



RESUMEN

El plan de negocios propuesto responde a la necesidad de crear una empresa enfocada en comercializar productos elaborados a base de almidón de achira, bajo el nombre ECOMPROBAA CIA. LTDA., que abastecerá el mercado con variedad de productos nutritivos e innovadores, atención constante y posterior incorporación en la cadena de distribución a locales mayoristas y minoristas, específicamente de la zona urbana de Cuenca.

La investigación realizada contempla el estudio de mercado, la aplicación de funciones administrativas para la organización del negocio y la formulación y evaluación del plan financiero,

Para fundamentar los resultados de la viabilidad del negocio, se aplicó la investigación exploratoria y descriptiva realizada en la ciudad de Girón, como competidor potencial, y el estudio de mercado realizado en la ciudad de Cuenca, como público objetivo.

Existen cuatro productos derivados del almidón de achira que se comercializarán como; galletas, bizcocho, bizcotelas, y empanadas, basadas en gustos y preferencias, dirigidos para consumidores que gustan de adquirir productos sanos y nutritivos.

Nuestra visión es ser un negocio lucrativo, estable, con ganancias representativas anuales del 11%, con una utilidad neta de 17,257.80 dólares en el periodo que corresponde al año 2013, formando parte del desarrollo económico de nuestros proveedores y bienestar de nuestros clientes.

A mediano plazo se busca un liderazgo en el mercado nacional y expandir la comercialización a nivel internacional. La empresa se compromete a ofrecer productos que cumplan normas de calidad y satisfacer necesidades de los



consumidores, para fomentar una imagen competitiva en el mercado.

ECOMPROBAA CIA LTDA., establecerá un convenio de compra con proveedores ubicados en la ciudad de Girón. Este incluye compra de varias líneas de productos, diseño y uso de empaque para la distribución, derecho de marca y una competencia leal.

Palabras Clave: Plan de negocios, estudio de mercado, funciones administrativas, plan financiero.



INDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1.- JUSTIFICACION DEL TEMA

Escenario nacional.

Escenario local.

Justificación.

1.2.- DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Definición del negocio.

Valores.

Metas del negocio.

Estructura legal.

1.3.- CONCEPTUALIZACION

Comercialización.

Estudio de mercado.

Análisis de la administración y operaciones.

Viabilidad financiera.

1.4.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Objetivo general.

Objetivos específicos.

CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING

2.1.- INTRODUCCION

2.2.- DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Definición de la visión.

Definición de la misión.

Políticas.

Metas del negocio.

Operaciones.

Tipo de instalaciones.

2.3.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

Descripción de los productos.

Posicionamiento de los productos y servicios.

Segmento de galletas.

Segmento de bizcotelas.

Segmento de bizcochos.

Segmento de empanadas.

Crecimiento, expansión y rediseño.



Cambio en costos y utilidades.
Ciclo de vida del producto.
Perfil del cliente.
Análisis del cliente (mercado objetivo).
Composición del mercado meta.
Derechos de marca.

2.4.- ESTUDIO DE MERCADO

Análisis del entorno.
Análisis de la industria.
Ambiente competitivo, de mercado y tendencias de la industria.
Industria madura y en decadencia.
Clima económico.
Economía de escala.
Demanda del flujo de caja.
Equipo de trabajo y delegación.
Idea y desarrollo del negocio.
Diversificación, crecimiento y expansión.
El papel de la tecnología.
Regulaciones gubernamentales.

2.5- ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION A CLIENTES

Investigación exploratoria.
Investigación descriptiva.
ANALISIS FODA.
ANALISIS DE MICHAEL PORTER.
Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
Amenaza de posibles productos sustitutos.
Poder de negociación de los proveedores.
Poder de negociación de los clientes.
Rivalidad entre competidores existentes.

2.6.- ESTRATEGIAS DE MARKETING

Determinar las necesidades del cliente.
Identificación de las herramientas de marketing, estrategias y métodos.
Fijación de precios por penetración de mercados.
Posición estratégica tomada
Decisiones y estrategia de fijación de precios.
Estrategia de precios de mercado.



CAPITULO 3: ADMINISTRACION, OPERACIONES Y ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

3.1.- INTRODUCCION

3.2.- SITUACION ACTUAL DEL NEGOCIO

3.3.- UBICACIÓN E INSTALACIONES

Ubicación.

Instalaciones.

Planta piso.

3.4.- PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONTROL DE CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.

Desarrollo.

Manufactura y preparación.

Marketing y ventas.

Entrega y consumo.

Servicio al cliente y seguimiento.

3.5.- ADMINISTRACION DEL INVENTARIO: COMPRAS Y DISTRIBUCION

Compras

Pronóstico de ventas.

Control de inventarios.

Calculo de puntos de reorganización.

Distribución.

Estrategia de distribución de los productos.

Funciones de ECOMPROBAA CIA LTDA como intermediaria.

Problemas resueltos con los intermediarios.

Distancia geográfica.

Surtido.

Niveles de distribución.

Control de calidad y servicio al cliente.

3.6.- RECURSOS HUMANOS

Implementos laborales.

3.7.- ADMINISTRACION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Descripción de los puestos.

Políticas de crédito.

Horas de oficina.

Propietarios-operadores.

Organigrama funcional de ECOMPROBAA CIA LTDA.



3.8.- PLAN DE CONTINUIDAD

Objetivos.
Descripción de las operaciones.
Caída de los ingresos.
Desastres.
Restricciones reguladoras.
Incremento de costos.
Pérdida de un proveedor importante.
Accidente en las instalaciones.
Robos y actos de violencia.
Indicadores de desempeño clave.

CAPITULO 4: PLAN FINANCIERO DEL NEGOCIO

4.1.- INTRODUCCION

4.2.- PRESUPUESTOS

Presupuesto de inversión.
Activos fijos.
Activos intangibles.
Capital de trabajo.
Presupuesto de operación.
Presupuesto de ingresos.
Presupuesto de egresos.
Punto de equilibrio.

4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Balance General proforma.
Estado de resultados proforma.
Flujo neto de fondos.

4.4. EVALUACION FINANCIERA

Tasa interna de retorno.
Valor actual neto.
Análisis de sensibilidad.

4.5. ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Razones de solvencia a corto plazo.
Razón de administración de activos.
Indicadores de endeudamiento.
Razones de rentabilidad.



CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Recomendaciones.

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

APENDICE



Derecho de autor y responsabilidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, JENNY CUMANDA PESANTEZ MOROCHO, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Jenny Pesantez Morocho

010404395-5



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Silvia María León Pintado, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial en la carrera de Administración de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Silvia María León Pintado
0105591358



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, JENNY CUMANDA PESANTEZ MOROCHO certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.


Jenny Pesantez Morocho
010404395-5



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Silvia María León Pintado, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Silvia María León Pintado.
0105591358



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS
ELABORADOS A BASE DE ALMIDON DE ACHIRA EN LA
CIUDAD DE CUENCA- ECUADOR”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

**SILVIA MARIA LEON PINTADO
JENNY CUMANDA PESANTEZ MOROCHO**

DIRECTOR:

ECON. CATALINA RIVERA

JULIO DE 2012

CUENCA – ECUADOR



DEDICATORIA

El presente proyecto de Tesis sobre todo significa el esfuerzo, dedicación, persistencia y resistencia que gracias a Dios he podido mantener.

Dedico esta Tesis a mi familia por el gran apoyo y comprensión que me han brindado, pero sobre todo a Ruth Elizabeth León Pintado, mi hermanita que por el gran ejemplo de vida, lucha y resistencia dejo marcada en mi vida la verdadera esencia de fijar los sueños hasta la meta final.

Silvia León Pintado

Por los logros alcanzados dedico este trabajo a DIOS, por la posibilidad de culminar mis estudios con éxito. Además de mi familia, y a las persona que me acompaño y me apoyo durante todo este proceso.

Jenny Pesantez Morocho.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar damos las Gracias a Dios por habernos dado la oportunidad de ingresar a la Universidad, es una satisfacción personal y profesional haber encontrado docentes amables, inteligentes, capaces y sobre todo humanos que nos han impartido sus conocimientos y experiencias laborales.

Nuestras familias han sido el eje de nuestra lucha diaria, gracias a sus continuas oraciones, su comprensión, apoyo, amor, ánimo y empuje hemos podido alcanzar nuestras metas y sueños, desde el fondo de nuestro corazón el más sincero agradecimiento por haber compartido y formaron parte de este logro.

A nuestros amigos y amigas por el apoyo, amistad, compañerismo, lealtad, comprensión y solidaridad, no restamos nuestro agradecimiento puesto que fueron los testigos de las satisfacciones, preocupaciones y esfuerzos que día a día presenciaban en las aulas de la Universidad.



INTRODUCCION GENERAL

En la actualidad, las empresas ven la necesidad de utilizar mecanismos administrativos que permitan organizar el negocio y evaluar su rentabilidad mediante la formulación de un plan de negocios.

ECOMPROBAA.CIA.LTDA es una empresa comercializadora de productos a base de almidón de achira que vio la necesidad de utilizar este mecanismo para planificar estratégicamente el negocio, determinando el cumplimiento de metas y objetivos, la viabilidad económico-financiera del proyecto de inversión, y el nivel de satisfacción del cliente.

El desarrollo de este trabajo de investigación comprende cinco capítulos, en los cuales se abordan sucesivamente las diferentes etapas del proceso de planeación del negocio¹.

En el Capítulo 1 se detallan las bases de sustento teórico del trabajo, el cual incluye la justificación del tema, la descripción en términos generales del objeto de estudio, la conceptualización, la descripción de los objetivos general y específicos.

En el Capítulo 2 se analiza el desarrollo del plan de negocios de una manera más detallada, mediante el plan estratégico, definición de los productos y servicios que se ofrecerán y el posicionamiento en la mente del consumidor mediante un estudio de mercado.

¹ La guía de referencia corresponde a la obra “CÓMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO”, de Greg Balanko-Dickson (2008)



El Capítulo 3 incorpora la parte administrativa, con referencia a las instalaciones, procesos y procedimientos, estructura organizacional y plan de implementación.

En el Capítulo 4 se elabora el plan financiero, que incluye la presentación de los estados financieros de la empresa con las proyecciones de ingresos, egresos, flujo de fondos, y la aplicación de índices financieros. La evaluación de la viabilidad económico-financiera del negocio se acompaña del correspondiente análisis de sensibilidad, que demuestra que las variables críticas del proyecto son las ventas y los costos variables.

Las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación realizada forman parte del capítulo 5.



CAPITULO 1

INTRODUCCION

El uso mayoritario en la producción de “almidón de achira” era obtenido de las raíces de la planta, la cual se usaba como alimento básico para niños durante los primeros años de vida en preparaciones con leche fresca de vaca. Es una excelente fuente de nutrientes para niños, ancianos y personas que sufren problemas digestivos. A nivel general al almidón de achira se le dan las siguientes aplicaciones, considerando la demanda total del 100%.

Áreas de aplicación	Cantidad de demanda ²
Panificación	80%
Usos domésticos	15%
Industrias	1%
Otros usos	4%

En Colombia, por ejemplo, existen 800 hectáreas sembradas de achira, con un rendimiento promedio de 1.000 kilogramos de harina por hectárea, el cual es procesado en cientos de panaderías artesanales para producir bizcocho de achira, símbolo regional en ciertas zonas de Sudamérica. También se producen galletas, panecillos y dulces. Varias especies de este género han sido utilizadas en medicina popular debido a las diferentes acciones farmacológicas que presentan los distintos órganos de estas plantas. A continuación se detallan los diferentes usos que se le da al almidón de achira.

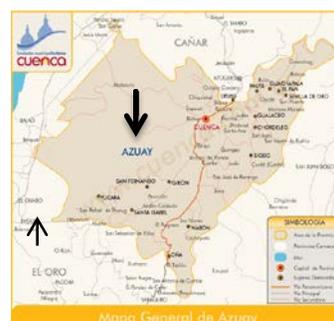
²Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cannaceae> (Esta página fue modificada por última vez el 29 ene 2012, a las 17:00)

Industrias	Usos ³
Alimenticia	Bizcochuelos, panecillos, espesante de sopas instantáneas y coladas para niños
Productos Enlatados	Salsas, rellenos de productos dietéticos y en la elaboración de gomas de dulces entre otros.
Farmacéutica	Relleno en la elaboración de medicinas en pastillas.
Textil	Almidón para prendas, adhesión de las fibras que constituyen las prendas.
Papelera y adhesivos	No presenta toxicidad y no es obstáculo para el reciclaje de papel.
Uso medicinal	Diurético, antiasmático y emoliente mientras que las hojas se usan como antirreumático El rizoma de Canna glauca se utiliza como diurético y diaforético

1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

ESCENARIO NACIONAL

El cultivo de la achira se inicia hace unos 6000 años, en el Ecuador (especialmente en Loja y Azuay) y sur de Colombia, siendo este el vegetal de cultivo más antiguo de la región hasta donde se sabe.



La investigación del proyecto se realiza en la provincia del Azuay, específicamente en el cantón Girón, sobre la base de un estudio previo referido a las condiciones climáticas, las propiedades nutritivas de sus suelos y el conocimiento de cultivo que tienen sus habitantes.

ESCENARIO LOCAL

En la Provincia del Azuay existe un cantón en donde sus condiciones físicas y climáticas han sido y son las adecuadas para el cultivo de la achira; nos referimos al cantón Girón, ya que desde hace tiempo las familias lo consideraban



³Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cannaceae>. (Esta página fue modificada por última vez el 29 ene 2012, a las 17:00)



como cultivo para consumo personal; existían diferentes variedades de achira entre las cuales se consideraban la tora, duca, sara, colorada y chaucha.

Las de suelo arenoso son más sabrosas y dulces las de tierra negra son insípidas. Actualmente la costumbre de la cosecha de achira se ha ido perdiendo debido a diversos factores como la migración, tiempo y el rendimiento ya que muy poco se encuentra esta planta en sus huertos.

El comportamiento alimenticio de los habitantes de la zona de Girón también ha ido cambiando, ya que han optado por otro tipo de alimentos que ayuden a satisfacer un tipo de necesidades diferentes.

JUSTIFICACION

En la actualidad se ha visto que los habitantes de la ciudad de Cuenca presentan una inclinación hacia el consumo de productos nutritivos que les permite mantener un estilo de vida sano; razón por la que el plan de comercialización se enfoca en desarrollar una diversificación de productos, selección de adecuados canales de distribución, búsqueda de retorno de la inversión, generación de utilidades, con el fin de aportar tanto a la calidad de vida de nuestros potenciales clientes así como a la estabilidad económica de la empresa, nuestros colaboradores, proveedores y sus familias.

1.2 DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

DEFINICION DEL NEGOCIO

La finalidad del plan de negocios es la creación de una empresa dedicada a la comercialización de productos a base de almidón de achira cuyo nombre comercial es ECOMPROBAA (Empresa Comercializadora de productos a base de almidón de achira), enfocando su actividad principal a ofrecer productos nutritivos y naturales que atenderán las necesidades de los clientes potenciales de la ciudad de Cuenca.



Estos productos son ricos en vitaminas, ya que su componente primario es el almidón de achira que contiene amilasa, permitiendo que el organismo absorba los nutrientes con facilidad.

El plan de negocios se enfoca en ofrecer una variedad de productos, además establece un diseño atractivo y el precio que resalte la calidad de los mismos. A diferencia de la competencia ECOMPROBAA CIA. LTDA., cuenta con una estructura organizacional definida, ubicación adecuada y accesible para los clientes, un sistema de control y monitoreo de la distribución del producto y atención al cliente personalizada.

Los principales competidores con los que se enfrentará “ECOMPROBAA CIA LTDA están ubicados en la ciudad de Girón.

La tecnología juega un papel muy importante para una adecuada distribución del producto; es así que la empresa analiza la posibilidad de incorporar más adelante un sistema tecnológico eficaz para un servicio eficiente. Dado que actualmente el consumo de productos sanos y naturales se promociona con mayor frecuencia, ya sea por impulso del gobierno, necesidad de autoestima, moda, salud, influencia social, entre otras, el plan de negocios orienta sus esfuerzos de venta en promocionarlos de manera correcta, explotar sus beneficios y garantizar un estilo de vida sano.

Se estima que el negocio será rentable ya que la principal competencia no está bien constituida, ya que no tienen definido un adecuado sistema de distribución y promoción de los productos actuales y no tienen un horizonte definido a mediano plazo.

La empresa establecerá una matriz de distribución principal en la ciudad de Cuenca, y en unos cinco años en base a estudios de mercado se espera contar con sucursales ubicadas en diferentes sectores de la zona austral.

La condición financiera del negocio estará guiada por financiamiento interno. La administración del negocio estará dirigida por Jenny Pesántez y el área financiera



por Silvia León.

Para los consumidores de productos ricos en vitaminas, proteínas, minerales y que buscan productos innovadores ECOMPROBAA CIA LTDA., ofrece una variedad de productos naturales a base de almidón de achira.

La empresa persigue fines de lucro y espera ofrecer el mejor rendimiento a sus socios, requiriendo por sus productos y servicios precios justos de acuerdo a las características y necesidades del mercado.

VALORES.-

HONESTIDAD.- ECOMPROBAA CIA. LTDA manejará sus negocios dentro del marco de la honestidad y estricto cumplimiento de las leyes del Estado Ecuatoriano. La empresa llevará una política de libros abiertos, así cualquier empleado tendrá acceso a la información contable, financiera y administrativa de la empresa.

RESPONSABILIDAD.- ECOMPROBAA CIA. LTDA asumirá sus compromisos con la mayor responsabilidad, acorde a la filosofía organizacional.

EFICIENCIA.- ECOMPROBAA CIA. LTDA desarrollará sus actividades optimizando al máximo el uso de los recursos que dispone, se evitará el desperdicio del tiempo y dinero en la consecución de los objetivos propuestos.

CALIDAD.- ECOMPROBAA CIA. LTDA está en capacidad de satisfacer de manera plena las necesidades de los consumidores, con productos y servicio que se caracterizan por la calidad.

COMPROMISO SOCIAL.- la empresa en su afán de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, propone el consumo de productos sanos que influyen en hábitos de consumo más saludables.



METAS DEL NEGOCIO A CORTO PLAZO

- Los primeros 30 días.
 - Llevar a cabo una adecuada selección de personal.
 - Elegir la mejor alternativa de distribución de los productos.

- De 60 a 90 días.
 - Definir la variabilidad de las ventas.
 - Identificar a los clientes principales.

- Para el primer año.
 - Proporcionar un servicio de comercialización de mejor calidad.
 - Asegurar una entrega rápida y oportuna.
 - Generar costos reducidos.

ESTRUCTURA LEGAL

La razón social del negocio estará dirigida bajo el nombre de ECOMPROBAA CIA LTDA. (Empresa comercializadora de productos a base de almidón de achira), la misma que lanzará al mercado una mezcla de productos bajo el nombre de ALMI LIGHT.

ECOMPROBAA es una compañía de responsabilidad limitada, cuya propiedad corresponde al 50% para cada una de las socias que aportan el capital en la misma proporción.

El objeto social de la empresa es la compra, venta y distribución de productos a base de almidón de achira en la ciudad de Cuenca. Los beneficios de esta estrategia son abrir nuevos mercados y disminuir la distancia entre los productores y los clientes.



1.3 CONCEPTUALIZACION

COMERCIALIZACION

El objetivo principal de la comercialización que se aplicará en el proyecto está encaminado a promocionar los diferentes productos que actualmente se desarrollan en base al almidón de achira, así como la diversificación de éstos en varias líneas, orientadas a satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores.

La comercialización que se desea implementar está dada consecuentemente por la investigación previa que se realizó en el mercado actual, donde se determinó la necesidad de introducir estos productos mediante el almacenamiento, la exhibición en mostradores, aplicación de estrategias de comercialización en promoción, ofertas, descuentos y estrategias de marketing entre otros; así mismo se detectó que en la región austral por la falta de motivación emprendedora, conocimiento en el manejo de publicidad y entre otros el gasto económico, aún no se ha explotado el consumo de este producto.

ESTUDIO DE MERCADO

Ya que la investigación de mercado vincula a consumidores, clientes y al público en general, con el uso de la segmentación se establecerán los grupos de consumidores más importantes, sus gustos y preferencias.

El plan de negocios desea identificar y definir las oportunidades y problemas del mercado, la explotación de las fortalezas y aprovechamiento de los recursos disponibles, determinar los competidores potenciales, los proveedores, los posibles sustitutos y establecer estrategias de marketing que optimicen el mejor rendimiento.

El estudio de mercado es la parte neurálgica del proyecto, ya que para el estudio



de factibilidad sirve como antecedente en la realización de los estudios técnicos y financieros que determinan su viabilidad.

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION Y OPERACIONES

La Administración de Operaciones es el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones que tienden a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos.

Con esta premisa podemos determinar que una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio.

VIABILIDAD FINANCIERA

La viabilidad financiera proporciona la información necesaria para poder establecer presupuestos de ventas, inversión, gastos, y posteriormente la identificación de ratios o índices financieros que permiten la planeación de las fuentes de ingresos que se desean establecer en el proyecto, la organización y coordinación entre los departamentos involucrados para adquirir el capital social y determinar las mejores ofertas de rentabilidad, mismas que serán de importante estudio para reducir costos.

La planeación que se desarrolle, mediante un proceso de actividades para recopilar información nos permitirá una ejecución correcta en la administración del capital humano y financiero.



1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de productos elaborados a base de almidón de achira en la ciudad de Cuenca – Ecuador.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar oportunidades estratégicas que se pueden utilizar para tomar ventaja, examinar el entorno local e identificar la estructura y tamaño del mercado (Estudio de mercado).
- Establecer las funciones administrativas de planeación organización, integración de personal, dirección de control, aplicando conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración. (Análisis de la administración, operaciones y organización del negocio)
- Determinar los recursos financieros requeridos para desarrollar las actividades de la empresa, evaluando la mejor alternativa y proyectando estados de situación a mediano plazo. (Plan Financiero del negocio).



CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING

2.1 INTRODUCCION⁴

En el cantón Girón se ha mantenido la tradición de elaborar y consumir almidón de achira; los moradores de esta zona han buscado alternativas para transformar esta materia prima en productos caseros como complemento a su dieta. El producto que más se ha adaptado a sus necesidades es el dulce de almidón que hasta la actualidad se lo elabora.

Debido a la no existencia de segmentación de los mercados actuales en el cantón Girón, algunos negocios, especialmente los pequeños productores, tienen poco acceso a los mercados nacionales más dinámicos, aun cuando tengan productos o servicios únicos.

Por el lado de los insumos y servicios de apoyo a la comercialización, su poca disponibilidad en las zonas de pequeña producción, incrementa los costos y su variedad y calidad.

El acceso a mercados mayores implica resolver algunas limitaciones, como las escalas de producción, la dispersión de los productores, las debilidades en la capacidad de negociación derivadas de la fragmentación, el acceso a bajo costo de la información sobre mercados, el explotar posibilidades de generar valor agregado para sus productos, los problemas de acceso a mercados relativamente aislados, muchas veces distorsionados y con barreras de acceso a los pequeños productores y a nuevos productos financieros, etc.

La solución a estos problemas requiere esfuerzos compartidos y alianzas entre productores con diversa localización en la cadena de producción, que permitan la reducción de costos de mercadeo.

⁴El estudio de proveedores de productos a base de almidón de achira se puede observar en el ANEXO 1



2.2 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

DEFINICION DE LA VISION

Contribuir al desarrollo de la industria nacional buscando que nuestros productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo.

- Tener presencia a nivel nacional desarrollando una eficiente red de comercialización y distribución adecuadas; aplicando certificaciones de calidad que avalen las buenas prácticas industriales y comerciales que permitan a la Compañía expandirse a mercados internacionales.
- El equipo humano que trabaje en ECOMPROBAA CIA. LTDA debe estar comprometido con los objetivos de la empresa y sus valores, ya que encontrará un adecuado ambiente de trabajo y será reconocido su esfuerzo personal y de grupo.
- Defender la confianza de los agentes de financiamiento, de la comunidad empresarial y de sus clientes y proveedores manejando sus operaciones con prudencia financiera.
- Buscar la consolidación de nuestra competitividad y sostenibilidad a través de las oportunidades del entorno.

DEFINICION DE LA MISION

- Producir y comercializar galletas, bizcotelas, biscochos y empanadas con los estándares de calidad que satisfagan a nuestros consumidores.
- Crecer en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo de la industria nacional.
- Generar beneficios para los accionistas, sus empleados y la comunidad a través de la eficiencia de los procesos de comercialización.
- Conformar un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometidos con la empresa y orientados al servicio de nuestros consumidores.



POLITICAS

Para llevar a cabo el cumplimiento de la misión de la empresa es necesaria la aplicación de varias políticas las mismas que son explicadas a continuación.

- Ofrecer productos seleccionados para clientes específicos a través de canales adecuados de distribución.
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local como son: muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento con el cliente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo. Fundamos nuestros esfuerzos en base a una cultura de servicios de calidad.
- Manejar precios accesibles para todo tipo de cliente, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una carta variada en alternativas.

METAS DEL NEGOCIO

AÑO 2013				
METAS	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre
Proporcionar un servicio de mejor calidad en la distribución de los productos		<u>ESTUDIO LOGÍSTICO EN LA DISTRIBUCIÓN</u> Análisis de los cuellos de botella. Eficacia y Eficiencia en el manejo adecuado de los recursos disponibles.		



Asegurar una entrega rápida y oportuna		APLICAR EL SISTEMA JUSTO A TIEMPO Este sistema será aplicable a/los productos que capten un porcentaje mayor al promedio esperado, con la finalidad de determinar el producto estrella.		
Establecer en el mediano plazo alianzas estratégicas con proveedores de los productos a distribuir.				ALIANZA ESTRATÉGICA “ECOMPROBAA” Se convertirá en el distribuidor exclusivo de los productos elaborados a base de almidón de achira, en la zona Austral-Azuay.
Establecer una imagen fiel de la empresa ante la sociedad.				RESPONSABILIDAD SOCIAL Contribuir con el medio y la sociedad, mediante la recuperación de las tradiciones y promoción del consumo de productos sanos y nutritivos.

OPERACIONES

La clave de éxito para la distribución de los productos elaborados a base de almidón de achira, es el tiempo oportuno en la entrega, el servicio y la atención al cliente. Se aprovechará el uso de un sistema de control de inventarios permanente y en el futuro un sistema de ventas en línea con los clientes leales.

Los productos para la comercialización serán receptados desde el proveedor a las bodegas siempre y cuando se establezca el debido cumplimiento de las normas sanitarias, para su posterior empaque. Luego se procederá al embarque de la mercadería hacia el/los carros distribuidores; los mismos que contarán con un



mapa de recorrido; de esta manera se genera una entrega oportuna de cada uno de los pedidos.

El cumplimiento de las operaciones se desarrollara en un horario comprendido de 8h00 am a 12h00 am y de 14h00 pm a 18h00 pm con el compromiso de contratar personal capacitado que mantenga buenas relaciones interpersonales.

TIPO DE INSTALACIONES

Al inicio de sus operaciones las instalaciones de ECOMPROBAA CIA LTDA estarán establecidas en un local de arriendo, ubicado estratégicamente en un lugar accesible y cómodo.

2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS⁵

Los productos que se buscan comercializar son de consumo diario, están elaborados a base de almidón de achira, ricos en vitaminas y nutrientes, además cuentan con propiedades que ayudan a mejorar el funcionamiento del organismo y a mantener una buena digestión.

Para la selección de los productos que ECOMPROBAA CIA LTDA desea comercializar, se realizaron investigaciones mediante grupos focales en donde se determinaron los gustos y preferencias de posibles clientes.

DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS

Galletas.- Este producto se ofrece en dos presentaciones; la primera se dirige a niñas y el segundo a los niños; posee diferentes formas y sabores, contiene los nutrientes y vitaminas en la dieta diaria que necesitan los mismos.

Bizcocho.- Esta barra energética está dirigida a un grupo de adolescentes, jóvenes y adultos, extrovertidos, elitistas, solteros: posee vitaminas, nutrientes, es baja en calorías y tiene un tamaño adecuado.

⁵ “Taller de Evaluación de Productos- Gastronomía Ecuatoriana”. (Ver Anexo 2)



Empanadas.- Este producto posee una sola presentación destinada a personas adultas que no consumen frecuentemente una cantidad significativa de dulces; posee el tamaño adecuado para su consumo individual, en su interior cuenta con una variedad de rellenos.

Bizcotelas.- Este producto se lo puede utilizar como complemento de cualquier bebida y es de fácil consumo. Su forma es alargada de color claro, su textura es liviana.

Las bizcotelas van dirigidas a jóvenes y adultos extrovertidos, que les gusta compartir con los amigos momentos de sana diversión.

POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para que nuestros productos tengan aceptación en el mercado es necesario dar principal importancia al posicionamiento, ya que es la manera en la que los consumidores lo definen a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el mismo en la mente de los clientes en relación a los productos de la competencia.

La forma de posicionamiento para cada uno de los productos se lo hará de la siguiente manera.

SEGMENTO DE GALLETAS

- Para los niños que no suelen consumir productos ricos en vitaminas, ALMI LIGHT ofrece Sagú-cookies (Galletas para niños) de formas y colores divertidos que contienen vitaminas y proteínas. A diferencia de las otras galletas Sagú-Cookies garantiza salud con una mezcla de diversión.

SEGMENTO DE BIZCOTELAS

- Para personas que aprecian las buenas reuniones, y que quieren salir de la rutina, ALMI LIGTH ofrece CANNATELAS un nuevo estilo de delicados, no



contienen grasa y son perfectas para ocasiones especiales. A diferencia del resto de delicados, CANNATELAS contienen los nutrientes necesarios, bajo en calorías y suaves al paladar.

SEGMENTO DE BIZCOCHO

- Para jóvenes y deportistas amateur que gustan de cuidar su apariencia física ALMI LIGHT ofrece Bizcokey en 2 presentaciones, son bizcochos que contienen nutrientes, energía calórica necesaria para su organismo, además es baja en grasa. A diferencia del resto de bizcochos, Bizcokey presenta al mercado prácticos diseños.

SEGMENTO DE EMPANADAS

- Para las personas adultas que cuidan su salud y quieren darse un gustito, ALMI LIGHT, ofrece Cheese's pie, deliciosas empanadas que contienen materia prima que ayudan a la digestión con una combinación de requesón. A diferencia del resto de empanadas son bajas en grasas y contiene nutrientes y amilasa.

CRECIMIENTO, EXPANSION Y REDISEÑO

La estructura del negocio se establece bajo un proceso de administración que contempla una continua evaluación y evolución de productos, con el uso de hitos de crecimiento como: rendimiento económico, ampliación de la estructura organizacional y evaluación del ciclo de vida de cada uno de los productos.

CAMBIO EN COSTOS Y UTILIDADES.

La empresa contempla un análisis detallado de los posibles cambios que afectarán las operaciones en costos y utilidades en el mediano plazo donde considera: el incremento en el precio de los combustibles, servicios básicos, incremento salarial, establecimiento de nuevas políticas impositivas, inflación, incrementos en la tasas



de interés en instituciones financieras, entre otros.

Esta situación será considerada bajo un plan de contingencia que la empresa establecerá en un momento oportuno, de acuerdo a tendencias de cambios económicos.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA HISTORIA DE LOS PRODUCTOS:

La achira es una planta ancestralmente cultivada en el Cantón Girón, pues el clima y suelo son ideales para su desarrollo sabiamente aprovechado por los agricultores de esta zona. Inicialmente fue cultivada en grades áreas de terreno, con la constancia, empeño y amor propios de sus habitantes, se transformó en el medio de sustento alimenticio y económico.

La siembra y la cosecha era un motivo de unión familiar, de minga con la vecindad, ideal para compartir momentos de compañerismo, de alegría y generosidad. Cuando se iniciaba la cosecha se las ubica formando grandes montones; luego se realiza el desbarbado, labor que consiste en eliminar las raíces que brotan de su superficie; también es un momento de encuentro, los jóvenes aprovechan la oportunidad para relacionarse e iniciar una amistad que posiblemente terminará en el altar al pie de la portentosa imagen del Señor de Girón.

Es costumbre durante las horas que permanecen los invitados ofrecerles un humeante café acompañado de una achira cocinada escogida para la ocasión.

En la actualidad el Municipio del Cantón Girón ha presentado preocupación e interés por reactivar el cultivo de la achira; es así que hace algunos meses se llevó a cabo el festival de la achira, el mismo que dio a resaltar la forma ancestral sobre el cultivo de la planta; todo con la finalidad de crear curiosidad y plantear alternativas de retomar el hábito de consumo de productos propios de la región, así como la reactivación del uso del suelo y la creación de fuentes de trabajo que aseguren a la zona una mejor calidad de vida. Por su parte las personas que



venden los productos a base de almidón de achira en el cantón comentan según sus experiencias que dichos productos marcan un estilo de vida que se lo mantendrá por varios años debido al aporte nutricional que brinda a los que lo consumen.

PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO⁶

Para conocer qué necesidades se atenderán con la comercialización de productos, se realizó una investigación exploratoria, la misma que recopiló la información necesaria para poder modificar la estructura de la distribución actual de los dulces de almidón a una más sofisticada, e incrementar la línea de productos; de esta manera se analizan los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

La investigación se enfocó en persona que gustan consumir productos nutritivos, y que gustan mantener un estilo de vida acorde al rendimiento que esperan tener.

Se utilizaron degustaciones con las 4 variedades de productos que comprenden: galletas, biscochos, bizcotelas y empanadas; de las mismas se obtuvo como resultado comentarios sobre presentación del producto y del empaque, precio, textura, color, tamaño, sabor y recomendaciones para mejorarlos.

ANALISIS DEL CLIENTE (MERCADO OBJETIVO).

- NIÑOS: el perfil de este segmento, son niños de 1 a 9 años, divertidos, que mantengan un consumo frecuente de galletas. Los padres deben tener un ingreso desde \$350 en adelante, además una percepción de riesgo bajo frente al consumo de estos alimentos.
- ELITISTAS: el perfil de este segmento son adolescentes, jóvenes y adultos, extrovertidos, elitistas, solteros, de clase media alta, con percepción de riesgo y aprendizaje bajo, que tienen una conciencia interesada por el consumo de productos de calidad.

⁶ El Perfil del Cliente se detalla en el Anexo 3



- **ADULTOS:** el perfil de este segmento, son personas adultas de 40 a 54 años, casadas, que mantienen ingresos medios altos, su percepción de consumo de estos productos sea bajo, la participación de aprendizaje se encuentre en un nivel medio manteniendo un estilo de vida moderado, que consumen dulces de una manera no tan frecuente, conscientes de la calidad y nutrición de los productos.
- **FARREROS:** el perfil de este segmento, son Jóvenes adultos extrovertidos, divertidos, de clase media alta, que les gusta compartir con los amigos momentos de sana diversión no solo en lugares establecidos para fiestas sino que también se pueden organizar eventos informales .

COMPOSICION DEL MERCADO META.

En base al estudio de mercado se pudo determinar que nuestros clientes meta primarios están conformados por niños debido a que se presenta en el mercado una opción diferente y llamativa de alimentación que cautiva a ese segmento de mercado y además que pertenezcan a una familia de ingresos medios. El mercado meta secundario está conformado por jóvenes y adultos. El mercado meta terciario lo conforman las personas que buscan diversión y entretenimiento, además mantienen un estilo de vida extrovertido.

DERECHOS DE MARCA⁷.-

En nuestro país los derechos que se le confieren a la marca son los siguientes:

- Uso exclusivo de la marca durante 10 años con derecho a renovación indefinidamente.
- Posibilidad de autorizar la utilización del signo a un tercero (licencia de uso).
- Posibilidad de iniciar acciones legales en contra de terceros no autorizados para el uso del signo.
- Indemnización por daños y perjuicios causados por el uso del signo sin autorización
- Activo contable de la empresa o persona natural

⁷Información tomada del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)



- El derecho de utilizar el símbolo R, TM, MR, lo cual comunica al mundo entero el registro de un signo, desalentando el uso de la marca por parte de posibles infractores.

2.4.- ESTUDIO DE MERCADO⁸

En la actualidad las personas buscan adquirir productos de calidad que ayuden a satisfacer sus necesidades de una manera eficiente, y que sean equivalentes a ofrecer innovación. Una forma de lograr la lealtad de los clientes es disminuir el tiempo en que se demoran en decidirse por adquirir un producto o tratar de agilizar el tiempo para pagar la cuenta, es decir, disminuir sus costos de transacción. La frecuencia de compra de los productos a base de almidón de achira en la competencia es en promedio de 2 veces a la semana. Ellos consideran que estos productos brindan beneficios a su organismo al mismo tiempo que rescatan sus tradiciones ya que son los habitantes de Girón los principales clientes de estos productos. El mercado objetivo está conformado por el 50% de los habitantes del cantón Girón.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de la industria y del mercado intenta identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera nuestro negocio. La industria de la galletería y panadería tiene una larga trayectoria en los mercados nacionales, específicamente en la ciudad de Cuenca, ya que desarrolla sus funciones al presentar una gran variedad de productos y sobre todo, ofrece un servicio al cliente especial en cada una de las estaciones que se encuentran distribuidas a lo largo de la ciudad.

ECOMPROBAA CIA LTDA., Se enfoca en concentrar sus esfuerzos de ventas en la comercialización de productos como; galletas, biscochos, bizcotelas y empanadas, con valor agregado diferente a los actuales en el mercado. En busca de atender las necesidades de nuestros potenciales consumidores que gustan

⁸ Encuesta de Mercado-Cuenca-Preferencia por productos naturales
Ver Anexo 4: Representación gráfica e interpretación de los resultados del estudio de Mercado en la ciudad de Cuenca.



adquirir alimentos sanos y nutritivos, establecemos una proyección de publicidad informativa agresiva, para los 6 primeros meses, donde nos enfocaremos en ofrecer información detallada de los beneficios y necesidades que atenderán los productos. Para los primeros cinco años de vida del negocio se pretende tener algunas sucursales y contar con un sistema de rastreo para la distribución, con la finalidad de ofrecer un servicio justo a tiempo en la comercialización del producto.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Para el análisis se consideran los factores externos como son: las tendencias de la industria, la composición del mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas y el papel de la tecnología, mismos que nos permiten establecer una definición clara de la situación actual de la industria.

AMBIENTE COMPETITIVO, DE MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

En la actualidad se registra conductas de comportamiento creciente orientadas hacia las tendencias de consumo de productos bajos en calorías, sanos y nutritivos.

A pesar de que existe relativamente poca presencia de competidores en esta industria, se proyecta implantar una diferencia marcada con los productos ya que no sólo representan nutrición y salud sino que también se recopilan componentes tradicionales de nuestra provincia.

Se intentará establecer un marcado enfoque en la adaptación de gustos y preferencias de nuestros potenciales consumidores, con la presentación de una diversidad de productos y una gama de diseños y presentaciones para cada temporada. Además de determinar canales de distribución adecuados, adaptados a cada una de las necesidades de la demanda.



Oportunidades de mercado	Factores claves de éxito
Mercado niños	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar diseños para el producto con dibujos animados que están a la moda. ➤ Incorporar disfraces para agentes vendedores para captar la atención del mercado objetivo. ➤ Promociones mediante el intercambio de productos publicitarios.
Mercado jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar una publicidad informativa ➤ Establecer un club de participación e incorporación para un adecuado uso y rendimiento de los productos con el apoyo de programas dietéticos.
Mercado adultos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener productos a precios competitivos. ➤ Establecer un acuerdo estricto con los proveedores sobre la calidad del producto.
Mercado Farreros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad e innovación en el empaque del producto. ➤ Desarrollo de una publicidad agresiva.

INDUSTRIA MADURA, INDUSTRIA EN DECADENCIA

Industria madura: se presentan riesgos en esta industria ya que nos encontramos ante un mercado estable y muy competitivo, el negocio cuenta con una planificación estratégica orientada a explotar sus oportunidades, optimizar sus fortalezas; mediante estrategias de comercialización ligadas a una continua evaluación del mercado.

Industria en decadencia: el estudio de planificación del negocio además pretende establecer un plan de implementación, frente a los posibles riesgos y probabilidades de descenso, por factores externos a la empresa, con el fin de protegerse frente a los posibles cambios.

CLIMA ECONOMICO

➤ ECONOMIA DE ESCALA

Reducción de costos unitarios de un producto o servicio: la investigación de mercado incluida en el plan de negocios, determinó realizar ventas al por mayor, estableciendo una cartera de clientes y políticas para la venta. Aplicando la ley de demanda creciente se crean convenios para la adquisición de los productos a



proveedores que tienen la capacidad de expansión y entrega oportuna de la producción.

➤ DEMANDA DEL FLUJO DE CAJA

- Estrategia de la empresa: en el plan de negocios de “ECOMPROBAA CIA. LTDA.” se contempla la probabilidad de incrementar la cartera de clientes debido a la expansión geográfica que se realizará a mediano plazo.
- Capacidad de Endeudamiento: se establecerá como una política principal el tiempo para el cobro y un convenio de pago con garantías de cumplimiento.
- Tipo de clientes: se determinaron cuatro categorías de clientes; categoría 1 mayoristas, categoría 2 autoservicios, categoría 3 minoristas y categoría 4 clientes finales.
- Condiciones de mercado/competidores: frente a la competencia actual, se ha desarrollado como política de crédito 2: 5 N/15 para el caso de la categoría 1; para la categoría 2 y 3 1:10 N/15 no aplicable a las promociones; para la categoría 4 no aplica.

➤ EQUIPO DE TRABAJO Y DELEGACION

El capital humano desarrolla un papel importante en la empresa porque influye en el servicio y atención al cliente ya que se contempla como sustento para una reacción positiva ante nuestros productos.

➤ IDEA Y DESARROLLO DEL NEGOCIO

A través de la investigación exploratoria se pudo establecer la situación actual de la comercialización de dulces de almidón de achira que mantienen las panaderías de Girón. Se pudo apreciar que la calidad de manejo de los productos es buena, la mayoría de las panaderías del cantón cuentan con vitrinas exhibidores, las cuales son generalmente compartidas con otros productos, especialmente suspiros, bizcotelas, bizcochos y galletas.

Considerando la descripción anterior sobre la comercialización, se ve la



necesidad de implementar una guía para un mejor manejo según las exigencias en el Ministerio de salud y Municipio, a fin de optimizar el control sanitario, aplicar un adecuado proceso de planeación, organización, dirección, integración del personal y el control administrativo que no se venía tomando en cuenta con la forma tradicional.

➤ DIVERSIFICACION, CRECIMIENTO Y EXPANSION

Mediante la investigación exploratoria se determinó que el mayor consumo de dulces de almidón de achira está orientado hacia adultos (hombres y mujeres), extranjeros, migrantes y turistas. El plan de negocios que contempla “ECOMPROBAA CIA. LTDA”, destaca como ventaja competitiva más sobresaliente la diversificación en los productos orientados en base a las necesidades y diferenciación en cuanto a presentación, logo, marca, etc. Además genera calidad del producto con el valor nutritivo que posee la materia prima y los precios bajos para lograr competitividad.

➤ EL PAPEL DE LA TECNOLOGIA

Las nuevas tendencias de comercio han sido el cimiento de una creciente gama de oportunidades empresariales; nuevas prácticas como el internet, e-commerce, negocios en línea y la creciente demanda de los consumidores han sentado las bases de una nueva era de hacer negocios y con ello, una nueva manera de administrar los recursos económicos.

- De esta manera las TIC's permiten a una empresa: superar las barreras físicas de la localización, ofertar nuevos productos y servicios, rediseñar los puestos de trabajo y los flujos de trabajo, establecer profundos cambios en la manera de hacer los negocios.

“ECOMPROBAA CIA. LTDA.” basado en las TIC's y el e-commerce, dará a conocer de manera eficiente y oportuna las líneas de productos, futuras propuestas, promociones presentaciones y diseños.



➤ REGULACIONES GUBERNAMENTALES

El compromiso político actual del gobierno Ecuatoriano: se ha esforzado por asegurar que las políticas de comercio alimentario, agrícola y de comercio en general, contribuyan a fomentar la seguridad alimentaria para todos a través de un sistema de comercio leal y orientado al mercado

El ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, junto con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Ministerio del Ambiente y otros Ministerios vienen ejecutando el plan de acción que desarrolla la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) en el país, cuyo objetivo es contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias más vulnerables, a partir de un adecuado manejo pos cosecha y comercialización en los sistemas y cadenas de producción agropecuarias.

En el ámbito de la alimentación, seguridad y soberanía alimentaria el artículo 281 de la Constitución Política, consagra la soberanía alimentaria como un objetivo estratégico para alcanzar la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados en forma permanente.

Además considera leyes como: la protección para la competencia establecida en la ley orgánica de libre competencia económica, leyes relacionadas con los productos, “Art. 3.- BIENES Y SERVICIOS DE OPTIMA CALIDAD, protección de las compañías apoyada bajo legalidades y formalidades establecidas por el IEPI institución comprometida con la promoción de la creación intelectual y su protección, ley de la publicidad y su contenido en el “Art. 6.- En el numeral 1 del Art. 7 de la ley, la referencia al término "comercial", se entenderá por información comercial.

Art. 7.- Toda comunicación comercial o propaganda que un proveedor dirija a los consumidores, inclusive la que figure en empaques, etiquetas, folletos y material de punto de venta, debe ser preparada con sentido de responsabilidad, respetando lo prescrito en el artículo 2 de la Ley Orgánica de Defensa del



Consumidor, absteniéndose de incurrir en cualquier forma de publicidad prohibida por el Art. 6 de la ley, la ley de empaques de productos en Ecuador, también es considerada la creciente intervención gubernamental–municipal que fomenta programas de emprendimiento y estabilidad económica para los pequeños productores.

2.5.-ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION A CLIENTES

Mediante la investigación de mercado se pretende conocer mejor el comportamiento, necesidades, niveles de satisfacción de los clientes objetivos y potenciales; obtener información exacta y específica; evaluación del mercado con el fin de elaborar un plan eficaz para establecer un adecuado marco de relaciones comerciales.

Con el estudio de sus hábitos y su perfil sociológico se podrán detectar cambios y tendencias en sus comportamientos, y así incrementar su ventaja competitiva en el mercado.

Este análisis establece entre otros factores determinantes un perfil de compra (quién, dónde, cuándo, cuánto, frecuencias) y actitudes de los compradores (motivos del abandono en el caso de que exista un proceso de compra, inhibidores y frenos que establecen no adquirir el producto), intenciones de los consumidores (fidelidad, clientes potenciales), influenciado res de compras, satisfacción del cliente, evolución de los estilos de compra.

INVESTIGACION EXPLORATORIA:

Esta investigación permite determinar, aclarar y definir la naturaleza de un problema ambiguo. Es por ello que el plan de negocios de “ECOMPROBBA CIA. LTDA” en la ciudad de Cuenca – Ecuador desea determinar dos propósitos relacionados entre sí:

- Diagnóstico de la situación: conocer la forma de distribución actual de



productos que son elaborados a base de almidón de achira.

- Selección de alternativas: son las posibles alternativas de decisión y las variables más relevantes que necesitan ser consideradas; de esta manera deseamos determinar cursos de acción para nuevas formas de comercialización.
- Descubrimiento de nuevas ideas: aislar variables claves y conexiones para posteriores investigaciones del comportamiento del consumidor, objetivo que nos permita el desarrollo de nuevos canales de distribución.

INVESTIGACION DESCRIPTIVA.-

Es una investigación más específica, consiste en describir las características de una población. Saber quienes compran un producto, el tamaño del mercado, identificación de las características de la competencia entre otros.

El plan de negocios de “ECOMPROBAA CIA. LTDA.” enfoca su investigación al análisis y determinación de las características de consumidores y clientes actuales de dulces de almidón. Conocer el porcentaje de incremento en precio que estaría dispuesto a pagar, los cambios de los precios en los productos de la competencia. Además establecer las áreas del mercado más atractivas para posibles ampliaciones de cobertura, conocer las ventajas e inconvenientes que presentan las diferentes variaciones en la población, ingreso per cápita, estilos de vida, ubicación geográfica, entre otros.

El análisis de la información recopilada que se analizó mediante focus group⁹, fija el perfil inicial de los potenciales compradores de los productos derivados de almidón de achira, específicamente en la ciudad de Cuenca, sector urbano, además analiza el consumo de productos light dentro de la industria alimenticia donde se encuentra una gran variedad con un alto rendimiento nutritivo.

⁹ Ver anexo 2



ANÁLISIS FODA

➤ FORTALEZAS

- 1) Implementación de nuevas formas de distribución de productos elaborados a base de almidón de achira para las zonas urbanas de la ciudad de cuenca.
- 2) Únicos patrocinadores del producto en el mercado cuencano.
- 3) Poder de negociación con proveedores de productos elaborados a base de almidón de achira.
- 4) Diversificación del producto.

➤ DEBILIDADES

- 1) Falta de experiencia en el negocio.
- 2) Poca disponibilidad de recursos económicos.
- 3) Falta de trámites para la protección de la marca.
- 4) Producto innovador, que puede originar un lento crecimiento en las ventas hasta que se difunda sus beneficios y se posicione en el mercado.

➤ OPORTUNIDADES

- 1) El compromiso político del actual gobierno contribuye a fomentar la seguridad alimentaria para todos.
- 2) Protección de las compañías a través del IEPI.
- 3) Índices de crecimiento de la población representando el mercado objetivo el 52.76% de mujeres en la ciudad de Cuenca.
- 4) Condiciones geográficas que nos permiten explotar nuevos canales de comercialización en la ciudad de Cuenca.
- 5) En el cantón Girón el cultivo de la achira no reviste mayores problemas, al contrario, se genera una producción en aumento debido a la rentabilidad que produce el almidón.
- 6) Apoyo de financiamiento tanto en entidades públicas como privadas.
- 7) No existe diversificación del producto elaborado con almidón de achira.
- 8) No existe un adecuado envase para comercializar el producto.



- 9) Desarrollo de nuevos proyectos gubernamentales para generar impulso en el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal.

➤ AMENAZAS

- 1) Disminución en la demanda del producto ante desequilibrios en el cumplimiento de la ley de empaques de productos.
- 2) Competencia con otros tipos de productos sustitutos.
- 3) Ingreso de nuevos competidores.
- 4) Cambios de las regulaciones gubernamentales.
- 5) Cambios de gustos y preferencias de los consumidores.
- 6) Cambios en los patrones de gasto del consumidor.

ANALISIS DE MICHAEL PORTER

Determinar las posibles ventajas competitivas en:

1.- AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.-

- Ofrecer productos de la misma calidad a un precio bajo. (Diferenciación en costos).
- Al momento de ingresar al mercado es necesario una fuerte inversión en el desarrollo del marketing mix, ya que el objetivo es establecer un posicionamiento definido en la mente del consumidor (requisito de capital).
- Utilizar como ventaja las economías de escala ya que se pueden adquirir los productos en pedidos grandes a costos bajos, permitiendo con ello mantener un margen de rentabilidad. (Economías de escala).
- Dar al producto una marca e imagen fresca e innovadora, con empaques que no afecten demasiado al medio ambiente y disminuir los costos de transacción de los clientes ubicando el producto en lugares de fácil adquisición. (Diferenciación del producto).
- Debido a que hay marcas líderes en el mercado como son NOEL y NESTLE, el tratar de utilizar sus mismos canales de distribución resultaría



complejo ya que los dueños de esos canales darían preferencia a marcas que sus clientes ya conocen. Es por eso que se ve conveniente el crear nuevos canales de distribución para llegar de mejor manera a los clientes. (Acceso a canales de distribución).

- La empresa y la imagen del producto debe tener correlación con la credibilidad, seriedad y fiabilidad, es decir que se debe dar a conocer solo las características reales del producto y no imaginarse beneficios que a la final no son verdaderos. (Identificación de marca)

2.-AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS.

- Investigar el precio de los productos sustitutos, luego hacer comparaciones. (Precio relativo entre producto sustituto y ofrecido).
- Los costos de cambio para el cliente no son muy significativos en cuanto a que no llevan una guía de uso frecuente de productos específicos, es decir, que los productos de esa industria se los puede consumir indistintamente en cualquier momento. (lealtad de la marca).

3.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

- Se identificaron en el cantón Girón a 6 posibles proveedores de los productos a comercializar, y uno en las afueras. (Concentración de proveedores).
- El volumen de pedido se encuentra entre 10000 a 15000 unidades mensuales. (Importancia del volumen para los proveedores)
- Cada proveedor tiene su forma personal de elaborar los productos ya que algunos utilizan maquinaria, mientras que otros continúan con la forma artesanal de producción, generando alteraciones en el sabor del producto (Diferenciación de insumos)
- Hay relativa variación de precio al por mayor en los productos por parte de cada uno de los proveedores, así que será complicado el cambio entre proveedores (costos de cambio)



4.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.

Cada segmento de mercado objetivo está conformado por:

Primer grupo:	52.958 niños
Segundo grupo	124.431 personas
Tercer grupo	51.677 personas
Cuarto grupo	164.823 personas

(Concentración de clientes).

- Los productos son destinados al consumo diario, lo que conlleva a generar ingresos constantes, permitiendo tener ventaja sobre los proveedores (volumen de compra).
- Cada producto está destinado a consumidores específicos; los mismos serán presentados con diseños diferentes a los de la competencia tanto en diseño, marca y calidad superior a los demás (diferenciación).
- Ya que los proveedores de los bienes son pocos se conoce de cada uno de ellos el nivel de producción, las condiciones de las ventas al contado y los plazos de las ventas a crédito. Los precios van de acuerdo al nivel de compra ya que varían de acuerdo a la cantidad de pedido que se realice (información acerca del proveedor).

5.- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

- La competencia directa está conformada por pocas empresas, presentándose de esta manera el fenómeno de concentración; y como forman un oligopolio han decidido acordar el establecimiento de precios paralelos al por menor. Esto nos permite tener una ventaja basada en los precios gracias a la cantidad de producto a gran escala que se comercializará (concentración).
- Debido a la apertura de fronteras y la libertad de comercio entre países resulta cada vez más difícil la competencia ya que en este caso el mayor competidor para la empresa se encuentra en Colombia, el mismo que ha



desarrollado varios productos a base del almidón de achira pero con un enfoque diferente (diversidad de competidores).

- Los productos que se ofrecen tienen cierta similitud a los ya existentes en el mercado (por ejemplo las galletas choco chips), con la diferencia de que existen otros componentes que los conforman (diferenciación del producto).

2.6.- ESTRATEGIAS DE MARKETING

DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

El análisis de la investigación exploratoria determinó que las principales necesidades del mercado objetivo se orientan al consumo de productos sanos y naturales, que les ofrezcan calidad a precios justos, diversificación, seguridad en la distribución, rendimiento adecuado, facilidades de acceso, entre otros.

Con el uso indicado de las estrategias de marketing y ventas se aprovecharán las mejores alternativas para generar un valor agregado, se utilizarán las principales fortalezas para el uso óptimo de los recursos y se buscará reducir de una manera adecuada las debilidades y amenazas que pretenden disminuir la calidad en el servicio.

IDENTIFICACION DE LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING.

UBICACION: “**ECOMPROBAA CIA. LTDA.**” instalará la oficina principal en la ciudad de Cuenca, ya que es un mercado potencial en el consumo de productos light. Exactamente se localiza en la vía Cuenca-Azogues, a la altura del Hospital del IESS.

COMPETIDORES PRINCIPALES.- Los principales competidores se encuentran en la ciudad de Girón, mismos que no cuentan con los recursos suficientes para expandir su distribución hacia otras localidades, no tienen definido un plan de ventas, un plan de marketing y un plan financiero que permita determinar su rentabilidad; razones que “**ECOMPROBBA CIA. LTDA.**” aprovechará para ganar



mercados que no han sido explotados.

METODOS DE DISTRIBUCION.- La forma de distribución de los productos se lo hará mediante una alianza estratégica entre nuestros proveedores y la empresa comercializadora para poder brindar facilidades tanto a los agentes vendedores como a nuestras sucursales que paulatinamente se irán incorporando según el análisis y etapas de crecimiento de los productos.

GARANTIAS DEL PRODUCTO Y SERVICIO. Para poder mantener una garantía en la distribución de los productos, se utilizará un adecuado control de inventarios, un seguimiento de la forma como se venden y la brevedad con la que se despachan los pedidos. Además se llevará un informe mensual de las opiniones y comentarios de los clientes en una base de datos que nos permita mejorar la calidad de los productos. La recepción de los comentarios se lo puede realizar utilizando varios medios de comunicación como un número de teléfono incorporado en el envase de los productos o con la dirección de una página de internet.

MODELO DE VENTAS.- Para dar a conocer los productos a los clientes se utilizarán promociones, degustaciones y catálogos para que tengan un mayor conocimiento de la presentación física de cada uno de los productos.

FIJACION DE PRECIOS POR PENETRACION DE MERCADOS

Esta estrategia se fundamenta básicamente en fijar un precio inicial reducido para penetrar en el mercado rápida y profundamente, con la finalidad de atraer a un gran número de compradores en el corto plazo y lograr una buena cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce considerablemente los costos.

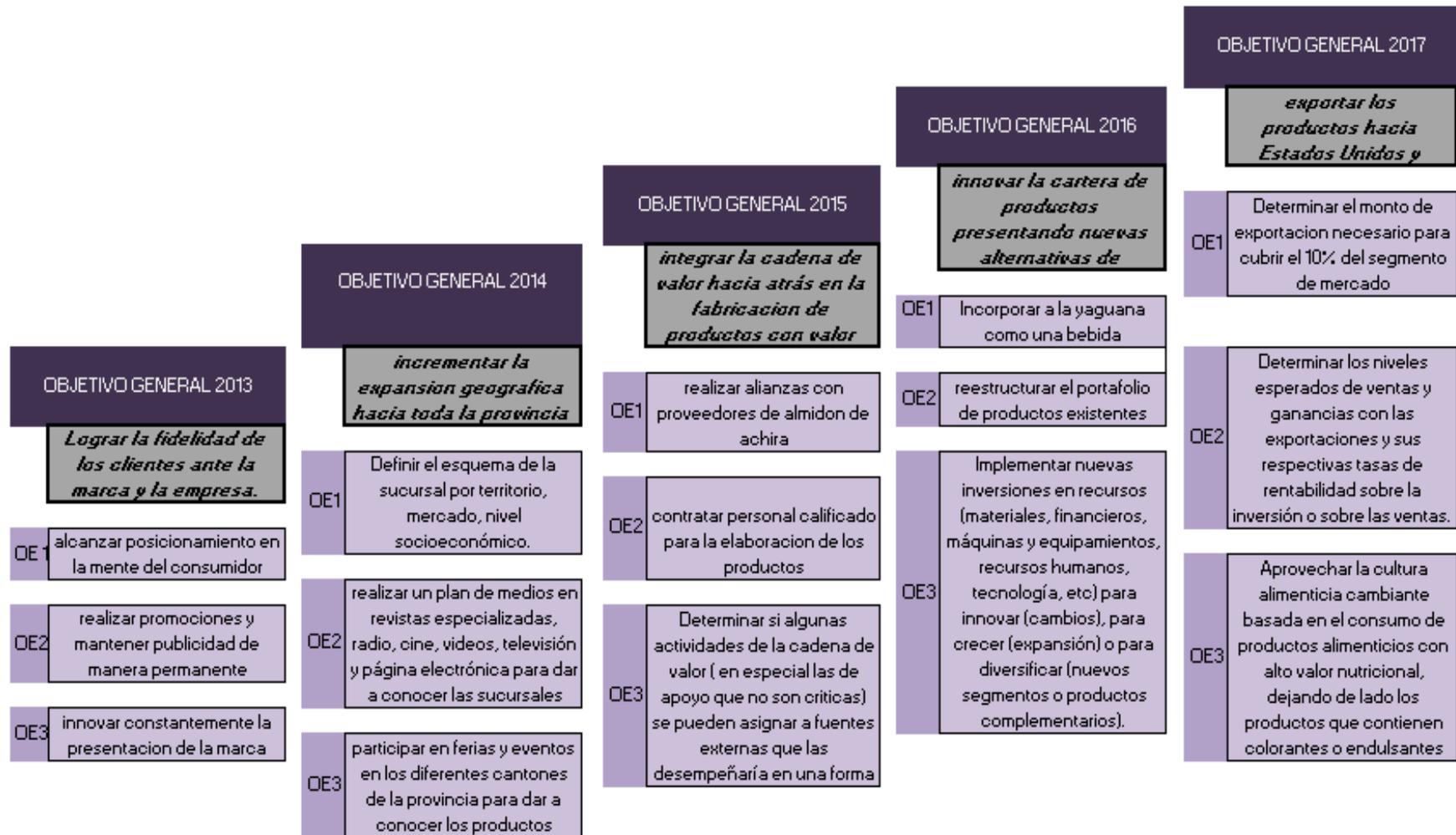
Para que funcione esta estrategia se deben cumplir varias condiciones.

- Primero: el mercado debe ser muy sensible al precio, para que un precio reducido genere más crecimiento en el mercado.
- Segundo: los costos de distribución tienen que disminuir cuando aumenta el volumen de ventas.



- Por último: el precio reducido tiene que ayudar a mantener el liderazgo en precios frente a la competencia, y la empresa debe mantener esta posición, de lo contrario esta ventaja será solo temporal.

EVENTOS ESPECIALES.- Para temporadas especiales como las fiestas de Corpus Cristi se pueden optar por realizar descuentos y promociones especiales con la finalidad de competir con las personas que ofrecen productos similares en esta fecha. Para poder establecer las estrategias de Marketing más adecuadas es necesario identificar oportunamente los objetivos estratégicos que ayudarán a la consecución de los objetivos, mismos que serán explicados en el siguiente cuadro:





POSICION ESTRATEGICA TOMADA.-

- Estrategias Genéricas:
 - Utilizar la publicidad para dar a conocer a nuestro negocio (Corto Plazo).
 - Y en el largo plazo nos servirá para posicionarnos en la mente de nuestros clientes.

- Estrategias Competitivas:
 - Apertura al cambio y a la innovación, para estar en capacidad de satisfacer las necesidades, preferencias y gustos de nuestros consumidores.
 - Brindar un buen ambiente de trabajo y capacitación a nuestros empleados, porque serán ellos los que nos representen ante nuestros clientes.
 - Aprovechar al máximo las oportunidades mediante la constante innovación de los productos, de acuerdo a la variación de gustos y preferencias.

- Estrategias de Crecimiento:
 - Dar el mantenimiento adecuado a los equipos con el fin de evitar gastos innecesarios.
 - Capacitar de manera periódica al personal.
 - Ampliar el negocio para seguir brindando comodidad a nuestros clientes.

Por otro lado con el uso de un prototipo de los productos que se desea comercializar, se estableció una evaluación ante las posibles reacciones que se presentan en el mercado objetivo, considerando los aspectos físicos como: forma, tamaño, color, textura, presentación y sabor.

Estableciendo una base de datos se pretende ofrecer un adecuado servicio al cliente, evaluación constante de la satisfacción adquirida, servicio en línea, ventas personalizadas y ventas directas.



Se pudieron considerar además algunas modificaciones que se deberán realizar a determinados productos debido a las recomendaciones del mercado para mejorar su presentación y la especialización que atenderá necesidades específicas.

DECISIONES Y ESTRATEGIA DE FIJACION DE PRECIOS.-

Se pretende comunicar los beneficios del producto y los servicios que se establecerán en la distribución, para ganar un posicionamiento en la mente del consumidor. Los precios que se establecerán para cada uno de los productos se basan en la proporción de justificar los costos generados, la obtención de una adecuada utilidad y competir en la industria.

ESTRATEGIA DE PRECIOS DE MERCADO.-

- Determinación de un intervalo aceptable de precios. En base a los valores y objetivos corporativos se desea establecer una imagen de calidad en nuestros productos.
- Establecimiento de un precio meta para un mercado específico. Para establecer el precio de los productos se manejará como referencia el punto de equilibrio.
- Estimación de la demanda. Comparando con nuestros competidores, los precios de nuestros productos son competitivos en la industria alimenticia.
- Determinación de la reacción de la competencia. En el análisis de la encuesta se determinó que el precio de los productos a ofrecer, no es muy bajo para estallar en una guerra de precios, ni muy alto para estimular a nuevos competidores con precios bajos.
- Congruencia de precios. Los precios de los productos incluyen gastos de distribución, publicidad, estrategias de ventas y entre otros asocian el servicio al cliente como un valor agregado.



CAPITULO 3

ADMINISTRACION, OPERACIONES Y ORGANIZACION DEL NEGOCIO

3.1 INTRODUCCIÓN

La razón principal por la que fracasan los negocios es su administración inexperta. Los administradores de empresas en bancarrota no tienen la experiencia, el conocimiento o la visión para manejar sus negocios. Incluso conforme envejecen las compañías y la experiencia administrativa aumenta, el conocimiento y la visión permanecen con deficiencias críticas que contribuyen al fracaso.

Conforme crece un negocio superviviente, surgen nuevos problemas asociados con la creciente complejidad de operar una empresa más antigua y con frecuencia más grande.

Los problemas de administración como el empleo deficiente de asesores externos, la poca importancia dada a la calidad, la renuente disposición a delegar responsabilidades, la salida de personal clave y los problemas asociados con el administrador se vuelven factores importantes que contribuyen a la posibilidad de fracaso conforme envejece el negocio.

Los propietarios de un negocio bien operado han invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en mejorar y perfeccionar sus operaciones. Muestran una pasión por satisfacer las necesidades de sus clientes y una mirada alternativa para modificar sus procedimientos, educar a sus empleados y mantener al negocio alineado con esas necesidades.

En este capítulo se analizará la forma como debe ser llevada la distribución de planta, los procesos y procedimientos, control de calidad, servicio al cliente, elaboración del plan estratégico el planteamiento de estrategias de marketing.



3.2 SITUACION ACTUAL DEL NEGOCIO.

El estudio de mercado nos permite conocer con certeza las diferentes variables que influyen en el funcionamiento del negocio y la probabilidad de éxito en establecer un nicho de mercado adecuado, enfocando el análisis de la investigación en la competencia, clientes e instalaciones.

- Competencia: se estableció la situación actual de los distribuidores de productos a base de almidón de achira, su ubicación geográfica, la frecuencia y variabilidad de las ventas, el perfil de sus consumidores.
- Nuestro Negocio: utilizando la información de la investigación del mercado se estableció el nivel de aceptación, percepción del producto y las primeras modificaciones que se consideraron al diseño inicial. Al analizar las primeras reacciones que se generaron con esta investigación se puede manejar un adecuado desarrollo de nuevos productos orientados a satisfacer las necesidades más exigentes del mercado objetivo, así como modificar y eliminar aquellos productos que no tienen probabilidad de posicionarse en el mercado.
- Equipo necesario: para comenzar las operaciones de la empresa se ha estudiado la posibilidad de realizar el sellado de los empaques de una manera artesanal, con proyección a la adquisición de maquinaria de acuerdo al incremento del nivel de demanda de los productos.
- Personal necesario: para cumplir las actividades de la empresa será necesario contratar personal calificado, con un perfil que genere confianza en los clientes y que proporcione una buena imagen tanto de la empresa como de los productos.

3.3 UBICACION E INSTALACIONES

UBICACION

Ya que la empresa tiene como función principal la compra y venta de productos a base de almidón de achira, es necesario que exista una buena conexión vial entre la empresa y los clientes para llevar a cabo un adecuado y oportuno servicio al cliente. Considerando estas razones se establece a la ciudad de Cuenca como un espacio geográfico que cuenta con las condiciones idóneas, para poder cumplir con una de las metas propuestas de la empresa que es la comercialización de los productos con eficiencia y eficacia.

INSTALACIONES.

Para iniciar las operaciones de la empresa se decidió arrendar una casa de un piso en el cual se realizara una distribución idónea que permita tener una conexión entre los deferentes departamentos. Adicionalmente cuenta con un garaje para el desembarque de la mercadería.

La distribución se la indica en el siguiente cuadro:





PLANTA PISO.- Está dividida en 4 áreas:

- Gerencia General y departamento de ventas¹⁰
- Departamento Financiero y de Contabilidad
- Bodega
- Parqueadero
- Baño

En base a la distribución de la planta que se establece en el plan de negocios deseamos maximizar un mejor rendimiento de la empresa, considerando los siguientes valores:

Maximización del flujo

- Flujo de planta: el área de empaquetado ubicado en la bodega es el departamento más importante en la planta; razón por la que su distribución interna debe optimizar los recursos de espacio y tiempo para garantizar la calidad de los productos. Se considera un proceso de recepción y empaquetado de atrás hacia adelante con la finalidad de conservar intactos los paquetes y consecuentemente los productos.

- Flujo de distribución: se realizara una ruta de recorrido del carro distribuidor para optimizar el uso del tiempo y poder cumplir con la entrega de todos los productos a tiempo.

3.4.-PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: CONTROL DE CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.

Los métodos, procesos y procedimientos utilizados para la distribución de los productos de “ECOMPROBBA CIA. LTDA”, al mercado cuencano son las áreas donde existe la mayor oportunidad de crear valor adicional.

Considerando el análisis de procesos y procedimientos para crear una cadena de valor agregado, se considera las siguientes partes:

¹⁰La forma como se realizaran las ventas se explican en el tema de procesos y procedimientos.



DESARROLLO.-

Se considera una cadena de valor hacia atrás, integrando a los proveedores de los productos; galletas, bizcochos, bizcotelas y empanadas; con la condición de mantener un compromiso de calidad de materia prima sin adulteraciones.

MANUFACTURA Y PREPARACIÓN.-

“ECOMPROBAA CIA. LTDA”, asegura la calidad de los productos al momento del empaquetado al vacío; y control en el momento del embarque hacia los caros distribuidores; en el mediano plazo se pretende implantar la estrategia de contar con vitrinas que sean exclusivas para la exhibición de los productos en los negocios de los clientes, de acuerdo al monto y frecuencia de compra, control de temperatura y espacio físico con rótulos identificables.

MARKETING Y VENTAS.-

Lo que diferencia a nuestra empresa de la competencia es la distribución y la forma como se administra el marketing para la promoción de los productos. Ya que actualmente en el Cantón Girón las ventas de los dulces de almidón se la realiza al por menor, nuestra empresa propone la alternativa de que la distribución actual debe cambiar por una que incorpore la venta al por mayor mediante el reparto de los productos en tiendas, supermercados, al tiempo que se realizarán diferentes tipos de promociones como el obsequio de accesorios que indiquen la marca que impulsa la empresa y los descuentos aplicados de acuerdo a las fechas especiales. Además se propone que los créditos que se otorguen a los clientes deben tener un plazo máximo que comprende 10 días para poder cubrir la brecha entre las fechas de cobro y de pago tanto con proveedores como con clientes, los mismos a quienes se les aplicara una fecha máxima de pago de 15 días.

ENTREGA Y CONSUMO.-

Cada uno de los productos se distribuirá hacia los clientes en el menor tiempo posible. Para que se lleve a cabo esta política se incorporarán en el futuro en los carros distribuidores un sistema de rastreo que permite conocer su ubicación exacta. Para promocionar el consumo de nuestros productos se



ofrecerán degustaciones y se obsequiaran muestras gratis.

SERVICIO AL CLIENTE Y SEGUIMIENTO.-

Para que se dé un adecuado control y la menor barrera de comunicación posible entre los clientes y nuestra empresa, se plantea la posibilidad de que la distribución de los productos se la realice de forma directa con el cliente, de esta manera llevar un mejor seguimiento y evaluación sobre la atención al cliente que ofrece nuestro personal.

3.5 ADMINISTRACION DEL INVENTARIO: COMPRAS Y DISTRIBUCION

COMPRAS

La efectiva, eficiente y agresiva administración del inventario puede ser una de las funciones de administración y control más importante de un fabricante o distribuidor. El objetivo de la administración de inventarios, en el plan de negocios de “ECOMPROBBA CIA. LTDA.” tiene dos aspectos que se contraponen: por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por otra parte, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder mantener un adecuado control del inventario.

En base a las premisas anteriores se ha considerado que el sistema que mejor se adapta a las condiciones de los productos y de la empresa es el sistema de inventarios permanentes por las siguientes características:

Permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas



llamada Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta.

Además del control permanente de los inventarios, este sistema permite la determinación del costo al momento de hacer la venta, debido a que en cada salida de un producto, se registra su cantidad y costo. Para realizar la valuación de los inventarios se recurrirá al método promedio ponderado con la finalidad de establecer el precio más cercano al real.

PRONOSTICOS DE VENTAS

Al realizar un análisis de las ventas futuras en el plan de negocios se considera diversos factores:

- Ritmo de consumo: a través de la experiencia se pretende establecer las fluctuaciones de consumo durante el año, donde se considera la opción combinada la cual implica varias líneas de producción que se comportan de manera lineal, pero a la vez, cuenta con líneas de producción estacionales.
- Capacidad de compra: Suficiencia de capital para financiar las compras.
- Carácter perecedero de los artículos: la duración de los productos es fundamental para determinar el tiempo máximo que puede permanecer el inventario en bodega.

CONTROL DE INVENTARIOS

El uso de la tecnología es un recurso que se lo debe incorporar en los negocios para su éxito, nuestra empresa utilizará un sistema informático para llevar un control de la existencia del inventario.

Por otra parte el control interno sobre los inventarios es importante, ya que estos son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Los



elementos que la empresa tendrá en consideración para llevar un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar que sistema de control se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de ingreso de la mercadería a la bodega.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición, protección para controlar la posible escasez del producto, contra demanda intempestiva, contra aumentos de precios.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas necesarias incluyendo el inventario de seguridad. Suficiencia de capital para financiar el inventario, ya que mantener el inventario produce costos y debemos considerar una rotación alta, de esta manera se genera una oportunidad de mantener costos bajos.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas. Mantener un tiempo de respuesta del proveedor adecuado con la finalidad de ofrecer un abastecimiento instantáneo orientado a cubrir un justo a tiempo.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

CALCULO DE PUNTOS DE REORGANIZACION

Con el transcurrir del tiempo, el avance tecnológico y las exigencias empresariales los procesos y técnicas contables han evolucionado. Actualmente se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero, es preciso aclarar que se siguen rigiendo por



los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

Los costos que se incluyen para mantener el inventario consideran: capacidad de almacenamiento propio o alquilado (Instalaciones y Depósitos), equipamiento fijos y de transporte, personal de depósito y control, energía, costo de capital inmovilizado en inventarios, papelería, muebles y útiles, obsolescencia de los insumos, roturas, mermas, pérdidas, sobras, seguro y vigilancia.

Entre los costos para ordenar y/o preparar pedidos se incluyen:

- Costos de ordenar compras, equipamiento, personal, energía, papelería, muebles y útiles, servicios en general.
- La administración de inventarios tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos: maximizar el servicio al cliente, maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción, minimizar la inversión en inventarios.

DISTRIBUCION

Para que los productos lleguen oportunamente al cliente se aplicará una estrategia mixta de distribución que involucra la comercialización por cuenta propia y por cuenta ajena; la primera se da cuando la empresa no utiliza intermediarios. Y la segunda se da cuando las empresas utilizan intermediarios. La finalidad es buscar alternativas para llegar al cliente con los productos de una manera oportuna.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS.

Para que nuestros productos lleguen en buenas condiciones a los clientes se proyecta tener un canal directo para ofrecerlos así se va a tener productos de mejor calidad y en lo posible y necesario evitar el maltrato al momento de su transportación, y con el uso de alianzas estratégicas establecer precios más bajos.

Las estrategias están basadas en la cobertura que le debemos dar a nuestra



distribución de acuerdo al número de intermediarios; considerando distribución intensiva, selectiva y exclusiva, en el plan de negocios se considera aquella que explota mejor sus canales de distribución según la categoría de los productos, es decir, la distribución selectiva. Esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos.

Otra estrategia que se puede aplicar en ECOMPROBAA CIA LTDA es la denominada push (presión o empuje) que consiste en orientar los esfuerzos de comunicación a los intermediarios con la finalidad de promocionar más la marca, almacenar el producto en cantidades importantes, otorgar el espacio de venta adecuado en el punto de venta o incitar a comprar a los consumidores el producto. El objetivo es lograr una cooperación voluntaria del distribuidor a razón de los incentivos que se les va a otorgar, ya que debido a esto va a empujar el producto hacia el consumidor.

Una última estrategia es la de Pull (jalón o aspiración) que consiste en concentrar los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final. El objetivo es crear en el consumidor unas actitudes positivas hacia el producto o la marca y hacerlo de manera que el comprador pida, inclusive exija, tal marca al distribuidor, que se vera de esta manera forzado a tener el producto para hacer frente a la demanda de sus clientes. A diferencia de la estrategia de push, aquí se crea una participación forzada del distribuidor de conseguir el producto. La marca es aspirada o jalada por el consumidor final.

FUNCIONES DE “ECOMPROBA CIA LTDA” COMO INTERMEDIARIA

- Fijación de precios. Con el fin de fijar precios competitivos en el servicio de comercialización se ha considerado que estos deben estar establecidos según la unidad de consumo, aplicando las políticas del plan de negocios que determina que se debe dar un manejo de precios accesibles para todo tipo de cliente, “ECOMPROBBA CIA LTDA”, determina sus precios de servicio al cliente en base al producto que se distribuya, a la distancia y rutas para su acceso y al tipo de cliente.



- Promoción. Con el fin de dar a conocer al mercado objetivo que el producto adecuado está disponible en el lugar preciso y en el tiempo justo; se realizaran encuestas que determinen el nivel de satisfacción de los clientes, y el tiempo de entrega además de otras variables. Ya que hay que tener especial cuidado al informar sobre los tiempos de entrega y calidad ofrecida, debido a que esto es parte de una promesa de venta y el incumplimiento puede estar reflejado en la imagen de la empresa y llegar hasta a perder clientes.
- Logística. Lo importante aquí es que los ejecutivos: sepan que sus organizaciones están tratando de hacer, diseñen un sistema apropiado de distribución física que ayude alcanzar las metas.

PROBLEMAS RESUELTOS CON LOS INTERMEDIARIOS.

➤ **Distancia geográfica.**

En el plan de negocios se considera una estrategia de comercialización dirigida a disminuir la distancia geográfica entre los clientes y los productos estableciendo presencia a nivel nacional, desarrollando una eficiente red de distribución y posteriormente la creación de franquicias en mercados internacionales.

➤ **Surtido.**

Considerando una de las políticas del plan de negocios que menciona la oferta variada de productos seleccionados para clientes de segmentos específicos, se elige como puntos de ventas lugares determinados bajo condiciones de entrega justo a tiempo.

➤ **Niveles de distribución.**

En el plan de negocios de “ECOMPROBAA CIA. LTDA.”, se identifican las alternativas para llegar a los mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios de la siguiente manera: Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor. Siendo este el más factible, por lo que se comprará los productos a los fabricante,



posteriormente los venderá ya sea al por mayor o menor. Los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.

➤ **Control de Calidad y Servicio al cliente**

Con la finalidad de brindar un producto que conserve las condiciones de calidad para la mejor satisfacción del cliente, se han sostenido conversaciones con productores del cantón Girón, en el cual se dio a conocer la necesidad de aprovechar los conocimientos que tienen en el arte de la panificación y la capacidad de ECOMPROBAA en la comercialización para realizar alianzas estratégicas que permitan a ambas partes obtener rentabilidad económica y personal.

La alianza estratégica consiste en la fidelidad al momento de la compra, es decir, se establece una cantidad permanente de compra de productos, manteniendo un proceso de control de calidad en la producción por parte de los proveedores. Con esta alianza se pretende mantener la fidelidad de nuestros clientes en cuanto a la confianza sobre las condiciones que ofrecen los productos, las cuales consideran: el color, la frescura y el sabor.

3.6 RECURSOSHUMANOS.

Para cumplir los objetivos de la empresa que son ofrecer calidad y confiabilidad con eficiencia es muy importante que nuestro personal cuente con una supervisión adecuada, que exista organización, que estén dispuestos a trabajar bajo una planificación previa y que se lleve una correcta dirección hacia el cumplimiento de las metas.

Para la contratación del personal se seguirá el esquema planteado por el Sr. Idalberto Chiavenato¹¹ quien es uno de los autores internacionales más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos, por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos aplicados a las organizaciones bien sucedidas.

¹¹“Administración del Talento Humano”



El proceso de reclutamiento que “ECOMPROBAA CIA LTDA.”, manejará según Chiavenato es el siguiente:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

IMPLEMENTOS LABORALES

Para un mejor cumplimiento de las operaciones y respaldo a las funciones que se van a desarrollar en el plan de negocios de “ECOMPROBBA CIA. LTDA.”, se presentan los siguientes implementos:

- Para resaltar la marca de nuestros productos al personal de distribución que se contrate, se proporcionará un uniforme que consiste en: una camisa o mandil en el que se estampará la marca de nuestros productos en la parte posterior, una gorra, un pantalón y unos zapatos.
- Cada uno de los integrantes de área de distribución cuentan con intercomunicadores personales y GPS
- El personal que labora en las oficinas llevará un uniforme asignado según el departamento donde se encuentre, para brindarles cierta comodidad y crear un ambiente confortable reflejado en la atención al cliente.



3.7 ADMINISTRACION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Todas las decisiones importantes que pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos deben estudiarse en detalle y ser revisadas por los propietarios y los asesores profesionales de la empresa.

DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

Con la finalidad de un desempeño óptimo en las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, se considera la siguiente distribución de cargos:

- **Administración y gerente de la oficina comercial:** Estará a cargo de la administración del flujo de caja, monitoreo y análisis del desempeño financiero. Manejo de un sistema de control interno, considerando presupuestos, órdenes de compra, aprobación de créditos y cobranza. Además realizará el análisis de informes financieros semanales y mensuales. Establecerá una política para cuentas por cobrar, presupuesto del trabajo, nominas, políticas para las cuentas por pagar, supervisión de los gastos, estudios individuales en compras mayores, si es necesario.
- **Administración de operaciones envío y ventas:** deberá mantener la puntualidad en los programas de recepción y envío de los productos; mantener registros diarios de los distribuidores; complementar las órdenes de envío y facturación; recabar los informes semanales de la administración; tener disponibilidad para trabajar los fines de semana y fuera de la ciudad.
- **Representante del servicio al cliente:** deberá cumplir las funciones de completar y rastrear todo el papeleo para registrar cuentas de embarque y carga de mercadería para fines de facturación. Así mismo mantener una base de datos de clientes constantemente actualizada y conformada por todas las listas de clientes. Asistir al despachador para encontrar pedidos de cargas cuando se requiera.

POLITICAS DE CREDITO

Considerando la categoría del producto y la demanda de clientes que presente, se podrá establecer una política de crédito en relación al cumplimiento de pago y poder de negociación que registre el detalle de la base de datos. Las políticas de crédito son las siguientes:

- Tipo de clientes: se determinaron cuatro categorías de clientes; categoría 1 mayoristas, categoría 2 autoservicios, categoría 3 minoristas y categoría 4 clientes finales.
- Tipo de Proveedores: "ECOMPROBAA" en la investigación de mercado se determinó que los fabricantes existentes de productos elaborados a base de almidón de achira realizan sus ventas al por menor.
- Condiciones para Clientes- Ventas a Crédito: frente a la competencia actual, se ha desarrollado como política de venta aplicar una franquicia relativa en relación a la publicidad que beneficiará a las dos partes, donde se otorga la posibilidad de ampliar el mercado existente en base al siguiente detalle:

Ventas	Vencimiento de Crédito en:	Plazo para Adquirir Promoción:	Promoción
400-600	7 Días	3 días para cancelar el valor total de la factura, recibirá promoción No. 1.	No. 1: Participación Publicitaria de 5 días.
601-800	8 Días	4 días para cancelar el valor total de la factura, recibirá promoción No. 2.	No. 2: Participación Publicitaria de 10 días
801-1000	8 Días	4 días para cancelar el valor total de la factura, recibirá promoción No. 3.	No. 3: Participación Publicitaria de 15 días
1001- En adelante	9 Días	5 días para cancelar el valor total de la factura, recibirá promoción No. 4	No. 4: Participación Publicitaria de 20 días

- Condiciones pago a proveedores- Compras a crédito: “ECOMPROBAA CIA. LTDA” considera para sus operaciones comerciales, mantener sus activos circulantes sin variaciones significativas, con la finalidad de establecer un flujo de efectivo líquido, capaz de cubrir obligaciones a corto plazo en el tiempo estimado por la empresa de 5 días, pudiendo estos variar según condiciones exigidas por los proveedores.

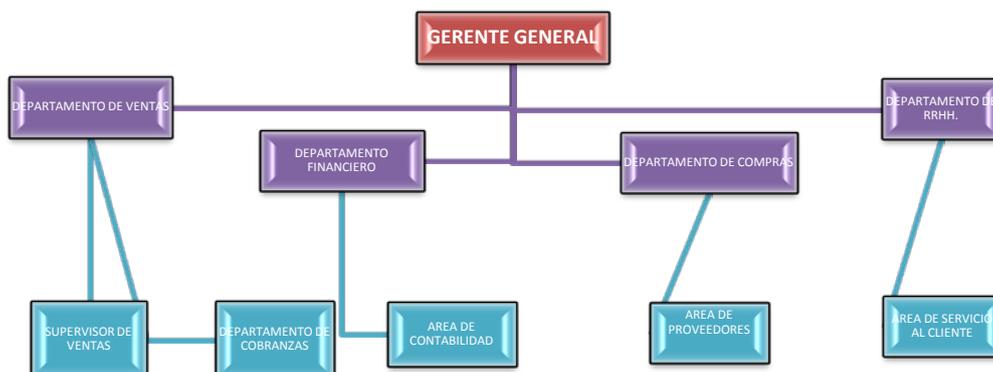
HORAS DE OFICINA

La oficina estará abierta de 8h00 am a 18h00pm., con atención los días sábado de 8h00 a 13h00pm.

PROPIETARIOS-OPERADORES

La clave para atraer y retener a un buen personal es hacer sentirlos comprometidos con el éxito de la empresa orientado al cumplimiento de sus metas y objetivos.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE “ECOMPROBBA CIA. LTDA.”





3.8 PLAN DE CONTINUIDAD

OBJETIVOS

Los objetivos del plan de continuidad de “ECOMPROBAA CIA. LTDA.”, están basados en el cumplimiento de lo siguiente:

- Evaluar, analizar y prevenir los riesgos en nuestro plan de negocios.
- Evitar o mitigar las lesiones que las emergencias puedan ocasionar a nuestro personal y a terceros.
- Evitar o minimizar el impacto de los siniestros sobre la salud y el medio ambiente.
- Reducir o minimizar las pérdidas económicas y daños que puedan ocasionar a nuestra unidad operativa por afectación a su estructura.
- Capacitar permanentemente a todo el personal en prevención de riesgos y entrenamientos en acciones de respuesta ante situaciones de emergencia.
- Contar con los procedimientos a seguirse durante las operaciones de respuesta a la contingencia.
- Otros.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES

- CAIDA DE LOS INGRESOS: al finalizar cada mes durante el primer año se debe realizar una comparación entre las ventas proyectadas y las reales con la finalidad de poder determinar las variaciones y sus posibles causas todo con la finalidad de poder establecer una nueva proyección de ventas para el siguiente año. Si en el transcurso del año se ven caídas importantes de ventas se puede aplicar estrategias como promociones, una mayor publicidad y si no se ve mejoras se puede aplicar una reestructuración de los productos que no se están vendiendo como se espera.

- DESASTRES: los mayores incidentes a los que nos podríamos enfrentar son las situaciones de desastres como terremotos, huelga-disturbios, huracán, tornados, incendio, explosión, accidente, circunstancias de fuerza mayor entre otras. Para tratar de disminuirlos se contratará los servicios de una compañía aseguradora ya que el nivel de riesgo de nuestro producto es alto por el material de cartón que se maneja, además de contar con asesoría externa de



un abogado.

- **RESTRICCIONES REGULADORAS:** para el correcto funcionamiento de ECOMPROBAA CIA LTDA se contemplan todas las necesidades de trámite en cuanto a permisos de funcionamiento, obtención del Registro Único de Contribuyentes, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cumplimiento oportuno de las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas. Todo con la finalidad de evitar posibles sanciones y multas.

- **INCREMENTO DE COSTOS:** los principales servicios publico que utiliza la empresa y que podrían alterar el precio de los productos son el combustible y la energía eléctrica, razón por la cual se realizara paulatinamente un incremento en los productos que no sea significativo para los clientes pero que nos podría ayudar a manejar con satisfacción este posible contratiempo. La estrategia es crear con cada incremento del precio una cuenta para estas eventualidades.

- **PERDIDA DE UN PROVEEDOR IMPORTANTE:** cada proveedor que desee realizar alianzas con nosotros deberá firmar un contrato en el que se comprometen a trabajar un tiempo determinado, y su incumplimiento puede ser penado con multas u otro tipo de sanciones en base a la perdida originada por la cancelación de pedidos; dicho contrato nos ofrece cierta estabilidad en el caso de que un proveedor decida retirarse de la alianza.

- **ACCIDENTE EN LAS INSTALACIONES:** al momento de solicitar el permiso de funcionamiento es necesario tener el permiso de los bomberos en el cual se incluye le presencia de extintores, señalización y sobre todo las instalaciones eléctricas deben ser realizadas por personal que garantice su buen funcionamiento.

- **ROBOS Y ACTOS DE VIOLENCIA:** ya que ningún negocio está libre de sufrir algún tipo de robo, se llevara a cabo una rutina semanal de respaldo de información, además se contratará los servicios de guardianía las 24 horas del día.



INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVE (IDC).

Los IDC son herramientas de medición administrativa y contable bien conocidas que sirven para monitorear el rendimiento del negocio. Son importantes ya que permiten evaluar y tomar los correctivos necesarios al momento en que ocurre algún tipo de variación. Entre los indicadores importantes para el plan de negocio de ECOMPROBAA CIA LTDA se encuentran los siguientes:

Razón de liquidez.

Seguridad.

Rentabilidad.

Eficiencia.

Ventas por empleado.

Número de llamadas atendidas por día por el personal de ventas.

Número de órdenes en relación con el número de llamadas.

Número de nuevos clientes o cuentas que se abren cada mes.

Porcentaje de ingresos por cliente.

Cantidad de dólares promedio por factura.

Porcentaje de clientes que ordenan un nuevo producto.



CAPITULO 4

PLAN FINANCIERO DEL NEGOCIO

4.1.- INTRODUCCION

El proceso más importante de las operaciones que se considera en el plan de negocios para comercializar productos elaborados a base de almidón de achira en la ciudad de Cuenca, es la planeación financiera; porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades con el propósito de lograr los objetivos planteados.

El plan financiero establece la viabilidad del proyecto, la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa y entre otros la planeación de las utilidades a través de estados financieros proforma. Además determina las mejores opciones y recursos de que se dispone, considerando factores como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión.

Los objetivos del estudio financiero son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y los antecedentes que permitan determinar su rentabilidad.

El proceso de planeación comienza con el pronóstico de ventas para los siguientes años. Entonces se determinan los activos requeridos para satisfacer los objetivos de ventas y se decide como financiar dichos activos. En ese momento es posible proyectar los estados de resultados, los balances generales y las utilidades, así como pronosticar las razones fundamentales.

Una vez que se ha preparado el pronóstico de los estados financieros y las razones básicas, los gerentes quieren saber:

- Que tan realistas son los resultados.
- Como lograr los resultados.

El plan financiero de “ECOMPROBAA CIA. LTDA”, incluye los ingresos por ventas de los 5 productos que se estima vender en la ciudad de Cuenca y los gastos generales incurridos en todas las operaciones.

4.2.- PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO DE INVERSION.- El presupuesto de inversión está referido a los activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo que se requiere para poner en marcha el proyecto. A continuación se presenta un informe detallado de cada uno de ellos.

ACTIVOS FIJOS¹².- Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de compra de los productos y de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Para el caso de ECOMPROBAA CIA LTDA los activos fijos ascienden a la cantidad de 15.339,00 dólares.

ACTIVOS INTANGIBLES.- Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar y, al igual que la depreciación, afectarán al flujo de caja indirectamente por la vía de una disminución en la renta imponible

CAPITAL DE TRABAJO.- La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado, el capital de trabajo se distribuye de la siguiente forma:

CAPITAL DE TRABAJO-AÑO 2013	
ACTIVOS	
CIRCULANTES	63.017,81
DISPONIBLES	39.428,08
Caja	17.193,86
Bancos	22.234,22
EXIGIBLES	21.132,10
Cuentas por cobrar	22.306,10
(-) Provisión de cuentas incobrables	1.174,01
REALIZABLES	2.457,63
Inventario de mercadería	2.457,63

¹² Cuadro de Activos Fijos. Ver Anexo 5



Fuente: Libro Fundamentos de Administración financiera, pág.551
Elaboración: Jenny Pesantez y Silvia León.

CONCLUSION.- El capital de trabajo es el dinero que necesitará la empresa para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo.

PRESUPUESTO DE OPERACION

PRESUPUESTO DE INGRESOS: A fin de elaborar el presupuesto de ingresos es necesario establecer el volumen de ventas por producto, por año y sus respectivos precios unitarios, para la vida útil del proyecto.

A continuación se presenta el cuadro con los ingresos obtenidos por la venta de nuestros productos, es necesario precisar que este monto corresponde a los cálculos realizados en base a la demanda proyectada para el mercado meta. El precio que se utilizó para el cálculo de los ingresos es de \$1.00 USD por paquete de 10 unidades de galletas, \$ 2.50 USD por el paquete de 20 unidades de CANNATELAS, \$2.00 USD por paquete de 8 Bizcokey y \$1.50 USD por un paquete de 8 empanadas.

DESCRIPCIÓN	MENSUAL			ANUAL 2013		
	CANTIDAD DE UNIDADES	Nº DE UNIDADES EN PAQUETE	Nº DE PAQUETES	PRECIO UNITARIO PAQUETE	Nº DE PAQUETES	INGRESOS
<u>Galletas</u>						
Ventas Mensuales	41292	10	4.129	1,00	49.550	49.550,32
<u>Bizcotelas-Cannatela</u>						
Ventas Mensuales	26277	20	1.314	2,50	15.766	39.415,03
<u>Bizcocho-Bizcokey</u>						
Ventas Mensuales	11261	8	1.408	2,00	16.892	33.784,31
<u>Empanadas</u>						



Ventas Mensuales	15015	8	1.877	1,50	22.523	33.784,4 1
SUBTOTAL	93845					
TOTAL	1126144 ,1					156.534, 06

Fuente: Estudio de Mercado, fecha 15 de Octubre.

Elaboración: Jenny Pesantez y Silvia León

CONCLUSION.- Estos precios se contemplan para clientes minoristas, en el caso de ventas al por mayor los precios se verán disminuidos en un 3%, esta disposición se considera en el Capítulo Nro. 3 Administración, Operaciones y Organización del Negocio – Sección Distribución.

PRESUPUESTO DE EGRESOS: Los egresos en los que el proyecto incurrirá para su ejecución son los siguientes:

COSTOS FIJOS						
DESCRIPCION	TOTAL	DISTRIBUCION POR PRODUCTOS				TOTAL
	DOLARES AL AÑO	BIZCOCHO	BISCOTELA	EMPANADA	GALLETA	
<u>VEHICULO</u>	9.900,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	9.900,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO	26.796,55	6.699,14	6.699,14	6.699,14	6.699,14	26.796,55
MUEBLES Y ENSERES	1.910,00	477,50	477,50	477,50	477,50	1.910,00
EQUIPO DE COMPUTO	3.105,00	776,25	776,25	776,25	776,25	3.105,00
EQUIPO DE OFICINA	424,00	106,00	106,00	106,00	106,00	424,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	527,54	131,89	131,89	131,89	131,89	527,54
ARRIENDO	2.400,00	600,00	600,00	600,00	600,00	2.400,00
SEGUROS VEHICULAR	500,00	125,00	125,00	125,00	125,00	500,00
SEGURO EMPRESARIAL	3.000,00	750,00	750,00	750,00	750,00	3.000,00
<u>DEPRECIACION</u>						
EQUIPO DE COMPUTO	1.034,90	258,72	258,72	258,72	258,72	1.034,90
MUEBLES Y ENSERES	191,00	47,75	47,75	47,75	47,75	191,00



EQUIPO DE OFICINA	42,40	10,60	10,60	10,60	10,60	42,40
VEHICULO	1.980,00	495,00	495,00	495,00	495,00	1.980,00
TOTAL	51.811,38	12952,84613	12952,8461	12952,84613	12952,8461	51.811,38

COSTOS VARIABLES						
DESCRIPCION	DOLARES AL AÑO	DISTRIBUCION POR PRODUCTOS				TOTAL
		BIZCOCHO	BISCOTE LA	EMPANA DA	GALLET A	
PRODUCTO ELABORADO	72.241,89	9.149,51	22.683,16	11.135,34	29.273,87	72.241,89
EMPAQUE	9.679,18	1.857,33	1.733,51	2.476,45	3.611,88	9.679,18
% DE PARTICIPACION POR PRODUCTO	100%	13%	31%	15%	41%	
SUMINISTROS DE OFICINA	532,50	67,44	167,20	82,08	215,78	532,50
GASTOS DE MANTENIMIENTO	1.810,00	229,24	568,32	278,99	733,45	1.810,00
COBUSTIBLES Y LUBRICANTES	936,00	118,55	293,89	144,27	379,29	936,00
ARTICULOS PROMOCIONALES	1.150,00	145,65	361,09	177,26	466,00	1.150,00
PUBLICIDAD	880,00	111,45	276,31	135,64	356,59	880,00
SERVICIOS BÁSICOS	1.140,00	144,38	357,95	175,72	461,95	1.140,00
TRANSPORTE DE MP	240,00	30,40	75,36	36,99	97,25	240,00
VARIOS	360,00	45,59	113,04	55,49	145,88	360,00
TOTAL	88.970,57	11899,67	26630,14	14698,40	35742,35	88.970,57

FUENTE: www.slideshare.net

ELABORACIÓN: Jenny Pesantez y Siliva León.

CONCLUSION.- En el presupuesto de egresos se consideran todos los costos que nos van a generar un ingreso futuro y los gastos que son absorbidos por la empresa para cada una de las alternativas de productos que "ECOMPROBAA CÍA. LTDA." propone para la venta.

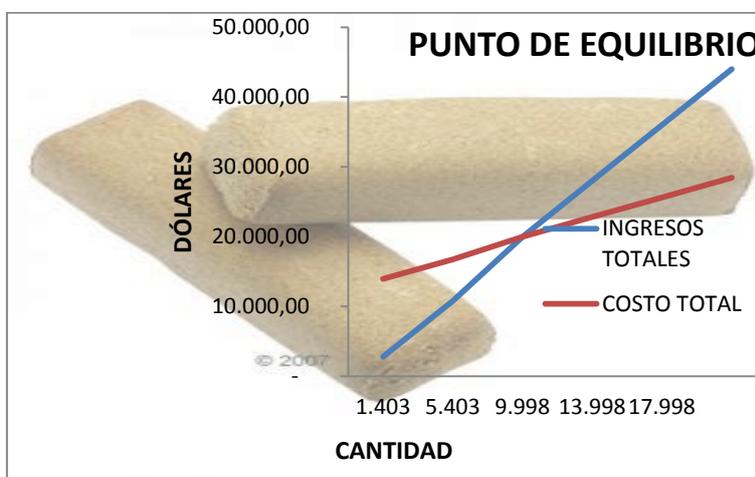


PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite encontrar el volumen de venta, en el cual los ingresos son iguales a los gastos, es decir, aquel punto en que la empresa no pierde ni gana. A partir del punto de equilibrio, cada unidad adicional vendida genera utilidad y el proyecto debe considerar que una empresa no siempre trabaja a su capacidad máxima, y la estructura de sus costos y gastos varía de acuerdo al volumen de producción, donde existen rubros que se mantienen constantes, éstos se denominan costos fijos.

BIZCOCHO

MODELO GRAFICO					
PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES
BIZCOCHO	1.403	12.952,85	988,33	13.941,18	2.806,00
	5.403	12.952,85	3.806,10	16.758,95	10.806,00
	9.998	12.952,85	7.042,94	19.995,78	19.995,78
	13.998	12.952,85	9.860,70	22.813,55	27.995,78
	17.998	12.952,85	12.678,47	25.631,32	35.995,78
	21.998	12.952,85	15.496,24	28.449,09	43.995,78



FUENTE: Estudio de Mercado, fecha 15 de Octubre, Referencia: Libro Comportamiento del Consumidor, pág. 30

ELABORACIÓN: Silvia León

MODELO MATEMATICO "ECOMPROBAA CIA. LTDA"

$$I_{eq} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$I_{eq} = \frac{12952.85}{1 - \frac{11899.55}{33784.31}} = \frac{12952.85}{0.647778806} = 19.995,78992$$

$$CQ_{eq} = \frac{I_{eq}}{PU}$$

Q_{eq} = $\frac{19.995,78992}{2} = 9.997,89 \rightarrow 9998$ paquete por lo menos

9.998 paquetes al año, para llegar al punto de equilibrio, ya que a ese nivel los ingresos son iguales a los costos y gastos. Según el estudio de mercado estas ventas en equilibrio pueden ser fácilmente superadas ya que la demanda se establece en 16.892 paquetes.

BIZCOTELAS

MODELO GRAFICO					
PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES
BIZCOTEL A	9.973	12.952,85	16.844,63	29.797,47	24.931,87
	12.973	12.952,85	21.911,83	34.864,67	32.431,87
	15.973	12.952,85	26.979,02	39.931,87	39.931,87
	18.973	12.952,85	32.046,22	44.999,07	47.431,87
	21.973	12.952,85	37.113,42	50.066,26	54.931,87
	24.973	12.952,85	42.180,61	55.133,46	62.431,87



FUENTE: Estudio de Mercado, fecha 15 de Octubre, Referencia: Libro Comportamiento del Consumidor, pág. 30

ELABORACIÓN: Silvia León

MODELO MATEMATICO "ECOMPROBAA CIA. LTDA"

$$I_{eq} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$I_{eq} = \frac{12.952,85}{1 - \frac{26.629,83}{39.415,03}} = \frac{12.952,85}{0,324373722} = 39.931,87211$$

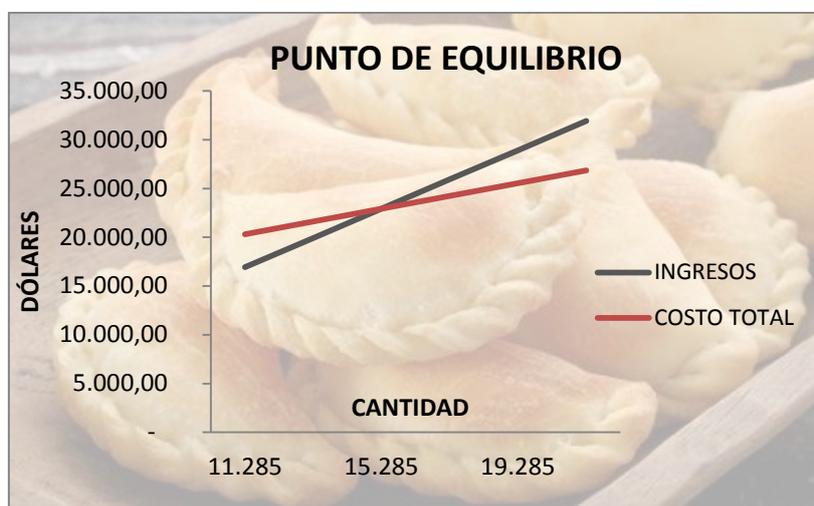
$$Q_{eq} = \frac{I_{eq}}{PU}$$

$$Q_{eq} = \frac{39.931,87211}{2,50} = 15.972,74885 \rightarrow 15.973 \text{ paquetes}$$

CONCLUSION.- "ECOMPROBAA CIA. LTDA.", debe vender por lo menos 15.973 paquetes al año, para llegar al punto de equilibrio, ya que a ese nivel los ingresos son iguales a los costos y gastos. Según el estudio de mercado estas ventas en equilibrio son relativamente similares a la demanda ya que se establece en 15.776 paquetes, lo cual indica que debemos tener especial cuidado al momento de notar una disminución de la demanda ya que esto provocaría pérdidas para la empresa.

EMPANADAS

MODELO GRAFICO					
PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES
EMPANADAS	11.285	12.952,85	7.364,63	20.317,47	16.927,84
	13.285	12.952,85	8.669,81	21.622,65	19.927,84
	15.285	12.952,85	9.974,99	22.927,83	22.927,84
	17.285	12.952,85	11.280,17	24.233,01	25.927,84
	19.285	12.952,85	12.585,35	25.538,19	28.927,84
	21.285	12.952,85	13.890,53	26.843,37	31.927,84



FUENTE: Estudio de Mercado, fecha 15 de Octubre, Referencia: Libro Comportamiento del Consumidor, pág. 30
ELABORACIÓN: Silvia León

MODELO MATEMATICO "ECOMPROBAA CIA. LTDA"

$$I_{eq} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad I_{eq} = \frac{12.952,85}{1 - \frac{14.698,25}{33.784,41}} = \frac{12.952,85}{0,56493986} = 22.927,83855$$

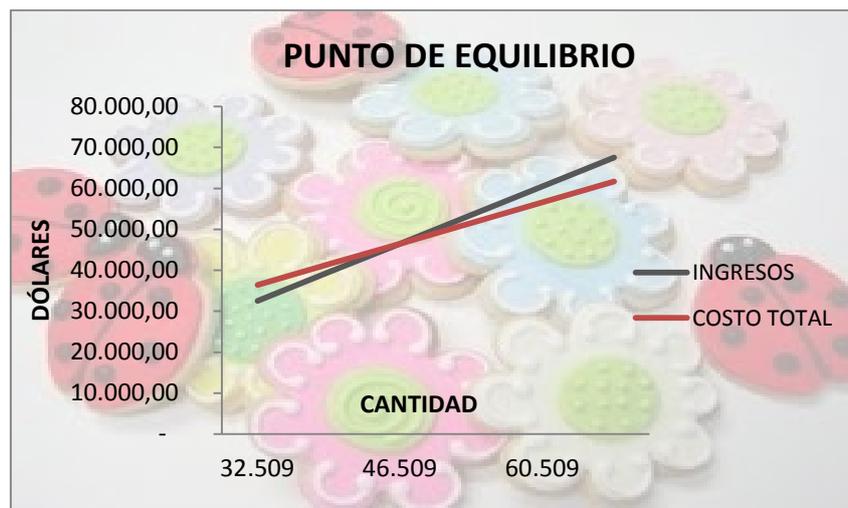
$$Q_{eq} = \frac{I_{eq}}{PU}$$

$$Q_{eq} = \frac{22.927,8355}{1.50} = 15.2852257 \rightarrow 15.285 \text{ Paquete}$$

CONCLUSION.- "ECOMPROBAA CIA. LTDA." debe vender por lo menos 15.285 paquetes al año, para llegar al punto de equilibrio, ya que a ese nivel los ingresos son iguales a los costos y gastos. Según el estudio de mercado estas ventas en equilibrio pueden ser fácilmente superadas ya que la demanda se establece en un 22.523 paquetes.

GALLETAS

MODELO GRAFICO					
PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES
GALLETAS	32.509	12.952,85	23.449,64	36.402,48	32.509,06
	39.509	12.952,85	28.498,92	41.451,77	39.509,06
	46.509	12.952,85	33.548,21	46.501,05	46.509,06
	53.509	12.952,85	38.597,49	51.550,34	53.509,06
	60.509	12.952,85	43.646,77	56.599,62	60.509,06
	67.509	12.952,85	48.696,06	61.648,90	67.509,06



FUENTE: Estudio de Mercado, fecha 15 de Octubre, Referencia: Libro Comportamiento del Consumidor, pág. 30

ELABORACIÓN: Silvia León

MODELO MATEMATICO "ECOMPROBAA CIA. LTDA"

$$I_{eq} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$I_{eq} = \frac{12.952,85}{1 - \frac{35.741,94}{49.550,32}} = \frac{12.952,85}{0,27867388} = 46.480,31599$$

$$Q_{eq} = \frac{I_{eq}}{PU}$$

$$Q_{eq} = \frac{46.480,31599}{1,00} = 46.480,31599 \rightarrow 46.481 \text{ paquetes}$$

CONCLUSIÓN: Se requieren vender 46.481 paquetes al año, para llegar al punto de equilibrio, ya que a ese nivel los ingresos son iguales a los costos y gastos. Según el estudio de mercado estas ventas en equilibrio pueden ser fácilmente superadas ya que la demanda se establece en un 49.950.

4.3.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

BALANCE GENERAL PROFORMA

A continuación se presenta el Balance General de "ECOMPROBAA" que indica la condición financiera de la empresa para los próximos 5 años, indicando cuando posee y cuanto debe, su inversión y las utilidades.

ECOMPROBAA CIA LTDA					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
<u>CIRCULANTES</u>					
DISPONIBLES	34.293,94	50.792,38	60.074,52	56.442,66	48.982,68
Caja	17.193,86	22.861,57	30.026,79	23.305,27	23.705,53
Bancos	14.642,44	0,00	0,00	803,09	826,85
EXIGIBLES	0,00	25.187,90	27.002,57	28.953,59	20.697,05
Cuentas por cobrar		25.442,33	27.275,33	29.246,05	20.906,11
(-)Provisión de cuentas incobrables	0,00	-254,42	-272,75	-292,46	-209,06
REALIZABLES	2.457,63	2.742,91	3.045,16	3.380,72	3.753,26
inventario de mercadería	2.457,63	2.742,91	3.045,16	3.380,72	3.753,26
<u>ACTIVOS FIJOS</u>					
TANGIBLES	12.090,70	9.238,58	8.142,24	10.074,73	10.848,29
Vehículo	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00
(-) Dep. Acu. De vehículo	1.980,00	3.960,00	5.940,00	7.920,00	9.900,00
total de vehículo	7.920,00	5.940,00	3.960,00	1.980,00	0,00
Muebles y enseres	1.910,00	1.910,00	3.892,96	5.951,67	8.089,03
(-) Dep. Acu. de muebles y enseres	191,00	382,00	771,30	1.366,46	2.175,37



total de muebles y enseres	1.719,00	1.528,00	3.121,67	4.585,21	5.913,66
Equipo de computo (-) de. Acu. De equipo de computo	3.105,00	3.105,00	3.105,00	6.328,61	9.675,36
Total de equipo de computo	1.034,90	2.069,79	3.104,69	4.179,12	6.369,02
Equipo de oficina (-) Dep. Acu. De equipo de oficina	2.070,10	1.035,21	0,31	2.149,49	3.306,34
Total de equipo de oficina	424,00	864,20	1.321,21	1.801,07	2.299,27
	42,40	128,82	260,94	441,05	670,97
	381,60	735,38	1.060,27	1.360,02	1.628,29
INTANGIBLES	527,54	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución	527,54	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVOS DIFERIDOS	6.780,00	6.125,38	6.359,37	6.602,30	6.854,51
Seguro empresarial prepagado	3.000,00	3.114,60	3.233,58	3.357,10	3.485,34
Arriendo pagado por adelantado	2.400,00	2.491,68	2.586,86	2.685,68	2.788,27
Seguro vehicular pre pagado	500,00	519,10	538,93	559,52	580,89
Publicidad prepa gado	880,00	924,00	970,20	1.018,71	1.069,65
TOTAL ACTIVOS	53.692,18	66.156,34	74.576,14	73.119,68	66.685,48
PASIVO					
Corriente a corto plazo					
Proveedores	21.672,57	18.750,38	27.879,47	30.951,65	28.635,31
Impuestos por pagar	6.728,19	6.529,63	5.926,32	5.943,86	5.073,87
Participación de trabajadores	4.749,31	4.609,15	4.183,29	4.195,67	3.581,55
TOTAL PASIVOS	33.150,06	29.889,17	37.989,08	41.091,18	37.290,73
PATRIMONIO					
Capital social	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Aporte para futuras capitalizaciones		1.678,28	3.808,09		
Reserva legal (10%)	2.018,46	1.958,89	1.777,90	1.783,16	1.522,16
Reserva voluntaria (5%)	908,31	881,50	800,05	802,42	684,97
Utilidad del ejercicio	2.615,36	16.748,51	15.201,01	14.442,92	12.187,62
TOTAL PATRIMONIO	20.542,12	36.267,17	36.587,05	32.028,50	29.394,75
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	53.692,18	66.156,34	74.576,14	73.119,69	66.685,48

Fuente: Libro Fundamentos de Administración Financiera, Pág. 36 y 37.

Elaboración: Jenny Pesantez y Silvia León.

CONCLUSION.- En el año 2013 la parte que corresponde a los activos disponibles (caja) si forman parte sustancial en el crecimiento de los activos ya que la intervención que tiene es del 32.02%, esto se pudo deber a que las ventas en su mayoría fueron realizadas al contado, esto indica que la empresa si es lo suficientemente eficiente en el momento de formular las correctas



políticas de venta en efectivo con la finalidad de tener mayor liquidez en la empresa.

En lo que se refiere a los inventarios se puede destacar que se ha mantenido un porcentaje bajo en relación a los activos totales representado en el 4.6%, esto se pudo deber a que la empresa trato de disminuir lo mas que pudo los inventarios hasta el final de ese año de esta manera puede surtir de nuevos productos para el siguiente año.

En cuanto a los activos fijos se puede recalcar que solo el 35.15% corresponden de estos a los activos totales significando que dichos activos resultan ser muy eficientes. En cuanto a la parte de los pasivos el 61.74% a corto plazo corresponden a los totales, estos se pueden pagar con las cuentas por cobrar y con efectivo ya que la empresa si tiene liquidez suficiente para poder cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

La parte que los socios aportaron en capital para el funcionamiento de la empresa es del 28%, indicando que la empresa se sostiene en pie, sin necesidad de financiamiento externo, gracias a sus clientes y que estos deben pagar para que esta no llegue a cerrar.

Se debe considerar que en el año 2013 se mantendrá un ahorro en el banco por la cantidad de 14.642,44, mismos que se toman de la utilidad del ejercicio ya que en el esquema de las estrategias de marketing se considera para el año 2014 la ampliación del negocio mediante la implementación de sucursales. Debido a la liquidez del negocio, se consideró la posibilidad de una reinversión para una futura capitalización año 2014 y 2015

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

El balance de resultados proforma permite establecer en que medida los capitales invertidos rinden utilidades o en su defecto generan pérdidas; muestran las operaciones y los ingresos obtenidos llevándolos a determinar la efectividad económica del proyecto.

**ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO
"ECOMPROBAA CIA. LTDA."**

CONCEPTO	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos					
Ventas netas	156.534,06	169.615,51	181.835,51	194.973,66	209.061,09
(-) Costo de ventas					
Inventario inicial de mercadería	0,00	2.457,63	2.742,91	3.045,16	3.380,72
(+) Compras	84.378,70	94.173,07	104.550,48	116.071,42	128.861,91
(+) Transporte de mercadería	240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
(=) Compras netas	84.618,70	96.882,71	107.557,98	119.394,41	132.534,35
(=) Mercadería disp. Para la venta	84.618,70	96.882,71	107.557,98	119.394,41	132.534,35
(-) Inv. Final de mercadería	2.457,63	2.742,91	3.045,16	3.380,72	3.753,26
(=) Costo de ventas	82.161,07	94.139,80	104.512,82	116.013,69	128.781,10
= Utilidad Bruta en ventas	74.372,99	75.475,71	77.322,69	78.959,98	80.279,99
(-) Gastos Operacionales					
Gastos generales y administrativos					
Gastos generales	8.238,40	8.454,62	8.680,31	7.880,97	8.126,86
Gastos por suministros de oficina	532,50	559,13	587,08	616,44	647,26
Gastos por seguro empresarial	3.000,00	3.114,60	3.233,58	3.357,10	3.485,34
Gastos por depreciación de muebles y enseres	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00
Gastos por depreciación de equipo de computo	1.034,90	1.034,90	1.034,90		
Gastos por depreciación de vehículo	1.980,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00
Gastos de servicios básicos	1.140,00	1.197,00	1.256,85	1.319,69	1.385,68
Gastos por servicios varios	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Gastos administrativos	29.196,55	31.967,00	35.009,71	38.350,82	42.019,92
Gastos por sueldos	26.796,55	29.475,32	32.422,85	35.665,14	39.231,65
Gastos por arriendo	2.400,00	2.491,68	2.586,86	2.685,68	2.788,27
Gastos de ventas	5.276,00	4.326,40	5.744,09	4.757,06	6.256,19
Gastos de mantenimiento	1.810,00	1.900,50	1.995,53	2.095,30	2.200,07
Gastos de combustibles y lubricantes	936,00	982,80	1.031,94	1.083,54	1.137,71
Gastos por artículos promocionales	1.150,00	0,00	1.207,50	0,00	1.267,88
Gastos de publicidad	880,00	924,00	970,20	1.018,71	1.069,65
Gastos de seguro vehicular	500,00	519,10	538,93	559,52	580,89
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	42.710,94	44.748,02	49.434,11	50.988,86	56.402,97
= Utilidad Operacional	31.662,05	30.727,68	27.888,57	27.971,12	23.877,02
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Utilidad Neta antes de Part. e Impuestos	31.662,05	30.727,68	27.888,57	27.971,12	23.877,02
- 15% Participación Trabajadores	4.749,31	4.609,15	4.183,29	4.195,67	3.581,55
= Utilidad antes de Impuestos	26.912,74	26.118,53	23.705,29	23.775,45	20.295,47



- 25% Impuesto a la Renta	6.728,19	6.529,63	5.926,32	5.943,86	5.073,87
= Utilidad Neta	20.184,56	19.588,90	17.778,96	17.831,59	15.221,60
(-) 10% de reserva legal	2.018,46	1.958,89	1.777,90	1.783,16	1.522,16
= Utilidad antes reserva voluntaria (5%)	18.166,10	17.630,01	16.001,07	16.048,43	13.699,44
(-) 5% de reserva voluntaria	908,31	881,50	800,05	802,42	684,97
(=) Utilidad antes dis. de dividendos	17.257,80	16.748,51	15.201,01	15.246,01	13.014,47

Fuente: Libro Fundamentos de Administración Financiera.

Elaboración.: Jenny Pesantez y Silvia León

CONCLUSION.- En esta parte revisaremos las incidencias que se pudieron dar en cuanto al impacto de los rubros de ingresos, gastos y la rentabilidad según sea el caso sobre las ventas. En primer lugar notamos que el costo de las ventas nos indica que la empresa está recibiendo un porcentaje relativamente alto de utilidades debido a que por unidad vendida significa para la empresa una rentabilidad del 47.51%, si a eso le añadimos que esta parte si cubre los gastos operativos en que ha incurrido, ya que es necesario solamente el 27.28%% de las ventas para cubrir dichas obligaciones, la empresa desde ese momento empieza a obtener utilidades. Por último el porcentaje de las utilidades que se reparten corresponden al 11.02% al término del primer año de iniciadas las operaciones de la empresa.

FLUJO NETO DE FONDOS

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección esta contenida en los estudios de mercado, técnico, y organizacional. A continuación se presenta el flujo de fondos:



FLUJO DE FONDOS						
CONCEPTO	AÑOS					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos en efectivo		133.053,95	155.913,24	179.021,40	192.086,44	216.415,67
Ventas al contado		133.053,95	144.173,18	154.560,18	165.727,61	188.154,98
GALLETAS		42.117,77	45.637,52	48.925,49	52.460,51	59.559,81
BIZCOTELAS		33.502,77	36.302,58	38.918,01	41.729,95	47.377,12
BIZCOCHO		28.716,66	31.116,49	33.358,29	35.768,53	40.608,96
EMPANADAS		28.716,75	31.116,59	33.358,39	35.768,63	40.609,08
CUENTAS POR COBRAR			11.740,05	24.461,22	26.358,83	28.260,69
Ventas a crédito		23.480,11	25.442,33	27.275,33	29.246,05	20.906,11
GALLETAS		7.432,55	8.053,68	8.633,91	9.257,74	6.617,76
BIZCOTELAS		5.912,25	6.406,34	6.867,88	7.364,11	5.264,12
BIZCOCHO		5.067,65	5.491,15	5.886,76	6.312,09	4.512,11
EMPANADAS		5.067,66	5.491,16	5.886,77	6.312,11	4.512,12
Valor Residual						
Egresos en Efectivo	15000	115.860,09	131.373,39	145.186,52	168.781,18	192.710,14
Inversión	15000					
Costos Operativos		115.860,09	131.373,39	145.186,52	168.781,18	192.710,14
COSTOS FIJOS		48.563,09	36.040,90	41.222,20	48.029,62	52.068,46
<u>VEHICULO</u>		9.900,00	0,00	0,00	0,00	
PERSONAL ADMINISTRATIVO		26.796,55	29.475,32	32.422,85	35.665,14	39.231,65
MUEBLES Y ENSERES		1.910,00	0,00	1.982,96	2.058,71	2.137,35
EQUIPO DE COMPUTO		3.105,00	0,00	0,00	3.223,61	3.346,75
EQUIPO DE OFICINA		424,00	440,20	457,01	479,86	498,19
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		527,54	0,00	0,00	0,00	0,00
ARRIENDO		2.400,00	2.491,68	2.586,86	2.685,68	2.788,27
SEGUROS VEHICULAR		500,00	519,10	538,93	559,52	580,89
SEGURO EMPRESARIAL		3.000,00	3.114,60	3.233,58	3.357,10	3.485,34
COSTOS VARIABLES		67.297,00	95.332,50	103.964,33	120.751,56	140.641,69
PRODUCTO ELABORADO (contado)		50.569,32	56.251,14	65.052,11	72.220,52	85.905,93
EMPAQUE (contado)		9.679,18	11.215,36	12.451,24	13.823,31	15.346,57
PRODUCTO ELABORADO (crédito)			21.672,57	18.750,38	27.879,47	30.951,65
SUMINISTROS DE OFICINA		532,50	559,13	587,08	616,44	647,26
GASTOS DE MANTENIMIENTO		1.810,00	1.900,50	1.995,53	2.095,30	2.200,07
COBUSTIBLES Y LUBRICANTES		936,00	982,80	1.031,94	1.083,54	1.137,71
ARTICULOS PROMOCIONALES		1.150,00	0,00	1.207,50	0,00	1.267,88
PUBLICIDAD		880,00	924,00	970,20	1.018,71	1.069,65
SERVICIOS BÁSICOS		1.140,00	1.197,00	1.256,85	1.319,69	1.385,68



TRANSPORTE DE MERCADERÍA		240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
VARIOS		360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Flujo de Efectivo Neto	-					
FACTOR DE DESCUENTO REAL	15000	17.193,86	24.539,84	33.834,88	23.305,27	23.705,53
FLUJO NETO DE EFEC A VALOR ACTUAL	-					
TIR	15000	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06
VAN	15000	16206,00	23161,15	31933,97	21995,93	22373,71
		139%				
		87.643,52				

FUENTE: Libro Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 46y47

ELABORACIÓN: Silvia León

CONCLUSION.- La elaboración del estado de flujo de efectivo nos indica la viabilidad del negocio ya que es la base para obtener al valor actual neto y la tasa interna de retorno. En el detalle anterior la viabilidad se ve reflejada en un TIR del 139% mayor a la tasa de costo de capital y un VAN positivo de 87.643.52.

Para el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto se consideró la tasa de costo de capital correspondiente al 6%. Este 6% corresponde al costo de oportunidad generado por el interés de la póliza de acumulación en las entidades financieras.

Las políticas de crédito que se aplicarán a nuestros clientes son del 15% y se mantendrán constantes durante los primeros 4 años y para el último año (2017) habrá una variación en menos del 5%, es decir se reducirá al 10%, debido a la estrategia de marketing detallada anteriormente.

4.4.- EVALUACIÓN FINANCIERA

TASA INTERNA DE RETORNO

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Para el caso de ECOMPROBAA CIA LTDA la TIR es de 139% mayor da la tasa



de descuento que es del 6% lo cual lo convierte en un proyecto rentable.

VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN) del proyecto sin financiamiento es de **\$87.643,52** dólares para el cual se ha tomado una tasa de descuento del 6%, el resultado de esta prueba es que el proyecto es viable ya que mientras el VAN sea positivo quiere decir que el proyecto se financia así mismo y genera un retorno financiero para el inversionista.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Introducción.-

Los flujos de efectivo que se usan para determinar la aceptabilidad de un proyecto están determinados por los pronósticos de acontecimientos inciertos, como las condiciones económicas en el futuro y la demanda esperada de un producto. Entonces, de manera intuitiva se sabe que los montos del flujo de efectivo que se usan para determinar el VAN de un proyecto podrían ser muy diferentes de lo que en realidad pase en el futuro.

Pero esas cifras representan el mejor, y más confiable, pronóstico respecto de los flujos de efectivo esperados con un proyecto. También se sabe que si una variable de entrada clave cambia, como las unidades vendidas, el VAN del proyecto cambia.

El análisis de sensibilidad es una técnica que muestra exactamente cuánto cambiará el VAN en respuesta a un cambio determinado en una variable de entrada, si todo lo demás permanece constante. En un análisis de sensibilidad se parte de un caso base cuyo desarrollo está en función de los valores esperados de cada entrada. Después cada variable se cambia por puntos porcentuales específicos por encima y por debajo del valor esperado, y todo lo demás se mantiene constante; después se calcula un VAN nuevo para cada uno de estos valores.



Si el VAN experimenta un cambio grande para cambios relativamente pequeños de esa variable, entonces el riesgo del proyecto que esta relacionado con ella es alto. (No necesariamente se debe llegar siempre a un valor negativo del VAN para que haya sensibilidad).

La mejor forma de organizar la información es establecer un límite superior y un límite inferior para las categorías mas importantes del negocio, por eso se han ensayados impactos positivos y negativos (favorables y adversos) en los datos del proyecto, generando un estimación optimista y otra pesimista a partir de una situación base, que es la mas probable dada la información disponible y las condiciones imperantes en el entorno.

CUADRO RESUMEN DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD		
DESCRIPCIÓN	% DE VARIACIÓN	TOTAL VAN
Incremento de ventas en unidades vendidas	16%	192.521,11
Disminución en ventas en unidades vendidas	-16%	-17.232,74
Incremento en el precio unitario	16%	149.261,44
Disminución en el precio unitario	-16%	5.263,33
Aumento en el costo variable unitario	25%	-21.447,30
Disminución en el costo variable unitario	-25%	196.735,69
Aumento en el costo fijo	25%	40.280,70
Disminución en el costo fijo	-25%	135.007,70

FUENTE: Libro Cómo Preparar Un Plan de Negocios Exitoso, Pág. 153-154

ELABORACIÓN: Jenny Pesantez y Silvia León

CONCLUSION.- Las variables críticas que se consideraron en el análisis de sensibilidad son; las ventas en unidades, el precio y el costo variable unitario. En particular la caída en las ventas en unidades en un 16%, pueden modificar drásticamente el resultado del proyecto, volviéndolo negativo. Una caída en el precio unitario de la misma magnitud, modifica sustancialmente en valor del proyecto, pero lo mantiene positivo. El incremento en el costo variable en un 25% por encima de lo previsto igualmente vuelve inaceptable el proyecto. En cambio el valor del proyecto muestra mayor tolerancia a los costos fijos, pues su incidencia es menor, ya que un incremento del orden del 25% en los mismos todavía mantiene positivo el valor del proyecto.

4.5.- ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO

Razón circulante

	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Circulante	34.293,94	50.792,38	60.074,52	56.442,66	48.982,68
Pasivo Circulante	33.150,06	29.889,17	37.989,08	41.091,18	37.290,73
RC	1,03	1,70	1,58	1,37	1,31

Tal como se detalla en el cuadro precedente a lo largo de los 5 años la empresa tiene plena capacidad de cubrir sus pasivos circulantes con los activos circulantes. El mejor posicionamiento se presenta en el año 2014 y el más bajo en el año 2013, todo esto producido por la variación de activos y pasivos. En el primer año están a la par, a partir del segundo año se registran incrementos en los activos circulantes, básicamente por el aumento de las cuentas por cobrar, debido a las políticas de ventas a crédito.

Razón rápida

	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Activos circulantes	34.293,94	50.792,38	60.074,52	56.442,66	48.982,68
Inventario	2.457,63	2.742,91	3.045,16	3.380,72	3.753,26
Pasivo circulante	33.150,06	29.889,17	37.989,08	41.091,18	37.290,73
RR	0,96	1,61	1,50	1,29	1,21

Estos resultados presentan una medida más ajustada de la liquidez de la empresa. Para el año 2013 los activos circulantes no cubren a los pasivos circulantes; ya que para nuestros productos no existe un mercado definido.

El impacto de los inventarios de la empresa no es representativo en la conformación total del activo circulante, debido a que los productos rotan

constantemente y no existen temporadas cíclicas en las cuales los inventarios se congelan, puesto que para la empresa no representa un alto grado de dependencia los inventarios frente al pasivo circulante.

Razón de efectivo.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Efectivo	17.193,86	22.861,57	30.026,79	23.305,27	23.705,53
Pasivo circulante	33150,06	29889,17	37989,08	41091,18	37290,73
RE	0,52	0,76	0,79	0,57	0,64

El análisis que determina “ECOMPROBAA” es más profundo ya que se considera la relación entre el efectivo de caja y bancos que es la disposición inmediata frente a las deudas que se generarán en las operaciones del negocio; en el año 2013 y 2016 se presenta un flujo de liquidez medio, para los años restantes se encuentra por sobre este valor.

Si los acreedores exigen a corto plazo el pago de las deudas por parte de la empresa se podría cubrir ajustadamente, según los objetivos de ampliar el mercado se deberán primero considerar las políticas de cobro de la empresa con la finalidad de superar este desfase parcial.

Razón de capital de trabajo

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Circulante	34293,94	50792,38	60074,52	56442,66	48982,68
Pasivo Circulante	33150,06	29889,17	37989,08	41091,18	37290,73
Activo Total	53692,18	66156,34	74576,14	73119,68	66685,48
RK	2%	32%	30%	21%	18%

Como la empresa tiene su inicio en el año 2013, lo cual es relativamente bajo y desfavorable para los acreedores ya que no se dispone de dinero de manera inmediata para cumplir las obligaciones a corto plazo, la empresa se vería

afectada; cabe recalcar que no se cuenta con financiamiento externo, por lo que la solvencia en liquidez es totalmente de la empresa.

Costos operativos diarios

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Costo de venta	82.161,0 7	94.139,8 0	104.512,8 2	116.013,6 9	128.781,1 0
Gastos Operativos	42710,9 4	44748,0 2	49434,11	50988,86	56402,97
Depreciación	3.248,30	6.540,61	10.076,93	13.906,63	19.115,36
COD	\$ 337,84	\$ 367,63	\$ 399,64	\$ 425,27	\$ 461,30

Si consideramos el cuadro antes indicado se analiza si el negocio puede seguir operando en situaciones extremas. A medida que incrementa el costo de ventas, también los gastos operativos.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
COD	\$ 337,84	\$ 367,63	\$ 399,64	\$ 425,27	\$ 461,30
AC	34.293,94	50.792,38	60.074,52	56.442,66	48.982,68
MIT	101,51	138,16	150,32	132,72	106,18

Considerando el antecedente antes descrito podemos determinar la medición del inventario en el tiempo con la finalidad de considerar cuanto mas podría seguir operando, si sabemos que los productos que comercializa "ECOMPROBAA" tienen una estructura física e interna de delicado tratado ya que son alimentos; los inventarios permanecerán con provisión casi limitada, para evitar pérdidas.

RAZON DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS.

Rotación de inventarios.-

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Costo de Venta	82.161,07	94.139,80	104.512,82	116.013,69	128.781,10
Saldo de Inventario	2457,63	2742,91	3045,16	3380,72	3753,26
RI	33,43	34,32	34,32	34,32	34,31

Como una aproximación, cada artículo de inventario de ECOMPROBAA se vende y reabastece 33,43 veces en el año 2013, mismo que se mantendrá a lo largo del periodo operativo, con una pequeña variación.

Edad promedio de inventario.-

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Rotación del Inventario	33,43	34,32	34,32	34,32	34,31
EPI	10,77	10,49	10,49	10,49	10,49

La calidad de gestión del abastecimiento del stock y practicas de compra de "ECOMPROBAA", se establecen en un promedio de 10.49 desde el año 2014 al 2017; para el año 2013 se presenta en 10,77 esto se daría debido al surtido de productos que comercializa y a la industria en la que desarrolla sus actividades ya que aún no presenta competencia directa.

Rotación de cuentas por cobrar.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	156.534,0 6	169.615,5 1	181.835,5 1	194.973,6 6	209.061,0 9
Cuentas por Cobrar	0,00	25.442,33	27.275,33	29.246,05	20.906,11
RCC	0,00	6,67	6,67	6,67	10,00



En el cuadro antes indicado se considera una RCC para el año 2013 en 0 (Cero), debido a que se aplicó la política de venta 100 por 100 contra entrega, ya que los costos operativos para este año por ser el primero de la empresa, requiere cubrir en lo posible todos sus costos y gastos, ya que no cuenta con financiamiento externo.

En comparación a los años siguientes del 2014 al 2016, las políticas de cobro que se aplicarán por parte de la administración están enfocadas a captar la mayor parte de las deudas, y evitar la prolongación de tiempo para los créditos, ya que se considera un promedio de 7.5025 veces que rotan las cuentas por cobrar. Para el año 2017, se nota un progresivo incremento de la ineficiencia para cobrar créditos de ventas, ya que la ampliación de nuevas sucursales al exterior genera planes operativos que requieren de nuevas políticas de cobro, según el comportamiento de los clientes.

Periodo promedio de cobro.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Rotación de Cuentas por Cobrar	0,00	6,67	6,67	6,67	10,00
PPC	0	54,00	54,00	54,00	36,00

La empresa en el año 2013 no presenta dificultad alguna para realizar los cobros puesto que no se generaron ventas a crédito. Para el año 2014 al 2016 se presenta un promedio de 54 días que nos demoraríamos en cobrar los créditos generados por ventas, dificultad que se genera ya que tenemos variación de productos. Para el año 2017 se reduce el tiempo promedio de cobro ya que se contratará nuevo personal, debido a la proyección de ventas al exterior.

Rotación de cuentas por pagar.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Costo de ventas	82.161,07	94.139,80	104.512,8 2	116.013,6 9	128.781,1 0
Cuentas por pagar	21.672,57	18.750,38	27.879,47	30.951,65	28.635,31
Rotación	3,79	5,02	3,75	3,75	4,50

Nuestros Proveedores otorgan crédito a “ECOMPROBAA CIA. LTDA.” 4 veces por año, durante un periodo de 5 años. Esto significa que la mayoría de las ventas fueron realizadas al contado.

Periodo promedio de pago.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Cuentas por pagar	3,79	5,02	3,75	3,75	4,50
PPP	94,96	71,70	96,03	96,05	80,05

Para “ECOMPROBAA CIA. LTDA.”, una estrategia para mantener una alianza firme con los proveedores se enfoca en pagar en un periodo de tiempo corto, asegurando calidad, disponibilidad de inventario, precios justos, fidelidad y compromiso. A pesar de que en el cuadro anterior se aprecia un desfase en el tiempo de pago que nos exigen los proveedores cumplir y el tiempo de cobro que exigimos a los clientes, se considera el valor de cuentas por cobrar, en comparación con las cuentas por pagar, donde se determina que existe la capacidad para cubrir con las obligaciones según:

Año 2013: cuentas por cobrar \$ 0,00 USD y cuentas por pagar \$ 21.672,57 USD. Este desfase se cubrirá con el efectivo que se mantiene en \$ USD 17.193,86, juntamente con el valor que también se mantiene en bancos \$ 14.642,44USD.



Año 2014: cuentas por cobrar \$ 25.442,33 USD y cuentas por pagar \$ 18.750,38 USD

Año 2015: cuentas por cobrar \$ 27.275,33 USD y cuentas por pagar \$ 27.879,47USD, pudiendo la diferencia cubrir con efectivo.

Año 2016: cuentas por cobrar \$ 29.246,05 USD y cuentas por pagar \$ 30.951,65 USD, pudiendo la diferencia cubrir con efectivo.

Año 2017: cuentas por cobrar \$ 20.906,11 USD y cuentas por pagar \$ 28.635,31 USD, pudiendo la diferencia cubrir con efectivo.

Promedio de rotación de activos fijos

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	156.534,0 6	169.615,5 1	181.835,5 1	194.973,6 6	209.061,0 9
Activo Fijo Neto	12.090,70	9.238,58	8.142,24	10.074,73	10.848,29
Rotación de activos	12,95	18,36	22,33	19,35	19,27

Tomando como referencia el año 2013 se observa la eficiencia con la que la empresa maneja los activos fijos en la generación de ventas; ya que por cada dólar invertido en activos fijos se generará \$ 12.95 USD en ventas. Posteriormente el índice va incrementando, a excepción de los 2 últimos años en los cuales disminuye levemente por la adquisición de nuevos activos.

Rotación de activo total.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	156.534,0 6	169.615,5 1	181.835,5 1	194.973,6 6	209.061,0 9
Activo total	53692,18	66156,34	74576,14	73119,68	66685,48
Rotación	2,92	2,56	2,44	2,67	3,14

“ECOMPROBAA CIA. LTDA.”, al realizar una comparación con el promedio de rotación de activos fijos notamos una disminución significativa, esto se debe a la incorporación de los activos circulantes. Con el antecedente antes indicado

podemos manifestar que hay una mayor participación de los activos circulantes en la conformación de activos totales. Por cada dólar invertido en activos totales se ha generado un promedio de \$ 2.75 USD en ventas a lo largo de 5 años.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de endeudamiento.

	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivos Totales	33.150,06	29.889,17	37.989,08	41.091,18	37.290,73
Activos Totales	53.692,18	66.156,34	74.576,14	73.119,68	66.685,48
R. Endeudamiento	62%	45%	51%	56%	56%

El grado o proporción de los activos totales de “ECOMPROBAA CIA. LTDA.”, son financiados por proveedores para el año 2013 en un 62%, y esta participación va disminuyendo paulatinamente durante los siguientes años, debido al incremento de los activos totales en una proporción mayor al incremento dado en los pasivos totales.

Razón deuda/capital.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Deuda Total	33150,06	29889,17	37989,08	41091,18	37290,73
Capital Contable	20542,12	36267,17	36587,05	32028,50	29394,75
RD/K	1,61	0,82	1,04	1,28	1,27

La empresa esta utilizando en mayor proporción el dinero otorgado por terceros con respecto al aporte efectuado de sus propietarios, a excepción del año 2013, ya que este registra una disminución de la deuda respecto del año anterior y posteriores.

Multiplicador de capital.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Activo total	53.692,18	66.156,34	74.576,14	73.119,68	66.685,48
capital contable	20542,12	36267,17	36587,05	32028,50	29394,75
MK	2,61	1,82	2,04	2,28	2,27

Por cada dólar aportado por los propietarios se ha generado \$ 2.61 USD para el año 2013 en activos para la empresa, para los siguientes años el factor disminuye con respecto a este, debido al incremento de la participación del capital contable frente al activo total.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Margen de rentabilidad bruta.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas netas	156.534,0 6	169.615,5 1	181.835,5 1	194.973,6 6	209.061,0 9
Costo de Ventas	82.161,07	94.139,80	104.512,8 2	116.013,6 9	128.781,1 0
MRB	48%	44%	43%	40%	38%

Por cada dólar que la empresa genera por ventas se recibe una rentabilidad bruta del 48% en el año 2013, lo que representa un factor de eficiente para la generación de mayor rentabilidad neta. Este factor va disminuyendo en los siguientes años, debido al incremento en el costo de ventas, el mismo que es mayor a la proporción del incremento registrado en la demanda de cada uno de los productos.

Margen de rentabilidad operativa

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Operativa	31.662,05	30.727,68	27.888,57	27.971,12	23.877,02
Ventas Netas	156.534,06	169.615,51	181.835,51	194.973,66	209.061,09
MRO	20%	18%	15%	14%	11%

El porcentaje de cada dólar vendido, que le queda a la empresa después de cubrir sus costos y gastos de operación es del 20% para el primer año, disminuyendo paulatinamente en los siguientes años debido al incremento del costo de ventas y gastos de operación en una proporción superior a la variación originada en las ventas.

Margen de rentabilidad neta.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad disponible	17.257,80	16.748,51	15.201,01	15.246,01	13.014,47
Ventas Netas	156.534,06	169.615,51	181.835,51	194.973,66	209.061,09
MRN	11%	10%	8%	8%	6%

Por cada dólar aportado por parte de los propietarios reciben 11 ctv., de utilidad en el primer año, disminuyendo este en los siguientes años debido al incremento de costos y gastos producto de las operaciones normales del negocio.

ROA.

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Disponible	17.257,80	16.748,51	15.201,01	15.246,01	13.014,47
Activo Total	53.692,18	66.156,34	74.576,14	73.119,68	66.685,48
ROA	32%	25%	20%	21%	20%

La capacidad que tienen los activos totales para generar utilidades es eficiente ya que se presenta un rendimiento del 32% en el primer año, generando variaciones en menos en los siguientes años, debido a la disminución de utilidades por las razones mencionadas anteriormente, las cuales se han presentado en una proporción mayor al incremento dado en los activos.

ROE

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Disponible	17.257,80	16.748,51	15.201,01	15.246,01	13.014,47
Capital Contable	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
	115%	112%	101%	102%	87%

Los resultados operativos del negocio son fuertes, la rentabilidad se ha visto mejorada debido a que la participación de la utilidad contable excede al aporte efectuado por los propietarios durante los 4 primeros años.



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-CONCLUSIONES

- De la investigación de mercado realizada se pudo observar que la ciudad de Cuenca es un lugar adecuado para la comercialización de productos naturales a base de almidón de achira, ya que las tendencias de consumo de productos sanos y naturales se ha incrementado notablemente en los últimos años, por salud, bienestar, y seguridad de una vida sana, se ha incorporado dentro de la cadena de nutrición por lo menos un producto natural.
- Además se tiene en cuenta la distancia que existe entre el lugar de elaboración de los productos y los clientes, permitiendo una comercialización más directa que garantiza la seguridad alimentaria tanto en calidad como en conservación.
- En cuanto a la demanda, es importante mencionar que la tendencia es regular en la adquisición de productos naturales en el país.
- La tendencia creciente al consumo de productos naturales permite que los nuevos productos a base de almidón de achira que se vienen produciendo en los últimos años, en lugares que aun mantienen tradiciones y costumbres ancestrales, no solo se conserve a nivel nacional sino también en el exterior; específicamente en Estados Unidos, donde los mencionados productos han sido adquiridos por migrantes de nuestro país, lo cual permite aprovechar la oportunidad de ampliar el mercado hacia la exportación.
- Existen pequeños negocios familiares dedicados a la elaboración de productos de almidón de achira que, para proteger sus intereses, han



decidido aplicar un precio unificado a cada uno de sus productos. Esto representa para ECOMPROBAA CIA LTDA. la oportunidad de ingresar al mercado ofreciendo productos a un precio menor del actual.

- Para la ubicación de la planta de almacenamiento de la mercadería y posterior proceso de empaque se tomaron en consideración varios factores, entre los cuales destaca la cercanía entre la empresa, los proveedores y los clientes, además del descongestionamiento vial.
- Del proceso de empaque es importante destacar que todos los desechos tienen una utilización posterior por lo cual no se generará contaminación.
- El proyecto requiere una inversión inicial de 15,000 dólares, de los cuales la mayoría constituye la adquisición de los productos. El proyecto no genera pérdidas sino que al contrario prevee utilidades desde el primer año.
- La inversión requerida será financiada con el 50% de aportación por cada una de las socias, lo que significa que no habrá necesidad de recurrir al financiamiento externo.
- Las variables críticas del proyecto son las ventas y los costos variables. La caída en las ventas en unidades en un 16%, modifican drásticamente el resultado del proyecto, volviéndolo negativo. El incremento en el costo variable, en un 25% por encima de lo previsto, igualmente vuelve inaceptable el proyecto.
- Por ultimo, es necesario destacar que el proyecto representa una alternativa diferente de inversión, ya que al no existir competencia relevante y por ser una actividad en crecimiento de la cual se pueden



obtener beneficios representativos, es pertinente que el inversionista dirija su interés hacia ella, sobretodo porque se ayudaría al sector rural del país fomentando empleo y promocionando un producto propiamente ecuatoriano.

5.2.- RECOMENDACIONES

- Para la comercialización del producto se debe ingresar al mercado meta con una estrategia agresiva de publicidad y promoción, complementada con un precio bajo de introducción para cada producto e innovación constante de productos, ajustándose a las necesidades de los consumidores.
- Investigar más profundamente el mercado exterior, ya que al existir una demanda insatisfecha, resulta importante saber cuáles son los gustos y preferencias del consumidor final, para verificar la posibilidad de, en el futuro, optar por una estrategia de crecimiento vertical y ser distribuidores propios en el exterior sin necesidad de intermediarios.
- Promocionar la capacidad del artesano ecuatoriano en el exterior mediante productos como los derivados de almidón y demás generados a partir de la achira para poder comercializar un producto de calidad a más mercados del mundo.
- Impulsar a las instituciones vinculadas al sector que regulen los precios de la materia prima.



BIBLIOGRAFIA

➤ **LIBROS**

- BESLEY Scott, BRIGHAM Eugene F., "Fundamentos de Administración Financiera", DR. 2009 por Cengage Learning Editores S.A. de C.V., 14 a edición, Impreso en México, 2009.
- DICKSON, BALANKO Greg, 2007, "Como preparar un plan de negocios exitoso", Edit. Mac Graw Hill Interamericana. Impreso en México.
- KERIN, HARTLEY, RUDELIUS, 2009⁹, "Marketing", Edit. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., Impreso en China.
- KINNEAR Thomas C. TAYLOR James R. 1993⁴, "Investigación de mercados" Edit. Mc Graw Hill Interamericana, Impreso en México.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2008¹², "Principios de Marketing", Edit. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall., Impreso en España.
- MALHOTRA Naresh K., 2007⁵, "Investigación de Mercados", Publicada por Pearson Education, Inc., como Prentice Hall, Impreso en México.
- SCHIFFMAN, LEON G. y KANUK, LAZAR Leslie, 2005⁸, "Comportamiento del Consumidor", Edit. Prentice Hall, Inc., Impreso en México.
- VINTIMILLA De Crespo Eulalia, 1993, "Viejos Secretos de la Cocina Cuencana"

➤ **TESIS**

- AVILA Cárdenas Miriam, CARDENAS Quezada Ninfa, 1991-1992, "El cultivo de la Achira y su problemática en la zona de Girón (Canna Edulis)", Colegio Técnico Agropecuario "Alejandro Andrade Cordero", Girón-Azuay
- DUQUE Mónica, YUNGA Martha, 1992-1993, "Cosecha e industrialización de la achira", Colegio Técnico Agropecuario "Alejandro Andrade Cordero", Girón-Ecuador.



➤ **DOCUMENTOS**

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR PUBLICADA EN EL SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 116 DEL 10 DE JULIO DEL 2000.

➤ **INTERNET**

- <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/39/comunidad.htm>
- <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/requisitos-y-tramites-para-obtener-el-registro-sanitario>
- <http://cultivoachira.blogspot.com/>
- <http://es.calameo.com/read/0004216232e85a3f41e70>
- http://es.wikipedia.org/wiki/canna_indica
- <http://es.wikipedia.org/wiki/cannaceae>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/marketing>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/r%c3%a1pel>
- <http://html.rincondelvago.com/analisis-de-una-compania-alimenticia.html>
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/page/ministerio_economia_finanzas_ecuador/archivos_informacion_importante/tab138898/tab190900/tab203179/presentacion_proforma2011.pdf
- <http://ocw.uc3m.es/biblioteconomia-y-documentacion/gestion-de-recursos-en-bibliotecas-y-unidades-de-informacion/otros-recursos-1/descripciondepuestosdetrabajo.doc/view>
- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1793/1/1010167953-2010.pdf>



- <http://www.abe-soft.com/easyprod/index.htm>
- <http://www.achiras.net/web/local/3404.html>
- <http://www.achiras.net/web/local/3438.html>
- <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-preve-crecimiento-economico-de-42-en-el-2012>
- <http://www.asambleanacional.gob.ec/201011174724/noticias/boletines/el-crecimiento-estimado-del-pib-para-el-2011-sera-de-506-con-una-disminucion-al-350-para-el-2014-diego-borja.html>
- http://www.bancohipotecario.com.sv/red_hipotecario/topicos_generales_sobre_investigacion_de_mercado.pdf - - -
- http://www.cipotato.org/artc/series/06_pdf_rtas_capacitacion/11_el_cultivo_achira_alternat_produc.pdf
- <http://www.diariodelhuila.com/noticia/5662>
- <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/210>
- <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>
- <http://www.elmercurio.com.ec/236421-achira-la-identidad-de-giron.html>
- http://www.emprendeaustro.com/emprende/index.php?option=com_content&view=article&id=28&itemid=19&limitstart=4
- http://www.emprendeaustro.com/emprende/index.php?option=com_content&view=article&id=28&itemid=19&limitstart=4
- http://www.ewakulak.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=516
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm>
-
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
-
- http://www.giron.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=101:la



-achira&catid=61:giron-turistico&itemid=96

[http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\)_tasa_de_crecimiento_real.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)

<http://www.jairocalderon.info/index.php?option=comcontent&view=article&id=68&Itemid=79>

- <http://www.joethejuggler.com/funbotanica/10tubers.html>

http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=11

http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=7

-<http://www.monografias.com/trabajos36/canales-distribucion/canales-distribucion2.shtml>

-http://www.peruecologico.com.pe/raiz_achira.htm

- <http://www.tradicionescolombianas.com/>

-

http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/estudio_de_mercado.pdf

- http://www.webandmacros.com/mision_vision_valores_cmi.htm
rrhmagazine@rrhmagazine.co

A N E X O S



CONTENIDO	PAGINA
<u>ANEXO 1</u> : ESTUDIO DE MERCADO A PRODUCTORES DE ALMIDON DE ACHIRA (PAGINA 10)	1
<u>ANEXO 2</u> : ESTUDIO DE MERCADO EN LA CIUDAD DE CUENCA. "TALLER DE EVALUACION DE PRODUCTOS GASTRONOMIA ECUATORIANA". (PAGINA 13)	4
<u>ANEXO 3</u> ENCUESTA DE MERCADO – CUENCA – PREFERENCIA POR PRODUCTOS NATURALES	12
<u>ANEXO 4</u> : REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO EN LA CIUDAD DE CUENCA.	14
<u>ANEXO 5</u> : CUADRO DE ACTIVOS FIJOS	25
<u>ANEXO 6</u> : CUADRO DE GASTOS DE CONSTITUCION	26
<u>ANEXO 7</u> : CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS	27
<u>ANEXO 8</u> : REPRESENTACION GRAFICA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.	28
<u>ANEXO 9</u> : VENTAS PROYECTADAS	32
<u>ANEXO 10</u> : ORIGEN DE LOS PRODUCTOS	33

ANEXO 1

**ESTUDIO DE MERCADO A PRODUCTORES DE DULCES DE ALMIDON DE
ACHIRA**

Comunicación de los hallazgos y sus implicaciones

Determinación del mercado actual

Según la investigación que se realizó en el cantón Girón, el día domingo 25 de septiembre de 2011, se presentan los siguientes resultados:

1. *Proveedores*

Nombre del negocio	Nombre del propietario	Dirección
	Sra. Florencia	Antonio Flor
Meztipan	Sra. Roxana Chapa	Antonio Flor y Abraham Barzallo
	Sra. María Ochoa	Juan Vintimilla
Dulces de almidón	Sr. Fernando Guamán	
	Sra. Carlota Ochoa.....	Andrés Córdova y Simón Bolívar



2. Producción

Nombre del propietario	Años de práctica de esta tradición	Frecuencia de tiempo que realiza el producto	Cantidad de producto que elabora	Precio de venta	Época del año de mayor venta	Comercializa el producto al extranjero	Otros productos que elabora derivados del almidón de achira
Sra. Florencia	62 años	2 veces a la semana	2000 unidades	0,10 ctv.	Fiestas de Corpus Cristi	Si hay comercialización específicamente EE.UU	Pan mestizo, sólo bajo pedido
Sra. Roxana Chapa	66 años	Cada 2 días	1500 -2000 unidades	0.10 ctv.	En fiestas de Corpus Cristi y Chaya Nieves	Si hay comercialización específicamente EE.UU	Pan mestizo, todos los días
Sra. María Ochoa	57 años	Cada 15 días	120 unidades	0.10 ctv.	En fiestas de Corpus Cristi		Pan mestizo, 2 veces a la semana
Sr. Fernando Guamán	50 – 60 años (2 generaciones)	2 veces a la semana	1000 unidades	0.10 ctv.	Vacaciones (Julio-Septiembre)	Si hay comercialización específicamente EE.UU	
Sra. Carlota Ochoa	34 años	Cada 3 días	De 1500 a 1800 unidades	0.10 ctv.	Fiesta de corpus	Si hay comercialización específicamente EE.UU	Pan mestizo pero solo bajo pedido



3. Mercado actual

Nombre del propietario	Promedio de venta en unidades	Día de mayor venta	Clientes que más adquieren este producto	Consumidor final del producto	Momento del día que acuden a adquirir el producto
Sra. Florencia	20 unidades	Domingos y días festivos	Adultos, extranjeros y migrantes.		Mañana , tarde, noche
Sra. Roxana Chapa	150 -200 unidades	Jueves, sábados, domingos, días festivos	Mujeres		Mañana Tarde
Sra. María Ochoa	10 – 50 unidades	Domingo	Adultos		Tarde
Sr. Fernando Guamán	10-100 unidades	Domingo	Hombres adultos, mujeres adultas y extranjeros.		Tardes
Sra. Carlota Ochoa	300 unidades	Todos los días	-turistas Hombres y mujeres Irregular en la región		Irregular A veces en la mañana y otras en la tarde



INFORME DE LA ENTREVISTA A PRODUCTORES

NOMBRE Resumen General

DIRECCION Calle Andrés Córdova

OBSERVACIONES:

- Esta familia sigue la tradición desde hace 70 años. En la actualidad se elaboran entre 120 a 2000 dulces cada 2 días o dependiendo de la demanda. Debido a la acogida que tienen los mismos en el cantón la venta es constante en algunos casos, mientras que en otros el producto les puede durar hasta 15 días debido a la ubicación física del negocio. La época en que más se venden estos productos es en corpus y vacaciones. El precio de los dulces es de 0.10 centavos por unidad lo cual si brinda beneficio económico. Las personas que mas consumen este producto son los turistas tanto hombres como mujeres, siendo el consumo irregular por parte de los propios habitantes de la región. No hay hora en el día en que las personas más acudan a la compra ya que algunos lo hacen en la mañana y otros en la tarde.
- Las personas entrevistadas nos comentaron que si les interesarían vender los dulces de almidón a gran escala a un precio mas o menos entre 0.07 centavos por unidad hasta 0.10 centavos debido a los costos de producción si fuera el pedido mínimo de 500 unidades los mismos que tienen que ser reservados con 24 horas de anticipación.
- El costo en que mas se incurre es en la adquisición del almidón ya que su precio varia de acuerdo a la época del año en que necesitan el producto por lo cual deciden adquirirlo en gran cantidad
- Otra alternativa de producto elaborado con almidón de achira son los panes mestizos a pesar que no se elaboran con frecuencia si no bajo pedido son muy apetecidos y dirigidos a compatriotas extranjeros específicamente de



Estados Unidos. Los pedidos se los realizan para entregarlos los días martes y jueves entre 50 a 60 panes y más en el mes de Diciembre.



ANEXO 2

ESTUDIO DE MERCADO EN LA CIUDAD DE CUENCA

TALLER DE EVALUACIÓN DE PRODUCTOS GASTRONOMÍA ECUATORIANA

Informe:

Elaborado por: Jenny Pesantez y Silvia León

Fecha de evaluación taller: 15 de octubre 2011

Fecha de elaboración informe: 17 de octubre de 2011

Fecha de entrega informe:

Nombres de las personas invitadas

Grupo # 1	Grupo # 2	Grupo # 3
KRISTIN GILLINGHAM	SRA. ELENA LÓPEZ	ROBERTO REINOSO
JULIA HENRY	ING. FRANCISCO AMAYA	ANA LUCIA GUTIÉRREZ
		PAOLA ORDOÑEZ
		ESTERH ARMIJOS
		ING. WILLIAM ESTRADA
		GLORIA FERNANDEZ
		ANITA MOLINA
		JHONNY ORTEGA
		ING. JUAN PARDO
		ING. CARLOS JIMÉNEZ
		LILI MORA
		ROMAN PESANTEZ

GRUPO 1: EXTRANJEROS

TABULACION DE RESULTADOS

PRODUCTO # 1: DULCES DE ALMIDÓN

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
dulce	1	regular	1	bueno	1	natural	1
seco	2	crujiente	1	perfecto	1		

Recomendaciones

- Añadir frutos secos
- Crujiente y duro
- Sabor específico

PRODUCTO # 2: GALLETAS

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
sin sabor distintivo	2	regular	2	bueno	2	normal	1
no muy dulce	2	seca y dura	1	atractivo	1	atractivo	1
no harinosa	1						
normal	1						
parecido a harina de avena	1						

Recomendaciones

- Añadir frutos secos en la parte superior
- Que sea más húmedo, más nueces, y más dulce
- Más suave, crujiente y color más claro
- Agregar salsa de chocolate.

PRODUCTO # 3: BIZCOCHO – ALMIDÓN BLANCO

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
agradable	1	suave	1	bueno	1	no se esperaba limón	1
naranja	1	seco	1				
		regular	1				

Recomendaciones:

- Que sea más húmedo,
- Añadir frutos seco
- Amarillo es más atractivo que el marrón

PRESENTACIÓN DEL EMPAQUE

EMPAQUE # 1		EMPAQUE 2		EMPAQUE 3	
visibilidad del producto.	P= 1	se ve mas limpio	P= 1		
		uniforme			

Recomendaciones

- Añadir una descripción de cada tipo de dulce, los ingredientes
- Son muy simples, separar cada uno de los productos dentro de la caja.

GRUPO 2: PROFESIONALES

TABULACION DE RESULTADOS

PRODUCTO # 1: DULCES DE ALMIDÓN

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
agradable	1	normal	2	adecuado (correcto)	3	buen color	1
dulce	3	media	1	normal	2	buen presentación	1
no esponjoso	1	buen estado	1				
muy bueno	1	muy bueno	1				
delicioso	1	suave	1				

Recomendaciones:

- Agregar grageas
- Si lo acogería el mercado
- Agregar crema o miel
- Nada

PRODUCTO # 2: GALLETAS

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
excelente	2	debe ser menos frágil	1	muy pequeño	2	natural	3
muy bueno	1	propia de una galleta	1	normal	2		
exquisito	1	muy buen estado	1	buen combinación	1		
falta dulce	1	normal	1				
buen aroma	1	bueno	1				

Recomendaciones:

- Debe ser más grande.
- Agregar pasas
- No le agregaría nada.
- Cambiar la presentación y la figura.

PRODUCTO # 3: BIZCOCHO – ALMIDÓN BLANCO

SABOR		TEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
muy dulce	2	crema correcto	2	normal	5	atractivo	2
muy bueno	2	bien, típico del bizcocho	1			bueno para mantener la tradición	1
bueno, sabores diferentes	1	suave, buen estado	1			común, cambiar para llamar la atención	1
		normal	1			normal	1

Recomendaciones

- Cambiar la presentación para hacer el producto más llamativo.
- Hacer menos dulce,
- Agregar crema o aderezos dulces para mejorar la presentación
- Agregar maracuyá y frutos secos como nueces
- Mantener el key mas claro

PRODUCTO # 3: BIZCOCHO – ALMIDÓN NEGRO

SABOR	TEXTURA	TAMAÑO	COLOR
	muy esponjoso	2	no es atractivo
			no es tradicional
			muy oscuro no llama la atención

Recomendaciones

- Bajar el tono esta muy oscuro
- Hay mayor a aceptación por al otro bizcocho

PRESENTACIÓN DEL EMPAQUE

EMPAQUE # 1		EMPAQUE 2		EMPAQUE 3	
se observa el producto	x	mejor presentación	X		
falta color (cinta)		menos grande			
cambiar a forma cuadrada	x	mas llamativo			
falta detalles del producto		usar material biodegradable	x		
base de color blanco	x				
base de cartón cubierta transparente					
cambiar forma	x				
Total	4		2		

GRUPO 3: ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

TABULACION DE RESULTADOS

PRODUCTO # 1: DULCES DE ALMIDÓN

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		AROMA		COLOR	
poco dulce	3	suave	3	adecuado /apropiado	5	almidón	1	común	2
no empalagoso	3	un poco seco	3	pequeño	3	no se percibe	2	opaco, falta brillo	2
agradable	7	normal	1	común	1	diferente/poco usual	1	adecuado	3
dulce, adecuado	2	muy seco	3					llamativo	1
normal de almidón	1	duro	1					falta ser mas dorado	1
súper rico especial	1	llamativo							
muy dulce	1								

Recomendaciones:

- Cambiar la contextura
- Que sean menos suaves
- Cambiar el nombre
- Agregar aderezo
- Falta aroma
- Falta relleno
- Falta mas azúcar
- Cambiar color

- Debe ser mas grande

PRODUCTO # 2: GALLETAS

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
muy poca azúcar	7	muy suave	4	correcto	8	llamativo	2
light	3	muy duro	5	un poco grande	1	pálido	3
falta definición sal o dulce	4	arenoso	1			oscuro	3
bueno	1	seco/pálido	1			adecuado	1
insípido	2	apropiado	2				
		semi suave	1				

Recomendaciones:

- El sabor es casi nulo, no se sienten los aderezos
- Agregar dulce líquido
- Quitar grasas o aceite
- Debe cambiar el color y la apariencia
- Debe mejorar la forma
- Debe tener mas sabor
- Agregar chocolate
- Agregar frutos secos
- Agregar colores
- Debe tener un menor tamaño

PRODUCTO # 3: BIZCOCHO – ALMIDÓN BLANCO

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
dulce	3	suave	2	correcto	1	esta bien	4
igual al key	1	esponjoso	1	pequeño	2	mas llamativo	1
rico	5	key es mas suave	1	bien	1	buena presentación	1
bueno	3	bien	6	normal	1		
normal	1	blando	1				
delicioso	2	apropiado	1				
agradable	1						
adecuado	1						

Recomendaciones:

- Hacer menos esponjoso

PRODUCTO # 3: BIZCOCHO – ALMIDÓN NEGRO

SABOR		CONTEXTURA		TAMAÑO		COLOR	
mejor es el blanco	4	duro	1	correcto	1	muy granulado	1
similar al key de chocolate	1	arenoso	1	pequeño	1	muy oscuro	2
no es muy bueno	1	suave	1	bien	1	esta bien	1
bueno	1	seco	1			es mejor que el blanco	1
normal	1	esponjoso	1				

Recomendaciones:

- Agregar chocolate al bizcocho negro
- Aclarar un poco el color del bizcocho negro
- Hacer menos esponjoso

PRESENTACIÓN DEL EMPAQUE

EMPAQUE # 1		EMPAQUE 2		EMPAQUE 3	
agregar lazo	1	agradable, vistoso	2		
se aprecia el producto	1	mas practico			
presentación elegante	2	normal de bocaditos			
		bien			
		se aprecia el producto			
		adecuado			
		visibilidad			
Total	4		7		

Recomendaciones:

- Cambiar el color de la etiqueta por blanco en lugar de verde
- Usar material biodegradable.

ANALISIS DE LOS PRODUCTOS

EXTRANJEROS

PRODUCTO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
DULCES DE ALMIDON		1	1	
GALLETAS			2	
BIZCOCHOS			2	
EMPAQUE		1	1	

PROFESIONALES

PRODUCTO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
DULCES DE ALMIDON	1	5		
GALLETAS	3	1	2	
BIZCOCHOS		4	3	
EMPAQUE	1=5	2=1		

ESTUDIANTES

PRODUCTO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
DULCES DE ALMIDON	1	2	7	1
GALLETAS			9	2
BIZCOCHOS	6	5		
EMPAQUE	1=5	2=6		

PRECIO DE LOS PRODUCTOS

EXTRANJEROS

PRODUCTO	PRECIO (PAQUETE DE 10 UNIDADES)
DULCES DE ALMIDON	2.00 USD,/ 40c
GALLETAS	2,00/ 25c
BIZCOCHOS	1,00/ 45c

PROFESIONALES

PRODUCTO	PRECIO (PAQUETE DE 10 UNIDADES)
DULCES DE ALMIDON	2.00/2.50/3.00/1.50/1.00/3.00
GALLETAS	1.50/2.00/2.00/1.00/1.00/2.00
BIZCOCHOS	½.60/1.20/1.50/1.00/1.40

ESTUDIANTES

PRODUCTO	PRECIO (PAQUETE DE 10 UNIDADES)
DULCES DE ALMIDON	2.50/1.00/1.00/1.00/2.50/1.50/1.00/0.70/1.00/0.50
GALLETAS	1.00/1.00/1.00/1.00/1.00/1.50/1.50/1.00/0.60/1.50/0.50
BIZCOCHOS	1.50(p)/2.50(g)/3.00/2.00/1.50/2.50/2.00/2.00/1.50/1.50/1.50/1.00



ANEXO 3

ENCUESTA DE MERCADO – CUENCA – PREFERENCIA POR PRODUCTOS NATURALES.

(Para determinar el mercado objetivo)

Buenos días somos estudiantes de la Universidad de Cuenca de la Facultad de Ciencias Económicas, escuela de Administración de Empresas, la presente encuesta es para determinar el nivel de preferencia que tiene el consumo de productos naturales , por lo que solicitamos nos ayude con unos minutos de su tiempo.

Nº de la encuesta _____ Sector _____

DATOS DEMOGRAFICOS

1.- Genero 1 masculino 2 Femenino

2.- Edad 1 18 – 29 2 30 – 39 3 40 – 49 4 50 – 59 5 60 y más.

3.- Nivel de Instrucción Actividad 4.- Estado Civil 5.- Nivel de ingresos 6.-

1 <input type="checkbox"/> primaria en estado publico	<input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> menos de 100usd	1
2 <input type="checkbox"/> secundaria en estado privado	<input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> de 101 a 200 usd	2
3 <input type="checkbox"/> superior ama de casa	<input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> de 201 a 300 usd	3
4 <input type="checkbox"/> otros comerciante	<input type="checkbox"/> 4	Unión Libre <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> de 301 a 400 usd	4
estudiantes	<input type="checkbox"/> 5	Viudo <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> de 401 a 500 usd	5
otros	<input type="checkbox"/> 6	N/C <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/> mas de 500 usd	6

DATOS DEL PRODUCTO

7.- Usted consume productos naturales
SI NO

8.- Cual de estos productos es de su mayor preferencia

<input type="checkbox"/> 1	galletas
<input type="checkbox"/> 2	bizcocho
<input type="checkbox"/> 3	bizcotelas
<input type="checkbox"/> 4	empanadas

9- Ha consumido productos a base de almidón de achira
SI NO

10.- Le gustaría consumir productos a base de almidón de achira como:
 1 Galletas



- 2 bizcocho
 — 3 bizcotelas
 — 4 empanadas

11.- Cuantas unidades le gustaría que contenga cada paquete de

- | | | |
|---|----------------------|------------|
| 1 | <input type="text"/> | galletas |
| 2 | <input type="text"/> | bizcocho |
| 3 | <input type="text"/> | bizcotelas |
| 4 | <input type="text"/> | empanadas |

12.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por cada paquete de?

- | | | |
|----------------------|---|------------|
| <input type="text"/> | 1 | galletas |
| <input type="text"/> | 2 | bizcocho |
| <input type="text"/> | 3 | bizcotelas |
| <input type="text"/> | 4 | empanadas |

13.- ¿Con que frecuencia acostumbra comprar productos naturales?

- | | | |
|----------------------|---|-----------------------|
| <input type="text"/> | 1 | todos los días |
| <input type="text"/> | 2 | dos veces a la semana |
| <input type="text"/> | 3 | una vez a la semana |
| <input type="text"/> | 4 | cada quince días |
| <input type="text"/> | 5 | una vez al mes |
| <input type="text"/> | 6 | otros. Explique |

14.- ¿Donde usted adquiere productos naturales?

- | | | |
|----------------------|---|----------------------|
| <input type="text"/> | 1 | tiendas naturistas |
| <input type="text"/> | 2 | mini mercados |
| <input type="text"/> | 3 | supermaxi |
| <input type="text"/> | 4 | centros comerciales. |

15.- ¿Si se vendieran productos elaborados a base de almidón de achira, usted los compraría?

SI NO



DATOS INFORMATIVOS

17.- Frec. De canal de Tv
periódico

18.- Frec. De emisora de radio

19.- Frec. De

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4

ECOMPROBAA CIA LTDA

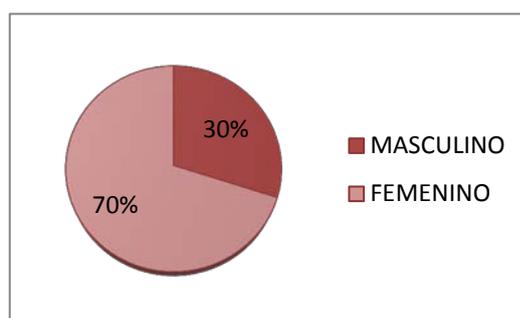
TABULACION E INTERPRETACION DE LA ENCUESTA- ESTUDIO DE MERCADO.

POBLACION	84.272
MUESTRA	196

1. GENERO

MASCULINO	30%	59
FEMENINO	70%	137
TOTAL	100%	196

GRAFICO

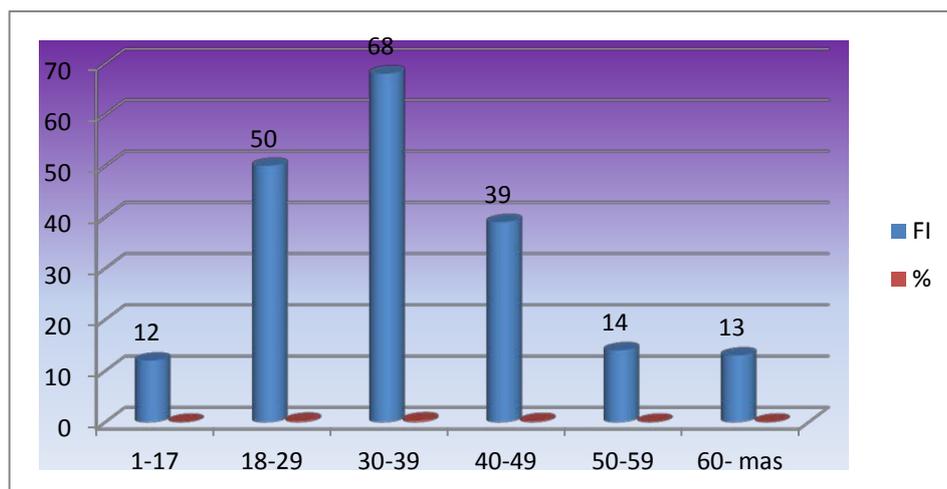


Interpretación: según estudios la tendencia de consumo de productos naturales se da mas en mujeres que en hombres debido a la constante preocupación que existe por mantener un equilibrio corporal es por ello que hemos tomado esta referencia para orientar el estudio de mercado mas a este genero.

2. EDAD

EDADES	FI	%
1-17	12	6%
18-29	50	26%
30-39	68	35%
40-49	39	20%
50-59	14	7%
60- mas	13	7%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

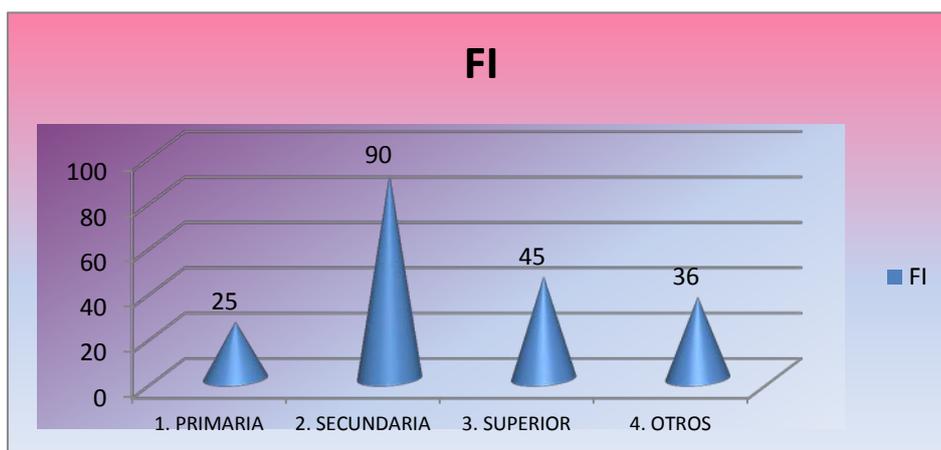


Interpretación: la encuesta para el estudio de mercado se enfocó en un cierto rango de edades, ya que se plantea la comercialización de productos para diferentes edades, debido a la aceptación que tuvieron en estudios realizados anteriormente.

3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

INSTRUCCIÓN	FI
1. PRIMARIA	25
2. SECUNDARIA	90
3. SUPERIOR	45
4. OTROS	36
TOTAL	196

GRAFICO



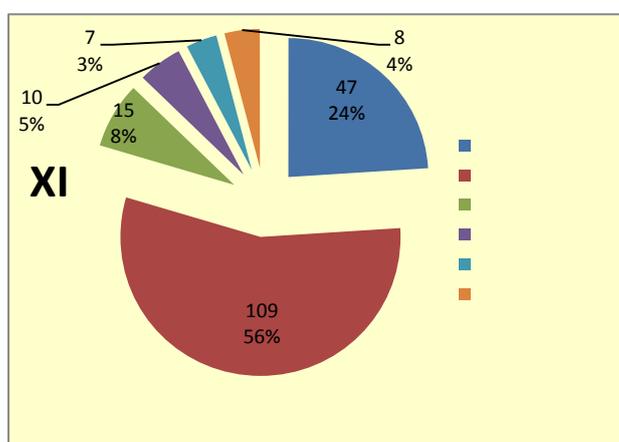
Interpretación: se considera esta variable importante para determinar la orientación que debe tener la publicidad para atraer a los clientes ya que se

puede enfocar en una publicidad de alto involucramiento.

4. ESTADO CIVIL

ESTADO	XI	%
1. SOLTERO	47	24%
2. CASADO	109	56%
3. DIVORCIADO	15	8%
4. UNION LIBRE	10	5%
5. VIUDO	7	4%
6. NO CONTESTA	8	4%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

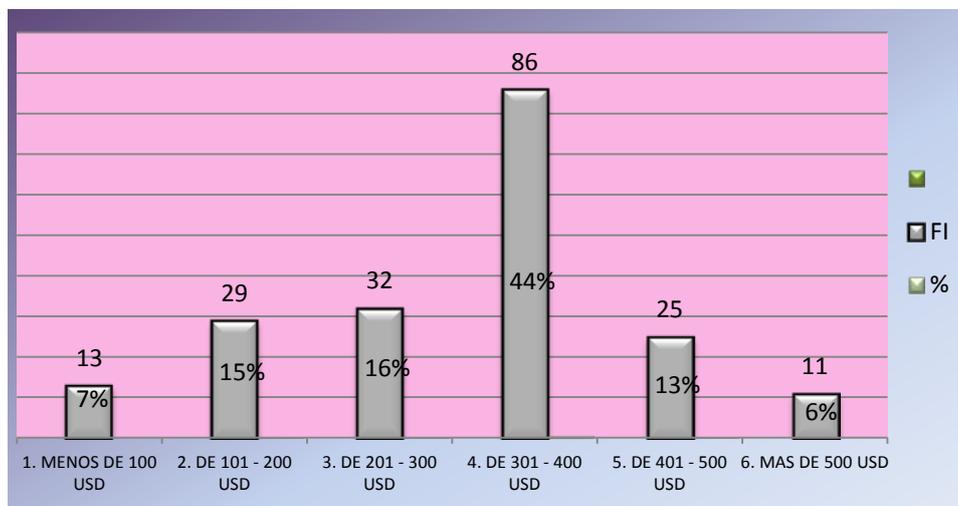


Interpretación: los productos que ECOMPROBAA CIA LTDA desea comercializar están orientados hacia los diferentes gustos que tiene cada uno de los miembros de la familia ya que se busca ofrecer galletas (niños), bizcochos (jóvenes), bizcotelas (eventos sociales), empanadas (personas adultas)

5. NIVEL DE INGRESO

INGRESOS	FI	%
1. MENOS DE 100 USD	13	7%
2. DE 101 - 200 USD	29	15%
3. DE 201 - 300 USD	32	16%
4. DE 301 - 400 USD	86	44%
5. DE 401 - 500 USD	25	13%
6. MAS DE 500 USD	11	6%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

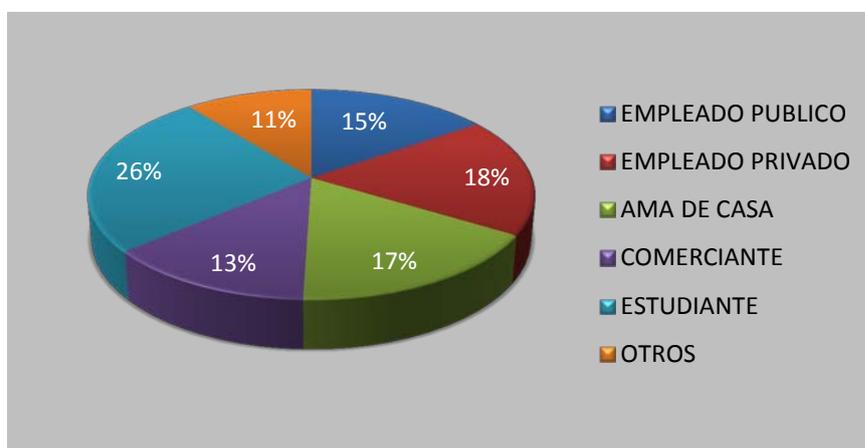


Interpretación: de acuerdo al estudio de costos de compra de los productos y proceso de comercialización de los mismos, el público al cual va dirigido el plan de negocios es de personas con ingresos medio altos.

6. ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD	FI	%
EMPLEADO PUBLICO	30	15%
EMPLEADO PRIVADO	36	18%
AMA DE CASA	33	17%
COMERCIANTE	26	13%
ESTUDIANTE	50	26%
OTROS	21	11%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

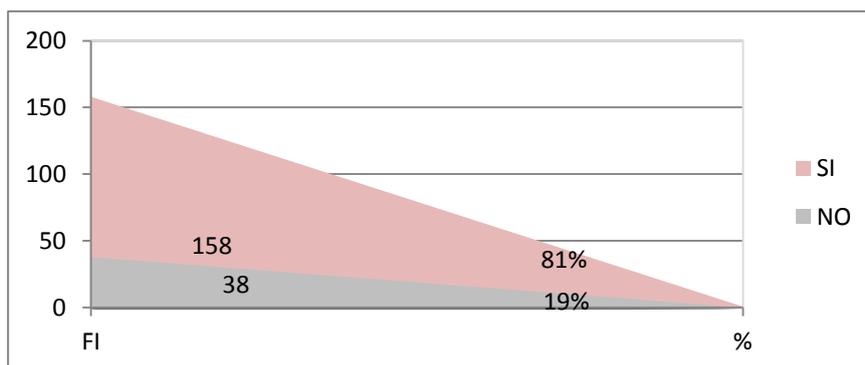


Interpretación: la mayor parte de los encuestados corresponden a estudiantes ya sea de secundaria o superior.

7. CONSUMO DE PRODUCTOS NATURALES

RESPUESTA	FI	%
SI	158	81%
NO	38	19%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

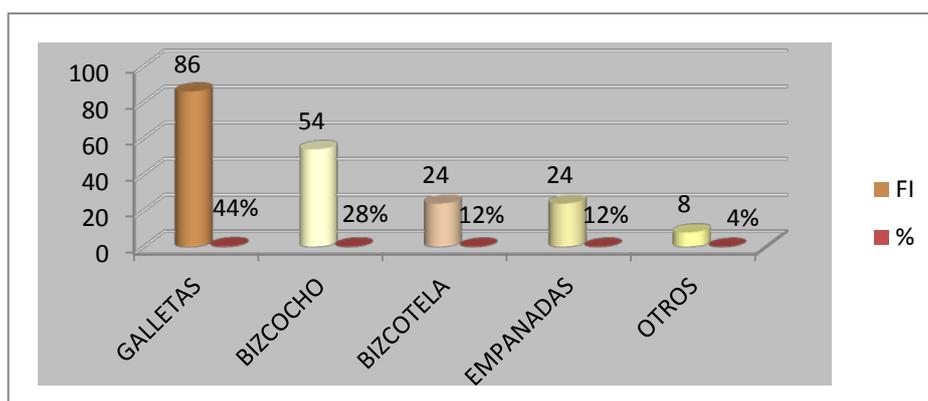


Interpretación: en la actualidad existe una mayor preocupación por el cuidado del organismo de cada persona por lo que han optado por el consumo de productos naturales, muestra de ello es el resultado de la encuesta que muestra que el 81% tiene este tipo de estilo de vida.

8. PRODUCTOS DE PREFERENCIA

PRODUCTO	FI	%
GALLETAS	86	44%
BIZCOCHO	54	28%
BIZCOTELA	24	12%
EMPANADAS	24	12%
OTROS	8	4%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

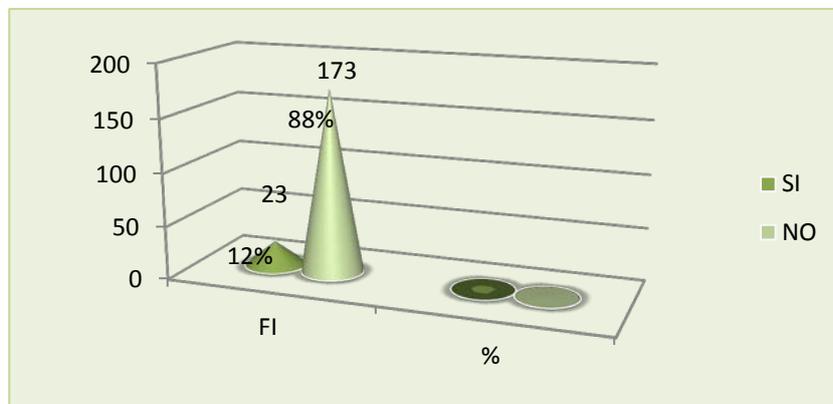


Interpretación: las galletas son los productos que mas consumen las personas encuestadas debido a la ergonomía de su presentación y su sabor que puede variar entre lo dulce y la sal.

9. HA CONSUMIDO PRODUCTOS A BASE DE ALMIDÓN DE ACHIRA

RESPUESTA	FI	%
SI	23	12%
NO	173	88%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

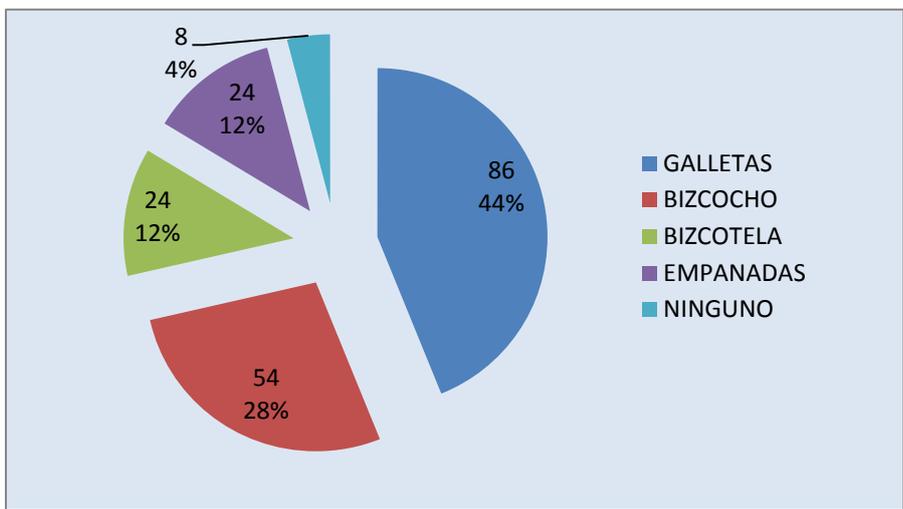


Interpretación: según los resultados la mayoría de las personas encuestadas casi no conocen el almidón de achira ya que argumentan que su comercialización no se lo ha hecho de la manera adecuada; por otro lado las personas que si conocen dicen que falta publicidad para dar a conocer más el producto.

10. LE GUSTARÍA CONSUMIR PRODUCTOS A BASE DE ALMIDÓN DE ACHIRA, COMO

RESPUESTA	FI	%
GALLETAS	86	44%
BIZCOCHO	54	28%
BIZCOTELA	24	12%
EMPANADAS	24	12%
NINGUNO	8	4%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

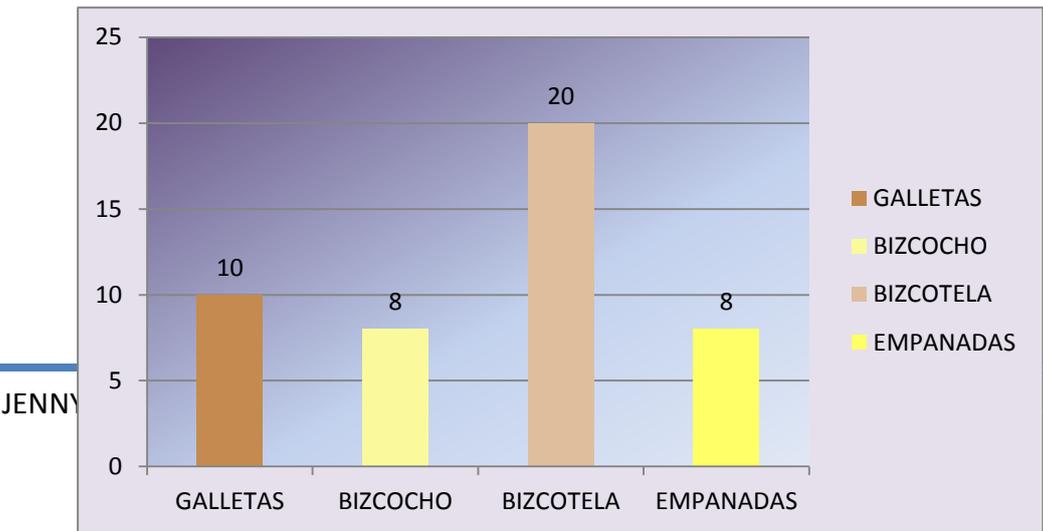


Interpretación: las personas encuestadas, afirmaron que les gustaría consumir productos a base de almidón de achira en la forma de los productos que mas consumen, por ejemplo: a las personas que les gusta las galletas si quisieran consumir almidón de achira en esta misma presentación

11. CUANTAS UNIDADES LE GUSTARIA QUE CONTENGA CADA PAQUETE

RESPUESTA	FI
GALLETAS	10
BIZCOCHO	8
BIZCOTELA	20
EMPANADAS	8

GRAFICO



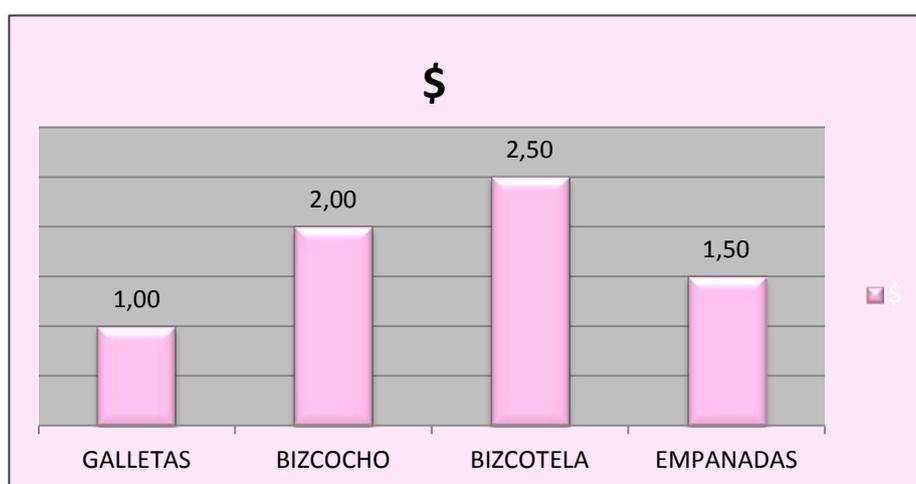
JENNY

Interpretación: este cuadro nos muestra en promedio cuantas unidades debería contener cada paquete de productos.

12. CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR CADA PAQUETE DE:

RESPUESTA	\$
GALLETAS	1,00
BIZCOCHO	2,00
BIZCOTELA	2,50
EMPANADAS	1,50

GRAFICO



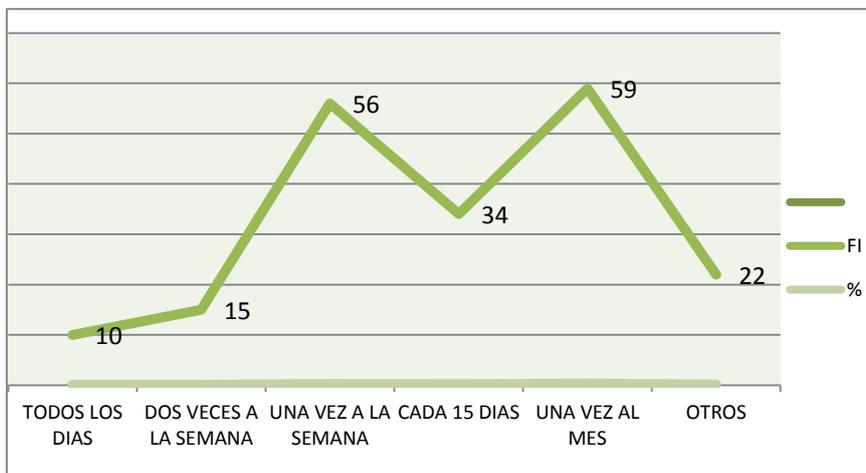
Interpretación: este cuadro nos muestra el precio al cual estarían dispuestos los encuestados a pagar por cada paquete de producto.

13. FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS NATURALES EN LOS HOGARES CUENCANOS

FRECUENCIA	FI	%
TODOS LOS DIAS	10	5%
DOS VECES A LA SEMANA	15	8%
UNA VEZ A LA SEMANA	56	29%
CADA 15 DIAS	34	17%
UNA VEZ AL MES	59	30%
OTROS	22	11%
TOTAL	196	100%



GRAFICO

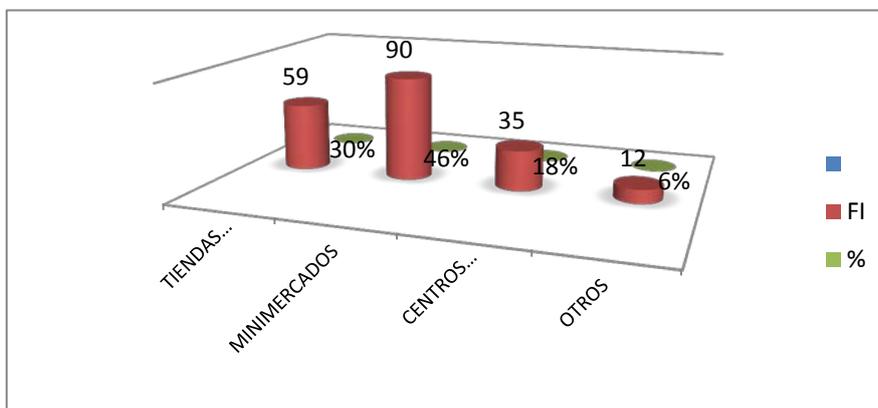


Interpretación: con estos resultados podemos ver que la compra de productos naturales se lo hace con mayor frecuencia cada quince días.

14. DONDE ADQUIERE PRODUCTOS NATURALES

LUGAR	FI	%
TIENDAS NATURISTAS	59	30%
MINIMERCADOS	90	46%
CENTROS COMERCIALES	35	18%
OTROS	12	6%
TOTAL	196	100%

GRAFICO

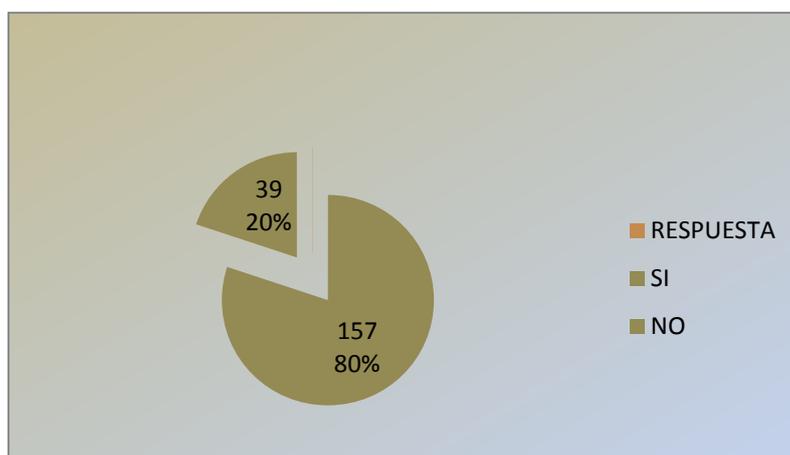


Interpretación: las personas encuestadas adquieren productos naturales más en mini mercados debido a que compran conjuntamente otro tipo de productos.

15. SI SE VENDIERAN PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE ALMIDÓN DE ACHIRA, USTED LOS COMPRARÍA

RESPUESTA	FI	%
SI	157	80%
NO	39	20%
TOTAL	196	100%

GRAFICO



Interpretación: las personas encuestadas afirman que si estarían dispuestos a consumir productos elaborados a base de almidón de achira porque les parece interesante el tratar de rescatar alimentos ancestrales que además puede mejorar su estilo de vida gracias a sus beneficios nutritivos.

PREGUNTAS INFORMATIVAS

16. QUE CANAL DE TELEVISION VE CON MAS FRECUENCIA

RESPUESTA	FI
TELEAMAZONAS	100
ECUAVISA	60
GAMA TV	36
TOTAL	196

17. QUE EMISORA DE RADIO ESCUCHA CON MAYOR FRECUENCIA

RESPUESTA	FI
COMPLICE	88
96.1	50
ALFA	21
K1	17
MAGICA	10
OTRAS	10
TOTAL	196

18. QUE PERIÓDICO LEE CON MAYOR FRECUENCIA

RESPUESTA	FI
TIEMPO	70
MERCURIO	96
COMERCIO	17
UNIVERSO	13
TOTAL	196

ANEXO 5
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS			
Cantidad	Detalle	P. Unitario	P.Total
3	Escritorio de oficina	130	390
2	Estantes de base móviles	100	200
3	Sillón ejecutivo cromado tapizado en cuerina	140	420
4	Sillas tapizadas en tela o cuerina	20	80
3	Archivador de 4 gavetas	180	540
3	Computadores Intel Dual Core 3 Ghz 2gb 320gb DvdLcd 19	960	2.880
1	Sofá de espera para los clientes, Colineal	280	280
1	Gpstracker Localizador- Rastreador Gps Espia Gsm Gprs Sms	124	124
1	Impresora Epson multifuncional Inalámbrico Tx 420w con sistema	225	225
2	Estantes de alambre	150	300
1	Vehículo Chevrolet LUV v6 c/s 2001	9.900	9.900
TOTAL			15.339

ANEXO 6
CUADRO DE GASTOS DE CONSTITUCION

Gastos de Constitución

Concepto	Precio
RUC	0,00
Documentos internos	10,00
Registro de marca	157,00
Pago a notarios	20,00
Legalización de empleados MRL - IESS	0,00
Certificado único de funcionamiento	100,00
Registro Sanitario	104,54
Análisis biológico	90,00
Tabla porcentual de nutrición	46,00
Total	527,54

ANEXO 7

CUADRO RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	156.534,06	163.374,60	168.700,61	174.233,99	179.948,86
BIZCOCHOS	33.784,31	35.260,68	36.410,18	37.604,43	38.837,86
BIZCOTELAS	39.415,03	41.137,46	42.478,54	43.871,84	45.310,84
EMPANADAS	33.784,41	35.260,79	36.410,29	37.604,55	38.837,97
GALLETAS	49.550,32	51.715,67	53.401,60	55.153,17	56.962,19
COSTOS Y GASTOS TOTALES	140.780,95	146.158,78	151.742,05	157.538,59	163.556,57
COSTOS FIJOS	51.811,38	53.790,58	55.845,38	57.978,67	60.193,46
BIZCOCHOS	12.952,85	13.447,64	13.961,34	14.494,67	15.048,36
BIZCOTELAS	12.952,85	13.447,64	13.961,34	14.494,67	15.048,36
EMPANADAS	12.952,85	13.447,64	13.961,34	14.494,67	15.048,36
GALLETAS	12.952,85	13.447,64	13.961,34	14.494,67	15.048,36
COSTOS VARIABLES	88.969,57	92.368,20	95.896,67	99.559,92	103.363,11
BIZCOCHOS	11.899,55	12.354,11	12.826,04	13.315,99	13.824,66
BIZCOTELAS	26.629,83	27.647,09	28.703,21	29.799,67	30.938,02
EMPANADAS	14.698,25	15.259,72	15.842,64	16.447,83	17.076,14
GALLETAS	35.741,94	37.107,29	38.524,79	39.996,43	41.524,30
TOTALES	15.753,11	17.215,82	16.958,56	16.695,40	16.392,30

ANEXO 8

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

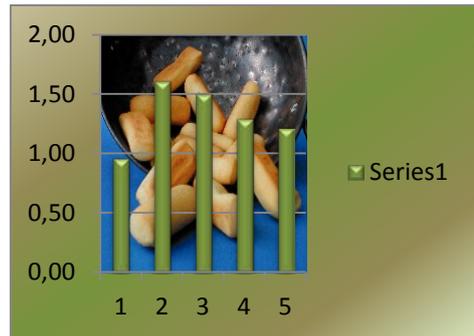
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO

RAZON CIRCULANTE



**O
PRUEBA
ACIDA**

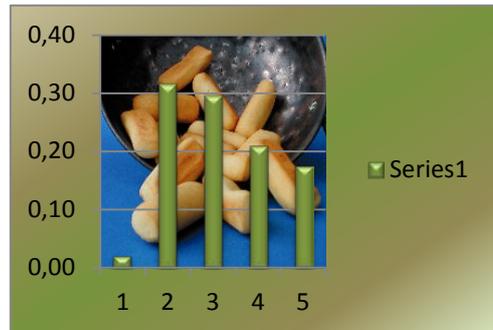
RAZON RAPIDA



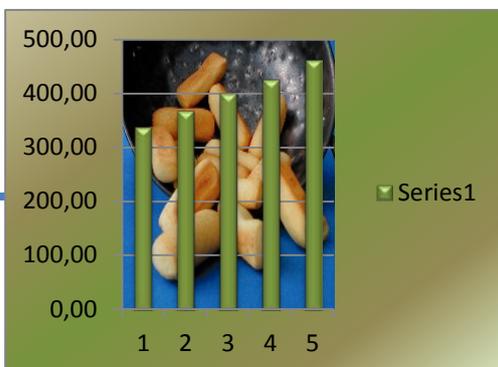
RAZON DE EFECTIVO



**RAZON
DE
CAPITAL**

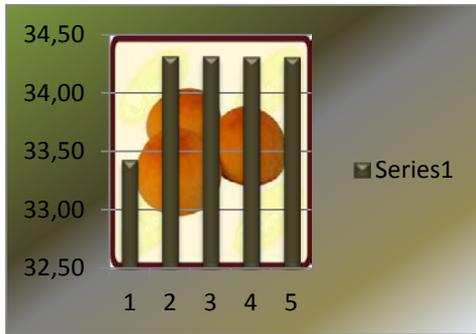


COSTOS OPERATIVOS DIARIOS



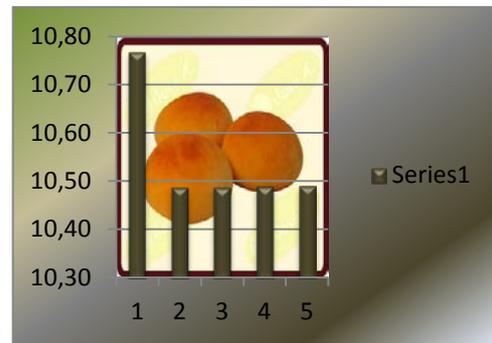
RAZONES DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS

ROTACION DE INVENTARIOS



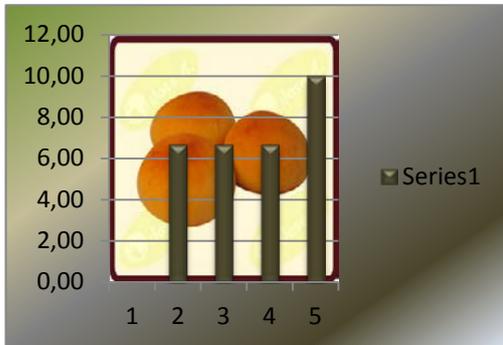
DE

EDAD PROMEDIO

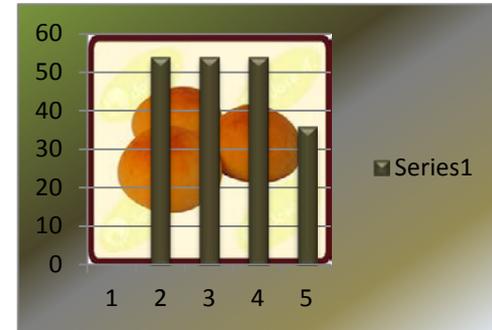


INVENTARIO

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

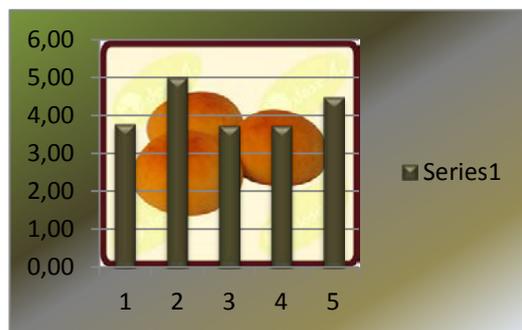


PERIODO

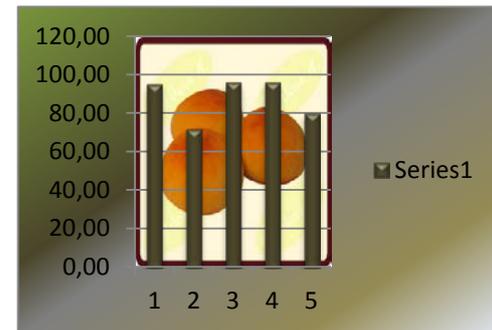


PROMEDIO DE COBRO

ROTACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR



PERIODO



PROMEDIO DE PAGO



PROMEDIO DE ROTACION DE ACTIVOS FIJOS



ROTACION DE



ACTIVO TOTAL

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

RAZON DE ENDEUDAMIENTO

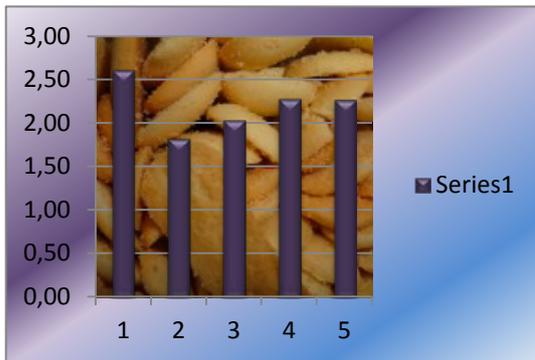


DEUDA/CAPITAL

RAZON



MULTIPLICADOR DE CAPITAL



RAZONES DE RENTABILIDAD

MARGEN DE RENTABILIDAD BRUTA



MARGEN DE RENTABILIDAD OPERATIVA



OPERATIVA

MARGEN DE RENTABILIDAD NETA



ROA



ROE





ANEXO 9

	ANUAL 2013		ANUAL 2014			ANUAL 2015			ANUAL 2016			ANUAL 2017		
	Nº DE PAQUETES	INGRESOS	Nº DE PAQUETES	PRECIO UNITARIO PAQUETE	INGRESOS	Nº DE PAQUETES	PRECIO UNITARIO PAQUETE	INGRESOS	Nº DE PAQUETES	PRECIO UNITARIO PAQUETE	INGRESOS	Nº DE PAQUETES	PRECIO UNITARIO PAQUETE	INGRESOS
GALLETAS	49.550	49.550,32	51715,67	1,0382	53691,21	53401,60	1,0779	57559,41	55153,17	1,1190	61718,24	56962,194	1,1618	66177,57
BIZCOTELAS	15.766	39.415,03	16454,98	2,5955	42708,91	16991,42	2,6946	45785,89	17548,74	2,7976	49094,06	18124,3345	2,9045	52641,25
BIZCOCHO	16.892	33.784,31	17630,34	2,0764	36607,64	18205,09	2,1557	39245,05	18802,22	2,2381	42080,62	19418,9298	2,3236	45121,07
EMPANADAS	22.523	33.784,41	23507,19	1,5573	36607,75	24273,53	1,6168	39245,17	25069,70	1,6786	42080,74	25891,9832	1,7427	45121,20
		156.534,06			169615,507			181835,51			194973,665			209061,089



ANEXO 10

ORIGEN DE LOS PRODUCTOS

GALLETAS

La achira era parte esencial de los huertos familiares de Girón, pero cada vez es más difícil encontrar la tan apetecida planta y hay que buscarla en los pueblos aledaños. Este singular pan se produce con el almidón de achira, huevos, miel de panela, manteca y mantequilla, de esa masa se da forma a pequeños panecillos que van a un horno de leña; sabrosos, como una galleta de fácil degustación.

BIZCOCHO

El bizcocho de achira es un producto de panadería típico de la región de Huila-Colombia, elaborado a base de almidón de achira, cuajada fresca (leche), huevos, mantequilla y sal, totalmente natural, que se caracteriza por combinar un sabor y un crocante muy agradable con un alto nivel nutricional. Este producto se lo ha adaptado a la variedad que ofrece la empresa debido a su sabor y cualidades nutritivas. Este producto se lo ha adaptado a la variedad de productos que ofrece ECOMPROBAA debido a su inigualable sabor y características físicas que lo hacen competitivo en el mercado.

<http://www.achirasdelhuila.net/nosotros.htm>

BISCOTELAS

Este tipo de productos son de origen árabe. Las bizcotelas o bizcochos de soletilla son una especie de galletas dulces, secas, ligeras, muy esponjosas, alargadas y con los extremos redondeados, con forma de dedo. En Argentina, Uruguay y Paraguay, se perfuman con esencia de vainilla. El nombre original es biscotto savoiardo, más conocido en su forma en plural savoiardi, un nombre italiano cuyo significado es "galleta saboyana" como lo explica su historia. Es el nombre con el que se suele denominar a estos pastelitos muy finos, de fabricación industrial fuera de Italia, conocidos también bajo su nombre en inglés, Lady Fingers (Dedos de Dama). Los bizcochos de soletilla en catalán se llaman Melindros. En El Salvador son conocidas como Suspiros, en Argentina, Uruguay y Paraguay se les llaman Vainillas, en Chile se les denomina Galletas de Champán, en México son llamadas Soletas, en Perú y



Ecuador se les dice Bizcotelas y en Colombia también se les conoce como Lenguas. Por su parte, en el resto de Latinoamérica se les denomina simplemente Plantillas. Los bizcochos de soletilla, se elaboran con una masa de bizcocho muy ligera, generalmente sin levadura, en la que se han montado las claras a punto de nieve para incorporar la mayor cantidad de aire posible. Esta masa se conoce como génoise. El aspecto más habitual del bizcocho de soletilla es el que comercializa la industria repostería: muy alargado y con la cara superior cubierta con una fina capa de granos de azúcar. En España, se sigue elaborando de manera artesanal y casera, dándole forma con ayuda de una manga pastelera. Los bizcochos obtenidos tienen una forma más ancha y aplanada, son más blandos por ser más frescos, y se suelen cubrir con azúcar glas.

http://es.wikipedia.org/wiki/Bizcocho_de_soletilla

EMPANADAS

En Latinoamérica Ecuador tiene una tradición muy antigua en materia de empanadas que se remonta al siglo XVII, con el curioso nombre de Empanadas de morocho, debido a que la masa se elabora con maíz blanco (morocho) y grasa animal. Se rellena de arroz, carne y cebolla y las llamadas empanadas de viento, contienen cebolla y queso. Bolivia tiene sus tradicionales empanadas de queso. Chile, rellenas de pino (carne y cebolla) cuyo origen también proviene de la cocina española y que los Mapuche la identifican con el vocablo Pirru. En Colombia, si bien se la come durante todo el año, al empanada es considerada como un plato navideño y su relleno contiene carne molida, tomate cubeteado, ajo y cebolla, pero su masa está preparada con harina precocida y agua, como si se tratara de una arepa venezolana o colombiana.

<http://www.historiacocina.com/historia/articulos/empanada.htm>

Cada uno de los productos detallados anteriormente será adaptado según las necesidades y requerimientos de nuestro mercado objetivo.



APPENDIX



DISEÑO DE TESIS

A partir de la investigación realizada en base a varios aspectos relevantes, se recomienda la comercialización de productos a base de almidón de achira en nuevos mercados de la zona Austral, específicamente en la ciudad de Cuenca debido a su estilo de vida, aceptación por el producto y cercanía con el lugar donde se elaboran los mismos (Cantón Girón).

En el cantón Girón se ha notado la importancia que brindan las autoridades del lugar al rescate de la tradición del cultivo de achira, debido a sus propiedades nutricionales y al beneficio económico que brinda. Además se determinó que el cantón ofrece las óptimas condiciones en el cultivo de la achira y la capacidad de fabricación de productos a base de almidón.

La investigación consideró factores técnicos como las condiciones físicas de la zona, la experiencia productiva de los agricultores, la especialización en la elaboración de los dulces de almidón de achira y análisis de la importancia que se le da al rescate de la gastronomía tradicional.

Se concluye que el valor nutritivo de esta materia prima ofrece una alternativa de alimentación sana. Hay interés y cooperación por parte de los productores de la zona por rescatar la tradición del cultivo.

Las autoridades locales han establecido algunos incentivos de emprendimiento productivo, como es la organización de expo-ferias dedicadas al rescate de achira, charlas motivacionales que demuestran la preocupación por el rescate de sus raíces. Además en la zona se cuenta con el apoyo de un departamento especializado en emprendimientos.

Así mismo se hizo una amplia comparación de las diferentes comunidades y en base a sus condiciones climáticas se determinó que: El Chorro, Santa Marianita y La Asunción son lugares idóneos para el cultivo de la planta.

Dado que en la zona Austral los productos a base de almidón no tienen un segmento de mercado establecido, ofrece la oportunidad de dar a conocer un producto tradicional y diversificado.

Después de una evaluación comparativa sobre el estilo de vida adoptado desde los últimos años se resuelve que las tendencias de consumo de los habitantes de la ciudad de Cuenca se orientan hacia los productos light.

Por consiguiente se recomienda la comercialización de los productos a base de almidón de achira, además se promueve una investigación de mercado para establecer adecuados canales de distribución y publicidad para el lanzamiento del producto.

1. ANTECEDENTES



a) **Selección del tema (Introducción)**

En el cantón Girón ubicado en la provincia del Azuay, se destaca la experiencia por parte de las familias del lugar, para elaborar productos a base de almidón de achira tradicionales de la zona, convirtiendo esta actividad en parte de su identidad cultural.

Sin embargo, en la actualidad esta tradición tiende a desaparecer debido a diferentes causas, entre las cuales se identifican:

- *La Migración.-* Este factor se manifiesta en una reducción de la mano de obra, paralelamente, los ingresos recibidos desde el exterior se han convertido en una causa para el abandono de la siembra de la achira, ya que las familias que habitan en la zona optan por dedicarse a actividades que requieran menor esfuerzo físico.
- *El periodo siembra-cosecha.-* Los estudios que se ha realizado acerca del tema de gestación de este producto proyectan un tiempo de 12 meses, duración excesiva ya que no se consideran métodos técnicos que ayuden a disminuir el tiempo de espera.
- *El periodo cosecha-obtención del almidón.-* Debido a que el proceso de extracción del almidón se realiza de manera tradicional, se generan gastos por el requerimiento de mano de obra contratada en exceso.
- *Rendimiento.-* El rendimiento del almidón de achira en función del rizoma es del 12%, dependiendo de la altura del terreno, el tipo de semilla que se siembre, el clima y el tipo de riego.

Con estos antecedentes, el tema de investigación propuesto plantea la posibilidad de incursionar en nuevos mercados para la comercialización de los derivados del almidón de achira, mediante un análisis que comprende el desarrollo de un plan de negocios y la determinación de la viabilidad financiera del negocio.

b) **Delimitación**

Contenido: plan de negocios

Campo de aplicación: Comercialización de productos elaborados a base de almidón de achira.

Espacio: Cuenca-Ecuador

Título:

Plan de negocios para la comercialización de productos elaborados a base de almidón de achira en la ciudad de Cuenca-Ecuador

c) **Justificación**

☺ Criterio Académico

El desarrollo del tema se orienta a:

- Aportar con información asociada a la comercialización de productos de consumo masivo, para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.



- Proporcionar material de apoyo para docentes y alumnos.
- Impulsar la recuperación de tradiciones ancestrales que se desarrollan alrededor de las actividades agrícolas y elaboración artesanal de galletería.

☺ Impacto Social:

Nuestro tema se justifica socialmente en la medida en que busca impulsar la recuperación de la actividad agrícola de la zona, generar nuevos empleos, ofrecer nuevos productos y aportar a la economía de la región y el país.

☺ Criterio Personal:

Para el desarrollo de este proyecto aplicaremos los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de nuestra formación en la carrera de Administración de Empresas, los mismos que estamos en capacidad de poder utilizarlos eficientemente, a más de contar con el apoyo de personas que poseen experiencia y conocimiento en el tema.

El respaldo recibido para desarrollar este proyecto nos da la confianza para obtener resultados alentadores.

☺ Criterio de Factibilidad

Nuestro tema es factible ya que contamos con la colaboración de los agricultores y productores de la comunidad de Girón. Adicionalmente, se cuenta con información bibliográfica, internet y aporte de experiencias de personas de la comunidad de Girón y sus alrededores.

d) Descripción del Objeto de Estudio

♥ Justificación del tema

Mediante una investigación de campo, hemos determinado que el consumo de productos a base de almidón de achira, se ha concentrado solo en el cantón y no se han aplicado mecanismos de comercialización para la zona austral.

Los principales beneficiarios serán los productores del almidón de achira, ya que se garantiza la seguridad y soberanía alimentaria. Los consumidores se beneficiarán del valor nutritivo que brinda el producto.

El incremento de la producción de almidón de achira se la realizará a través de la propuesta que plantea la incorporación de tecnología en el proceso operativo, para disminuir los costos y maximizar el beneficio económico.

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de productos elaborados a base de almidón de achira en la ciudad de Cuenca – Ecuador.



3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de productos elaborados a base de almidón de achira en la ciudad de Cuenca – Ecuador.

4. MARCO TEORICO

☺ Comercialización

Definición textual

“La Comercialización **es un conjunto de actividades relacionadas entre si para cumplir los objetivos de determinada empresa.** El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento etc.

Para llevar a cabo la comercialización de un producto es muy importante realizar una correcta investigación de mercados para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito.

Entre otras cosas la comercialización **incluye actividades como:** Telemarketing, Email Marketing, ventas, técnicas de ventas, publicidad, merchandising, marketing, mercadeo, ferias, exposiciones etc.”

www.tumercadeo.com/2010/.../que-es-comercializacion.ht.

Comentario

Para que un producto se destaque en el mercado es necesario que la comercialización se la realice utilizando los mecanismos mas apropiados para que llegue a los clientes tratando de disminuir sus costos de transacción, es por ello que el lanzamiento del mismo se la debe efectuar mediante una fuerte campaña de marketing de acuerdo a los medios de comunicación que mas frecuente el segmento de mercado al que va dirigido.

Aplicación

Debido a que el producto en el que se basa el proyecto no es conocido en la región austral es necesario realizar un análisis previo sobre:

Puntos fuertes y débiles de los competidores



- Puntos fuertes y débiles propios
 - Necesidades concretas del usuario final
 - Imagen de la empresa
- Con la finalidad de saber a que tipo de clientes va dirigido el producto

☺ Estudio de mercado

Definición Textual

“Es determinar cuáles son las necesidades del comprador que la compañía espera satisfacer y cómo diseñar y dirigir la oferta a fin de satisfacer estas necesidades. Para alcanzar este objetivo, los gerentes deben tener conocimiento de los productos alternativos y sustitutos disponibles para clientes potenciales y los procesos que los consumidores utilizan para elegir entre las opciones con las que cuentan”.

GUILTINAN Joseph P, GORDON W. Paul, MADDEN Thomas J. “Gerencia de Marketing”. McGraw-Hill Interamericana S. A. 1998. Sexta edición. Impreso en Santafé Bogotá. (Pág. 49)

Comentario

En el pasado los productos y servicios se vendían a todo el público considerando que tienen las mismas características internas y que todos se encuentran bajo las mismas condiciones externas; utilizando esfuerzos innecesarios, recursos económicos y tiempo exagerados; en cubrir todo ese mercado sin tener mayor conocimiento de los gustos y preferencias de cada individuo.

Aplicación

Gracias al estudio de mercado se establecieron los segmentos apropiados en las que nos concentraremos para dirigir una comercialización adecuada para cada producto; en base a las necesidades, gustos y preferencias que intervienen para dirigir esfuerzos de mercadotecnia.

☺ Análisis de la administración y operaciones

Definición Textual

Podemos definir la Administración de Operaciones como el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello ha aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes. A nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>



Comentario

Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio. Tales negocios son dignos de examinarse porque llevan acabo un gran trabajo atendiendo las necesidades de los clientes.

Los propietarios de un negocio bien operado han invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en mejorar sus operaciones. Muestran una pasión por satisfacer las necesidades de sus clientes para modificar sus procedimientos, educar a sus empleados y mantener el negocio alineado con estas necesidades

Aplicación

La administración de operaciones nos permite no solo elegir el mejor manejo para el negocio, si no que además permite generar estrategias de acción como patrón de comportamiento para tomar decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía.

☺ **Viabilidad financiera**

Definición textual

“Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable?.. Para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesita cambios, como por ejemplo, si se debe vender mas, comprar maquinas mas baratas o gastar menos.

Hay que recordar que cualquier "cambio" en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no puede ser satisfactoria, ni considerando todos los cambios y opciones posibles entonces el proyecto será "no viable" y es necesario encontrar otra idea de inversión.”

<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

Tradicionalmente, los analistas financieros han confiado en los ratios financieros para evaluar la viabilidad de una empresa. Estos ratios, calculados a partir de la información contenida en los estados financieros, nos permiten medir y comparar diversas características financieras de una organización, tal como la liquidez, solvencia, deuda, actividad, o rentabilidad.

La habilidad de estos ratios para transformar la información financiera en información comparable y homogénea, les ha dado un uso amplio dentro del ámbito empresarial: directores, gerentes, accionistas, competidores, y analistas.

Sin embargo, aunque esto parezca una forma fácil de evaluar las fortalezas y debilidades de una compañía, cualquiera puede enfrentarse a serios problemas tratando de determinar qué ratios o combinación de estos, y qué valores son los que nos ayudarán a asegurar la salud financiera de la empresa.”

<http://www.kpkonline.com/es/altman>



Comentario

El estudio de viabilidad financiera nos permitirá estimar a priori las características de la inversión, luego la necesidad de financiamiento, elaborar los presupuestos requeridos y evaluar los posibles resultados para determinar, en un lapso de tiempo, su rentabilidad

Aplicación

La viabilidad financiera nos proporciona la información que necesitamos para poder optimizar los recursos en el campo que sea aplicable, obtener fuentes de financiamiento externo y, en general, gestionar de forma eficiente los fondos a fin de generar valor agregado para el negocio.

5. PROBLEMAS

1.- La comercialización actual que se mantiene de los productos elaborados a base de almidón de achira en el cantón Girón, viene dada por condiciones de comportamiento psicológico, donde mandan patrones como tradición y costumbre; generando falta de interés en el emprendimiento para buscar nuevas alternativas de distribución y diversificación de los productos.

2.- La mayoría de las empresas que fracasan en el mercado son las que no planifican sus procesos y operaciones, y, si lo hacen no mantienen un constante control y evaluación.

3.- Falta de liquidez, destinar los recursos inadecuadamente, falta de efectividad en el manejo de fondos.



6. METODOS Y TECNICAS

VARIABLES	TÉCNICAS							
	CUANTITATIVAS					CUALITATIVAS		
	ESTADÍSTICA	REGISTRO	ENCUESTA	BIBLIOGRAFIA	OTROS	ENTREVISTA	OBSERVACION	OTROS
Activos								
Almacenamiento								
Amenazas								
Aprovisionamiento								
Beneficio esperado								
Canales de distribución								
Clase social								
Consumidores								
Costo de ventas								
Debilidades								
Descuento								
Edad								
Estabilidad laboral								
Estilo de vida								
Expectativas sobre el futuro								
Formas de pago								
Fortaleza financiera								
Fortaleza industrial								
Fortalezas								
Frecuencia de compra								
Gastos operacionales								
Genero								
Gustos del consumidor								
Ingresos								
Intensidad de uso								
Internet								
Inversión								
localización								
lugar de compra								
Motivación de compra								
Nivel de estudios								
Oportunidades								



Pasivos									
Patrimonio									
Personalidad									
Políticas de garantía									
Políticas de pago									
Políticas de precio									
Políticas de servicio									
Políticas de venta									
Precio de los factores productivo									
Precio del bien									
Precio relativo de los demás bienes									
Presupuesto de materia prima									
Presupuesto de GIF									
Presupuesto de GO									
Presupuesto de mano de obra									
Presupuesto de ventas									
Producción									
Producto									
Producto estrella									
Producto perro									
Producto vaca									
Producto interrogante									
Productores									
Profesión									
Proveedores									
Publicidad									
Rápeles									
Región									
Relaciones									
Rentabilidad									
Tamaño de la familia									
Tecnología									
Transporte									
Variables Psicografica									
Venta personalizada									
Ventaja competitiva									
Ventas									
Viabilidad Financiera									
Volumen de compra									



7. DISEÑO METODOLÓGICO

Diseño Metodológico

Para realizar el presente trabajo nos basaremos en los siguientes aspectos:

ETAPA # 1

Recolección y procesamiento de la información:

- Para recoger información nos basaremos en instrumentos como: la estadística descriptiva e inferencial, investigación descriptiva mediante encuestas y observación, investigación exploratoria mediante grupos focales y entrevistas en profundidad, libros, testimonio, diagramas de flujo y otros.
- La programación de la recolección de información la realizaremos en cada una de las áreas que integran la red de comercialización del proyecto, utilizando las técnicas indicadas anteriormente.
- La selección de la muestra la realizaremos tomando como referencia segmentos representativos de datos que nos sirvan como claros indicadores de confiabilidad.
- Diseño del procesamiento. Para el registro de la información utilizaremos programas tales como Excel, Word, SPSS statistics, E-encuestas, Power Point, y otros.
- Diseño o plan de tabulación. Para poder analizar los datos obtenidos del diseño de procesamiento se construirán gráficos y cuadros, en los cuales relacionamos las variables y las categorías utilizadas.

ETAPA # 2

Análisis y Propuesta

- Diseño de la descripción de la información. La información se ordena de acuerdo a los capítulos necesarios para realizar el proyecto. La información se presentará particularizando al máximo los datos representativos para dar una mayor explicación y comprensión en las áreas que integran la red de comercialización del proyecto.
- Diseño del análisis cuantitativo. El análisis cuantitativo se hará a través de la lectura de cuadros y gráficos.
- Diseño del análisis cualitativo.- El análisis cualitativo se realizará a través de la relación causa-efecto, mediante un análisis descriptivo, un análisis documental, un análisis de datos de tipo integrativo y comparativo.
- Diseño de la propuesta. La propuesta de nuestro proyecto de tesis es crear una red de comercialización para los derivados del almidón de achira, en la cual incorporamos a la comunidad con la producción y la comercialización de los mismos.
De esta manera se plantea el impulso de la reactivación agrícola como fuente de ingresos de la zona, la garantía de la seguridad y soberanía alimentaria de la población, y el reconocimiento a nivel austral por la trayectoria ancestral que se ha venido manteniendo en el cantón Girón.

ETAPA # 3

Redacción del texto de la estructura del proyecto

La parte preliminar contendrá:



- ✓ Portada
- ✓ Contraportada
- ✓ Firma de responsabilidad
- ✓ Dedicatoria
- ✓ Agradecimiento
- ✓ Resumen Ejecutivo (traducido a inglés)
- ✓ Índice

La parte principal contendrá:

- ✓ Introducción
- ✓ Capítulos
- ✓ Cuerpo de la tesis
- ✓ Subcapítulos
- ✓ Conclusiones y Recomendaciones

La parte referencial contendrá:

- ✓ Anexos
- ✓ Anexo obligatorio
- ✓ Diseño de la tesis



8. ESQUEMA TENTATIVO O PLAN DE TRABAJO

	<p>CAPÍTULO #1: Introducción</p> <p>1.1 Justificación del tema 1.2 Descripción del objeto de estudio 1.3 Conceptualización 1.4 Objetivos Generales y Específicos</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO # 1</p> <p>Identificar oportunidades estratégicas que se pueden utilizar para tomar ventaja y examinar el entorno local para identificar la estructura y tamaño del mercado.</p>	<p>CAPÍTULO # 2: Estudio de mercado y Estrategia de marketing</p> <p>2.1 Introducción 2.2 Descripción del negocio 2.3 Productos y servicios 2.4 Estudio de Mercado 2.5 Análisis de los Resultados de la Investigación a Clientes 2.6 Estrategias de Marketing.</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO # 2</p> <p>Establecer las funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección de control, aplicando conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración.</p>	<p>CAPÍTULO # 3: Administración, operaciones y organización del negocio</p> <p>3.1 Introducción. 3.2 Situación actual del negocio. 3.3 Ubicación e Instalaciones. 3.4 Procesos y Procedimientos: Control de Calidad y Servicio al cliente. 3.5 Administración del inventario: compras, Distribución. 3.6 Recursos Humanos. 3.7 Administración y estructura organizacional. 3.8 Plan de continuidad.</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO # 3</p> <p>Determinar los recursos financieros requeridos para desarrollar las actividades de la empresa, evaluando la mejor alternativa y proyectando estados de situación a mediano plazo.</p>	<p>CAPÍTULO # 4: Plan financiero del Negocio</p> <p>4.1 Introducción 4.2 Presupuestos 4.3 Estados Financieros Proforma 4.4 Evaluación Financiera 4.5 Análisis de los Indicadores financieros</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO # 4</p> <p>Realizar un análisis de viabilidad financiera del proyecto utilizando indicadores como el VAN, TIR entre otros</p>	<p>CAPÍTULO # 5: Conclusiones y Recomendaciones</p> <p>5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones</p>



	BIBLIOGRAFÍA ANEXOS
--	--------------------------------------

9. CRONOGRAMA

MESES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ETAPA I					
Elaboración de encuestas y material para recolección de información	■				
Diseño del trabajo de campo	■				
Determinación de la muestra		■			
Levantamiento de los datos		■			
Elaboración de cuadros, que contengan variables y categorías		■			
Revisión		■			
Reajustes		■			
ETAPA II					
Clasificación de la información			■		
Análisis cuantitativo			■		
Análisis cualitativo			■		
Elaboración de propuestas y posibles soluciones			■		
Formulación de estrategias.			■		
Revisión			■		
Reajustes			■		
ETAPA III					
Redacción de la tesis				■	

