS

Como se puede constatar la gran mayoría de la marcas de empresas multinacionales y reconocidas mundialmente como Kraft, McKay de Nestlé y Costa, que tienen productos presentes en el mercado y gran participación del mismo, no declaran todos los valores calóricos y son considerados como no saludables y sobra decir como no remendados para personas que presentan cuadros de enfermedades relacionadas con la glucosa y el colesterol.

3.3.1.7. Empaque

El empaque que contiene las galletas cuenta con las siguientes características:

Tabla 31. Características del empaque para galletas

Material	Tipo	Partes	Medidas
Cartón	Paja Dúplex	Base	10 x 10 x 5,5
		Tapa	10 x 10 x 3
		Divisiones	10 x 10 x 4,5

Elaborado por: El autor

Fuente: Jorge Torres, Cajas Multiusos

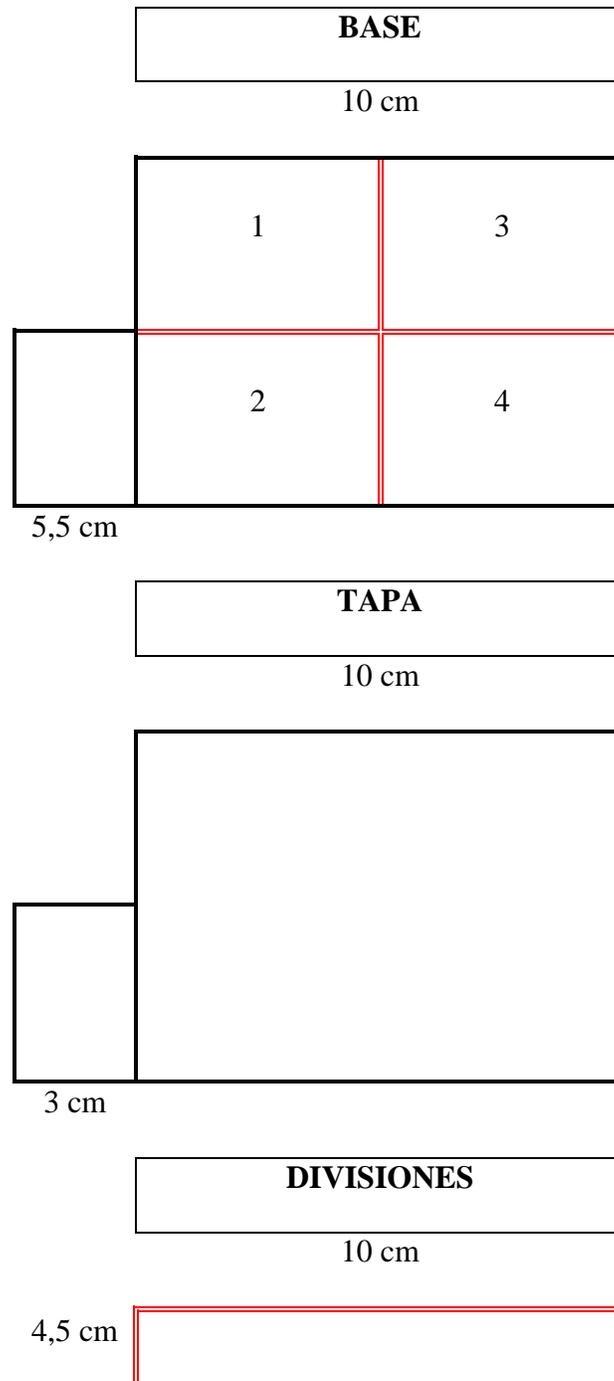
Anexo a las características detalladas en la parte superior la caja contara con la impresión de la marca en la tapa y el cuadro del valor calórico en la base.

El empaque no otorga un peso representativo al peso neto de las galletas por lo que en valor de 257,6 gramos no será mutado, lo que nos dice que al momento de que el cliente abra la caja no se llevara un decepción al ver que el índice del peso lo conformaba mayoritariamente el empaque y de la misma forma se constatará que el empaque no está ocupado por aire o espacio blanco como sucede con gran frecuencia con las bolsas de frituras de papas. Al referirnos al espacio dentro de la base, también está estipulado para ser ocupado por dos divisiones a lo largo y a lo ancho que dividen la caja en cuatro cubículos para cada uno de los sabores y dos milímetros de espacio para que el comensal pueda sacar la galleta sin maniobrar y manipular la caja, también permite colocar papel cera o celofán que recubre el bloque de galletas con sus divisiones para impedir que las galletas manchen la caja con un poco de grasa.

El material de cartón paja o dúplex, permite preservar la calidad de las galletas ya que su función de contenedor y protector del producto interno no se ve amenazada por altas cantidades de calor y

pequeñas de agua mientras se transporta sin otorgarle ningún tipo de aroma o sabor al producto mientras permanece dentro de la caja.

Tabla 32. Dimensiones del empaque: base, tapa y divisiones



Elaborado por: El autor

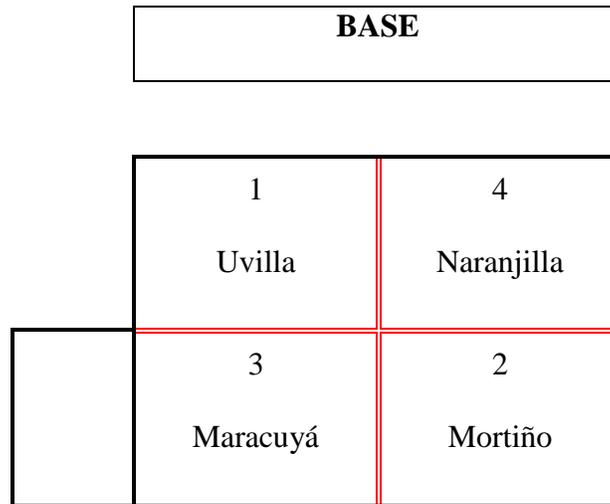
3.3.1.7.1. Estrategia de ubicación del producto en el empaque

La disposición del producto en el contenedor debe estar dada en forma que pilas por sabor, es decir, que un sabor por cuadrante y cada cuadrante con cuatro galletas apilados una sobre otra.

La forma en que se organizaran los cuadrantes por sabor es a través una teoría de pull y push discreta expuesta por en la ubicación de los sabores al momento que el consumidor escoge, toma y levanta una galleta de la caja.

Si las encuestas mostraron que la uvilla y el mortiño son las dos frutas con mayor exotocidad para una galleta, al abrir una caja el consumidor con mayor probabilidad dirigirá su mirada o acción de búsqueda al cuadrante en que se encuentre uno de estos dos sabores por lo que descuidará inicialmente los otros dos sabores restantes de maracuyá y naranjilla. En los primeros años de actividad es importante conseguir que el público pruebe y consuma todos los sabores, ya que puede descubrir que por ejemplo que su favorito es el de naranjilla pese a que considero que es de menor exotocidad. Es así que la estrategia de ubicación del producto consiste en no poner juntos a los sabores de uvilla y mortiño, disponiéndolos de forma inclinada, es decir, que se pondrá el de uvilla junto al de naranjilla y al de mortiño junto al de maracuyá. Lo que se resume en poner lo más botados con los menos botados, para evitar que el consumidor solo deguste una sección de caja, de la mitad para arriba, para abajo, para la derecha o para izquierda.

Tabla 33. Estrategia de ubicación del producto en el empaque



Elaborado por: El autor

3.3.2. Análisis de precios

Para definir el precio del producto es indispensable llevar el estudio en una antesala de costos, a continuación los costos en que se recurre en la producción de las galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos, considerando la variedad de sabores con los que se incursionara inicialmente en el mercado:

3.3.2.1. Análisis de costos para determinar el precio

El análisis partirá de la receta establecida para la producción de las galletas artesanales con relleno de frutos exóticos. Dicha receta permite obtener cuarenta y ocho (48) bases de galleta, cada base será denominada cara y esta tiene un peso de 5,9gramos que al utilizarse dos para la fabricación de una sola galleta rellena se obtiene un total de 11,8 gramos de masa que contiene 4,3 gramos de relleno por galleta.

Tabla 34. Costos obtenidos en la producción galletas de 4 frutos exóticos ecuatorianos

Porciones: 48 Galletas Rellenas

**Peso / Porción: 2 caras de 5,9 gr.
Total 11,8 gr**

GALLETAS					
Ingredientes	Peso (gr)		Precio / Unidad		Precio / Peso
Harina de trigo	250	Gr	\$ 0,55	x Kilo	\$ 0,138
Azúcar Impalpable	65	Gr	\$ 1,42	x Kilo	\$ 0,092
Mantequilla s/s	188	Gr	\$ 3,60	x Kilo	\$ 0,677
Vainilla	5	Cc	\$ 2,40	x Litro	\$ 0,012
Huevo	25	Gr	\$0,002	x gr	\$ 0,042

TOTAL RECETA:	533	Gr	COSTO RECETA:	\$ 0,9603
PESO PORCIÓN:	11,82	Gr		
Total Galletas:	45	U		

Costo x galleta:	0,021
-------------------------	-------

Porciones:	12	U	De relleno
Peso / Porción:	4,3	Gr	

RELLENO UVILLA					
Ingredientes	Peso (gr)		Precio / Unidad		Precio / Peso
Uvillas	61,75	Gr	\$ 2,00	x Kilo	0,12
Azúcar	61,75	Gr	\$ 0,70	x Kilo	0,04

TOTAL RECETA:	123,5	Gr	COSTO RECETA:	\$ 0,17
TOTAL RECETA DC:	51,6	Gr		

Costo Relleno x galleta:	0,003
---------------------------------	-------

RELLENO NARANJILLA					
Ingredientes	Peso (gr)		Precio / Unidad		Precio / Peso
Naranja	61,75	Gr	\$ 1,56	^x Kilo	\$ 0,10
Azúcar	61,75	Gr	\$ 0,70	^x Kilo	\$ 0,04

TOTAL RECETA:	123,5	Gr	COSTO RECETA:	\$ 0,14
TOTAL RECETA DC:	51,6	Gr		

Costo Relleno x galleta:	0,003
--------------------------	-------

RELLENO MORTIÑO					
Ingredientes	Peso (gr)		Precio / Unidad		Precio / Peso
Mortiño	61,75	Gr	\$ 2,00	^x Kilo	\$ 0,12
Azúcar	61,75	Gr	\$ 0,70	^x Kilo	\$ 0,04

TOTAL RECETA:	123,5	Gr	COSTO RECETA:	\$ 0,17
TOTAL RECETA DC:	51,6	Gr		

Costo Relleno x galleta:	0,003
--------------------------	-------

RELLENO MARACUYÁ					
Ingredientes	Peso (gr)		Precio / Unidad		Precio / Peso
Maracuyá	61,75	Gr	\$ 2,50	^x Kilo	\$ 0,15
Azúcar	61,75	Gr	\$ 0,70	^x Kilo	\$ 0,04

TOTAL RECETA:	123,5	Gr	COSTO RECETA:	\$ 0,20
TOTAL RECETA DC:	51,6	Gr		

Costo Relleno x galleta:	0,004
--------------------------	-------

COSTO TOTAL GALLETA CON RELLENO	0,025
--	--------------

Fuente: El autor

La receta para cuarenta y ocho galletas nos permite elaborar tres cajas de galleta.

Tabla 35. Receta para tres cajas de galletas

Receta para 48 Galletas (3Cajas)

GALLETA			RELLENO	
Ingredientes	Peso (gr)		Ingredientes	Peso (gr)
Harina de trigo	266,67	gr	Fruta	247
Azúcar Impalpable	69,33	gr	Azúcar	247
Mantequilla s/s	200,53	gr		494
Vainilla	5,33	cc		
Huevo	26,67	gr		

568,53

Componente	Peso / Porción		Unidades / Porción	Total Peso / Porción	
Masa	5,9	gr	2	11,8	Gr
Relleno	4,3	gr	1	4,3	Gr
PESO TOTAL * galleta				16,1	Gr
PESO TOTAL * caja				257,6	Gr

Elaborado por: El autor

Tabla 36. Porcentaje de materia prima por caja

% de Materia Prima sobre precio		
Precio x caja	Materia Prima x caja	
2,5	0,40	16%

Elaborado por: El autor

Una vez determinado el costo final de una galleta rellena con un fruto exótico podemos establecer el margen de ganancia, valor de venta al público y precio de competencia.

Dentro del mercado genérico de galletas encontramos una subdivisión muy clara en la forma de marcación del precio, la subdivisión se da en galletas que se venden ya en empaque y otras que se venden por peso.

Cuando un establecimiento vende galletas al granel siempre establece su precio relacionado al peso, esto nos dice que cada galleta dentro de la tanda o lote de producción no posee la misma cantidad y que el consumidor cada vez que las adquiera va a tener un diferente precio de compra y cantidad pagada. El precio comúnmente está estipulado para los 100 gramos de galleta, el promedio de los 100 gr de galletas de sabores clásicos es de USD 1,20 por los 100 gramos. El precio de galletas artesanales simples, es decir, sin relleno y de sabor a “vainilla” dentro del mercado, plazas como delicatessen, panaderías y pastelerías las exponen con un precio de USD 0,10 promedio por unidad pero en fundas con un mínimo de diez galletas, vendiendo el producto final entre USD 1,00 y USD 1,50. En este mismo rango encontramos las mismas galletas, del mismo sabor pero con un decorado de mermelada en la parte superior, el costo promedio por galleta es de USD 0,15 a USD 0,25 vendiéndolas en paquetes de quince unidades que precian al producto final entre USD 2,25 a USD 3,75.

El tipo de galletas, presentaciones y precios que encontramos en supermercados o minoristas en general son una gama amplia entre estrategias de penetración y paridad primordialmente, ya que son productos industrializados que compiten en océanos rojos, donde el sabor tiene importancia pero no tanto como la cantidad y precio, aunque si bien encontramos también productos premium y en descreme, es así que el rango de precios en supermercados para galletas no artesanales y sin frutos exóticos inicia en USD 0,38 para un paquete de cuatro galletas o 50 gramos hasta USD 5,75 para cajas con veinte galletas surtidas de 325 gramos.

Con estos antecedentes se puede proponer un margen de ganancia considerable y precio competitivo.

Para aclarar lo antes mencionado se especifica a continuación la definición las categorías de precios existentes en el mercado.

- Penetración

Es una estrategia de precios que se acoge mayoritariamente a productos que desean entrar al mercado compitiendo con precio bajo a la competencia y sin valores agregados definidos o diferenciadores perceptibles fácilmente.

- Paridad

Un precio en paridad es aquel que tiene el mismo valor de compra que su competencia.

- Descreme

Un precio en descreme es aquel que una vez habiendo estado en la categoría premium (precio alto) decide bajar su precio para ser un poco más competitivo y atractivo en este índice sin llegar a la paridad para mantener la totalidad o parcialidad de sus diferenciadores sin ser confundido con la competencia.

- Premium

La categoría premium busca a los consumidores o compradores que son sensibles a la calidad, enfocándose netamente en los valores agregados que puede su cliente objetivo percibir y apreciar permitiendo establecer un precio alto o mayor a la competencia.

3.3.3. Determinación de precio promedio

Para la determinación del precio como se mencionó anteriormente, se debe considerar el costo obtenido en la producción de recetas y los precios de mercado, pese a que no existen referencias ni valores históricos para este tipo de galletas.

Dentro del mercado de alimentos y bebidas y específicamente en la industria del diseño, producción y comercialización de un alimento o bebida, el porcentaje de ganancia es del 300% del valor del costo obtenido. Este margen se ha manejado históricamente dentro del mercado, el cual tiene una lógica de aplicación atribuyendo que el costo del producto debe ser empleado en su 100% en ganancia, 100% para mano de obra y 100% para gastos administrativos.

Tabla 37. Porcentajes de ganancia en un producto alimenticio

CONCEPTO DE GANANCIA	% DE GANANCIA
COSTO DEL PRODUCTO BRUTO	100
COSTO DE MANO DE OBRA	100
COSTO ADMINISTRATIVO	100
TOTAL	300

Fuente: El autor

Aplicando esta teoría para determinar el precio por galleta:

Tabla 38. Precio por galleta con 300% de ganancia según el costo bruto

CONCEPTO DE GANANCIA	BASE DE GANANCIA	% DE GANANCIA	GANANCIA
COSTO DEL PRODUCTO BRUTO	\$ 0,04	100	\$ 0,04
COSTO DE MANO DE OBRA		100	\$ 0,04
COSTO ADMINISTRATIVO		100	\$ 0,04
TOTAL		300	\$ 0,11
PRECIO*GALLETA			\$ 0,15

Fuente: El autor

Tras aplicar la filosofía de ganancia empleada históricamente por establecimientos en los cuales se presenta un giro de negocio de venta de alimentos y bebidas al público obtenemos que el precio mínimo de venta al público corresponda a USD 0,15 por galleta.

Para verificar la veracidad de esta táctica de implementación de precios se procederá a plantear un análisis de costos mediante un plan de producción en donde que intervienen en toda la actividad de diseño, producción y comercialización de la presente empresa. Para poder establecer los costos de un producto se debe integrar todas las variables que lo conforman, es así, que antes de determinar el precio, los costos de materia prima, mano de obra directa e indirecta y costos fijos deben ser totalmente claros y delineados.

3.3.3.1. Plan de producción

Tabla 39. Plan de producción y trabajo para el mercado objetivo del 2012

Mercado Objetivo 2012	
Producción Mensual x Cajas:	2650
Producción Semanal x Cajas:	663
Producción Diaria x Cajas:	133
Producción Mensual x galletas:	42400
Producción Semanal x galletas:	10600
Producción Diaria x galletas:	2120
Días de Distribución:	Martes y Viernes
Cajas Martes:	331
Cajas Viernes:	331

Elaborado por: El autor

VIERNES						
Proceso	Personal	Cantidad (Kg)	Tiempo Unitario	Repetición del Proceso	Tiempo Total	
					439	7h. 19m.

Proceso	Personal	Cantidad	Tiempo U.	Rep. del Proceso	Tiempo Total	
Limpieza General	1 A	-	20	1	20	7h. 39m.
					20	0h. 20m.

Proceso	Personal	Cantidad (Kg)	Tiempo U.	Rep. del Proceso	Tiempo Total	
Limpieza, corte y pesaje de frutas	1 B	109,09	80	1	80	
Preparación del Almíbar			25	6	152	
Porcionamiento del Almíbar:		27,27	15	6	90	
Almacenaje del Almíbar:			X Fruta	15	6	90
					412	6h. 52m.

Proceso	Personal	Cantidad (Kg)	Tiempo U.	Rep. del Proceso	Tiempo Total	
Limpieza General	1 B		20	1	20	7h. 12m.
					20	0h. 20m.

Colaborador	Tiempos de trabajo	Tiempo Total	Horas
1 A	439	459	7h. 39m.
	20		
1 B	412	432	7h. 12m.
	20		

LUNES - MARTES - MIÉRCOLES – JUEVES						
Proceso	Personal	Cantidad (Uni)	Tiempo U.	Rep. del Proceso	Tiempo Total	
Estirar y cortar la masa	1 A	2650	5	44,2	220,8	
Estirar y cortar la masa	1 B	2650	5	44,2	220,8	
Reconstitución de almíbares	1 A	5,7	5	1	5	
Reconstitución de almíbares	1 B	5,7	5	1	5	
Relleno y sellado	1 A	662,5	10	13,25	132,5	
Relleno y sellado	1 B	662,5	10	13,25	132,5	
Ubicación en moldes	1 A	662,5	5	2,2	11	
Ubicación en moldes	1 B	662,5	5	2,2	11	
Horneado		1325	12	8,8	106	
Desmontaje	1 A	662,5	4	4,4	17,7	
Desmontaje	1 B	662,5	4	4,4	17,7	
Enfriamiento		1325	5	8,8	44,2	
Empaque	1 A	662,5	2	41,4	82,8	
Empaque	1 B	662,5	2	41,4	82,8	
					470	7h. 50m.
					470	7h. 50m.

8h. 00m.

Proceso	Personal	Cantidad (Kg)	Tiempo U.	Rep. del Proceso	Tiempo Total	
Limpieza General	1 A 1 B		10	1	10	
					10	0h. 10m.

Elaborado por: El autor

Colaborador	Tiempos de trabajo	Tiempo Total	Horas
1 A	220,8	480	8h.00m.
	5		
	132,5		
	11		
	18		
	82,8		
	10		
1 B	220,8	480	8h.00m.
	5		
	132,5		
	11		
	18		
	82,8		
	10		

Elaborado por: El autor

La tabla treinta y nueve, nos muestra un plan de producción creado para satisfacer la demanda del año 2012, con la participación de dos colaboradores en planta o fábrica, ajustando el tiempo y los recursos para cubrir la meta de producción.

3.3.3.2. Costos de Mano de Obra

La importancia de determinar el costo de la mano obra directa e indirecta nos permite proyectarla en el precio y obtener un porcentaje de ganancia real que nos permita cubrir estos costos.

Tabla 40. Costos de mano de obra directa e indirecta

PUESTO		SUELDO	Aportación al IESS Empleador	Valoración Real del Colaborador * Mes	Décimos	Costo Mensual Total	Costo Anual Total
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 290,00	\$ 34,08	\$ 324,08	\$ 554,00	\$ 370,24	\$ 4.442,90
Jefe de I + D	1	\$ 290,00	\$ 34,08	\$ 324,08	\$ 554,00	\$ 370,24	\$ 4.442,90
Personal de Producción 1 A	1	\$ 264,00	\$ 31,02	\$ 295,02	\$ 528,00	\$ 339,02	\$ 4.068,24
Personal de Producción 1 B	1	\$ 264,00	\$ 31,02	\$ 295,02	\$ 528,00	\$ 339,02	\$ 4.068,24
TOTAL	4	\$ 1.108,00	\$ 130,19	\$ 1.238,19	\$ 2.164,00	\$ 1.418,52	\$ 17.022,28

Fuente: El autor

3.3.3.3. Costos de los insumos mensuales

Tabla 41. Costos de los insumos mensuales para realizar 2650 cajas de galletas

COSTO INSUMOS MENSUALES					
Ingredientes	Peso (gr)		Precio / Unidad		Precio / Peso
Harina de trigo	220,83	Kg	\$ 0,55	x Kilo	\$ 121,46
Azúcar Impalpable	57,42	Kg	\$ 1,42	x Kilo	\$ 81,53
Mantequilla s/s	166,07	Kg	\$ 3,60	x Kilo	\$ 597,84
Vainilla	4,42	cc	\$ 2,40	x Litro	\$ 10,60
Huevo	22,08	Kg	\$ 0,002	x gramo	\$ 36,81
Naranjilla	54,55	Kg	\$ 1,56	x Kilo	\$ 85,09
Maracuyá	54,55	Kg	\$ 2,50	x Kilo	\$ 136,36
Uvilla	54,55	Kg	\$ 2,00	x Kilo	\$ 109,09
Mortiño	54,55	Kg	\$ 2,00	x Kilo	\$ 109,09
Azúcar	218,18	Kg	\$ 0,70	x Kilo	\$ 152,73
Empaques	2650	Uni	\$ 0,10	x Uni	\$ 265,00

TOTAL RECETA:	470,82	Kg	COSTO MENSUAL:	\$ 1.705,60
PESO PORCIÓN:	16,1	gr		
Total Galletas:	42400	U		

Costo x galleta:	0,040
Costo x Caja (16):	0,644

Fuente: El autor

El análisis de los insumos que se utilizaran durante un mes para realizar una producción de 42.400 galletas o su equivalente de 2650 cajas, nos especifica que el coste total de una galleta rellenas es de 0,04 centavos de dólar, dando un total de 0,64 centavos de dólar el costo de un dieciséis galletas.

3.3.3.4. Desglose de costos para la determinación del precio del producto final

Tabla 42. Desglose mensual y anual de los costos directos e indirectos de producción

	MENSUAL	ANUAL
MATERIA PRIMA	\$ 1.705,60	\$ 20.467,24
MANO DE OBRA DIRECTA		
Personal de Producción + Jefe de I+D	\$ 1.048,28	\$ 12.579,38
MANO DE OBRA INDIRECTA		
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 370,24	\$ 4.442,90
COSTOS FIJOS		
Alquiler	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Luz	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono	\$ 40,00	\$ 480,00

Elaborado por: El autor

Tabla 43. Desglose mensual del costo de una caja de galletas

DESGLOSE COSTE POR CAJA	
Previsión en base a:	2650
MATERIA PRIMA	\$ 0,64
MANO DE OBRA DIRECTA	
Personal de Producción + Jefe de I+D	\$ 0,40
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 0,14
COSTOS FIJOS	
Alquiler	\$ 0,11
Luz	\$ 0,05
Agua	\$ 0,02
Teléfono	\$ 0,02
Costo de Producción	\$ 1,37
% Comisión Punto de Venta	\$ 0,21
Valor	\$ 1,58
Precio de Venta	\$ 2,50
Margen de ganancia	\$ 0,92

Elaborado por: El autor

Como prueba el análisis de plan de producción proyectado para satisfacer la producción y el mercado objetivo que se pretende alcanzar en el 2012, el costo de la mano de obra por galleta en una producción mínima de 48 galletas por tanda o lote es de USD 0,04 por galleta y USD 0,64 por caja, lo que implica que la teoría de 300% de ganancia sobre el costo de producción del producto bruto cubre sin ganancias los costos de la operación y resulta ser un análisis obsoleto cuando lo comparamos con el verdadero costo administrativo. Con los valores obtenidos dentro del análisis de mano de obra directa e indirecta, vemos que el costo total es de USD 0,54 por caja de galleta y USD 0,20 por costos fijos como los son el agua, luz, teléfono y arriendo; la totalidad de materia prima, mano de obra directa, mano de obra indirecta y costos fijos nos dan un total de costo de producción USD 1,37.

Es primordial considerar la variable de costo dentro de planta y el precio sugerido por el mercado dentro de las encuestas de mercado para la determinación del precio y los porcentajes de ganancia.

La política de precios debe contar con una campaña dirigida primordialmente al punto de venta o establecimiento minorista ya que los USD 2,50 es el precio final que debe ser entregado al público y no debe ser cambiado deliberadamente por conveniencia lucrativa del punto de venta, por ello se les otorga el 15% de ganancia sobre el costo total para la base del precio más negociaciones de percha o promociones de producto. Con esta política se pretende controlar la longitud de la cadena de valor, desde el precio de fábrica hasta las manos del consumidor mitigando que la percepción de precio-beneficio decrezca gracias al mala manejo de precios por parte de terceros. Así, se podría definir que el precio para puntos de venta de nuestro producto es USD 2,29 y para el consumidor USD 2,50. Cabe recalcar que esta política de precios no es al por mayor y menor, ya que la ejecución del programa de comercialización no se deslinda del precio al que se comercializa el producto en todo el mercado después de salido de la fábrica e inclusive la perspectiva del minoreo y mayoreo discrimina precios entre clientes y descalifica plazas. Un ejemplo claro, es cuando una tienda de barrio se acerca a la fábrica o distribuidoras a comprar uno o varios productos al por mayor y lo vende desde cinco hasta veinticinco centavos más caro que el precio valor público (P.V.P) que está marcado en su envase, causando malestar al cliente y rechazo en el ejercicio de compra de dicho producto, empujando a que el cliente a comprar otro tipo de producto únicamente por el tema precio o que desista de su compra por sentirse abusado.

Los porcentajes de ganancias representan para el empresa el 37% del precio y para el punto de venta de venta el 8% ya que en la base de los USD 2,50 el 55% pertenece al costo total de producción.

3.3.4. Análisis histórico y proyección de precios

Históricamente entre el 2009 y el 2011 se ha presentado un alza general a nivel mundial de los precios para productos alimenticios, alcanzando altas tasas en este último año. El portal de “Save The Children” anunció el alza del 80% en el precio del maíz y un 40% en el alza de los precios de cereales. Según Román, “El aumento del precio de los alimentos ha supuesto para algunas familias que les sea imposible tener un plato de comida decente sobre la mesa.” (andes.info.ec/sociedad/organizacion-dice-que-aumento-de-precios-de-alimentos-pone-en-riesgo-a-400-mil-ninos-108465.html, parr.8), con este antecedente se da como un hecho el alza de los precios que afecta directamente el costo de la materia prima para la producción de las galletas.

En el Ecuador, el alza no se ha sentido tan vertiginosa pero sí existe el alza paulatina de los precios dentro de todos los mercados; por lo cual es importante manejar un índice de contingencia del incremento del precio al público; la tasa más adecuada que se compagina con la esta necesidad es la inflación, con la aplicación de precios anclados a este índice la percepción del contexto del cliente será más real, con esta óptica se pretende que el comprador ligue el alza del precio de las galletas con el alza en general, el clásico “todo ha subido de precio” y no solamente la galletas. Aunque si bien la tasa de inflación, históricamente ha demostrado un alza mensual desde el inicio del 2011, la estrategia a seguir es bajar los costos de producción mediante economías de escala y negociación con proveedores, una vez que dichas acciones no alcancen para sostener la rentabilidad deseada se procederá a subir el precio al público como última opción.

El incremento de la inflación se registró en Octubre del 2011 en una tasa acumulada del 5,50%, marcando un incremento sostenido desde Enero sin la aparición de un decremento de diez meses.

Históricamente los registros de inflación permiten establecer un porcentaje de alza de precios, lo que facilita marcar un piso para proyectar la inflación y realizar un alcance en precios, pero como se dijo, la estrategia se acogerá a una más mercadológica de penetración del producto en el mercado bajando costos.

Tabla 44. Previsión de la tasa de inflación para el 2012

2011	Inflación %	Incremento	
		Numérico	Porcentual
Enero	3,17	-	-
Febrero	3,39	0,22	6,94%
Marzo	3,57	0,18	5,31%
Abril	3,88	0,31	8,68%
Mayo	4,23	0,35	9,02%
Junio	4,28	0,05	1,18%
Julio	4,44	0,16	3,74%
Agosto	4,84	0,4	9,01%
Septiembre	5,39	0,55	11,36%
Octubre	5,5	0,11	2,04%
Promedio	4,27	0,26	6,37%

Previsión

2012 / Promedio de Inflación 2011

Base Numérica	4,53
Base Porcentual	4,54

Promedio de Inflación		Incremento
2010	3,56	
2011	4,27	
Previsión 2012	5,12	20%

Enero 2012 / Inflación Acumulada 2011

Base Numérica	6,28
Base Porcentual	6,55

Inflación según Rafael Correa para el 2012 3,93%

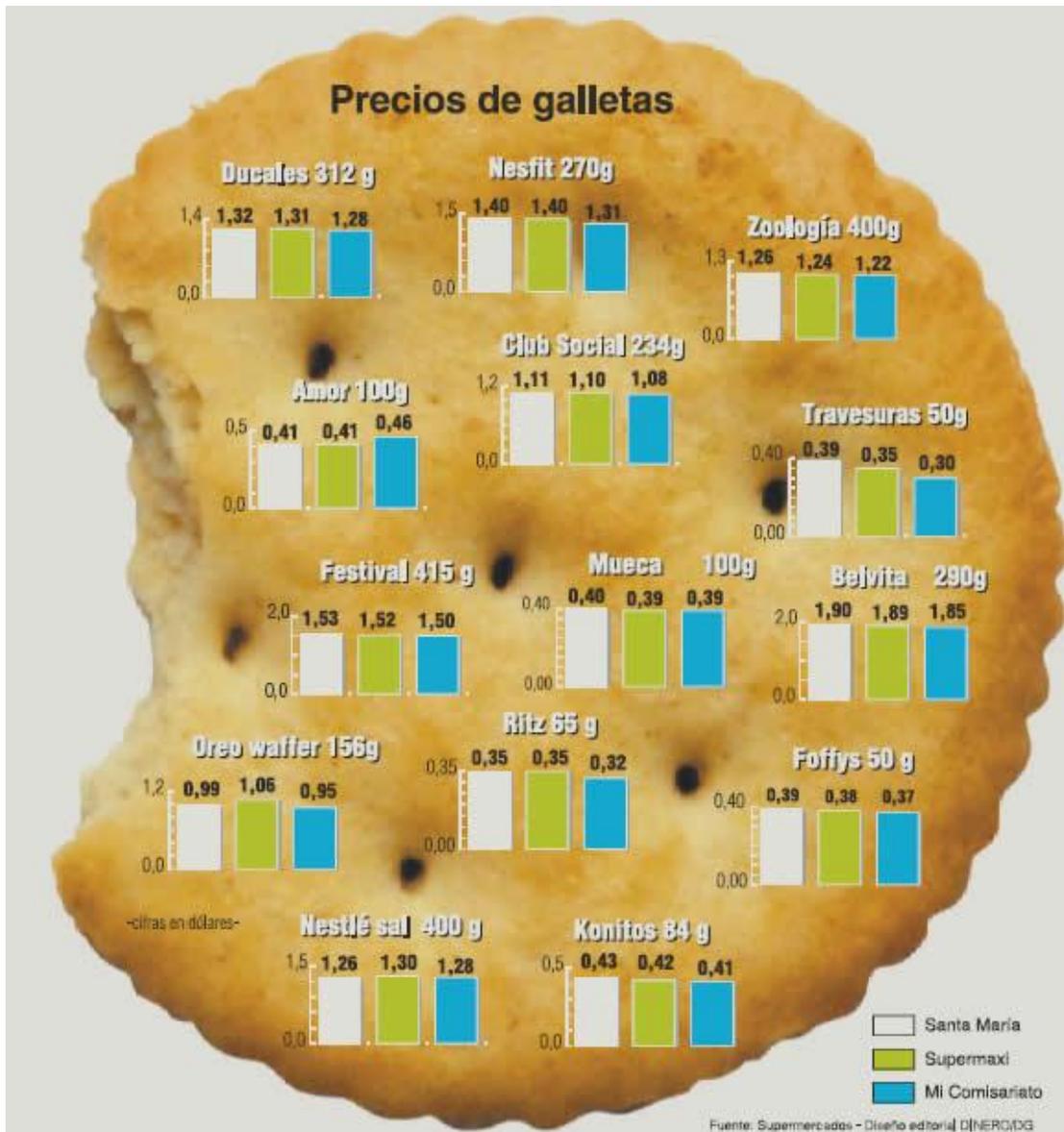
Fuente: InmoMundo, 7 de Septiembre del 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

En términos históricos se pueden calificar datos de los precios impuestos en competencia indirecta con la finalidad de tener presente el movimiento del mercado ante dicha variable y sobretodo la reacción del cliente.

Ilustración 14. Precios de galletas en los principales supermercados del Ecuador en el 2009



Fuente: Diario de Negocios -Diario HOY, 5 de Junio 2009

El artículo titulado “Los niños se comen lo dulce del mercado del país” que presenta el en 2009 por el Diario de Negocios, enfatiza la influencia de comprar que tienen los niños sobre los padres en un punto de venta, especialmente al momento de seleccionar las golosinas, ya que aseguran que las galletas no faltan dentro de la canasta de compras. Lo que empuja a los fabricantes de estos productos a desarrollar campañas para atraer al público infantil con empaques novedosos y regalos promocionales.

Según Patricia Fernández, propietaria de un micro mercado, la venta de galletas está marcada especialmente por el consumo infantil, reconocido como su mercado "fuerte" comparadas con galletas dirigidas al público adulto. Fernández, asegura que del total de ventas en el local, el 20% representa a golosinas, y de este porcentaje, el 8% representa a las galletas.

Los datos arrojados por el estudio que realizó Diario de Negocios por varios supermercados de la ciudad de Quito, se constató que el precio de las galletas de niños en sus presentaciones de entre 40 gramos y 400 gramos (gr), de distintas marcas, están entre los USD 0,21 y USD 1,26. Según confirmó Fernández, los productos con precios más baratos son las que más se venden y las marcas preferidas por los niños en este local son Foffys, Travesuras y Festival.

El precio de las galletas de dulce en sus presentaciones de 50 gramos se encuentra a alrededor de los USD 0,40 a diferencia de las de 84 gramos que tienen un costo promedio de USD 0,45 y finalmente las de 400 gramos se venden por USD 1,24. Entre las galletas más baratas se están: Krispy a USD 0,22, Travesuras a USD 0,30 y Oreo a 0,35, misma que presentan diferencias de volumen entre sí.

3.4. Plaza

Para el desenvolvimiento adecuado de la razón social de la empresa se debe considerar la optimización de su espacio físico para cada actividad de la cadena de valor productiva y administrativa sin la injerencia elevada en costos.

3.4.1.La fábrica

Al conjunto de estaciones con sus respectivas actividades y su espacio físico delimitado para la producción total del producto, esta será el centro de acopio de la materia prima, producción total y empaque de las galletas; por lo que el espacio físico debe estar distribuido para la ejecución de cada etapa de la producción, pese a esto, el espacio físico no debe ser muy amplio por temas de manipulación y logística de los ingredientes y sus temperaturas bajo lineamientos de aplicación artesanal; por lo que el espacio debe estar dispuesto en una planta de siete metros por cinco metros (7m x 5m) aproximadamente, optimizado para siete estaciones de trabajo, una zona de abastecimientos de materia prima, una zona de utensilios y una bodegas de producto terminado.

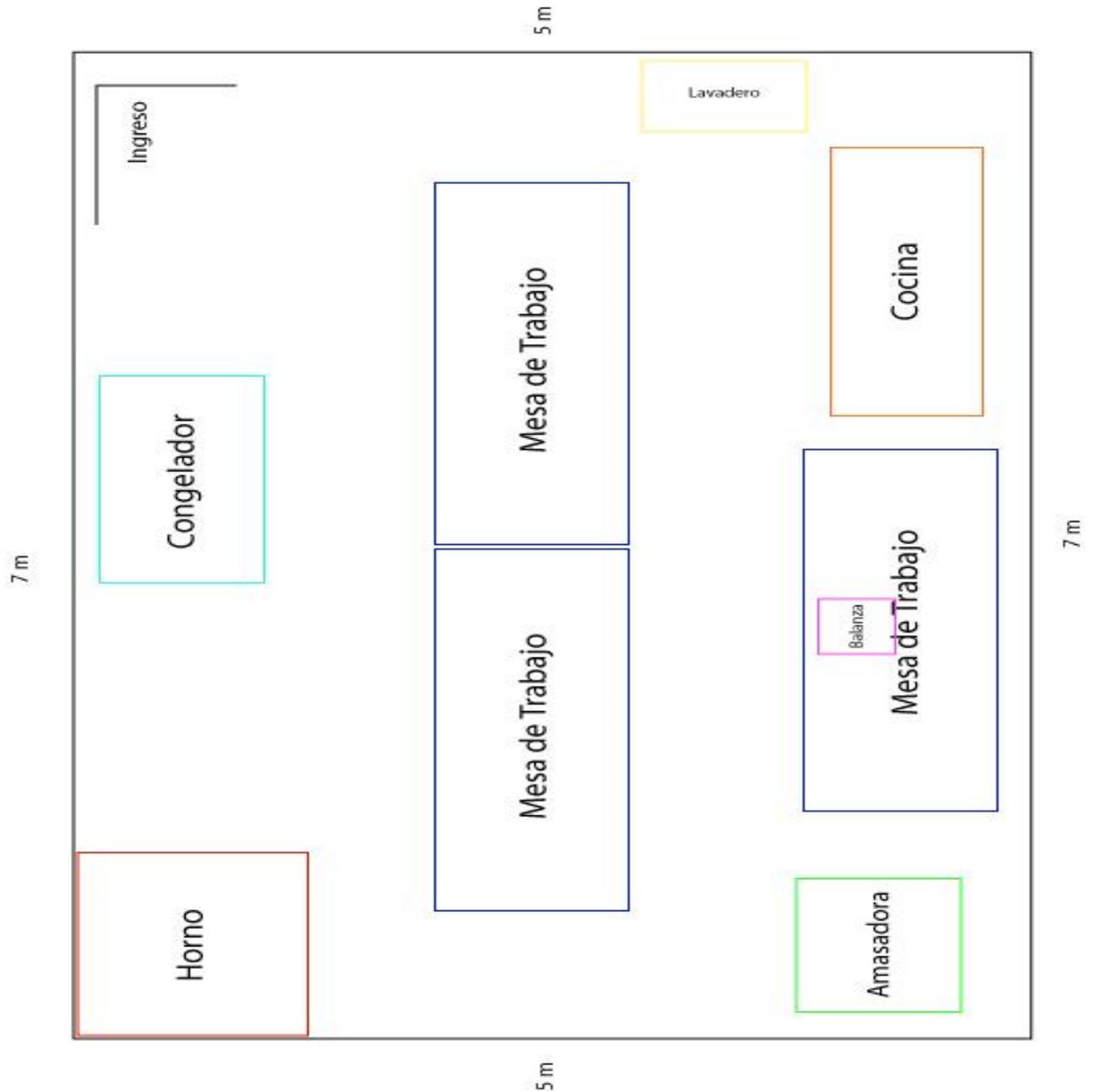
Tabla 45. Estaciones de trabajo dentro de la fábrica distribuidas físicamente

1	Limpieza, corte y pesaje de frutas
2	Zona Caliente - Preparación del almíbar de fruta
3	Preparación de la masa
	Corte en moldes de la masa
5	Relleno- sellado - ingreso al horno
6	Horneado
7	Enfriamiento
	Empaque

Elaborado por: El autor

La distribución del espacio y empleo óptimo de las áreas debe aportar a la facilidad de movilidad dentro del espacio de tal forma que un área no obstruya el acceso a otra o interrumpa el proceso de alguna forma.

Ilustración 15: Distribución física de la planta o fábrica



Fuente: El autor

3.4.2. Oficinas administrativas

Dentro de las oficinas administrativas consideraremos dos departamentos fundamentales y estratégicos para iniciar el core business de la institución, dichos departamentos deben estar desplegados en un área física de cuatro metros cuadrados (4 m²) máximo.

Los departamentos que físicamente funcionaran dentro de la plaza son:

1. Marketing y Ventas
2. Investigación y desarrollo

3.4.3. Localización de la plaza

La fábrica y sus oficinas pueden estar localizadas entre la zona centro y zona norte de la ciudad de Quito, teniendo un espectro de acción más corto en tiempo y más cercano en distancias para llegar a sus puntos de venta; con esta finalidad se ha considerado establecer la plaza en el centro de la ciudad de Quito, en la dirección: García Moreno, numeral N2 – 22 y calle Bolívar. Dicha localización nos permite centralizar las actividades, es decir, que las actividades de abastecimientos y producción se realizaran en el mismo punto desde el cual se realizará la distribución; ya que los puntos de ventas están ubicados mayoritariamente en la zona centro de la ciudad, se obtendrá un ahorro y reducción de costos en logística y transporte.

Las ventajas competitivas de la plaza están arraigadas en:

- La facilidad de entrada, movimiento y salida que tienen camiones y automóviles para dejar insumos o cargar producto terminado, siendo el transporte hacia y desde la fábrica, sencillo y sin restricciones horarias especiales aparte del pico y placa

establecido a nivel municipal, una de las ventajas es su facilidad de ubicación sin correr el riesgo que nuevos proveedores o transportistas no encuentren la dirección.

- La mayoría de locales artesanales que se dedican a la producción y comercialización de alimentos tradicionales quiteños, se encuentra en el centro histórico, permitiendo a sus consumidores, potenciales clientes minoristas y mayoristas, visitar su centro de producción lo que ayuda a enganchar al clientes con nociones puras de manufactura artesanal y sentimiento de pertenencia ya que han conocido la fábrica y sus procesos; al fusionar ambos factores se promueve la lealtad a la marca por parte del público.
- Una ubicación céntrica y a la vista de la ciudadanía permite forjar una identidad a base de una variables geográfica, es decir, que localizar la fábrica en un lugar ligado con la tradición, cultura, historia, gastronomía y turismo, se aporta parcialmente a que el público perciba la marca y el producto de esta forma e inclusive que dicho público busque el producto para completar su experiencia dentro del centro histórico de la ciudad, sin menospreciar la oportunidad que se viaje exclusivamente para adquirir las galletas; como por ejemplo, cuando se visita el barrio San Juan en el centro de Quito, para consumir sus quesadillas.
- Una vez, la fábrica ubicada en un lugar conocido, se puede considerar dentro de un tiempo a corto plazo, el posibilidad de adaptar un punto de venta propio en la fábrica pero manteniendo la estrategia de distribución.

3.5. Canales de comercialización

3.5.1. Descripción de los canales de distribución

Los canales de distribución son selectivos, es decir que un número determinado de establecimientos serán elegidos estratégicamente para la venta del producto. Los puntos de venta deben tener una personalidad que transmita autenticidad ecuatoriana, es decir, que dentro de la misma la marca país sea evidente, donde su cartera de productos está conformada mayoritariamente por productos nacionales sin importar su naturaleza, sin la necesidad que históricamente se registre la venta de alimentos. Con estos aspectos logramos insertar el producto en una atmosfera alineada con sus características artesanales, exóticas y primordialmente ecuatoriana, es decir con su personalidad.

El canal de distribución empieza desde el momento en que el producto finaliza el proceso de empaque; de tal forma que ya puede ser transportado mediante vía terrestre a las plazas seleccionadas para su venta. La distribución se delinea por días a la semana según la zona.

Las principales plazas de venta son:

1. Estación de Ferrocarriles Chimbacalle
2. La Compañía de Jesús
3. Plaza de San Francisco
4. Basílica del Voto Nacional
5. Plaza Grande
6. Virgen del Panecillo
7. Barrio la Ronda
8. Monumento a la Mitad del Mundo
9. Galería Ecuador

10. Aeropuerto Mariscal Sucre

11. Iglesia de la Virgen del Quinche (A partir del segundo año)

3.5.2. Ventajas y desventajas de los canales previstos

3.5.2.1. Ventajas

3.5.2.1.1 Transporte

Para la etapa inicial del plan es una gran oportunidad que la forma de distribución del producto terminado hasta el punto de venta sea factible realizar mediante vía terrestre en tramos dentro de la ciudad y en medios de transporte sin necesidades de refrigeración o calor. De tal forma que se puede adecuar un automóvil sea este un camión o una minivan para esta actividad sin necesidad de condiciones y permisos especiales. Para el primer año de actividad el transporte será contratado a terceras personas que califiquen dentro de los parámetros de proveeduría en logística, este es aceptable inicialmente ya que la frecuencia de despacho no es elevada y el plan logístico de despacho estipula su ejecución dos días a la semana.

3.5.2.1.2 Punto de venta

El aspecto más apreciado dentro del canal de comercialización o puntos de venta es el apalancamiento que surge por la trayectoria, el prestigio y posicionamiento del establecimiento en el cual el producto para a ser localizado; es así, que se puede considerar como una de las primeras fuerzas de pull que acercan al cliente a la acción de compra del producto; es por ello la importancia de seleccionar correctamente los puntos de la anchura de la distribución.

3.5.2.2 Desventajas

3.5.2.2.1 Transporte

Un factor que hay que considerar constantemente son los aspectos y condición mecánica del transporte a utilizar, ya que una falla mecánica una vez empezado el recorrido rompería con la cadena de valor en tiempos y costos; por lo que las negociaciones con el proveedor de transporte se rigen a un convenio de transporte completo desde origen a destino, esto quiere decir, que si existe un problema con la flota terrestre que partió desde el origen (fábrica), el proveedor debe inmediatamente enviar a otra flota para que el programa de distribución no se suspenda por completo debido a problemas con el transporte; es así como la calificación del proveedores para la logística, cuenta primordialmente con la capacidad de contingencia que tiene el proveedor para casos como el mencionado.

3.5.2.2.2 Punto de venta

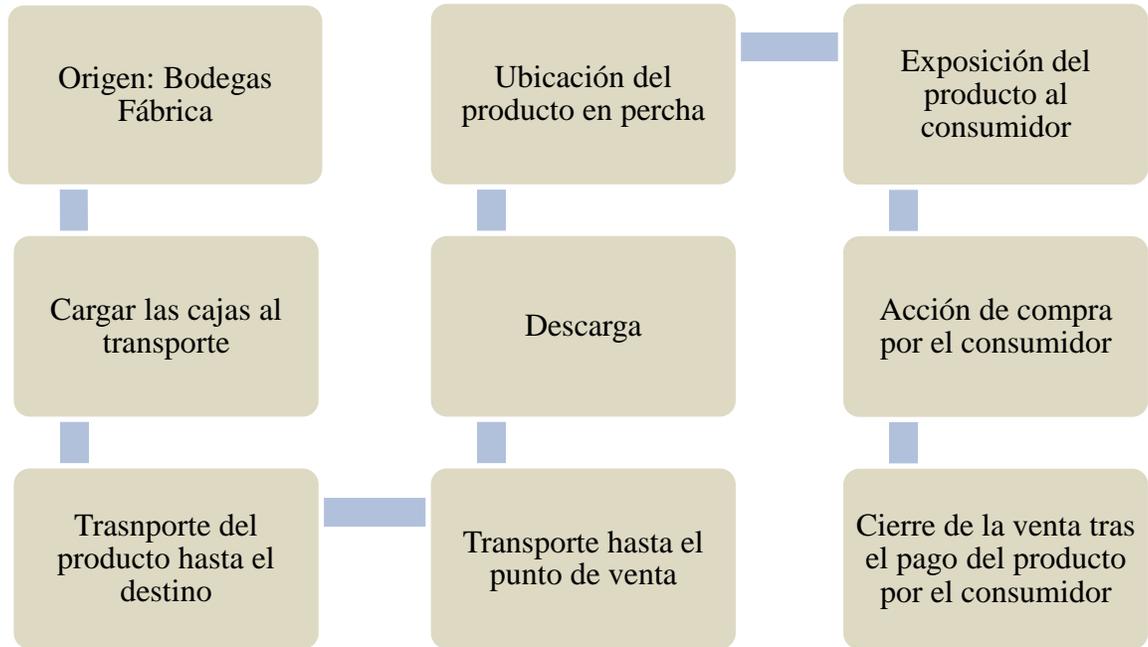
Existe el riesgo que tras calificar un establecimiento como óptimo y adecuado para la venta del producto final y posicionarlo allí, dicho punto de venta baje o dañe su categoría, nivel de servicio, mantenimiento de zonas expuestas para la venta y estipulación de precios para el público fuera de convenios y acuerdos comerciales establecidos.

3.5.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización

En un análisis de la longitud, medimos la cantidad de intermediarios que existen en el proceso de comercialización hasta que el cliente tenga el servicio es sus manos. En este caso, en el cual no se cuenta con un punto de venta directo al consumidor, la cartera de clientes se amplía a retailers o minoristas. La logística operativa para la

comercialización empieza desde la puerta de la fábrica, que denominaremos origen hasta la percha del punto de venta, como destino.

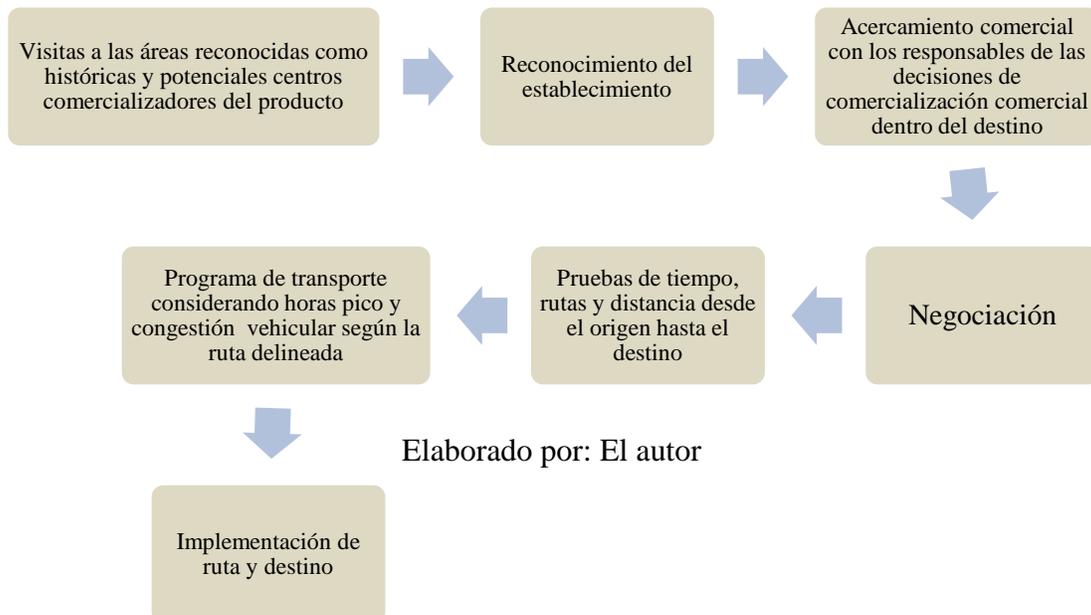
Tabla 46. Trayectoria operativa de comercialización Fábrica –Punto de Venta



Fuente: El autor

Una pauta que se debe explicar es la forma la trayectoria operativa para escoger el destino: Tabla

47. Trayectoria operativa para escoger el Punto de Venta



Elaborado por: El autor

3.6. Comunicación

3.6.1. Imagen corporativa

La imagen corporativa y el diseño de logotipo es un tema que siempre se debe tomar en cuenta y dar especial atención al realizar cualquier producto o proceso relacionado con una empresa, ya que es un factor que aportará a la identificación con la misma. Algunos de sus componentes más importantes son: el nombre, logotipo, eslogan, tipografías, colores, pictogramas, entre otros.

El logotipo es un código icónico tipográfico o solo gráfico destinado a comunicar objetos, eventos, y/o relaciones complejas a partir de una narrativa visual, es decir su objetivo es representar a una empresa, una organización, un producto, un servicio y en ocasiones, determinados lugares.

Un buen logotipo debe considerar tres factores esenciales para su elaboración: la competencia, el cliente y el producto y/o empresa. Para ello tener una imagen gráfica congruente con la actividad, que logre una sensación de identificación con la empresa y que no pueda ser confundida.

El uso de una tipografía legible que facilite su lectura es básico, así como construir un logo sencillo que no tenga problemas de saturación. Dentro de este campo se necesita verificar las aplicaciones del logo, considerando su supuesta ubicación actual, pero también sus futuras ubicaciones, considerar fondos y contrastes y formatos de imprenta y pantalla.

La elección del nombre debe ser creativa, descriptiva, combinada, para obtener algo novedoso pero que pueda ser comprensible e identificable por el consumidor.

Finalmente es importante que la conceptualización y el diseño del logotipo comuniquen una experiencia gráfica, transmitiendo elementos emocionales y sentimientos positivos.

3.6.1.1.Descripción del nombre y logotipo

Fruga, es un nombre compuesto de las palabras Frutas y Galletas, puesto que el producto es una galleta con almíbar de frutas exóticas, sabores diferentes, ecuatorianos, que aún no se encuentran en el mercado.

Su logotipo fue diseñado letra por letra, por lo que no tiene una tipografía específica o prediseñada.

Los colores que componen el logotipo son: Una gama entre el naranja y el mostaza claro, verde y morado, su intencionalidad está relacionada con la naturaleza y los colores de las frutas. Los colores vivos y frescos son innovadores, llamativos, sugieren actividad y movimiento. Aunque se podría elaborar un análisis por color, lo que se pretende es conjugar los cinco colores de una manera armónica, para que representen una unidad cromática de asociación.

Acompaña al logo la leyenda: “Sabores exóticos”, con una tipografía lineal y sencilla, en color negro, que complementa el concepto de galletas de frutas, pero con sabores diferentes.

En términos generales este logotipo es completamente tipográfico, sus letras y colores son llamativos, para que despierten la atención de niños y de adultos.

Adicional al logotipo, y especialmente para que lo acompañe en el empaque se creó un eslogan: “ECUADOR, en un bocado”, con el objetivo de reforzar y apoyarse en la marca país, ya que los sabores de las galletas son de frutas que se producen en el Ecuador.

Ilustración 16. Logotipo Fruga



ECUADOR

En un bocado...

Ilustración 17. Estudio del logotipo. Logotipo vs. Fondo



Ilustración 18. Cromática del logotipo



3.6.2. Promoción

La forma de comunicar la existencia del producto al potencial consumidor y en general a todo el universo es mediante una campaña de sampling establecida dentro de los buses que están destinados por el Ministerio de Turismo como oficiales métodos de transporte gratuito para conocer las 7 Maravillas de Quito y todo el centro histórico, de igual forma se propone realizar alianzas estratégicas con aerolíneas de vuelos nacionales e internacionales para proveer con muestras a algunos de sus vuelos; para este caso, las muestras deben ser repartidas cuando el vuelo tenga destino Quito, siendo entregadas como snacks a los pasajeros. Actualmente aerolíneas de vuelos domésticos, están sirviendo caramelos, caramelos masticables, pequeñas galletas o empanadas, para reducir sus costos y ser más competitivos; por lo que el brindarles la oportunidad de bajar más sus costos con el ahorro de snacks en algunos de sus vuelos, beneficiará a ambas partes.

El objetivo de emplear samplings o muestra es de presentar “cara a cara” el producto al público sin dejar espacio a la especulación entre el posible sabor que tendrá galleta de fruta de galletas exóticas.

El sampling no tiene las mismas características físicas que contempla el producto final destinado a la venta. El sistema de promoción por muestras se ajusta al cambio de presentación y de cantidad en variedad pero no de la naturaleza del producto en sí.

Al insertar las muestras dentro de un método de transporte que está considerado por viaje y turismo es más susceptible a ser analizado y probado que en un transporte ejecutivo en

horas de congestión de la ciudad y cuando la mente está preocupada de llegar a un sitio en un tiempo determinado. La perspectiva de viaje en avión pese a que sea de negocios otorga más espacio de tiempo a un producto para cautivar a los pasajeros ya que las distracciones del entorno son menores y el ambiente menos congestionado.

Independiente si el viaje es en avión o en bus turístico el cliente es informado que al bajarse o al llegar a una parada de destino encontrara el producto en un punto de venta promoviendo con esto una ventana de acción inmediata a la compra.

El presupuesto para la promoción de samplings o muestras se ha cerrado en USD 218,75 mismos que cubren:

- La producción de 3500 galletas con relleno, a USD 0,03 cada una.
Total USD 105,00
- Compra de 1750 fundas de plástico transparentes 7 cm x 10 cm, a USD 0,015 cada una. Total USD 26,25
- Compra de 1750 stickers distintivos a color con marca, logo y contacto.
3,5 cm x 3,5 cm, a USD 0,05 cada uno. Total USD 87,50

3.6.3. Publicidad

Los objetivos de la campaña de comunicación es introducir a *FRUGA* al mercado y sondear la marca entre el target, el método mediante el cual se buscara posicionar la marca o desarrollar el branding es a través el uso completo de sus directrices gráficas como color, tipo de letra, logotipo y slogan para generar el efecto A.I.D.A. en el momento de verdad que nos genera la promoción.

El efecto A.I.D.A., lo que pretende conseguir:

- **Atención** del cliente mediante el display o distribución gráfica y uso de color que tiene el nombre o el logotipo que en este caso está dado por letras.
- **Interés**, debe ser generado por el slogan y nociones escritas de la naturaleza del producto que se imparte en el empaque; por ejemplo, con la definición expuesta bajo el nombre, “Sabores Exóticos”, pretende llamar la curiosidad del público para conocer más acerca de la propuesta de exotividad y la oferta que se presenta en sabores.

El slogan, “ECUADOR, En un bocado...” vende la propuesta de conocer el Ecuador a través de un parte de su gastronomía y sobre toda sus valores endémicos mediante un producto tangible que permite alcanzar espectros de experiencia y conocimiento intangibles del origen del producto a través de sabores no antes expuestos para galletas.

- **Deseo**, una vez el consumidor expuesto al producto, la marca y/slogan, se espera que nazca el deseo de adquirir el producto, este es el siguiente paso tras conseguir la atención e interés. Las manifestaciones de deseo pueden ser apreciadas por la forma de indagación que realiza el consumidor, por ejemplo, puede preguntar el precio o donde adquirirlo.
- **Acción**, para finalizar la cadena de la atención, interés y deseo, el paso que marca el éxito rotundo del ciclo es la acción de compra del publico expuesto, es por ello, que se dispone varios puntos de ventas en la áreas donde existe promoción y publicidad.

En términos generales la publicidad utilizada en este proyecto dentro del primer año se fusiona con las actividades de promoción. La nitidez de la marca permite con facilidad la recordación de marca, entendimiento de su personalidad y que vende.

Gran parte de la publicidad en medios está programada para alcanzar una difusión viral mediante redes sociales como Facebook y Twitter, que son gratuitas y de gran alcance; con respecto a medios tradicionales como radio, televisión y prensa no se contempla realizar acciones directas para comprar espacio y/o tiempo sino que se potenciará el uso de las relaciones públicas, es decir, propaganda, lo que nos permitirá entrar en varios canales de difusión y comunicación sin incurrir en una inversión elevada de dinero. El medio en el cual se invertirá es en la apertura de una página web que contendrá aspectos fundamentales de la empresa como filosofía, productos y lo más importante un punto de contacto directo, donde estará la ubicación, teléfonos y un espacio de registro de datos del visitante y un mensaje opcional, con lo que se podrá hacerse acreedor de promociones con esto se pretende motivar al visitante de la página a realizar el registro de datos.

El presupuesto destinado para las acciones de publicidad es de USD 280,00.

3.6.4. Relaciones públicas

Las relaciones públicas son una medula nerviosa dentro del programa de comunicación ya que en esta área se debe explotar los beneficios de marca país.

La marca país es un término sonado y utilizado constantemente dentro de medios televisivos, radiales y escritos; auspiciados por el gobierno ecuatoriano. Con el poder que está adquiriendo la filosofía de adquirir “lo nuestro” o “100% Ecuatoriano” nos permite entrar en la fluidez de esta corriente para conseguir entrevistas en muchos medios, el enlace más acertado es mediante la conexión del producto con los ministerios.

En un plan B, la forma de conseguir entrevistas en medios de comunicación es a través del envío de samplings y una carta introductoria del producto en difusiones o programas radiales. La posibilidad que un locutor mencione el regalo que recibió momentos antes o durante el programa es más elevado que la aparición en televisión. Este plan B es planteado en noción a la cantidad de menciones que ha existido en radio por regalos personalizados al locutor y a sus productores.

Las alianzas estratégicas que permitan dar a conocer el producto en el exterior son los entidades públicas y privadas que asistan a ferias de turismo al exterior, a quienes de igualmente se les auspiciara con samplings. La ganancia es de ambas partes ya que en dichas ferias se debe llevar material promocional de todo tipo que exponga o dé a conocer el Ecuador; por ejemplo, cabe resaltar que en Octubre 2011, Klein Tours en conjunto del Ministerio de Turismo asistieron a la feria internacional de turismo en Singapur para promocionar al Ecuador y parte de su stand era un chef ecuatoriano que realizaba helados de paila.

Con los antecedentes se concluye que existe la posibilidad de darnos a conocer en mercados internacionales con costos bajos y apalancados en actividades de terceros.

El valor destinado para acciones netas de relaciones públicas sin muestreo es de USD 151,25. Por ende, el presupuesto general para realizar el mix de comunicación dentro de las áreas de promoción, publicidad y relaciones públicas es de USD 650,00 para el primer año de actividad comercial.

3.6.5. Plan B a las alianzas estratégicas

El Ministerio de Turismo, es la entidad con la cual se pretende forjar una alianza estratégica para la difusión del producto; dado el caso que los convenios de colaboración mutua o estrategias de acción conjunta no se den por la falta de participación de dicha entidad, la planificación comercial y estratégica no se invalida, únicamente debe ser ajustada según los recursos y oportunidades. Por ejemplo, si la estrategia de samplings se iba a realizar dentro de los buses que el ministerio ha propuesto para la campaña de las 7 Maravillas de Quito y el ingreso exclusivo a este medio esta negado, se debe ajustar la estrategia para brindar el sampling en destino o en la parada y no desde el inicio del recorrido u origen. Para esta estrategia se debe establecer un número de paradas limitadas para repartir las muestras validando dos paradas, mismas que será las más visitadas, a una distancia considerable la primera de la segunda y en horarios diferentes, de tal forma que no se impacte dos veces al mismo visitante.

En los casos donde el ministerio es el intermediario para realizar alianzas con otras empresas turísticas, la acción a tomar es acortar la cadena de comunicación y promover el contacto directo con la entidad a con la que se quiere establecer alianzas.

Todos los planes comerciales en donde se consideró al Ministerio de Turismo como participante no fueron atados exclusivamente para que puedan funcionar únicamente con su presencia, es decir, que se consideró al Ministerio de Turismo como facilitador de algunos procesos por el poder que denota ya que está apoyada por el gobierno; pero sino, la estrategia de comunicación debe ser cambiada en algunas aristas como potenciar las relaciones públicas y mover el porcentaje de presupuesto entre publicidad y promoción, con el objetivo de convertir a la marca más visible en el punto de venta para obtener

atención y el interés de los visitantes ejerciendo un pull, por ende se debería bajar la cantidad de galletas por muestra a una sola incrementado la posibilidad de impactar a más número de personas dentro del público con un sampling.

CAPITULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis de:

4.1. Matriz del Grupo de Interesados

La matriz de interesados trata de todos públicos que son influenciados o ejercen influencia directa o indirectamente sobre desarrollo del proyecto.

4.1.1. Los beneficiarios / el mercado meta

El grupo de meta del mercado se ve beneficiado directamente con la implementación del proyecto ya que va a poder contar con la una oferta y opción de compra más amplia dentro de la canasta de productos calificados como snacks, golosinas y a su vez productos con marca país que le otorgan al producto una identidad más autónoma.

Forjando la imagen del producto bajo el paraguas de una marca país y adoptando la identidad ecuatoriana, el directo beneficiario también es la marca nacional ya que con un producto más a su haber se abre la posibilidad de posicionarse en mercado mediante un producto que lleva inscrito el nombre Ecuador y galletas ecuatorianas como ente primario de comunicación de su existencia al mercado vendiendo sus ventajas comparativas.

4.1.2. Los que implementan el proyecto

El recurso humano responsable de implementar todo el core business es el núcleo que influencia el movimiento, dirección y rapidez de la empresa. Este grupo de personas cuenta con un poder alto para el desarrollo parcial o total del negocio.

Los departamentos encargados de esta gestión son: Marketing y Ventas e I + D, dos departamentos que deberán trabajar en sinergia para conseguir sus objetivos. El primer

departamento se encarga de las decisiones administrativas, de competitividad y comercialización mientras que el segundo departamento se encarga de la parte operativa.

4.1.3. Los que toman decisiones que afectan al proyecto

Como se menciona en el inciso anterior los que tienen el poder de decisión son dos personas encargadas de los departamentos de la empresa, ambas cuentan con el mismo poder jerárquico para desarrollar, plantear y discutir planes de acción para direccionar la empresa en todos sus aspectos.

Actualmente el poder de decisión más fuerte se encuentra situado en manos de los socios de la empresa en darle o no continuidad al proyecto. La partes trata de dos socios, uno de ellos destinado al departamento mercadotécnico y otro al departamento operativo de Investigación más Desarrollo, I + D.

4.1.4. Los que financian el proyecto

La perspectiva de grupos interesados en el financiamiento del presente proyecto está sujeta con la arista que sostiene a los involucrados en la toma de decisiones. El financiamiento está dado por dos socios, mismos que forman parte del organigrama corporativo y desempeñan funciones dentro de la empresa.

4.2. Análisis de integración

4.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

4.2.1.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes = Medio

Al tener una cartera de clientes dividida en dos tipos: los minoristas y los consumidores; ejercemos el poder de negociación directamente ante los retailers o puntos de venta, a quienes debemos otorgar algunos beneficios bajo parámetros de control considerando el grado de dependencia que se tiene para la entrega del producto al consumidor.

Los parámetros que se deben considerar para negociar con el comprador recaen específicamente en el volumen de compra, frecuencia de la compra, forma de pago y seriedad en el pago. Una vez que el cliente ha demostrado cumplir con seriedad toda la gestión de pago, se analiza la factibilidad de emplear facilidades y plazos de pago, de tal forma de fidelizar cliente, pero dichos plazos deben ser menores a los que otorgan los proveedores de materia prima e insumos.

Un valor primordial que debe ser analizado constantemente es el porcentaje de ganancia que se le da al punto de venta, actualmente se maneja la tasa de 15% para introducir el producto en el mercado más beneficios de promociones y cortesías, conforme avancen las actividades de debe restablecer el porcentaje según el mercado, competidores y costos. Adicional se negocia con el comprador el espacio en percha que se ha proyectado para que la empresa destine un fondo para otorgar los aparadores donde el producto será exclusivamente promocionado al público.

El factor que se debe potenciar frente al cliente minorista es la exclusividad del producto dentro de la longitud del mercado, ya que la distribución es selectiva y puede realzar la presencia del producto al establecimiento. A su vez se solicitara exclusividad de marca dentro del punto de venta por si existe el lanzamiento de productos con características similares por parte de seguidores o nuevos competidores de mercado.

4.2.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores = Medio

Para no otorgar a un proveedor gran poder sobre la cadena de abastecimiento de la empresa, es fundamental diversificar la cartera de proveedores y contar con varias opciones de proveeduría para un mismo insumo o materia prima. La concentración de proveeduría puede darse parcialmente al momento de adquirir más de un producto por proveedor y aun cuando se han calificado proveedores es fundamental monitorear el mercado para conocer si las condiciones en las que se está trabajando son las adecuadas para el negocio.

Los factores que se deben negociar con un proveedor son los tiempos de entrega de la materia prima, precios congelados, plazos y facilidades de pago, calidad del producto y cupo del producto. Los proveedores deben también ser fidelizados mediante el pago a tiempo y bajo las condiciones acordadas de compra – venta.

4.2.1.3. Amenaza de nuevos competidores = Alta

La primera forma de emprendimiento en el Ecuador está dada por la copia de ideas vistas en el mercado, es un escenario clásico que una empresa o producto al momento de ser

identificado como exitoso sea copiado y lanzado al mercado con características muy similares o idénticas.

La forma en la que se teme la competencia es en desarrollo y lanzamiento de los mismos sabores exóticos por multinacionales o empresas nacionales ya establecidas. La estrategia que radica para sostener esta amenaza es el valor de marca propia y marca país a los cuales está sujeto el producto. Ya que las barreras de entrada no son elevadas se ejercerá presión en los canales de venta para mantener presencia exclusiva en percha. La tranquilidad parcial que proviene frente a los nuevos competidores está dada por la calidad del producto forjada en la receta de la masa y en la técnica artesanal de preparación de la misma estableciendo un plus en la textura y la gran inversión dentro del departamento de investigación y desarrollo.

4.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos = Medio

Sin duda existen productos sustitos para galletas en términos genéricos, específicamente para galletas de sabores exóticos por ejemplo se encuentran los chocolates con sabores exóticos o postres hechos con frutos exóticos, pero la forma de empañar la fuerza de un producto sustituto es el enriquecer el nivel percibido de diferenciación del producto destacando sus atributos.

4.2.1.5. Rivalidad entre los competidores = Baja

Anteriormente se ha explicado que la industria del diseño, producción y comercialización de galletas es un océano rojo cuando se pelea en perchas de supermercados o tiendas de barrio, empleando una distribución masiva y niveles de diferenciación mínimos para

poder competir en precios. La estrategia de diferenciación que engloba el proyecto está determinada para apropiarse de un océano azul dentro del mencionado océano rojo que baña el mercado. La peculiaridad de competir dentro de la marca país es que a pesar de existir competidores que se enfocan en desarrollar productos netamente ecuatorianos no debilitan o acaparan el mercado nacional sino que lo hacen más amplio y sus esfuerzos en difusión siempre y cuando se apalanquen en la marca país salpica positivamente a los esfuerzos realizados para difundir las galletas de frutos exóticos ecuatorianos, cuyos competidores directos son nulos.

Por lo tanto el entorno competitivo para la implementación, producción y comercialización de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos, es reñido en términos de competencia no diferenciada pero baja cuando se compite con diferenciadores de exotividad la competencia es baja ya que únicamente se encuentran pocos productos sustitutos con dicho valor, sin embargo no se puede descartar al alta amenaza que existe con la aparición de nuevo competidores y a quienes se debe combatir con la innovación y desarrollo de nuevas recetas, valores agregados en presentación y empaque, y finalmente un estrategia de comunicación más agresiva. El poder de negociación con los compradores mayoristas y los proveedores, es bastante potenciado, es decir, que se puede ganar poder ante los compradores cuando el producto tenga acogida, rotación y de un mayor estatus al establecimiento; y de la misma forma se puede negociar más beneficios con los proveedores ya que el volumen de compra incrementará periódicamente y su exclusividad se ve amenazada. Con este resumen, se concluye que el entorno competitivo permite ingresar al mercado, establecer diferenciadores para competir en un mercado de sustitutos y en un mercado cerrado de productos exóticos apalancados en un marca país,

con posibilidades de crecimiento sostenido y mejoramiento de las facultades de negociación con todo el entorno.

4.2.2. FODA

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Innovación de Producto		10	Liderazgo en el Mercado		8
Apalancamiento en la Marcar País		9	Plantas y Equipamiento		5
Personal Experimentado		7	Posicionamiento en el Mercado		9
Alianzas de Negocios		3	Propiedad de Patentes/Tecnologías		5
Relación con los Proveedores		2	Presencia Online		4
Cadena de Distribución		4	Marca		3
Ubicación Geográfica		6	Liderazgo en un Nicho de Mercado		2
No se necesita tecnología de avanzada		7	Cuota del Mercado		7
Originalidad de Producto		10			
I + D		10			
Recetas Propias		8			
Calidad de Productos/Servicios		8			
Costos		5			
Precio Competitivo		5			
Base de Clientes		4			
Total		98	Total		43

Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
Exportación del producto		9	Incremento de la precios en alimentos a nivel mundial		9
Establecer Alianzas Estrategicas con el Ministerio de Turismo		10	Imitación del producto por multinacionales		10
Lanzamiento de nuevos sabores exóticos para galletas		9	Depresión de los Mercados Nivel Mundial		3
Presencia en puntos de venta ubicados en las 7 Maravillas de Quito		10	Plagas en plantaciones de fruta		7
Distribución del producto a nivel nacional		8	Quita de Subsidios al Sector Agrícola		7
Préstamos a Tasas Bajas para PYMEs		8	Baja de Aranceles a la Importación de Alimentos		6
Incrementar la cartera de productos con I + D		8	Nueva Ley de Exención de Impuesto a las Ganancias		6
Participación activa en campañas ecológicas y de reciclaje		8	Falta de materia prima (fruta) por temporada de cosecha		5
Prococionar el producto en ferias internacionales de turismo		7			
Apoyo a campañas educativas de identidad nacional con presencia de producto para capturar mercado con clientes influenciadores		6			
Apalancamiento en campañas gubernamentales en pro de la industria nacional		5			
Alianzas estratégicas con puntos de venta calificados para la exclusividad en percha		5			
Total		93	Total		53

Fuente: El autor

Elaborado por: ingenia.com

4.2.2.1. Fortalezas

✓ **Innovación y Desarrollo – Originalidad – Recetas - Calidad**

La innovación es un valor que permite dar al producto una originalidad pura mediante el desarrollo de recetas propias, por ende, el mercado no cuenta con un producto de las mismas características en personalidad, sabor, textura y funcionalidad. Estos factores le otorgan al producto un rango de calidad elevado y competitividad dentro del mercado.

Al establecer un departamento de I + D, atado a la producción y todos los eslabones que forman la integridad de la fábrica, es inherente el mejoramiento continuo no solamente del producto sino de cada proceso dentro de la plaza, es decir, que no se necesitaran auditorias y planes especiales para emprender una campaña de ahorro de costos mediante el mejoramiento de tiempos y mermas de insumos, sino que en la marcha se va limando las actividades y puliendo el proceso.

✓ **Personal experimentado**

Es primordial analizar la experiencia que necesita un colaborador para poder realizar las actividades dentro de las diferentes áreas de la empresa y que tan fácil es para la empresa encontrar a dicho recurso humano dentro del mercado. Sí el recurso humano es fácil de hallar es una fortaleza ya que si alguna vez un colaborador renuncia, existen nuevas vacantes o se desea expandir la empresa la restitución o contratación de nuevo personal será rápido y no mitigara la cadena de valor.

La experiencia que requiere una persona para suplir el espacio dentro de las estaciones de producción de la fábrica puede ser mínima o nula, ya que dentro de la actividad la experiencia y rapidez que se necesita para la realización de tareas se obtiene dentro de las dos primeras semanas de trabajo, considerando que las recetas están ya establecidas y el

proceso definido, por ende únicamente para esta área se necesita seguir los lineamientos, lo que para la empresa resulta una vacante fácil de llenar según las ofertas del mercado.

Para las áreas administrativas, la experiencia del recurso humano es más compleja ya que requiere de previo conocimiento, como por ejemplo técnica de ventas para un vendedor, conocimientos de mercadotecnia para el jefe de marketing o repostería para el jefe de investigación y desarrollo; pese a esto, la oferta de mercado es bastante elevada en áreas comerciales y de gastronomía, por lo que la incorporación de un nuevo miembro será sencilla.

✓ **Costo – Precios – Proveedores**

Se ha considerado como fortaleza el sistema de costos ya que todos los insumos que intervienen dentro de la producción están sujetos a una economía de escala, es decir, que su precio baja cuando su volumen de compra crece, a más de esto, todos los insumos son de competencia abierta por lo que se encuentran en el mercado con facilidad lo que permite no tener una relación única de dependencia con un solo proveedor; estas dos razones permiten que el costo del producto terminado sea bajo y que al producir más los costos unitarios también bajen proyectando esta ventaja al precio final tornándolo competitivo para su categoría.

✓ **Marca País**

La marca país, es un activo intangible que el Ecuador ha venido adquiriendo a través de los años mediante la inversión pública y privada con el objetivo de promocionar a nivel nacional e internacional los productos ecuatorianos enfatizando su calidad obtenida por las ventajas comparativas del país. Es así que se han ejecutado campañas continuas de apoyo a la manufactura ecuatoriana con el uso de varios slogans propuestos en terminales terrestres y áreas en todo el país, centros comerciales y plazas turísticas; fomentando una

nueva tendencia de consumo dentro del Ecuador y nueva forma de promoción para las empresas ecuatorianas, ya que hoy por hoy encontramos en producto ecuatorianos de cualquier naturaleza los siguientes slogans:

- ¡Mucho mejor! Si esta hecho en ECUADOR
- Orgullosamente ecuatoriano
- Consume lo nuestro
- Consuma producto nacional
- Netamente hecho en Ecuador
- Netamente ecuatoriano
- Producto ecuatoriano
- Primero Ecuador
- Bien hecho en Ecuador
- Hecho en Ecuador

Ilustración 19. Ejemplos de logos y slogans más utilizados en la marca país



Apoyando la
capacidad
creatividad
y talento
ecuatoriano

Fuente: muchomejorecuador.org.ec/
[facebook.com/group.php?gid=89588636233&v=wall](https://www.facebook.com/group.php?gid=89588636233&v=wall)

Con estos antecedentes el apalancarse con una marca que es promovida por varias entidades y apoyada y aceptada por varios públicos es usar la fuerza y dirección de una corriente o tendencia para incrementar ventas, establecer un posicionamiento y darse a conocer en nuevos mercados con una identidad protegida por la marca país.

✓ **Cadena de Distribución – Venta – Ubicación geográfica**

Al contar con una cadena de distribución con diferentes puntos de ventas que no son propias, el costo de la comercialización del producto baja considerablemente haciendo de esta estrategia un ahorro que permite generara ganancias y apalancar la venta del producto en actividades comerciales que realizan los puntos de ventas para su propio beneficio, así como los esfuerzos, inversión y prestigio ajeno favorecen la venta de las galletas.

El coste que proviene de la distribución del producto al retailer es bajo, ya que no son necesarios flotas terrestres de transporte certificadas, conductores profesionales o camiones con equipamiento especial y custodias.

Al ser los puntos de venta ubicados en una misma ciudad y sectores definidos, se puede emplear una planificación de ruta simple y de bajo costo; la ubicación geográfica de la fábrica se encuentra cerca del mayoría de sus puntos de ventas, predestinando que el origen este cerca de los destinos lo que se traduce en costos de flete bajos por cercanía.

✓ **Alianzas con establecimientos – Base de clientes**

Considerando que la cadena de distribución es exclusiva y comercialización es controlada y cuantificable, se puede realizar una base de datos y fichas claves para el manejo apropiados de la cuenta con el punto de venta, lo que permite realizar alianzas estratégicos con el establecimiento de venta en cuanto a negociación de espacio y ubicación de material publicitario en el establecimiento.

✓ **Tecnología de avanzada**

La adquisición y actualización de la tecnología que se emplea para la producción es un aspecto bastante costoso para las empresas que manejan tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades, tomando en cuenta que la base de la producción es artesanal, la tecnología no es un problema en lo absoluto, ya que su adquisición es local, a precios razonables y su actualización es optativa si se quiere emplear planes de crecimiento exponencial.

4.2.2.2. Oportunidades

Las oportunidades se han propuesto bajo el análisis íntegro del proyecto, es decir, que comprendidas las aristas de entorno externo, demande del mercado, marketing mix y estrategias se han avizorado escenarios de crecimiento y competitividad.

✓ **Distribución a nivel nacional – Exportación – Promoción internacional – Prestamos a Pymes – Alianzas estratégicas**

El crecimiento de la empresa se debe dar con una proyección paralela de inversión para el incremento de la producción, distribución y comercialización, es decir, que existe de posibilidad de crecer a nivel nacional de forma paulatina y/o a su vez proyectarse internacionalmente para lo cual en cualquiera de los escenarios se podrá apelar a un prestamos que entregan algunas entidades públicas para apoyo de PYMES a tasa de interés menos que los bancos, una vez con el préstamo en manos se puede realizar la ampliación de la empresa. Para el caso exclusivo de exportación se debe realizar las promociones internacionales mediante las alianzas estratégicas con empresas de turismo o con el propio Ministerio de Turismo para sus eventos ferias de turismo a nivel nacional o internacional.

✓ **Alianzas estratégicas – 7 Maravillas de Quito – Exclusividad en percha**

En el mes de Noviembre del año 2011, se ha lanzado una campaña denominada “Las 7 Maravillas de Quito” por parte del Ministerio de Turismo, en la cual promocionan lugares turísticos de la ciudad de Quito, marcando en todas ventanas de comunicación enroladas al turismo como los siete sitios que no se pueden dejar de visitar cuando se visita la ciudad y el Ecuador. Con este antecedente, la oportunidad de entablar una alianza con el ministerio para que en la mayoría de sus recorridos se permita entregar samplings del producto dentro de los autobuses destinados para esta campaña; de igual forma deben identificar puntos de venta de productos nacionales y alimenticios, dentro de estas siete áreas para que comercialicen el producto y se otorgue la exclusividad de percha o aparador al mismo.

✓ **Incrementar la cartera de productos – Nuevos sabores**

El departamento de I + D, está encargado de desarrollar principalmente nuevos sabores exóticos que pueden ser maridados con las galletas para incrementar la variedad de sabores y presentaciones que se le pueden ofrecer al consumidor y paralelamente deberá transformar esas recetas a dietéticas, permitiendo a la empresa incrementar la cartera de productos en una línea light. Una vez tomadas dichas oportunidades se puede ampliar la cartera con nuevos productos como una galleta de dos sabores, como por ejemplo una galleta de mora y guanábana.

✓ **Campañas educativas - ecológicas, reciclaje, pro industria nacional**

Un método de promoción a bajo costo y de alto impacto es la participación en campañas educativas y locales alrededor de temas ecológicos y en pro de la industria nacional; dos temas que tienen alto impacto e interés actual. Con esto lo que se pretende ganar es posicionamiento de marca y fidelizar a clientes, ya que en centros educativos la conciencia

verde y de consumo nacional adquiere poder y esto hace de dicho nicho clientes influenciadores para la compra y líderes de opinión dentro de los públicos en los que se desarrollan.

4.2.2.3. Debilidades

✓ **Liderazgo de mercado – Posicionamiento de mercado – Liderazgo en un Nicho de mercado – Cuota de mercado – Marca**

Al ser una marca nueva en el mercado, es una marca desconocida que necesita posicionarse en el mismo, haciéndose espacio entre las grandes marcas de la industria en general. Cuando se habla de liderazgo en el mercado existen empresas multinacionales que están en la mente del consumidor al referirse en el tema de galletas y cuando el mercado se especializa en un nicho de snacks de dulce con marca país, el top of mind ya está ocupado por algunas marcas de chocolates; por lo que el tener una marca nueva con reputación y prestigio desconocido podría hacer dudar a un consumidor de adquirir su producto por lo que la cuota de mercado podría bajar o a su vez quedarse con las marcas ya reconocidas tanto en el mercado genérico de producción y comercialización de galletas como el de producción y comercialización de golosinas o snacks bajo la marca país.

✓ **Plantas / Equipamiento – Propiedad de Patentes/ Tecnologías**

Bajo una óptica de barreras de entradas la planta y su equipamiento son de fácil adquisición e implementación lo que permitiría a otros y nuevos competidores imitar las galletas ya que no se utiliza ningún tipo de tecnología especial; a este aspecto muchos podrían ponerle fin con la patente de la receta pero al realizar esta certificación inmediatamente se revelaría los ingredientes, cantidades y la preparación por lo que el riesgo de la imitación exacta sería más elevado.

✓ **Presencia Online**

La debilidad de un punto tan favorable como es el tener una página electrónica se da cuando las opciones de compra en línea no están habilitadas, pese a que este punto también es una oportunidad, existen algunas ventas que se perderían debido a este factor, pero con ello se quiere limitar la venta ya que actualmente no se cuenta con un plan de logística y cobranza para el delivery del producto.

4.2.2.4. Amenazas

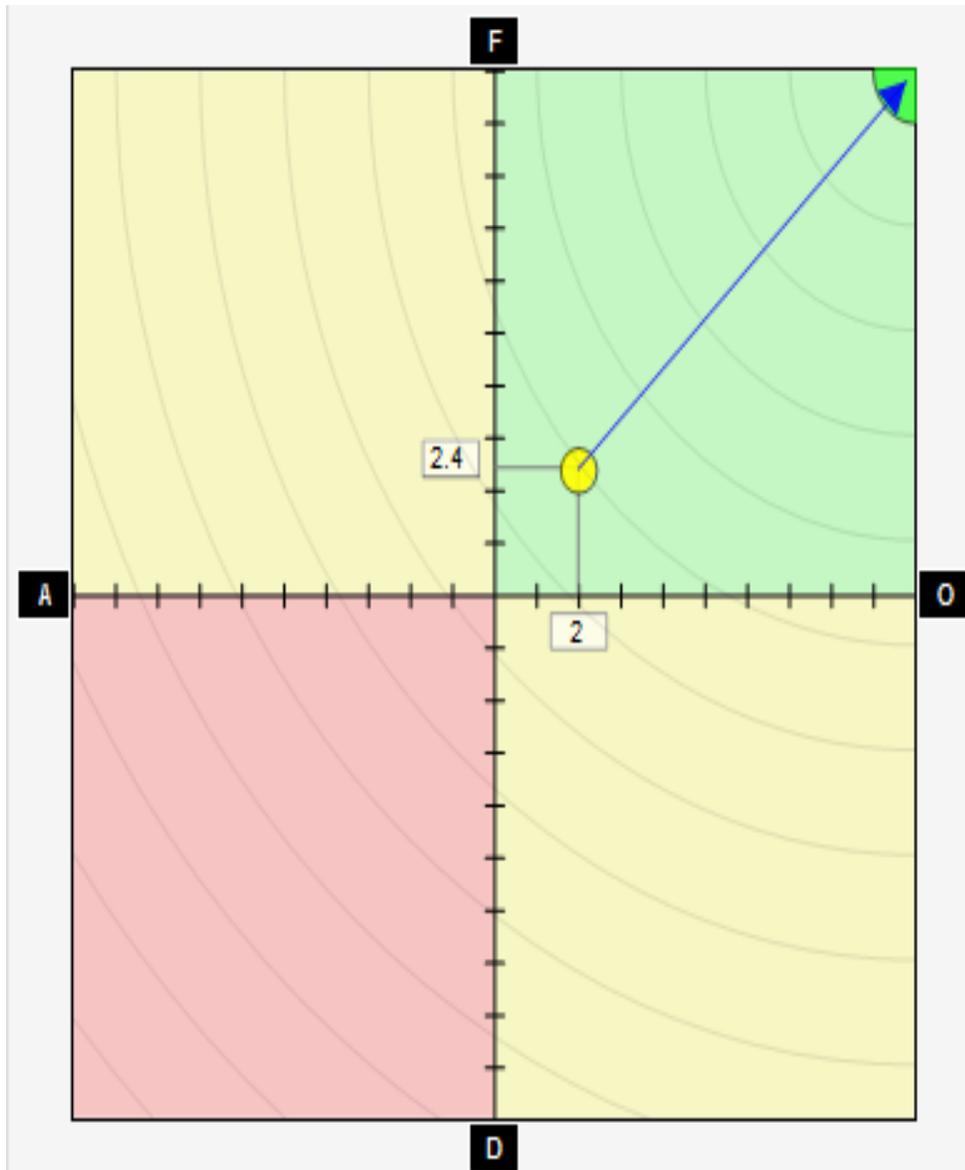
Dentro de las amenazas se han propuesto las variables que afectarían notablemente a la actividad de la empresa, por lo que en términos macro se puede mencionar que un incremento de precios en los insumos y materia prima afectaría directamente la matriz de costos, así como una depresión de mercados a nivel mundial aminoraría las oportunidades de crecimiento, de igual forma el quite de subsidios al sector agrícola o una nueva ley de exención de impuestos a las ganancias perjudicaría los valores proyectados en los flujos de caja, ya que los costos suben y las ganancias bajan. Este escenario se puede dar también con la leve y lejana posibilidad de que los aranceles en la importación para productos alimenticios terminados bajen, debido a que la tasa de competidores indirectos en el mercado subirá vertiginosamente.

En términos micro la amenaza más imponente es la imitación del producto por parte de las multinacionales ya que por su tamaño y central de costos y comercialización podrían ejercer gran presión para la supervivencia del producto y la marca.

Una de las amenazas a niveles de abastecimiento puede ser una plaga repentina a las plantaciones de algún fruto exótico con el cual se elabora los rellenos por lo que generaría la escasez del producto en el mercado y su precio subiría, lo que repercute en costos.

Ilustración 20. Ubicación de la situación actual de la empresa en el FODA

El gráfico muestra el promedio de los factores para el eje Debilidades-Fortalezas (eje vertical) y



Amenazas-
Oportunidades (eje
horizontal).

La flecha azul
indica el vector
estratégico hacia la
situación óptima,
marcada con el
círculo verde en el
ángulo superior
derecho del
diagrama.

La situación actual
de la organización

se muestra con el círculo amarillo. Los objetivos estratégicos que se establezcan apuntarán a mejorar la situación paulatinamente. Los círculos concéntricos sirven para visualizar mejor el avance a lo largo del tiempo.

Fuente: El autor

Elaborado por: <http://inghenia.com/wordpress>

4.3. Directrices de la empresa

4.3.1. Misión

Diseñar y desarrollar recetas para galletas con frutos exóticos ecuatorianos mediante técnicas artesanales de preparación ofreciendo al público nacional e internacional innovadoras experiencias gastronómicas con beneficios nutritivos.

4.3.2. Visión

En el 2021,

Ser la empresa líder de galletas artesanales de sabores exóticos ecuatorianos a nivel nacional y pionera en exportación del producto bajo la marca país a países europeos y asiáticos.

4.3.3. Valores Organizacionales

- Respeto
- Creatividad
- Solidaridad
- Perseverancia
- Ingenio para buscar soluciones

4.4. Selección de la Estrategia Competitiva

Para delimitar correctamente la estrategia competitiva se debe comprender que la misma viene de tres principios que pueden darse solo o fusionados para establecerla. La ventaja competitiva puede ser en diferenciación, enfoque o costos. Para el actual proyecto la matriz de la ventaja competitiva esta sin duda en la diferenciación de sus atributos ante el mercado.

4.4.1. Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento se refiere a como quiere ser visto el producto en el mercado y el mismo se posiciona en la mente del consumidor. La forma en que el producto debe ser posicionado es mediante sus atributos de sabor y beneficios.

El posicionamiento de ser forjado bajo una categoría solida de producto específicamente galletas. La posición estratégica está liderada en este caso por la exotividad de sabores, es primordial que cuando el cliente escuche la marca del producto lo relacionan inmediatamente con experiencias y propuestas diferentes a nivel gastronómico para galletas y snacks de dulce. La asociación de ideas para el consumidor nacional debe ser “sabores diferentes” y la asociación de ideas para el visitante internacional preferiblemente debe ser “sabores ecuatorianos”.

Al lanzar la línea de galletas endulzadas con fructuosa, dextrosa, maltodextrina o sucralosa y pasado un tiempo prudencial de introducción y maduración del producto en el mercado el posicionamiento deberá ser “galletas light con sabores diferentes” y “galletas light con sabores ecuatorianos”.

4.4.2. Cadena de Valor

Existen procesos que se llevan a cabo paralelamente para optimizar tiempo ya que sus eslabones no interfieren el uno con el otro y posteriormente tendrán un punto de convergencia.

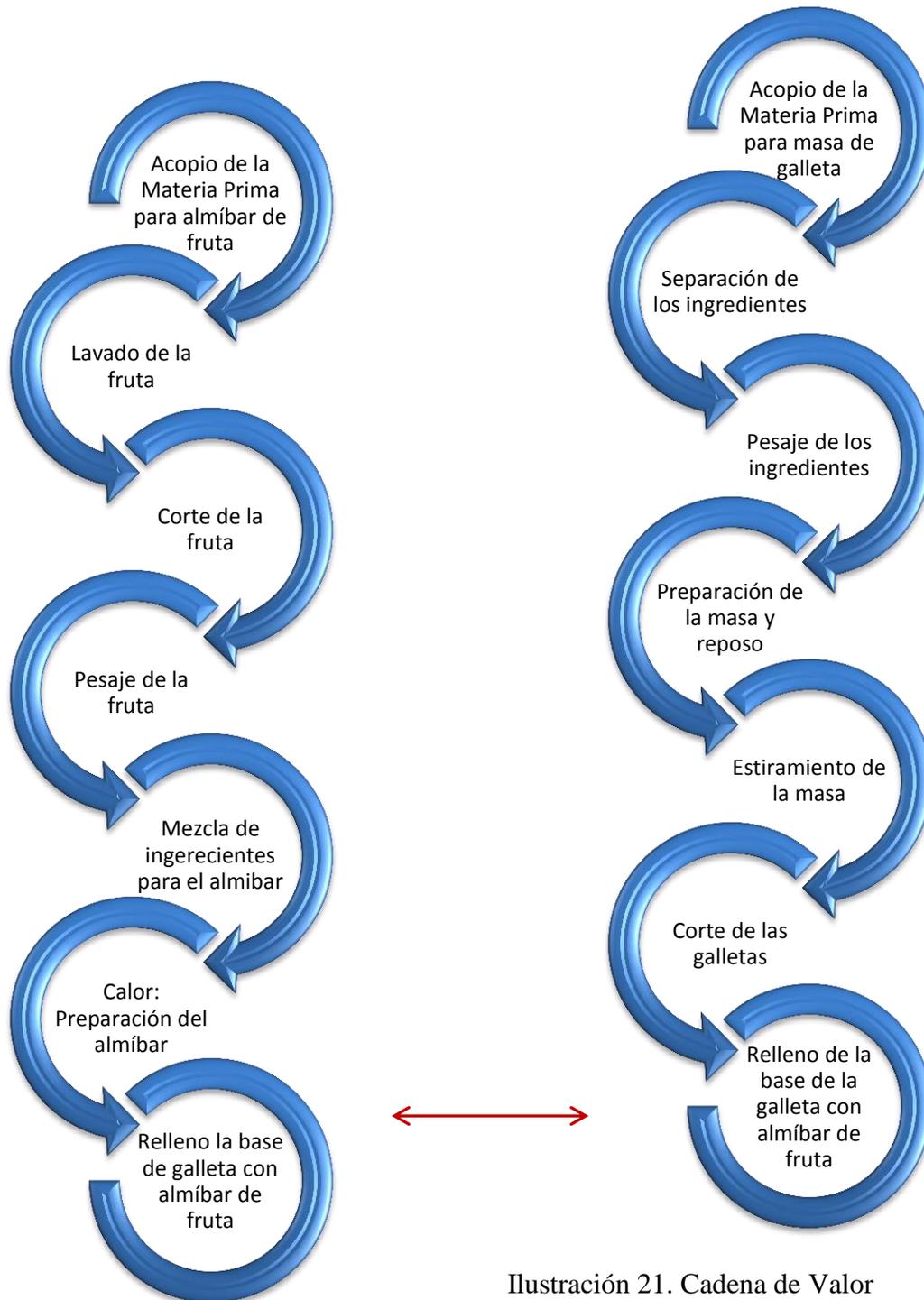


Ilustración 21. Cadena de Valor

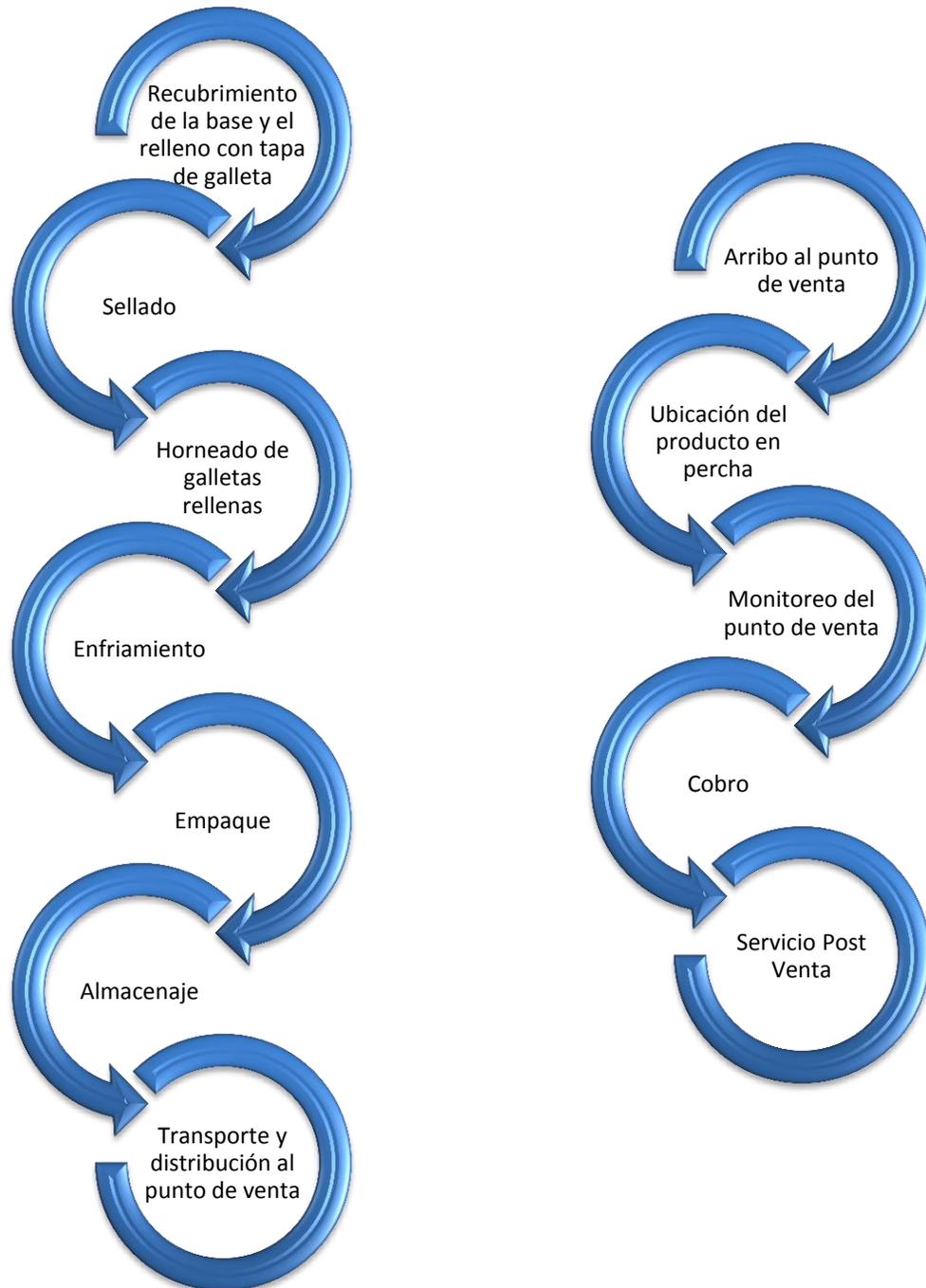


Ilustración 21. Cadena de Valor

Elaborado por: El autor

El objetivo de plantear una cadena de valor es el identificar los eslabones que otorgan al proceso una ventaja competitiva y los que podrían ser cuellos de botella para la fluidez del proceso. A continuación el detalle:

- ✓ Ventaja competitiva: los eslabones críticos que otorgan el sabor y textura de las galletas son las estaciones que se encargan de la mezcla de ingredientes y preparación del almíbar y la masa; si algún detalle falla en ambas estaciones todo el lote se echa a perder ya que la esencia del producto está en las dos variables antes mencionadas.
- ✓ Cuello de botella: la estación con la que se debe sincronizar las estaciones es la que se encarga del horneado de las galletas rellenas, debido a que el tiempo de horneado no puede ser manipulado ni bajado y cabe mencionar que es el que más tiempo toma dentro del proceso de producción, por lo que si se quiere incrementar la cantidad de producción al día se debe considerar las veces que el horno está en funcionamiento.

4.4.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Para mantener la ventaja competitiva de diferenciación se ha propuesto diseñar y desarrollar nuevas recetas de sabores en frutos exóticos refrescando así las opciones del consumidor y la cartera de productos de la empresa; a más de esta estrategia el departamento de Investigación + Desarrollo debe proponer las recetas de los sabores ya lanzados pero con valores nutricionales mejoradas con el objetivo de retener al mercado con productos más diferenciados, capturar nuevos nichos en los cuales sus necesidades alimenticias y estéticas requieran productos de bajo contenido calórico sin mitigar el sabor.

4.5.3.1. Ciclo de vida del producto

Ilustración 22. Ciclo de vida del producto + Mantenimiento de la ventaja competitiva



Elaborado por: El autor

Para cada etapa del ciclo del vida del producto se ha considera un tiempo en donde las actividades de producción, venta e innovación se fusionan con la reacción del mercado frente al producto.

✓ **Introducción**

La introducción del producto al mercado está prevista para el primer mes del año 2012, donde se tomará doce meses para establecer el producto definitivamente en todos los puntos de ventas mientras se ejecutan las primeras acciones de marketing entorno a la publicidad, promoción y relaciones públicas. Esta etapa debe verse como la

presentación del producto a su mercado meta y es justamente donde la campaña de samplings tiene lugar y fuerza.

✓ **Crecimiento Temprano**

En esta etapa se espera que la existencia del producto ya sea validada por muchos públicos y que la personalidad del mismo ya este forjada en el nicho de mercado, procurando que el producto ya sea viralizado por los consumidores como un producto de exotividad ecuatoriano con buenos atributos gastronómicos y promocionado gratuitamente por entidades turísticas como un producto de autenticidad y exotividad ecuatoriana que vale la pena probar. Se espera llegar a esta etapa en doce meses tras la introducción.

✓ **Crecimiento Tardío**

Pasado el primer año de actividad las ventas esperan ya ser promovidas por la naturaleza del producto, es decir, que el impacto de sus atributos y personalidad debe promover ventas de mayor volumen que el año anterior. En esta etapa, la comunidad turística en su totalidad dentro de la ciudad de Quito ya debe conocer completamente el producto y sugerirlo a sus clientes, es decir, los turistas nacionales e internacionales. Las relaciones con los puntos de venta ya se deben estar forjadas y afianzadas en negociaciones de exclusividad donde lo publicidad de apalanca en la disposición de aparadores o perchas exclusivas para el producto. Se pretende ampliar la anchura de los puntos de venta pero manteniendo la distribución exclusiva, dicha anchura se puede dar en otros sectores con turismo sostenido dentro de la provincia. Es así, como el producto puede llegar a ser un icono dentro de los productos artesanales que tiene el Ecuador para ofrecer. Se espera llegar a este nivel en la segunda mitad del segundo año de actividad y su duración se estipula igualmente para veinticuatro meses.

✓ **Maduración + I + D**

Para la maduración del producto se espera estar en el quinto año de actividad comercial de la empresa, en el cual el escenario óptimo es que los clientes busquen el producto en su visita a Quito y sus zonas turísticas. Es decir, que la existencia del producto, sus atributos, diferenciadores y valores agregados sean conocidos y apreciados a nivel local y con buen prestigio viral fuera de la ciudad y del país; permitiendo así potenciar los puntos de venta y reconsiderar la estrategia de distribución.

En la madurez del producto, se innova el producto desarrollando nuevos sabores de las galletas y lanzando una versión light del producto clásico, evitando así la línea de declive. Las nuevas recetas deben ser investigadas y desarrolladas durante las etapas anteriores para que una vez en la etapa de maduración estén listos para su lanzamiento e introducción al mercado. Se ha considerado lanzar el producto light en el quinto año para evitar canibalismo con el producto clásico a la vez que la marca será ya reconocida y posicionada permitiendo incrementar el precio del producto light a comparación del clásico ya su matriz de costos lo refleja.

4.4.4. Programas Tácticos (Funcionales)

La característica primordial de un plan o programa táctico es su desarrollo a mediano plazo enfocado a un área específica de actividad dentro de la empresa donde interviene en gran medida la información externa hacia el interior, es decir, del mercado hacía la empresa y se concentra en el mejoramiento de los recursos dándonos efectividad y eficiencia.

El programa táctico de la empresa se llevara a cabo en un año comercial donde el objetivo es mejorar el producto considerando la información obtenida por reales consumidores, revisando y si es necesario adecuando las características de empaque como color, textura y forma; a la vez que se deberá recabar información de la percepción del producto en términos de calidad, tamaño, sabor, textura y exotividad nuevamente. El programa se aplica para conocer las debilidades del producto para ejecutar adecuaciones rápidas y precisas.

Tabla 49. Cronograma de actividades del Programa Táctico en meses

PROGRAMA TÁCTICO	MESES												RESPONSABLES	
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.		
Introducción del producto actual	■	■	■											Marketing
Recaudar información del mercado acerca del producto				■	■	■								Marketing
Establecer adecuaciones y cambios según requerimientos del mercado							■							Marketing / I +D
Pruebas y ejecución de los cambios								■						I + D / Fábrica
Test del producto en el mercado									■					Marketing
Implementación total de los cambios y adecuaciones en la producción										■				Fábrica
Lanzamiento al mercado del producto mejorado											■	■		Marketing

Elaborado por: El autor

4.4.5. Programas para Operaciones

El programa de operaciones está enfocado en mejorar los tiempos de producción por estación, el plan de operaciones esta enriquecido por su ejecución a corto plazo.

El personal destinado dentro de la fábrica por estación fue considerado ya bajo el parámetro de aprovechamiento de tiempo y recursos. Específicamente el supervisor de la fábrica deberá manejar un registro los primeros dos meses del tiempo que cada estación se demora en preparar su actividad y la sincronía que debe tener una estación con otra evitando los tiempo muertos por falta de abastecimiento de una estación a otra, por ejemplo que la estación de almíbar para relleno no abastezca la estación de masa debido a demoras en la producción y que por ende la estación de masa estanque la producción y se detenga a esperar su insumo.

Tabla 50. Cronograma de actividades para el programa operaciones en meses

PROGRAMA PARA OPERACIONES	MESES				RESPONSABLES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Capacitación del personal por estación					I + D
Monitoreo de los tiempos de ejecución por lotes en cada estación					Fábrica
Mejoramiento de tiempos y procesos					Fábrica
Control de los procesos					Fábrica

Elaborado por: El autor

4.5. Control Estratégico

Los campos que integran al proyecto y las actividades delineadas para su desarrollo deben ser sometidos a un control de metas por efectividad y tiempo. Los programas propuestos en la parte superior muestran el tiempo en los cuales deben ser ejecutados y los responsables tanto para llevarlos a cabo como para monitorearlos en su desenvolvimiento favorable o en caso contrario aplicar planes de acción inmediatos para su mejoramiento.

Para el mejoramiento sostenido del producto y de la empresa íntegramente los controles deben ser ejecutados por cada área según su variable de acción, es decir, que el cada departamento puede controlar y medir el mismo objeto pero desde perspectivas y ámbitos de acción diferentes, para forjar un criterio y control integrado del plan.

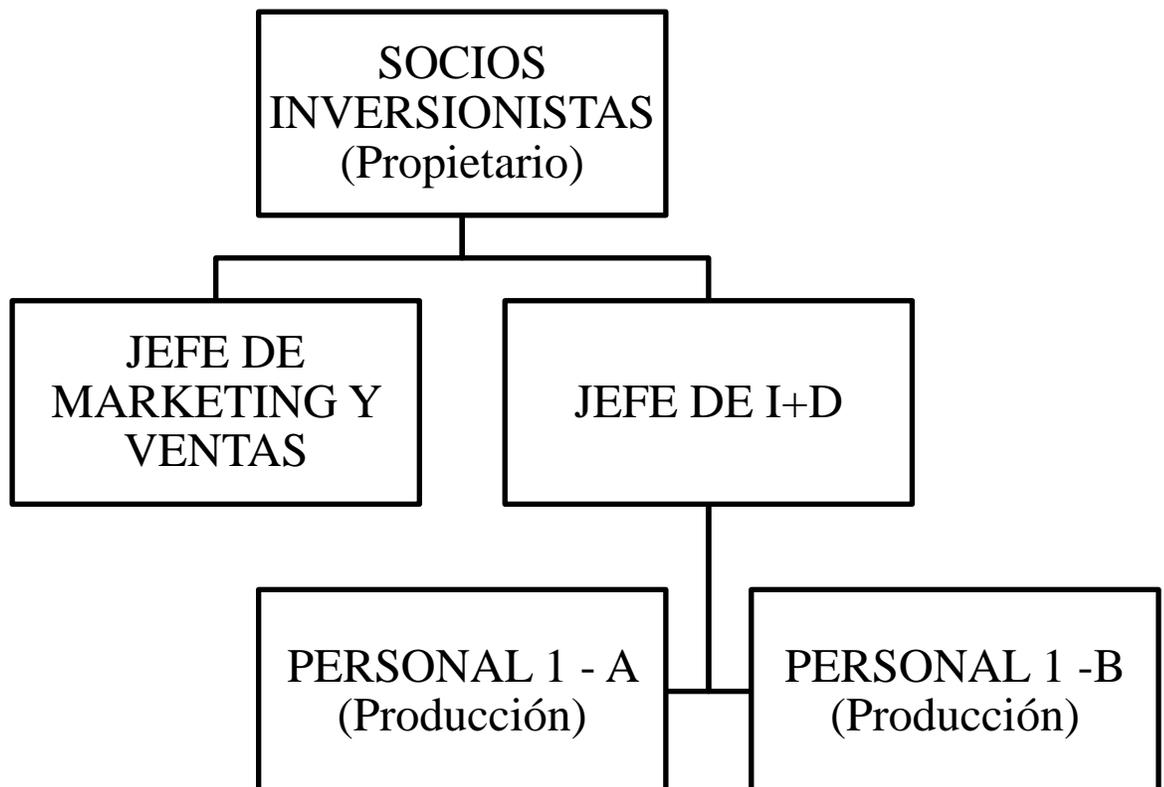
Al final de cada plan a corto o mediano la información obtenida debe generar suficientes ópticas basadas en la realidad para que mandos altos tomen decisiones a largo plazo del rumbo de la empresa.

CAPITULO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional está dada por una jerarquía vertical dentro de una política corporativa de puertas abiertas, facilitando de interacción y comunicaciones de las diferentes áreas de la empresa.

Ilustración 23. Organigrama



Elaborado por: El autor

5.2. Análisis y Valoración de Puestos

Cabe mencionar que existen departamentos considerados como fundamentales y posiciones no implementadas en el organigrama de la empresa ya que en los primeros años de actividad no se considera primordial establecer un departamento exclusivo para el manejo de la contabilidad y recursos humanos, ya que actualmente existen profesionales formales que realizan esta actividad en forma de servicios para la empresa sin la necesidad de presentarse en ella como un colaborador regular. En el caso de los socios inversionistas, su figura debe ser marcada dentro de la jerarquía pero no emplean un cargo delineado en funciones y actividades.

Al ser esta una empresa que inicia sus actividades su filosofía salarial está ligada a márgenes moderados hasta que la empresa de retribuciones económicas. Considerando que la dispersión de responsabilidades y actividades es distinta en fábrica que en las áreas administrativas al igual que el grado de educación y preparación académica. Por lo que se estableció la siguiente valoración:

Tabla 51. Sueldos y valoración real de los colaboradores de la empresa por cargo y sueldo

PUESTO	SUELDO	Aportación al IESS Empleador	Valoración Real del Colaborador * Mes
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 290,00	\$ 34,08	\$ 324,08
Jefe de I + D	\$ 290,00	\$ 34,08	\$ 324,08
Personal de Producción 1 (A)	\$ 264,00	\$ 31,02	\$ 295,02
Personal de Producción 1 (B)	\$ 264,00	\$ 31,02	\$ 295,02
TOTAL	\$ 1.108,00	\$ 130,19	\$ 1.238,19

Elaborado por: El autor

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS

Tabla 52. Percepción monetaria real de los colaboradores por cargo y sueldo

PUESTO	SUELDO	Aportación al IESS Empleado	Percepción Monetaria Real del Colaborador * Mes
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 290,00	\$ 26,83	\$ 263,18
Jefe de I + D	\$ 290,00	\$ 26,83	\$ 263,18
Personal de Producción 1 (A)	\$ 264,00	\$ 24,42	\$ 239,58
Personal de Producción 1 (B)	\$ 264,00	\$ 24,42	\$ 239,58
TOTAL	\$ 1.108,00	\$ 102,49	\$ 1.005,51

Elaborado por: El autor

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS

5.3. Manual de Puestos y Funciones

Se ha considerado dos aspectos fundamentales para la elaboración del manual de puestos y funciones; dichos aspectos prenden del tema tiempo donde se realizó la matriz para el organigrama ya propuesto y se añadió dos cargos a la matriz a ser consideradas en tiempo con el crecimiento esperado de la empresa al pasados los cinco años.

5.3.1. Manual de Puestos y Funciones para el organigrama actual

PUESTO:	Jefe de Marketing y Ventas
DEPENDEN DE:	Socios Inversionistas
SUBORDINADOS:	Asistente de Ventas
FUNCIÓN BÁSICA:	Análisis, planificación, implementación y monitoreo de las labores de la fuerza de venta alineado al posicionamiento del producto y la marca según los objetivos de la organización
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas de ventas 2. Desarrollar destrezas de ventas 3. Controlar las actividades y calidades de venta y post venta 4. Evaluar al asistente de ventas 5. Realizar alianzas estratégicas 6. Promover programas de Comunicación: Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas 7. Análisis de precios y competencia 8. Oportunidades de mercado 9. Sinergia con I + D 10. Análisis, control y monitoreo del punto de venta
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Persona responsable y creativa con conocimientos, aptitudes y actitudes de buen líder, emprendedor, crítico, analítico con capacidad y carácter de toma de decisiones en momentos de crisis. Estudios mínimos en Ingeniería Comercial, Marketing y Ventas

PUESTO:	Jefe de Investigación + Desarrollo
DEPENDEN DE:	Socios Inversionistas
SUBORDINADOS:	Supervisor de Fábrica
FUNCIÓN BÁSICA:	Investigar y desarrollar nuevas recetas, evaluar y aplicar ingredientes para la línea light y mejorar procesos para la producción sin mitigar la calidad
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar recetas 2. Capacitar al personal de planta 3. Investigar y probar recetas con productos light 4. Formular nuevas opciones de sabores exóticos 5. Mejorar el proceso de producción sin dañar la calidad y sin incrementar costos 6. Establecer parámetros de selección y calidad de proveeduría 7. Determinar la cartera de proveedores 8. Sinergia con Marketing y Ventas
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<p>Persona responsable y creativa con conocimientos, aptitudes y actitudes de buen líder, emprendedor, crítico, analítico con capacidad y carácter de toma de decisiones en momentos de crisis.</p> <p>Estudios mínimos en Repostería.</p>

PUESTO:	Personal de Estación
DEPENDE DE:	Supervisor de Fábrica
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Llevar a cabo las actividades operativas de fabricación de galletas artesanales con frutos exóticos ecuatorianos
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir las norma de higiene y manipulación de materia prima 2. Seguir a cabalidad las recetas y procedimientos de la estación designada 3. Ajustarse a los tiempos de cada proceso 3. Saber escuchar y acatar instrucciones 4. Cuidar la integridad de la tecnología y materiales de cocina
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Persona responsable, organizada y que sepa seguir proceso con prolijidad. Estudios mínimos de Bachillerato.

5.3.2. Proyección de puestos y funciones en 5 años

PUESTO:	Vendedor
DEPENDE DE:	Jefe de Marketing y Ventas
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Realizar actividades de venta y post venta
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entablar relación con clientes 2. Monitorear el stock del producto en el punto de venta 3. Cumplir las metas de venta 4. Capturar nuevos clientes 5. Servicio de post venta
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Persona responsable, con buenos modales y creativa con conocimientos, aptitudes y actitudes de persuasión y servicio al cliente. Es preferible con cuenta con automóvil propio. Estudios mínimos en Administración de Empresas.

PUESTO:	Supervisor de Fábrica
DEPENDE DE:	Jefe de Investigación + Desarrollo
SUBORDINADOS:	Personal de Estación
FUNCIÓN BÁSICA:	Supervisar que las normas y parámetros de producción se lleven a cabo
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar que las norma de higiene y manipulación de materia prima se cumplan 2. Controlar los tiempos de cada proceso 3. Delegar funciones y puestos dentro de la planta 4. Controlar la integridad de la tecnología y materiales de cocina 5. Recepción de materia prima y materiales 6. Control de inventario de insumos y producto terminado
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<p>Persona responsable, organizada y creativa con conocimientos, aptitudes y actitudes de buen líder para manejar recurso humano, que sepa dar instrucciones con claridad.</p> <p>Estudios mínimos de Bachillerato pero con experiencia en fábricas de producción</p>

5.4. Sistema de Remuneraciones y compensaciones

Es sistema de remuneraciones y compensaciones se acogerá a los mandatos de la ley.

El colaborador tiene derecho a doce remuneraciones salariales pactadas al año más décimo tercer y décimo cuarto sueldo. No se permite el ejercicio y cumulo de horas extras, todos los colaboradores sin excepción estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS y terminado el primer año de trabajo tienen derecho a quince días de vacaciones pagadas.

Los sueldos y salarios se pagaran en su totalidad el último día hábil de cada mes trabajado.

El 13° sueldo es un sueldo más abonado al final del año; este se paga en el mes de Agosto. El 14° sueldo o bono de educación se paga el mes de Agosto bajo dominación de un sueldo básico vital.

Tabla 53. Tabla de remuneraciones y compensaciones mensuales y total anual del personal de la empresa

PUESTO	SUELDO	Aportación al IESS Empleador	Valoración Real del Colaborador * Mes
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 290,00	\$ 34,08	\$ 324,08
Jefe de I + D	\$ 290,00	\$ 34,08	\$ 324,08
Personal de Producción 1 (A)	\$ 264,00	\$ 31,02	\$ 295,02
Personal de Producción 1 (B)	\$ 264,00	\$ 31,02	\$ 295,02
TOTAL	\$ 1.108,00	\$ 130,19	\$ 1.238,19

Décimo 13°	Decimo 14°	Costo Mensual Total	Costo Anual Total
\$ 290,00	\$ 264,00	\$ 370,24	\$ 4.442,90
\$ 290,00	\$ 264,00	\$ 370,24	\$ 4.442,90
\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 339,02	\$ 4.068,24
\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 339,02	\$ 4.068,24
\$ 1.108,00	\$ 1.056,00	\$ 1.418,52	\$ 17.022,28

Fuente: El autor

5.5. Programa de formación y desempeño

El plan de formación dentro de la empresa es una herramienta para forjar y fomentar la cultura corporativa de la empresa para que los valores del colaborador se integren con los valores de la dirección de la empresa y con el resto de colaboradores.

Es importante que los sistemas de gestión y competitividad de la empresa se vean reflejados en el desempeño y mejora de la competitividad del colaborador.

El valor de la formación o capacitación dentro de la empresa promueve el conocimiento, mejoramiento en el desempeño del cliente interno, por lo que se ha programado una serie de capacitaciones conjuntas y por área dentro de la empresa.

Las capacitaciones a desarrollar son:

- Formación Corporativa
- Reconocimiento y proyección de la Marca País
- Prevención de Riesgos Laborales
- Conocimientos para el Desarrollo Óptimo del Puesto de Trabajo
- Formación para la Mejora
- Trabajo en equipo

5.6. Criterios de Motivación

Dentro de los criterios de motivación se encuentran dos pilares fundamentales las cuales son la motivación emocional y la motivación económica.

La retribución del trabajo bien hecho hacia el colaborador de forma emocional se efectúa mediante, las felicitaciones verbales en forma privada o pública, palpadas y sobretodo haciendo sentir importante al colaboradora para la empresa pero el

tangibilizar las felicitaciones o el aprecio ayuda al colaborador a continuar en búsqueda de la retribución para repetir la experiencia anterior ya que muchas veces las palabras se olvidan pero una cantidad de dinero o un regalo perdura usualmente más en la memoria porque gratifica mayormente al colaborador de tal forma que no ve sus esfuerzos evaporados.

La política de motivación está dada bajo la fusión de una felicitación verbal y escrita acompañada de una remuneración económica o un presente.

5.7. Normas y estándares de calidad aceptados a nivel mundial

Un valor agregado en la gestión de calidad es sin duda obtener certificados internacionales que revaliden esa realidad. Participar en un proceso de certificación de calidad como lo es la ISO 9000 o normas para exportación como las FDA (Food and Drugs Administration), aporta significativamente a la reputación de la marca y la visión de la empresa, pero cuando una empresa apenas está incursionando dentro del mercado el proceso de certificación puede ser riesgoso y muy costoso; lo recomendable es ganar experiencia en actividades y operaciones para poder mejorar en su globalidad la gestión de calidad y ante todo está establecer lo que representa para el nicho de mercado y la empresa el termino de calidad. Posterior a la estabilidad de operaciones y decrecimiento considerable de la curva de aprendizaje, la empresa debe obtener certificaciones para su crecimiento internacional mediante las regulaciones de la FDA para Estados Unidos y Europa e ISO 9001 para nivel mundial, a través de una entidad externa certificadora de procesos y calidad para lo que deberá sujetarse a auditorías internas de verificación.

Las certificaciones son: Registro FDA, ISO 9001, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Kosher, Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).

CAPITULO VI. INGENIERÍA DEL PROYECTO

6.1. Base Legal **Leyes y ordenanzas** **Procedimiento Inicial**

Para la constitución de una empresa se debe elaborar un plan jurídico – mercantil, en el que se contemplan todos los asuntos legales y se escoge una de entre las diferentes formas jurídicas existentes. Para ello se considera el modelo de negocio, la dimensión, el recurso humano y la estructura organizativa.

Cabe resaltar que cada forma jurídica supone una serie de trámites regidos por la ley para el emprendimiento de una empresa.

En el caso de este plan de negocios, se consultó a un asesor jurídico para identificar la figura que más le convenía a la empresa dada sus características y objeto de producción, decidiéndose trabajar como empresa individual o persona natural.

6.1.1. Empresa Individual o persona natural

Es una persona física que elabora de forma habitual, bajo su nombre, por sí mismo o por medio de representantes, una actividad económica ya sea de tipo: industrial, comercial, profesional o de servicios. Asumiendo toda responsabilidad de obligaciones y derechos de la actividad así como los beneficios y los riesgos. El empresario se constituye como único dueño de la empresa, puesto que es quien aporta todo el capital así como también el trabajo necesario para desarrollar la actividad. Es obligatorio ser mayor de edad y tener libre disposición sobre sus bienes, así como

también responder a sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto de Seguridad Social (IESS).

Para la constitución de la empresa mediante esta figura se debe realizar una serie de trámites, que junto con la obtención de permisos, son requisitos básicos para la legalización de un negocio en la ciudad de Quito:

1. En el caso de que se vaya a contratar personal, inscripción al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como patrono (empleador).
 - Ingreso a la página www.iess.gob.ec
 - IESS en línea * Empleadores
 - Click en Sistema de Empleadores
 - Actualización de datos del registro patronal.
 - Escoger el sector que pertenece (Privado, Público y Doméstico)
 - Ingresar datos obligatorios que tienen asterisco
 - Digitar el número de RUC
 - Seleccionar el tipo de empleador
 - En el resumen del Registro de Empleador al final del formulario se Visualizará imprimir solicitud de clave.

Fuente: <http://www.iess.gob.ec>

2. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.
 - Original y copia a color de la Cédula de Identidad vigente
 - Original y copia del certificado de votación

- Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos que indique la dirección del lugar en el que se realizará la actividad (Planilla de servicios básicos, estado de cuenta bancario, contrato de arrendamiento, etc.)
- Artesanos: Calificación artesanal vigente emitida por el organismo competente: Junta Nacional del Artesano o MIPRO.

Fuente: www.sri.gov.ec

3. Obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento en el Municipio de Quito.

- Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento
- Copia del RUC
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal
- Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal
- Informe de Compatibilidad de uso de suelo
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos
- Artesanos: Calificación artesanal
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:
 - Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio)
 - En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal
- Dimensiones y fotografía de la fachada del local (ESTABLECIMIENTOS CON PUBLICIDAD EXISTENTE)

- Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (PUBLICIDAD NUEVA)
- Cancelar trece dólares, valor de la patente por primera vez.

Fuente: www.quito.gov.ec

4. Obtención del Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

- Informe de Inspección
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC
- Copia del permiso del año anterior
- Copia de la patente municipal

Para artesanos

- Informe de Inspección
- Copia del certificado artesanal
- Exoneración del municipio
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC
- Copia del permiso del año anterior

Fuente: Cuerpo de Bomberos de Quito

5. Obtención de la Calificación Artesanal Autónoma (Opcional)

- Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (adquirir formulario)
- Declaración juramentada

- Copia de la Cédula de Ciudadanía
- Copia del Certificado de Votación
- Foto a color tamaño carné actualizada
- Tipo de Sangre (Cruz Roja Ecuatoriana)
- Carné del Gremio Actualizado

Para poder ser calificado como artesano es indispensable cumplir lo siguiente:

1. El proceso de producción sea mayoritariamente manual.
2. Sus activos fijos, excluyendo edificios y terrenos, no sobrepasen el 25% del monto asignado a la Pequeña Industria. (USD 28 000 dólares.)
3. Las personas que trabajen en el taller no excedan de 15 operarios y 5 aprendices, incluido el dueño del taller.
4. Obtener el Acuerdo Interministerial de calificación artesanal en el MICIP. El trámite se lo realiza en la Dirección de Microempresa y Artesanías:
 - El artesano debe tener un taller en pleno funcionamiento, conocer y participar en el proceso de producción.
 - Presentar el permiso de salud o certificado médico que otorgan los centros de salud del país para las actividades que elaboran productos alimenticios y dan servicio de belleza.
 - Cancelar 6 dólares correspondientes al trámite de calificación artesanal.

En el caso de esta empresa, debido a la naturaleza del negocio se procederá a la calificación artesanal ya que se cumple con todos los requisitos necesarios, esto con el objetivo de obtener los

beneficios inscritos en el Acuerdo Interministerial RO, 446 del 29 de Mayo de 2000, en los Artículos 9,11 y 22:

- Exoneración total a los insumos y derechos que graven la exportación de los artículos y productos de la artesanía.
- Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.
- Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales inclusive los de alcabala y de timbres a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, aplicación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.
- Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad a la Ley para la reforma de las finanzas públicas.
- Exoneraciones de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la patente municipal y permisos de funcionamiento.
- Exoneración total de derechos, timbres o impuestos que graven los actos constitutivos, reforma de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperación, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente conforme lo determina la presente Ley.
- Aprovechamiento de régimen de depreciación acelerada de la maquinaria y equipos auxiliares.
- Certificación salarial para aplicación de los regímenes especiales salariales que se expidieran para el sector de conformidad con la Ley.

- La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano que contribuya con su trabajo para el funcionamiento de su taller.

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano Quito

6. Obtención del Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública (Para negocios que requieren control Sanitario)

- Solicitud de Permiso de Funcionamiento
- Planilla de inspección
- Copia del título profesional del responsable en caso de ser industria y pequeña industria
- Certificado del título profesional del CONESUP
- Lista de productos a elaborar
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industria y pequeña industria)
- Planos de la planta con la distribución de las áreas correspondientes
- Croquis de la ubicación de la planta
- Documentar procesos y métodos de fabricación, en caso de industria
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud y el Ministerio de Salud
- Copia del RUC del establecimiento
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Fuente: Ministerio de Salud Pública

Finalmente un requisito indispensable para el negocio de producción y comercialización de galletas artesanales es la obtención del registro sanitario según cita el siguiente artículo:

6.1.2. Del registro sanitario

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El cumplimiento de esa norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal cumplimiento.

Para la realización de este trámite, la mejor opción es contratar a un profesional asociado al área química y que se haya especializado en registros sanitarios, con el objetivo de tener todos los patrones de seguridad, calidad y control sanitarios en relación a lo que dicta la ley.

El costo estimado fluctúa entre mil y mil quinientos dólares, incluyendo los honorarios del profesional a cargo.

Los requisitos para obtener este permiso son los siguientes:

1. Solicitud dirigida al director general de salud, individual para cada producto sujeto a registro sanitario.
2. Permiso de funcionamiento: actualizado y otorgado por la autoridad de salud.
3. Certificación otorgada por la autoridad de salud competente de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto.

4. Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y Descripción del equipo utilizado.
5. Fórmula cuali-cuantitativa: incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas
6. Certificado de análisis de control de calidad del producto
7. Especificaciones químicas del material utilizado en la manufactura del envase.
8. 8. Proyecto de rotulo a utilizar
9. Interpretación del código de lote
10. Pago de la tasa por el análisis de control de calidad, previo a la emisión del registro sanitario
11. Documentos que prueben la constitución, existencia y representación legal de la entidad solicitante, cuando se trate de persona jurídica.
12. Tres (3) muestras del producto envasado en su presentación final y pertenecientes al mismo, lote.

Fuente: Ministerio de Salud Pública

6.1.3. Registro de un signo distintivo

La protección intelectual de marca e imagen es un paso indispensable pero legalmente optativo, que se debe tomar si se prevé el bienestar comercial de la empresa para la protección de su intangible más valorado, la marca. Este trámite pertenece al registro de signos distintivos que deben ser oficializados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, dando cumplimiento a los siguientes requisitos:

- Formulario impreso a máquina de escribir o computadora, de lado y lado, documento que lo podrá adquirir en la página web www.iepi.gob.ec, o directamente en nuestras oficinas. Se requieren dos ejemplares para su presentación.
- Denominación del signo (casilla No. 3 del formulario).
- Naturaleza del Signo (denominativo, figurativo, mixto, sonoro, olfativo, táctil) (casilla No. 4 del formulario).
- Tipo de signo (marca de producto, marca de servicio, nombre comercial, lema comercial, Indicación Geográfica/Denominación de Origen, apariencia distintiva, marca colectiva, marca de certificación, rótulo o enseña comercial) (casilla No. 5 del formulario).
- Nombre, domicilio, nacionalidad del solicitante. (Casilla No. 6 del formulario).
- Nacionalidad del signo, es decir, país donde se produce o presta sus servicios o actividades.
- En caso de firmar el Representante Legal (en caso de personas jurídicas) o Apoderado, enunciar los nombres, apellidos, dirección, teléfonos, entre otros. (Casilla No. 7 del formulario).
- Si la solicitud es presentada para legitimar el interés en el Ecuador enunciar los datos pertinentes. (Casilla No. 8 del formulario).
- Para el caso de marcas figurativas o mixtas adherir en la casilla No. 9 del formulario, la etiqueta correspondiente.
- Descripción clara y completa del signo, es decir, si se trata de un signo denominativo, enunciar que palabras lo conforman, si es figurativo, describir las formas, colores, etc., y si es mixto,

describir la parte correspondiente a las letras y las figuras que lo conforman. (Casilla No. 10 del formulario).

- Enunciación de los productos, servicios o actividades que protege, de acuerdo con la Clasificación de Niza 9na Edición. (Casilla No. 11 del formulario).
- Número de la clasificación de acuerdo con los productos o servicios que ampara. (Casilla No. 12 del formulario).
- Para el caso de solicitarse un Lema Comercial, debe indicarse la marca a la que acompaña, enunciándose la denominación, número de solicitud o registro, la fecha, clase internacional de la marca a la que acompaña el lema. (Casilla No. 13 del formulario).
- En caso de solicitarse un signo con prioridad, es decir, dentro de los 6 meses de haberse solicitado un signo en cualquiera de los países de la Comunidad Andina, se deberá enunciar los datos del signo solicitado, la fecha de presentación, el número de trámite y el país. (Casilla No. 14 del formulario).
- Toda solicitud de registro debe ser patrocinada por un Abogado, enunciándose su nombre, casillero IEPI (en Quito, Guayaquil o Cuenca) o Judicial (solo en Quito), para el caso de abogados de otras provincias que no sean Pichincha o Guayas, podrán señalar una dirección domiciliaria para efecto de notificaciones. (Casilla No. 15 del formulario).
- Como documentos anexos, deberán incorporar: (casilla No. 16 del formulario)
 - a) Comprobante original de pago de tasa. El comprobante deberá constar a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.

- b) Para el caso de marcas figurativas o mixtas, 6 etiquetas en papel adhesivo de 5X5 cm.
 - c) Copia de la cédula de ciudadanía, para el caso de que el solicitante sea persona natural.
 - d) Copia de la primera solicitud, en caso de reivindicar prioridad.
 - e) Poder, en caso de no firmar directamente el solicitante o su Representante Legal
 - f) Nombramiento del Representante Legal
 - g) Para el caso de marcas de certificación y colectivas, el reglamento de uso de la marca, lista de integrantes, copia de los estatutos del solicitante.
 - h) Para el caso de denominaciones de origen, designación de la zona geográfica, documento que justifique el legítimo interés, reseña de calidades, reputación y características de los productos.
- Firma del Solicitante (casilla No. 17 del formulario)
 - Firma del Abogado Patrocinador, número de matrícula (casilla No. 18 del formulario)

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, IEPI. www.iepi.gob.ec

6.2. Proyección de ventas para cinco años

La proyección de ventas se ha realizado tras considerar dos criterios primordiales para la conceptualización y proyección de ventas dentro de un ejercicio comercial. Usualmente la proyección se realiza bajo el número proyectado de la demanda y a ese valor se le otorga una cantidad monetaria de ventas con lo que se cuenta para la realización de actividades; el segundo criterio y el cual se considera más realista y factible para la aplicación del proyecto es la proyección de ventas según: el porcentaje del universo que se quiere capturar, capacidad de producción, existencia de competidores indirectos e incertidumbre frente un producto pionero. La proyección de se pondera de dicha forma para contar monetariamente con el valor que surge de la proyección anclada a la producción real.

Tabla 54. Proyección de ventas para cinco años según la producción

	Proyección de Ventas Mensual * Cajas	Proyección de Ventas Anual * Cajas	Proyección de Ventas Mensual * Dólares	Proyección de Ventas Anual * Dólares
2012	2.650	31.800	\$ 6.625,00	\$ 79.500,00
2013	2.862	34.344	\$ 7.155,00	\$ 85.860,00
2014	3.091	37.092	\$ 7.727,40	\$ 92.728,80
2015	3.338	40.059	\$ 8.345,59	\$ 100.147,10
2016	3.605	43.264	\$ 9.013,24	\$ 108.158,87

Fuente: El autor

Considerando las proyecciones de ventas para cinco años se empleó un incremento en ventas del ocho por ciento (8%) por año, lo que también debe ser considerado en los procesos de producción y su planificación. El porcentaje de incremento en ventas es un valor que se propuso tras considerar el porcentaje del de 5,5% de

inflación anual y el crecimiento del mercado desde una perspectiva conservadora para el primer año hasta poder apreciar el verdadero comportamiento del mismo y si es necesario un proyección más elevada según el comportamiento de la demanda.

Dentro de la producción es sencillo incrementar los valores de producción ya que la capacidad instalada lo permite realizando un cambio en la planificación de trabajo y de la producción por colaborador.

Tabla 55. Producción diaria de galletas para satisfacer la proyección de ventas por años

	PRODUCCION	2012	2013	2014	2015	2016
1	Diaria en Galletas	2.120	2.290	2.473	2.671	2.884
	Diaria en Cajas	133	143	155	167	180
2	Semanal en Galletas	10.600	11.448	12.364	13.353	14.421
	Semanal en Cajas	663	716	773	835	901
3	Mensual en Galletas	42.400	45.792	49.455	53.412	57.685
	Mensual en Cajas	2.650	2.862	3.091	3.338	3.605
4	Anual en Galletas	508.800	549.504	593.464	640.941	692.217
	Anual en Cajas	31.800	34.344	37.092	40.059	43.264

Fuente: El autor

Los valores de ventas proyectados requieren incrementar la producción diaria para satisfacer la demanda estimada del mercado, para ello se tomó en cuenta la capacidad instalada y como potenciarla sin la necesidad específica de contratar más personal; la estrategia se ancla primordialmente a planificar la producción incrementando cantidades en estaciones de

manipulación rápida y con capacidad que permita realizarlo, este sistema debe ser detallado en el plan de trabajo según la cantidad que se quiera producir.

Tabla 56. Diferencia entre producción y ventas proyectadas

PERIODO: Anual	PERIODOS COMERCIALES				
	2012	2013	2014	2015	2016
Oferta	31.800	34.344	37.092	40.059	43.264
Demanda	29.209	35.051	36.511	44.982	44.982
Oferta - Demanda	2.591	-707	580	-4.923	-1.718
Cajas * 16 Unidades	162	-44	36	-308	-107

Fuente: El autor

El primer año de producción es favorable al tomar en cuenta que la producción sí abastece la demanda, a partir del segundo años de actividad y con información más acertada en términos de producción y demanda se podrá realizar ajustes al plan de producción para incrementar las unidades producidas al día.

6.3. Inversiones en obras físicas que den soporte a las ventas

La obra física que se contempla para el desarrollo de este proyecto es un lavadero de 1m x 80 cm x 80 cm, donde realizara la limpieza de toda la fruta y utensilios, el costo del mimos es USD 220,00.

6.4. Inversiones en obras equipamiento que den soporte a las ventas

Tabla 57. Equipamiento de la fábrica

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Horno Industrial (5 latas)	1	\$ 365,00	\$ 365,00
Amasadora Industrial de 12 kg	1	\$ 950,15	\$ 950,15
Balanza Digital de 30 Kg	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Cocina Industrial de 4 quemadores	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Congelador	1	\$ 698,32	\$ 698,32

TOTAL	\$ 2.273,47
--------------	--------------------

Fuente: Termalimex

Elaborado por: El autor

Tabla 58. Equipamiento para el área administrativa

EQUIPOS	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL	Punto de Compra
Teléfono General Electric EX 343 GE1	1	\$ 16,91	\$ 16,91	Cartimex
Impresora HP Desk Jet 1000	1	\$ 33,60	\$ 33,60	Novicompu
Computador DESKTOP HP AMD SEMPRON 2.7 GHZ 3 GB RAM "Expandible" 320 GB HDD (5400 RPM) Nvidia 6150 + Monitor Hacer 18.5"	1	\$ 354,99	\$ 354,99	
Escritorios 1,5 m x 1 m	1	\$ 30,00	\$ 30,00	Comercial América
Sillas para escritorio	2	\$ 4,99	\$ 9,98	
Escritorio de trabajo 1,20m x 80cm	1	\$ 25,00	\$ 25,00	

Elaborado por: El autor

TOTAL	\$ 470,48
--------------	------------------

6.5. Balance de personal

Tabla 59. Balance de personal para el 2012

N° de Empleados	4
Sueldo Total	\$ 1.108,00
Aportación al IESS	\$ 130,19
Sueldo + IESS * Mes	\$ 1.238,19
Décimo 13°	\$ 1.108,00
Decimo 14°	\$ 1.056,00
Costo Mensual Total	\$ 1.418,52
Costo Anual Total	\$ 17.022,28

Fuente: El autor

6.6. Balance de materiales

Tabla 60. Balance de los materiales para el 2012

MATERIALES	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Cuchillos Profesionales	2	\$ 12,78	\$ 25,56
Cuchillo Pelador	2	\$ 5,23	\$ 10,46
Tabla de Picar	2	\$ 16,29	\$ 32,58
Ollas industriales de 40 lt	4	\$ 36,12	\$ 144,48
Cucharas mecedoras	4	\$ 3,01	\$ 12,04
Mesas de acero	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Bolillos Plásticos	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Cortadores	2	\$ 0,50	\$ 1,00
Cucharas Porcionadoras	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Brochas	2	\$ 1,00	\$ 2,00
Sello	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Latas	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Recipientes con tapa (Masa)	2	\$ 26,00	\$ 52,00
Recipientes con tapa (Almíbar)	4	\$ 20,00	\$ 80,00

Fuente: Termalimex
Elaborado por: El autor

TOTAL	\$ 882,12
--------------	------------------

6.7. Balance de insumos generales

Tabla 61. Balance de insumos generales

INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	TOTAL MENSUAL	FRECUENCIA DE COMPRA	T. ANUAL
Escoba	2	U	\$ 1,95	\$ 3,90	Semestral	\$ 7,80
Cloro	1	GL * 5	\$ 4,90	\$ 4,90	Mensual	\$ 58,80
Trapeador	2	U	\$ 2,10	\$ 4,20	Trimestral	\$ 16,80
Paños de limpieza	4	U	\$ 0,50	\$ 2,00	Mensual	\$ 24,00
Lava platos	1	U	\$ 6,00	\$ 6,00	Mensual	\$ 72,00
Fundas de basura	1	PQT * 12	\$ 2,50	\$ 2,50	Mensual	\$ 30,00
Basurero Industrial	1	U	\$ 22,00	\$ 22,00	Anual	\$ 22,00
Recogedor de basura	1	U	\$ 3,00	\$ 3,00	Anual	\$ 3,00
Guantes de limpieza	2	PQT	\$ 1,60	\$ 3,20	Trimestral	\$ 12,80
Balde plástico	1	U	\$ 3,98	\$ 3,98	Anual	\$ 3,98
Esponjas	8	U	\$ 0,54	\$ 4,32	Mensual	\$ 51,84
				\$ 60,00		\$ 303,02

Elaborado por: El autor

6.8. Determinación de los costos de la operación de administración

Tabla 62. Costos de la operación de administración

PERSONAL ADMINISTRATIVO	MENSUAL	ANUAL
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 370,24	\$ 4.442,90
COSTOS FIJOS PARA LA ADMINISTRACION		
Alquiler	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Luz	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono	\$ 40,00	\$ 480,00
TOTAL	\$ 880,24	\$ 10.562,90

CAPITULO VII. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y CONTROL

7.1 Cómo será la estrategia de implementación – Acciones

El modus operandi para la implementación de la empresa consiste en:

- Constitución de la empresa
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.
- Obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento en el Municipio de Quito.
- Obtención del Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.
- Obtención de la Calificación Artesanal Autónoma
- Obtención del Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública (Para negocios que requieren control Sanitario)
- Alquiler de la planta
- Adecuación de la planta
- Compra de todos los materiales e insumos
- Contratación del recurso humano
- Compra de materia prima para la producción
- Inducción del personal en planta
- Inicio de la producción
- Ubicación del producto en los punto de venta

7.2. Las personas

Para la contratación del personal se ha propuesto ya contar con las instalaciones físicas de planta o fabrica totalmente adecuadas y equipadas para su uso, con la finalidad de aprovechar desde un inicio el tiempo de los colaboradores y cumplir con el programa de producción. La primera semana se realizara al inducción del personal con lo que se prefiera a recetas, preparaciones, técnicas, tiempos, presentación y objetivos de la empresa; posterior se procederá a una prueba de producción y una vez aprobados los estándares de sabor y calidad se procederá con la producción según lo estipulado.

Referente al control del personal, cada día se maneja un registro por lote de la producción con la especificación de tiempo por estación, cantidad producida, variedad producida, pesaje de desechos y novedades del proceso; de tal forma que la administración de los recursos será optimizada en el corto plazo y la previsión de compras será más real.

En temas administrativos como el control de llegadas, atrasos y ausencias, el sistema respeta un método simple de tarjeta, en donde se especifica la hora de entrada y salida, este sistema tiene sus desventajas ya que puede ser manipulado por quien lo llena, pero es un sistema simple y concreto para el primer año de actividad, posterior a ese tiempo se pretende establecer métodos más tecnológicos para dicha operación.

7.3. El liderazgo

Al establecer la visión de una empresa sea del giro de negocia que fuere, es primordial tener una o varias cabezas que comuniquen los objetivos y el camino que se va a tomar para alcanzar la meta; como la mayoría de los artículos sobre liderazgo concuerdan en que “el gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.”

Existen varios métodos de escoger el caminar y marcar los pasos a seguir para llegar a la meta, pero dentro de los principios gerenciales, temas ligados a la motivación y el manejo de recurso humano se ha considerado que un líder dentro de la empresa es una persona proactiva en sus relaciones, que inspira trabajo en equipo y solidaridad logrando que su equipo se comprometa con sus actividades individuales y grupales, no teme tener la iniciativa y la óptica en que ve las crisis o problemas es como una oportunidad de mejorar.

El líder si bien está enfocado en conseguir metas organizacionales no descuida la parte humana de su equipo ya que conoce la importancia de mantener al recurso humano contento en la medida de la posible, ya que un colaborador contento es 28% más eficiente.

Cabe recalcar que el liderazgo otorga poder a quien lo ejerce, este poder dentro de las empresas es llamado autoridad y la forma en que se emplea la misma puede causar tranquilidad o temor en quienes se encuentran bajo de ella. Es importante aclarar que la forma en que el líder comunica sus requerimientos, necesidades y decisiones es la pauta que marca el ritmo en que las acciones deben ser ejecutadas; llamaremos a esto “method

of delivery” que en español significa método de entrega usualmente utilizado en información.

Los colaboradores son el cliente interno de la empresa y al igual que un mercado externo de consumidores, se debe analizar el comportamiento, necesidades, preferencias, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de los ellos, ya que el trato o la forma de entregar información cambia parcial o totalmente de acuerdo a la personalidad, aptitud y actitud del receptor.

El ejercicio del liderazgo presenta dos opciones para el líder, este puede optar ser un líder participativo o un líder autócrata; para el desarrollo más acertado de la toma de decisiones y la comunicación de las mismas es primordial mantener un equilibrio entre ambas opciones sin ser autócrata exigiendo completa obediencia o solicitando comentarios acerca de cada decisión que se va a tomar; las circunstancias dentro de un organización permiten conjugar estas dos posiciones permitiendo tomar decisiones y ser flexibles, tomar decisiones estrictas en tiempos de crisis o mantener un diálogo para avizorar una decisión.

7.4. Medidas de desempeño

Las medidas de desempeño se ven sujetas a metas y estándares propuestos para cada departamento:

7.4.1. Departamento de Marketing

Las metas que debe calificar para medir el desempeño del jefe de marketing y ventas es el monto de ventas por mes y el porcentaje de crecimiento mensual del mismo. Pese a que el departamento realiza otras actividades aparte de la venta el índice que muestra objetivamente el desempeño es el de ventas a nivel monetario.

7.4.2. Departamento I + D

Al departamento de I + D se le calificara por el cumplimiento de los programas de producción, desarrollo de nuevas recetas y procesos de producción que mejoren el aprovechamiento de la capacidad instalada sin mitigar los estándares de calidad.

7.4.3. Personal de Fábrica

El desempeño del personal que trabaja en fábrica es través del cumplimiento de la cuota y tiempos que se le da para la producción de un lote de producto terminado. La preparación parcial de un lote no se cuantifica parcialmente para este índice. La producción se califica en términos de unidades de producto terminado al día.

7.5. Sistema de información de la estrategia

La fluidez de información es primordial para alcanzar los objetivos propuestos para un periodo de tiempo determinado. La estrategia que se empleara es mediante la comunicación de dichos objetivos, metas y planes en forma verbal a todos los miembros de la empresa en reuniones de planificación y puesta en marcha.

Las reuniones que tengan como objetivo comunicar la estrategia deben contar primordialmente con un plan de acción claro y conciso que delinee las actividades a realizar y los responsables de las mismas con la objetividad den un plan alcanzable y medible por las diferentes áreas de la empresa.

7.6. Guía para control

7.6.1. Recepción de la materia prima e insumos

Toda recepción de materia prima e insumos se realizara contra factura, es decir, que toda la información detallada en la factura debe encontrarse y recibirse físicamente dentro de fábrica, dado el caso que el proveedor no complete la orden detallada en la factura no se firmara el recibido hasta que se complete la misma.

7.6.2. Plantilla de control para el proceso el producción

El proceso de producción dentro de la fábrica para producir un lote de galletas es continuo y dependiente de la estación anterior como se ha explicado anteriormente.

Se ha establecido una guía de control por lote que debe ser llenada por el responsable de cada estación y firmada por el jefe de I + D.

Ilustración 24. Guía de control por lote para la producción

CONTROL DE PRODUCCIÓN			
LOTE N°:		FECHA:	
FRUTA	Peso (gr)	Desecho (gr)	Unidades
Maracuyá			
Mortiño			
Naranja			
Uvilla			
Preparación del Almíbar			
Maracuyá			
Mortiño			
Naranja			
Uvilla			
Porcionamiento del Almíbar			
MASA	Peso (gr)	Desecho (gr)	Unidades
Preparación de la Masa			
Porcionamiento de la Masa			
HORNO - EMPAQUE	Unidades	Desecho	
Galletas Rellenas			
Horneadas			
Producto Final			
Observaciones:			

			Recepción

Elaborado por: El autor

7.6.3. Control de ventas

El control de ventas se realizara mediante el módulo de facturación, es decir, que una vez que se realice la venta se debe formular una factura donde detalle la cantidad en unidades del producto vendido y el monto de la transacción.

El departamento de marketing deberá manejar una tabla electrónica con un registro de todas las ventas realizadas al mes que deberá ser equivalente al producto vendido según facturas y al solicitado a fábrica.

7.6.4. Control del tiempo perecible en percha

Considerando que el producto se expenderá en perchas de diferentes puntos de ventas y que su naturaleza es perecible dentro de un periodo de un año calendario; el jefe de marketing tiene que ejecutar un control meticuloso de la fecha de en que el producto termina la cadena de producción, el día que es entregado al punto de venta y la fecha de expiración del mismo con el objetivo de no tener perdida de producto por efectos de cumplimiento del periodo de perecimiento. La estrategia está ligada a mover el producto que no se ha vendido en el punto de venta hacia otra plaza donde se ha constatado más rotación del producto.

El control que debe llevar el jefe de marketing debe ser realizada en una tabla electrónica didacta donde la información pueda ser filtrada según la información requerida.

Ilustración 25. Control de percha para medir el tiempo de expiración

FECHA DE ENTREGA ▼	Plaza ▼	Unidades Entregadas ▼	LOTE N° ▼	FECHA DE EXPIRACION ▼	Plazo Para la Venta ▼

Elaborado por: El autor

CAPITULO VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

Inversiones del Proyecto

Determinación de la inversión inicial en activos fijos que den soporte a las ventas

Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años

8.1. Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas

A continuación se mostraran todos los valores que están considerados como inversiones para poner en funcionamiento las actividades de producción y comercialización de la empresa. Se ha considerado una previsión de seis meses con el objetivo de fortalecer el capital de trabajo y otorgar un tiempo prudencial a la actividad para que pueda sustentar sus propios gastos.

8.1.1. Gastos en personal

Tabla 63. Gastos de personal por puesto

JEFE DE MARKETING Y VENTAS	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	\$ 290,00	\$ 3.320,50
Décimo Tercero	\$ 24,17	\$ 290,04
Décimo Cuarto	\$ 22,00	\$ 200,00
Vacaciones		\$ 159,50
IESS Patronal	\$ 35,24	\$ 422,82
Fondos de reserva	-	-
TOTAL	\$ 371,41	\$ 4.392,86

JEFE DE I + D	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	\$ 290,00	\$ 3.320,50
Décimo Tercero	\$ 24,17	\$ 290,04
Décimo Cuarto	\$ 22,00	\$ 200,00
Vacaciones		\$ 159,50
IESS Patronal	\$ 35,24	\$ 422,82
Fondos de reserva	-	-
TOTAL	\$ 371,41	\$ 4.392,86

PERSONAL DE PRODUCCIÓN 1 A	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	\$ 264,00	\$ 3.022,80
Décimo Tercero	\$ 22,00	\$ 264,00
Décimo Cuarto	\$ 22,00	\$ 200,00
Vacaciones		\$ 145,20
IESS Patronal	\$ 32,08	\$ 384,91
Fondos de reserva	-	-
TOTAL	\$ 340,08	\$ 4.016,91

PERSONAL DE PRODUCCIÓN 2 A	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	\$ 264,00	\$ 3.022,80
Décimo Tercero	\$ 22,00	\$ 264,00
Décimo Cuarto	\$ 22,00	\$ 200,00
Vacaciones		\$ 145,20
IESS Patronal	\$ 32,08	\$ 384,91
Fondos de reserva	-	-
TOTAL	\$ 340,08	\$ 4.016,91

SERVICIOS PERSONALES	MENSUAL	ANUAL
CONTADOR	\$ 150,00	\$ 1.800,00
		\$ 1.800,00

Fuente: El autor

Tabla 64. Gastos de personal total

GASTOS DE PERSONAL		
CARGO	N° PUESTO	MENSUAL
JEFE DE MARKETING Y VENTAS	1	\$ 371,41
JEFE DE I + D	1	\$ 371,41
PERSONAL DE PRODUCCIÓN 1 A	1	\$ 340,08
PERSONAL DE PRODUCCIÓN 2 A	1	\$ 340,08
CONTADOR	1	\$ 150,00
TOTAL	5	\$ 1.572,96

Fuente: El autor

8.1.2. Gastos administrativos

Tabla 65. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Energía Eléctrica	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00
Telefonía	\$ 40,00	\$ 480,00
Transporte	\$ 60,00	\$ 720,00
Arriendo	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Gas (4 tanques al mes) <i>V.U. = \$15</i>	\$ 60,00	\$ 720,00
TOTAL	\$ 630,00	\$ 7.560,00

Fuente: El autor

8.1.3. Gastos de constitución

Tabla 66. Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Concepto	Precio Total
RUC	\$ 20,00
Registro Mercantil	\$ 35,00
Patente Municipal	\$ 13,00
Formularios Bomberos y Salud	\$ 2,00
Calificación Artesanal	\$ 6,00
Registro IEPI	\$ 250,00
Varios (Copias, Formularios adicionales, etc.)	\$ 30,00
TOTAL	\$ 356,00

Fuente: El autor

8.1.4. Gastos operativos

Tabla 67. Gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Útiles de limpieza	\$ 13,43	\$ 161,10
Extintores de Incendios	\$ 4,17	\$ 50,04
Señalética Seguridad Industrial	\$ 0,83	\$ 9,96
Lámpara de Emergencia	\$ 1,00	\$ 12,00
TOTAL	\$ 13,43	\$ 233,10

Fuente: El autor

8.1.5. Gastos pre operacionales

Tabla 68. Gastos pre operacionales

GASTOS PREOPERACIONALES	
DETALLE	VALOR
Promoción	\$ 218,75
Publicidad	\$ 280,00
Relaciones Públicas	\$ 151,25
TOTAL	\$ 650,00

Fuente: El autor

8.1.6. Requerimientos

Tabla 69. Requerimientos para el funcionamiento

Requerimientos de Adecuación Planta	
Concepto	Precio Total
Lavadero de 1m x 80 cm x 80 cm	\$ 220,00
TOTAL	\$ 220,00

Fuente: El autor

Requerimiento de Equipos y Herramientas			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Horno Industrial (5 latas)	1	\$ 365,00	\$ 365,00
Amasadora Industrial de 12 kg	1	\$ 950,15	\$ 950,15
Balanza Digital de 30 Kg	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Cocina Industrial de 4 quemadores	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Congelador	1	\$ 698,32	\$ 698,32
TOTAL			\$ 2.273,47

Fuente: El autor

Requerimiento de Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio 1,50 m x 1 m	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Escritorio 1,20m x 80cm	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Sillas para Escritorio	2	\$ 4,99	\$ 9,98
TOTAL			\$ 64,98

Fuente: El autor

Requerimiento de Equipos de Computación			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Impresora HP Desk Jet 1000	1	\$ 33,60	\$ 33,60
Computador DESKTOP HP AMD SEMPRON	1	\$ 354,99	\$ 354,99
TOTAL			\$ 388,59

Fuente: El autor

Requerimiento de Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Teléfono General Electric EX 343 GE1	1	\$ 16,91	\$ 16,91
TOTAL			\$ 16,91

Fuente: El autor

Requerimiento de Utensilios			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Cuchillos Profesionales	2	\$ 12,78	\$ 25,56
Cuchillo Pelador	2	\$ 5,23	\$ 10,46
Tabla de Picar	2	\$ 16,29	\$ 32,58
Ollas industriales de 40 lt	4	\$ 36,12	\$ 144,48
Cucharas mecedoras	4	\$ 3,01	\$ 12,04
Mesas de acero	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Bolillos Plásticos	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Cortadores	2	\$ 0,50	\$ 1,00
Cucharas Porcionadoras	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Brochas	2	\$ 1,00	\$ 2,00
Sello	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Latas	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Recipientes con tapa (Masa)	2	\$ 26,00	\$ 52,00
Recipientes con tapa (Almíbar)	4	\$ 20,00	\$ 80,00
TOTAL			\$ 882,12

Fuente: El autor

Requerimiento de Insumos y Materia Prima				
Concepto		Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Harina de trigo	Kg	220,83	\$ 0,55	\$ 121,46
Azúcar Impalpable	Kg	57,42	\$ 1,42	\$ 81,54
Mantequilla s/s	Kg	166,07	\$ 3,60	\$ 597,85
Vainilla	Cc	4,42	\$ 2,40	\$ 10,61
Huevo	Kg	22,08	\$ 1,67	\$ 36,81
Naranjilla	Kg	54,55	\$ 1,56	\$ 85,10
Maracuyá	Kg	54,55	\$ 2,50	\$ 136,38
Uvilla	Kg	54,55	\$ 2,00	\$ 109,10
Mortiño	Kg	54,55	\$ 2,00	\$ 109,10
Azúcar	Kg	218,18	\$ 0,70	\$ 152,73
Empaques	Uni	2.650	\$ 0,10	\$ 265,00
TOTAL				\$ 1.705,66

Fuente: El autor

8.1.7. Capital de trabajo

Tabla 70. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
EFFECTIVO	
Gastos Personal por seis meses	\$ 9.437,77
Gastos Administrativos para seis meses	\$ 3.780,00
Gastos Operativos por seis meses	\$ 80,55
Insumos y materia prima por seis meses	\$ 10.233,96
Utensilios	\$ 882,12
Imprevistos	\$ 500,00
TOTAL	\$ 24.914,40

Fuente: El autor

8.1.8. Resumen de la inversión

Tabla 71. Inversiones del proyecto

En dólares

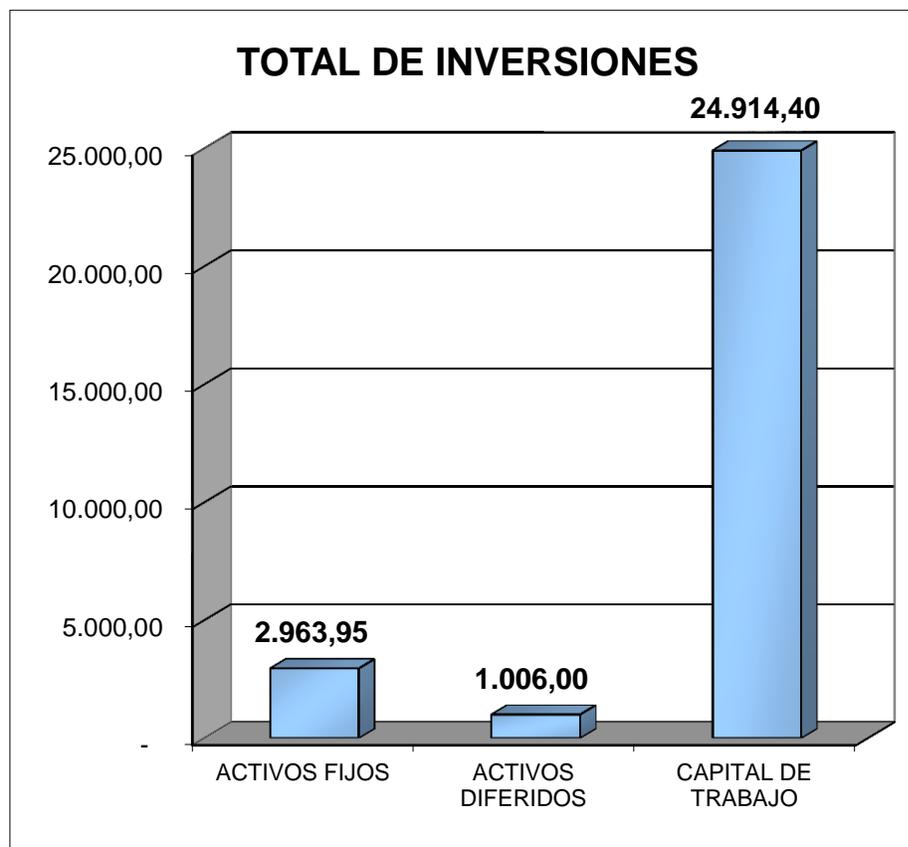
RUBROS	TOTAL INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	
Adecuaciones	220,00
Maquinaria y Herramientas	2.273,47
Muebles y Enseres	64,98
Equipos de Oficina	16,91
Equipos de Computación	388,59
Subtotal	2.963,95
ACTIVOS NOMINALES	
Gastos de Constitución	356,00
Gastos preoperatorios	650,00
Subtotal	1.006,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	24.914,40
Subtotal	24.914,40
TOTAL	28.884,35

TOTAL DE LA INVERSION	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	2.963,95
ACTIVOS DIFERIDOS	1.006,00
CAPITAL DE TRABAJO	24.914,40
TOTAL	28.884,35

FINANCIAMIENTO		
TOTAL FINANCIAMIENTO	-	0,0%
TOTAL APOORTE SOCIOS	28.884,35	100,0%
TOTAL	28.884,35	100,0%

Fuente: El autor

Ilustración 26. Total de inversiones



Elaborado por: El autor

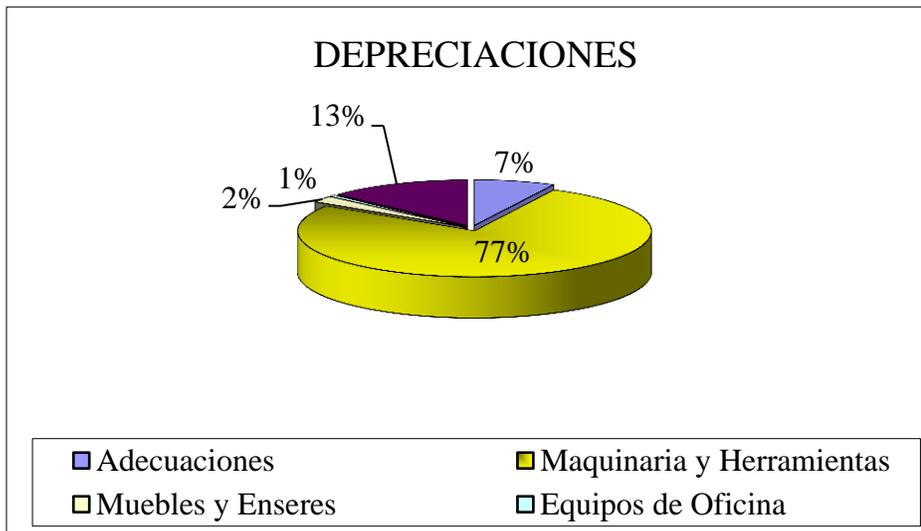
8.2. Depreciaciones

Tabla 72. Depreciaciones

DEPRECIACIÓN								En dólares	
DETALLE	VALOR	VALOR	DEPRECIACION					% DEPREC.	AÑOS
	DEL BIEN	SALVAMENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Adecuaciones	220,00	165,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	5,00%	20
Maquinaria y Herramientas	2.273,47	1.136,74	227,35	227,35	227,35	227,35	227,35	10,00%	10
Muebles y Enseres	64,98	32,49	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	10,00%	10
Equipos de Oficina	16,91	8,46	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	10,00%	10
Equipos de Computación	388,59	0,00	129,53	129,53	129,53			33,33%	3
Inversión Total en Activos Fijos	2.963,95	1.342,68	376,07	376,07	376,07	246,54	246,54		

Fuente: El autor

Ilustración 27. Depreciaciones



Elaborado por: El autor

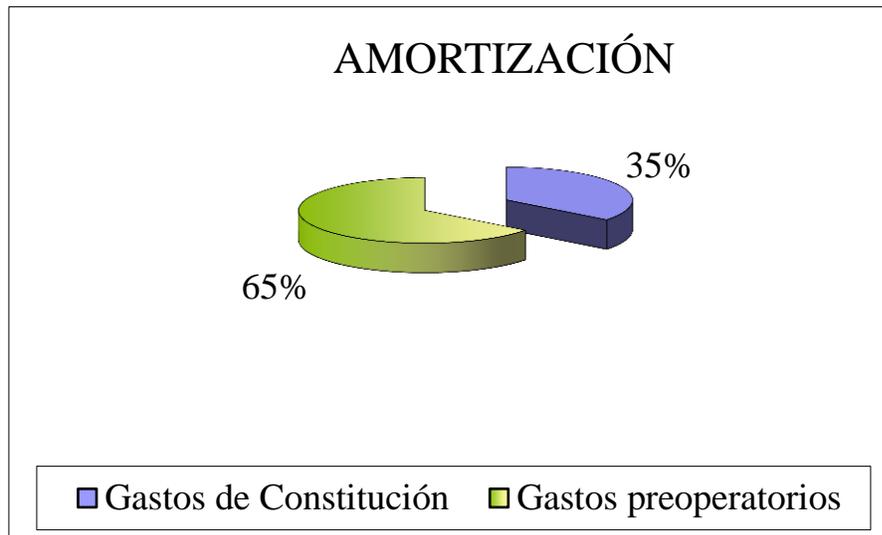
8.3. Amortización de los gastos de constitución y preoperatorios

Tabla 73. Amortización de los gastos de constitución y preoperatorios

AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PREOPERATORIOS En dólares						
DETALLE	VALOR DEL ACTIVO	AMORTIZACIÓN				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS NOMINALES						
Gastos de Constitución	356,00	71,20	71,20	71,20	71,20	71,20
Gastos preoperatorios	650,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Total Activos Intangibles	1.006,00	201,20	201,20	201,20	201,20	201,20

Fuente: El autor

Ilustración 28. Amortizaciones



Elaborado por: El autor

8.4. Ingresos y costos variables por año

Tabla 74. Ingresos y costos variables por año

CUADRO DE INGRESOS Y COSTOS VARIABLES						En dólares
AÑO 1						
DETALLE	PRODUCCION ANUAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	
CAJAS DE GALLETAS	31.800	2,29	72.822,00	0,644	20.467,91	
TOTAL	31.800		72.822,00		20.467,91	
AÑO 2						
DETALLE	PRODUCCION ANUAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	
CAJAS DE GALLETAS	34.344	2,29	78.647,76	0,624	21.413,83	
TOTAL	34.344		78.647,76		21.413,83	
AÑO 3						
DETALLE	PRODUCCION ANUAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	
CAJAS DE GALLETAS	37.092	2,29	84.940,68	0,604	22.407,80	
TOTAL	37.092		84.940,68		22.407,80	
AÑO 4						
DETALLE	PRODUCCION ANUAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	
CAJAS DE GALLETAS	37.833	2,29	86.637,57	0,614	23.229,85	
TOTAL	37.833		86.637,57		23.229,85	
AÑO 5						
DETALLE	PRODUCCION ANUAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	
CAJAS DE GALLETAS	38.590	2,29	88.371,10	0,624	24.083,41	
TOTAL	38.590		88.371,10		24.083,41	

Fuente: El autor

8.5. Resumen de ingresos

Tabla 75. Ingresos por año y actualizados con tasa de descuento

RESUMEN DE INGRESOS OPERACIONALES					
En dólares					
PRODUCTOS Y SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJAS DE GALLETAS	72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10
TOTAL	72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10
INGRESO ACTUALIZADO	61.128,18	55.417,14	50.025,84	43.015,18	36.830,24

Fuente: El autor

8.6. Resumen de gastos

Tabla 76. Egresos por año y actualizados con tasa de descuento

CUADRO DE RESUMEN DE COSTOS TOTALES					
COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJAS DE GALLETAS	20.467,91	21.413,83	22.407,80	23.229,85	24.083,41
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	20.467,91	21.413,83	22.407,80	23.229,85	24.083,41
COSTOS OPERATIVOS FINANCIEROS Y VENTAS	27.375,91	27.375,91	27.375,91	27.246,38	27.246,38
COSTO TOTAL	47.843,82	48.789,74	49.783,71	50.476,23	51.329,79
EGRESO ACTUALIZADO	40.161,02	34.378,44	29.445,83	25.061,23	21.392,61

Fuente: El autor

8.7. Relación costo – beneficio

Tabla 77. Relación costo - beneficio

RELACION COSTO – BENEFICIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO ACTUALIZADO	61.128,18	55.417,14	50.025,84	43.015,18	36.830,24
EGRESO ACTUALIZADO	40.161,02	34.378,44	29.445,83	25.061,23	21.392,61

RELACION COSTO - BENEFICIO	246.416,57	1,64
	150.439,13	

Fuente: El autor

8.8. Estado de resultados

Tabla 72. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO		En dólares				
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
VENTAS						
CAJAS DE GALLETAS	72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10	
TOTAL VENTAS	72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10	
COSTO DE VENTAS						
Egresos de Insumos						
Empaques	3.180,00	3.434,40	3.709,20	3.783,30	3.859,00	
Harina de trigo	1.457,48	1.515,78	1.576,41	1.639,46	1.705,04	
Azúcar Impalpable	978,44	1.017,57	1.058,28	1.100,61	1.144,63	
Mantequilla s/s	7.174,22	7.461,19	7.759,64	8.070,03	8.392,83	
Vainilla	127,30	132,39	137,68	143,19	148,92	
Huevo	441,69	459,36	477,73	496,84	516,71	
Naranja	1.021,18	1.062,02	1.104,50	1.148,68	1.194,63	
Maracuyá	1.636,50	1.701,96	1.770,04	1.840,84	1.914,47	
Uvilla	1.309,20	1.361,57	1.416,03	1.472,67	1.531,58	
Mortiño	1.309,20	1.361,57	1.416,03	1.472,67	1.531,58	
Azúcar	1.832,71	1.906,02	1.982,26	2.061,55	2.144,01	
TOTAL COSTOS DE VENTAS	20.467,91	21.413,83	22.407,80	23.229,85	24.083,41	
UTILIDAD BRUTA	52.354,09	57.233,93	62.532,88	63.407,72	64.287,69	
COSTOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS, VENTAS FINANCIEROS						
Sueldos	18.875,54	18.875,54	18.875,54	18.875,54	18.875,54	
Agua	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	
Arriendo	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	
Luz Eléctrica	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	
Teléfono	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	
Transporte	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	
Útiles de Aseo y Limpieza	233,10	233,10	233,10	233,10	233,10	
Depreciaciones	376,07	376,07	376,07	246,54	246,54	
Amortizaciones gastos constitución	201,20	201,20	201,20	201,20	201,20	
Promoción	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	
Publicidad	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	
Relaciones Públicas	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	
Otros Gastos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
Intereses de Crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL COSTOS	27.375,91	27.375,91	27.375,91	27.246,38	27.246,38	
UTILIDAD antes IMP. Y P.T.	24.978,18	29.858,02	35.156,97	36.161,34	37.041,31	
15% Partic. de Trabajad.	3.746,73	4.478,70	5.273,54	5.424,20	5.556,20	
UTILIDAD ANTES DE IMP.	21.231,45	25.379,32	29.883,42	30.737,14	31.485,11	
Impuestos 25% a la renta	5.307,86	6.344,83	7.470,86	7.684,28	7.871,28	
UTILIDAD NETA	15.923,59	19.034,49	22.412,57	23.052,85	23.613,83	

Elaborado por: El autor

8.9. Balance General (determinación de los fondos para aplicar en activos)

Tabla 79. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO							En dólares
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE							
Caja	24.914,40	50.469,84	55.926,95	61.803,16	63.255,27	64.582,98	
TOTAL DE ACT. CORRIENTES	24.914,40	50.469,84	55.926,95	61.803,16	63.255,27	64.582,98	
ACTIVO FIJO NETO							
Adecuaciones	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	
Maquinarias	2.273,47	2.273,47	2.273,47	2.273,47	2.273,47	2.273,47	
Muebles y Enseres	64,98	64,98	64,98	64,98	64,98	64,98	
Equipos de Oficina	16,91	16,91	16,91	16,91	16,91	16,91	
Equipos de Computación	388,59	388,59	388,59	388,59	388,59	388,59	
Depreciación Acumulada		-376,07	-752,13	-1.128,20	-1.374,73	-1.621,27	
TOTAL ACT. FIJOS	2.963,95	2.587,88	2.211,82	1.835,75	1.589,22	1.342,68	
ACTIVO DIFERIDO NETO							
Gastos de Constitución	356,00	356,00	356,00	356,00	356,00	356,00	
Gastos Preoperatorios	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	
Amortización gastos de Constitución		-201,20	-402,40	-603,60	-804,80	-1.006,00	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1.006,00	804,80	603,60	402,40	201,20	0,00	
TOTAL DE ACTIVOS	28.884,35	53.862,53	58.742,37	64.041,31	65.045,69	65.925,66	
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE							
Utilidad Empleados por pagar		3.746,73	4.478,70	5.273,54	5.424,20	5.556,20	
Impuestos por pagar		5.307,86	6.344,83	7.470,86	7.684,28	7.871,28	
TOTAL DE PASIV. CORRIENTES	0,00	9.054,59	10.823,53	12.744,40	13.108,49	13.427,47	
PASIVO DE LARGO PLAZO							
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL DE PASIVOS	0,00	9.054,59	10.823,53	12.744,40	13.108,49	13.427,47	
PATRIMONIO							
Capital social	28.884,35	28.884,35	28.884,35	28.884,35	28.884,35	28.884,35	
Utilidad/Pérdida		15.923,59	19.034,49	22.412,57	23.052,85	23.613,83	
TOTAL DE PATRIMONIO	28.884,35	44.807,94	47.918,84	51.296,91	51.937,20	52.498,18	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.884,35	53.862,53	58.742,37	64.041,31	65.045,69	65.925,66	

Elaborado por: El autor

8.10. Índices financieros anuales proyectados

Tabla 10. Índices financieros anuales proyectados

INDICES FINANCIEROS ANUALES PROYECTADOS						
INDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	Activo Corriente	5,57	5,17	4,85	4,83	4,81
	Pasivo Corriente					
Razón Endeudamiento	Pasivo Total	16,81%	18,43%	19,90%	20,15%	20,37%
	Activo Total					
Capital de Trabajo	A. C. - P. C.	41.415,25	45.103,42	49.058,76	50.146,79	51.155,50
Margen Bruto de Utilidades	Utilidad Bruta	71,89%	72,77%	73,62%	73,19%	72,75%
	Ventas					
Margen Operacional de Utilidades	Utilidad Operacional	34,30%	37,96%	41,39%	41,74%	41,92%
	Ventas					
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta	21,87%	24,20%	26,39%	26,61%	26,72%
	Ventas					
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta	35,54%	39,72%	43,69%	44,39%	44,98%
	Patrimonio					
Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta	29,56%	32,40%	35,00%	35,44%	35,82%
	Activo Total					

Fuente: El autor

8.11. Evaluación del proyecto

8.11.1. Estimación de la tasa de descuento (costo promedio ponderado del capital)

Tabla 80. Tasa de descuento según el costo promedio ponderado del capital

Tasa de Descuento Costo Promedio Ponderado de Capital

$K_e =$	$R_f +$	$R_p +$	R_i
---------	---------	---------	-------

$R_f =$	4,53%	Tasa Prime
$R_p =$	8%	Riesgo País
$R_i =$	1,10%	Riesgo Industria

Tasa Prime: Tasa preferencial a la que prestan los bancos

$K_e =$	4,53%	8%	1,10%
$K_e =$	13,63%		

Tasa de Descuento con Inflación

Inflación 5,50%

VAN Inflado	19,13%
--------------------	---------------

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

8.11.2. Flujo de caja ajustado

Tabla 81. Flujo de caja ajustado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
En dólares					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EFECTIVO					
CAJAS DE GALLETAS	72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10
EGRESOS DE EFECTIVO					
Egresos de Insumos					
Empaques	3.180,00	3.434,40	3.709,20	3.783,30	3.859,00
Harina de trigo	1.457,48	1.515,78	1.576,41	1.639,46	1.705,04
Azúcar Impalpable	978,44	1.017,57	1.058,28	1.100,61	1.144,63
Mantequilla s/s	7.174,22	7.461,19	7.759,64	8.070,03	8.392,83
Vainilla	127,30	132,39	137,68	143,19	148,92
Huevo	441,69	459,36	477,73	496,84	516,71
Naranja	1.021,18	1.062,02	1.104,50	1.148,68	1.194,63
Maracuyá	1.636,50	1.701,96	1.770,04	1.840,84	1.914,47
Uvilla	1.309,20	1.361,57	1.416,03	1.472,67	1.531,58
Mortiño	1.309,20	1.361,57	1.416,03	1.472,67	1.531,58
Azúcar	1.832,71	1.906,02	1.982,26	2.061,55	2.144,01
Egresos Adm.vOper.					
Sueldos	18.875,54	18.875,54	18.875,54	18.875,54	18.875,54
Agua	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Arriendo	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Luz Eléctrica	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Telefonía	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Transporte	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Útiles de Aseo y Limpieza	233,10	233,10	233,10	233,10	233,10
Promoción	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75
Publicidad	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Relaciones Públicas	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25
Otros Gastos (imprevistos)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Impuestos	0	5.307,86	6.344,83	7.470,86	7.684,28
Amortización de Crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de Crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% participación de Trabajadores		3.746,73	4.478,70	5.273,54	5.424,20
Dividendos		15.923,59	19.034,49	22.412,57	23.052,85
TOTAL EGRESOS EFECTIVO	47.266,56	73.190,65	79.064,47	85.185,46	87.043,40
FLUJO NETO DE EFECTIVO	25.555,44	5.457,11	5.876,21	1.452,11	1.327,70
SALDO INICIAL DE CAJA	24.914,40	50.469,84	55.926,95	61.803,16	63.255,27
SALDO FINAL DE CAJA	50.469,84	55.926,95	61.803,16	63.255,27	64.582,98

Fuente: El autor

8.11.3. Cálculo del VAN y la TIR con flujos inflados

Tabla 82. Cálculo del VAN y la TIR con flujos inflados

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
En dólares						
	INVERSIONES	HORIZONTE DEL PROYECTO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS						
CAJAS DE GALLETAS		72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10
OTROS INGRESOS						
TOTAL INGRESOS		72.822,00	78.647,76	84.940,68	86.637,57	88.371,10
EGRESOS						
Empaques		3.180,00	3.434,40	3.709,20	3.783,30	3.859,00
Harina de trigo		1.457,48	1.515,78	1.576,41	1.639,46	1.705,04
Azúcar Impalpable		978,44	1.017,57	1.058,28	1.100,61	1.144,63
Mantequilla s/s		7.174,22	7.461,19	7.759,64	8.070,03	8.392,83
Vainilla		127,30	132,39	137,68	143,19	148,92
Huevo		441,69	459,36	477,73	496,84	516,71
Naranja		1.021,18	1.062,02	1.104,50	1.148,68	1.194,63
Maracuyá		1.636,50	1.701,96	1.770,04	1.840,84	1.914,47
Uvilla		1.309,20	1.361,57	1.416,03	1.472,67	1.531,58
Mortño		1.309,20	1.361,57	1.416,03	1.472,67	1.531,58
Azúcar		1.832,71	1.906,02	1.982,26	2.061,55	2.144,01
Sueldos		18.875,54	18.875,54	18.875,54	18.875,54	18.875,54
Agua		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Arriendo		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Luz Eléctrica		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Telefonía		480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Transporte		720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Útiles de Aseo y Limpieza		218,75	218,75	218,75	218,75	218,75
Promoción		233,10	233,10	233,10	233,10	233,10
Publicidad		280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Relaciones Públicas		151,25	151,25	151,25	151,25	151,25
Otros Gastos (imprevistos)		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Depreciaciones		376,07	376,07	376,07	246,54	246,54
Amortizaciones gastos constitución		201,20	201,20	201,20	201,20	201,20
TOTAL EGRESOS		47.843,82	48.789,74	49.783,71	50.476,23	51.329,79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		24.978,18	29.858,02	35.156,97	36.161,34	37.041,31
15% participación de Trabajadores		3.746,73	4.478,70	5.273,54	5.424,20	5.556,20
Impuestos		5.307,86	6.344,83	7.470,86	7.684,28	7.871,28
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		15.923,59	19.034,49	22.412,57	23.052,85	23.613,83
Depreciaciones		376,07	376,07	376,07	246,54	246,54
Amortizaciones gastos constitución		201,20	201,20	201,20	201,20	201,20
Recuperación del Capital de Trabajo						24.914,40
Valor Salvamento						1.342,68
INVERSIONES						
Fijas	-2.963,95					
Diferidas	-1.006,00					
Capital de Trabajo	-24.914,40					
FLUJO FINAL DE EFECTIVO	-28.884,35	16.500,86	19.611,76	22.989,83	23.500,59	50.318,65

TASA DE DESCUENTO	19,13%
VAN PROYECTO	45.022,76
<u>TIR</u>	66,67%

Fuente: El autor

8.11.4. Rentabilidad y recuperación de la inversión

Tabla 83. Rentabilidad del proyecto

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTADA DEL NEGOCIO – INVERSIONISTAS						
En dólares						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	28.884,35					
Utilidad		15.923,59	19.034,49	22.412,57	23.052,85	23.613,83
Depreciación		376,07	376,07	376,07	246,54	246,54
Amortización gastos		201,20	201,20	201,20	201,20	201,20
Valor de Desecho						1.342,68
Capital de trabajo						24.914,40
Total	-28.884,35	16.500,86	19.611,76	22.989,83	23.500,59	50.318,65
Flujo de Efec.Descontado		13.851,13	13.818,92	13.597,92	11.667,94	20.971,20
Tasa de Descuento	19,13%					
VAN PROYECTO	45.022,76					
<u>TIR</u>	66,67%					

Fuente: El autor

Tabla 84. Recuperación de la inversión por años

AÑO	INVERSIÓN	RECUPERACIÓN	AÑO	INVERSIÓN	RECUPERACIÓN
0	-28.884,35		0	-28.884,35	
1	16.500,86	-12.383,49	1	13.851,13	-15.033,21
2	19.611,76	7.228,26	2	13.818,92	-1.214,29
3	22.989,83	30.218,09	3	13.597,92	12.383,62
4	23.500,59	53.718,69	4	11.667,94	24.051,57
5	50.318,65	104.037,33	5	20.971,20	45.022,76

Fuente: El autor

8.11.5. Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas

Tabla 85. Análisis de sensibilidad al precio

ANALISIS DE SENSIBILIDAD PRECIO				
PRECIO	PROYECTO		INVERSIONISTAS	
MAYORISTAS	VAN	TIR	VAN	TIR
	\$ 45.022,76	66,67%	\$ 45.022,76	66,67%
1,50	-9.217,22	9,05%	-9.217,22	9,05%
1,75	7.947,33	27,69%	7.947,33	27,69%
2,00	25.111,88	45,89%	25.111,88	45,89%
2,25	42.276,44	63,82%	42.276,44	63,82%
2,50	59.440,99	81,57%	59.440,99	81,57%
2,75	76.605,54	99,23%	76.605,54	99,23%
3,00	93.770,09	116,81%	93.770,09	116,81%
3,25	110.934,64	134,36%	110.934,64	134,36%
3,50	128.099,19	151,88%	128.099,19	151,88%
3,75	145.263,74	169,39%	145.263,74	169,39%
4,00	162.428,29	186,89%	162.428,29	186,89%

Fuente: El autor

Tabla 86. Análisis de sensibilidad a la cantidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CANTIDAD				
CANTIDAD	PROYECTO		INVERSIONISTAS	
	VAN	TIR	VAN	TIR
	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
30.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
35.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
40.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
45.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
50.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
55.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
60.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
65.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
70.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
75.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%
80.000,00	\$ 45.022,76	66,67%	45.022,76	66,67%

Fuente: El autor

8.11.6. Punto de equilibrio

Tabla 87. Punto de equilibrio promedio

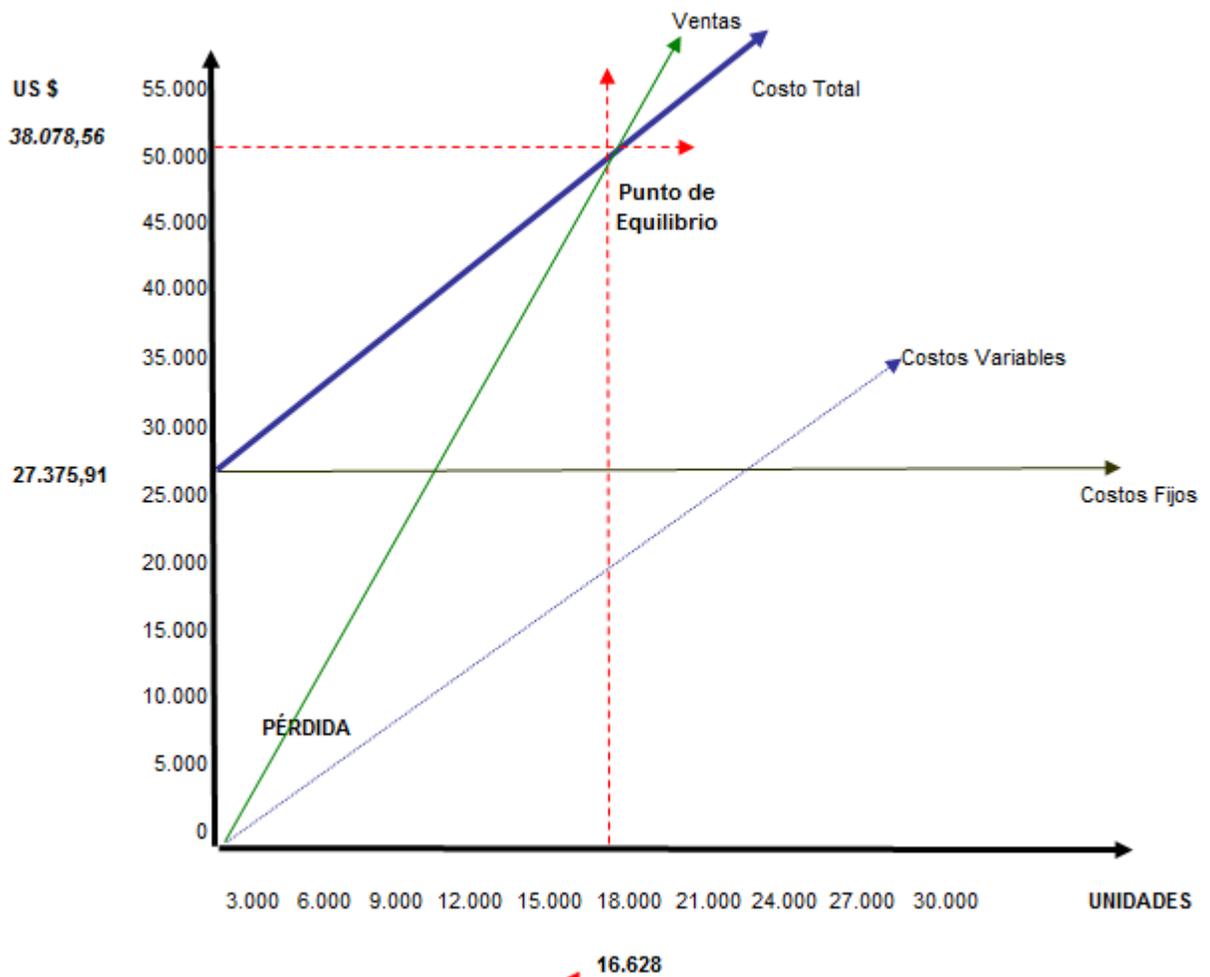
PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO

GALLETAS DE FRUTOS EXÓTICOS ECUATORIANOS

AÑO	COSTOS FIJOS	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE U.	EQUILIBRIO UNIDADES	EQUILIBRIO DOLARES
1	27.375,91	2,29	0,64	16.628	38.078,56
2	27.375,91	2,29	0,64	16.628	38.078,56
3	27.375,91	2,29	0,64	16.628	38.078,56
4	27.246,38	2,29	0,64	16.550	37.898,39
5	27.246,38	2,29	0,64	16.550	37.898,39

Fuente: El autor

Ilustración 29. Punto de equilibrio promedio



Elaborado por: El autor

8.11.7.Resultados y consideraciones de la evaluación

- Una vez considerados y estimados todos los valores que intervienen en la inversión inicial del proyecto y a ello una previsión de seis meses para el capital de trabajo, es decir, para el funcionamiento de la empresa en los primeros meses en los cuales se estima su nacimiento, se prevé un espacio de tiempo de fortalecimientos en el cual la salida de efectivo debe ser mínima o nula para no desfaltar a la misma, se necesita un total de USD 28.884,35 entre activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.
- Al no tener financiamiento los inversionistas del proyecto deben contar con el total del valor establecido como inversión ya que el valor recae en 100% hacia los interesados en emprender la implementación de la idea. Cada parte debe contar con USD 14.442,17 para participar en el proyecto considerando que la participación es igualitaria en una cartera de dos accionistas.
- El costo unitario variable para los cinco años de actividad reposa en un valor de USD 0,64, lo que se deriva de la relación entre la utilidad bruta y la producción anual, en este costo entran en consideración dos valores fundamentales: los ingresos por ventas y los egresos de insumos, por lo que es una relación directa del costo.
- Es primordial actualizar o ajustar los valores obtenidos tanto en ingresos como en egresos mediante la aplicación de una tasa de descuento en la cual la inflación este asumida, ya que así la objetividad del proyecto será más pura considerando el valor del dinero en el tiempo.
- La relación que existe entre costo y beneficio del ejercicio dentro del periodo proyectado para cinco años es de 1,64, es decir, que por cada dólar que se obtenga en gastos se obtiene USD 1,64 en beneficios.

- El flujo de caja proyectado para un periodo de cinco años, estipulado como la entrada y salida de dinero dentro de la actividad, remite a la obtención de valores positivos para cada uno de los años. Dentro del flujo de caja, se observa una creciente porcentual dentro de la diferencia entre ingresos y egresos a excepción del año cuatro, en el cual el porcentaje del flujo final efectivo decrece en 1% al año anterior pero aun así es un saldo positivo que demuestra ganancia en el proyecto; permitiendo obtener un valor actual neto, VAN, de USD 41.465,00 al final del periodo con una tasa interna de retorno, TIR, del 66,67% para sus inversionistas, valor que es congruente entre el precio y el costo del producto.
- Los índices muestran que la salud del proyecto a nivel financiero es bastante óptimo y permite avizorar nuestras estrategias según su crecimiento en el tiempo.
 - La razón circulante o índice de solvencia muestra si se desea adquirir una deuda a corto plazo el proyecto permite pagar cinco dólares por cada dólar de deuda.
 - La razón de endeudamiento nos muestra que con activos de la empresa se puede pagar el pasivo de cada año. Es decir, que con cada dólar en activos se cancela, veinte centavos en pasivos.
 - El capital de trabajo muestra que después de cancelar los pasivos corrientes queda un saldo neto positivo para operar en la empresa, este índice asegura que durante la actividad no van a existir tiempos en que no se puede operar por falta de liquidez o dinero.
 - El margen bruto de ventas nos dice que por cada dólar vendido se obtendrá USD 0,72 de utilidad bruta. Posterior se obtendrá USD 0,42 de utilidad operacional y

una utilidad neta de USD 0,23 por cada dólar vendido, lo que en una caja de galletas vendida al por mayor representaría USD 0,61 y al por menor USD 0,67.

- Con respecto a la recuperación del capital en una proyección inflada, en el tercer año de actividad el inversionista ha recuperado en su totalidad su inversión y ha obtenido ganancias de la misma.
- La variable más sensible del presente proyecto es el precio de venta al que se ata el producto. Si se desea incurrir en promociones el valor de venta nunca debe ser menor a USD 1,75 caso contrario representaría pérdidas para la empresa.
- El punto de equilibrio y por ende el mínimo de ventas para el primer año es de 16.628 cajas de galletas por ende USD 38.078,56, dicho valor refiere al monto que se debe cubrir para no tener pérdidas ni ganancias, una vez superado el mismo, todo lo demás será ganancias.

CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En relación a todas las variables del entorno es importante monitorear la evolución de cada plataforma en las cuales se sostiene el desarrollo íntegro del Ecuador, con esto se admite la influencia que tienen variables económicas, sociales, legales, culturales y políticas en el desempeño de la empresa; pese a que actualmente no invalidan ningún aspecto en la implementación del proyecto podría en un futuro complicarla en algunos sentidos y facilitarla en otros, por lo que los planes estratégicos deben estar alineados al cambio del macro entorno.
- Una de las variables más relevantes que se recomienda tomar en cuenta como piso para las proyecciones de ventas y crecimiento anual en producción es el índice de inflación, ya que la empresa debe crecer mínimo dos puntos más que este para que se puedan considerar como un crecimiento real, cuando crecimiento menos que el valor de la inflación representaría un estancamiento o pérdida.
- Dentro del análisis de la demanda se sostiene que existe una necesidad de consumo de galletas de frutos exóticos ecuatorianos que va atada a la escasez de oferta frente a innovación y exotividad de sabores dentro del mercado ecuatoriano, por lo que los consumidores del mercado dedicado a la producción y comercialización de galletas, están en búsqueda de nuevas ofertas.
- Para la proyección de la demanda se ha considerado dos tipos de universos: el nacional y el internacional que se fusionan dentro de una generalidad como un universo turístico dentro de la ciudad de Quito. El mercado compuesto por dicho universo se ha convertido en potenciabile gracias a las campañas de turismo activo que efectúa el Ministerio de Turismo para atraer visitantes de toda nacionalidad y

estrato socio – económico a la capital del Ecuador, un claro ejemplo es la campaña denominada “Conoce las 7 maravillas de Quito”. Por lo que se recomienda focalizar los puntos de venta en las zonas promovidas como puntos turísticos importantes de la ciudad ya que la afluencia y rotación de personas es mayor que en otros sitios turísticos dentro de la zona, lo que representa mayor probabilidad de venta y captura de clientes.

- La realización de encuestas como método de recolección de información de la muestra para determinar comportamientos, percepciones, preferencias y hábitos es la más efectiva en términos de anchura y veracidad de información; ya que al ser una herramienta que toma poco tiempo para ser llenada por el encuestado y bajo anonimato, permite obtener información verdadera que no está atada a compromisos ni a aburrimiento por el tiempo que toma llenar formatos, es así, que se recomienda el uso de la misma siempre y cuando las preguntas sean rápidas de leer, fáciles de contestar y que arrojen la información deseada para fines estadísticos cuantitativos.
- Según encuestas, más del 55% del universo ha calificado los sabores de uvilla, maracuyá, naranjilla y mortiño como sabores exóticos de galletas, que les gustaría encontrar en una presentación de dieciséis galletas por caja y que están dispuestos a pagar un valor de USD 2,50 por la misma.
- Las degustaciones, son una herramienta cualitativa que permite medir el interés, percepción y preferencias de la muestra frente a un producto alimenticio. Se recomienda que cada vez que se tenga un nuevo producto se realice utilice esta herramienta acompañada de un pequeños cuestionario verbal para afianzar las

respuestas del público que participo en la degustación, es primordial observar el lenguaje no verbal para detectar los pensamientos del público ante el producto mientras lo degusta. Al ejecutar un programa de degustaciones dentro del análisis del mercado, se observó gran interés de la muestra ante las ofertas de sabor y aceptación por el producto integro, indicando la posibilidad de una acción de compra del producto si está a la venta.

- Las características más resaltables del producto que permite explotar sus facultades de competitividad dentro de las nuevas tendencias de mercado son sus aportaciones nutricionales versus las ofertas de galletas ya existentes en el mercado, ya que las galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos muestran valores nutricionales reales y menores a las clásicas galletas de dulce comercializadas y sin valores nutricionales reales u ocultos publicados en los empaques. Es primordial mantener al cliente correctamente informado para que puede confiar en la marca y por ende fomentar su fidelidad.
- La estrategia de investigación más desarrollo, I + D, que se propone para este proyecto tiene como objetivo el lanzamiento de nuevas ofertas de sabor y convertir todas las recetas en versiones light con la finalidad de atender tres nichos de mercado como lo son el nicho que busca sabor, el nicho que busca productos light y el nicho que busca productos light de buen sabor. Con esta estrategia se pretende estar a la vanguardia de mercado para evitar la curva de declive del producto y en su efecto una vez llegada la maduración volverlo un clásico.

- El correcto análisis de costos es primordial para poder manejar una buena estrategia de marketing mix. Una forma adecuada de cálculo es el desglose de todos los insumos que intervienen directamente en la producción y ponderar su costo según el porcentaje que interviene en cada unidad, es decir, en cada galleta, por lo que en este estudio se obtuvo que el costo de una galleta rellena es de tres centavos de dólar, es decir, que el 15% del precio se encuentra en materia prima por caja. A este valor posteriormente se le debe cargar valores relativamente indirectos como costos de la mano de obra y costos administrativos lo que infla el costo total de producción a USD 1,37 lo que teóricamente representaría USD 0,09 por galleta.
- La obtención del margen de ganancia debe estar sujeto a todas las previsiones de planeación estratégica de tal forma los valores obtenidos son reales y sólidos para efectuar un análisis financiero. Dentro del análisis de la ganancia que se desea dar a cada unidad ha intervenido primordialmente el porcentaje que se quiere otorgar al punto de venta como estrategia para promover las ventas del producto, es por eso, que se ha establecido el valor de USD 2,29 para la venta a minoristas con un porcentaje de comisión al punto de venta del 8% sobre el precio de venta al público, es decir, que al punto de venta le pertenece USD 0,21 por caja vendida.
- Se recomienda ofrecer al punto de venta un buen margen de ganancia por la venta del producto ya que así sumaran esfuerzos para tener una frecuencia de rotación elevada en percha y hacer su ganancia más elevada por la venta del producto; de tal forma que presten más interés y acciones de pull y push para promover el

producto a comparación de las acciones que realizaran para vender un producto que les ofrece menos ganancia.

- La ubicación geográfica de la plaza debe facilitar las acciones de distribución del producto al igual que un ahorro en costos, es así, que se ha identificado el centro de la ciudad de Quito como el punto donde este principio puede ser aplicado; ya que aparte de cumplir con las condiciones logísticas requeridas es un vértice potenciante para la atracción de públicos que pertenecen al turismo, es así, que estratégicamente también apoyara a las ventas.
- La disposición de la planta o fábrica debe ser realizada con objetividad del uso del espacio y aprovechamiento del mismo, de tal forma que no se tenga áreas muertas que aporten únicamente con costo de arrendamiento y no a la ejecución de la producción.
- La selección de las plazas como puntos de venta debe estar ligada a las variables psicográficas y de cantidad, por ende, se deben calificar los puntos de comercialización por su naturaleza turística y la cantidad de potenciales clientes que la visitan; una noción rápida para su elección lo otorga el Ministerio de Turismo con sus reportes de zonas turísticas más visitadas al año.
- La estrategia de comunicación debe estar apalancada en tres pilares para que su efectividad sea más probable, estos son: promoción, publicidad y relaciones públicas, mismos que deben estar alineados para perseguir un mismo objetivo y fortalecidos con el desarrollo de una marca, su presentación visual como logotipo y colores y finalmente con su presentación cognitiva como lo son sus o sus slogans.

- Una de las estrategias más dinámicas dentro del plan estratégico de comunicación es el uso de la marca país para la promoción del producto. La marca país puede ser explotada en forma nacional e internacional, dentro del periodo a corto plazo se afianzara su identidad ecuatoriana y se aprovechara la tendencia social de consumo y preferencia del producto nacional que está bañando a las industrias ecuatorianas.
- La marca país resalta las características comparativas del Ecuador lo que permite el proceso de venta ya que la reputación dentro de la producción de frutos es positiva y sus valores exóticos es aún mayor, pero si el producto no alcanza buenos estándares de calidad sus ventajas competitivas como calidad, sabor y precio, serán nulas y el mercado no lo aceptara ni consumirá.
- Para el emprendimiento de una empresa artesanal se recomienda respetar su naturaleza, por lo que al momento de implementar la idea y necesitar recurso humano para su ejecución no se debe inflar la cartera de colaboradores sino más bien delinear correctamente sus funciones y objetivos dentro de la empresa, de tal forma que el gasto en sueldos y salarios será la necesaria según los resultados requeridos y una vez ya pasado el tiempo y avanzada la actividad se analizara la necesidad de reclutamiento de nuevo personal según nuevos objetivos, nuevas funciones y si la salud financiera lo permite, esta óptica es reservada pero efectiva.
- La figura legal con la que se emprenderá el proyecto es denominada empresa individual o persona natural; se ha escogido dicha figura para evitar incurrir en gastos de constitución mayores y deducciones de impuestos en los cuales se

gastaría si la figura fuese una sociedad anónima o compañía limitada. Se debe gestionar sin excepción todos los permisos que solicita la ley para evitar problemas legales y el cierre de operaciones por la falta de los mismos, a la vez que hará uso de los beneficios que otorga el certificado artesanal, para la obtención de los mismos.

- La patente de un registro distintivo es fundamental para evitar que otros competidores copien la marca en su totalidad o parcialidad y empiecen a comercializar sus productos bajo el nombre de *Fruga*. Este registro otorga seguridad a la empresa y valor intangible de marca lo que hace que su precio como activo intangible de la empresa se preserve y si es bien manejada se avale económicamente.
- Las proyecciones de las ventas para un periodo de cinco años, se ha realizado bajo una perspectiva conservadora pero que abastece los gastos de la empresa y los sobrepasa. El fundamento primordial utilizado para la proyección fue el índice de inflación que radicado en el Ecuador como base, de tal forma, procurando que la empresa crezca mínimo al igual que dicha variable caso contrario si existe un crecimiento menor al valor de 5.5% este no sería un crecimiento real; una vez propuesto este punto se ha designado tres puntos más como base total de ventas, es decir, que cada año las ventas deben subir mínimo 8% para obtener un rentabilidad significativa según la capacidad instalada de producción actual.
- En un escenario optimista si las ventas incrementan más que los valores de producción establecidos para un periodo determinada, la acción inmediata es cambiar el plan de producción y de trabajo para optimizar el tiempo y capacidad

instalada en planta sin la necesidad de adquirir nuevos implementos o colaboradores.

- Una establecidos los valores de inversión y adquisiciones, costos, proyección de ventas y la valuación de todas las actividades que representan la entrada o salida de dinero, se puede proceder con el análisis económico – financiero para determinar la factibilidad del proyecto. Mediante este análisis se puede discernir el verdadero valor de todos los principios y estrategias asumidas para la implementación y actividad de la empresa, por lo que se recomienda la captación de información necesaria para su desarrollo.
- La veracidad de información y viabilidad del balance general y estado de resultados puede ser resumido en el análisis de los índices financieros, mismos que en este estudio prometen la factibilidad de una operación con oportunidades de crecimientos por su razón de endeudamiento y márgenes de utilidad positivos y atractivos para un negocio pionero y artesanal.
- En el contexto financiero uno de los puntos más importantes es establecer la tasa de descuento con la cual se va a calificar el proyecto; para esta se recomienda ajustarla con el índice de inflación ya que de tal forma se considerara con objetividad el valor del dinero en el tiempo y las verdaderas necesidades que tiene la empresa en términos monetarios. Con una tasa de descuento que contempla la inflación se podrán obtener el valor actual neto actualizado y la tasa interna de retorno real.
- El valor actual neto se ha mostrado positivo y alentador para implementación de una empresa dedicada al diseño, preparación y comercialización de galletas

artesanales de frutos exóticos ecuatorianos bajo la perspectiva dada dentro de este estudio pero el valor contundente que da luz verde o roja en el análisis financiero en base a los flujos de caja para cinco años es la tasa interna de retorno. El porcentaje de la TIR que todo proyecto debe exceder para volverse atractivo es el de tasa pasiva que otorga el banco como a sus clientes, como para que amerite el riesgo de incursionar en un mercado. Para la naturaleza de este proyecto y la tasa de descuento establecida se ha considerado que los valores óptimos de TIR con los cuales el inversionista decide emprender la idea deben encontrarse sobre un mínimo del 40%; en este caso la tasa interna de retorno alcanzado un excelente valor de 66,67% después de todos los gastos; dicho valor es bastante razonable y congruente ya que en términos comerciales y en un pequeño análisis manual el porcentaje de ganancia entre venta y costo es de 66,99% para clientes minoristas y un total de 82,30% si se realiza un venta directa al consumidor.

- Una vez establecido, realizado y analizado el presente estudio se determina que la implementación de una empresa dedicada a al diseño, producción y comercialización de galletas artesanales de frutos exóticos ecuatorianos sujeta a los parámetros impuestos en este análisis integro, es viable y factible con posibilidades de crecimiento y desarrollo para alcanzar la objetivos a corto mediano y largo plazo.

ANEXOS

Anexo 1. Ingredientes para la masa



Fuente: El autor

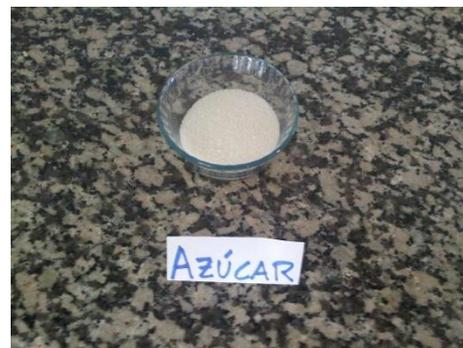
Anexo 2. Preparación de la masa = Mezcla de ingredientes para la masa



Fuente: El autor

Anexo 3. Preparación del relleno

Almíbar = Fruta + Azúcar + Calor



Fuente: El autor

Anexo 4. Estiramiento y corte de la masa - relleno y horneado de las galletas



Fuente: El autor

Anexo 5. Armado y empaque



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- <<http://www.ministeriodecultura.gob.ec/proyectos.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=45&sobi2Id=61>>
- Subía, Luis. Índice Estadístico Markop Ecuador. Quito. Markop, 2010.
- Barros, Carlo. El Universo. Quito
2007.<<http://www.eluniverso.com/2007/08/20/0001/9/DCF43089F3D14A90B992DF41EF7BC988.html>>
- Banco Central del Ecuador. Aviso legal.
2011.<http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion>
- Sitio Oficial de Quito Turismo - Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico<http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=81&Itemid=269>

<http://www.quito.com.ec/documents/Aeromexico-Conoce_las_7_maravillas_de_Quito.pdf>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Andes. Noviembre 2011.
<<http://andes.info.ec/sociedad/organizacion-dice-que-aumento-de-precios-de-alimentos-pone-en-riesgo-a-400-mil-ninos-108465.html>>
- CONADECUS <<http://es.scribd.com/doc/8385517/Analisis-de-Galletas-Informe-TecnicoCONADECUS>>
- Estadísticas Vitales, 2005. Instituto Nacional de Estadísticas, Gobierno de Chile.
2008.

- I Encuesta de Salud. Chile 2003. Ministerio de Salud, Gobierno de Chile,
- Tendencia secular del estado nutricional en escolares chilenos. Muzzo S, Cordero J, Ramírez I, Burrows R..Rev ChilNutr1999; 26: 311-5.
- Las golosinas en la alimentación infantil. Carlos Castillo D., Marcela Romo M. Rev. chil. pediatr. vol.77 no.2 Santiago Apr. 2006.
- Informe Confedach:Soprole, Nestlé, Arcor Dos en Uno, Quillayes. Documento preparado por Gonzalo Durán S. y Marco Kremerman, Observatorio Laboral Chile. Marzo 2007.
- Dulces cuentas del mercado de confites, Diario Estrategia, 21 de agosto de 2006.
- Dulcebatalla, MyriamMellado.Qué Pasa, sábado 25 de octubre de 2008
- Preventingchildhoodobesity.A report from the BMA Board of Science.British Medical Association 2005.
- Lic. ErnertoMejía ,Msc . Guatemala, mayo 25 2007
<<http://www.slideshare.net/jernestomejia/2-analisis-de-los-interesados-stakeholders>>
- <<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>>
- <<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>>
- <<http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzaspo-rter.pdf>>
- <<http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>>
- <<http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#planetactica>>

- <http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_1.asp>
- <http://www.crea.es/prevencion/audito/pag_int/ejemplos/4_2_2_contenidos_minimos.pdf>
- <<http://responsabilidadsocial.fundacioneroski.es/2007/es/desarrollo-profesional-y-seguridad/formacion-desarrollo-personal-y-resultados/>>
- <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-ninos-se-comen-lo-dulce-del-mercado-del-pais-351845.html>. 05/Junio/2009 | 00:13>
- <http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo_Microempresa/guiainvertionista/requisitos_fomentoArtesanal.html>
- <http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=286&Itemid=71>
- <<http://emprendedoresec.blogspot.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html>>
- <<http://www.expertiselaw.com/noticias/103-licencia-metropolitana-de-funcionamiento-dm-quito.html>>
- <<http://www.iess.gob.ec/site.php?category=empleadores>>
- <<http://www.iepi.gob.ec/module-pagemaster-viewpub-tid-3-pid-11.html>>
- <<http://www.muchohomejorecuador.org.ec/Huellita.aspx>>