



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
FRESAS CON CHOCOLATE PARA PERSONAS CON DIABETES EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO”**

Trabajo de titulación previo a la obtención de título de Licenciada en Administración de Empresas.

AUTORA:
Grace Patricia Navarro Sarasti

TUTORA:
Econ. Mercedes Fabiola Galárraga Carvajal, MBA

QUITO – ECUADOR

2022

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **GRACE PATRICIA NAVARRO SARASTI**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación con el nombre **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRESAS CON CHOCOLATE PARA PERSONAS CON DIABETES EN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**, como requisito para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 08 días del mes de agosto de 2022, firmo conforme:

Autor: Grace Patricia Navarro Sarasti

Firma: 

Número de Cédula: 1715280747

Dirección: Solanda calle Juan Barreiro y pasaje s23-d

Correo Electrónico: qt_grace22@hotmail.com

Teléfono: 099 506 2606 /023062527

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRESAS CON CHOCOLATE PARA PERSONAS CON DIABETES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”** presentado por Grace Patricia Navarro Sarasti, para optar por el Título de de Licenciada en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 08 de agosto de 2022

Econ. Mercedes Fabiola Galárraga Carvajal

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 08 de agosto de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Grace Patricia Navarro Sarasti', with a large, stylized flourish at the end.

Grace Patricia Navarro Sarasti

C.I.: 1715280747

LECTORES

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRESAS CON CHOCOLATE PARA PERSONAS CON DIABETES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 08 de agosto de 2022

.....
Ing. Ivanna Sánchez Montero M.Sc

.....
Lcdo. Marcelo Borja Galeas M.Sc

DEDICATORIA

 Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amada hija Arleth quien ha sido mi referente de superación perseverancia me a enseñando a través de sus cortos años lo que significa trabajar y no darse por vencido es mi gran ejemplo de lo que significar no darse por vencido y alcanzar todas las metas propuestas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre que a pesar que ya no se encuentra a mi lado forjo la mujer que soy en la actualidad, a mi Madre quién sin duda alguna no sería nadie sin su ayuda quien siempre ha estado a mi lado motivándome constantemente para alcanzar mis anhelos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA.....	1
AUTORIZACIÓN.....	2
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	3
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	4
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	
..... <i>¡Error! Marcador no definido.</i>	
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	18
1. Área de Marketing.....	18
1.1 Objetivos del estudio de mercado.....	18
1.2 Definición del servicio o producto.....	18
1.3. Definición del mercado.....	23
1.4. Análisis del macro y micro ambiente.....	42
1.5. Demanda potencial insatisfecha.....	56
1.6. Promoción y publicidad que se realizará (canales de comunicación).....	57
Presupuesto del plan de medios.....	61
1.7. Sistema de distribución a utilizar.....	62
1.8. Seguimiento a clientes.....	62
1.9. Especificación de mercados alternativos.....	65
CAPÍTULO II.....	66 <i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2. ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.1. Objetivo del estudio de producción.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.2. Descripción del proceso.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.3 Capacidad de producción.....	86
2.4. Definición de recursos necesarios para la producción.....	88
2.5. Calidad.....	88
2.6. Normativas y permisos que afectan su instalación.....	91
CAPÍTULO III.....	95
3.1. Objetivos del estudio de organización y gestión.....	95
3.2. Análisis estratégico y definición de objetivos.....	95
3.3. Organización funcional de la empresa.....	100
3.4. Control de gestión.....	106
3.5. Necesidades de personal.....	110
CAPÍTULO IV.....	111
4.1. Objetivos del estudio jurídico legal.....	111
4.2. Determinación de la forma jurídica.....	111
4.3. Patentes y marcas.....	114
4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales.....	116
CAPÍTULO V.....	121
5.ÁREA FINANCIERA.....	121
5.1. Objetivos del estudio financiero.....	121
5.2 Plan de inversiones.....	121
5.3 Plan de financiamiento.....	124
5.4 Cálculo de costos y gastos.....	125
5.5. Cálculo de ingresos.....	137
5.6 Estado de resultados proyectado.....	142
5.7. Flujo de Caja.....	143
5.7 Punto de equilibrio.....	144
5.9. Evaluación Financiera.....	146
5.10 CONCLUSIONES.....	151
5.11 RECOMENDACIONES.....	152
5.12 BIBLIOGRAFÍA.....	153

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	19
<i>Fresas con chocolate</i>	19
<i>Figura 2</i>	20
<i>Resumen de Nutrientes</i>	20
<i>Figura 3</i>	21
<i>Fresas en su estado natural</i>	21
<i>Fórmula de la muestra</i>	25
<i>Reemplazando los valores con una población de 132.462, da un total de muestra de 384 personas. n= 384</i> .	25
<i>Figura 4</i>	30
<i>Nivel de consumo de fresas con chocolate</i>	30
<i>Figura 5</i>	31
<i>Frecuencia de consumo</i>	31
<i>Figura 6</i>	32
<i>Lugar de compra</i>	32
<i>Figura 7</i>	33
<i>Nivel de consumo de fresas con chocolate</i>	33
<i>Figura 8</i>	34
<i>Conocimiento de beneficios nutritivos de las fresas y el chocolate</i>	34
<i>Figura 9</i>	35
<i>Nivel de aceptación del producto</i>	35
<i>Figura 10</i>	36
<i>Precio que pagarían los consumidores por las fresas con chocolate</i>	36
<i>Figura 11</i>	37
<i>Preferencias en la presentación del producto</i>	37
<i>Figura 12</i>	38
<i>Medios por los cuales prefiere que se promocioe el producto</i>	38
<i>Figura 13</i>	42
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	42
<i>Figura 14</i>	62
<i>Canal de distribución directo</i>	62
<i>Figura 15</i>	64
<i>Modelo de CRM a usar en la empresa</i>	64
<i>Figura 16</i>	70
<i>Fresas con chocolate decoradas</i>	70
<i>Figura 17</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Set de fresas con chocolate</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 18</i>	73
<i>Mapa de Procesos de la Empresa “Dulce Sano”</i>	73
<i>Figura 19</i>	75
<i>Proceso de producción del producto</i>	75
<i>Figura 20</i>	76
<i>Proceso de Venta</i>	76
<i>Figura 21</i>	77
<i>Proceso de venta</i>	77
<i>Figura 22</i>	78
<i>Plano de las instalaciones</i>	78
<i>Figura 23</i>	87
<i>Proyección de la producción</i>	87
<i>Figura 24</i>	98
<i>Objetivos y Estrategias</i>	98
<i>Figura 25</i>	100
<i>Organigrama estructural</i>	100
<i>Figura 26</i>	101
<i>Organigrama Funcional</i>	101
<i>Figura 27</i>	145
<i>Gráfico del punto de equilibrio</i>	145
<i>Figura 28</i>	147
<i>Fórmula para cálculo del VAN</i>	147
<i>Figura 29</i>	148
<i>Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	148

Figura 30.....	149
Fórmula para calcular el valor del Costo - Beneficio	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	19
Información nutricional.....	19
Tabla 2	23
Categorización de sujetos	23
Tabla 3	24
Dimensión conductual.....	24
Tabla 4	24
Dimensión geográfica.....	24
Tabla 5	25
Datos para el cálculo de la fórmula de la muestra	25
Tabla 6	27
Cuadro de necesidades objetivo 1.....	27
Tabla 7	27
Cuadro de necesidades objetivo específico 2.....	27
Tabla 8	30
Consumo de fresas con chocolate	30
Tabla 9	31
Frecuencia de consumo de fresas con chocolate.....	31
Tabla 10.....	32
Lugares donde adquiere productos con fresas y chocolate	32
Tabla 11.....	33
Consumo de fresas con chocolate como parte de la alimentación familiar.....	33
Tabla 12.....	34
Conocimiento de beneficios para la salud que aportan las fresas y el chocolate	34
Tabla 13.....	35
Nivel de aceptación del producto de las fresas con chocolate	35
Tabla 14.....	36
Determinación del precio del producto aceptado por los consumidores	36
Tabla 15.....	37
Preferencias de presentación del producto	37
Tabla 16.....	38
Medios de comunicación de promoción del producto	38
Tabla 17.....	39
Crecimiento poblacional.....	39
Tabla 18.....	40
Proyección de la demanda en población.....	40
Tabla 19.....	40
Cálculo del consumo de fresas con chocolate.....	40
Tabla 20.....	41
Proyección de la demanda en unidades	41
Tabla 21.....	41
Proyección de la demanda dólares	41
Tabla 22.....	45
Factor Político	45
Tabla 23.....	46
Factor Económico	46
Tabla 24.....	46
Factor Social.....	46
Tabla 25.....	47
Factor Tecnológico.....	47
Tabla 26.....	48
Factor Ecológico.....	48
Tabla 27.....	49
Factor Legal.....	49
Tabla 28.....	50
Matriz EFI	50
Tabla 29.....	51
Matriz EFE	51

<i>Tabla 30.....</i>	<i>53</i>
<i>Matriz de perfil competitivo</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 31.....</i>	<i>55</i>
<i>Cálculo de la oferta.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 32.....</i>	<i>56</i>
<i>Proyección de la oferta método no estadístico</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 33.....</i>	<i>56</i>
<i>Demanda potencial insatisfecha en unidades</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 34.....</i>	<i>61</i>
<i>Presupuesto del plan de medios.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 35.....</i>	<i>72</i>
<i>Ingredientes de preparación fresas con chocolate.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 36.....</i>	<i>74</i>
<i>Simbología de flujogramas.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 37.....</i>	<i>79</i>
<i>Instalaciones por áreas</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 38.....</i>	<i>80</i>
<i>Descripción de maquinaria y equipo.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 39.....</i>	<i>83</i>
<i>Número de personas del área de producción</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 40.....</i>	<i>84</i>
<i>Ritmo de producción.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 41.....</i>	<i>85</i>
<i>Nivel de inventario promedio de materia prima básica</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 42.....</i>	<i>85</i>
<i>Número de trabajadores del área de producción</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 43.....</i>	<i>86</i>
<i>Capacidad de producción diaria, semanal, mensual y anual</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 44.....</i>	<i>86</i>
<i>Proyección de la capacidad de producción a 5 años</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 45.....</i>	<i>88</i>
<i>Grado de sustitución de materia prima</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 46.....</i>	<i>90</i>
<i>Lista de chequeo</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 46.....</i>	<i>91</i>
<i>Capítulo I. De las instalaciones, Art. 3-5</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 47.....</i>	<i>92</i>
<i>Capítulo I. De las instalaciones, Art. 6-7</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 48.....</i>	<i>93</i>
<i>Capítulo II. De los equipos y utensilios.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 49.....</i>	<i>93</i>
<i>Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 50.....</i>	<i>94</i>
<i>Capítulo V. Envasado, etiquetado y empaquetado.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 51.....</i>	<i>96</i>
<i>Elaboración de matriz FODA.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 52.....</i>	<i>97</i>
<i>Matriz FODA con estrategias</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 53.....</i>	<i>102</i>
<i>Descripción del puesto Gerente y/o Administrador</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 54.....</i>	<i>103</i>
<i>Descripción el puesto Operario</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 55.....</i>	<i>105</i>
<i>Descripción del puesto Vendedor</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 57.....</i>	<i>107</i>
<i>Indicadores de Gestión del área Gerencia General</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 58.....</i>	<i>108</i>
<i>Indicadores de Gestión del área Marketing y Ventas</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 59.....</i>	<i>109</i>
<i>Indicadores de gestión del área de producción.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 60.....</i>	<i>110</i>
<i>Necesidad del personal</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 61.....</i>	<i>112</i>
<i>Disposiciones Generales</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 62.....</i>	<i>113</i>

<i>Requisitos para constitución jurídica S.A.S.</i>	113
<i>Tabla 63</i>	115
<i>Proceso de registro de marca</i>	115
<i>Tabla 64</i>	116
<i>Trámite para el registro de marca</i>	116
<i>Tabla 65</i>	117
<i>Requisitos permiso funcionamiento ARCSA</i>	117
<i>Tabla 66</i>	118
<i>Requisitos para Inscripción de Notificación Sanitaria</i>	118
<i>Tabla 67</i>	121
<i>Plan de inversiones</i>	121
<i>Tabla 68</i>	124
<i>Capital de trabajo</i>	124
<i>Tabla 69</i>	125
<i>Plan de financiamiento</i>	125
<i>Tabla 70</i>	126
<i>Detalle de costos</i>	126
<i>Tabla 71</i>	128
<i>Proyección de costos</i>	128
<i>Tabla 72</i>	130
<i>Detalle de gastos</i>	130
<i>Tabla 73</i>	132
<i>Proyección de gastos</i>	132
<i>Tabla 74</i>	134
<i>Registro de mano de obra, rol de pagos</i>	134
<i>Tabla 75</i>	135
<i>Provisiones de la mano de obra</i>	135
<i>Tabla 76</i>	136
<i>Cálculo de las depreciaciones</i>	136
<i>Tabla 77</i>	137
<i>Proyección de la depreciación</i>	137
<i>Tabla 78</i>	137
<i>Cálculo de costo unitario</i>	137
<i>Tabla 79</i>	139
<i>Cálculo de ingresos</i>	139
<i>Tabla 80</i>	140
<i>Proyección de ingresos</i>	140
<i>Tabla 81</i>	142
<i>Estado de Resultados proyectado</i>	142
<i>Tabla 82</i>	143
<i>Flujo de Caja</i>	143
<i>Tabla 83</i>	147
<i>Cálculo del VAN</i>	147
<i>Tabla 84</i>	148
<i>Cálculo de la TIR</i>	148
<i>Tabla 85</i>	149
<i>Cálculo del VAI y VAC</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 86</i>	150
<i>Periodo de recuperación</i>	150

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS**

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRESAS CON CHOCOLATE PARA PERSONAS CON DIABETES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”.

AUTORA: Grace Patricia Navarro Sarasti

TUTORA: Econ. Mercedes Galárraga, MBA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto busca generar una empresa productora y comercializadora de un producto saludable dirigido a público en general pero especialmente a personas diabéticas y veganas al norte de la ciudad de Quito. Este producto no es más que el chocolate con fresas. Contiene ingredientes de un alto índice de nutrientes y proteínas a más de ser muy apetecido a nivel mundial. Por estas características nutritivas que poseen las fresas, el chocolate y los ingredientes nutritivos, se genera un gran interés por parte de personas cuya costumbre es adquirir productos procesados de fruta. El establecer una fábrica procesadora y comercializadora de esta fruta con chocolate en el norte del DM de Quito permite la apertura de un emprendimiento novedoso que aporte a la reactivación económica. La materia prima está disponible en la misma provincia de Pichincha lo que reduce algunos costos. El nicho de mercado es muy interesante, ya que es un producto para todo tipo de personas, especialmente para quienes sufren de diabetes o son veganas. En resumen, hay un mercado que está dispuesto a comprar el producto. La elaboración del producto requiere de un proceso no tan complicado ya que las fresas son recubiertas por el chocolate generando una “golosina” deliciosa y atractiva al paladar de cualquier persona, aparte de contribuir a la salud por su contenido alto en ingredientes nutritivos. El proceso de producción requiere de personal medianamente capacitado y un tipo de tecnología media y en excelente estado para obtener la cantidad establecida de los productos. Gracias a los indicadores financieros se determinará la viabilidad del proyecto.

Descriptores: Chocolate, Diabetes, Fresas, proceso de producción, veganos.

TECHNOLOGICAL UNIVERSITY INDOAMERICA

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES DEGREE IN

BUSINESS AND BUSINESS ADMINISTRATION

THEME: “BUSINESS PLAN FOR THE PROCESSING AND COMMERCIALIZATION OF STRAWBERRIES WITH CHOCOLATE FOR DIABETIC AND VEGAN PEOPLE IN THE NORTH OF QUITO”.

AUTHOR: Grace Patricia Navarro Sarasti

TUTOR: Econ. Mercedes Galárraga C., MBA

ABSTRACT

This project seeks to generate a company that produces and markets a healthy product aimed at the general public, but especially diabetics and vegans north of the city of Quito. This product is nothing more than chocolate with strawberries. It contains ingredients with a high index of nutrients and proteins, in addition to being highly desired worldwide. Due to these nutritional characteristics that strawberries, chocolate and nutritional ingredients possess, a great interest is generated by people whose habit is to acquire processed fruit products. Establishing a processing and marketing factory for this fruit with chocolate in the north of the DM of Quito allows the opening of a new enterprise that contributes to economic reactivation. The raw material is available in the same province of Pichincha, which reduces some costs. The market niche is very interesting, since it is a product for all kinds of people, especially those who suffer from diabetes or are vegan. In short, there is a market that is willing to buy the product. The elaboration of the product requires a not so complicated process since the strawberries are covered with chocolate, generating a delicious and attractive “candy” to the palate of any person, apart from contributing to health due to its high content of nutritious ingredients. The production process requires moderately trained personnel and a medium type of technology and in excellent condition to obtain the established quantity of the products. Thanks to the financial indicators, the feasibility of the project will be determined.

Descriptors: Chocolate, Diabetes, Strawberries, production process, vegans.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto consiste en determinar la factibilidad de implementar una empresa productora y comercializadora de fresas con chocolate para personas que sufren de diabetes, veganos y público en general en el norte del DM de Quito, mediante el cual se promueva una nueva alternativa de inversión y desarrollo económico para la ciudad y provincia, con proyección a incursionar en otros mercados a nivel nacional e internacional.

Las fresas con chocolate, es un producto apetecido por la población en general, es una “golosina” para quienes gustan de un alimento alternativo. Se busca incrementar su consumo en mercados locales y regionales, con el “plus” de que en su contenido están varios insumos y nutrientes especialmente recomendados para personas que sufren de diabetes y personas veganas. Este producto es totalmente natural, contiene azúcar y vitaminas propias del chocolate y las fresas.

Actualmente, empresas que se dedican a la producción y comercialización de este tipo de productos, satisfacen las necesidades del cliente en calidad, presentación, variedad de producto y precio. Por tal razón se realizará una investigación de mercado para conocer todas las necesidades del potencial cliente/consumidor.

Mediante este estudio, se identifica el mercado objetivo, la demanda, oferta, la competencia directa e indirecta, proveedores, etc., determinando así los niveles de aceptación del producto propuesto y mediante la herramienta del Marketing Mix, las estrategias más adecuadas para su comercialización.

Por medio de un estudio técnico se establecen la ubicación, infraestructura, tecnología y recursos humanos necesarios para poner en marcha el proyecto, se determina la capacidad instalada óptima para poner en funcionamiento la microempresa.

El proyecto se lo implementará como “piloto” en el sector norte del DM de Quito. Tendrá una pequeña planta productora e instalaciones para el área administrativo-financiera, con proyección a crecer en nuevos mercados dentro de la ciudad y provincia.

El desarrollo de este Plan de Negocios se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Área de Marketing, se basa en determinar la definición del producto o servicio con su valor agregado, definición del mercado, la segmentación, técnicas e instrumentos de recopilación de la información, la proyección de la oferta, demanda, los canales de distribución y comunicación.

Capítulo II: Área de Producción (operaciones), en este capítulo se realiza el estudio de los procesos de producción, la descripción de las instalaciones, equipos, personas, los factores que afectan al plan de operaciones, la capacidad de producción y los recursos necesarios para la producción.

Capítulo III: Área de Organización y Gestión, en esta parte se observa el análisis estratégico para la empresa, que consiste en estructurar la misión, visión, objetivos cómo es su organización interna y la clasificación de puestos de sus integrantes.

Capítulo IV: Área Jurídico Legal, aquí se indica cuál es la forma jurídica de la empresa de forma argumentada, detallando sus licencias para funcionar, patentes y marcas.

Capítulo V: Área Financiera, finalmente en esta fase contiene de forma detallada el plan de inversiones, cómo es el financiamiento, detalle de cálculo de costos y gastos, mano de obra, depreciación, flujo de caja, punto de equilibrio, TIR, VAN y la rentabilidad proyectada del negocio.

Objetivo General

Diseñar un **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRESAS CON CHOCOLATE PARA PERSONAS CON DIABETES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO** y su implementación en el segundo semestre del año 2022.

Objetivos Específicos

- Investigar el nivel de demanda deseada y aceptación del producto en el mercado.
- Definir el proceso de producción que tendrá la empresa y su capacidad de producción.
- Diseñar la estructura organizacional que tendrá la empresa para coordinar sus procesos.
- Determinar la forma jurídica que tendrá la empresa para operar dentro del marco de la ley.
- Analizar la parte financiera de la empresa, a través de un plan de inversiones, financiamiento, costos y gastos por medio del cálculo de indicadores financieros.

CAPÍTULO I

1. Área de Marketing

1.1 Objetivos del estudio de mercado

Investigar el nivel de demanda deseada y aceptación del producto en el mercado.

1.2 Definición del servicio o producto

1.2.1 Especificación del servicio o producto

A todas las personas les gusta de vez en cuando comer una golosina. En este caso se presenta el producto fresas con chocolate que es una buena alternativa para una alimentación sana. Las fresas con chocolate, lleva una de las combinaciones más apetecidas por sus ingredientes: chocolate y fresas, además de nutrientes que ayudan a combatir la diabetes y que se acopla perfectamente a la alimentación vegana. Tener la fruta fresca es la clave para que la mezcla con el chocolate esté en su estado ideal de conservación.

Las fresas con chocolate se preparan añadiendo chocolate sin azúcar, sino más bien elaborado con productos como Stevia para disminuir la azúcar dañina para la salud y así todo el mundo pueda disfrutarlo. En este caso, se puede elaborar con decoraciones personalizadas a base de fondant.

Este dulce de chocolate y fresas es una estupenda propuesta como detalles para animar el día o tener un detalle bonito para una persona especial cuidando de su salud enfocados directamente para diabéticos, veganos y personas en general. Se lo tiene como una opción de regalo, ya que viene en presentaciones personalizadas y llamativas.

Figura 1
Fresas con chocolate



Nota: Uno de los varios modelos de presentación que tendrá el producto de fresas con chocolate.

1.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona

Tabla 1

Información nutricional

Información Nutricional	
Tamaño de la Porción: 10 fresas	
Por porción	
Energía	1423 Kj 340 kcal
Proteína	1,46 g
Carbohidratos	20,8 g
Fibra	3,4 g
Azúcar	15,43 g
Grasa	29,68 g
Grasa Saturada	5,388 g
Grasa Poliinsaturada	10,961 g
Grasa Monoinsaturada	11,71 g
Colesterol	0 mg
Sodio	8 mg
Potasio	283 mg

Fuente: (Castillo Terán S. M., 2018).

Desglose de Calorías:

Carbohidrato (23%)

Grasa (75%)

Proteína (2%)

Figura 2
Resumen de Nutrientes



Nota: La combinación de fresas con chocolate contiene un alto índice nutritivo para las personas.

La fresa es una fruta de muy alto consumo a nivel mundial. Fragaria, llamado comúnmente fresa o frutilla, es un género de plantas rastreras estoloníferas de la familia Rosaceae. Agrupa unos 400 taxones descritos, de los cuales solo unos 20 están aceptados. Son cultivadas por su fruto comestible llamado de la misma manera, fresa o frutilla.

En cuanto a los atributos nutricionales que tiene la fresa son muy variados y definitivamente contiene vitaminas y minerales esenciales para una buena salud. Se describen a continuación:

- Contienen pocas calorías, solo entre 30 y 35 por cada 100 gramos. Por lo tanto, son perfectas para las dietas en las que se busca bajar peso.
- Contienen antocianinas, las cuales son pigmentos que ayudan a reducir el colesterol y el riesgo de sufrir hipertensión.
- Son muy ricas en agua, vitaminas, antioxidantes, potasio y calcio. Por lo tanto, tienen importantes propiedades hidratantes.
- Son ricas en vitaminas, especialmente la C. Esto se traduce en que nos aportan las defensas necesarias para hacer frente a resfriados y a otros virus, además de ser un excelente antiinflamatorio natural.
- Tienen una gran cantidad de fibra, por lo que ayudan a combatir el estreñimiento.
- Nos ponen de mejor humor, ya que cuentan con vitamina B1, que es conocida como la vitamina del ánimo.
- Protegen e hidratan la piel y el cabello, ya que se mantienen en mejores condiciones gracias a su alto contenido en Omega-3, magnesio y cobre.
- Contienen flavonoides y fenoles, por lo que nos ayudan a mantener el cerebro en buenas condiciones y a frenar el envejecimiento de las células.
- Ayudan a la salud ósea gracias a su alta cantidad de magnesio, potasio y vitamina K. (Nutrición y Salud, 2022).

Figura 3

Fresas en su estado natural



Nota: La fresa, principal ingrediente del producto.

Fuente: (NUEVO HOGAR, 2021)

Propiedades del Chocolate

El chocolate, es una de las alternativas preferidas en públicos de todas las edades. Sin importar el momento del día, sus diferentes presentaciones y sabores son la imagen del postre ideal. Debido a esto, no es raro que frente al clima frío que experimenta Quito, su consumo aumente por la asociación que tiene el chocolate como fuente de energía y potenciador del metabolismo, puntos claves para combatir la temporada de invierno.

Sin embargo, estos no son los únicos beneficios que se le atribuyen, pues son cada vez más los estudios y especialistas médicos que destacan las cualidades del chocolate para la salud. El especialista ecuatoriano en cacao y chocolate, Víctor Antonio Padilla, proporciona información sobre algunos de los beneficios de consumir este producto:

1. **BENEFICIOS NUTRICIONALES:** gracias a las sustancias necesarias para su composición, el chocolate cuenta con: vitamina B1, fósforo, lípidos, proteínas, calcio, entre otros. Por ello, al considerarlo como parte de la dieta diaria en medidas sugeridas por un especialista el chocolate puede ser altamente beneficioso y aprovechado por el organismo para asegurar una buena salud.
2. **EFFECTO ESTIMULANTE:** uno de los atributos principales del chocolate amargo es el efecto estimulante que tiene en el cerebro gracias a la cafeína y teobromina en su composición. Es así que diversos estudios indican que su consumo incrementa la atención y el estado de alerta, además de brindar energía.

3. RICO EN ANTIOXIDANTES: el chocolate amargo es alto en polifenoles, los cuales ayudan a mantener un cuerpo equilibrado y al buen funcionamiento de los órganos. Además, por su actividad antioxidante tiene un impacto positivo en el funcionamiento cerebral y la memoria, previene el envejecimiento y reduce las probabilidades de padecer demencia o Alzheimer.

4. ANTIDEPRESIVO: en dosis regulares, el chocolate contribuye en la regulación de serotonina del cerebro. De este modo, combate la fatiga y, en muchos casos, a subir el ánimo, incrementando la sensación de bienestar en quien la consume. (Padilla, 2022).

Con respecto a la cantidad diaria recomendada para el consumo de chocolate, el experto indica que ‘depende mucho del porcentaje de cacao con el que cuente el producto y del estado de salud de quien lo consume, en condiciones favorables podría ser de hasta 20 gramos al día. En el caso de los niños mayores de los dos años no hay inconveniente en la ingesta de porciones ocasionales menores a los 50 gramos, ya que su alto gasto energético lo permite (Padilla, 2022).

Por otro lado, el especialista añadió que, gracias a que el cacao es rico en magnesio, muchos deportistas consumen chocolate con un porcentaje del 90% de cacao para el fortalecimiento de sus músculos y para mejorar su rendimiento en entrenamientos que requieren. (Padilla, 2022).

Fundamentación del Servicio o Producto.

La diabetes es una enfermedad silenciosa y se puede volver crónica por la mala alimentación y por diferentes factores ya sean genéticos o hereditarios, el cuerpo no produce la insulina necesaria, por ende, incrementa la glucosa en la sangre, sin que la persona pueda eliminar el exceso de azúcar, esta enfermedad es la segunda causa de muertes del país según los datos emitidos por (INEC, 2020). En el Ecuador existe una variedad de frutas que ayudan a mejorar la salud hasta en casos en donde pareciera que no hay cura para cualquier enfermedad. Estos frutos no son aprovechados por la comunidad debido al desconocimiento de beneficios y aportes nutricionales que ayudan a mejorar la calidad de vida. De igual manera, la fresa y el chocolate son productos muy conocidos y apetecidos, pero no han sido aprovechados lo suficiente por las empresas para industrializarlos y generar una oportunidad para ofrecer al mercado un nuevo producto sano y al alcance de todas las familias.

La idea de producir y comercializar fresas con chocolate, sumado a insumos vegetales, surge como una necesidad de crear un producto que ayude a las personas con problemas de diabetes, para reducir el azúcar de la sangre. También aporta a la buena alimentación de los veganos. El consumo de fresas, chocolate, aporta en la necesidad de comer un dulce de vez en cuando, pero para las personas diabéticas esto es un gran problema debido a su enfermedad, así como también para las personas veganas ya que el chocolate común no entra dentro de sus estándares alimenticios. En el mercado existe un sin número de fresas con chocolate, pero ninguno con las características que ayude a las personas a disminuir la diabetes, además contienen químicos que deterioran la salud. Por tal motivo la importancia de crear este producto natural cuyo proceso de producción será de manera artesanal.

1.3. Definición del mercado.

1.3.1. ¿Qué mercado se va a tocar en general?

El mercado general al que se dirige este producto será específicamente para personas que sufren de diabetes, veganos y público en general. Desde los 5 años en adelante y adultos de todas las edades, es decir todos los que deseen tener una alimentación sana.

1.3.1.1. Categorización de sujetos

La categorización de sujetos permitirá identificar al cliente potencial de manera directa e indirecta.

Tabla 2

Categorización de sujetos

Categoría	Sujeto
¿Quién compra?	Jefes de Hogar (Familias)
¿Quién usa?	Hombres/mujeres/niños de todas edades
¿Quién decide?	Jefe del hogar
¿Quién influye?	Toda la familia

Fuente: Gestión de Investigación 2022

1.3.1.2. Estudio de Segmentación

Se podrá identificar el grupo de consumidores al que va dirigido el producto para satisfacer sus necesidades. La forma de distribución de las de fresas con chocolate será inicialmente en el sector norte de la ciudad de Quito, que será el lugar de ubicación de la empresa, por ende, la prioridad de lanzar el producto será en la capital, pero a futuro se proyecta la ampliación de cobertura a la provincia, al país y por qué no en un futuro mediano a nivel internacional.

Para segmentar el mercado, será necesario partir de variables demográficas, geográficas y conductuales, por el comportamiento al momento de comprar. Con esto se podrá tener claro cuál será el mercado meta para lograr los objetivos del negocio y de qué manera se logrará satisfacer las necesidades de los consumidores.

La segmentación se encuentra establecida según las siguientes variables:

Tabla 3

Dimensión conductual

Variable	Descripción
Tipo de necesidad	Seguridad
Tipo de compra	Comparativa
Relación con la marca	No
Actitud frente al producto	Positiva

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Tabla 4

Dimensión geográfica

Variable	Descripción	No. Habitantes
País	Ecuador	17'510.643
Región	Sierra	7'847.136
Provincia	Pichincha	3'228.233
Ciudad	DM de Quito	2'011.000
P.E.A.	Quito	1'365.591
Personas diabéticas y veganas	Quito	132.462

Fuente: (INEC, 2020)

La cifra de personas que sufren diabetes y que son veganos en la ciudad de Quito (132.462) fue tomada de dos fuentes: Una investigación del grupo Nielsen publicada por medio de Diario El Comercio el 28 de enero de 2018, dice que en el Ecuador hay un 8% de personas veganas. Mientras que según la OPS, en Ecuador existe un 1.7% de diabéticos del total de la población

1.3.1.3. Plan de muestreo

La fórmula que ha sido utilizada es la de muestra poblacional **Finita**, misma que se realizó mediante información tomada del INEC según el censo 2010, proyectado al 2020.

Tabla 5

Datos para el cálculo de la fórmula de la muestra

Datos para la Fórmula
FALTA LA FORMULA CON LA FORMULA DE LA FUNCION

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% = 1,96

P = Probabilidad de ocurrencia 50%

Q = Probabilidad de NO ocurrencia 50%

e = Margen de error de la muestra 5%

N = Tamaño de la Población o Universo

Fuente: (Malhotra, 2016)

De acuerdo a las variables antes mencionadas, la fórmula utilizada universalmente para calcular el tamaño de la muestra es:

Fórmula de la muestra

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

Reemplazando los valores con una población de 132.462, da un total de muestra de 384 personas. **n= 384**

Según la fórmula utilizada con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, tomando en cuenta la población económicamente activa (PEA) y la población diabética y vegana que es de 132.462 personas en el norte de Quito para el estudio estadístico, el total de la muestra será de **384** personas a las que se les aplicará la encuesta.

1.3.1.4. Instrumentos para recopilar información

Tomando en cuenta la muestra que se pudo obtener, es importante identificar las necesidades que deben ser cubiertas a favor de los clientes con el producto que se les ofrece que son las fresas con chocolate para diabéticos y veganos, así como también definir objetivos claros que permitan realizar el plan de negocios para obtener conclusiones claras y tomar decisiones acertadas.

Objetivo general

Producir fresas con chocolate con insumos vegetales con su valor agregado que lo diferencie de la competencia.

Objetivos específicos

- Determinar la demanda, los gustos y preferencias de los consumidores mediante el diseño de un cuestionario en la encuesta basadas en las 4 P de marketing.
- Analizar la competencia que ofrece el mismo producto, fresas con chocolate en el DM de Quito para identificar el valor agregado que lo va a diferenciar de los demás y establecer precios competitivos para el segmento de la población seleccionada.
- Crecer un 5% anual en ventas durante los próximos 5 años

Tabla 6*Cuadro de necesidades objetivo 1*

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Consumo de productos elaborados en base a fresas y chocolate	Primaria	Consumidores, bases de datos	Publicaciones, estadísticas
% de personas diabéticas y veganas en el D.M. Quito	Primaria	Consumidores / Ministerio de Salud	Informes, publicaciones
Beneficios de las fresas y el chocolate	Secundaria	Libros e internet	Base de Datos de otras organizaciones
Gustos, preferencias y presentación del producto	Primaria	Consumidores	Encuesta
Estrategia de distribución del producto	Primaria	Consumidores	Encuesta
Medios de comunicación con mayor aceptación para la promoción del producto	Primaria	Consumidores	Encuesta

*Fuente: Gestión de Investigación 2022***Tabla 7***Cuadro de necesidades objetivo específico 2*

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Determinar el mercado potencial	Primaria	Consumidores/Proveedores	Encuesta/Estudio de mercado
Empresas productoras y comercializadoras de productos que contengan fresas y chocolate	Primaria	Consumidores/Proveedores	Encuesta/Informes de gremios de producción
Tipos de empaquetado y presentación que presenta la competencia	Secundaria	Libros e internet/Empresas	Base de Datos de otras organizaciones
Analizar los precios que ofrece la competencia en productos similares	Primaria	Consumidores/Observación directa en locales de la competencia	Encuesta/Entrevistas
Tipos de equipos de maquinaria y equipo para la elaboración del producto	Primaria	Proveedores	Cotizaciones
Costos de la maquinaria para producción del producto	Primaria	Proveedores	Cotizaciones
Determinar el precio máximo a pagar por una unidad de fresas con chocolate.	Primaria	Inv. de Mercado	Observación directa

Fuente: Gestión de Investigación 2022

1.3.1.5 Diseño y Recolección de la información

En esta parte de la investigación, se aplica la metodología que será utilizada para desarrollar el proyecto, la cual hace referencia al tipo de investigación, técnicas e instrumentos que fueron utilizados.

El trabajo que se desarrollará en este proyecto será mediante una investigación aplicada, descriptiva, que se compruebe que sea factible ya que, mediante las técnicas de investigación y recopilación de datos del plan de negocios, se busca conocer el nivel de aceptación que tendrían las fresas con chocolate en el sector norte del DM de Quito.

También se trata de una investigación descriptiva porque pretende recoger información clara de un tema en específico (alimentación saludable) y obtener resultados concluyentes y listos para la toma de decisiones y consecución de los objetivos trazados.

Desarrollo de instrumentos

Información secundaria

Revisión documental:

Al usar esta técnica se pudo revisar información documentada y fundamentada en libros, internet, bases de datos, sistemas de información, observación, INEC para determinar la población total, entre otros, por cuanto sus aportes fueron muy importantes para abordar los temas necesarios, como la importancia de la alimentación sana, los beneficios y propiedades de componentes de los diferentes productos, las fresas con chocolate, la determinación del mercado objetivo, las empresas que son competencia para el proyecto, los tipos de maquinaria, costos de producción, entre otros.

Información primaria

Los instrumentos utilizados fueron:

Encuesta:

Para este proyecto se realizaron 384 encuestas de acuerdo a la muestra obtenida, grupo que reúne una serie de características similares y a quienes se les determina como posibles clientes o consumidores. Se aplicó un cuestionario conformado por 13 preguntas de opción múltiple y dicotómicas, para conocer y analizar con más detalle los gustos y preferencias de consumo, presentación del producto, determinar el precio máximo que se pagaría, la forma de distribución, etc.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos: Se puede realizar un análisis con una estadística descriptiva de resultados obtenidos para llevar un registro que permita un tratamiento de la información valiosa para el proyecto.

1.3.1.6. Análisis e Interpretación de resultados

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta, se puede evidenciar lo siguiente:

1. ¿Ha consumido usted fresas con chocolate?

Tabla 8

Consumo de fresas con chocolate

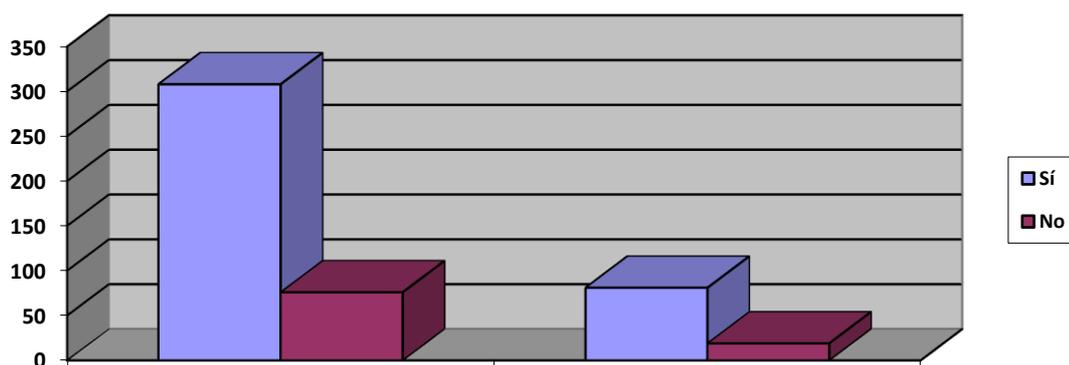
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	308	81
No	76	19
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Figura 4

Nivel de consumo de fresas con chocolate



Nota: El mayor porcentaje de los encuestados dice que sí consume fresas con chocolate, dato muy relevante para saber que existe aceptación del producto en el mercado.

2. **¿Qué cantidad mensual de productos elaborados con fresas y chocolate se consume en su hogar?**

Tabla 9

Frecuencia de consumo de fresas con chocolate

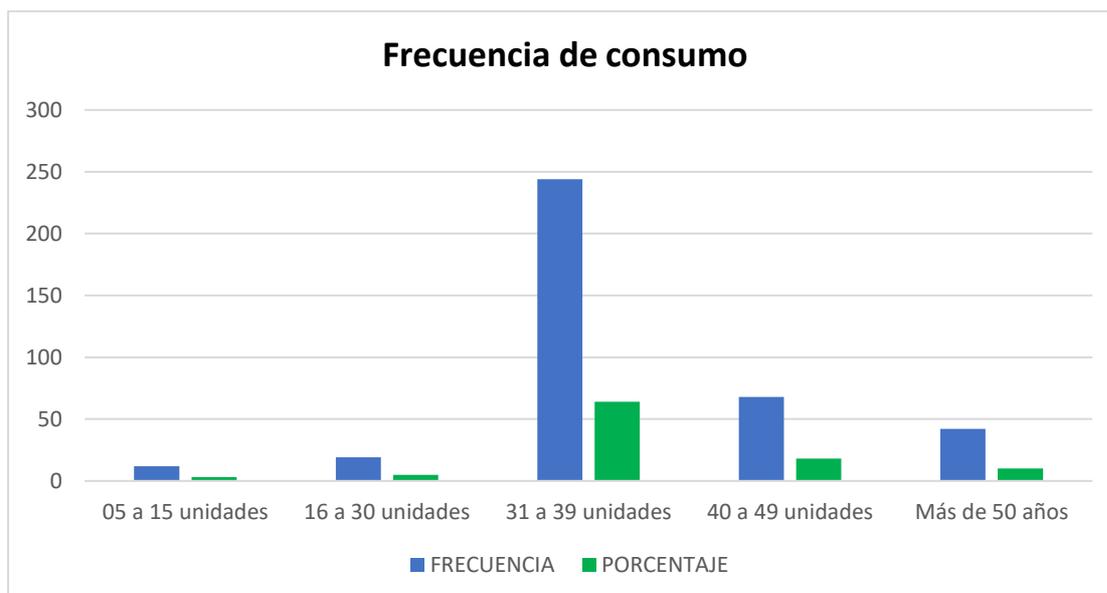
OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
05 a 15 unidades	12	3
16 a 30 unidades	19	5
31 a 39 unidades	244	64
40 a 49 unidades	68	18
Más de 50 unidades	42	10
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Figura 5

Frecuencia de consumo



Nota: El mayor porcentaje de fresas con chocolate que se consumen mensualmente es de 31 a 39 unidades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

3. ¿En qué lugar suele adquirir con más frecuencia los productos elaborados con fresas y chocolate?

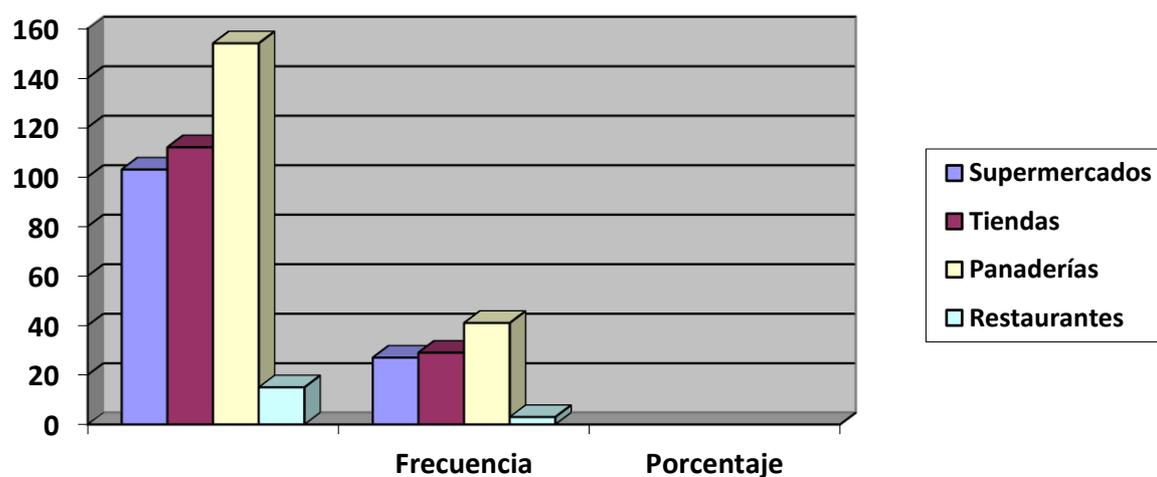
Tabla 10

Lugares donde adquiere productos con fresas y chocolate

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	103	27
Tiendas	112	29
Panaderías	154	41
Restaurantes	15	3
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Figura 6
Lugar de compra



Nota: El lugar donde mayormente los consumidores adquieren las fresas con chocolate es en las panaderías.

4.¿Dentro de la dieta familiar incluye alimentos suplementarios que aporten a la salud como pueden ser las fresas con chocolate que contienen nutrientes?

Tabla 11

Consumo de fresas con chocolate como parte de la alimentación familiar

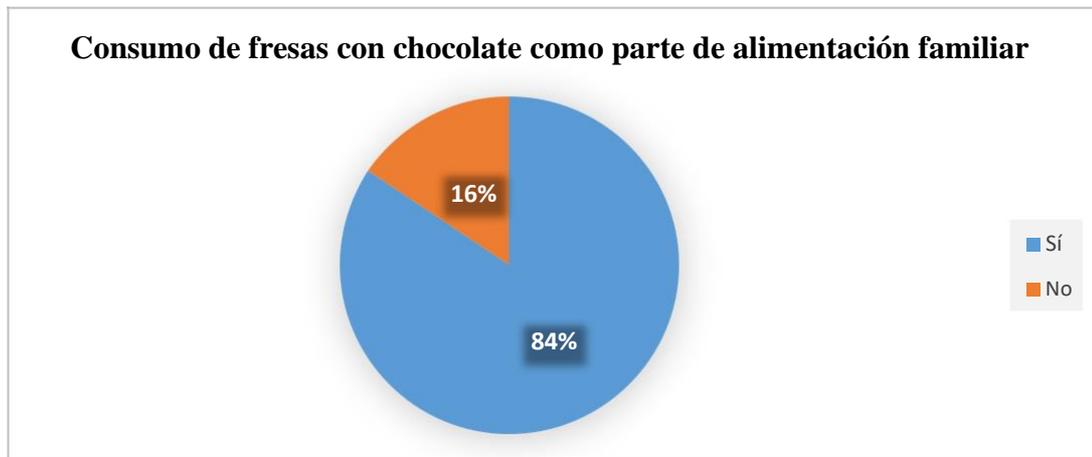
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	325	84
No	59	16
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Figura 7

Nivel de consumo de fresas con chocolate



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Nota: De acuerdo a la encuesta, un 84% de los encuestados si incluye en la dieta familiar las fresas con chocolate

4. ¿Tiene conocimiento de que las fresas y el chocolate tienen beneficios alimenticios que aportan al cuidado de la salud?

Tabla 12

Conocimiento de beneficios para la salud que aportan las fresas y el chocolate

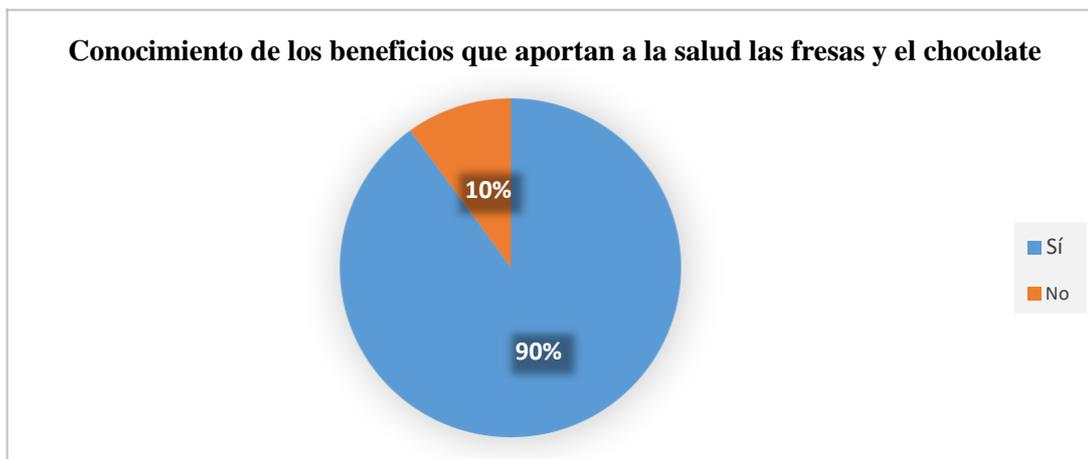
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	346	90
No	38	10
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Figura 8

Conocimiento de beneficios nutricivos de las fresas y el chocolate



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Nota: El 90% de las personas a quienes se aplicó la encuesta respondieron que sí conocen los beneficios que aportan las fresas y el chocolate. Esta información es clave porque revela que si hay aceptación por el producto.

5. ¿Compraría fresas con chocolate considerando que es un alimento saludable que le aporte beneficios?

Tabla 13

Nivel de aceptación del producto de las fresas con chocolate

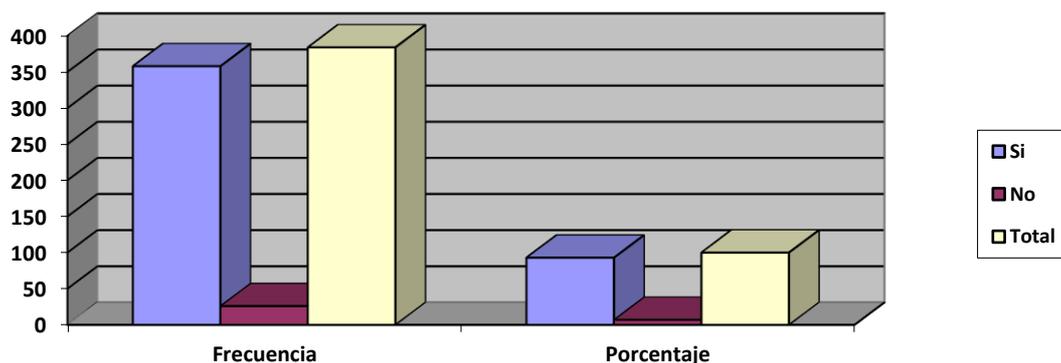
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	358	93
No	26	7
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Figura 9

Nivel de aceptación del producto



Elaborado por: La Autora

Nota: Un 93% de los encuestados aceptan el producto de las fresas con chocolate

6. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un paquete de fresas con chocolate, considerando su valor nutricional?

Tabla 14

Determinación del precio del producto aceptado por los consumidores

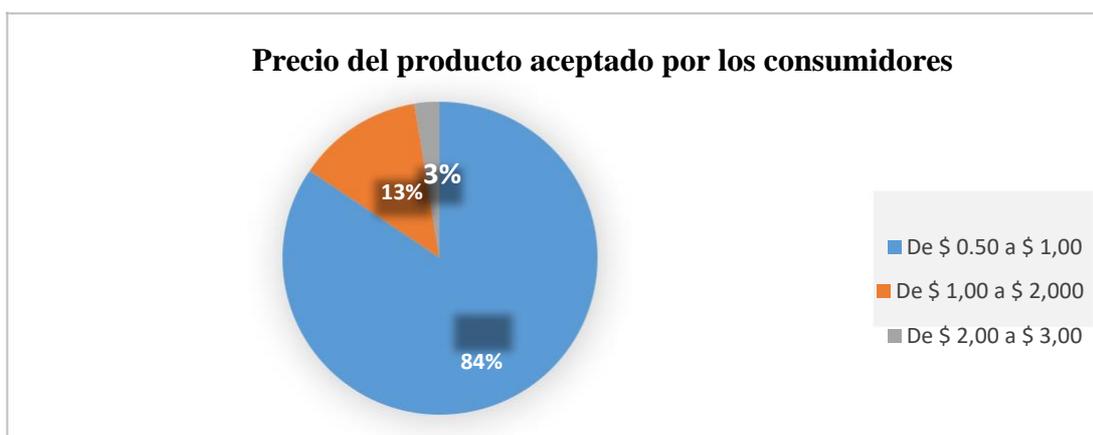
Variable	Frecuencia	Porcentaje
De \$ 0.50 a \$ 1,00	320	84
De \$ 1,00 a 2,00	49	13
De \$ 2,00 a \$ 3,00	16	3
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Figura 10

Precio que pagarían los consumidores por las fresas con chocolate



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Nota: El mayor porcentaje de los encuestados responde que pagaría entre 50 centavos a 1 dólar.

7. ¿Cuál sería la presentación que más le agradaría para adquirir las fresas con chocolate?

Tabla 15

Preferencias de presentación del producto

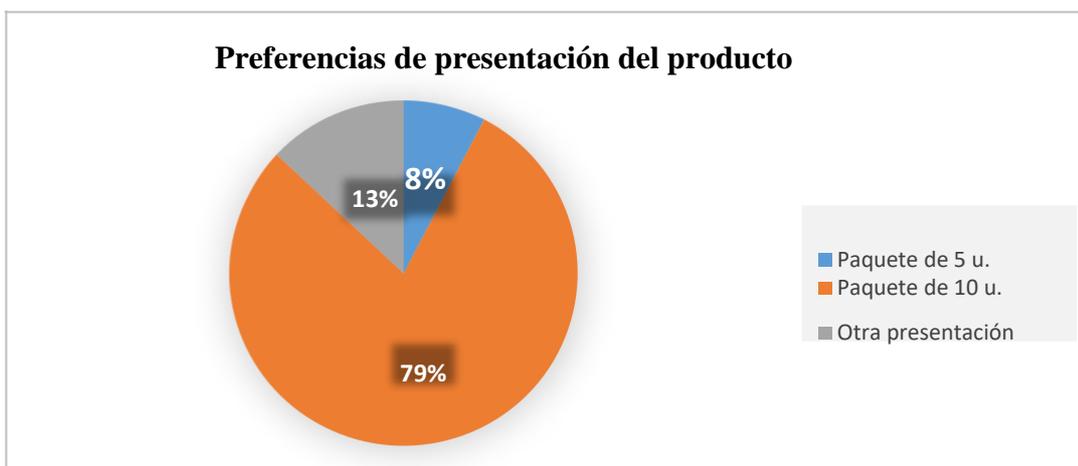
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Paquete de cartón de 5 unidades	29	8
Paquete de cartón de 10 unidades	307	79
Otro tipo de empaque	49	13
Total	384	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Figura 11

Preferencias en la presentación del producto



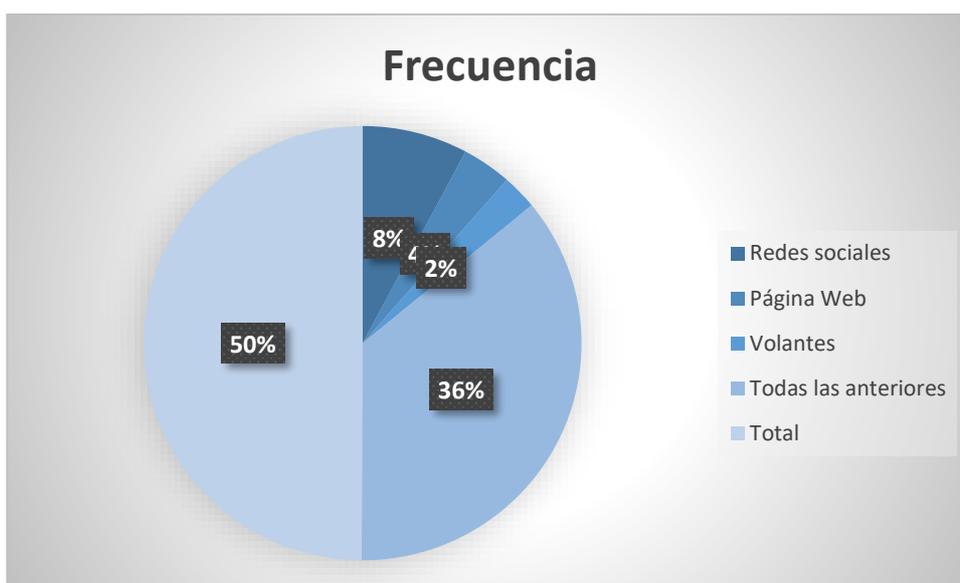
Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

8. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de este producto?

Tabla 16*Medios de comunicación de promoción del producto***Medios de comunicación del producto**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	60	16
Página Web	28	7
Volantes	20	4
Todas las anteriores	277	73
Total	384	100
<i>Fuente: Encuesta</i>		
<i>Elaborado por: La Autora</i>		

*Fuente: Encuesta***Figura 12***Medios por los cuales prefiere que se promocióne el producto**Fuente: Encuesta**Elaborado por: La Autora**Nota: La mayoría de encuestados desea recibir información sobre el producto por todos los medios posibles.*

1.3.1.7. Demanda Potencial

Por lo tanto, para esta investigación es el límite superior máximo de clientes potenciales que se pueden obtener, personas con características similares que se convertirán específicamente en consumidores de las fresas con chocolate.

Para realizar el cálculo de la demanda, se ha tomado en cuenta una población total de 132.462, a quienes se aplicó las encuestas a 384 personas, de un perfil similar, que es a quienes va dirigido el producto. A partir de esa población se aplica a cada año la tasa de crecimiento poblacional del país cual, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2020, con proyección al 2020 es de 1,54% (INEC, 2020).

Tabla 17

Crecimiento poblacional

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	POBLACIÓN
2022	1.54%	132.462
2023		134.502
2024		136.573
2025		138.676
2026		140.812

Fuente: (INEC, 2020)

Elaborado por: La Autora

Nota: El porcentaje de 1.54 es el crecimiento poblacional anual en el Ecuador y se aplicaría este crecimiento a la población diabética y vegana.

De esta población se determina el número posibles consumidores que existe en el sector norte del DM de Quito, y se proyecta durante 5 años, tomando en cuenta la pregunta número 1 de la encuesta, que dio un porcentaje del 81% de aceptación. En base a este índice se procede a proyectar la demanda.

De estos resultados se determina el nivel de aceptación del producto en el mercado del sector norte del DM de Quito, se proyecta por los próximos 5 años, en base a los resultados de la pregunta 1 de la encuesta.

Tabla 18*Proyección de la demanda en población*

Año	Población
2022	107.294
2023	108.946
2024	110.624
2025	112.328
2026	114.058

Fuente: (INEC, 2020)*Elaborado por:* La Autora

Al final del año 5 se tiene un mercado potencial de 114.058 clientes.

Para realizar el cálculo de promedio anual de consumo de unidades por familia, se lo ha calculado de acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta 2 el mayor porcentaje (64%) se inclina a comprar entre 31 a 39 unidades al mes a un costo de \$ 1 por paquete de 10 unidades. Esto permite proyectar la demanda en unidades y en dólares por los próximos 5 años.

Tabla 19*Cálculo del consumo de fresas con chocolate*

Variables	Respuestas	Porcentaje	Promedio consumo mensual	Cantidad de consumo anual
5 a 15 unidades	12	3%	15	180
16 a 30 unidades	19	5%	30	360
31 a 39 unidades	244	64%	39	468
40 a 49 unidades	68	18%	49	588
Más de 50	42	10%	50	600
TOTAL				2196

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Para proyectar la demanda en los próximos 5 años, se ha planteado como objetivo incrementar las ventas en un 5% anual y en base a esto se genera la proyección de la demanda.

Tabla 20

Proyección de la demanda en unidades

Año	Unidades Anuales	Precio por caja de 10 unidades de producto
2022	2.196	5
2023	2.306	5
2024	2.421	5
2025	2.542	5
2026	2.669	5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Tabla 21

Proyección de la demanda dólares

Año	Unidades Anuales	Ingreso anual en dólares
2022	2.196	10.980
2023	2.306	11.530
2024	2.421	12.105
2025	2.542	12.710
2026	2.669	13.345

Fuente: Gestión de Investigación

Elaborado por: La Autora

1.4. Análisis del macro y micro ambiente

1.4.1. Análisis del micro ambiente

Figura 13
Las 5 fuerzas de Porter



Nota: El mercado del entorno interno se analizan mediante estas 5 fuerzas o variables

Elaborado por: La Autora

Para determinar el alcance de cada una de las fuerzas, Porter las desmenuza en una serie de variables (subfuerzas) y con ellas es posible anticipar la intensidad con la que cada una de las cinco fuerzas compite por quedarse con una parte del valor creado en la industria. Entre mayor valor capturen, las fuerzas tendrán más poder para determinar el futuro de la industria. (p.200) (Porter, 2016).

- **Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.**

Amenaza de nuevos competidores: alta

Este proyecto se enfoca en la elaboración y comercialización de fresas con chocolate, por ende, son puntos a favor para la empresa porque lo diferencian de otros productos similares en la zona, además de la producción, y diseño personalizado, pues otros solo venden frutillas o chocolate de manera individual y en otra presentación y empaque; sin embargo, no hay que descartar la posibilidad del ingreso de nuevos competidores debido a que es un producto alimenticio que se consume todo el tiempo y eso hace que cualquier persona o empresa pueda lanzar al mercado el mismo producto, o con beneficios saludables similares.

Por otro lado, esta empresa será nueva en el mercado con producto innovador pero que aún no tendrá clientes fidelizados por ser una marca nueva.

Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos: moderada

En el sector podemos encontrar como productos sustitutos a las fresas con chocolate como son postres de maracuyá, vainilla, chocolate, etc., que se ofertan, pero en pocos establecimientos, con otros ingredientes y con otro estilo.

En este aspecto, puede ser una amenaza la existencia de productos sustitutos a precios mucho más bajos.

Poder de negociación de proveedores: moderada

La negociación con los proveedores será moderada ya que la materia prima para producir las fresas con chocolate se encuentra en el sector.

Se buscará la mayor y mejor alternativa de proveedores fijos para la negociación de la materia prima. Con ellos se tratará de negociar pedidos al por mayor o menor, de acuerdo a las necesidades, precios, plazos, etc.

Poder de negociación de clientes: moderada

Para el lanzamiento del producto de las fresas con chocolate, será necesario tener un mayor poder de negociación sobre el cliente porque si hay bastante aceptación del producto debido a la existencia de productos similares.

Pero lo que le permitirá tener un mayor grado de negociación con los clientes es la Ventaja o Exclusividad que tiene el producto porque su precio es competitivo, es producido por la empresa creando a su vez su propia marca, con procesos de calidad, diseños personalizados, etc., un local de ventas en una zona estratégica, lo que permitirá tener mayor rentabilidad.

Rivalidad y competencia del mercado

Con el análisis de los diferentes factores, se puede determinar que en la zona hay muy pocos negocios que oferten un producto similar

La ventaja competitiva sobre la competencia es su producción, su marca, su presentación personalizada, sus aportes al cuidado de la salud, el servicio adicional de entrega a domicilio y los precios competitivos.

1.4.2. Análisis del macro ambiente

Se realiza un análisis de los diferentes factores externos que son incontrolables para la empresa, ya que la rentabilidad dependerá también de su entorno porque permite conocer desde el mercado en general que lo rodea hacia lo local, que es donde se encontrará el negocio de las fresas con chocolate.

La identificación temprana de estos aspectos ayudará a la correcta toma de decisiones para generar un impacto positivo tanto para la empresa como para la sociedad.

■ **Análisis Pestel**

A continuación, se presenta la herramienta PESTEL, que sirve para identificar aspectos externos que pueden afectar a la empresa, mediante las variables que se detallan a continuación:

Tabla 22

Factor Político

Factor:	Clima político
Detalle:	La situación política actual que vive el país es muy conflictiva, lo que da señales de inestabilidad. Pueden surgir cambios en leyes y/o normativas con relación a la empresa privada productora de alimentos procesados.
Plazo:	Corto plazo desde julio 2022
Implicación (Análisis):	El gobierno actual que tiene el Ecuador atraviesa por una situación muy difícil debido a una situación muy crítica en lo social y económico, esto ha hecho que haya incertidumbre. El país dentro de algunos meses tendrá nuevas elecciones seccionales, y ante esta situación el clima político influye en gran medida, pero pueden surgir cambios en el sentido de impulsar el apoyo a la empresa privada, a la empresa dedicada a la producción, ya que generan fuentes de empleo, especialmente a aquellas cuya finalidad es producir alimentos que benefician a la salud.
Impacto:	Positivo

Fuente: Gestión de Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 23*Factor Económico*

Factor:	Situación económica del país por baja del PIB
	El Ecuador está en una transición económica. Se ven señales de reactivación de la economía luego de la pandemia, pero aún no se estabiliza debido a que los precios de productos de primera necesidad se están incrementando en valores exponenciales, lo cual encarece el costo de fabricación de productos de consumo masivo. Existe un pronóstico positivo hasta finales del 2022 que el PIB tenga una tendencia de incremento.
Detalle:	
Plazo:	Corto y largo plazo, desde ahora hasta 2025.
	A pesar de las dificultades ocurridas en nuestra nación, la población ecuatoriana se ha caracterizado por salir siempre adelante. La pandemia generó una fuerte crisis, pero existen proyecciones de reactivación a nivel local y mundial.
Implicación (Análisis):	Poco a poco la población se está reestableciendo, pues ya se han retomado las actividades normales. Según el Banco Mundial, se estima que el PIB tendrá un crecimiento de alrededor del 1,5% en el 2022.
Impacto:	Positivo

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2022) y (GESTIÓN, 2020)

Elaborado por: La Autora

Tabla 24*Factor Social*

Factor:	Tendencias de estilo de vida
	Las personas hoy en día han adquirido hábitos de consumo alimenticio que no afecte su salud. Buscan comer sano con productos fáciles de consumir.
Detalle:	
Plazo:	A corto plazo julio 2022 y a largo plazo en adelante.
	La malnutrición es un mal permanente en la población ecuatoriana desde edades tempranas hasta la adultez, esto se debe al consumo de dietas poco saludables. A raíz de la pandemia por covid-19, la gente entendió cuán importante es alimentarse bien, pero cuando buscan alimentarse bien también va ligado a degustar sabores ricos que deleite su paladar. En este caso, se ofrece las fresas con chocolate que es una golosina muy apetecida y que tiene sus beneficios nutricionales, con lo que se puede generar mayor conciencia y nueva tendencia sana para el consumo de alimentos en la población del sector norte del DM Quito.
Implicación (Análisis):	
Impacto:	Positivo

Fuente: (GESTIÓN, 2020)

Elaborado por: La Autora

Tabla 25*Factor Tecnológico*

Factor:	Promoción del desarrollo tecnológico
Detalle:	El uso de la tecnología ha ido aumentando, pero actualmente está siendo cada vez un factor más prioritario cuando se trata de negocios.
Plazo:	Desde ahora corto plazo, julio 2022 y a largo plazo en adelante.
Implicación (Análisis):	El país considera cada vez más importante la innovación en el ámbito tecnológico ya que se necesita fomentar el desarrollo de las empresas ecuatorianas. Con el tiempo han ido existiendo más importaciones de maquinaria para alimentos y así enfatizar más la producción en el Ecuador. También representa un gran reto innovador el hecho de que las empresas busquen mejoras tecnológicas para aumentar su productividad. Con esto se posibilita que la empresa llegue con una oferta de productos saludables a más personas gracias a las posibilidades de ir innovando en maquinaria y en el tema digital como medios de ventas y comunicación con los clientes.
Impacto:	Positivo

Fuente: (GESTIÓN, 2020)

Elaborado por: La Autora

Tabla 26*Factor Ecológico*

Factor:	Relacionar el producto con el ámbito ecológico
Detalle:	El cuidado del medio ambiente es un tema que va tomando mucha relevancia a nivel mundial. Las proyecciones que hace la ONU no son muy optimistas, pero cada vez hay más políticas empresariales para que sus procesos de producción sean más limpios. En medio de esta crisis ambiental se espera que toda la población mundial y las empresas contribuyan a mejorar el ecosistema.
Plazo:	Desde ahora corto plazo, julio 2022 y a largo plazo en adelante.
Implicación (Análisis):	Las políticas gubernamentales enfocadas al cuidado del medio ambiente tienen que intensificarse y prácticamente ser obligatorias para las personas y empresas. De esta forma los productos de consumo masivo serán más saludables y con un alto nivel de aceptación de los clientes.
Impacto:	Positivo

Fuente: (GESTIÓN, 2020)*Elaborado por:* La Autora

Tabla 27*Factor Legal*

Factor:	Operar bajo el marco de la ley
Detalle:	El hecho de que la empresa cumpla con todos los requisitos legales genera una buena imagen en el entorno. Significa un sentido de responsabilidad con la sociedad.
Plazo:	Desde ahora corto plazo, julio 2022 y a largo plazo en adelante.
Implicación (Análisis):	Cumplir con las leyes es contribuir a una mejor sociedad. Toda empresa debe trabajar bajo el marco de la ley para no tener problemas de operatividad. Se dice que en el país hay demasiadas leyes o muchos impuestos, pero se tiene la expectativa de que en un futuro corto se haga una revisión y se reforme la ley con leyes más ágiles y con menores costos. Muestra de ello es la generación de empresas S.A.S. (sociedades de acciones simplificadas), que es una forma de empresa más rápida en crear, con menos trámites y con menores costos.
Impacto:	Positivo

Fuente: (GESTIÓN, 2020)*Elaborado por:* La Autora

■ **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La siguiente tabla muestra los valores de importancia de fortalezas y debilidades de la empresa a nivel interno de todas las áreas en general, clasificándose del 1 al 4, donde 4 es la fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, y 1 debilidad principal. El valor promedio mínimo del balance es 2,5.

Tabla 28*Matriz EFI*

	Factores internos clave de la empresa	Valor	Clasificación	Puntuación
	Fortalezas			
1	Conocimiento de manejo administrativo de empresas	0.15	4	0.60
2	Oferta de producto saludable con ingredientes naturales	0.12	4	0.48
3	Precio competitivo y asequible	0.10	2	0.20
4	Comercialización directa y rápida con el Cliente	0.10	3	0.30
5	Ubicación estratégica	0.10	3	0.30
1	Cientes no conocen la marca	0.10	1	0.10
2	Poca experiencia en ventas en el Mercado	0.10	2	0.20
3	No contar con toda la maquinaria de Punta	0.08	2	0.16
4	Producto con marca nueva	0.05	2	0.10
5	Falta de capital para invertir más	0.10	2	0.20
	Total	1		2.64
	<i>Fuente: Análisis del proyecto</i>			
	<i>Elaborado por: La Autora</i>			

Análisis e interpretación de los resultados de la matriz EFI

Según se puede observar en la tabla, la puntuación obtenida es de 2,64 que está por encima del promedio, lo que significa que la empresa cuenta con fortalezas y debilidades que pueden ser manejadas internamente y que son favorables para la misma, porque le permiten tener la adaptación a los cambios, un gran punto a favor es el conocimiento del manejo administrativo de empresas, seguido del valor nutritivo de los ingredientes en el producto.

■ **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta tabla detalla las oportunidades y amenazas de la empresa a nivel externo, que no pueden controlarse pero que pueden manejarse y/o estar preparados para estas posibles situaciones, para su clasificación se tomó en cuenta ponderación del 1 al 4, donde 4 es respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 respuesta deficiente. El valor promedio mínimo del balance es 2,5.

Tabla 29
Matriz EFE

Factores externos clave de la empresa	Valor	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
1 Tendencia de consumo nutritivo	0.15	4	0.60
2 Gran acogida de los clientes hacia productos naturales	0.15	4	0.60
3 Proveedores cercanos a la empresa	0.10	3	0.30
4 Ampliación del mercado	0.10	2	0.20
Amenazas			
1 Inflación de precios en materia prima necesaria para la elaboración del producto	0.10	3	
2 Apertura de competidores fuertes Hechos naturales que retrasen la entrega del producto	0.20	3	0.30
3 Pérdida del poder adquisitivo de la población	0.10	1	0.60
4 Pérdida del poder adquisitivo de la población	0.10	2	0.10
Total	1		0.20
			2.90

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la matriz EFE

En cuanto al análisis de las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, a través de sus puntuaciones, el total refleja una cantidad de 2,90 que también está por encima del promedio, en tanto, se concluye que estos factores son moderados referente al riesgo para la empresa, a excepción de la apertura de competidores fuertes, que tiene puntuaciones más altas porque al ser producto de fácil preparación puede darse el caso de amenaza de competidores fuertes con mucho más capital para invertir y producir.

Como oportunidad es muy importante aprovechar las nuevas tendencias de consumo que se generen con la gran acogida de los clientes hacia el producto de fresas con chocolate que se oferta al mercado.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz refleja datos comparativos con empresas o marcas que ofrecen el mismo producto en el DM de Quito, pero con diferentes presentaciones, otra mezcla o insumos, poniendo en evidencia las fortalezas y debilidades más relativas frente a la competencia. La matriz muestra el modelo analítico para la formulación de estrategias, con este análisis se sabrá en qué áreas es necesario mejorar.

La matriz cuenta con 10 factores y sus puntuaciones son calificadas entre 1 y 4, donde 4 es el valor mayor y 1 el valor menor o deficiente para la empresa.

Tabla 30
Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Valor	Dulce Sano		FrutiChoc		Fruta Golosa	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1 Participación en el mercado	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
2 Posición financiera	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
3 Competitividad en precios	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4 Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
5 Nivel nutritivo del producto	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3
6 Elaboración del producto	0.10	4	0.4	1	0.1	1	0.1
Disponibilidad de marca	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
7 Propia	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Formas de distribución de	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
8 Productos	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Experiencia en ventas en el	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
9 Mercado	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Personal con conocimiento	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
10 administrativo de empresas	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Total	1		2.90		2.50		3.40

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la matriz MPC

Las puntuaciones de la competencia y de la empresa arrojaron valores positivos, se aprecia que FrutiChoc es la empresa que tiene un puntaje de 3,40 lo que significa es una competencia representativa y más fuerte que “Dulce Sano” pero esto es porque esta empresa ya lleva más tiempo en el mercado y es reconocida a nivel local.

En sí, los puntos que se pueden resaltar con mejor calificación que favorecen al proyecto y que lo hacen más competitivo son la calidad y nivel nutritivo de su producto y que la empresa es productora con su propia marca, también tiene precios similares y formas de distribución.

FrutiChoc vende producto similar, pero no es igual, porque ofrece con diferentes ingredientes, a pesar de tener un valor más alto, “Dulce Sano” se verá forzada a resaltar el producto de fresas con chocolate como un alimento de consumo saludable.

1.4.3. *Proyección de la oferta*

Para realizar el cálculo de la oferta se ha utilizado el método No Estadístico debido a que no se dispone de información histórica, es por eso que se ha hecho una indagación y observación previa directa, en los diferentes puntos de venta del sector norte del DM de Quito que ofrecen productos similares para conocer exactamente cuál es su nivel de producción mensual.

Se tomó en cuenta a los oferentes más fuertes o más competitivos de este tipo de productos alimenticios en el sector, entre ellos:

Tabla 31

Cálculo de la oferta

	Oferentes	Mensual	Anual
Competidor 1	FrutiChoc	310	1.550
Competidor 2	Fruta Golosa	259	1.295
Competidor 3	La dulce frutta	214	1.070
Competidor 4	Frutavif	181	905
	Frutillas con chocolate		
Competidor 5	COLOR ROSA	126	630
	Total oferta		5.450

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

A continuación, se procede a proyectar la oferta, previa investigación de campo realizada en el sector norte del DM de Quito que indica que hay locales que venden el mismo producto o similar. Se proyecta en base a la expectativa de crecimiento de ventas del 5% anual.

Hay una oferta anual de 18.996 unidades de producto de fresas con chocolate para el año presente, en promedio son 1.090 unidades anuales con proyección hasta el año 2026.

Tabla 32*Proyección de la oferta método no estadístico*

Año	% de crecimiento de ventas	Oferta
2022		1.090
2023		1.145
2024		1.202
2025	5%	1.262
2026		1.325

Fuente: Gestión de Investigación 2022*Elaborado por:* La Autora

Al utilizar el indicador de crecimiento de ventas al año, se puede calcular el nivel de oferta y crecimiento en la competencia. Con estos resultados se ve que la industria de alimentos procesados de este tipo está en constante crecimiento, lo que conduce a un resultado aceptable de penetración del producto en el mercado.

1.5. Demanda potencial insatisfecha

La demanda potencial insatisfecha es necesario conocerla ya que un porcentaje de esta será la cantidad de unidades de producto que es probable que el mercado consuma en los próximos años, es decir la población del sector que quedaría libre para conseguir que sean los consumidores de este nuevo producto. Esta ha sido determinada mediante la diferencia entre demanda – oferta.

Tabla 33*Demanda potencial insatisfecha en unidades*

Años	Demanda en unidades	Oferta de productos	DPI en unidades
2022	2.196	1.090	1.106
2023	2.306	1.145	1.161
2024	2.421	1.202	1.159
2025	2.542	1.262	1.280
2026	2.669	1.325	1.344

Fuente: Tablas 22 y 34*Elaborado por:* La Autora

Para el año 2022 la demanda insatisfecha anual en unidades es de 1.106 y en dólares será de \$ 5.530. Se refleja que hay una demanda mayor que la oferta, lo que es factible para cubrir la demanda insatisfecha en los próximos años.

Si hay necesidad del producto, hay demanda, y si hay demanda hay producción, por ende, habrá un crecimiento económico para la empresa, pero en este caso con responsabilidad ya que el producto es saludable.

1.6. Promoción y publicidad que se realizará (canales de comunicación)

Cada vez la competencia es más elevada, por eso es necesario constantemente realizar estrategias de marketing que permitan posicionar al producto, esto es algo que hará más fuerte y competitiva a la empresa. Aplicando esto se puede tomar decisiones focalizadas en la satisfacción de los clientes que son el público real interesado en el producto que ofrece la empresa.

Para ello, “DULCE SANO” realizará promoción y publicidad basada en marketing mix mediante la combinación de las 4 P para lograr un impacto positivo que le genere aumento de las ventas posicionando al producto. En efecto, se realiza previamente un Plan de Medios en el cual se detallan las estrategias a utilizar.

1.6.1. Plan de Medios

1. Objetivo

Lograr que el producto tenga notoriedad por lo menos en el 50% de la población económicamente activa del DM de Quito, mediante una cantidad de ventas de \$ 5.530 para el primer año.

2. Target

El producto que ofrece “Dulce Sano” está dirigido a todo público, damas, caballeros y niños. Dentro de esta población se consideran a diabéticos y veganos que consumen en alto porcentaje fresas con chocolate. Con este enfoque, la empresa quiere aportar a crear una cultura de comer sano para gozar de buena salud.

3. Estrategias

Como se mencionaba anteriormente, “Dulce Sano” realizará su publicidad y promoción mediante marketing mix.

Producto

El producto que ofrece la empresa debe ser publicitado para lograr el interés de los clientes, es por eso que, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Ofrecer producto de línea saludable, mediante estrategia especialista.
- Presentar las fresas con chocolate en empaques transparentes para atraer la atención del cliente.
- Promocionar el producto mediante publicidad de calidad porque será clara y precisa, con etiquetas que contendrá su logotipo, información de los ingredientes, fechas de caducidad, y semaforización nutricional para garantizar el producto.

Precio

- Informar a través de las redes sociales y página web, sobre los beneficios que tiene este producto, lo que le dará realce y calidad.
- Al inicio como estrategia se va a iniciar con un precio competitivo y atrayente, pero posteriormente cuando haya mayor notoriedad, se analizará la probabilidad de incrementar los precios para tener mayor rentabilidad.
- Realizar descuentos en las fechas o eventos especiales en los que el cliente requiera del producto como un detalle para regalo.

Distribución

- **Canales de distribución directos.** - En el lugar de fabricación (en el local) los clientes podrán adquirir el producto, la zona de ubicación del local estará en una ubicación estratégica donde haya mucha afluencia de personas.

Promoción

- Diseñar, imprimir e instalar un letrero grande exterior para el establecimiento, así el público identificará la marca y tendrá una primera percepción.
- Creación de página de Página de Facebook, WhatsApp Bussines y Página Web de venta online, para buscar seguidores de la página y por medio de cualquiera de estos medios puedan contactarse. A través de las redes sociales se informará sobre nuevos diseños y presentaciones, promociones, descuentos, etc.
- Realizar publicidad interna mediante el diseño de los interiores del local en el cual se colocará el logotipo impreso en grande, 1 banner, y afiches de acrílico para hacer visible la marca de “Dulce Sano”.
- Hacer publicidad mediante entrega de volantes para que conozcan el producto y muestren interés. Se hará entrega cuando se hagan las visitas directas a las tiendas, supermercados y empresas porque tienen empleados que adquieren productos para su personal.
- Contratación de una persona impulsadora, para que motive al público al ingresar al local, será contratada por 2 días cada mes.

4. Medios

Los medios que “Dulce Sano” aplicará para llegar a posicionar su producto son: la publicidad interna y externa, impulsador, volantes, redes sociales y página web.

Presupuesto del plan de medios

Tabla 34

Presupuesto del plan de medios

Medios	Frecuencia	Cant	Costo Unitario en USD	Costo Anual en USD	Responsables
Redes Sociales	Mensual	4 veces al mes	175	2.100	ventas y marketing
Página Web	Anual	1	600	600	ventas y marketing
Banner/ logo / Afiches acrílicos	Anual	4	50	50	Dpto. ventas y marketing
Letrero	Anual	1	130	130	Administración
Impulsador de ventas	Mensual	2	15.00	360	Administración
Total				3.240	

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

1.7. Sistema de distribución a utilizar

Es muy importante abarcar cada vez más un mercado más amplio, es por ello que, con este tipo de distribución del producto, se puede adquirir mayor rentabilidad aumentando las ventas, “Dulce Sano” realizará las entregas a través de:

Canales directos venta directa al cliente en el local y/o entrega a domicilio mediante pedidos por Facebook, WhatsApp Bussines y/o Página Web, es decir del productor a cliente, quienes entregarán serán los vendedores.

Figura 14
Canal de distribución directo



Nota: Comunicación directa entre productor y el cliente
Elaborado por: La Autora

1.8. Seguimiento a clientes

Una forma de conocer cuán satisfechos/as están los clientes, es a través de estrategias que permitan determinar aquellos aspectos que se debe mejorar o mantener, teniendo un control y comunicación con clientes para garantizar que la empresa brinde un servicio de calidad que pretende fidelizar a sus clientes.

- Se enviará mediante correo electrónico mensajes cuando existan promociones y/o descuentos.
- Por medio del correo electrónico y por medio de las redes sociales se les enviará a los clientes cada dos meses, un enlace para llenar encuestas cortas digitales para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

- En el local habrá un buzón de sugerencias pequeño para quienes deseen dejar alguna recomendación o queja.
- Se aplicará el manejo de CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente) tradicional en el cual se añadirá en el empaque del producto, los números telefónicos para cualquier reclamo o sugerencia por parte del cliente.

Figura 15

Modelo de CRM a usar en la empresa



Nota: Modelo de CRM que se ejecutará en la empresa para crear una base de datos de clientes y que sea una herramienta que permita implementar estrategias

1.9. Especificación de mercados alternativos

Los mercados alternativos en caso de no cumplir con los objetivos planteados en la zona, la empresa realizará convenios con tiendas, panaderías, cafeterías, etc. para incluir en la lista de sus productos a las fresas con chocolate. También se puede promocionar el producto en Unidades Educativas que ya están en clases presenciales ya que los niños, adolescentes y jóvenes, con sus docentes, pueden ser clientes potenciales. Llegando con un mensaje de producto natural y nutritivo. También se podría ver la posibilidad de desplazarse hacia otros sectores del DM de Quito para incrementar el mercado.

Adicionalmente, otra alternativa si es que este producto no genera una rentabilidad óptima, se tomará en cuenta la introducción de productos alternativos que pueden ser preparados con los mismos ingredientes siempre y cuando sean saludables para no perder la esencia de la idea de negocio.

CAPÍTULO II

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.2. Descripción del proceso

Higienización y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Las fresas son uno de los alimentos más saludables, sin embargo, al igual que cualquier producto fresco, hay que limpiarlas con mucho cuidado antes de consumirlas, ya que pueden estar contaminadas con bacterias nocivas como la salmonela o E.coli. Además, las fresas forman parte de la “lista negra” de las frutas más sucias, la cuál se compone de los alimentos que tienen pesticidas. Existen varias formas de lavar las fresas a continuación vamos a ver dos de ellas:

- **Lavado con agua**

Primero clasificamos las fresas, retirando las que estén estropeadas. No las laves hasta que vayas a consumirlas, ya que las fresas actúan como esponjas y absorben el agua muy rápidamente lo cuál hace que se estropeen muy rápido.

No retires el tallo antes de lavar las fresas para evitar que absorban demasiada agua y se contaminen. Coloca las fresas en un colador grande y limpio, es importante no sumergirlas en agua.

Deja que el agua caiga sobre las fresas y muévelas cuidadosamente con las manos para asegurarte de lavarlas todas. Enjuaga unas cuantas fresas a la vez, pasándolas por el agua.

Seca las fresas una por una con la ayuda de un papel de cocina y asegúrate de dejarlas sin agua para evitar que se estropeen muy rápido.

- **Lavado con agua y vinagre**

Seleccionamos y clasificamos las fresas descartando las que se encuentren en mal estado, enmohecidas o aplastadas. No retires el tallo.

Se necesita vinagre blanco y un recipiente lleno hasta la mitad de agua fría. Asegúrate que el agua no esté caliente. Asegúrate que el agua no esté caliente. Agrega una taza de vinagre por cada tres tazas de agua y mezcla bien.

El vinagre ayuda a evitar que las fresas se estropeen demasiado rápido si se almacenan en la nevera.

De una en una vamos a tomar las fresas y a sumergirlas por 30 segundos en la mezcla de agua y vinagre usando un cepillo de cerdas suaves limpiaremos con cuidado la parte exterior y el sépalo de la fresa.

Enjuagamos la fresa en un recipiente lleno de agua fría para eliminar cualquier sabor a vinagre y finalmente secamos con la ayuda de un papel de cocina.

2.2.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio

Con la realización de las encuestas, se pudo determinar que es necesario iniciar con el lanzamiento de la producción de las fresas con chocolate.

El proceso de producción que aplicará la empresa Dulce Sano será controlado y cumplido mediante un orden lógico que, permitirá la transformación de la materia prima en productos terminados cumpliendo con la calidad necesaria.

Descripción del proceso de producción

Hacer las típicas fresas decoradas con chocolate es muy fácil, a la hora de reunir los ingredientes se puede usar cualquier tipo de chocolate para bañar la fruta, así como cualquier tipo de extras para los detalles finales, como virutas de colores, etc.

Seguidamente se detallan las actividades para el proceso de elaboración de las fresas con chocolate.

Estos pasos son indispensables ya que este alimento es elaborado sin necesidad de que el cliente haga primero el pedido, gracias a que puede conservarse en buen estado durante 1 mes.

Paso 1: Solicitar la materia prima: La administración del negocio solicita a los proveedores la materia prima con tiempo para asegurar la entrega. Se pide la cantidad de aquellos productos que se vayan agotando en stock como por ejemplo la frutilla, para que ingresen al almacenamiento y así tener disponibilidad para la producción. La forma de solicitar a los proveedores con una semana de anticipación y que cuando se determine un nivel mínimo de stock, se envíe un correo electrónico especificando el producto que se requiere (que puede ser la frutilla), la cantidad en libras o kilogramos, el precio que va a cobrar el proveedor y si hay plazo para pagar a crédito.

Paso 2: Receptar y verificar la materia prima: los operarios revisan que la materia prima cumpla con todos los requerimientos, es muy importante también la verificación de las fechas de caducidad, porque son los ingredientes que se utilizarán en la elaboración de las fresas con chocolate. La empresa debe ser muy cuidadosa en la calidad del producto que ofrece.

Paso 3: Almacenar la materia prima: se registra en inventario como productos que ingresan y posteriormente el operario se encarga de almacenarlos en bodega para así ir utilizando conforme a lo planificado para la producción. Los productos, como la frutilla y el chocolate se lo almacenan en un cuarto frío para mantener la frescura y conservación del producto.

Paso 4: Seleccionar ingredientes: en la siguiente tabla se detallan los ingredientes necesarios para producir las fresas con chocolate.

Paso 5: Se lavan las fresas y se las pinchan en palillos de madera, de esta forma, será mucho más fácil bañarlas en el chocolate.

Paso 6: Para derretir el chocolate se utiliza el microondas o una olla para hacerlo al baño María. Se trocea la tableta de cada sabor por separado y se lo derrite por poco tiempo en el microondas, a máxima potencia de 15 en 15 segundos.

Paso 7: Para bañar las fresas se necesita imaginación. Se introducen las fresas enteras en el chocolate y se las cubre con hilos de este. También se puede pegar caramelos, frutos secos o cualquier otro extra para adornar las fresas con chocolate, simplemente espolvoreando directamente el adorno sobre la fruta. Eso sí, se deberá hacerlo con el chocolate fundido para que se adhieran bien los adornos.

Paso 8: Para decorar las fresas:

- Higieniza la fresa
- Derrite el chocolate hasta obtener la temperatura de fluidez adecuada.
- Inserta la fresa con un palillo o palo de pincho teniendo cuidado de atravesarla por completo.
- Agarra la fresa de sus hojas, sostenla con firmeza y sumérgela en el chocolate en una inclinación de 160° y gira la fresa hasta que el chocolate lo cubra en su totalidad.
- Retira la fresa del chocolate y quita el excedente dando suaves golpes en la mano cuidando de no escurrirla bastante y dejarla porosa, recuerda que el éxito de una fresa perfecta es una capa totalmente lisa.
- Reposo la fresa sobre papel encerado y déjala secar.
- Una vez seca puedes decorarla y colocarla sobre un pirutín y retira el palillo.

Truco: también se puede hacer fresas con chocolate de colores fundiendo más chocolate blanco y tiñéndolo con colorante alimenticio.

Figura 16*Fresas con chocolate decoradas*

Nota: Es un arte decorar las fresas con chocolate

Paso 9: Se deja enfriar por completo y se las guarda en la nevera para que el chocolate se endurezca.

Y así se tiene listo un decorado de fresas con chocolate caseras para sorprender a alguien especial, para hacer un regalo original o para decorar una mesa de postres. Lo mejor de esta receta fácil es que la imaginación y creatividad son la clave secreta.

Paso 9: Para trazados en húmedo es muy importante que tu Mise en place o estación de trabajo esté organizada ya que debes hacer movimientos muy rápidos antes de que el chocolate se enfríe. Vas a necesitar lo siguiente:

- Chocolate 1
- Manga de Chocolate 2
- Fresa
- Palillo

Sumerge la fresa en el chocolate 1 y retira, inmediatamente con la manga de chocolate 2 realiza trazados verticales de arriba abajo en toda la fresa y con el palillo lleva perpendicularmente el trazado de abajo hacia arriba.

Realiza trazados en S sin levantar la mano ni marcar el palillo o te quedará un hueco en el chocolate.

Y así se tiene listo un decorado de fresas con chocolate personalizadas para sorprender a alguien especial, para hacer un regalo original o para decorar una mesa de postres. Lo mejor de esta receta es que la imaginación y creatividad son la clave secreta.

Figura 17 *Set de fresas con chocolate*



Nota: Una vez elaborado el producto en varias de sus presentaciones, se pone a consideración del consumidor potencial, promocionándolo en redes y otros canales de comunicación.

Proceso de conservación de las fresas con chocolate

Ahora que está claro el proceso de elaboración de fresas con chocolate, se las deberá conservar para evitar que se dañen y conseguir, así, que lleguen perfectas a la hora del postre. Pues bien, para conservarlas lo más recomendable es dejar que el chocolate se enfríe, ya que al fundirlo ha adquirido una temperatura muy alta y no es aconsejable introducirlo directamente en el frigorífico. Luego, las fresas bañadas en chocolate, se las coloca las brochetas en vasos, procurando que no se toquen entre ellas, en un lugar libre de humedad y corrientes de aire. Una vez frío, se colocan las fresas en la nevera durante 4 horas como mínimo para que el chocolate endurezca.

Tabla 35

Ingredientes de preparación fresas con chocolate

Información Nutricional e Ingredientes

- 2g. de proteínas,
- 25g. de hidratos
- y 10g. de grasa por cada 100g.
- Ingredientes
 - 20 fresas
 - 1 taza de chocolate en barra
 - Leche

Fuente: Gestión de Investigación 2022

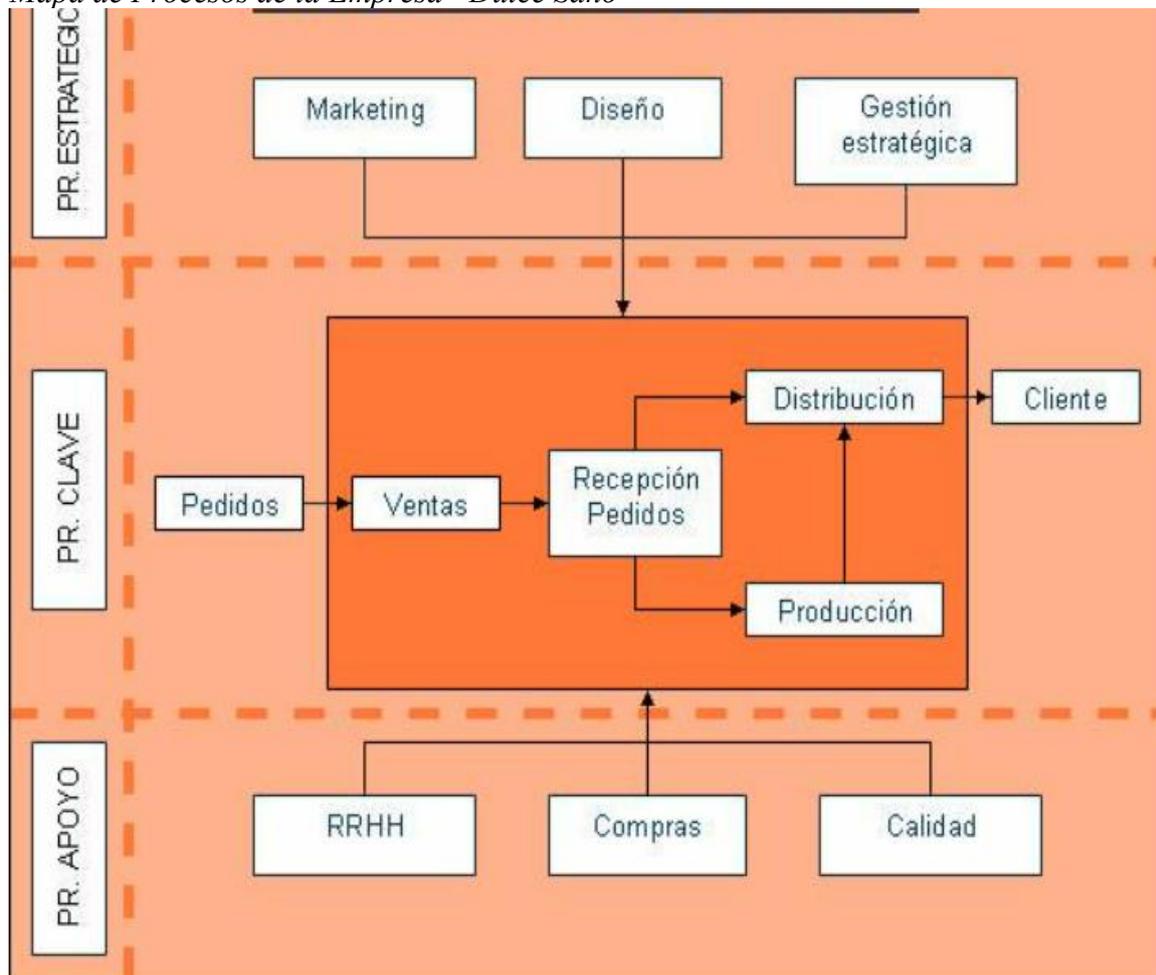
Elaborado por: La Autora

2.2.2 Mapa de procesos

En el presente mapa de procesos se refleja la integración de los diferentes departamentos, se involucran procesos estratégicos, operativos y de apoyo que serán cumplidos a través de la planificación, organización, dirección y control, esto dará un enfoque diferente a esta empresa, lo que permitirá tener competitividad en el mercado entregando a los consumidores un producto garantizado.

Figura 18

Mapa de Procesos de la Empresa “Dulce Sano”



Nota: Mapa de procesos de la empresa

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

Flujograma

Un flujograma es una representación gráfica de una secuencia de actividades que forman un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos” (López Lemos, 2016) (p.94).

De acuerdo a esta definición, se determina la importancia de contar con flujogramas en la empresa porque esto permite tener claro las responsabilidades, así como también identificar los pasos a seguir, mismos que deben ser cumplidos por todos los colaboradores. Con esta herramienta se puede hacer levantamiento de procesos al momento de buscar mejoras, actualizarlos cuando amerite cambios.

Tabla 36
Simbología de flujogramas

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/Final	Muestra el inicio y final de un proceso
	Líneas de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada/Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Es el análisis de una situación, con base en los valores verdadero y falso
	Documentos	Representa los documentos usados durante el proceso

Fuente: (López Lemos, 2016)

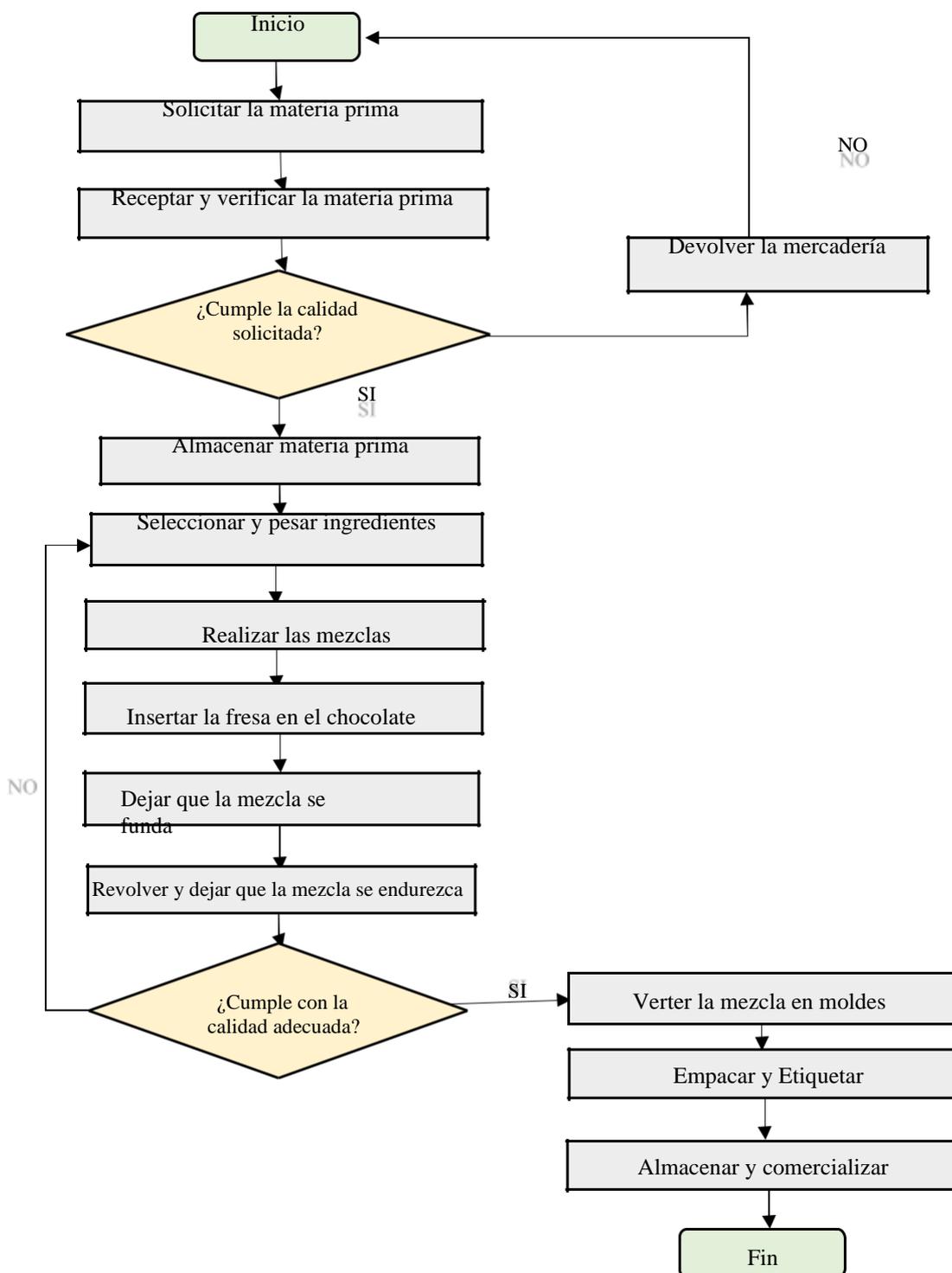
Elaborado por: La Autora

2.2.3 Flujogramas de Procesos

Procedimiento 1: Producción de fresas con chocolate

Figura 19

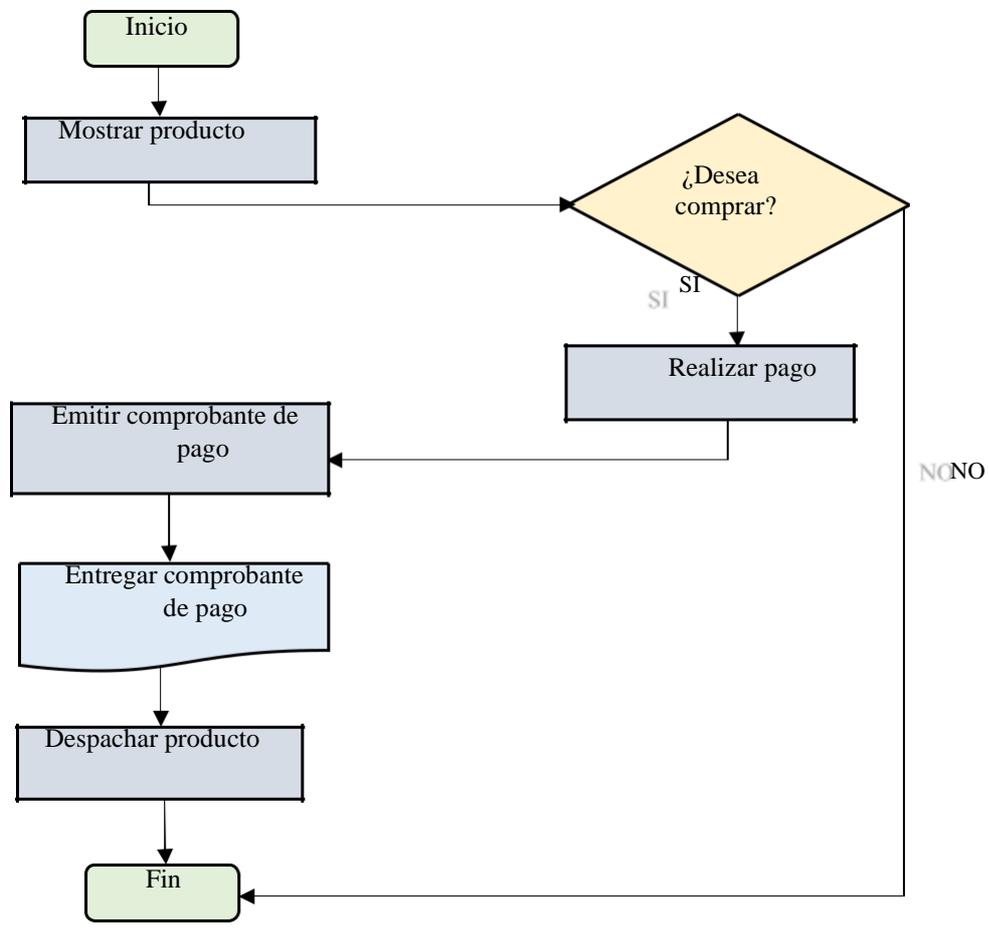
Proceso de producción del producto



Nota: Flujograma de Proceso de Producción
Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora

Proceso 2: Atención venta en local

Figura 20
Proceso de Venta

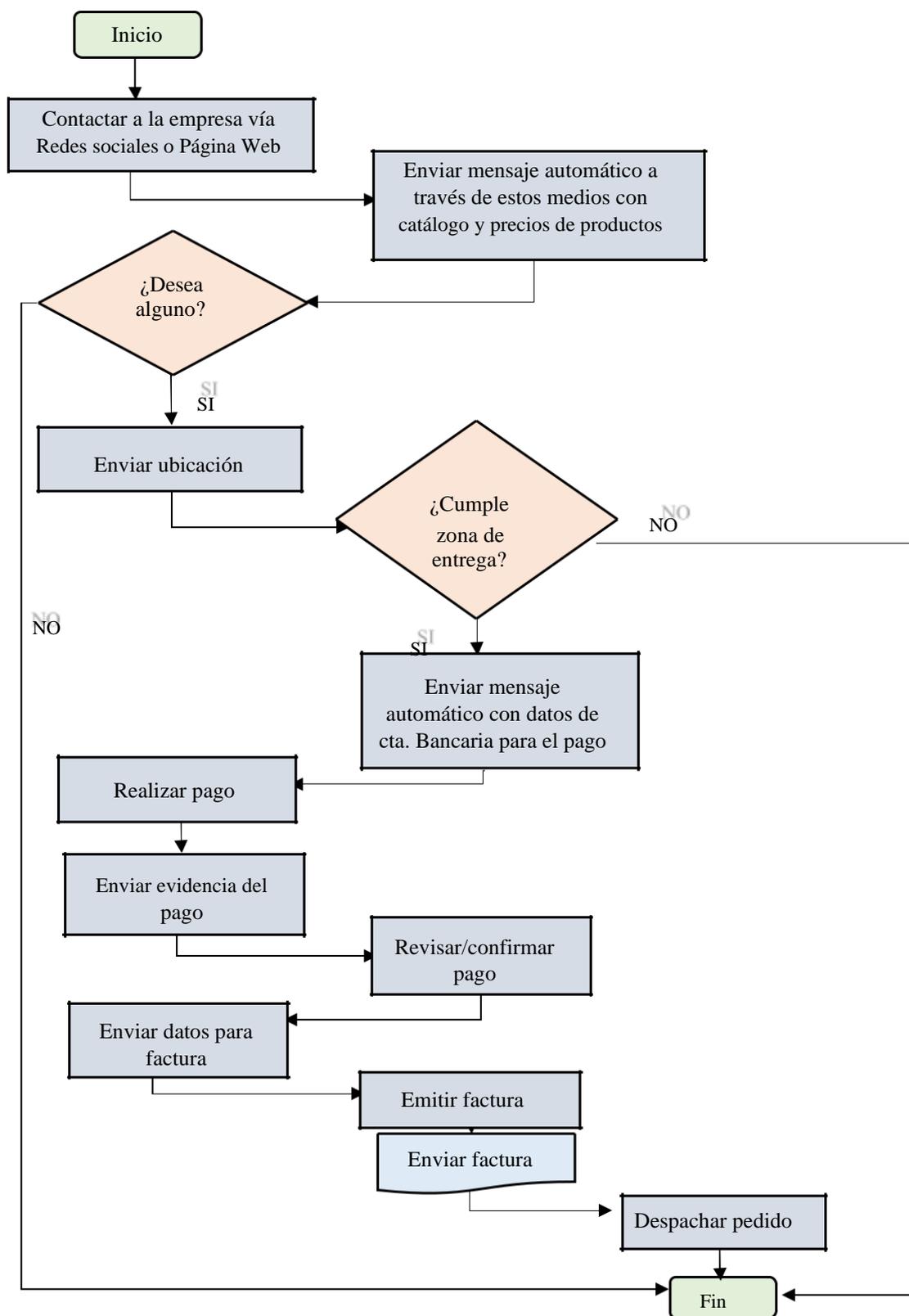


Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora

Proceso 3: Atención venta online

Figura 21

Proceso de venta

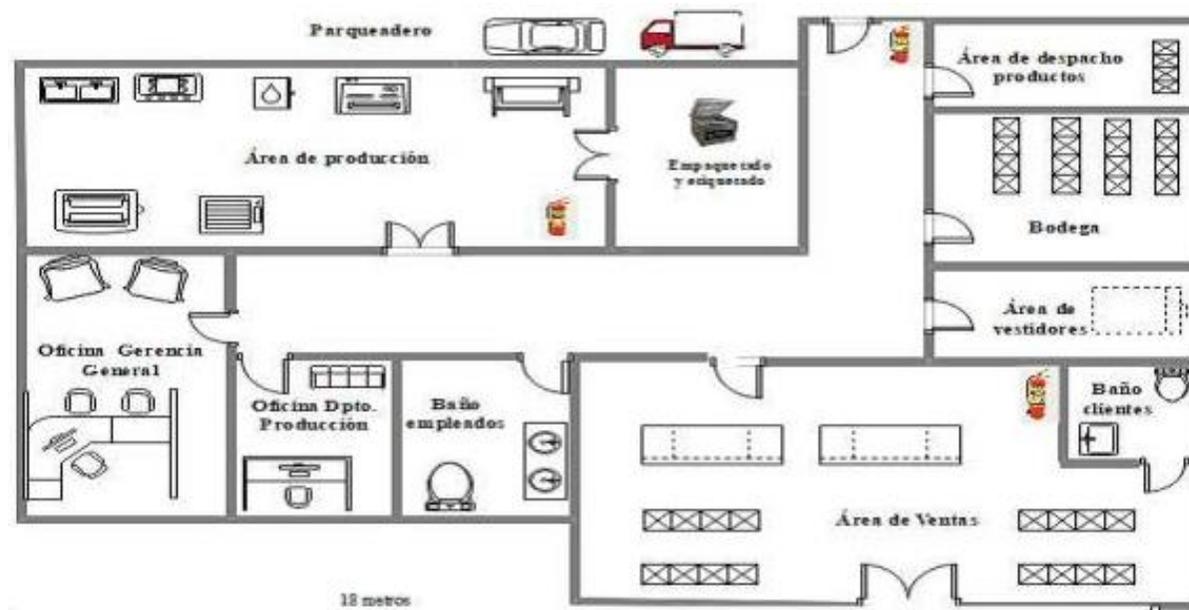


*Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora*

2.2.4 Descripción de instalaciones, equipos y personas

2.2.4.1 Descripción de instalaciones

Figura 22
Plano de las instalaciones



Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

En la figura anterior, se grafica el plano de la planta de producción de la empresa Dulce Sano, misma que cuenta con instalaciones detalladas por áreas en el siguiente gráfico:

Se cuenta con una superficie total de 180 m² en los cuales se moverá el personal según su cargo y función que son parte del capital intangible indispensable para la producción de este alimento.

El área del parqueadero se encuentra en la parte trasera del establecimiento que es necesaria para la recepción.

A continuación, se muestra el detalle de las medidas de las áreas.

Tabla 37

Instalaciones por áreas

Lugar	Cantidad	Área, m ²
Área de producción	1	35
Bodega	1	20
Baño para empleados	1	8
Área de ventas	1	50
Empaquetado y etiquetado	1	10
Oficina Dpto. Producción	1	9
Oficina Gerencia General	1	12
Área de vestidores	1	9
Baño para clientes	1	3
Parqueadero	1	15
Área de despacho de productos	1	9
Total		180 m²

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

2.2.4.2 Descripción de maquinaria y equipo

Es necesario disponer de maquinaria y equipo para el proceso de elaboración y de comercialización de las fresas con chocolate.

Tabla 38

Descripción de maquinaria y equipo

Actividad	Maquinaria y equipo	Características	Imagen	Costo
Fusionar los ingredientes para formar la masa	Máquina Revolvedora de masa	Acero Inoxidable capacidad 300 lb de masa modelo HS30		\$ 320
Laminar la Masa sustituyendo el trabajo manual	Máquina Laminadora de fresas y cortadora de chocolate	Semi industrial, Wooden Case modelo LA-600, peso del equipo 300 lb.		\$ 450
Diseñar las Fresas con Chocolate	Mesa industrial	Acero inoxidable, CTG-24, 300 lb.		\$ 340
Almacenar las cajas con las fresas y chocolate para enfriar	Espiguero	Semi industrial de 20 charolas, vinil, Se 6063-t5, incluye cubierta		\$ 280

Continúa...

Actividad	Maquinaria y equipo	Características	Imagen	Costo
Empacar las Fresas con chocolate	Empacadora y selladora fundas al vacío o en cajas	Semi industrial, voltaje de 110 v modelo VM300TE/A tiempo de ciclo de 10-20 seg.		\$ 630
Almacenar productos en el local y bodega de forma ordenada y decorativa	Juego de estanterías metálicas	Metálicas, con separación entre bandejas, fácil nivelación del módulo.		\$ 520
Pesar la materia prima	Balanza electrónica de mesa	Capacidad de 100 kg, digital.		\$ 105
Trasladar la materia prima internamente	Paletera	Manual de 1 tonelada, altura de 185 mm, rueda volante, peso del equipo 100 kg.		\$ 170
Total				\$ 2.815,00

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

2.2.2.3. Descripción de personas del área de producción

El personal con el que Dulce Sano, trabajará con 5 personas, pero de estas, 2 son operarios, encargados de la elaboración de los productos dentro del área de producción.

Tabla 39

Número de personas del área de producción

Actividad	Tiempo	No. Personas	Horas- hombre
Selección de ingredientes	30 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Pesado	30 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Lavado	35 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Mezcla	50 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Reposo	105 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Diseño y Decoración	80 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Enfriado	60 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Empacado y almacenado	50 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Total	480 minutos =		8 horas diarias

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

2.2.3. Tecnología a aplicar

Para que la empresa siga produciendo a gran escala y con mejor calidad será necesario que se adquiriera tecnología que no será un gasto, sino una inversión para producir más en menor tiempo.

Después de los primeros 5 años, se va a adquirir nueva maquinaria en mayor capacidad de producción, en reemplazo de la que se tiene actualmente, esto con la finalidad de producir a gran escala dependiendo del nivel de producción que se tenga según la demanda del producto que se ofrece.

2.2.4 Ritmo de producción

Tabla 40

Ritmo de producción

Actividad	No personas	Tiempo Promedio	Tiempo normal
	1		
Solicitar materia prima	administrativo	25 minutos	30 minutos
Recepción materia prima	1 operario	28 minutos	30 minutos
Almacenar mat. prima	1 operario	25 minutos	35 minutos
Seleccionar ingredientes	1 operario	40 minutos	50 minutos
Lavado de fresas	1 operario	70 minutos	105 minutos
Derretido de chocolate	1 operario	55 minutos	80 minutos
Decoración	1 operario	30 minutos	40 minutos
Enfriado	1 operario	49 minutos	60 minutos
Empacado y almacenado	1 operario	38 minutos	50 minutos
			480 minutos
Total		360 minutos =	=
		6 horas diarias	8 horas diarias

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora

El ritmo diario de producción fresas con crema estaría entre sería de 25 cajas de 10 fresas con chocolate, aproximadamente unas 1.500 cajas al año.

2.2.5 Nivel de inventario promedio

En este apartado se describe que tomando en cuenta la capacidad de producción de la maquinaria, se tiene un stock de 750 cajas de 10 unidades mensuales para el inicio de las actividades de la empresa.

Para tomar en cuenta estas cantidades, se ha establecido la materia prima necesaria para la producción, la capacidad de almacenamiento que se tiene y la capacidad de producción de la maquinaria, misma que produce 25 cajas de 10 unidades diarias.

A continuación, se muestra el stock promedio para la producción de cajas de fresas con chocolate.

Tabla 41

Nivel de inventario promedio de materia prima básica

Descripción	Capacidad de Almacenamiento	Costo en USD
Fresas	80 a la semana	\$ 20,00
Chocolate	6 kg a la semana	\$ 25,00
Vinagre	2.500 mg a la semana	\$ 5,00
Azúcar	5 kg a la semana	\$ 5,00
Colorantes	2.500 gr.	\$ 21,80
		\$ 76.08/25

En base a esta pequeña operación, se determina un costo unitario por caja de \$ 3,072

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora_____

2.2.6 Número de trabajadores

La empresa cuenta con 2 operarios para el área de producción de los alimentos, quienes desempeñarán las siguientes funciones generales:

Tabla 42

Número de trabajadores del área de producción

No.	Cargo	Función	Fijo o Variable
2	Operarios	Verificar y controlar la materia prima, transformar los productos en productos terminados, empaquetar, envasar, etiquetar, mantener limpias las áreas de la planta de producción.	Fijo

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

2.3 Capacidad de producción

2.3.1. Capacidad de producción futura

Conforme pase el tiempo y haya mayor posicionamiento, la demanda de los productos irá aumentando, y el nivel de producción será en mayor cantidad, por ello, se necesitará aumentar la capacidad de producción, razón por la cual se proyecta la producción futura por los próximos 5 años.

Tabla 43

Capacidad de producción diaria, semanal, mensual y anual

Capacidad de Producción de las fresas con chocolate	Diario	30
	Semanal	150
	Mensual	4.500
	Anual	54.000

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

Con los datos de la tabla 43 se realiza la proyección para los primeros 5 años, en el cual se ha tomado en cuenta la proyección de crecimiento anual de las ventas que es el 5% más el 0.05% de la tasa de inflación promedio de los últimos 5 años el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al (2020). (INEC, 2020).

Tabla 44

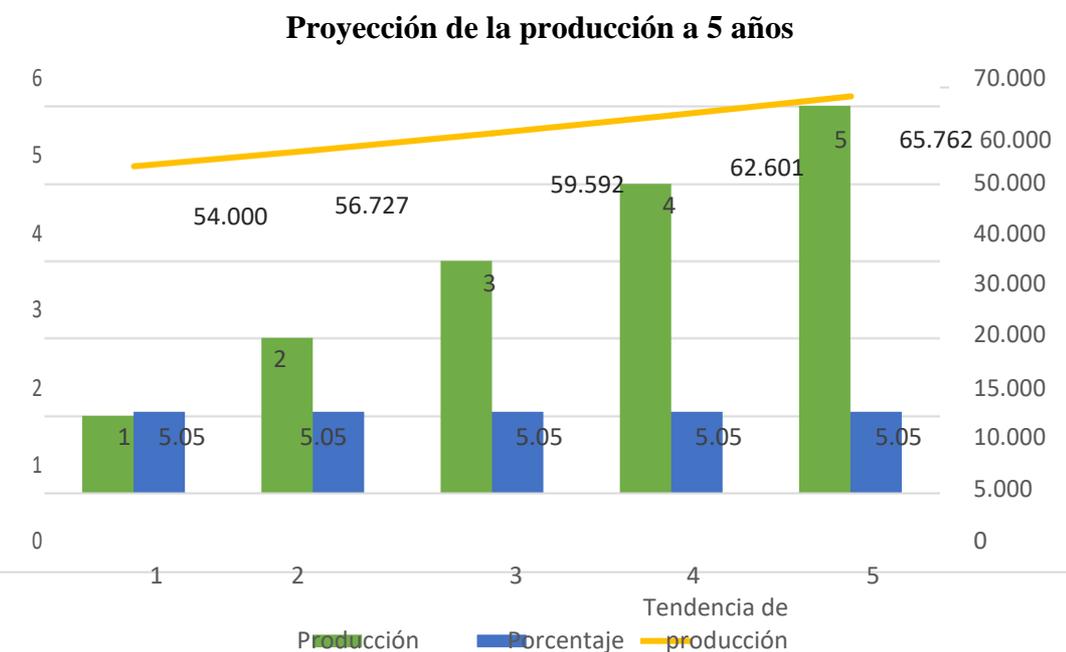
Proyección de la capacidad de producción a 5 años

Año	% Tasa crecimiento poblacional	Unidades producidas
2022		54.000
2023	5% + 0.05%	56.727
2024	5% + 0.05%	59.592
2025	5% + 0.05%	62.601
2026	5% + 0.05%	65.762

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

Figura 23
Proyección de la producción



Nota: Las columnas de color verde representan el crecimiento de la producción anualmente, mientras que la columna azul es el crecimiento promedio anual de ventas (5%) más el promedio de inflación de los últimos 5 años (0.05%)

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con la proyección se van a producir en el primer año 54.000 unidades y de acuerdo al crecimiento en ventas (5%) y de la inflación (0.05%), en el quinto año se crecerá a 62.601 unidades. Esto es una proyección, las condiciones que se presenten en el mercado pueden ser más favorables y esta proyección podría ser superior.

2.4. Definición de recursos necesarios para la producción

2.4.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar

Para elaborar las fresas con chocolate, será necesario adquirir materia prima que se detallada en la siguiente tabla, pero esto también nos permite analizar el nivel de sustitución que tendrán a la hora de producir.

Tabla 45

Grado de sustitución de materia prima

Materia Prima		
Toppings (coco, galleta, maní)	Fresas	Papel fotográfico
Pirutines	Vinagre	Papel comestible
Caja de 6 unidades	Papel absorbente	Fundas de polifan
Caja de 8 unidades	Chocolate blanco y negro	Moldes
Caja de 10y12 unidades	Colorantes	Cortadores
Caja premium	Fondant	Recipientes
Caja cuadrada de cartón	Grajeas	Microondas
Caja rectangular de cartón	Matizantes	Pinceles
Cilindro de pvc	Escarchas	Rodillo
Caja de corazón de cartón grande	Polvo dorado/plateado/rose gold	Marva
Caja de corazón pequeña	Papel de oro comestible	Azúcar
Papel encerado	CMC	Brillantina
Papel aluminio	Mangas desechables	
	Cartulinas	
	Papel cometa	

Fuente: Gestión de Investigación 2022

2.5. Calidad

2.5.1. Método de control de calidad

La empresa se caracteriza por ofrecer un producto de calidad, en el cual la elaboración del producto debe pasar por un proceso de control constante, desde que llega la materia prima a la planta hasta su transformación y comercialización. En este control, se mide o se evalúa el cumplimiento de las diferentes especificaciones, características como, sabor, textura, grosor, peso, etc.

Las actividades, las recetas y el proceso de producción serán estandarizados, con el fin de presentar siempre un mismo producto que ya ha sido aceptado por el consumidor, pues de no cumplir esto se podría ver afectada la demanda de este, al ocasionarse una inconformidad con el producto por parte de los consumidores.

Lista de Chequeo

Aquí se desglosan los aspectos que son evaluados, mediante la herramienta de Lista de Chequeo para el aseguramiento de la calidad del producto, se recalca también que para la aplicación de esta herramienta se basa en el manual de procedimientos de la empresa, documento que es socializado en la inducción de personal al inicio de sus actividades.

Análisis

En la lista que se describe a continuación, se pueden observar las actividades que serán evaluadas en el área de producción, que contiene quiénes son los responsables tanto de evaluar como de realizar la producción, contiene fechas, pues se realizará este control semanalmente, esto beneficia mucho a la empresa porque puede asegurar mediante verificadores que ofrece un producto garantizado porque ha pasado por estrictos controles.

Todo esto, también sirve para identificar aquellos cuellos de botella que haya que mejorar generando así mayor compromiso para la empresa y sus colaboradores porque con esto también se identifica la productividad de los operarios.

Tabla 46*Lista de chequeo*

Lista de Chequeo			
Departamento:			
Responsable:			
Fecha de control:			
Producto:			
Lote:			
Verificación			
Actividad	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Recepción de la materia prima			
¿Cumple con la calidad establecida?			
Almacenamiento de la materia prima			
¿Los productos se encuentran libres de humedad y con ventilación?			
¿Se encuentran los productos dentro de las fechas de consumo?			
¿Se ha realizado mantenimiento de las instalaciones?			
Proceso de producción			
¿Utiliza el personal los equipos de protección durante el proceso de elaboración de los alimentos?			
¿Cumple con el sabor, medidas y peso establecido?			
¿Se utilizan las máquinas de acuerdo a la capacidad establecida?			
¿Los envases se encuentran libres de polvo, roedores, insectos, entre otros?			
¿Se ha optimizado recursos durante el proceso, cero desperdicios?			
¿El producto final cuenta con las etiquetas según lo establecido?			
¿Cumple el producto con la calidad deseada?			
Proceso de despacho			
¿Se realizan los despachos de los productos dentro del tiempo establecido?			
Firma del evaluador	Firma del responsable:		
_____	_____		

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

2.6. Normativas y permisos que afectan su instalación

2.6.1. Seguridad e higiene ocupacional

La empresa basa su Seguridad e higiene ocupacional en el (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019), documento que describe artículos importantes a cumplir para llevar a cabo las diferentes actividades dentro de los estándares de calidad definidos y aprobados por este reglamento. A continuación, se mencionan algunos:

Tabla 46

Capítulo I. De las instalaciones, Art. 3-5

Capítulo I. De las instalaciones
<p>Art. 3: De las condiciones mínimas básicas: Los establecimientos donde se producen y manipulan alimentos serán diseñados y construidos en armonía con la naturaleza de las operaciones y riesgos asociados a la actividad y al alimento, y deben cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Que el riesgo de contaminación y alteración sea mínimo b) Que el diseño y distribución de las áreas permita un mantenimiento, limpieza y desinfección apropiado que minimice las contaminaciones c) Que las superficies y materiales, particularmente aquellos que están en contacto con los alimentos, no sean tóxicos y estén diseñados para el uso pretendido, fáciles de mantener, limpiar y desinfectar. <p>Art. 4: De la localización: Los establecimientos donde se procesen envasen y/o distribuyan alimentos serán responsables que su funcionamiento esté protegido de focos de insalubridad que representen riesgos de contaminación.</p> <p>Art. 5: Diseño y construcción: La edificación debe diseñarse y construirse de manera que:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Ofrezca protección contra polvo, materias extrañas, insectos, roedores, aves y otros elementos del ambiente exterior y que mantenga las condiciones sanitarias b) La construcción sea sólida y disponga de espacio suficiente para la instalación operación y mantenimiento de los equipos, así como para el movimiento del personal y el traslado de materiales o alimentos. c) Las áreas internas de producción se deben dividir en zonas según el nivel de higiene que requieran y dependiendo de los riesgos de contaminación de los alimentos.

Fuente: (Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

Tabla 47

Capítulo I. De las instalaciones, Art. 6-7

Capítulo I. De las instalaciones

Art. 6: Condiciones específicas de las áreas, estructuras internas y accesorios:

Estas deben cumplir los siguientes requisitos de distribución, diseño y construcción:

Distribución de las áreas

- a) Las diferentes áreas o ambientes deben ser distribuidos y señalizados siguiendo de preferencia el principio de flujo hacia adelante, esto es, desde la recepción de las materias primas hasta el despacho del alimento terminado, de tal manera que se evite confusiones y contaminaciones

Calidad del Aire y Ventilación

- a) Se debe disponer de medios adecuados de ventilación natural o mecánica, directa o indirecta y adecuada para prevenir la condensación del vapor, entrada de polvo y facilitar la remoción del calor donde sea viable y requerido.

Instalaciones sanitarias

- a) Deben existir instalaciones o facilidades higiénicas que aseguren la higiene del personal para evitar la contaminación de los alimentos.

Art. 7: Servicios de Planta

- a) Disposición de Desechos Sólidos: Se debe contar con un sistema adecuado de recolección, almacenamiento, protección y eliminación de basuras. Esto incluye el uso de recipientes con tapa y con la debida identificación para los desechos de sustancias.
-

Fuente: (Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

Tabla 48*Capítulo II. De los equipos y utensilios*

Capítulo II. De los equipos y utensilios

Art. 8: La selección, fabricación e instalación de los equipos:

Debe ser acorde a las operaciones a realizar y al tipo de alimento a producir. El equipo comprende las máquinas utilizadas para la fabricación, llenado o envasado, acondicionamiento, almacenamiento, control, emisión y transporte de materias primas y alimentos terminados.

Fuente: (Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

Tabla 49*Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación*

Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación

Art. 10: Durante la fabricación de alimentos

El personal manipulador que entra en contacto directo o indirecto con los alimentos debe

- a) Mantener la higiene y el cuidado personal
- b) Comportarse y operar de la manera descrita en este reglamento
- c) Estar capacitado para su trabajo y asumir la responsabilidad que le cabe en su función de participar directa e indirectamente en la fabricación de un producto.

Art. 13: Higiene y medidas de protección

El personal que trabaja en una Planta Procesadora de Alimentos debe cumplir con normas escritas de limpieza e higiene:

- a) El personal de la planta debe contar con uniformes adecuados a las operaciones a realizar
 - b) Delantales o vestimenta, que permitan visualizar fácilmente su limpieza
 - c) Cuando sea necesario, otros accesorios como guantes, botas, gorros, mascarillas, limpios y en buen estado
 - d) El calzado debe ser cerrado y cuando se requiera, deberá ser antideslizante e impermeable
 - e) Las prendas mencionadas en los literales a y b del inciso anterior, deben ser lavables o desechables, prefiriéndose esta última condición
 - f) La operación de lavado debe hacérsela en un lugar apropiado, alejado de las áreas de producción; preferiblemente fuera de la fábrica.
-

Fuente: (Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

Tabla 50

Capítulo V. Envasado, etiquetado y empaquetado

Capítulo V. Envasado, etiquetado y empaquetado

Art. 41: Todos los alimentos deben ser envasados, etiquetados y empaquetados
Esto de conformidad con las normas técnicas y reglamentación respectiva.

Art. 42: El diseño y los materiales de envasado

Deben ofrecer una protección adecuada de los alimentos para reducir al mínimo la contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado de conformidad con las normas técnicas respectivas.

Fuente: (Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO III

3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. Objetivos del estudio de organización y gestión

Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa estructurando su organización interna tanto estructural como funcional para responder a los requerimientos del negocio que permitan el logro de sus objetivos trazados a corto y largo plazo.

3.2. Análisis estratégico y definición de objetivos

3.2.1. *Visión de la Empresa*

Ser un referente en la zona norte del DM de Quito en el año 2025 por ofrecer las mejores fresas con chocolate con ingredientes que aportan beneficios a la salud por su valor nutritivo entregando la mejor experiencia y confiabilidad a los consumidores.

3.2.2. *Misión de la Empresa*

Dulce Sano ofrece productos de calidad, dedicada a la elaboración y comercialización de fresas con chocolate, un alimento saludable y nutritivo con un excelente servicio y la mejor experiencia alimenticia orientada hacia un estilo de vida más sano.

3.2.3. *Valores Corporativos*

- **Lealtad:** ser fieles a nuestros clientes y al servicio de calidad que nos comprometemos en brindar.
- **Respeto:** demostrar respeto por los valores sociales, la integridad, el ambiente y la persona.
- **Honestidad:** realizar todas las actividades con total transparencia y rectitud.

- **Servicio:** dar un excelente trato al cliente será nuestra principal prioridad, teniendo por objetivo conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción.
- **Creatividad:** demostrar el convencimiento que tiene la empresa para crear productos innovadores mediante el pensamiento original con responsabilidad social.
- **Compromiso:** asumir los retos estando siempre comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y la satisfacción de nuestros clientes.

3.2.4. Análisis FODA

Tabla 51

Elaboración de matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Conocimiento De manejo administrativo de empresas		1. Clientes no conocen mucho de la Marca	
2. Oferta de producto saludable con ingredientes naturales		2. Poca experiencia en ventas en el mercado	
3. Precio competitivo y asequible		3. No contar con toda la maquinaria de Punta	
4. Comercialización directa y rápida con el cliente		4. Producto con marca nueva	
5. Ubicación estratégica		5. Falta de capital para invertir más	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1. Tendencia de consumo nutritivo		1. Inflación de precios en materia prima necesaria para la elaboración del producto	
2. Gran acogida de los clientes hacia productos naturales		2. Apertura de competidores fuertes	
3. Proveedores cercanos a la empresa		3. Hechos naturales que retrasen la entrega del producto	
4. Ampliación del mercado		4. Pérdida del poder adquisitivo de la población	

Fuente: Análisis del entorno y Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

Tabla 52*Matriz FODA con estrategias*

		Fortalezas	Debilidades
Origen interno		F1. Conocimiento de manejo administrativo Empresas	D1. Clientes no conocen de mucho de la marca
		F2. 2. Oferta de producto saludable con ingredientes Naturales	D2. Poca experiencia en ventas en el mercado
		F3. Precio competitivo Asequible	y D3. No contar con toda la maquinaria de punta
		F4. Comercialización directa Y rápida con cliente	D4. Producto con marca nueva
		F5. Ubicación estratégica	D5. Falta de capital para invertir más
		F.O. (ofensivas)	D.O. (re orientativas)
Origen externo	O1. Tendencia De consumo nutritivo		Gestionar capacitaciones en ventas y producción para el personal
	O2. Gran acogida De los clientes hacia productos naturales	Creación de página web de venta online y redes sociales	Contratación de impulsador para la venta Mantener la publicidad empresarial mediante entrega de volantes publicitarios y tarjetas de presentación
	O3. Proveedores cercanos a la empresa	Aumentar los canales de distribución	
	O4. Ampliación del mercado	Sensibilizar a empresas sobre la importancia de alimentación saludable	
		F.A. (defensivas)	D.A. (supervivencia)
	A1. Inflación de precios en materia prima necesaria para la elaboración del producto.	Introducir un producto innovador y saludable	Generar confianza en los clientes mediante la promoción realizada en fechas especiales.

A2. Apertura de Realizar Seguimiento de
competidores fuertes satisfacción más avanzado
a clientes.

Contar con un plan de

A3. Hechos naturales contingencia para Mitigar Realizar negociaciones
que retrasen la entrega riesgos o amenazas y que el con proveedores para
del producto Negocio tenga continuidad volumen compras en
ante estas situaciones

A4. Pérdida del poder Realizar convenios con La
adquisitivo de la Competencia.
población

Fuente: Gestión de Investigación 2022 y análisis del entorno
Elaborado por: La Autora

3.2.6 *Objetivos y Estrategias*

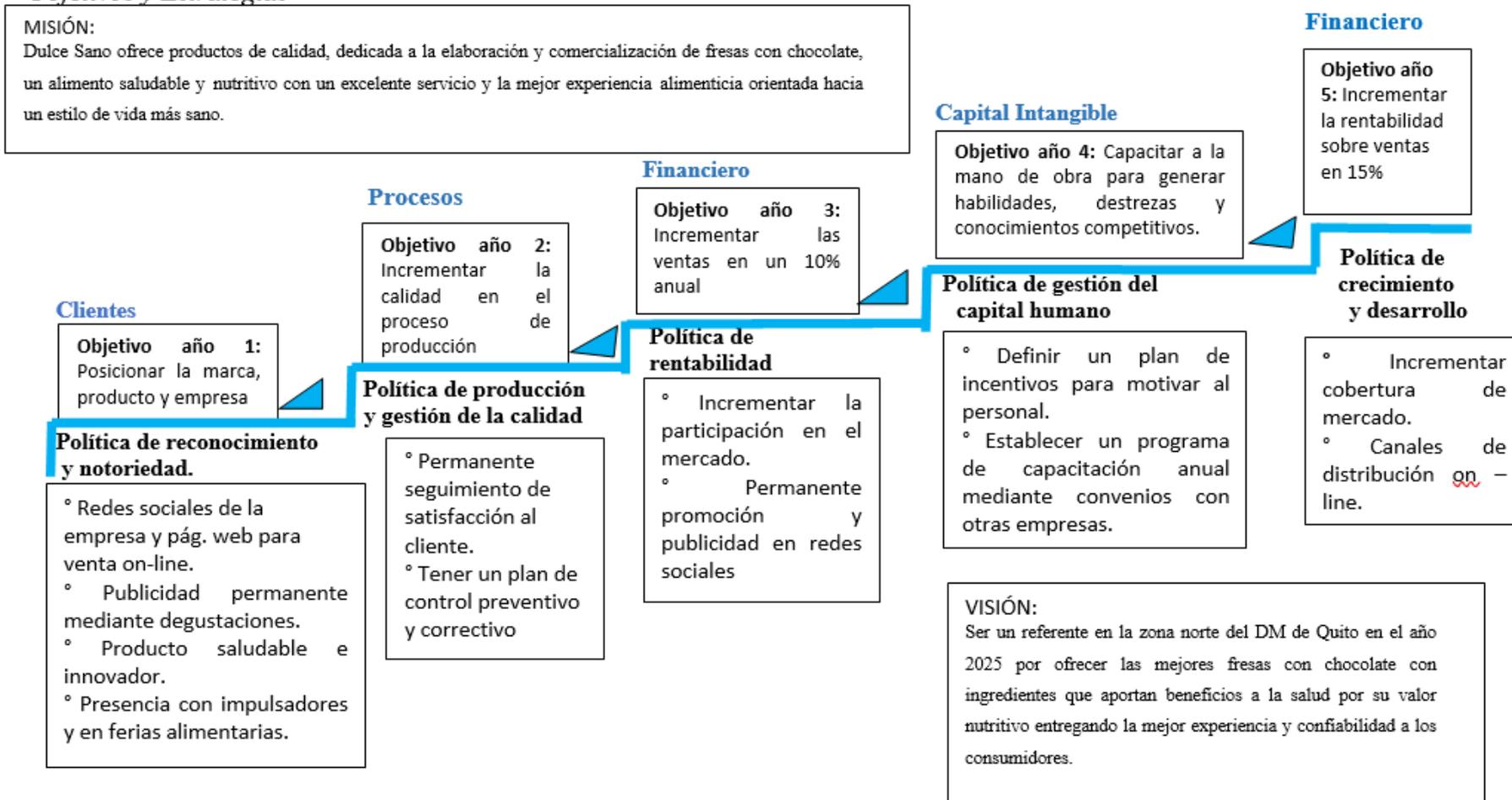
Figura 24

Objetivos y Estrategias

3.2.5. Objetivos y estrategias

Figura 56

Objetivos y Estrategias



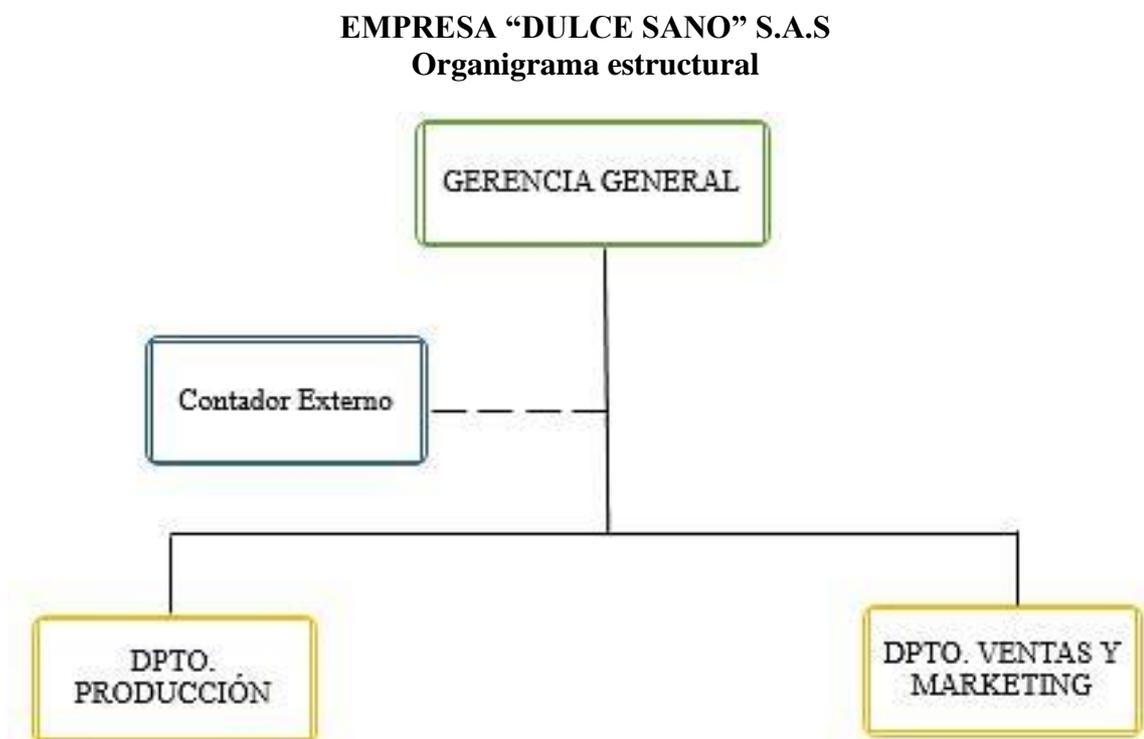
Nota: Gestión de Investigación 2022

3.3. Organización funcional de la empresa

3.3.1. Organización Interna

(Ramírez, 2018) explica que la organización funcional es “aquella que aplica el principio de especialización de las funciones, especializa por tareas. La organización por funciones reúne en un departamento a todos los empleados que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, conocidas como funciones.” (p.225)

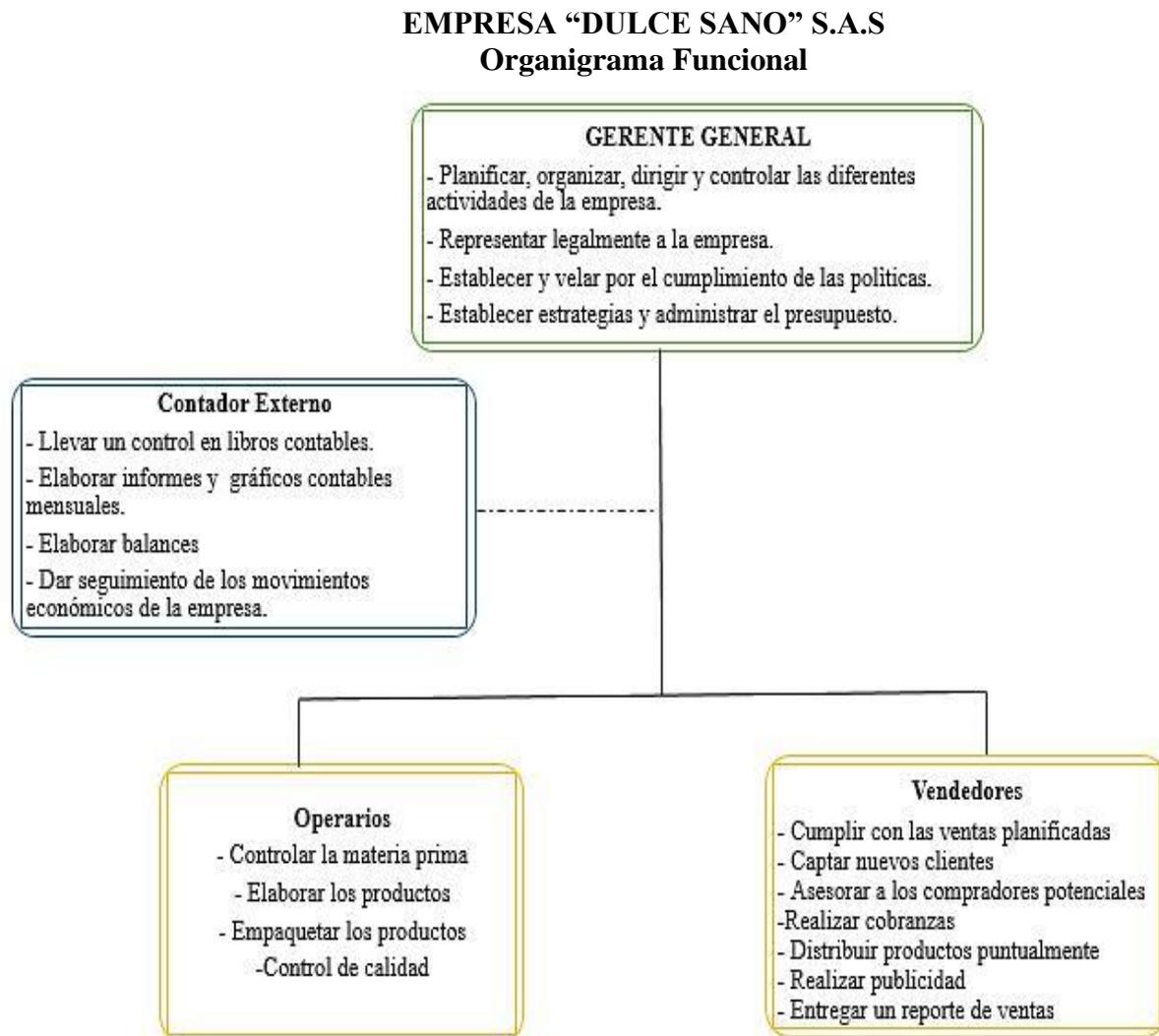
Figura 25
Organigrama estructural



Nota: La organización estructural de la empresa es muy simple. Tiene 2 departamentos

Elaborado por: La Autora

Figura 26
Organigrama Funcional



Nota: En este organigrama funcional, se detallan los cargos con sus funciones y responsabilidades

Elaborado por: La Autora

3.3.2. Descripción de puestos

Se procede a describir las funciones de cada uno de los puestos que ocupará el personal de Dulce Sano según el organigrama que ha sido mostrado en el punto anterior.

Tabla 53

Descripción del puesto Gerente y/o Administrador

I. Información básica	
Puesto	Gerente general / Administrador General
Jefe inmediato Superior	Ninguno
Supervisa a	Operarios y vendedores
II. Naturaleza del puesto	
Tiene por objetivo supervisar a una persona encargada de las diferentes fases de la administración, así como también de guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales y tener la capacidad de tomar decisiones actuando con responsabilidad.	
III. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa <input type="checkbox"/> Establecer y velar por el cumplimiento de las políticas. <input type="checkbox"/> Establecer estrategias y administrar el presupuesto. <input type="checkbox"/> Organizar la estructura empresarial y tomar decisiones <input type="checkbox"/> Analizar los aspectos financieros, administrativos y de personal de la empresa. <input type="checkbox"/> Contratar personal <input type="checkbox"/> Hacer de líder de su equipo empresarial <input type="checkbox"/> Diseñar y realizar mecanismos de seguimiento y control de las actividades y del desempeño del personal <input type="checkbox"/> Revisar y aprobar informes <input type="checkbox"/> Realizar negociaciones con otras empresas 	
IV. Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Tercer nivel
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en cargos de dirección o jefatura de Departamentos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Resiliencia <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Conocimiento en gestión de proyectos y/o emprendimientos <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo

Formación	<input type="checkbox"/> Motivación
	<input type="checkbox"/> Empatía
	<input type="checkbox"/> Capacidad de toma de decisiones
	Administración de empresas, administración comercial, finanzas y/o afines.

Fuente: (Chiavenato, 2019)

Elaborado por: La Autora

Tabla 54

Descripción el puesto Operario

I. Información básica	
Puesto	Operario
Jefe inmediato superior	Gerente general/Administrador General
Supervisa	Ninguno

II. Naturaleza del puesto

Responsable de coordinar actividades y elaborar el proceso de producción de las fresas con chocolate, llevando el control del almacenamiento de la materia prima así como también organizando el área interna del área de producción que cumpla con los procesos de calidad.

III. Funciones

- Almacenar y llevar el control de los recursos y actividades para la producción
- Elaborar los productos para su comercialización
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene del área de producción
- Realizar el control de calidad de los productos para la venta
- Empaquetar y sellar los productos finales

IV. Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Tecnólogo
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en la producción de alimentos y su proceso de empaquetado y sellado
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Tener conocimiento de la industria con la que se trabaja <input type="checkbox"/> Capacidad de resolución de problemas <input type="checkbox"/> Capacidad de priorización de tareas <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Integridad
Formación	Gastronomía y/o nutrición

Fuente: (Chiavenato, 2019)

Elaborado por: La Autora

Tabla 55*Descripción del puesto Vendedor*

I. Información básica	
Puesto	Vendedor
Jefe inmediato superior	Gerente general/Administrador General
Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del puesto	
Ejecuta el proceso de comercialización de los productos que ofrece Dulce Sano, captando y fidelizando clientes, realizando entregas, cobranzas y teniendo el conocimiento de marketing para posicionar la marca y ampliar el mercado.	
III. Funciones	
<input type="checkbox"/> Cumplir con las ventas planificadas <input type="checkbox"/> Captar nuevos clientes <input type="checkbox"/> Explicar las cualidades, beneficios y características de los productos de venta <input type="checkbox"/> Asesorar a los compradores potenciales <input type="checkbox"/> Realizar cobranzas <input type="checkbox"/> Distribuir productos puntualmente <input type="checkbox"/> Realizar publicidad para los clientes <input type="checkbox"/> Informar a los clientes sobre las promociones, descuentos, entre otros. <input type="checkbox"/> Retroalimentar a la empresa con necesidades de los clientes <input type="checkbox"/> Ofrecer servicio post venta a los clientes <input type="checkbox"/> Entregar un reporte de ventas	
IV. Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Bachiller
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en ventas
Habilidades	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente <input type="checkbox"/> Vocación de servicio <input type="checkbox"/> Empatía <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Inteligencia emocional <input type="checkbox"/> Honradez <input type="checkbox"/> Competitividad <input type="checkbox"/> Facilidad de palabra <input type="checkbox"/> Manejar medios digitales <input type="checkbox"/> Auto disciplinado
Formación	Comercio y administración, cursos marketing.

Fuente: (Chiavenato, 2019)*Elaborado por:* La Autora

3.4. Control de gestión

3.4.1. *Indicadores de gestión*

(Beltrán, 2018) define los indicadores de gestión de la siguiente manera:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, mediante la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que, al ser comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (p.34)

Partiendo de la definición anterior, se entiende la importancia de los indicadores en cada proceso ya que, mediante su medición se puede obtener retroalimentación y mejorar aquellos aspectos débiles.

La utilización de los indicadores va alineado a los objetivos para tener un mayor control del proceso, avance y resultados; pues hoy en día no basta solo con brindar un producto o servicio, sino que va más allá de tener proceso, pues ante la competencia que hay entre diferentes empresas, sólo podrán sobrevivir aquellas empresas que trabajen continuamente para proveer más valor a sus clientes a través de procesos cada vez más eficientes, no basta con tener objetivos si estos no son evaluados a tiempo.

Dulce Sano utilizará los siguientes indicadores para realizar la medición de sus procesos:

Tabla 57*Indicadores de Gestión del área Gerencia General*

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Gerencia General	Eficiencia presupuestaria	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} * 100$	Cumplir con al menos el 85% de lo planificado	Mensual
Gerencia General	Mejoramiento de competencias del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ cursos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ cursos planificados}} * 100$	Contar con el 95% del personal capacitado	Anual
Gerencia General	Cumplimiento de metas trazadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de metas logradas}}{\text{N}^\circ \text{ de metas planificadas}} * 100$	Alcanzar el 85% de las metas planificadas	Mensual
Gerencia General	Productividad de la mano de obra	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} * 100$	Tener un 90% de empleados que generan incremento de ventas	Anual
Gerencia General	Índice de satisfacción laboral	$\frac{\text{Total de trabajadores productivos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos}} * 100$	Conseguir que el 95% refleje productividad y satisfacción	Semestral

Fuente: (Beltrán, 2018)*Elaborado por:* La Autora

Tabla 58*Indicadores de Gestión del área Marketing y Ventas*

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. Marketing y Ventas	Eficiencia comercial	$\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de ventas esperadas} * 100$	Obtener un 85% de eficiencia en ventas	Mensual
Dpto. Marketing y Ventas	Rentabilidad clientes	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Monto promedio de compra} * 100$	Lograr satisfacción en al menos el 90% de nuestros clientes	Trimestral
Dpto. Marketing y Ventas	Nivel de interacción y alcance	$\text{Población alcanzada en redes} / \text{Población esperada} * 100$	Cumplir con el 70% de alcance a través de medios digitales	Mensual
Dpto. Marketing y Ventas	Eficacia de comunicación	$\text{N}^\circ \text{ actividades publicitarias realizadas} / \text{N}^\circ \text{ actividades publicitarias planificadas} * 100$	Mejorar en un 75% el nivel de comunicación con el público objetivo	Trimestral
Dpto. Marketing y Ventas	Participación en el mercado	$\text{N}^\circ \text{ de clientes activos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales} * 100$	Conseguir fidelización de un 65% de los clientes	Semestral

Fuente: (Beltrán, 2018)*Elaborado por:* La Autora

Tabla 59*Indicadores de gestión del área de producción*

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. Producción	Control de desperdicios	$\text{Cantidad de desperdicios} / \text{Cantidad de unidades fabricadas} * 100$	Optimizar recursos del proceso productivo en un 90%	Mensual
Dpto. Producción	Índice de productividad de mano de obra	$\text{N}^\circ \text{ de unidades producidas} / \text{Horas-hombre empleadas} * 100$	Optimizar tiempos de producción en un 70%	Mensual
Dpto. Producción	Eficiencia de utilización de maquinaria	$\text{Capacidad utilizada} / \text{Capacidad disponible} * 100$	Mantener en buen estado el 100% de la maquinaria	Mensual
Dpto. Producción	Rotación de inventarios	$\text{N}^\circ \text{ de materia prima utilizada} / \text{Unidades producidas} * 100$	Controlar en un 90% la producción de los alimentos	Mensual
Dpto. Producción	Nivel de servicio del Inventario por producto	$\text{Productos despachados} / \text{Productos pedidos} * 100$	Cumplir con el 95% de entregas dentro de un tiempo prudente	Mensual

Fuente: (Beltrán, 2018)*Elaborado por:* La Autora

3.5. Necesidades de personal

La empresa Dulce Sano busca crecer en el mercado, captando anualmente más clientes a los cuales se los debe fidelizar para ofertarles las fresas con chocolate y futuros nuevos productos alternativos. Para eso se proyecta que el número de operarios y vendedores vayan creciendo para poder cumplir con todas las tareas de producción y ventas de acuerdo al crecimiento que se proyecta. Apertura de nuevos puntos de venta e incremento en las ventas on line hará que la estructura funcional se incremente con la contratación de más personal necesario para los próximos 5 años. La estructura organizacional de la empresa DULCE SANO será flexible y adaptable a las condiciones tanto internas como externas. Obviamente se trata de una proyección y que estará sujeta a aprobación o no de la administración de acuerdo a las necesidades, recursos disponibles, infraestructura, demanda, etc. En la siguiente tabla se muestra el detalle:

Tabla 60

Necesidad del personal

Año	N.º de personal operativo	No. de personal de ventas	Total de Personal necesario
2022	2	2	4
2023	2	2	2
2024	3	4	4
2025	4	4	4
2026	5	5	5

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

4. ÁREA JURÍDICA LEGAL

4.1. Objetivos del estudio jurídico legal

Determinar los procedimientos y requisitos para la conformación legal de la empresa, a través de leyes, normas y/o reglamentos para operar bajo el marco de la ley.

4.2. Determinación de la forma jurídica

La empresa “Dulce Sano S.A.S” está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, conformada por un socio, su ubicación es en el DM de Quito y este tipo de constitución tiene como finalidad impulsar la economía y ampliar la producción para satisfacer las necesidades de los consumidores, en este caso mediante la producción y comercialización de fresas con chocolate.

Su conformación legal está amparada en los siguientes cuerpos legales:

- (Superintendencia de Compañías, 2020) describe nuevas disposiciones que aún se encuentran innumeradas pero que han sido aprobadas el 28 de febrero del año 2020.

Tabla 61*Disposiciones Generales*

Disposiciones Generales

Art (...) Limitación de responsabilidad. - La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables limitadamente hasta por el monto de sus respectivos aportes. Salvo que, en sede judicial, se hubiere desestimado la personalidad jurídica de la sociedad por acciones simplificada, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la sociedad.

Art (...) Personalidad jurídica. - La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Art (...) Constitución de la sociedad por acciones simplificada. - La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado que se inscribirá en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, momento desde el cual adquiere vida jurídica. El documento constitutivo deberá contener los requisitos mínimos para la constitución de una sociedad por acciones simplificada, expresados en esta Ley para este tipo de compañías. Los Intendentes de Compañías, en sus respectivas jurisdicciones, tendrán la competencia para el registro y control de este tipo de sociedades. De acuerdo con la reglamentación expedida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la sociedad por acciones simplificadas también podrá constituirse por vía electrónica.

Art. (...) Valor nominal y capital mínimo. - Las acciones de una sociedad por acciones simplificada tendrán el valor nominal de un dólar o múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América. La sociedad por acciones simplificada no tendrá un requerimiento de capital mínimo.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020)

Elaborado por: La Autora

- (Superintendencia de Compañías, 2020) donde se describe el proceso de tramitación que tiene la empresa para su constitución jurídica, que es simplificado y sin costo.

Tabla 62

Requisitos para constitución jurídica S.A.S.

Requisitos
1. Certificado electrónico del accionista
2. Reserva de la denominación
3. Contrato privado o escritura.
4. Nombramiento(s).
5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es:
a. Tipo de solicitante
b. Nombre completo
c. Número de identificación
d. Correo electrónico
e. Teléfono convencional y/o teléfono celular
f. Provincia
g. Ciudad
h. Dirección
i. Copia(s) de cédula o pasaporte.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020)

Elaborado por: La Autora

Pasos para la constitución

1. Crear reserva de denominación
 - a. Ingresar al portal www.supercias.gob.ec
 - b. Ingresar al portal de trámites sector societario
 - c. Ingresar usuario y clave (si no lo tiene, hay que crearlo)
 - d. Ingresar a la opción Constitución
 - e. Seguir los pasos indicados en dicho proceso, y escoger el tipo de compañía S.A.S.
 - f. Terminado el proceso, se imprime la Reserva

2. Descargar formato de documentos: contrato, nombramiento y formularios de registro.
 - a. Ingresar al portal
 - b. Ingresar a guías del usuario y descargar los formatos y documentos requeridos.
 - c. Llenar la información solicitada en los documentos descargados.

3. Enviar a la cuenta de correo electrónico de la oficina correspondiente, los documentos obligatorios.
 - a. Solicitud de constitución
 - b. Un archivo PDF que contenga contrato privado/Escritura + Reserva debidamente firmado electrónicamente.
 - c. Un archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
 - d. Un archivo PDF que contenga los formularios de registro de los accionistas y administradores y la copia de las respectivas cédulas o pasaportes.
4. Crear un trámite de constitución con la solicitud recibida, la información referente al inicio del proceso de constitución será enviada al correo electrónico del solicitante.
5. El trámite será revisado y gestionado por el área de registro de sociedades, mientras tanto, debe enviar correos electrónicos al solicitante para subsanar cualquier observación del proceso. De no existir observaciones o posterior a ellas, se deben generar las razones de inscripciones del contrato o escritura y del o los nombramientos según sea el caso.
6. Se comunica a través de e-mail, al solicitante la culminación del proceso con toda la información referente a la nueva compañía que ha sido constituida adjuntándose las razones de inscripciones correspondientes.

4.3. Patentes y marcas

No se va a utilizar patente en este caso ya que no se está haciendo una invención, por ende, no se necesita ningún derecho exclusivo. Lo que sí se va a registrar es la marca porque este producto es nuevo y será una marca única.

Conforme al (SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES (SENADI), 2022)

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o rama. Se puede representar por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, textura, o una combinación de estos. Para poder hacer el registro de la marca se debe distinguir los tipos y las clases de marcas. (s.p)

Tabla 63*Proceso de registro de marca*

Proceso de registro de marca
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar en la página del SENADI: www.derechosintelectuales.gob.ec 2. Seleccionar PROGRAMA/SERVICIOS 3. Ingresar opción CASILLERO VIRTUAL 4. Llenar los datos que solicita el CASILLERO VIRTUAL (Si es persona natural poner los datos con número de cédula de ciudadanía y si es persona jurídica colocar los datos con el RUC de la empresa) 5. Una vez que haya dado este procedimiento, llega al correo el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual. 6. Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, e ingresar a SOLICITUDES EN LINEA. 7. Ingresar el usuario y contraseña 8. Ingresar a la opción PAGOS 9. Opción TRAMITES EN LINEA 10. Opción GENERAR COMPROBANTE 11. Se despliega una plantilla para llenar los datos; le solicitan que Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: (Ingresar el código 1.1.10.) 12. Ingresar los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE 13. Imprimir el comprobante 14. Realizar pago en línea de la búsqueda fonética (Manual de uso) por un valor de \$ 16,00. 15. Imprimir y escanear los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del IEPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado) 16. Enviar vía mail a la siguiente dirección foneticoquito@senadi.gob.ec, así como el NOMBRE EXACTO DE LA MARCA, que se desea verificar. 17. Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

Fuente: (SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES (SENADI), 2022)

Elaborado por: La Autora

Tabla 64*Trámite para el registro de marca*

Trámite para el registro de marca
18. Una vez verificado en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.
19. Ingresar a solicitudes en línea con su usuario y contraseña
20. Opción REGISTRO
21. Del listado escoger la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
22. Y proceder a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca.
23. Después de haber ingresado los datos
24. Botón GUARDAR
25. Botón VISTA PREVIA
26. Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00
27. Cancelar al Banco del Pacífico
28. Icono INICIO DE PROCESO.

Fuente: (SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES (SENADI), 2022)

Elaborado por: La Autora

4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Entre la documentación y licencias necesarias que la empresa debe cumplir además de las mencionadas anteriormente, para el inicio de sus actividades son:

- (ARCSA, 2021)

define al Permiso de Funcionamiento como:

El documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en los reglamentos correspondientes. (p.4)

La misma que señala los siguientes requisitos para la **Obtención de Permiso de Funcionamiento:**

Tabla 65*Requisitos permiso funcionamiento ARCSA*

Requisitos de Obtención de Permiso Funcionamiento ARCSA	
1.	Ingresar al link: http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/ o en la página web de la ARCSA: www.controlsanitario.gob.ec
2.	Dar clic en la opción “Obtén tu Permiso de Funcionamiento”
3.	Una vez ingresado al portal del sistema, podrá consultar si su establecimiento requiere o no requiere del permiso de funcionamiento y en caso de requerirlo se detallará cuáles son los requisitos para la obtención del mismo, para realizar la consulta podrá dar clic en la opción “AQUÍ”.
4.	Deberá ingresar la(s) palabra(s) que describan la actividad/tipo de establecimiento, una vez completado, hacer clic en la opción “Buscar”
5.	Se desplegará un listado de opciones según su búsqueda, y podrá dar clic en alguna de ellas para visualizar el detalle.
6.	Una vez consultado si su establecimiento requiere del permiso de funcionamiento, deberá volver a la pantalla principal del sistema para crear su usuario y contraseña.
7.	Luego, debe ingresar al sistema con su usuario y contraseña.
8.	Deberá generar la solicitud para obtener el permiso de funcionamiento.
9.	Cancelar el valor correspondiente de acuerdo con la orden de pago generada en el sistema informático.
10.	Adjuntar el comprobante de pago en el sistema informático; siempre y cuando la cancelación del valor se haya realizado en BanEcuador.
11.	Su pago se validará de acuerdo con el tipo de cancelación del importe por la obtención del permiso de funcionamiento, que realice (Banco del Pacífico: 24 horas / BanEcuador: 24 horas); luego podrá imprimir su factura y permiso de funcionamiento.

Fuente: (ARCSA, 2021)*Elaborado por:* La Autora

- (ARCSA, 2021) detalla los siguientes requisitos para realizar la **Inscripción de la Notificación**

Sanitaria de Alimentos Procesados Nacionales:

Tabla 66*Requisitos para Inscripción de Notificación Sanitaria*

Requisitos de Inscripción de Notificación Sanitaria
1. La Planta de Alimentos deberá tener <u>Permiso de Funcionamiento Arcsa</u> vigente
2. Ingresar al formulario de solicitud (129-AL-002-REQ-01) a través de Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE). <ol style="list-style-type: none"> a. Registro de Representante Legal o Titular del Producto b. Registro del <u>Representante Técnico</u>
3. En el sistema se consignará datos y documentos: <ol style="list-style-type: none"> a. Descripción e interpretación del código de lote. b. Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos. c. Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor. d. Descripción general del proceso de elaboración del producto. e. En caso de maquila, declaración del titular de la notificación obligatoria. f. Para productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente correspondiente.
4. El sistema emitirá una orden de pago de acuerdo con la categoría que consta en el Permiso de Funcionamiento otorgado por la Agencia, el cual debe ser acorde al tipo de alimento a notificar.
5. Después de la emisión de la orden de pago el usuario dispondrá de 5 días laborables para realizar la cancelación, caso contrario será cancelada dicha solicitud de forma definitiva del sistema de notificación sanitaria. El comprobante debe ser enviado a la siguiente dirección: arcsa.facturacion@controlsanitario.gob.ec , para confirmación del pago.
6. El Arcsa revisará los requisitos en función del <u>Perfil de Riesgo del Alimento, en 5 días laborales.</u>
7. Una vez ratificada la solicitud por parte de la ARCSA se deberá imprimir la Orden de Pago y realizar la cancelación del valor correspondiente.
8. Con el pago realizado se podrá imprimir el Certificado de Registro Sanitario correspondiente.

Fuente: (ARCSA, 2021)*Elaborado por:* La Autora

Según la (Ordenanza Municipal N°. 04-CSMB, 2019) del GADM del DM de Quito, solicita los siguientes requisitos para la Obtención de la Patente Municipal:

Art. 5. Inscripción en el registro de patentes: todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la jurisdicción del Cantón San Miguel de los Bancos, que realicen actividades económicas de forma permanente, están obligados a inscribirse por una sola vez dentro de los sesenta días conforme lo establece el Art. 1 de la presente ordenanza, en el Registro de Patentes de la Jefatura de Rentas del Gobierno Municipal del DM de Quito, para lo cual deberá presentar la siguiente documentación:

Personas Jurídicas y sociedades:

1. Registro Único de Contribuyentes.
2. Copia de la cédula, papeleta de votación y nombramientos legalizados del representante legal
3. Copia de la escritura, acta, o resolución de constitución de compañías, sociedades anónimas, o sociedades de hecho, debidamente legalizada.
4. Copia de la carta del impuesto predial del año inmediato anterior del predio en que se ejecutan las actividades comerciales, sea este urbano o rural si lo amerita.
5. Una vez obtenida la patente, todas las personas naturales o jurídicas, estarán en la obligación de exhibir la patente en un lugar visible del establecimiento o local.

Conforme a la **Empresa Nacional del Cuerpo de Bomberos** se necesita la siguiente documentación detallada para la Obtención de este permiso:

1. Solicitud de inspección del local
2. Croquis de la ubicación de la empresa
3. Copia del plano de las instalaciones
4. Informe favorable de la inspección
5. Pago al día de los predios
6. Copia del Ruc
7. Presentar informe de compatibilidad de uso de suelo, elaborado por el personal del GADM del DM de Quito regulados en el PDyOT. (Bomberos Quito, 2022)

El (Servicio de Rentas Internas SRI, 2019) establece que los requisitos para la Obtención del RUC son los siguientes:

1. Inscripción en el Registro Único de contribuyente
2. Emisión de comprobantes de venta
3. Declaración de impuestos
4. Pago de impuestos

Para el cumplimiento de las obligaciones, describe realizar las siguientes:

1. Declaración mensual de Impuestos retenidos en la fuente
2. Declaración mensual del Impuesto al valor agregado
3. Declaración de Impuesto a la renta anual
4. Pago de Anticipo de impuesto a la renta
5. Anexos Transaccionales Simplificados
6. Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP)
7. Anexo de Impuesto a los Consumos Especiales
8. Anexo de socios/as, participantes (si lo amerita)
9. Anexo de utilidades (si lo amerita)
10. Elaboración y transmisión de informes al MRL

CAPÍTULO V

5. ÁREA FINANCIERA

5.1. Objetivos del estudio financiero

5.2 Plan de inversiones

El plan de inversiones tiene el siguiente significado “es un documento que incluye todo el proceso de análisis, cuyo objetivo es reflejar todo lo necesario para empezar a emprender un negocio, manteniendo el valor, esencia del negocio y sin que la empresa pierda rentabilidad y viabilidad.” (Sapag, 2018)

Tabla 67

Plan de inversiones

Descripción	Valor unitario USD	Total USD	Totales USD
ACTIVOS FIJOS			26.716,00
Muebles y enseres		1,201.00	
2 Escritorio de oficina	120.00	240.00	
1 Mostrador	150.00	150.00	
2 Sillas ergonómicas	80.00	160.00	
4 Archivadores	90.00	360.00	
6 Sillas de espera	40.00	240.00	
3 Extintores	17.00	51.00	
Maquinaria y equipo		8,575.00	
1 Máquina revolvedora de masa	1,320.00	1,320.00	
1 Máquina laminadora y cortadora	1,400.00	1,400.00	
1 Plancha industrial	1,270.00	1,270.00	
11 Estanterías	100.00	1,100.00	
1 Mesa de acero inoxidable	430.00	430.00	
1 Espiguero	1,300.00	1,300.00	
1 Empacadora y selladora fundas al vacío	1,480.00	1,480.00	
1 Balanza electrónica de mesa	105.00	105.00	
1 Paleta	170.00	170.00	

Herramientas		274.00	
5 Bandejas grandes	5.00	25.00	
2 Kits de utensilios de cocina	80.00	160.00	
5 Tamizadores	7.00	35.00	
2 Jarras	7.00	14.00	
2 Basureros para producción	20.00	40.00	
Equipos de Oficina		756.00	
1 Sumadora eléctrica	94.00	94.00	
1 Teléfono inalámbrico	60.00	60.00	
1 Teléfono celular	150.00	150.00	
1 Cámaras de seguridad	400.00	400.00	
1 Dispensador de agua	22.00	22.00	
1 Cafetera eléctrica	30.00	30.00	
Equipos de computación		3,910.00	
2 Computadora portátil	450.00	900.00	
1 Computadora de escritorio	500.00	500.00	
2 Impresora Epson L410	310.00	620.00	
1 Programa contable Bones	1,800.00	1,800.00	
3 UPS regulador voltaje	30.00	90.00	
Vehículos		12,000.00	
1 Mini furgoneta Cargo	12,000.00	12,000.00	
GASTOS DE CONSTITUCION			4,856.84
Constitución jurídica S.A.S	20.00	20.00	
Permisos Legales		2,412.34	
1 Registro sanitario	1,500.00	1,500.00	
1 Proceso de búsqueda (fonética)	16.00	16.00	
1 Proceso y Trámite de registro de marca	208.00	208.00	
1 Permiso Funcionamiento ARCSA	288.00	288.00	
1 Inscripción de Notificación Sanitaria	340.34	340.34	
1 Permiso de Cuerpo de Bomberos	20.00	20.00	
1 Patente Municipal	40.00	40.00	
Instalaciones y remodelaciones		2,424.50	
Adecuaciones		2,072.00	
10 Divisiones de gypsum	10.00	100.00	
4 Puertas de madera	150.00	600.00	
1 Baño y lavabo de manos	100.00	100.00	
4 Pintura decoración	18.00	72.00	
2 Lavabos de acero	350.00	700.00	
1 Mano de obra de adecuaciones	500.00	500.00	
Material eléctrico		352.50	
10 Focos Led	3.25	32.50	
1 Cableado energía eléctrica	200.00	200.00	
8 Toma corrientes	10.00	80.00	
8 Interruptores	5.00	40.00	
CAPITAL DE TRABAJO			26,055.84
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			57,628,68

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

Para iniciar la actividad económica de la empresa Dulce Sano se necesita invertir \$ 57.628,68 que está distribuido entre activos (maquinaria, los muebles y enseres, equipos de computación, herramientas, equipos de oficina, y vehículos), gastos de constitución (permisos legales e instalaciones y remodelaciones) y también se toma en cuenta el capital de trabajo que es la cantidad total con la que la empresa cuenta para realizar sus operaciones diarias sin depender de ventas y poder cubrir sus necesidades logrando un funcionamiento óptimo.

Capital de Trabajo

(Itaú, 2019) en su manual de Gestión Financiera redacta al capital de trabajo como:

“Una razón que mide la capacidad crediticia de la empresa, porque representa el margen de seguridad de los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo. Es decir, los activos para que una compañía sea capaz de hacer sus funciones y actividades normales a corto plazo. (p.18)

A continuación, se describe la distribución del capital de trabajo. Se calcula sumando los costos y gastos que tendrá la empresa durante los tres primeros meses ya que este es el tiempo promedio en el que la empresa se va introduciendo en el mercado y se da a conocer al potencial cliente. Lógicamente en este tiempo no habrá un volumen de ingresos que permita afrontar costos y gastos y es por esta razón que el capital de trabajo es muy importante para la operatividad de la empresa.

Tabla 68
Capital de trabajo

Descripción	Valor	Valor por 3 meses
COSTO DE PRODUCCIÓN		14,296.16
Sueldos mano de obra directa	1,172.19	3,516.56
Materiales indirectos	997.00	2,991.00
Materia Prima	1,854.20	5,562.60
Servicios básicos de producción	132.00	396.00
Arriendos Planta de producción	400.00	1,200.00
Combustibles	210.00	630.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		5,155.35
Sueldos Administrativos	1,230.15	3,690.45
Servicios profesionales	100.00	300.00
Alquiler de oficinas	150.00	450.00
Servicios básicos	144.00	432.00
Suministros de oficina	53.50	160.50
Útiles de limpieza	40.80	122.40
GASTOS DE VENTAS		6,604.33
Publicidad	672.00	2,016.00
Nómina de ventas	1,529.44	4,588.33
Total capital de trabajo		26,055.84

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que el Capital de trabajo es de \$ 26,055.84 y este valor se ha agregado al plan de inversiones y tener una cantidad real en la inversión inicial. El total de los costos es \$ 14,296.16 y de los gastos \$ 11,759.68.

5.3 Plan de financiamiento

Para (González, 2019) un plan de financiamiento es un documento que contiene los objetivos económicos de una persona (natural o jurídica), así como las estrategias para alcanzar dichas metas. Define cómo alcanzar un determinado monto de ahorro y/o de ganancias. Esto partiendo de un punto inicial y en un periodo determinado de inversión.

Una vez determinado el total de inversión es necesario identificar cómo se logrará el financiamiento del dinero. Esto es fundamental para poder atender las obligaciones de la empresa, inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar las operaciones. Los recursos pueden originarse de varias fuentes, ya sea de recursos propios o externos. (p.92)

5.3.1 Forma de financiamiento

En toda empresa, es necesario partir con un capital que puede ser generado por medio de recursos propios o de terceros.

Tabla 69

Plan de financiamiento

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
Recursos propios	\$ 57.628,68		100%
Efectivo	\$ 57.628,68	100%	
Total	\$ 57.628,68		100%

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora

En este caso, los recursos financieros que tiene “DULCE SANO” son propios. cuya equivalencia es el 100% de los recursos en efectivo.

5.4 Cálculo de costos y gastos

5.4.1. Detalle de costos

(González, 2019) define a los costos como una cifra de valor sacrificado, medido en términos monetarios mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos, hasta obtener un beneficio presente o futuro. Partida que representa aquellos desembolsos que realiza la empresa y que se activan en los productos a ser fabricados, ejemplos: costos de producción, costos de ventas, etc. Este tipo de cuenta se presenta en aquellas empresas que adquieren materia prima y que luego será sometida a un proceso de transformación en el que se involucran la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. (p. 84).

A continuación, se describe la información detallada de los costos en los que incurrirá la empresa DULCE SANO para el proyecto de elaboración de las fresas con chocolate de forma mensual y anual.

Tabla 70
Detalle de costos

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Mensual requerida	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Materia Prima					
Chocolate de repostería	Kilogramos	25	25,00	625,00	7.500,00
Fresas frescas	Kilogramos	6	20,00	120,00	1.440,00
Balde de mantequilla	Kilogramos	5	6,50	57,50	690,00
Polvo para masa decorativa	Kilogramos	4	2,00	8,00	96,00
Azúcar	Kilogramos	6	0,60	3,60	43,20
Huevos	Cubetas	45	2,85	128,25	1.539,00
Totales				942,35	11.008,20
Materiales indirectos					
Fundas polipropileno	Unidades	5.000	0,05	250,00	3.000,00
Etiquetas (por pares)	Unidades	5.000	0,03	150,00	1.800,00
Cartón corrugado	Unidad	300	0,70	210,00	2.520,00
Guantes	Cajas	1	25,00	25,00	300,00
Mascarillas	Cajas	1	15,00	15,00	180,00
Cofias	Unidad	20	0,15	6,60	79,20
Totales				656,60	7.879,20
Mano de Obra Directa					
Operario 1	Unidad	1	586,09	586,09	7.033,12
Operario 2	Unidad	1	586,09	586,09	7.033,12
Totales				1,172,19	14,066,24

Descripción	Unidad de medida	Cant. mensual Requer.	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Arriendos Planta de producción					
Alquiler planta de producción	Unidad	1	400,00	400,00	4,800,00
Totales				400,00	4,800,00
Servicios básicos de producción					
Agua	mt3	300	0,04	12,00	144,00
Energía eléctrica	Kw / hr	1.500	0,04	60,00	720,00
Totales				132,00	834,00
Combustibles					
Gasolina extra	Unidad	60	1,75	105,00	1.260,00
Totales				210,00	1.260,00
Depreciaciones de producción					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	8,575,00	71,46	857,50
Herramientas	Unidad	1	274,00	4,57	54,80
Vehículos	Unidad	1	12.000,00	141,58	1,699,00
Totales				217,61	2,611,30
Mantenimiento de equipos e instalaciones					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	8,575,00	15,50	186,00
Herramientas	Unidad	1	274,00	0,69	8,22
Vehículos	Unidad	1	16,990,00	52,25	627,00
Totales				78,76	821,22
Seguros de equipos e instalaciones					

Maquinaria y equipos	Unidad	1	8,575.00	21.44	257.25
Herramientas	Unidad	1	274.00	0.69	8.22
Vehículos	Unidad	1	12.000	35,50	426,00
			Totales	78.76	691,47
TOTAL DE COSTOS					43.971,63

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La Autora

Se toma en cuenta como costos a la materia prima, materiales indirectos (porque son utilizados para la fabricación del producto), mano de obra directa, arriendo de la planta de producción, servicios básicos, combustibles, mantenimiento de equipos e instalaciones (porque hay que garantizar el buen funcionamiento de estos, pues debe ser de calidad para que la producción sea la óptima), seguro de equipos e instalaciones y las depreciaciones.

Es necesario recalcar que, se incluyen a las depreciaciones, pero no es un egreso real ya que no representa salida de efectivo, pero que contablemente debe incluirse porque los activos que generan el producto, en este caso maquinaria, inventario para la producción y vehículos se encuentran directamente involucrados en el proceso productivo.

5.4.2 Proyección de costos

Se ha realizado la proyección de los costos que tendrá DULCE SANO durante los primeros 5 años de funcionamiento. El porcentaje utilizado para realizar la proyección es del 0.05% que es la tasa promedio de la inflación de los últimos 5 años periodo 2017-2021 (FMI, Banco Mundial, e indicador del IPC de la OCDE , 2022).

Los costos que se consideran fijos son: pago de arriendo, depreciaciones, seguros de equipos y mantenimiento, pero de estos, no se le ha aumentado la tasa de inflación a las depreciaciones ni al arriendo ya que para las depreciaciones no aplica la inflación y el arriendo es el mismo precio establecido bajo un contrato firmado con el dueño.

Los costos considerados variables son: materia prima, materiales indirectos, mano de obra directa, servicios básicos de producción y combustibles, mismos que tuvieron el aumento de la tasa de inflación.

Tabla 71
Proyección de costos

Descripción	Costo mensual	Costos		Total año 1	Costos		Total año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia Prima	942.34		11.308.08	11.308.08		11.313,73	22,450.65
Materiales indirectos	656.60		7.879,20	11,964.00		11.970,00	12,071.68
Mano de Obra Directa	1,172.19		14,066.24	14,066.24		14.073,27	14,192.84
Servicios básicos de producción	132.00		1,584.00	1,584.00		1.585,00	1,598.26
Combustibles	210.00			2,520.00		2.521.26	2,542.68
Arriendos Planta de producción	400.00	4,800.00		4,800.00	4,800.00		4,800.00
Depreciaciones de producción	217.61	2,611.30		2,611.30	2,611.30		2,611.30
Seguros de equipos e instalaciones	78.76	945.07		945.07	953.58		953.58
Mantenimiento de equipos e instalaciones	78.76	945.07		945.07	953.58		953.58
Total	3.888.26	9,301.44	34.837.52	44.138,96	9,318.45	41.463.23	50.781,71

Sigue en la siguiente hoja...

Continúa...

Descripción	Costos			Costos			Costos		
	Fijos	Variables	Total año 3	Fijos	Variables	Total año 4	Fijos	Variables	Total año 5
Materia Prima		22.461,88	22.461,88		22,856.58	22,856.58		23,062.29	23,062.29
Materiales indirectos		12.077,72	12.077,72		12,289.94	12,289.94		12,400.55	12,400.55
Mano de Obra Directa		14.199,94	14.199,94		14,449.46	14,449.46		14,579.51	14,579.51
Servicios básicos de producción		1.599,06	1.599,06		1,627.15	1,627.15		1,641.80	1,641.80
Combustibles		2.669,81	2.669,81		2,588.65	2,588.65		2,611.95	2,611.95
Arriendos Planta de producción	4,800.00		4,800.00	4,800.00		4,800.00	4,800.00		4,800.00
Depreciaciones de producción	2,611.30		2,611.30	2,611.30		2,611.30	2,611.30		2,611.30
Seguros de equipos e instalaciones	962.16		962.16	970.82		970.82	979.55		979.55
Mantenimiento de equipos e instalaciones	962.16		962.16	970.82		970.82	979.55		979.55
Total	9,335.62	40.942,77	62.361,35	9,352.93	53,811.80	63.214,72	9,370.41	54,296.10	63,666.51

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

5.4.3. Gastos

El gasto se define como “Partida que representa los pagos realizados para cubrir las actividades operativas de la empresa y se reflejan en los resultados, ejemplo: los gastos administrativos, gastos de ventas, financieros entre otros”. (González, 2019).

Tabla 72
Detalle de gastos

Detalle	Unidad de medida	Cant. mensual requerida	Valor unitario USD	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual USD	Valor anual USD
Gastos Administrativos						
Sueldos de personal						
Gerente general	Unidad	1	1,230.15	100%	1,230.15	1,230.15
Totales				100%	1,230.15	1,230.15
Servicios profesionales						
Contador externo	Unidad	1	100.00	8%	100.00	1,200.00
Totales				8%	100.00	1,200.00
Servicios Básicos						
Agua	Mt3	150	0.04	4%	6.00	72.00
Energía eléctrica	Kw / hr	1,500	0.04	42%	60.00	720.00
Internet	megas	2,400	0.02	33%	48.00	576.00
Teléfono	Minutos	1	30.00	21%	30.00	360.00
Totales				100%	144.00	1,728.00
Arriendos						
Alquiler de oficinas	Unidad	1	150.00	100%	150.00	1,800.00
Totales				100%	150.00	1,800.00
Útiles de Limpieza						
Trapeador	Unidad	1	12.00	29%	12.00	144.00
Desinfectantes	Unidad	2	4.40	22%	8.80	105.60
Escoba	Unidad	1	3.60	9%	3.60	43.20
Pala	Unidad	1	3.00	7%	3.00	36.00
Jabón Líquido	Unidad	2	4.20	21%	8.40	100.80
Papel Higiénico	Unidad	5	0.50	6%	2.50	30.00
Tachos para basura	Unidad	1	2.50	6%	2.50	30.00
Totales				100%	40.80	489.60
Suministros de oficina						
Factureros	Unidad	2	12.00	45%	24.00	288.00
Esferos	Unidad	4	0.35	3%	1.40	16.80
Lapiceros	Unidad	4	0.40	3%	1.60	19.20
Clips	Caja	3	1.50	8%	4.50	54.00
Carpetas archivadoras	Unidad	4	3.50	26%	14.00	168.00
Resmas de papel	Unidad	2	4.00	15%	8.00	96.00
Totales				100%	53.50	642.00

Sigue en la siguiente hoja

Continúa...

Detalle	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Valor unitario USD	Frecuencia Mensual del gasto	Valor mensual USD	Valor anual USD
Depreciación bienes administrativos						
Muebles y enseres	Unidad	1	1,201.00	20%	10.01	120.10
Equipos de Oficina	Unidad	1	756.00	13%	6.30	75.60
Equipos de computación	Unidad		3,910.00	67%	108.61	1,303.33
			Total	100%	124.92	1,499.03
Gastos de Ventas						
Publicidad						
Redes Sociales	Unidad	100	0.25	0.04%	25.00	300.00
Página Web	Unidad	1	400.00	71.39%	400.00	400.00
Banner/ logo / Afiches acrílicos	Unidad	4	15.00	2.68%	60.00	60.00
Letrero	Unidad	1	130.00	23.20%	130.00	130.00
Volantes	Unidad	100	0.02	0.00%	2.00	24.00
Impresión de Tarjetas	Unidad	500	0.05	0.01%	25.00	25,00
Impulsador de ventas	Unidad	2	15.00	2.68%	30.00	60,00
			Total Gastos de Ventas	100.00%	672.00	1.000,00
Nómina en Ventas						
Vendedor de distribución	Unidad	1	831.21	54%	831.21	\$9,974.52
Vendedor de tienda	Unidad	1	698.23	46%	698.23	\$8,378.80
			Total Nómina de Ventas	100%	1,529.44	18,353.32
GASTOS TOTALES					4.044,81	27.942,10

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La autora

El total de los gastos mensuales de la empresa es de \$ 4.044,81.

5.4.4. Proyección de gastos

A continuación, se calcula la proyección de gastos que tendrá la empresa DULCE SANO en los próximos 5 años, misma que ha sido realizada con el porcentaje del 0.05% que es la tasa promedio de la inflación de los últimos 5 años periodo 2017-2021, datos que han sido tomados del Banco Central del Ecuador, (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2022).

Tabla 73
Proyección de gastos

Descripción	Costo	Gastos		Total año 1	Gastos		Total año 2
	mensual	Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Gastos Administrativos	1,718.45	7.089,75		7.089,75	7.093,30		7.093,30
Depreciación bienes adm.	124.92	1,499.03		1,499.03	1.500,00		1.500,00
Gastos de Venta	672,00		1.000,00	1.000,00		1.000,50	1.000.50
Total	2.515,37	15.678,53	1.000,00	9.588,78	8.593,30	1.000,50	9.593.80

Descripción	Gastos		Total año	Gastos		Total año	Gastos		Total año
	Fijos	Variables	3	Fijos	Variables	4	Fijos	Variables	5
Gastos Administrativos	7.097,00		7.097,00	7.101,00		7.101,00	7.105,00		7.105,00
Depreciación bienes adm.	1.500,75		1.500,75	1.502,00		1.502,00	1.503,00		1.503,00
Gastos de constitución									
Gastos de Venta		1.001,00	1.001,00		1.001,50	1.101.50		1.107,00	1.107,00
Total	8.597,75	1.001,00	9.598,75	8.603,00	1.001,50	9.704,50	8.608,00	1.107,00	9.715,00

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La autora

La empresa comienza en su primer año con un gasto de \$ \$9.588,78 real ya que la depreciación es solo un registro contable pero no salida de dinero en efectivo.

Mano de obra

DULCE SANO cuenta con una tabla de cálculo para la elaboración de los roles de pago de cada empleado, quienes recibirán los beneficios que por Ley les corresponde.

En la siguiente tabla se refleja el cálculo realizado para la mano de obra, en el que consta sueldo del personal administrativo, sueldo del personal de producción, y sueldo del personal de ventas. La empresa dispondrá de 1 gerente, 2 operarios y 2 vendedores.

Tabla 74*Registro de mano de obra, rol de pagos*

Ord.	Cargo	SBU	Ingresos otros	Total	Varios	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar
1	Gerente general	\$ 900.00	\$ -	\$ 900.00	\$ -	\$ 85.05	\$ 85.05	\$ 814.95
2	Operario 1	\$ 425,00	\$ -	\$ 425,00	\$ -	\$ 40.16	\$ 40.16	\$ 384.84
3	Operario 2	\$ 425,00	\$ -	\$ 425,00	\$ -	\$ 40.16	\$ 40.16	\$ 384.84
4	Vendedor/distribución	\$ 600.00	\$ -	\$ 600.00	\$ -	\$ 56.70	\$ 56.70	\$ 543.30
5	Vendedor/tienda	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 47.25	\$ 47.25	\$ 452.75
Total		\$ 2.850,00	\$ -	\$ 2.850,00	\$ -	\$ 269,32	\$ 269.32	\$ 2.580,68

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La autora

Tabla 75*Provisiones de la mano de obra*

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
Gerente general	\$ 100.35	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 75.00	\$ 33.33	\$ 74.97	\$ 37.50	330.15	\$ 1,230.15
Operario 1	\$ 46.35	\$ 2.08	\$ 2.08	\$ 34.64	\$ 33.33	\$ 34.63	\$ 17.32	170.42	\$ 586.09
Operario 2	\$ 46.35	\$ 2.08	\$ 2.08	\$ 34.64	\$ 33.33	\$ 34.63	\$ 17.32	170.42	\$ 586.09
Vendedor/distribución	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 50.00	\$ 33.33	\$ 49.98	\$ 25.00	231.21	\$ 831.21
Vendedor/tienda	\$ 55.75	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 41.67	\$ 33.33	\$ 41.65	\$ 20.83	198.23	\$ 698.23
Total	\$ 315.69	\$ 14.16	\$ 14.16	\$ 235.95	\$ 166.65	\$ 235.86	\$ 117.97	\$ 1,100.44	\$ 3,931.78

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora Brealey, R. (2015). *Principios de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México, México: McGraw Hill.

5.4.5. *Proyección de la depreciación*

Según (Brealey, 2019) la depreciación se define como “la disminución en el valor de la propiedad por el uso, deterioro y caída en desuso. Por ende, se origina una reducción del valor en libros o de mercado de un activo” (p.247).

El cálculo de las depreciaciones ha sido realizado mediante el método de depreciación en línea recta, tomando en cuenta los porcentajes de depreciación por el desgaste de su vida útil y los años de utilidad.

Tabla 76
Cálculo de las depreciaciones

Detalle del bien	Vida útil años	Valor en USD	% de Depreciación	Depreciación anual en USD
Muebles y enseres	10	1,201.00	10%	120.10
Equipos de Oficina	10	756.00	10%	75.60
Equipos de computación	3	3,910.00	33.33%	1,303.33
Maquinaria y equipos	10	8,575.00	10%	857.50
Herramientas	10	274.00	10%	27.40
Vehículos	5	16,990.00	20%	3,398.00
Total		31,706.00		5,781.93

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Proyección de la depreciación

La siguiente proyección de las depreciaciones de los activos fijos que tiene la empresa, está proyectada para los 5 primeros años de funcionamiento en el que se refleja un total de depreciación para el año 1 de \$ 5,781.93

Tabla 77*Proyección de la depreciación*

Detalle del bien	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	120.10	120.10	120.10	120.10	120.10
Equipos de Oficina	75.60	75.60	75.60	75.60	75.60
Equipos de computación	1,303.33	1,303.33	1,303.33		
Maquinaria y equipos	857.50	857.50	857.50	857.50	857.50
Herramientas	27.40	27.40	27.40	27.40	27.40
Vehículos	3,398.00	3,398.00	3,398.00	3,398.00	3,398.00
Total	5,781.93	5,781.93	5,781.93	4,478.60	4,478.60

Fuente: Análisis del proyecto*Elaborado por:* La Autora

5.5. Cálculo de ingresos

A continuación, se describe cómo se ha calculado el costo unitario por cada paquete de fresas con chocolate, mediante la sumatoria de los costos mensuales descritos. Se debe tomar en cuenta el total de los costos mensuales por cada ítem descrito, se procede a dividirlo para la cantidad total de unidades que se elaborarán mensualmente, arrojando así un costo unitario del producto.

Tabla 78*Cálculo de costo unitario*

Descripción	Costos mensuales	Unidades producidas	Costo unitario
Materia Prima	\$ 1,854.20	4.500	0.412
Materiales indirectos	\$ 997.00	4.500	0.221
Mano de Obra Directa	\$ 1,172.19	4.500	0.260
Servicios básicos de producción	\$ 132.00	4.500	0.029
Combustibles	\$ 210.00	4.500	0.046
Arriendos Planta de producción	\$ 400.00	4.500	0.088
Depreciaciones de producción	\$ 217.61	4.500	0.048
Seguros de equipos e instalaciones	\$ 78.76	4.500	0.017
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 78.76	4.500	0.017
Costo unitario del producto	\$ 5,140.51		1.138

Fuente: Análisis del proyecto*Elaborado por:* La Autora

Una vez realizado este cálculo se puede determinar cuál será el precio de venta adecuado para que la empresa pueda tener ganancia por cada unidad. El margen de utilidad que se muestra en la tabla 84 y es de 35% sobre los costos.

Tabla 79
Cálculo de ingresos

Producto	Unidad	Costo unitario	Margen de utilidad	Ingresos	Fresas con chocolate al año US.	Precio de venta	
Fresas con chocolate	1	1,13	50%	0,565	20.484	92.340,00	1.71
Total	1	1.138			20.484,00	92.340,00	1.71
Producción de cajas al año (10 unidades de fresas con chocolate)							

Por unidad de fresa elaborada
Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

Proyección de ingresos

Una vez que se ha obtenido el precio de venta del producto a ofrecer, se proyecta cuáles podrían ser los ingresos que tendrá la empresa DULCE SANO durante los primeros 5 años de operaciones.

Conociendo la cantidad mensual (4.500 cajas) a producir se multiplica por 12 para conocer el total de unidades al año (54.000), para calcular el incremento de cantidades se le aumentó el porcentaje del 5.05% que es la tasa de crecimiento anual en ventas (5%) y el porcentaje promedio de la inflación en los últimos 5 años que según el (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2022) es el 0.05%, es decir la tasa de proyección anual para los ingresos es del 5.05% anual.

Tabla 80
Proyección de ingresos

Producto	Cantidad Unidades	Precio unitario	Total año 1	Cantidad Unidades	Precio unitario	Total año 2
Fresas con chocolate (por cajas de 10 unidades)	54.000	\$ 1.71	\$ 92.340	56.700	\$1.71	96.957
TOTALES	54.000	\$1.71	\$92.340	56.700	\$1.71	96.957

Producto	Cantidad Unidades.	Precio unitario	Total año 3	Cantidad Unidades	Precio unitario	Total año 4	Cantidad Unidades.	Precio unitario	Total año 5
Fresas con chocolate (por unidad de fresa)	59.535	\$1.71	101.808	62.512	\$1.71	104.934	65.788	\$1.71	112.497
TOTALES	59.535	\$1.71	101.808	62.512	\$1.71	104.934	65.788	\$1.71	112.497

Fuente: Gestión de Investigación 2022
Elaborado por: La autora

De acuerdo a (Itaú, 2019) el estado de resultados es un estado financiero que resume de forma ordenada y detallada cómo se obtuvo el resultado del ejercicio. La información detallada en el Estado de Resultados entrega a los socios del negocio información precisa y eficaz, que permite identificar en qué sectores o partidas hay que trabajar que los recursos sean más eficientes.

El estado de resultados se lo ha diseñado de acuerdo a la normativa contable y permite conocer si el proyecto es o no viable. En la proyección a 5 años, se observa que la utilidad del ejercicio para el primer año es de \$ 4.660,25, y para el último año proyectado se refleja un aumento dando un valor de utilidad de \$ 10.154,00, esto hace que la idea de negocio sea rentable para iniciar la puesta en marcha porque estos valores son razonables y sostenibles en el tiempo.

La interpretación del estado de resultados permite tener información real del desempeño financiero de la empresa en un periodo contable determinado. Con los resultados obtenidos la administración puede analizar y tomar decisiones para introducir cambios, estrategias, objetivos y planes que permitan un crecimiento en las utilidades del negocio.

5.6 Estado de resultados proyectado

Tabla 81

Estado de Resultados proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 92.340,00	\$ 96.957,00	\$ 101.808,00	\$ 104.934,00	\$ 112.497,00
Fresas con chocolate	\$ 92.340,00	\$ 96.957,00	\$ 101.808,00	\$ 104.934,00	\$ 112.497,00
(-) Costo de producción	\$ 44.138,96	\$ 50.781,71	\$ 44.183,11	\$ 44.205,00	\$ 44.227,10
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 48.201,04	\$ 46.175,29	\$ 57.624,89	\$ 60.729,00	\$ 68.269,90
(-) Gastos de venta	\$ 19.353,32	\$ 19.353,32	\$ 19.353,32	\$ 19.353,32	\$ 19.353,32
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 28.847,72	\$ 26.821,97	\$ 38.271,57	\$ 41.375,68	\$ 48.916,58
(-) Gastos Administrativos	\$ 7.089,75	\$ 7.093,30	\$ 7.097,00	\$ 7.101,00	\$ 7.105,00
(=) UTILIDAD NETA OPERACIONAL	\$ 21.757,97	\$ 19.728,67	\$ 31.174,57	\$ 34.274,68	\$ 41.811,58
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 21.757,97	\$ 19.728,67	\$ 31.174,57	\$ 34.274,68	\$ 41.811,58
(-) 15% Participaciones trabajadores	\$ 3.263,70	\$ 2.959,30	\$ 4.676,19	\$ 5.141,20	\$ 6.271,74
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18.494,27	\$ 16.769,37	\$ 26.498,38	\$ 29.133,48	\$ 35.539,84
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 4.623,57	\$ 4.192,34	\$ 3.974,76	\$ 4.370,02	\$ 5.330,98
(=) UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 13.870,71	\$ 12.577,03	\$ 22.523,63	\$ 24.763,46	\$ 30.208,87

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

5.7. Flujo de Caja

Tabla 82
Flujo de Caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A INGRESOS OPERACIONALES		92.340,00	96.957,00	101.808,00	104.934,00	112.497,00
Fresas con chocolate		92.340,00	96.957,00	101.808,00	104.934,00	112.497,00
B EGRESOS OPERACIONALES	-57628,68	52.543,07	52.559,62	52.576,32	52.593,32	52.610,32
Costo de producción		26.100,00	26113,00	26126,00	26139,00	26152,00
Gasto de Venta		19.353,32	19.353,32	19.353,32	19353,32	19353,32
Gastos Administrativos		7.089,75	7.093,30	7.097,00	7.101,00	7.105,00
Muebles y enseres	-1201					
Maquinaria y equipos	-8575					
Equipos de Oficina						
Equipos de computación	-3910					
Herramientas						
Vehículos	-12000000					
Gastos de constitución	-20					
Capital de trabajo	-26055					
C FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-57628,68	39.796,93	44.397,38	49.231,68	52.340,68	59.886,68
D INGRESOS NO OPERACIONALES						
E EGRESOS NO OPERACIONALES	-14540,35	14.540,35	16.204,54	17.391,00	19.560,86	21.770,99
15% Participaciones trabajadores		6.016,70	6705,33	6.679,03	7.878,98	9.008,69
25% Impuesto a la Renta		8.523,65	9.499,21	10.711,97	11.681,88	12.762,30
F FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)		-14.540,35	-16.204,54	-17.391,00	-19.560,86	-21.770,99
G FLUJO NETO GENERADO (C-F)	-57628,68	25.256,58	28.192,84	31.840,68	32.779,82	38.115,69
Depreciaciones		1.499,03	1.499,03	1.499,03	1.499,03	1499,03
I SALDO FINAL DE CAJA (G+H)		\$	\$	\$	\$	\$
		23.757,55	26.693,81	30.341,65	31.280,79	36.616,66

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

El valor del flujo neto generado anualmente es el saldo neto o líquido que le queda a la empresa en dinero real sin tomar en cuenta las depreciaciones. Por lo tanto, para el año 1 se tiene un flujo neto de \$ 43.609,90. En el año 0 se refleja valores negativos ya que es el año en el que se realiza la inversión inicial, pero en los próximos años se vuelve positivo porque ya se reflejan ingresos operativos.

El flujo de caja obtenido detalla en la proyección valores positivos a partir del año 1, lo que significa que las operaciones de la empresa generan liquidez. ando paulatinamente. El objetivo principal es que DULCE SANO se mantenga vigente en el mercado a lo largo del tiempo.

5.7 Punto de equilibrio

Para (Itaú, 2019) el punto de equilibrio es un elemento esencial en cualquier tipo de negocio porque permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos variables y los costos fijos (gastos). Pues una empresa, en su punto de equilibrio, contará con un beneficio igual a cero, en donde no perderá dinero, pero tampoco lo ganará. El punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave al momento de tener claro cuál es la solvencia de un negocio.

El punto de equilibrio se calculó en base a las siguientes fórmulas:

Punto de equilibrio en dólares

$$PE \$ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - (\text{Costo de venta unitario} / \text{Precio de venta Unitario})}$$

$$PE \$ = \frac{9.301.44}{1 - (2,90/4,00)}$$

$$PE \$ = \frac{9.301.44}{0.275}$$

$$PE \$ = \$ 33.823,00$$

En este caso el punto de equilibrio en dólares es en \$ 33.823,00. Esto significa que, la suma de costos más gastos es igual a la cantidad de ingresos.

Punto de equilibrio en unidades de producto

$$PE Q = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{(\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costo de venta unitario})}$$

$$PE Q = \frac{9.301.44}{(4.00 - 2.90)}$$

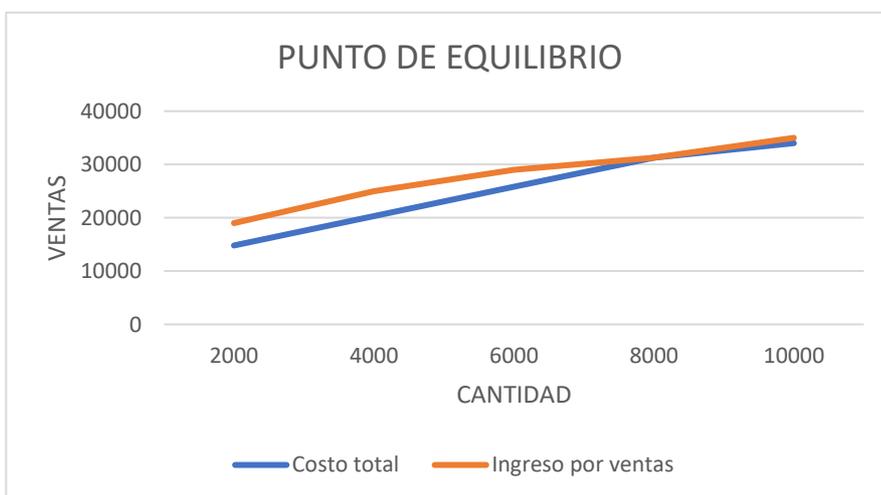
$$PE Q = \frac{29,922.84}{0.19}$$

$$PE Q = 8.456$$

Finalmente, el punto de equilibrio en el que se equipara unidades de producto es de 8.456 anuales (por cajas), es decir que la empresa debe producir esta cantidad para recuperar lo invertido y no perder nada.

Figura 27

Gráfico del punto de equilibrio



Nota: Las líneas que se cruzan representan el punto en dónde se equiparan costos, gastos e ingresos.

5.9. Evaluación Financiera

(González, 2019) en su libro Manual de Gestión Financiera Empresarial define a la evaluación financiera como una evaluación que analiza la perspectiva de generación de rentabilidad financiera lo cual resulta pertinente para la determinación de lo que se denomina “Capacidad financiera del proyecto” y por supuesto, de la rentabilidad de los fondos propios invertidos en el mismo. Los indicadores que miden la evaluación financiera proporcionan elementos de juicio para tomar decisiones importantes. (p. 135).

Para calcular los diferentes indicadores financieros, la base es el estado de resultados que es un fundamento contable con alto índice de confiabilidad para la valoración de diferentes criterios.

Indicadores

- Valor Actual Neto (VAN)

Según (González, 2019) el VAN es un indicador de evaluación desde una perspectiva costo beneficio puesto que muestra el resultado de la riqueza excedente que genera un proyecto luego de haber solventado todos sus costos y la rentabilidad esperada en un determinado horizonte de tiempo.

Esto quiere decir que el VAN se calcula trayendo a valor presente los flujos de caja proyectados, pues es la diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto, a esto se le incluye la suma de los flujos netos de efectivo a la que se le aplica la tasa de descuento. De esta forma se puede conocer si la empresa tiene un proyecto y un producto rentable.

La fórmula aplicada para calcular la TMAR es la siguiente:

FORMULA DEL TMAR	$I + R (I * R)$
INFLACION PROMEDIO	0,20%
RIESGO (PRODUCTIVO PYMES 2022)	8,68%
CALCULO	$0,20\% + 8,68\% + (0,20 * 8,68\%)$
TMAR	8,90%

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

Figura 28
Fórmula para cálculo del VAN

$$VAN_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{VR_n}{(1+i)^n}$$

Esta fórmula quiere decir que el valor actual neto (VAN) de una inversión en un momento dado $t = 0$ (hoy) es igual a la suma del flujo de caja descontado (F) de $t = 1$ a $t = n$ más el valor residual descontado de la inversión (VR) en un momento dado n menos la suma de la inversión (I) al comienzo del periodo de inversión ($t = 0$).

Tabla 83
Cálculo del VAN

Años	Flujo de caja	$(1+i)^n$	Flujos actualizados
0	-57.628,68		
1	\$ 43.609,90	1.0923	\$ 43.133,55
2	\$ 46.545,66	1.1931	\$ 45.990,33
3	\$ 50.193,00	1.3032	\$ 49.538,89
4	\$ 50.997,64	1.4235	\$ 50.271,69
5	\$ 56.362,01	1.5549	\$ 55.485,64
Total de flujo			\$ 244.420,10

Menos inversión inicial $(244.420,10 - 57.628,68) = 186.791,42$

Fuente: (CALCUVIO, 2022)

La fórmula del VAN se aplicó en la tabla 89, tomando en cuenta los flujos de efectivo proyectados a 5 años y traídos a valor presente, lo cual determinó un valor de \$ 244.420,10. A este valor se resta la inversión inicial y el resultado definitivo del VAN es: 186.791,42

- Tasa Interna de Retorno

Un valor utilizado habitualmente en conjunción con el concepto del VAN es la tasa interna de retorno (TIR), conocida también por su nombre en inglés *internal rate of return* (IRR).

Es la tasa porcentual de un proyecto de inversión. Como criterio de evaluación, la TIR está directamente relacionada con el Valor Actual Neto, debido a que equivale a la tasa de descuento cuando este VAN es igual a cero. (González, 2019).

Partiendo de la fórmula del VAN y sustituyendo la tasa de descuento rr por la TIR se obtiene la fórmula del cálculo de la TIR

Figura 29

Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$VAN_{TIR} = 0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} - I_0$$

Nota: Partiendo del cálculo del VAN, se puede aplicar esta fórmula para obtener la tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 84

Cálculo de la TIR

Año	Flujo Neto Caja	$(1+i)^t$
0	-57.628,68	
1	43.609,90	4.609,35
2	46.545,66	6.491,82
3	50.193,00	7.141,71
4	50.997,64	8.036,00
5	56.362,01	9.996,12
TIR	76.05%	0.00

Fuente: Gestión de Investigación 2022

Elaborado por: La Autora

En el cálculo de la TIR (76.05%) se puede apreciar que esta es mayor que la TMAR (12.06%) lo que significa que este proyecto es viable, pues esta es la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto paga al inversionista.

- Beneficio Costo

Este indicador es un cociente que permite medir la relación entre costo y beneficio comparando los beneficios y los costos y así poder determinar cuál es la viabilidad del

proyecto. Se ha realizado mediante la división entre el Valor Actual de los ingresos netos (VAI) con el Valor Actual de los Costos de Inversión (VAC) de este proyecto.

Para esto se ha utilizado los valores del flujo de caja y la proyección de costos y gastos elevando a la potencia del valor de la TMAR (12.06%).

La fórmula utilizada es:

Figura 30

Fórmula para calcular el valor del Costo - Beneficio

$$\frac{\text{beneficios netos}}{\text{costo de inversión}} = \text{valor de costo} - \text{beneficio}$$

Nota: El costo beneficio es un indicador muy importante para medir el retorno que se tiene por cada dólar invertido.

La relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

Tabla 85

Cálculo del Costo Beneficio

B/C=VAI/VAC

VAI= Valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos

VAC= Valor actual de la inversión

VAI	192272
INVERSION	57628,68
RELACION BENEFICIO COSTO	3,34

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

En conclusión, después de haber aplicado las fórmulas para la obtención del costo-beneficio se determina que, por cada dólar invertido la empresa va a ganar 0,77 centavos, lo ratifica que el negocio se proyecta muy rentable.

- **Periodo de Recuperación de la Inversión**

Este periodo de recuperación de la inversión llamado también pay back es el tiempo que va a tardar la empresa DULCE SANO en recuperar su inversión inicial, mediante entradas de efectivo que son generadas por la inversión.

Tabla 86

Periodo de recuperación

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-	43.609,90	46.545,66	50.193,00	50.997,64	56.362,01
Flujo acumulado						
PRI anterior al cambio de signo		1		Años	Meses	Días
Flujo acumulado periodo 1		43.609,90		1	12 x 0,17	
Flujo de Caja periodo 2		46.545,66		1	2,03	
Fap 1/ FCp 2		0.17		1	2	30 x 0.03
PRI		1.17		1	2	1

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Una vez obtenidos los datos que se evidencian en la tabla anterior, se concluye que, la empresa DULCE SANO recuperará su capital invertido en 1 año 2 meses y 1 día, valor que se obtiene de dividir el flujo acumulado periodo 1 y Flujo de Caja periodo 2.

5.10 CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de las encuestas se pudo conocer que existe un alto nivel de aceptación para el consumo de fresas con chocolate en la ciudad de Quito, siendo un alimento saludable que tiene un valor agregado con múltiples beneficios para la salud, que hace que se genere mayor interés en el público objetivo.

- Gracias al aprendizaje adquirido durante el tiempo de investigación y estudio del proyecto en cuanto al producto, maquinaria y equipos, proceso de producción, etc., se establecieron los flujogramas que se enfocan en optimizar tiempo y recursos brindando calidad en el producto.

- Conocer sobre las leyes y requisitos necesarios para poner en marcha el proyecto ha permitido conocer los gastos de constitución que se incurren para darle la forma jurídica óptima a la empresa y operar bajo el marco de la ley.

- Por medio de las diferentes herramientas financieras, se determinó que la TIR para este proyecto es mayor que la TMAR lo que hace que este proyecto sea viable.

5.11 RECOMENDACIONES

- Es recomendable que una vez que se ponga en marcha el negocio se analice la posibilidad de realizar un Plan de Marketing más a profundidad para que el producto y marca vaya ganando posicionamiento y cobertura en el mercado de la ciudad de Quito y otras localidades.
- El proyecto según el estudio realizado es factible, por tal motivo, se sugiere iniciar el negocio tal como se ha planificado, puesto que además de ser rentable y viable, tiene una gran responsabilidad social y empresarial ya que el producto es apetecido, saludable e innovador.
- A futuro de debe analizar la introducción de una nueva línea de alimentos saludables ya que la idea de este negocio no es solo ofrecer las fresas con chocolate, sino que conforme pasen los años se pueda agregar más variedad de productos sin perder la raíz de su creación que es netamente alimentos saludables.
- Se necesita que exista una permanente y constante investigación, además de una actualización continua de leyes y/o normas vigentes para la industria de alimentos procesados.

5.12 BIBLIOGRAFÍA

- ARCSA. (24 de Enero de 2021). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (15 de 02 de 2022). *Desarrollo de las tasas de Inflación en Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1083-ahora-es-mas-facil-acceder-a-los-contenidos-economicos-y-estadisticos-del-bce>
- Beltrán, J. (2018). *Indicadores de Gestión*. b.
- Bomberos Quito. (2022). *Bomberos Quito Salvamos Vidas*. Obtenido de <https://www.bomberosquito.gob.ec/>
- Brealey, R. (2019). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.
- CALCUVIO. (15 de mayo de 2022). *CALCUVIO.COM*. Obtenido de <https://www.calcuvio.com/van-tir>
- Castillo Terán, S. M. (2018). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos procesados*. Quito.
- Castillo Terán, S., Sarzosa Morillo, K., & Villacís Alvarado, C. (25 de Octubre de 2018). Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa productora de pulpa, néctar y mermelada de Jackfruit. Quito, Pichincha, Ecuador: Edición Propia.
- Chiavenato. (2019). *Organización de la Empresa*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Ecuador, G. d. (2017). Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados. Quito.
- FMI, Banco Mundial, e indicador del IPC de la OCDE . (26 de febrero de 2022). *DATOS MUNDIALES*. Obtenido de <https://www.datosmundial.com/america/ecuador/inflacion.php>
- GESTIÓN. (2020). Análisis del Entorno. *Revista Gestión Digital*, 19 - 21 .
- González, F. O. (07 de 2019). *Gestión Financiera Empresarial*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bistream/48000/12487/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- INEC. (2020). *Población del Ecuador con proyección al 2020*. Quito.
- Itaú, E. (agosto de 2019). *Manual de Gestión Financiera*. Obtenido de https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads./spanish/sustentabilidad/20109/08/Manual-gestion-financiera.pdf
- López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FC Editorial - Fundación Confemetal.
- NUEVO HOGAR. (25 de Octubre de 2021). *NUEVO HOGAR*. Obtenido de NUEVO HOGAR: <https://www.nhogar.cl/blog/yaca-que-es-beneficios-propiedades/#:~:text=El%20Jackfruit%20o%20fruta%20yaca,listas%20para%20cocinar%20o%20come>r.
- Nutrición y Salud. (24 de enero de 2022). *Catalana Occidente Seguros*. Obtenido de Catalana Occidente Seguros: <https://www.seguroscatalanaoccidente.com/canal/nutricion/post/beneficios-de-las-fresas>
- Padilla, V. A. (5 de abril de 2022). Especialista en cacao. (G. Navarro, Entrevistador)

- Peña, E. &. (2016). *Fundamentos de dirección y producción y operaciones*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Ramírez, R. &. (2018). *Organización de Empresas*. Madrid: PC WORD.
- Sapag, N. (2018). *Proyectos de Inversión, formulación y evaluación (5ta. Edición)*. Santiago: PEARSON.
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2019). *Recaudación de Impuestos en Ecuador, año 2019*. Quito.
- SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES (SENADI). (15 de junio de 2022). *Servicio Nacional de Derechos Intelectuales*. Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/>