UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA: "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA KALINU DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACIÓN DE POSTRES SALUDABLES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

AUTOR(ES): KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN: ECO. XAVIER FLORES TORRES MSC.

GUAYAQUIL, FEBRERO 2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO: "Plan de negocio para la creación de la empresa Kalinu dedicada a la fabricación y comercialización de postres saludables en la ciudad de Guayaquil"		
	REVISORES:	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	**FACULTAD:** Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería en Gestión Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	**N° DE PÁGS.:** 195	
ÁREA TEMÁTICA: Emprendimiento		
PALABRAS CLAVES: Postres y snacks saludables, alimentación balanceada, calidad, innovación, libre de azucares, grasas y químicos, salud, producción orgánica, productos nutritivos y deliciosos, stevia, alimento integral, nivel nutricional, hábitos alimenticios, actividad física, enfermedades, obesidad, diabetes, mejoramiento de la salud.		
RESUMEN: Uno de los aspectos más importantes en la vida de todo ser humano es su correcta alimentación y se pretende enfatizar en ello. El objetivo de la alimentación es nutrir el cuerpo humano principalmente a los niños. Este proyecto contiene cuatro capítulos donde se investiga los antecedentes del problema, se determina el marco teórico, se explican los aspectos metodológicos y se estructura la propuesta de solución. Con la creación de la empresa de postres y snacks saludables se cambiará el concepto de que los dulces están llenos de azúcar y grasas, dándoles una imagen fresca y cumpliendo con nuestro propósito central, contribuir hacia un mejoramiento de la salud, ofreciendo un producto de calidad y cambiando los ingredientes a insumos orgánicos, crearemos productos nutritivos y deliciosos. Así también se impulsará a la práctica de actividad física ya que la armonía del cuerpo, además de tener nuestra mente relajada proviene tanto de ejercitarlo como de alimentarlo adecuadamente.		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:**	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	✓ **SI**	☐ **NO**
CONTACTO CON AUTORES:	**Teléfono: 0986180410**	**E-mail: karla93lastra@hotmail.com**
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	**Nombre: Eco. Mauricio Villacreses Cobo**	
	Teléfono: 0999616616	

CERTIFICADO SISTEMA ANTIPLAGIO

En mi calidad de Tutor de Trabajo de Titulación, nombrado por el Consejo Directorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de investigación presentado por **KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS** con C.I # 096053164-0, como requisito previo para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial, cuya temática es:

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE LA EMPRESA KALINU DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE POSTRES SALUDABLES EN LA CUIDAD DE GUAYAQUIL"

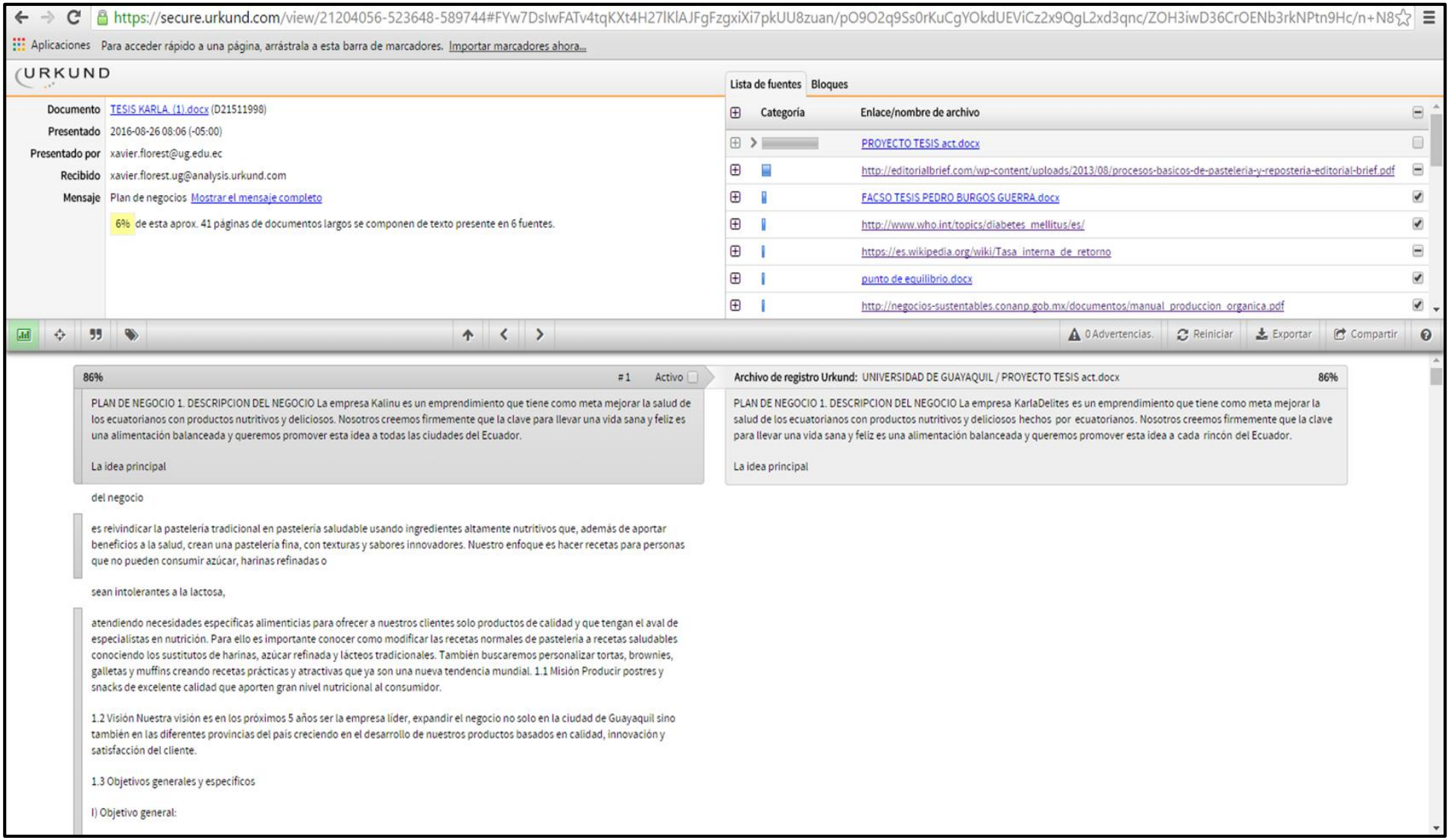
Certifico haber revisado el informe arrojado por el software de antiplagio "**URKUND**" el cual dio un resultado de 6% y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las Normas **APA** vigentes, por lo que el presente trabajo de titulación es de su total autoría.

Guayaquil, Febrero del 2017.

ECO. XAVIER FLORES TORRES, MSC.

C.I # 092053705-7

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION


https://secure.urkund.com/view/21204056-523648-589744#FYw7DslwFATv4tqKXt4H27lKlAJFgFzgxiXi7pkUU8zuan/pO9O2q9Ss0rKuCgYOkdUEViCz2x9QgL2xd3qnc/ZOH3iwD36CrOENb3rkNPtn9Hc/n+N8
Aplicaciones
Para acceder rápido a una página, arrástrala a esta barra de marcadores.
Importar marcadores ahora...
URKUND
Documento TESIS KARLA. (1).docx (D21511998)
Presentado 2016-08-26 08:06 (-05:00)
Presentado por xavier.florest@ug.edu.ec
Recibido xavier.florest.ug@analysis.urkund.com
Mensaje Plan de negocios Mostrar el mensaje completo
6% de esta aprox. 41 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 6 fuentes.
Lista de fuentes
Bloques
Categoría
Enlace/nombre de archivo
PROYECTO TESIS act.docx
http://editorialbrief.com/wp-content/uploads/2013/08/procesos-basicos-de-pasteleria-y-reposteria-editorial-brief.pdf
FACSO TESIS PEDRO BURGOS GUERRA.docx
http://www.who.int/topics/diabetes_mellitus/es/
https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno
punto de equilibrio.docx
http://negocios-sustentables.conanp.gob.mx/documentos/manual_produccion_organica.pdf
0 Advertencias.
Reiniciar
Exportar
Compartir
86%
1
Activo
PLAN DE NEGOCIO 1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO La empresa Kalinu es un emprendimiento que tiene como meta mejorar la salud de los ecuatorianos con productos nutritivos y deliciosos. Nosotros creemos firmemente que la clave para llevar una vida sana y feliz es una alimentación balanceada y queremos promover esta idea a todas las ciudades del Ecuador.
La idea principal
del negocio
es reivindicar la pastelería tradicional en pastelería saludable usando ingredientes altamente nutritivos que, además de aportar beneficios a la salud, crean una pastelería fina, con texturas y sabores innovadores. Nuestro enfoque es hacer recetas para personas que no pueden consumir azúcar, harinas refinadas o
sean intolerantes a la lactosa,
atendiendo necesidades específicas alimenticias para ofrecer a nuestros clientes solo productos de calidad y que tengan el aval de especialistas en nutrición. Para ello es importante conocer como modificar las recetas normales de pastelería a recetas saludables conociendo los sustitutos de harinas, azúcar refinada y lácteos tradicionales. También buscaremos personalizar tortas, brownies, galletas y muffins creando recetas prácticas y atractivas que ya son una nueva tendencia mundial. 1.1 Misión Producir postres y snacks de excelente calidad que aporten gran nivel nutricional al consumidor.
1.2 Visión Nuestra visión es en los próximos 5 años ser la empresa líder, expandir el negocio no solo en la ciudad de Guayaquil sino también en las diferentes provincias del país creciendo en el desarrollo de nuestros productos basados en calidad, innovación y satisfacción del cliente.
1.3 Objetivos generales y específicos
I) Objetivo general:
Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / PROYECTO TESIS act.docx
86%
PLAN DE NEGOCIO 1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO La empresa KarlaDelites es un emprendimiento que tiene como meta mejorar la salud de los ecuatorianos con productos nutritivos y deliciosos hechos por ecuatorianos. Nosotros creemos firmemente que la clave para llevar una vida sana y feliz es una alimentación balanceada y queremos promover esta idea a cada rincón del Ecuador.
La idea principal

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, ECO. XAVIER FLORES TORRES, MSC. CON C.I # 092053705-7 COMO TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION, COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TITULO DE INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL **PRESENTADO** POR LA EGRESADA:

KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS CON C.I # 095053164-0

TEMA: **"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN LA EMPRESA KALINU DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POSTRES SALUDABLES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

ECO. XAVIER FLORES TORRES MSC.

C.I # 092053705-7

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

DECLARACION DE AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

YO, **KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS, CON C.I. # 095053164-0,** DECLARO QUE EL PROYECTO DE INVESTIGACION**:**

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA KALINU DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE POSTRES SALUDABLES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL."

HA SIDO DESARROLLADO CON BASE A UNA INVESTIGACION EXHAUSTIVA. RESPETANDO DERECHOS INTELECTUALES DE TERCEROS, CONFORME LAS CITAS QUE CONSTAN AL PIE DE LAS PAGINAS CORRESPONDIENTES, CUYAS FUENTES SE INCORPORAN EN LA BIBLIOGRAFIA.

CONSECUENTEMENTE, ESTE TRABAJO ES DE MI AUTORIA.

EN VIRTUD DE ESTA DECLARACION, ME RESPONSABILIZO DEL CONTENIDO, VERACIDAD Y ALCANCE CIENTIFICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

_____

KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS

C. I. #095053164- 0

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE TRABAJO DE TITULACION SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE **KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS, CON CEDULA DE IDENTIDAD #095053164-0, CUYO TEMA ES:**

TEMA: **"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA KALINU DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POSTRES SALUDABLES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL."**

DERECHOS QUE RENUNCIO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

_____

KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS

C.I. #095053164-0

AGRADECIMIENTO

En agradecimiento principalmente a Dios por brindarme este gran regalo de la vida, derramar siempre bendiciones sobre mi familia y mi persona en cada momento y permitirme alcanzar una de mis más anheladas metas.

A mis padres Oscar y Liliana por ser gran ejemplo, por la educación, por el apoyo y valores que me han inculcado durante toda mi vida.

A mis hermanas por apoyarme y animarme en todo momento para alcanzar y cumplir mis objetivos.

A mis abuelos, tíos y primos por estar siempre pendientes de mí y de mis estudios.

A los directivos de la universidad y a todos mis profesores de los semestres por compartir sus conocimientos, vivencias y calidez humana conmigo.

A mis amigos por estar siempre dándome palabras de aliento y ese empujoncito para seguir.

A mis compañeros de estudio por haber caminado juntos apoyándonos en cada proyecto.

A mi tutor por guiarme durante el período del proceso de titulación.

A todas las personas que me dieron su apoyo al desarrollo de mi trabajo de titulación, muchas gracias.

KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por ser mi guía y darme sabiduría, voluntad, carácter y fortaleza para siempre seguir adelante en el camino de la vida.

A mis padres Kerciadez Oscar Lastra Vernaza y Liliana Cabezas Martínez por ser mi apoyo incondicional y brindarme todo su amor para luchar por mis sueños.

A mis abuelos Yolanda Martínez, Kerciadez Lastra y Juana Vernaza por estar siempre pendientes de mí y darme consejos de vida.

A mis hermanas Adriana, Andrea, Kiara y Doménica Lastra Cabezas por darme ánimo y ser la alegría de mis días.

A mi sobrina Emma Josenka por ser luz, felicidad y amor y llegar a nuestras vidas con muchas bendiciones.

A un angelito del cielo que siempre me aconsejó que estudie y me prepare.

A mis familiares y amigos quienes fueron mi ayuda emocional durante toda mi etapa universitaria.

KARLA LILIANA LASTRA CABEZAS

RESUMEN

El presente plan de negocio está orientado a la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de postres artesanales e integrales en la ciudad de Guayaquil. El objetivo fundamental del proyecto es establecer una empresa que produzca postres y snacks de alta calidad, con nivel nutricional y de deliciosos sabores dirigido principalmente a cubrir los requerimientos de algunos nichos de mercado como: deportistas, ejecutivos, universitarios y de personas que padezcan de enfermedades como diabetes y obesidad. Dichos productos serán hechos a base de insumos orgánicos es decir cosechados de forma natural sin el uso de pesticidas y fertilizantes y estarán elaborados con los más altos índices de calidad y técnicas de higiene, brindando a los clientes la seguridad de consumir un alimento confiable.

Para concretar la propuesta se realizaron varios estudios como análisis de tendencias de alimentación, entrevistas y una encuesta socioeconómica que fueron de gran utilidad y guía para el desarrollo del proyecto.

El trabajo consta de cuatro capítulos, el primero detalla la problemática que aborda el tema y los objetivos, el segundo capítulo describe el marco teórico de la investigación, en el tercero se elaboró el diagnóstico de la situación actual y la metodología de investigación y el capítulo cuatro detalla la propuesta de solución.

Los resultados arrojan que, la creación de Kalinu es factible y rentable ya que existen personas que están interesas en consumir estos postres ya que son elaborados naturalmente, no afectan a la salud y nutren el cuerpo humano.

Palabras Claves:

Plan de negocio, postres saludables, comercialización, calidad, nutrición, creatividad, mercado, ciudad de Guayaquil.

ABSTRACT

This business plan is focused on the creation of a company dedicated to the manufacturing and merchandising of healthy desserts in the city of Guayaquil, called Kalinu. The main objective of this project is to establish a company that produces desserts and snacks of high quality, nutritional value and of delicious flavors mainly aimed to meet the requirements of some segments of markets like athletes, executives, academics and people who suffer diseases like diabetes and obesity. These products will be made from organic food, that is to say, these are naturally cropped without the use of pesticides and fertilizers and with the highest levels of quality and hygiene techniques, giving customers complete safety to consume an excellent product.

To determine the proposal, several studies were conducted such as food trend analysis, interviews and a socioeconomic survey, these tools were very useful and give guidance for the project development.

This project contains four chapters, the first chapter is about the problem and the objectives of the research, the second chapter describes the theoretical framework, in the third chapter is develop the diagnostic of the current situation and investigation methodology and the fourth one details the proposed solution that details important points in the implementation of the company.

The results show that the foundation of Kalinu is feasible and economically profitable, because there is market that is interested to consume this new way of making desserts as these are produced naturally, products do not affect health and the most positive point is that these nourish the human body.

Key words:

Business plan, healthy desserts, commercialization, quality, nutrition, creativity, market, city of Guayaquil.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN....1
CAPÍTULO I....3
EL PROBLEMA....3
1.1 Planteamiento del Problema....3
1.2 Formulación y Sistematización del Problema....3
1.3 Objetivos de la Investigación....4
1.3.1 Objetivo general.....4
1.3.2 Objetivos específicos.....4
1.4 Justificacion....5
1.5 Delimitación....6
1.6 Hipótesis....7
1.6.1 Variables.....7
1.6.1.1 Variable dependiente.....7
1.6.1.2 Variable independiente.....7
CAPITULO II....9
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN....9
2.1 Antecedentes de la Investigación....9
2.2 Marco Teórico....10
2.2 Marco Contextual....14
CAPITULO III....19
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN....19
3.1 Diagnóstico de la Investigación.....19
3.2 Tipo de Investigación....20
3.2.1 Investigación descriptiva.....20
3.2.2 Investigación Exploratoria.....21
3.3 Metodología....21
3.3.1 Método analítico y sintético.....21
3.3.2 Método histórico.....21
3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación....22
3.4.1 Técnicas de investigación.....22
3.4.1.1 Observación.....23
3.4.1.2 Entrevista.....23
3.4.1.3 Encuesta.....24

3.4.2 Instrumentos de investigación. 24
3.4.2.1 Cuestionario. 24
3.5 Población y Muestra 25
3.6 Análisis de los Resultados de los Instrumentos Aplicados....26
3.6.1 Análisis de la observación. 26
3.6.2 Análisis de la entrevista. 27
3.6.3 Análisis de la encuesta. 32
CAPITULO IV 42
PROPUESTA DE SOLUCIÓN....42
4.1 Descripción del Negocio 42
4.1.1 Misión de Kalinu. 42
4.1.2 Visión de Kalinu. 43
4.1.3 Objetivos generales y específicos. 43
4.1.3.1 Objetivo general. 43
4.1.3.2 Objetivos específicos. 43
4.1.4 Descripción de las líneas de productos y/o servicios. 44
4.1.4.1 Nutri brownie. 45
4.1.4.2 Tortas saludables. 45
4.1.4.3 Galletas nutrichips. 46
4.1.4.4 Mantequilla de maní. 46
4.1.4.5 Muffins y cupcakes. 47
4.1.4.6 Crema de chocolate Frutella. 48
4.1.5 Cadena de valor. 49
4.1.5.1 Actividades primarias o de línea. 49
4.1.5.2 Actividades de apoyo o de soporte. 52
4.1.6 Análisis FODA. 54
4.1.7 Análisis de la empresa. 56
4.1.7.1 Información histórica. 56
4.1.7.2 Productos – Mercados. 58
4.1.7.3 Clientes. 60
4.1.7.4 Posición tecnológica. 61
4.1.7.5 Relaciones hacia arriba y abajo en los canales. 62
4.1.7.6 Recursos operativos. 63
4.1.7.6.1 Recursos Humanos. 64
4.1.7.6.2 Recursos Financieros. 64
4.1.7.6.3 Recursos Materiales o Físicos. 65

4.1.7.6.4 Recursos Tecnológicos. 67
4.1.7.6.5 Recursos Administrativos. 67
4.1.7.7 Competidores. 69
4.1.7.8 Factores claves de éxito....70
4.1.7.8.1 Imagen de la empresa. 70
4.1.7.8.2 Calidad. 71
4.1.7.8.3 Publicidad. 71
4.1.7.8.4 Relación directa con el cliente. 71
4.2 Plan de Marketing....72
4.2.1 Análisis sectorial. 72
4.2.1.1 Estructura del sector. 72
4.2.1.1.1 Oferta 72
4.2.1.1.2 Demanda 73
4.2.1.2 Las fuerzas competitivas. 73
4.2.1.2.1 Rivalidad entre los competidores. 74
4.2.1.2.2 Amenaza de nuevos entrantes. 75
4.2.1.2.3 Poder de trato ventajoso de los proveedores. 76
4.2.1.2.4 Poder de trato ventajoso de los compradores. 76
4.2.1.2.5 Amenaza de los productos sustitutos. 77
4.2.1.3 Acciones de los competidores. 77
4.2.1.4 Impulsores de los cambios. 78
4.2.1.5 Evaluación del atractivo del sector. 79
4.2.1.5.1 Ambiente demográfico. 80
4.2.1.5.2 Ambiente sociocultural. 84
4.2.1.5.3 Ambiente económico. 85
4.2.1.5.4 Ambiente político y jurídico. 87
4.2.1.5.5 Ambiente tecnológico. 89
4.2.1.5.6 Ambiente físico. 91
4.2.2 Mercados meta y posicionamiento. 92
4.2.2.1 Mercados meta. 92
4.2.2.2 Posicionamiento. 93
4.2.3 Estrategia de marketing. 95
4.2.3.1 Objetivos de marketing y ventas. Marketshare. 95
4.2.3.2 Políticas de precios: Precios de introducción, operación, mecanismos para fijar el precio de venta (costos, competencia o mercado), créditos, descuentos, planes……...96
4.2.3.2.1 Precios de introducción. 96

4.2.3.2.2 Mecanismos para fijar el precio de venta. 97
4.2.3.2.3 Créditos, descuentos y planes. 97
4.2.3.3 Estrategia de ventas y comunicación: Imagen, logotipo, publicidad, medios, frecuencia. 98
4.2.3.3.1 Estrategias de ventas y comunicación. 98
4.2.3.3.2 Imagen de la empresa. 99
4.2.3.3.3 Medios. 100
4.2.3.3.4 Publicidad. 101
4.2.3.4.1 Canales de distribución. 103
4.2.3.4.2 Precio de distribución de Venta – PDV. 104
4.2.3.4.3 Cobertura de la empresa. 104
4.3 Plan de Administración y Recursos Humanos 105
4.3.1 El equipo gerencial, antecedentes, cargos y responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades en función del proyecto. 105
4.3.1.1 Manual de funciones. 106
4.3.2 Cantidad de personal y perfiles de los puestos clave. 109
4.3.2.1 Perfiles de los puestos clave. 109
4.3.2.1.1 Gerente General. 109
4.3.2.1.2 Contador. 110
4.3.2.1.3 Chef Nutricionista. 110
4.3.3.1.4 Chef Pastelero. 111
4.3.3.1.5 Motorizado Mensajero. 111
4.3.4 Organigrama. 112
4.4 Plan de Producción 113
4.4.1 Materiales y materias primas. 113
4.4.1.1 Materiales. 113
4.4.1.2 Materias primas. 114
4.4.2 Fuentes de suministros y proveedores. 115
4.4.2.1 Proveedores. 116
4.4.3 Métodos y tecnologías de producción. 118
4.4.3.1 Producción por lote. 119
4.4.3.2 Proyección de producción estimada. 120
4.4.3.3 Tecnologías de la producción. 121
4.4.3.4 Organización y gestión de la jornada laboral. 122
4.4.3.5 Operaciones y procesos del área de producción. 123
4.4.3.6 Procesos básicos que se emplearán en el área de pastelería. 124
4.4.3.7 Equipamiento. 128

4.4.4 Riesgos críticos y planes de contingencia. 129
4.5 Plan Financiero 130
4.5.1 Inversión inicial. 130
4.5.1.1 Préstamo crediticio 133
4.5.2 Costos de Operación proyectados 133
4.5.2.1 Gastos administrativos. 134
4.5.3 Ingresos proyectados 136
4.5.4 Proyecciones financieras a 5 años. 136
4.5.4.1 Flujo proyectado. 138
4.5.4.1.1 Analisis VAN, TIR y TMAR 140
4.5.4.2 Punto de Equilibrio 142
4.5.2.4.1 Punto de equilibrio en unidades. 143
4.5.5 Análisis de sensibilidad. 153
4.5.6 Explicación y supuestos sobre los que se basan las proyecciones. 154
4.5.7 Rendimiento potencial a los inversores, comparado con otras empresas del sector. 156
CONCLUSIONES 158
RECOMENDACIONES 160
REFERENCIAS 162
APENDICES 164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Categorización de las variables 8

Tabla 2.- Principales causas de mortalidad general año 2013 83

Tabla 3.- Precios de Introducción 96

Tabla 4.- Precios de Distribución de venta 104

Tabla 5.- Manual de funciones Gerente general 106

Tabla 6.- Manual de funciones Contador 107

Tabla 7.- Manual de funciones Chef Nutricionista 107

Tabla 8.- Manual de funciones Chef Pastelero 108

Tabla 9.- Manual de funciones Mensajero-Conductor 108

Tabla 10.- Materiales 113

Tabla 11.- Proveedores 117

Tabal 12.- Proyección de Producción Estimada diaria por producto en periodo inicial 120

Tabal 13.- Proyección de Producción Estimada diaria por producto en periodo de desarrollo 120

Tabla 14.- Equipamiento 128

Tabla 15.- Resumen de la Inversión 130

Tabla 16.- Activos Fijos 132

Tabla 17.- Inversión diferida 132

Tabla 18.- Tabla de amortización del Préstamo 133

Tabla 19.- Costos de operación proyectados 134

Tabla 20.- Gastos administrativos y financieros 135

Tabla 21.- Ingresos proyectados 136

Tabla 22.- Proyección de Producción estimada semanal para segundo semestre 137

Tabla 23.- Proyecciones Financieras a cinco años 138

Tabla 24.- Flujo proyectado.....139

Tabla 25.- Análisis de TIR y VAN.....140

Tabla 26.- Análisis del TMAR 141

Tabla 27.- Análisis de Rentabilidad 141

Tabla 28.- Participación en el mercado por producto.....144

Tabla 29.- Margen de contribución para Punto de Equilibrio 145

Tabla 30.- Unidades por producto de Punto de Equilibrio 147

Tabla 31.- Ingresos y unidades de Punto de Equilibrio.....147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Tabulación de encuesta. Edad.....32
Figura 2.- Tabulación de encuesta. Lugar de residencia 33
Figura 3.- Tabulación de encuesta. Sexo.....33
Figura 4.- Tabulación de encuesta. Pregunta 1.....34
Figura 5.- Tabulación de encuesta. Pregunta 2.....34
Figura 6.- Tabulación de encuesta. Pregunta 3.....35
Figura 7.- Tabulación de encuesta. Pregunta 4.....35
Figura 8.- Tabulación de encuesta. Pregunta 5.....36
Figura 9.- Tabulación de encuesta. Pregunta 6.....37
Figura 10.- Tabulación de encuesta. Pregunta 6.....37
Figura 11.- Tabulación de encuesta. Pregunta 6.....38
Figura 12.- Tabulación de encuesta. Pregunta 7.....38
Figura 13.- Tabulación de encuesta. Pregunta 8.....39
Figura 14.- Nutri Brownie 45
Figura 15.- Torta de manzana y nuez 45
Figura 16.- Torta de chocolate.....45
Figura 17.- Galletas Nutrichips 46
Figura 18.- Mantequilla de Maní.....47
Figura 19.- Muffins y Cupcakes.....47
Figura 20.- Crema de Chocolate Frutella 48
Figura 21.- Fuerzas competitivas de Porter.....74
Figura 22.- Posicionamiento físico y perceptivo.....94
Figura 23.- Créditos, descuentos y planes: Promoción 2X1 Brownie.....98

Figura 24.- Logotipo.....99
Figura 25.- Tarjeta de Presentación.....99
Figura 26.- Publicidad.....102
Figura 27.- Publicidad San Valentín.....102
Figura 28.- Organigrama.....112
Figura 29.- Proceso para obtener el producto terminado.....123
Figura 30.- Punto de equilibrio Torta de chocolate.....148
Figura 31.- Punto de equilibrio Torta de manzana y nuez.....148
Figura 32.- Punto de equilibrio Brownie.....149
Figura 33.- Punto de equilibrio Galletas.....149
Figura 34.- Punto de equilibrio Muffins.....150
Figura 35.- Punto de equilibrio Cupcakes.....150
Figura 36.- Punto de equilibrio Mantequilla de mantequilla.....151
Figura 37.- Punto de equilibrio Crema de chocolate.....151
Figura 38.- Punto de equilibrio Consolidado.....152
Figura 39.- Diseño de página web.....171
Figura 40.- Página de facebook.....172

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A.- Encuesta 164

Apéndice B.- Recetarios 166

Apéndice C.- Diseño de página web 171

Apéndice D.- Página de Facebook …….....172

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas adoran los postres, les encanta deleitarse con dulces, tortas, chocolates, snacks y todo bocadillo que contenga azúcar. Pero ¿Por qué comer dulces nos hace más feliz? Estudios han demostrado que comer dulces genera endorfinas, también llamadas “hormonas de la felicidad” generando al cerebro una sensación de placer, por esta razón al comer o tomar azúcar el individuo mejora su estado de ánimo y logra un equilibrio emocional, por consiguiente, todo alimento dulce elaborado con azúcar blanca refinada resulta dañino y adictivo.

Ingerir azúcar es una parte fundamental en la dieta ya que este alimento es esencial para el organismo, la contradicción sucede cuando se consume más de lo que necesita el cuerpo humano, aquí es cuando hay un exceso. Se debe analizar que el consumo de azúcar en cantidades elevadas acarrea problemas de salud a futuro como obesidad y diabetes, enfermedades que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos han aumentado en los últimos años. Es una realidad preocupante por ello organizaciones locales e internacionales le están haciendo frente a esta problemática realizando campañas que aconsejan disminuir el consumo de azúcar o reemplazarla por un alimento endulzante más saludable.

La idea de la creación de una empresa de postres y snacks saludables parte de la necesidad de ofrecer a los consumidores una opción diferente y más saludable de los dulces tradicionales, enfocándonos en la calidad, nutrición, creatividad y satisfacción al cliente. La empresa Kalinu busca ofrecer postres elaborados artesanalmente con insumos orgánicos que aportan valor nutricional e incentivar a las personas a realizar actividad

física o practicar algún deporte porque alimentándonos sanamente y ejercitando nuestro cuerpo en conexión con la naturaleza, es la mejor manera de vivir plenamente.

El enfoque de la empresa está en regresar de lo que por el estilo de vida apresurado se ha alejado en los últimos tiempos, una alimentación balanceada e integral. Se debe reflexionar acerca de qué se le está dando al cuerpo al alimentarlo, si se lo está nutriendo y fortaleciendo o se lo está llenando de alimentos vacíos en proteínas y vitaminas que lo intoxican y a la larga generan un sin número de enfermedades.

Se debe entender que, mientras se consuma alimentos lo más naturales posible y se realice actividad física, se fortalecerá el cuerpo y se mantendrá la salud y mientras haya más contacto con la naturaleza, se arroje menos basura en las calles y se practique el reciclaje, habrá más sanidad y menos contaminación del medio ambiente.

Así se valorará el cuerpo, la salud, el planeta y la vida.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente en el Ecuador existe un alto índice de personas que padecen enfermedades como diabetes, obesidad e hipertensión. Estas enfermedades no sólo son una preocupación para las autoridades en el área de la salud sino también representa un problema social. Debido a que la cifra de diabéticos e hipertensos se encuentran en aumento, se ha visto la necesidad de realizar un estudio para determinar la factibilidad de una empresa de postres saludables en la ciudad de Guayaquil cuya finalidad es atender las exigencias y requerimientos de este segmento de mercado y de los consumidores en general creando postres de alta calidad que proporcione múltiples beneficios al cuerpo humano.

1.2 Formulación y Sistematización del Problema

De acuerdo a varios estudios realizados en los últimos años, se ha determinado que la diabetes es la primera causa de muerte en el Ecuador y las cifras de personas que padecen esta enfermedad va en aumento. La diabetes no es la única enfermedad que está atacando fuertemente a la sociedad ecuatoriana, también la obesidad e hipertensión se encuentran en los primeros lugares de esta lista. Estás enfermedades están ligadas la una de la otra, la persona que tiene obesidad tiende a sufrir diabetes y también hipertensión. La diabetes también causa enfermedades cardíacas, derrames cerebrales e incluso la necesidad de amputar un miembro. Asimismo, las mujeres embarazadas también pueden desarrollar

diabetes. Estas enfermedades afectan a las personas indistintamente de la raza, sexo, edad y situación económica. Entre las personas que padecen estas enfermedades ya no sólo se encuentran individuos de 50 o 70 años, hoy en día niños de 10 años estando en toda su infancia ya padecen de obesidad con problemas de colesterol elevado.

En este proyecto se pretende explicar las causas de estas patologías y la propuesta de solución a esta realidad social que está afectando a una gran mayoría de personas.

El siguiente enunciado comprende la pregunta de la formulación del problema.

¿Cuáles son los factores que determinan el padecimiento de enfermedades como diabetes, obesidad e hipertensión en la población de la ciudad de Guayaquil?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general.

Elaborar un plan de negocios para de la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de postres saludables en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos.

i) Definir los aspectos referentes a la problemática de investigación.

ii) Determinar el marco teórico de la investigación describiendo los criterios conceptuales.

iii) Identificar la metodología de investigación y validar la información a través de los resultados de encuestas y entrevistas.

iv) Estructurar un estudio de factibilidad para la creación de la empresa Kalinu dedicada a producir postres artesanales e integrales de excelente calidad.

1.4 Justificacion

Debido al alto nivel de calorías y bajo nivel nutricional que contienen la mayoría de los productos alimenticios consumidos en la actualidad, se pretende implementar una empresa de postres y snacks elaborados con insumos integrales y orgánicos, basados en la nueva tendencia de la alimentación balanceada con la idea de la sustitución, es decir, se reemplazarán alimentos no tan sanos por aquellos que aportan múltiples beneficios al organismo.

Los ingredientes para la elaboración de dichos productos integrales pueden ser tan apetecibles o más agradables al paladar como aquellos que hacen aumentar de peso y perjudican la salud. Existe una gran variedad de ingredientes. Por ejemplo, sustituir el azúcar por stevia que es un edulcorante natural.

La importancia del proyecto radica en que los postres serán saludables y se trabajará arduamente para ofrecer un producto de calidad, nutritivo, con texturas y sabores innovadores apto para el consumo de personas de todas las edades, tanto de personas con las enfermedades descritas, niños, universitarios, deportistas ejecutivos y toda persona que quiera disfrutar de un dulce integral que les proporcione energía natural y no afecte su salud.

Se ofrecerá un producto diferenciado y personalizado de acuerdo a los requerimientos del cliente. Se utilizará una de las más poderosas herramientas que existe hoy en día, el internet, en la utilización de redes sociales y página web no solo para promocionar los productos sino también para crear una conexión confiable con los clientes.

Se pondrán todos los esfuerzos para que la marca mantenga una amplia cartera de clientes y logre reconocimiento en la industria de postres saludables en la ciudad de Guayaquil.

1.5 Delimitación

Actualmente se comenta mucho acerca de los productos integrales, saludables y orgánicos y de cómo estos mantienen una tendencia creciente. Muchos emprendedores han visto en la industria alimenticia saludable un mercado con alto potencial económico ya que se encuentra en período de crecimiento y desarrollo.

Según estudios, aunque toma un tiempo acostumbrar a las personas a que consuman estos productos, quienes adquieren este hábito se muestran dispuestos a probar sabores, texturas y productos diferentes.

El proyecto permitirá establecer una empresa que cree y mejore postres y snacks, sustituyendo ingredientes y reemplazándolos por productos más saludables como es el caso de la stevia que es un endulzante sin calorías y con valor nutricional. En la empresa se implementará técnicas para lograr una pastelería fina que se diferencia de la pastelería tradicional ya que los insumos no pasan por un proceso de refinamiento y procesamiento industrial.

El proyecto está dirigido a oficinistas, deportistas y a los consumidores en general. Los productos son ideales para los niños porque están en proceso de crecimiento y mucha azúcar les acelera la hiperactividad y no les permite desarrollarse de manera óptima. También pueden ser consumidos por personas diabéticas e hipertensas ya que contribuyen a controlar el nivel de glucosa en la sangre y bajar el colesterol generado por la ingesta de azúcar y grasa.

Una de las limitaciones durante el desarrollo de la investigación fue la falta de cooperación de comerciantes y empresas para suministrar información acerca de los precios de la materia prima que permita evaluar a los futuros proveedores. Se realizó investigación de campo en el centro de Guayaquil y se cotizó con algunas empresas

contactándolas vía correo electrónico. Obtuvimos las respuestas de precios de los insumos integrales y con ellas pudimos analizar las mejores opciones de compra.

Cabe recalcar que se desarrollará un producto completamente artesanal, libre de gluten, harinas refinadas, azúcares, químicos y hechos a base de ingredientes orgánicos.

Se considera que los postres tendrán gran acogida en el mercado debido a que las personas quieren alimentarse de mejor manera para sentirse más sanos.

1.6 Hipótesis

La creación de una empresa de postres saludables determinará la diversificación de la oferta de estos productos en la ciudad de Guayaquil.

1.6.1 Variables.

1.6.1.1 Variable dependiente.

Diseño de procesos administrativos, comerciales, financieros, operacionales y estratégicos de mercado.

1.6.1.2 Variable independiente.

La factibilidad de la creación de una empresa de postres artesanales e integrales.

Tabla 1 **Categorización de las variables**

Tipo de variable	Detalle	Indicadores
Variable Independiente	La creación de una empresa de postres saludables.	Correcta aplicación del plan de negocio
Variable Dependiente	La diversificación de la oferta de postres saludables en la ciudad de Guayaquil.	Propuesta de postres saludables personalizados, promociones y precios accesibles y servicio de entrega a domicilio.

Fuente: Elaborado por la autora

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes de la Investigación

En Ecuador, la diabetes está afectando a la población con tasas cada vez más elevadas. Según la encuesta ENSANUT, la prevalencia de diabetes en la población de 10 a 59 años es de 1.7%. Esa proporción va subiendo a partir de los 30 años de edad, y a los 50, uno de cada diez ecuatorianos ya tiene diabetes. La alimentación no saludable, la inactividad física, el abuso de alcohol y el consumo de cigarrillos, son los cuatro factores de riesgo relacionados directamente con las enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes.

Encuesta ENSANUT demuestra que la prevalencia de la obesidad está aumentando en todos los grupos de edad. 3 de cada 10 niños en edad escolar presenta sobrepeso y obesidad. 1 de cada 4 niños en edad preescolar es pequeño para su edad y el porcentaje del sobrepeso se ha duplicado en las últimas tres décadas. 2 de cada 3 ecuatorianos entre los 19 y 59 años tiene sobrepeso y obesidad, lo que constituye un serio problema de salud pública.

La diabetes y la obesidad ya no se consideran "las enfermedades de la abundancia" y afectan desproporcionadamente a todos los sectores de la población. (Organizacion Panamericana de la Salud, 2016)

La falta de conciencia y de una cultura de salud en el medio ha hecho que se presenten las enfermedades con mayor agresividad, una de estas es la diabetes, que según Miguel Pasquel, presidente de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología, ha sobrepasado lo estimado en cuanto a niveles de incidencia en el mundo, pues se pronosticaba que para el año 2025 habría más casos, pero esto ya se refleja en la actualidad.

En Ecuador esta patología mata a un diabético cada dos horas. En 2013 murieron 4.600 pacientes con este mal. Y todo esto podía y puede prevenirse, asegura el profesional.

De hecho, es la primera causa de muerte en el país, indica un estudio del INEC (comparación 1997 y 2011), donde se indica que en 1997 murieron 1.896 y en 2011, 4.455. Un alza totalmente considerable. (La Hora, 2014)

2.2 Marco Teórico

Los siguientes enunciados son teorías relevantes que soportan el desarrollo de la investigación.

- **Salud.**

La Organización Mundial de la Salud define a la salud como: "Un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad". (Organizacion Mundial de la Salud, 2002)

- **Enfermedades crónicas.**

Las enfermedades crónicas son enfermedades de larga duración y por lo general de progresión lenta. Las enfermedades cardíacas, los infartos, el cáncer, las enfermedades respiratorias y la diabetes, son las principales causas de mortalidad en el mundo, siendo responsables del 63% de las muertes. En 2008, 36 millones de personas murieron de una enfermedad crónica, de las cuales la mitad era de sexo femenino y el 29% era de menos de 60 años de edad. (Organizacion Mundial de la Salud, 2016)

- **Diabetes.**

Según la (Organizacion Mundial de la Salud, 2016)**,** la diabetes es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce insulina suficiente o cuando el organismo no utiliza eficazmente la insulina que produce. El efecto de la diabetes no controlada es la hiperglucemia (aumento del azúcar en la sangre).

La diabetes de tipo 1 (anteriormente denominada diabetes insulinodependiente o juvenil) se caracteriza por la ausencia de síntesis de insulina.

La diabetes de tipo 2 (llamada anteriormente diabetes no insulinodependiente o del adulto) tiene su origen en la incapacidad del cuerpo para utilizar eficazmente la insulina, lo que a menudo es consecuencia del exceso de peso o la inactividad física.

La diabetes gestacional corresponde a una hiperglicemia que se detecta por primera vez durante el embarazo.

- **Obesidad.**

La obesidad y el sobrepeso se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud. Una forma simple de medir la obesidad es el índice de masa corporal (IMC), esto es el peso de una persona en kilogramos dividido por el cuadrado de la talla en metros. Una persona con un IMC igual o superior a 30 es considerada obesa y con un IMC igual o superior a 25 es considerada con sobrepeso. El sobrepeso y la obesidad son factores de riesgo para numerosas enfermedades crónicas, entre las que se incluyen la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.

Alguna vez considerados problemas de países con ingresos altos, la obesidad y el sobrepeso están en aumento en los países con ingresos bajos y medios, especialmente en las áreas urbanas. (Organizacion Mundial de la Salud, 2016)

- **Nutrición.**

La nutrición se define como “La ciencia de los alimentos, los nutrientes y otras sustancias; su acción, interacción y balance con relación a la salud y a la enfermedad, y los procesos por los cuales el organismo los ingiere, digiere, absorbe, transporta, utiliza y excreta”. Además, la nutrición se enlaza con la ciencia de los alimentos y se relaciona con los campos social, económico y psicológico. (Velasquez, 2006)

- **Alimentación saludable.**

Es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sano. Se denomina también alimentación equilibrada. (FAO, 2016)

- **Alimento.**

La palabra alimento viene del latín “alere” que significa nutrir, hacer crecer, se relaciona con el acto humano de comer; que satisface necesidades biológicas y sociales. (Velasquez, 2006)

- **Postre.**

El término postre se utiliza para designar a un tipo de plato que se caracteriza por ser dulce y por servirse por lo general al final de una cena o como elemento principal en la merienda o desayuno. Los postres pueden ser básicamente elementos que no requieren elaboración como las frutas, aunque en la mayoría de los casos se utiliza el nombre de postre para platos más elaborados como flanes, tortas o masas. Los postres son extremadamente variados en lo que hace a colores, formas, sabores y texturas, pudiéndose encontrar una infinita cantidad de opciones para disfrutar**.**
(Definicion ABC, 2016)

- **Repostería.**

El término repostería es el que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines y muchos más. La repostería también puede ser conocida como pastelería y dentro de ella encontramos un sinfín de áreas específicas de acuerdo al tipo de preparación que se haga. (Definicion ABC, 2016)

- **Edulcorante.**

Según (Velasquez, 2006) "El término edulcorante representa cualquier compuesto químico, natural o artificial, que proporcione sabor dulce al alimento."
Referente a Edulcorantes Nutritivos (Velasquez, 2006), menciona que aportan energía y comprenden azucares como el azúcar refinado, el azúcar morena, la panela, la miel, lactosa, y la maltosa, y los azucares invertidos. Referente a Edulcorantes No Nutritivos (Velasquez, 2006), dice que no producen energía, pero tienen mayor poder endulzantes que los nutritivos, incluyen; la sacarina, el aspartame, el acesulfame-k y la sucralosa.

- **Stevia.**

Stevia rebaudiana, es un arbusto originario de Paraguay cuyas hojas han sido tradicionalmente utilizadas en la medicina popular de diferentes culturas locales, como los indios guaranís, debido a las propiedades medicinales de la stevia, su sabor dulce y su capacidad para endulzar.

Las hojas de la stevia, conocida como hierba dulce, se pueden utilizar para endulzar batidos, helados, postres y dulces de todo tipo como bizcochos, madalenas, tartas, lo podemos usar en infusiones, té, café, etc.

De los principios activos de la stevia podemos destacar el esteviósido y diferentes flavonoides. Pero esta planta medicinal también aporta vitaminas A y C, y minerales como el hierro, fósforo, calcio, potasio y zinc. (Ecoagricultor, 2012)

- **Azúcar.**

El azúcar es una sustancia de sabor dulce y color blanco, cristalizada en pequeñísimos granos, que se obtiene primordialmente de la caña de azúcar, a partir de la concentración y cristalización de su jugo. En lo que respecta a la alimentación, el azúcar es un alimento muy popular entre los seres humanos, ya que es un ingrediente muy empleado a la hora de realzar los sabores, en tanto, alimentariamente, su consumo no representa ninguna vitamina ni mineral ya que aporta calorías vacías, es decir, carentes de vitaminas y de minerales. (Definicion ABC, 2016)

2.2 Marco Contextual

Los siguientes conceptos serán nombraros regularmente en este estudio.

- **Plan de negocio.**

- Un plan de negocio es una descripción del negocio que usted quiere iniciar. También es una planificación de cómo piensa operarlo y desarrollarlo". (Thomsen, 2009)
- Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. (Feitman, 2000)

- El plan de negocios constituye una guía para el proceso de creación de una empresa. Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo. (Zorita, 2015)

El plan de negocios de la empresa Kalinu está estructurado para el desarrollo eficiente de la comercialización de postres saludables en la ciudad de Guayaquil el cual consta de la descripción del negocio, plan de marketing, plan de producción, plan administrativo y plan de financiero.

❖ Ciudad de Guayaquil.

Guayaquil es la ciudad con mayor población en el Ecuador, se la conoce como la "capital económica del país" por la influencia que tiene en el ámbito comercial, especialmente en el centro de la ciudad por la cantidad de empresas y locales comerciales que existen, por lo tanto, se lo considera como un punto estratégico y atractivo para emprender un negocio.

La empresa Kalinu tendrá como sede su planta de producción y el negocio en la ciudad de Guayaquil porque es un lugar económicamente activo por la afluencia de personas locales como visitantes, donde el comercio es el movimiento principal de esta ciudad.

❖ Clase media.

La clase media, es un término que designa al segmento social por debajo de la clase alta, que es la que vive de sus rentas y por encima de la clase baja en sociología.

- **Clase media alta.**

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio. (Club Planeta, 2015)

- **Calidad.**

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc. (Crece negocios, 2011)

- **Plan de marketing.**

Es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. (Kotler & Lane Keller, 2009)

- **Plan de producción.**

Recoge todos los aspectos técnicos y organizativos para la fabricación del producto y tiene una estrecha relación con el plan de ventas, de manera que cuantifica en función de este. (García Gonzales & Bória Reverter, 2006)

- **Plan financiero.**

Es el estado de origen y aplicación de fondos para el período cubierto por el plan estratégico de la empresa, también incluye los balances y cuentas de resultado proyectados**.** (José Pérez, 1996)

- **Análisis FODA.**

Según (Thompson, 1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

- **Cadena de valor.**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final". (Porter, 1985)

- **Canal de distribución.**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, el canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial".

- **Fuerzas competitivas.**

Michael Porter identifico cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. (Kotler & Lane Keller, 2009)

- **Producto.**

Según Philip Kotler un producto es toda cosa que pueda ofrecerse en un mercado para su uso o consumo, y que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Esto comprende todo lo relacionado a objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

- **Precio.**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong autores del libro “Fundamentos del Marketing” el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio. (Kotler & Armstrong, 2008)

- **Publicidad.**

La publicidad da a conocer un producto y su marca, el concepto que lo sustenta, la compañía que lo hace, y su fin primario es fijar una marca en la mente de las personas, en términos de imagen, preferencias y aceptación”

- **Promoción.**

La promoción es “la cuarta herramienta del marketing mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. (Kotler & Lane Keller, 2009)

- **Flujo de caja.**

El flujo de caja es un estado dinámico que se diferencia del estado resultado por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudos, desembolsos y excedente o déficit monetario”. (Ortiz, 2005)

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diagnóstico de la Investigación.

El diagnóstico de la situación actual se lo ha efectuado mediante diferentes herramientas de estudio como: encuestas, entrevistas, observaciones de campo e información de libros y páginas web con la finalidad de conocer el entorno referente a los postres saludables.

Mediante los estudios se ha determinado que la comercialización de postres saludables es una tendencia que está creciendo en el mercado y hay emprendimientos que están apostando por esta nueva forma de hacer postres. Factores determinantes en este tipo de empresas son la calidad, creatividad, estrategias comerciales y atención al cliente. Parte clave y fundamental de la investigación es el consumidor, quien determina y marca las exigencias por las cuales se rigen las empresas. Los consumidores se muestran optimistas a la idea y comentan que, aunque los postres tendrían un precio mayor que los tradicionales están dispuestos a pagar este valor, además se encuentran ansiosos por degustar estos productos.

Gracias a la realización de la encuesta se pudo recoger datos acerca de la edad de nuestros posibles compradores, si consumirían postres elaborados con insumos orgánicos, con qué frecuencia los consumirían, en que ocasiones los comprarían y si pagarían un precio mayor. Este estudio arrojo resultados de vital importancia para elaborar las estrategias de marketing.

Mediante la encuesta que se realizó a una profesional en nutrición y dietética se pudo contar con un punto de vista totalmente técnico y especializado ya que nos explicó aspectos importantes como que la causante de la mayoría de las enfermedades es una alimentación no saludable. Y que como responsabilidad social que tenemos como empresa debemos realizar campañas para incentivar al consumidor a un cambio de hábitos alimenticios y de estilo de vida.

Con el fin de obtener mayor información, se consultó libros, visitó páginas webs y revisó información documental acerca de la comercialización de postres, creación de la marca, nuevas tendencias en preparación, alimentos sustitutos, productos orgánicos y demanda de postres saludables en la ciudad de Guayaquil encontrando herramientas útiles en el desarrollo del plan de negocios.

Así mediante el diagnóstico realizado podemos decir que el negocio conlleva una idea realista e innovadora y aporta no solo al crecimiento económico del país sino a la salud integral de las personas.

3.2 Tipo de Investigación

3.2.1 **Investigación descriptiva.**

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos. Este estudio permite medir y evaluar los diversos aspectos y componentes del fenómeno a investigar.

Se utilizará la investigación descriptiva, para analizar el mercado de empresas que se dedican a la comercialización de postres saludables en la ciudad de Guayaquil y conocer la situación competitiva

3.2.2 **Investigación Exploratoria.**

En esta investigación se muestra una visión profunda respecto a una determinada realidad. Sirve para obtener información con la finalidad de llevar a cabo una investigación más completa del fenómeno a investigar. Ayudará a conocer la variedad de postres que se venden en la ciudad de Guayaquil, los precios que se manejan en el mercado y los canales de distribución.

3.3 Metodología

En el diseño metodológico se dan a conocer los distintos métodos de investigación que se van a utilizar en relación al problema. Entre los cuales tenemos los siguientes:

3.3.1 Método analítico y sintético.

Permite analizar la situación actual del problema. Con este método se analizará la información referente a la cantidad de emprendimientos de postres saludables que existen en la ciudad de Guayaquil, determinar alianzas estratégicas con distribuidores para el negocio, saber cómo se encuentra la competencia en el mercado y como diversificar la oferta de nuestros productos a más puntos de venta.

3.3.2 Método histórico.

Este método permite conocer la evolución histórica de la producción, distribución y comercialización de postres saludables en el Ecuador. Es necesario conocer acerca de los postres ecuatorianos tradicionales y los nuevos, la variedad de postres que se producen, cuáles son las provincias con mayor demanda de postres, el cambio de siembra tradicional a producción orgánica y el tratamiento de los productos que conforman la materia prima,

las nuevas tecnologías para la preparación de los postres y la creatividad en las nuevas formas de decoración de las tortas, cakes y muffins.

Mediante este método se analiza la trayectoria que ha tenido la fabricación y comercialización de postres saludables en los diferentes períodos de la historia del país.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.4.1 Técnicas de investigación.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Para diagnosticar el estado actual de la comercialización de postres saludables en Guayaquil, se aplicará tres técnicas fundamentales, con las que se sabrá la opinión que tienen las personas acerca de estos productos, en que ocasiones serian consumidos, saber cómo se maneja la competencia y conocer la situación actual del sector.

Según (Hurtado, 2000) las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación.

Las técnicas que se utilizaron en el desarrollo del proyecto son las siguientes:

- Observación
- Entrevista
- Encuesta

3.4.1.1 Observación.

La observación es la primera relación con los objetos que van a ser estudiados. Es un proceso donde se recopila y registra información, donde el investigador se apoya en sus sentidos, para estar al pendiente de los sucesos y analizar los eventos en una visión global. (Hurtado, 2000)

En esta técnica, se realizarán observaciones en los diferentes emprendimientos de postres saludables de la ciudad de Guayaquil, con una duración de 3 días laborales, con un tiempo estimado de dos horas por día. Así mismo se realizó observaciones a sus redes sociales ya que ahora las empresas promocionan sus productos y socializan con los consumidores por internet.

Este método se efectúa con la finalidad de conocer la imagen que tiene la competencia, la publicidad que manejan, los servicios y productos que ofrecen, el precio de sus productos y promociones vigentes.

3.4.1.2 Entrevista.

Según el autor (Ander, 1982) la entrevista consiste en una conversación entre dos personas o más personas, en la cual uno es el entrevistador y el otro u otros son el entrevistado; estas personas mantienen un diálogo acerca de un problema o cuestión determinada con el propósito de obtener información.

La entrevista se la realizará a una licenciada en Nutrición y Dietética de la ciudad de Guayaquil, la cual tendrá una duración de 30 a 45 minutos.

Con la entrevista se conocerá acerca los alimentos que según la experta en nutrición afectan al organismo, su percepción acerca si hay interés en cambiar de hábitos alimenticios y de la opinión de la profesional acerca la de la idea de la empresa de postres saldables Kalinu y si esta con la venta de sus productos podría llegar a ser rentable.

3.4.1.3 Encuesta.

La encuesta es un instrumento de investigación descriptiva, donde se identifican las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra, especifica la respuesta y determina el método empleado para la obtención de información. (Trespalacios Gutiérrez, 2005)

Se realizará la encuesta en la ciudad de Guayaquil, para conseguir información sobre: las ocasiones en las que comprarían los postres y las fechas en que habría más volumen de venta, si estarían dispuestos a pagar un precio mayor al de los postres tradicionales, que características consideraran más importantes en la elaboración de los postres y que si consideran que consumiendo este tipo de postres mejoraría su salud y evitaría enfermedades a futuro.

3.4.2 Instrumentos de investigación.

3.4.2.1 Cuestionario.

Según (Hurtado 2000) un cuestionario "es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información"

Las preguntas que constan en el cuestionario abordan información relativa a la creación de una empresa de postres saludables, estas contienen respuestas de opción múltiple. En el cuestionario se pregunta acerca de: ocasiones y frecuencia de compra, características relevantes del producto, precio del producto, razón de compra entre otras.

En cuanto a la creación de una empresa de postres saludables en la ciudad de Guayaquil, se realiza a través de la propuesta del plan de negocio donde se presenta de manera detallada toda la información referente a la descripción del negocio, plan de

marketing, plan administrativo, plan de producción y plan financiero necesarios para iniciar esta actividad, usando las herramientas antes mencionadas en apoyo al desarrollo de la investigación.

3.5 Población y Muestra

Para determinar la muestra que se va a utilizar se tomó como referencia a las personas económicamente activas del sector urbano de Guayaquil, según datos del INEC hasta el año 2010. Tenemos PEA 1.510.312 habitantes, de las cuales el 49,3% pertenecen a la clase media alta que nos da 744.584 habitantes.

Se ha considerado como mercado a la clase media alta, porque esta suele ser la más consumista, tienen mayor poder adquisitivo y están más pendientes de las tendencias en alimentación y más preocupadas de su físico.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula.

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = 744.584

Z = 95% = 1.96

e = 5%= 0.05

p*q= varianza p*q= (0.90) (0.10) = 0.09

Por lo tanto, aplicando los datos a la fórmula, da como resultado:

$$\frac{(1.96)2\ (744.584)\ (0.09)}{(0.09)\ (1.96)2 + (0.05)2\ (744.584 -1)}$$

$$n= 138$$

Una vez aplicada la fórmula se entiende que el número de personas a encuestar en la ciudad de Guayaquil son 138 personas.

3.6 Análisis de los Resultados de los Instrumentos Aplicados

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos tanto en la observación, encuesta y entrevista.

3.6.1 Análisis de la observación.

La observación es una herramienta muy útil y poderosa la cual nos ayudó a recopilar información referente a los negocios de postres saludables ya establecidos.

Se pudo evidenciar que la competencia invierte un monto considerable en la imagen tanto de la marca como de los productos con atractivos empaques que reflejen excelencia. Una de las características fundamentales de los productos es la calidad, ellos usan los mejores insumos para obtener el mejor producto.

Otro punto relevante que se pudo percibir en la observación es el destacado diseño de publicidad ya que mantienen promocionando los productos regularmente.

También se pudo evidenciar que estas empresas mediante sus redes sociales no solo promocionan sus productos sino también incentivan a los consumidores a mantener una

alimentación diaria saludable y motivan a un cambio de estilo de vida, libre de sedentarismo.

Estas empresas mantienen activas sus redes sociales y se comunican constantemente con los usuarios. Existe una comunicación cordial, profesional y efectiva.

Otro punto a destacar acerca los emprendimientos es que estos se unen fuerzas con otras empresas y mantienen alianzas estratégicas que benefician a ambas empresas resultando en mayor reconocimiento y mayores ingresos.

En general se observó que el consumidor está cambiando y esta demanda productos más saludables ya que ahora se tiene mayor conocimiento de las composiciones de los productos procesados y elaborados. Ahora, la practica ejercicio se está convirtiendo en una tendencia marcada, algunos lo hacen por moda, otros por salud, pero si bien es cierto esto aporta a que las personas sin distinción de edad o clase económica se mantengan sanos practicando actividad física.

Son cambios que cada vez toman más fuerza y benefician a las empresas que estamos promoviendo las tendencias saludables

3.6.2 Análisis de la entrevista.

La entrevista fue realizada a la licenciada en nutrición y dietética Gabriela Delgado quien de acuerdo a sus conocimientos y experiencias explicó de una forma breve y detallada el tema en cuestión.

A continuación, se presentan las preguntas con sus respectivas respuestas, que le fueron formuladas.

Entrevista

1. **¿Cuáles son los alimentos que consumiéndolos en exceso afectan al organismo?**

Cualquier alimento en exceso afecta a la salud en general, pero los alimentos procesados afectan más que cualquier otro, por la cantidad de adictivos y perseverantes que muchos de ellos son cancerígenos como los nitritos de los embutidos, edulcorantes artificiales que acarrea problemas intestinales. Por otro lado, tenemos los excesos del azúcar, la sal, grasas saturadas, el no llevar su control de ingesta provoca enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes, hipertensión arterial, hígado graso, hasta puede llegar a darse una insuficiencia renal. No es dejar de comer sólo que la moderación y el auto control nos permitirá darnos gustos sin afectar a nuestra salud.

2. **¿Cuál es su opinión acerca del siguiente enunciado: "La diabetes es la primera causa de muerte en el Ecuador"?**

Siendo un país rico en agricultura y la diversidad de alimentos no se debería contemplar ese enunciado. Sin embargo, la vida actual nos hace comer lo más rápido, la opción fácil, sin tener cuenta cómo afecta en nuestra salud. Los dueños de comedores por la falta de conciencia al preparar los alimentos por lo general eligen para el menú algún alimento frito además preparan el jugo con más azúcar de la necesaria. Pequeños cambios como consumir una ensalada de preferencia junto con la comida principal hará la diferencia, la saciedad será mayor sin recurrir a decir "faltó más arroz". Nuestro plato debe ser variado para tener un cuerpo mucho más sano.

3. **¿Por qué cree usted que las enfermedades como diabetes, obesidad e hipertensión están aumentando?**

Solo hay que observar que madres con niños de dos o tres años ya le dan gaseosas, jugos artificiales, snacks industriales. Actualmente en lonchera escolar son pocos los niños que llevan una fruta y comida preparada de casa que sea sana, todo ahora es lo envasado que no necesariamente es lo más sano tanto por los ingredientes que utilizan como por los adictivos que colocan. Por lo tanto, un niño crece con malos hábitos alimenticios, con una mayor probabilidad de desarrollar estas enfermedades, pero no quiere decir que no se pueda cambiar esta realidad.

4. **¿Cree usted que las personas están interesadas en alimentarse más saludablemente?**

Si hay un progresivo interés, son cambios que no han sido inmediatos, pero poco a poco se van sumando y así van mejorando su salud.

5. **¿Cuál es su opinión acerca de postres saludables a base de ingredientes orgánicos e integrales?**

Son ideales para todo tipo de personas, los quieran cuidar su peso o simplemente tener una opción de postre sin el sentimiento de culpa que están ingiriendo calorías extras y vacías.

6. **¿De acuerdo a su percepción, considera usted que un negocio de postres y snacks saludables podría ser rentable?**

Por supuesto, siempre hay personas que buscan una opción saludable para comer fuera de casa y así no romper la dieta. Pero también no hay descuidar la variedad, el sabor y la textura de cada postre.

7. **¿Usted como profesional en nutrición y dietética, que consejos podría darles a las personas para mantenerse más sanos?**

- ✓ Consumir frutas y vegetales variados durante las comidas.
- ✓ Optar por cereales y harinas integrales.
- ✓ Los frutos secos son buena opción para conformar las colaciones.
- ✓ Es preferible que las comidas sean porciones pequeñas y que sean cinco veces al día.
- ✓ Consumir comidas fritas la menor cantidad de veces por semana.
- ✓ Realizar actividad física tres veces por semana de treinta minutos como mínimo.

Análisis

La licenciada Delgado comentó que todo alimento en exceso hace daño, pero los más peligrosos definitivamente son los procesados que contienen gran cantidad de adictivos y preservantes. Por otro lado, están los excesos del azúcar, la sal, grasas saturadas, dijo que el no llevar un control de su ingesta genera enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes, hipertensión arterial, hígado graso y hasta puede darse una insuficiencia renal. La idea no es prohibir, más bien es controlar estos alimentos para prevenir estas enfermedades y no lamentar cuando ya se las tiene.

Referente a la pregunta de que, de acuerdo a su percepción, porque la diabetes, hipertensión y obesidad están en aumento, comentó que los hábitos alimenticios se empiezan en casa por ejemplo la lonchera escolar, pocas son las madres que eligen frutas, alimentos de casa para el recreo de sus hijos, la mayoría de los niños llevan snacks de altas grasas saturadas y jugos envasados con altos niveles de azúcar alimentos que no ayudan a los pequeños en su crecimiento y desarrollo integral.

Según la experta en nutrición, por parte de los ciudadanos si hay interés en cambiar de hábitos alimenticios y acerca de la idea de la empresa de postres saldables Kalinu comentó que si sería rentable ya que los consumidores demandan estos productos porque son una opción más saludable de los dulces tradicionales.

Por último, dio algunos consejos para mantenernos sanos como: consumir frutas y vegetales, optar por cereales y harinas integrales, consumir pocas veces comidas fritas y realizar actividad física mínimo 30 minutos diarios por tres veces por semana.

Esta entrevista fue de gran utilidad para este trabajo ya que permitió tener una opinión de una experta tanto de la problemática como de la viabilidad del proyecto.

En conclusión, se puede determinar que la profesional manifiesta que el proyecto resultaría muy beneficioso para la sociedad porque oferta productos de alta calidad que incentivan a un estilo de vida saludable creando conciencia acerca de los hábitos alimenticios y enseñando a las personas que con pequeños cambios el cuerpo se puede mantener saludable.

3.6.3 Análisis de la encuesta.

Para realizar un análisis más completo, es necesario detallar los resultados de cada pregunta de la encuesta con su respectiva tabulación.

Tabulación de encuesta

Edad: El negocio debe manejarse de acuerdo al nicho de mercado y una característica importante es la edad.

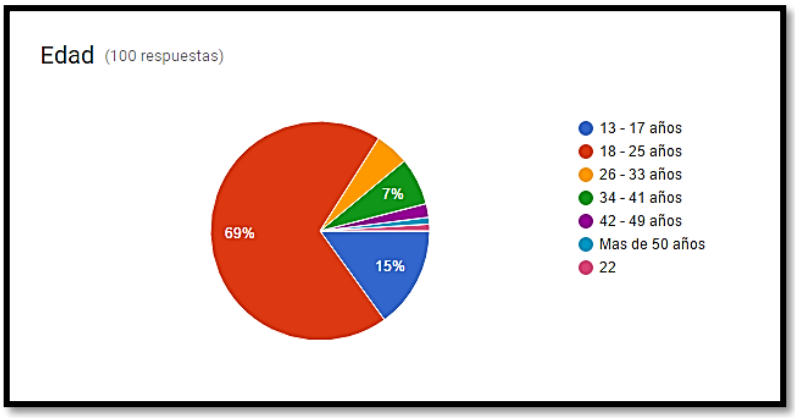


Figura 1: Edad
Fuente: Elaborado por la autora

Se puede observar que la edad que destaca en los encuestados es el rango de 18 - 25 años lo que quiere decir que los posibles clientes serán jóvenes y la empresa debe trabajar arduamente para atraer este segmento de mercado.

Lugar de residencia: El lugar de residencia con mayor porcentaje es el sur de Guayaquil. Lo que indica que gran número de los clientes se ubican en esta parte de la cuidad y las entregas a domicilio se harán mayoritariamente a esta zona.

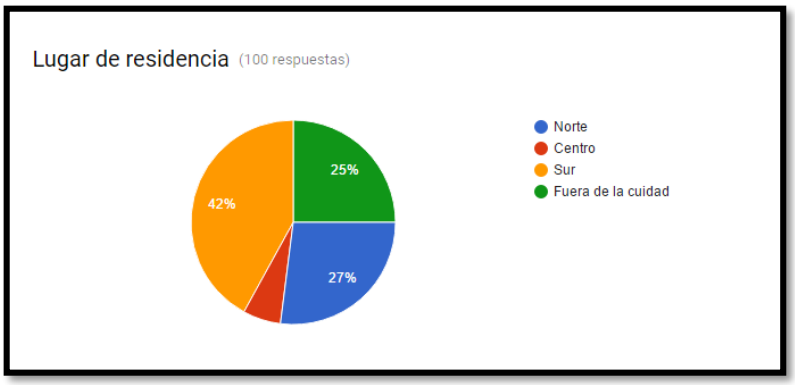


Figura 2: Lugar de residencia
Fuente: Elaborado por la autora

Sexo: El porcentaje para sexo femenino registró un 74%, lo que indica que el mayor número de los consumidores serían mujeres. Se debe trabajar en estrategias comerciales que atraigan a las mujeres para que consuman los productos así mismo motivar a los hombres para que compren los postres.

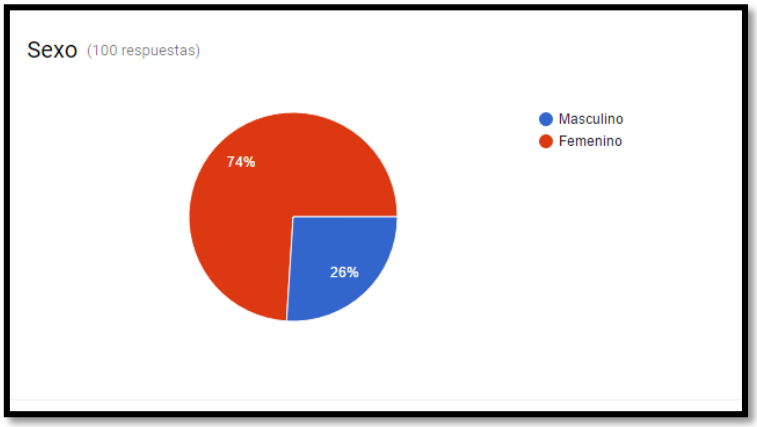


Figura 3: Sexo
Fuente: Elaborado por la autora

Preguntas

1. ¿Le gustan los postres?

Una vez realizada la tabulación de los datos obtenidos mediante la encuesta, se ha determinado que el 97% de las personas encuestadas le gustan los postres y el 3% no le gustan. Los resultados fueron casi un cien por ciento, lo que resulta muy beneficioso ya te la mayoría de las personas comprarían los diferentes tipos postres que ofrece Kalinu.

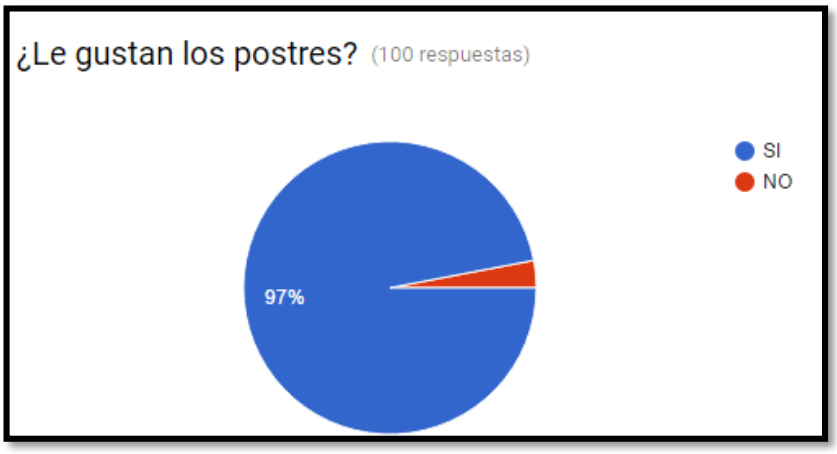


Figura 4: Pregunta 1
Fuente: Elaborado por la autora

2. ¿Consumiría usted postres elaborados con insumos saludables como harinas integrales, frutas y sustitutos de azúcar?

De acuerdo a los resultados el 96% de las personas encuestadas consumirían nuestros productos y el 4% no los consumiría.

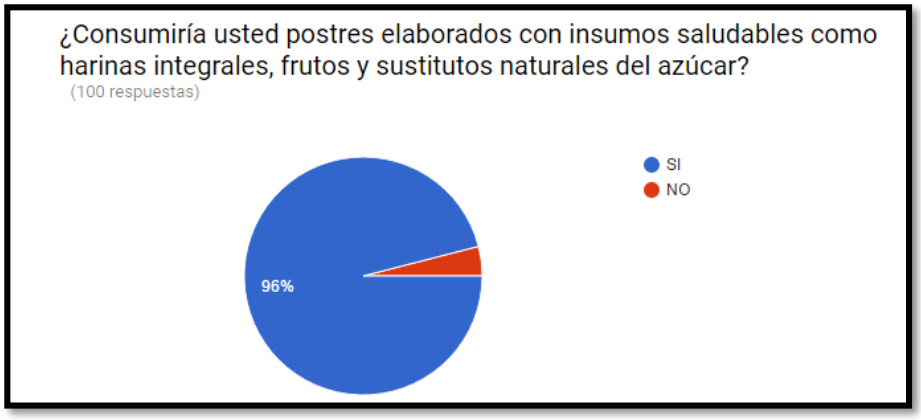


Figura 5: Pregunta 2
Fuente: Elaborado por la autora

3. ¿Por qué los consumiría?

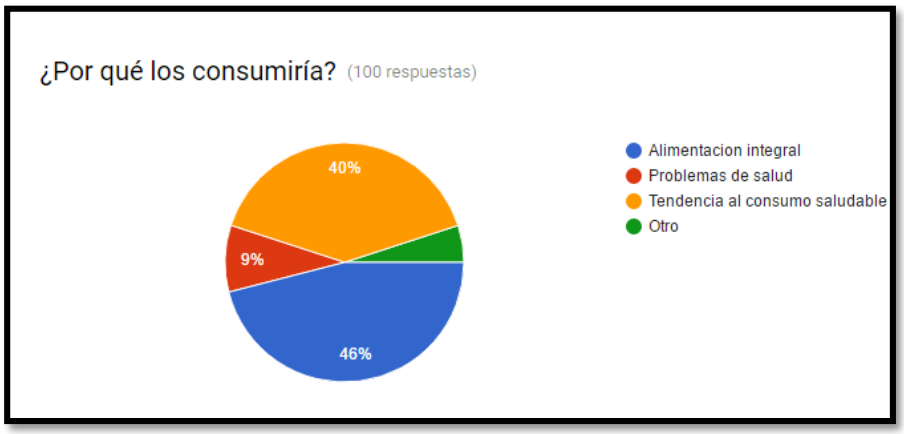


Figura 6: Pregunta 3
Fuente: Elaborado por la autora

Según los resultados de la razón de consumo se determinó que el 46% de los encuestados consumirían los productos por razón de alimentación integral, seguido del 40% que corresponde a la razón de tendencia al consumo saludable, el 9% de los encuestados los consumirían por problemas de salud y el 5% restante corresponde a la opción Otro.

4. ¿Con que frecuencia los consumiría?

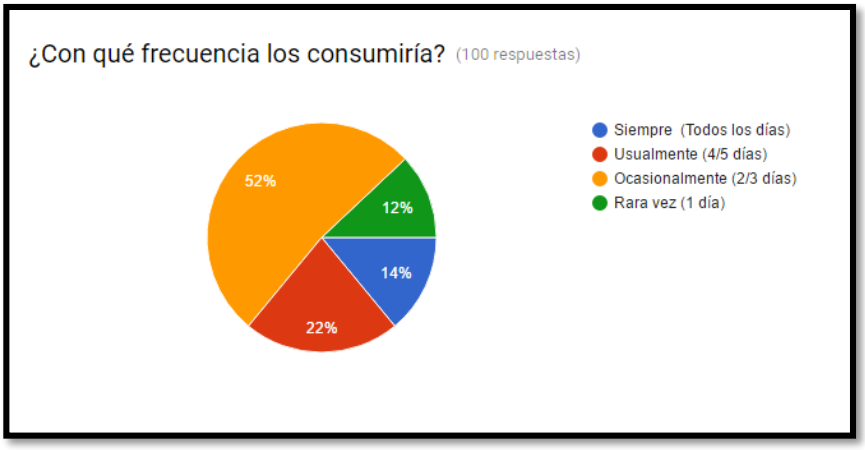


Figura 7: Pregunta 4
Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a la frecuencia de consumo los resultados arrojaron que el 52% de los encuestados consumirían los productos Ocasionalmente, el 22% Usualmente, seguido del 14% que corresponde a Siempre y por último el 12% de la frecuencia Rara vez.

5. ¿En qué ocasiones los compraría?

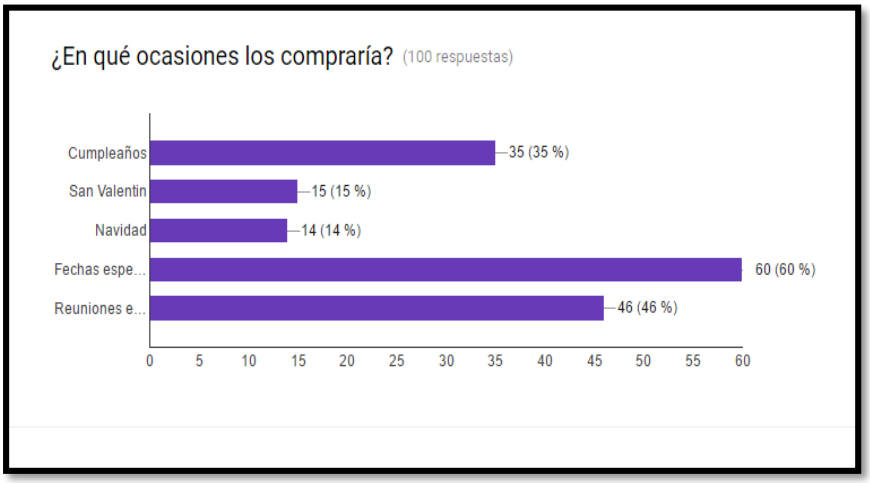


Figura 8: Pregunta 5
Fuente: Elaborado por la autora

De acuerdo a los resultados, como ocasión de compra se encuentra en primer puesto a: Fechas especiales, seguido reuniones entre amigos, en tercera posición Cumpleaños, San Valentín y por ultimo Navidad.

6. Valore una escala del 1 al 7 cada característica de la empresa según el grado de importancia que usted considere.

.

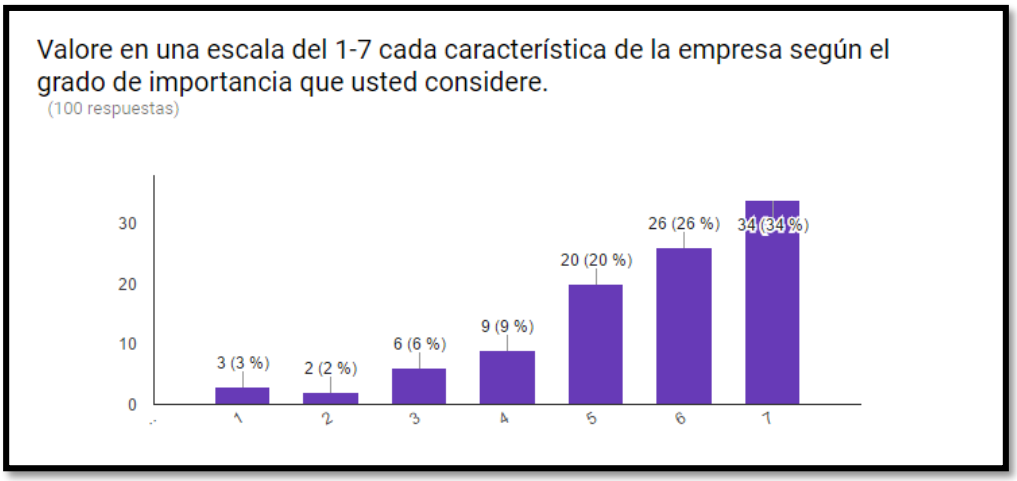


Figura 9: Pregunta 6 Postres/recetas innovadoras
Fuente: Elaborado por la autora

Para los encuestados ofrecer postres/recetas innovadoras representa el mayor grado de importancia con un 34%.

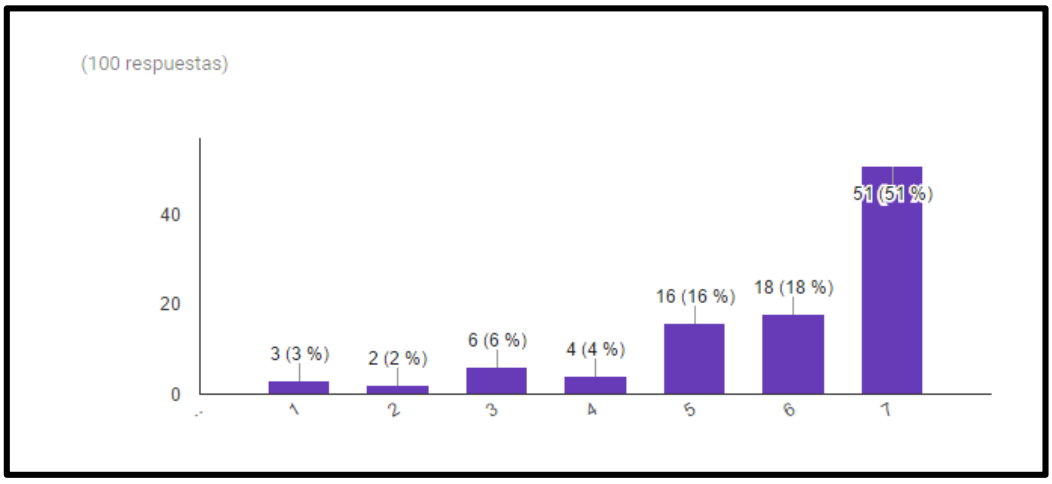


Figura 10: Pregunta 6. Variedad de postres
Fuente: Elaborado por la autora

Para los encuestados ofrecer amplia variedad de postres represent el mayor grado de importancia con un 51%.

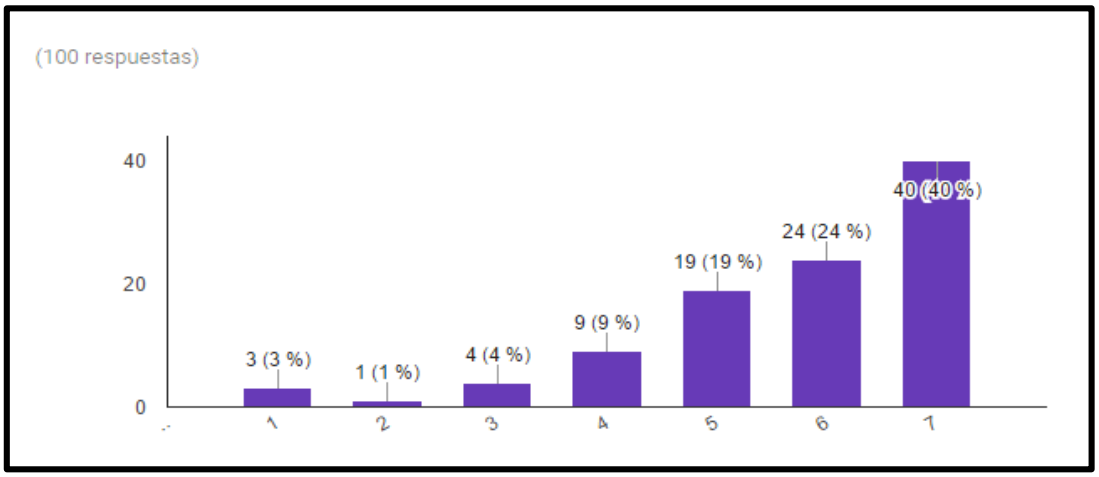


Figura 11: Pregunta 6. Insumos de calidad
Fuente: Elaborado por la autora

Para los encuestados ofrecer productos con insumos de calidad representa el mayor grado de importancia con un 40%.

7. ¿Considera usted que consumiendo este tipo de postres mejoraría su salud o evitaría enfermedades a futuro?

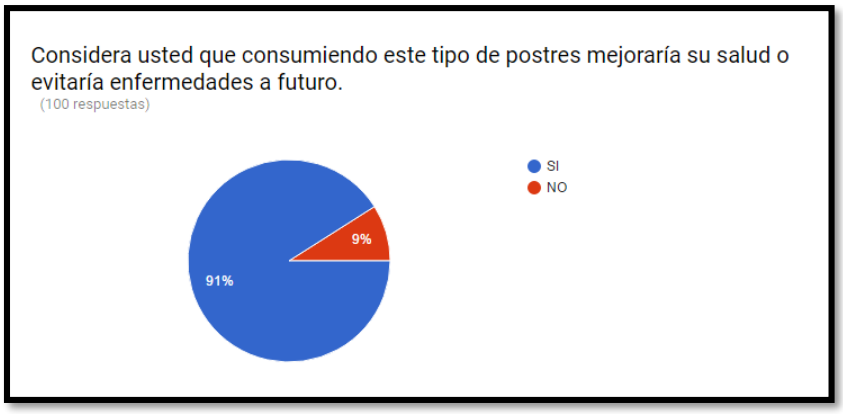


Figura 12: Pregunta 7
Fuente: Elaborado por la autora

El 91% de los encuestados consideran que consumiendo nuestros postres mejorarían su salud y evitarían enfermedades a futuro y el 9% considera lo contrario.

8. Debido a que nuestros productos son elaborados con ingredientes orgánicos ¿Estaría usted dispuesto a pagar un precio mayor que el habitual por postres tradicionales?

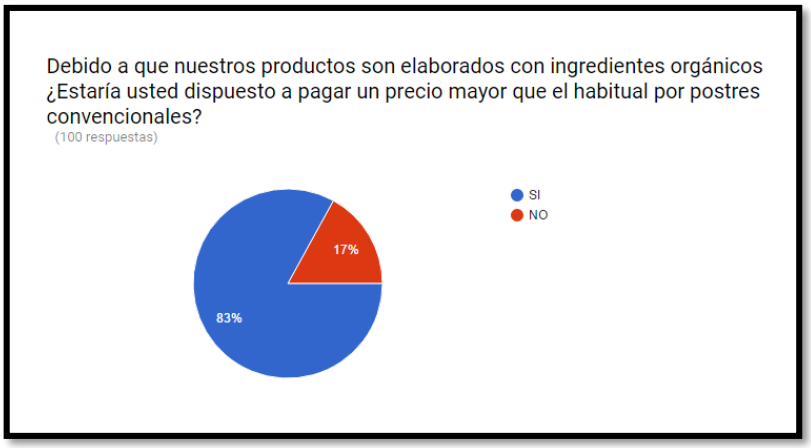


Figura 13: Pregunta 8
Fuente: Elaborado por la autora

El 83 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio mayor por los postres mientras el 17% no estarían dispuestos.

Análisis

Con los resultados que se obtuvieron en la encuesta, se presenta la interpretación de la información recopilada.

En la primera pregunta el 97% de los encuestados indicó que si les gustan los postres lo cual significa que las posibilidades de compra son altas y que los productos tendrían buena aceptación por el público.

Referente a la segunda pregunta casi el 100% de los encuestados respondió que, si estarían dispuestos a consumir postres elaborados con insumos orgánicos, integrales, frutas y sustitutos de azúcar, esta respuesta determina que hay un interés en degustar nuevas texturas y sabores y consumir un alimento nutritivo.

El resultado que arroja la pregunta tres, indica que las personas están conscientes de la necesidad de un cambio de hábitos alimenticios y manifiestan que consumirían nuestros productos por mantener una Alimentación integral. En la lista sigue la opción de Tendencia al consumo saludable y por último la opción Problemas de salud.

En la cuarta pregunta se determinó la frecuencia de consumo, más del 50% (exactamente 52%) de los encuestados respondieron que consumirían nuestros postres ocasionalmente (2 a 3 días a la semana) es decir que se estaría logrando un equilibrio en cuanto al consumo de postres, no los consumirían ni todos los días tampoco ningún día, pero resulta útil para pronosticar las cantidades de unidades que se producirán.

La pregunta número cinco reunió los resultados de la ocasión de compra. Los encuestados respondieron que comprarían los postres principalmente en fechas especiales, seguidos de reuniones entre amigos, cumpleaños, San Valentín y Navidad. Estas fechas son determinantes para la empresa ya que representarían un incremento del volumen de producción. En estas ocasiones la empresa aumentará la publicidad en redes sociales, creará y promocionará diseños creativos de los productos de acuerdo a la fecha y también se coordinará las actividades con nuestros proveedores para contar con la materia prima e insumos necesarios y a tiempo con la finalidad de cubrir la demanda, acaparar con la mayor parte del mercado y cumplir con los requerimientos de los clientes.

En cuanto a las características del producto según el grado de importancia los encuestados decidieron que la más relevante es ofrecer amplia variedad de postres con un 51%, seguido de productos con insumos de calidad con un 40% y ofrecer postres y recetas innovadoras con un 34%. Los resultados de esta pregunta determinan que los consumidores prefieren que una empresa les proporcione variedad de productos y de buena calidad.

El 91% de los encuestados consideran que consumiendo los postres Kalinu mejorarían su salud y evitarían enfermedades a futuro, lo cual determina que los consumidores están preocupados por su salud y reflexionando acerca del consumo de productos con elevados niveles de azúcar, sal y grasas por lo que es necesario un cambio de hábitos alimenticios y del consumo de productos con demasiadas calorías.

En cuanto a la consulta acerca del precio del producto, el 83 % de los encuestados manifestaron que estarían dispuestos a pagar un precio mayor por nuestros postres saludables. Los insumos utilizados en la elaboración de los postres cuestan más porque son orgánicos e integrales. Por ejemplo, no se utilizará harina blanca sino harinas integrales como de avena, coco y almendras. Los consumidores están conscientes de que la materia prima es de diferente composición por ende calidad es más alta así obteniendo un producto mejorado y con nivel nutricional.

En conclusión, la encuesta refleja una respuesta positiva ante el proyecto.

Recopilando e interpretando los resultados de la encuesta se determinó que la comercialización de postres saludables es viable, atractiva y favorable, por lo que se considera que la empresa tendría buena aceptación en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 Descripción del Negocio

La empresa Kalinu es un emprendimiento que tiene como meta mejorar la salud de los ecuatorianos con productos nutritivos y deliciosos. Se considera que la clave para llevar una vida sana y feliz es una alimentación balanceada y se pretende promover esta idea a todas las ciudades del Ecuador.

La idea principal del negocio es reivindicar la pastelería tradicional en pastelería saludable usando ingredientes altamente nutritivos que, además de aportar beneficios a la salud, crean una pastelería fina, con texturas y sabores innovadores.

El enfoque de Kalinu es hacer recetas para personas que no pueden consumir azúcar, harinas refinadas o sean intolerantes a la lactosa, atendiendo necesidades específicas alimenticias para ofrecer a nuestros clientes productos de calidad y que tengan el aval de especialistas en nutrición.

Por ello es importante conocer como modificar las recetas normales de pastelería a recetas saludables conociendo los sustitutos de harinas, azúcar refinada y lácteos tradicionales. También se buscará personalizar tortas, brownies, galletas y muffins creando recetas prácticas y atractivas que ya son una nueva tendencia mundial.

4.1.1 Misión de Kalinu.

Producir postres y snacks de excelente calidad que aporten gran nivel nutricional al consumidor.

4.1.2 Visión de Kalinu.

Ser la empresa líder en postres integrales y orgánicos en los próximos cinco años, expandir el negocio no solo en la ciudad de Guayaquil sino también en las diferentes provincias del país creciendo en el desarrollo de los productos, basados en calidad, innovación y satisfacción al cliente.

4.1.3 Objetivos generales y específicos.

4.1.3.1 Objetivo general.

- Ofertar postres y snacks artesanales e integrales de excelente calidad.

4.1.3.2 Objetivos específicos.

- Lograr el mayor número de las ventas de los productos y obteniendo las mejores ganancias en pro y beneficio de nuestros clientes y la empresa.
- Implementar programas para un correcto manejo de las finanzas para establecer un incremento anual de ventas.
- Poner en marcha estrategias de marketing para apoyar la mejora continua y desarrollo de la empresa.
- Promover una campaña de concientización de estilo de vida saludable hacia un mejoramiento de los hábitos alimenticios.
- Participar en ferias de alimentación saludable para promocionar los productos.
- Distribuir postres saludables a las diferentes ciudades del país.

4.1.4 Descripción de las líneas de productos y/o servicios.

Los productos que se ofrecerán son los más apetecidos y demandados en el mercado de postres y snacks al momento de compartir en una celebración, ya sea en un cumpleaños, reunión con amigos o fechas especiales, con la diferencia de que ahora las personas podrán deleitarse con un dulce saludable y darse un gustito con un alimento integral libre de grasas, azucares y químicos y que contiene un alto nivel nutricional.

La empresa Kalinu ofrecerá ocho postres. A continuación, se detallan los productos con su respectiva descripción.

- Nutri Brownie
- Tortas saludables (chocolate y manzana y nuez)
- Galletas Nutrichips
- Mantequilla de maní natural
- Muffins
- Nutri Cupcakes
- Crema de chocolate Frutella

4.1.4.1 Nutri brownie.

El nutri brownie de Kalinu es un delicioso postre a base de harina de coco, cacao en polvo sin azúcar y endulzado con gotas de stevia.

Figura 14: Nutri Brownie
Fuente: (Cabalga, 2015)

4.1.4.2 Tortas saludables.

Los biscochos de las tortas saludables son de chocolate o vainilla, hechas a base de claras de huevos, harina de avena y coco, endulzada con gotas de stevia y cubierta de chocolate amargo sin azúcar, decorada con nueces o de acuerdo a la elección del cliente. Son ideales para un antojito dulce, cumpleaños o alguna celebración.

Figura 15: Torta de manzana y nuez
Fuente: (Kiako, 2015)

Figura 16: Torta de chocolate
Fuente: (Savirati, 2013)

4.1.4.3 Galletas nutrichips.

Las galleas están hechas a base de mantequilla de maní, harina de avena, claras de huevos, chispas de chocolate sin azúcar y endulzadas con stevia. La presentación del paquete es de cuatro unidades.

Figura 17: Galletas nutrichips
Fuente: (Savirati, 2013)

4.1.4.4 Mantequilla de maní.

La mantequilla de maní Kalinu está hecha a base de maní tostado natural sin sal ni azúcar. Uno de los muchos beneficios de comer mantequilla de maní es que contiene grandes cantidades de fibra, cerca de un ocho por ciento. La fibra ayuda en el proceso de controlar el azúcar en la sangre y los niveles de colesterol. Otro beneficio de la fibra es que puede reducir las posibilidades de desarrollar cáncer de colon. La mantequilla de maní contiene grandes cantidades de proteína, tanto como el veinticuatro por ciento de su peso. Además de las proteínas, contiene vitamina E y B3 y minerales como cobre y hierro. También contiene calcio y potasio. (Barboza, 2013).

La presentación del producto será en frascos de 250 mg.

Figura 18: Mantequilla de maní natural
Fuente: (Mejor con salud, 2014)

4.1.4.5 Muffins y cupcakes.

Las magdalenas están hechas a base de claras, harina de avena y coco, leche de almendras y endulzados con stevia. Están cubiertas de yogurt griego y chispas de chocolate o grageas. Los sabores a elegir son: manzana y nuez y chocobanano.

Figura 19: Muffins y cupcakes
Fuente: (Informe 21, 2015)

4.1.4.6 Crema de chocolate Frutella.

Este producto está hecho a base de mantequilla de maní, cacao en polvo sin azúcar, avellanas y banana.

Esta crema de chocolate baja en grasa y sin azúcar, es una excelente fuente de potasio, vitamina E, fibra y antioxidantes. Excelente en planes para perder grasa, ya que controla la ansiedad por los dulces.

Figura 20: Crema de chocolate Frutella
Fuente: (Mejor con salud, 2015)

Estos son los productos que ofrecerá Kalinu en la etapa de iniciación de la empresa, todos serán debidamente elaborados, empacados, con la respectiva información nutricional y con una excelente presentación para brindarle al cliente un producto de alta calidad.

4.1.5 Cadena de valor.

Cadena de valor es la herramienta que permite realizar un análisis interno de la empresa a través de dos grupos de actividades generadoras de valor: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. (Crece Negocios, 2014)

4.1.5.1 Actividades primarias o de línea.

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización de nuestro producto. (Crece Negocios, 2014)

A continuación, veremos una breve descripción de cada actividad y luego se detallan los ítems correspondientes a cada una referente al plan de negocio.

4.1.5.1.1 Logística interior (de entrada).

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto. (Crece Negocios, 2014)

- Comunicación eficiente con los proveedores para coordinar y realizar las compras periódicamente y obtener los insumos a tiempo.
- Revisión de los suministros solicitados en óptimas condiciones que cumplan con procesos de: identificación, verificación, conteo, proceso de órdenes y pesaje.
- Manejo adecuado de la información y de los documentos que se generan en la compra y recepción de los insumos.
- Correcto manejo de los insumos llevando un control del inventario que consista en tener menos stocks ya que nuestros insumos son alimenticios y procurando limpieza y orden así mantener en estado óptimo los insumos.

4.1.5.1.2 Operaciones.

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final. (Crece Negocios, 2014)

- Los productos se elaboran artesanalmente llevando el siguiente proceso: reunir los ingredientes, medición de las cantidades correctas, mezcla de los ingredientes, colocar para hornear, horneado, desmontar y finalmente la decoración.
- Aplicación de un sistema de gestión integral de la calidad asegurando un producto terminado de excelencia.
- Proceso de empaque de los postres y snacks con alto nivel de asepsia.

4.1.5.1.3 Logística exterior (de salida).

Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor. (Crece Negocios, 2014)

- Aplicación de un sistema de gestión de almacenamiento de producto terminado que consiste en refrigeración de los postres.
- Mantener los productos terminados decorados y empacados en refrigeración o al ambiente según su textura en un espacio limpio y fresco.
- Manejo de inventario de los productos terminados listos para las entregas.
- Entrega de pedidos a domicilio de manera eficiente a fin de asegurar un alto nivel de servicio al cliente.
- Administrar los costos de transporte en entrega de pedidos a domicilio y a empresas.

4.1.5.1.4 Mercadotecnia y ventas.

Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto. (Crece Negocios, 2014)

- Contar con un plan de ventas estimadas mensualmente el cual nos permita visualizar, aplicar y lograr un incremento de las ventas y examinar los productos más demandados y aquellos que necesitan mayor promoción.
- Participación de la empresa en ferias y exposiciones locales de alimentación saludable con el fin de promocionar los productos.
- Aplicación de un plan de marketing estratégico en redes sociales como instagram y facebook para publicitar el producto.
- Diseño de una dinámica página web así las personas puedan conocer la variedad de productos que ofrece la empresa y contactarse con nosotros.
- Implementación de programas estratégicos de promociones y descuentos mensuales y por fechas especiales.

4.1.5.1.5 Servicios.

Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo. (Crece Negocios, 2014)

- Nuestro producto no cuenta con los servicios complementarios descritos anteriormente, el único servicio complementario que ofrece es el de entrega.

4.1.5.2 Actividades de apoyo o de soporte.

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias. (Crece Negocios, 2014)

A continuación, veremos una descripción de cada actividad y luego se detallan los ítems correspondientes a cada una de acuerdo al plan de negocio.

4.1.5.2.1 Infraestructura de la empresa.

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad. (Crece Negocios, 2014)

- Creación de políticas, normas, programas y procedimientos en cumplimiento con las metas de la entidad.
- Correcta administración y control de los recursos financieros.
- Reuniones quincenales para la planeación de actividades administrativas y operativas.
- Elaboración, análisis y consolidación de los estados financieros.
- Coordinación, motivación y guía en las actividades diarias del personal.
- Realizar una correcta toma de decisiones que encamine a la empresa a lograr las metas propuestas, así promover la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

4.1.5.2.2 Gestión de recursos humanos.

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal. (Crece Negocios, 2014)

- Reclutamiento de candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.

- Selección de candidatos destacados para cada puesto de trabajo.
- Motivar a los empleados mediante reconocimiento por mejor desempeño durante un periodo de tiempo para que éstos adquieran un compromiso con la organización.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización mediante programas atractivos de formación y capacitación.
- Aplicar un programa de gestión de la salud e higiene en el trabajo salvaguardando la integridad del personal y calidad de los productos.

4.1.5.2.3 Desarrollo de la tecnología.

Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades. (Crece Negocios, 2014)

- Aplicación de la investigación y tecnología para apoyar la comunicación interna y externa, los procesos comerciales, calidad del producto, atención al cliente y marketing.
- Contar con programas de software de contabilidad para facilitar el registro diario de las operaciones financieras.
- Uso de aplicaciones informáticas en el apoyo de los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y optimización de los procesos.
- Aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías especialmente el internet en su uso estratégico en el marketing.
- Crear una base de datos que permita el registro de clientes nuevos en beneficio hacia una sustancial mejora en la relación y conocimiento de los clientes.

4.1.5.2.4 Aprovisionamiento.

Actividades relacionadas con el proceso de compras. (Crece Negocios, 2014)

- Planificación de las compras mediante un estudio anticipado de los insumos de materia prima y materiales requeridos.
- Elaborar varias cotizaciones de los diferentes insumos para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- Evaluación de las cotizaciones elaboradas para estudiar, analizar, comparar y examinar la más conveniente.
- Selección del proveedor evaluando el precio, la calidad, las condiciones y las garantías de la compra.
- Negociación de las condiciones y solicitud del pedido formalizando el contrato de compraventa.
- Seguimiento del pedido y los acuerdos para verificar que hemos recibido todos los insumos solicitados, que correspondan a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

4.1.6 Análisis FODA.

En este análisis se describen las fortalezas y debilidades (interno) y las oportunidades y amenazas (externo). Este análisis permite conocer estos cuatro aspectos para realizar estrategias que fortalezcan la empresa en cuanto a sus virtudes y de prevención en las falencias tanto en el ambiente externo como interno.

4.1.6.1 Fortalezas.

- Productos elaborados a base de ingredientes integrales y orgánicos.
- Personal altamente calificado.

- Mejora continua, innovación y desarrollo del producto.
- Eficaz atención al cliente y entrega de pedidos a domicilio.

4.1.6.2 Debilidades.

- Precio mayor en comparación a los productos en el mercado.
- Falta de experiencia en el mercado.
- No se dispone con cartera de clientes.
- Baja inversión en publicidad.

4.1.6.3 Oportunidades.

- Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones y sabores.
- Mayor preocupación de la salud y conocimiento de los productos.
- Existen proveedores en el mercado nacional que cumplen nuestros estándares de calidad.
- Uso de tecnología para promocionar los productos y mejorar los procedimientos y procesos de producción.

4.1.6.4 Amenazas.

- Incremento de costos en materia prima debido a la economía local e inflación.
- Permanencia de competidores posesionados en el mercado.
- Ingreso de nuevas compañías con mayor capital.
- Seguridad.

4.1.7 Análisis de la empresa.

4.1.7.1 Información histórica.

Muchos factores influyeron en los últimos años para que los hábitos en la vida cotidiana fueran cambiando e impactando en distintos aspectos. Las exigencias laborales actuales, el stress, la crisis global, la seguridad, la limitación del tiempo disponible, son algunas de las causas que generan cambios en la alimentación.

Los consumidores marcan, con sus exigencias, la tendencia que arrastra la industria de la cadena alimentaria.

Una de estas nuevas exigencias es la sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por los productos provenientes de la producción orgánica.

Según el movimiento ecologista IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica) “La agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella.”

Esto quiere decir, producir las cosechas y sembríos sin el uso de productos químicos como fertilizantes, plaguicidas y antibióticos con el propósito de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.

Por otro lado, y analizando el mercado, sus nuevas tendencias de consumo, preferencias y exigencias del consumidor, concientización acerca el medio ambiente y estilo de vida actual, se ha notado un cambio de actitud del consumidor. Lo que está cambiando es la actitud del consumidor frente a un impulso: la calidad, que es parte fundamental y decisiva en esta tendencia.

Las personas no se conforman con los productos de bajo precio, ya que no proporciona una satisfacción psíquica duradera. La gratificación reside en la calidad y no en gasto extravagante y la ostentación. El productor que satisfaga estas necesidades personalizadas, ya sea en el concepto de producto, diseño o servicio personal obtendrá una ventaja competitiva. Es la era de la diferenciación.

Cuando comenzó la época de la producción en serie, los productos idénticos que salían de la línea de montaje eran la marca de la superioridad de la era moderna. Los productos manufacturados parecían toscos. Ahora está sucediendo lo contrario: los productos en serie se consideran lo más tosco y barato. Los productos artesanales son exclusivos.

La segmentación cada vez crea nichos de mercado más pequeños. El proveedor que logre que cada consumidor se sienta único será el que tenga más éxito. (Greco, 2010)

En nuestro país, aunque no hay cifras que prueben que existe una tendencia hacia la comida saludable, a juicio de Paúl Herrera, experto en mercado y Economía agrícola, y profesor de la escuela de negocios de la Espol, Espae, la colocación del semáforo nutricional en los productos alimenticios a finales del 2013, podría haber generado un cambio de hábitos en las personas.

La etiqueta muestra los colores rojo, amarillo y verde, para definir los valores altos, medios o bajos de azúcar, grasa y sal.

Sin embargo, también es posible promover otro tipo de hábitos en los consumidores como el de llevar una vida activa, o promover el contenido beneficioso de ciertos productos como el chocolate y sus grasas buenas. Esto, aseguró se puede hacer a través de estrategias de marketing y publicidad, siempre dentro de un marco ético.

Para el ejecutivo, los consumidores ecuatorianos están cada vez más enfocados en su cuidado personal, lo que los lleva a una mejor alimentación, y esto, a su vez, obliga a las compañías a innovar y a desarrollar nuevos productos. (El Telegrafo, 2015)

4.1.7.2 Productos – Mercados.

La industria alimenticia está teniendo un gran cambio a nivel global. Este cambio es debido a las altas estadísticas de enfermedades como obesidad, diabetes e hipertensión. Para expertos en mercado, existe un interés creciente del público por buscar productos más saludables y esto ha puesto a las grandes empresas alrededor del mundo en el compromiso de responder a tales exigencias.

En el país también se convierte en tendencia el hecho de consumir postres sanos y con pocas calorías, cuando se menciona postres saludables no estamos diciendo postres bajos en calorías, sino más bien estamos enriqueciendo y mejorando la calidad de los productos, incluyendo insumos saludables como orgánicos e integrales.

A continuación, se mencionarán algunos negocios locales que han hecho de los productos saludables, una oportunidad de emprendimiento:

En Guayaquil, por ejemplo, la emprendedora Isabela Cuesta comercializa helados veganos bajo la marca Isabelados. La leche de vaca se sustituye por leche de coco, que se obtiene de esa fruta. Los frutos que utiliza son orgánicos, acompañados de panela para endulzar. Sus helados tienen buena aceptación y ya cuenta con un amplio número de

clientes quienes no solo consumen su producto sino se encargan también de recomendarlo a sus amigos. (Diario El Comercio, 2014)

Los cupcakes veganos son de los más solicitados. Vélez dice que estos productos son demandados no solo por veganos sino también por quienes quieren comer algo dulce y más sano. Es chef y propietaria de la pastelería Magdalena's Bakery, que vende tortas, cupcakes, pan, galletas, tartaletas. Reemplaza el huevo con salsa de manzana o linaza con agua. La leche es de soya. Vende más de 20 tortas enteras al mes. (Diario El Comercio, 2014)

Otro ejemplo es el caso de Zachari empresa fundada por Carla Toledo y Felipe Bixby, un matrimonio quiteño que hace pocos años inicio un negocio que buscaba especializarse en la producción de repostería más saludable. Al principio empezaron a elaborar galletas temáticas al gusto del cliente, ahora este negocio cuenta con una variedad de siete sabores de galletas y variedad de tortas que distribuyen a tiendas, empresas y directo al consumidor final.

Uno de sus principales eventos para promocionarse han sido las ferias gastronómicas que se realizan en Quito. Asimismo, la difusión a través de redes sociales, como Facebook, es su plataforma para mostrar sus creaciones. Uno de los proyectos de Zachari es contar con una nueva base de operaciones. (Revista Lideres, Diario El Comercio, 2015)

En conclusión, esta es la era de los emprendimientos de alimentación más natural, integral y nutritiva. Estos productos están marcando una nueva tendencia en el mercado y traerán muchas oportunidades en los próximos años.

4.1.7.3 Clientes.

De acuerdo a la encuesta y estudios de segmento de mercado realizados, se ha determinado que nuestros clientes serán los siguientes:

4.1.7.3.1 Deportistas.

Aquellos que deben mantenerse en óptimas condiciones para rendir en su especialidad de deporte por ello siempre están buscando alimentos nutritivos que contengan pocas calorías y les brinden la energía necesaria para destacar.

4.1.7.3.2 Personas fitness.

Personas que no son deportistas, pero prefieren llevar una vida de entrenamiento constante. Son quienes acuden al gimnasio varias veces por semana o salen a correr por las mañanas, pero siempre están realizando una actividad física. Les gusta tener una figura definida y estilizada por lo que están muy pendientes de su alimentación.

4.1.7.3.3 Universitarios y ejecutivos jóvenes.

Personas quienes llevan un estilo de vida un poco agitada, aun así, les gusta llevar una alimentación balanceada y un buen físico para sentirse bien y desenvolverse con las mejores energías en sus actividades diarias.

4.1.7.3.4 Personas con enfermedades como diabetes e hipertensión.

Estas personas por restricción medica están prohibidas de consumir productos que contengan exceso de azúcar, sal y grasas. Nuestros productos no son dañinos a su salud, así, ellos ocasionalmente podrán deleitarse y darse un gustito con un postre nutritivo. En nuestros postres podrán encontrar la mejor opción al consumir un producto saludable y delicioso.

4.1.7.4 Posición tecnológica.

Se denomina tecnología al conjunto de conocimientos de orden práctico y científico que, articulados bajo una serie de procedimientos y métodos de rigor técnico, son aplicados para la obtención de bienes de utilidad práctica que puedan satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos. (Significados.com, 2013)

El uso apropiado de tecnología tanto en la administración como en el área de producción es indispensable para la empresa. Es importante emplear la innovación y creatividad ya que están directamente vinculadas con la implementación de la tecnología. Así la empresa ofrecerá productos de diferentes sabores, texturas, diseños innovadores y de la mejor calidad.

La empresa empleará tecnología en la mayoría de los procedimientos como en la instalación y aplicación de programas en el departamento financiero, en el diseño de la marca, página web y de promociones en redes sociales. Así mismo se empleará la tecnología en sistemas de apoyo de información y comunicación siguiendo una línea de investigación para estar en constante desarrollo y mejora continua.

La producción será artesanal, aun así, se utilizarán las últimas técnicas y métodos que permitan lograr el mejor producto terminado. Para nosotros la tecnología no tiene que estar netamente en el uso de maquinaria, más bien creemos que la tecnología tiene que ver con la creatividad y su aplicación en la empresa. El decorado del producto en el caso de las tortas y el diseño de la marca y la publicidad serán producto del trabajo en equipo de procesos creativos.

La tecnología es una vital herramienta en el periodo de inicio y crecimiento de la empresa porque nos provee apoyo, información, mejoramiento de técnicas en diferentes áreas por ello es importante tener un monto destinado para inversión de esta y siempre estar atentos a los nuevos avances tecnológicos.

4.1.7.5 Relaciones hacia arriba y abajo en los canales.

Según el libro Los canales de distribución, un canal es la esencia del modo cómo interactúan los clientes y el negocio; es todo lo que encierra el cómo y el dónde las personas compran un producto o servicio y cómo y dónde utilizan ese producto o servicio. Es una ruta del negocio hacia su cliente y una relación sostenida entre ambos. (pág. 14) (Wheeler & Hirsh, 2005)

Se realizó un análisis previo y se determinó que, en los primeros años de creación, la empresa empleará el canal de distribución directa, es decir vender los productos directamente a los clientes y fabricándolos bajo pedido.

La tecnología se aplicará para promocionar nuestros productos, pero también la utilizaremos en la coordinación de las entregas de los postres y snacks.

Con el apoyo de medios de comunicación como: teléfono fijo, teléfono celular y redes sociales se logrará coordinar eficientemente las entregas y mantener una comunicación efectiva con el cliente, ya que luego de elaborar y empacar los productos, se dispondrá a entregar directamente al consumidor.

La venta directa posee muchas ventajas para nosotros, como empresa nueva podemos darnos a conocer en el mercado y ofrecer un producto y servicio personalizado.

Ya que se realizará la venta directamente al consumidor la empresa tendrá que destinar un fondo para gastos de combustible y mantenimiento del vehículo.

Gracias a la venta directa la empresa puede tener mayor control sobre el mensaje de mercadeo así mismo estar seguros de dirigirse al segmento exacto de consumidores, poder conocerlo, estudiarlo y satisfacer sus necesidades cumpliendo las expectativas.

Además de emplear la venta directa, en los meses siguientes cuando la empresa haya logrado un reconocimiento inicial, ya con el negocio un poco más estable y rentable,

se distribuirá nuestros productos utilizando el canal de distribución mediante intermediarios, esto quiere decir que nos aliaremos con tiendas y supermercados de productos orgánicos (emprendimientos que se dedican a la comercialización de productos saludables) y gimnasios para distribuir nuestros productos en mayores cantidades, así se podrá llegar a los nuevos y fijos clientes y lograr un incremento notable en las ventas.

La conexión directa de empresa a consumidor en los primeros años nos puede hacer que sea más fácil medir los resultados y calcular el retorno de la inversión. Así la relación entre los canales de distribución, empresa- consumidor puede ser un factor favorable para la empresa ya que existe comunicación, crea un vínculo directo y beneficia la empresa porque puede conocer las necesidades y exigencias del consumidor y como consumidor, al obtener un producto de calidad con eficacia y rapidez.

4.1.7.6 Recursos operativos.

Los recursos operativos o recursos básicos son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. En las empresas hay gran cantidad de recursos tales como: personas, máquinas, dinero, materiales, etc., Los cuales integrados permiten la consecución de las metas propuestas por la empresa. (Trejo, 2008)

Los recursos se clasifican en:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales o Físicos
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Administrativos

4.1.7.6.1 Recursos Humanos.

Las personas constituyen el recurso más importante en toda organización, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos. Las cualidades del elemento humano como las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y las relaciones tanto individuales como colectivas son muy importantes y realmente vitales para todas las actividades de nuestra empresa. Estas cualidades son aplicadas en las actividades a cambio de una remuneración económica.

En todas las operaciones que se llevarán a cabo en la empresa es fundamental el recurso humano tanto en las actividades administrativas como las de producción.

4.1.7.6.2 Recursos Financieros.

Los recursos financieros garantizan los medios para la consecución de los demás recursos de la empresa y se refieren al dinero en diferentes formas: efectivo, capital, ingresos, egresos, créditos, inversiones y, en general, a la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos. (Trejo, 2008)

La empresa Kalinu recurrirá a un préstamo en una entidad financiera para contar con disponibilidad de dinero necesaria para iniciar las operaciones entre ellas trámites de creación de empresa, adquisición de activos fijos, compra de insumos y materiales para la producción, cubrir gastos administrativos, etc.,

Para el funcionamiento normal de la empresa se asignará los recursos financieros indispensables para: la actividad productiva y el pago de las obligaciones como salarios, impuestos, servicios, etc., por lo que se debe lograr recibir los ingresos necesarios que satisfagan estos y además produzcan la utilidad esperada.

4.1.7.6.3 Recursos Materiales o Físicos.

Son los recursos básicos para la producción de bienes y prestación de servicios. Se dividen en dos grupos:

a) Recursos de transformación
b) Recursos de utilización

a) Recursos de transformación.

"Son los que se utilizan para la producción de otros recursos. Unos se utilizan de forma directa, como máquinas, herramientas, equipos, y otros intervienen de forma indirecta como terrenos, edificios, muebles, vehículos, infraestructura en general." (Trejo, 2008)

Por ejemplo, los recursos de transformación que se emplearán en la empresa serán: inmueble donde estarán las oficinas y el área de producción; equipos de oficina y computo; equipos como cocina, horno, refrigerador y batidora semi-industrial; herramientas de preparación como utensilios de cocina, moldes, y bandejas; muebles de oficina como escritorios, sillas, archivadores y mesas de trabajo y vehículo, en este caso será un automóvil usado.

b) Recursos de utilización.

"Son los recursos procesados por los de transformación. Unos forman parte del producto como materias primas, materiales que no son transformados, pero forman parte esencial del producto. Y otros que sirven de apoyo para las actividades de las empresas como: combustibles, elementos de aseo, papelería, etc." (Trejo, 2008)

Los recursos de utilización son aquellos que serán transformados mediante ciertos procesos en producto terminado, es decir, la materia prima.

En este caso son los insumos o ingredientes necesarios para la elaboración de los postres y snacks integrales. Los insumos que serán utilizados son de producción orgánica e integral. A continuación, se detallan algunas de las materias primas:

- Harinas integrales
- Huevos
- Chocolate orgánico
- Cacao en polvo sin azúcar
- Stevia
- Canela
- Frutas
- Frutos secos
- Chispas de chocolate
- Otros

En este grupo de recursos también entran el empaque y envoltura. En este caso son los cubre-tortas, empaques de plástico y frascos de vidrio.

Otros recursos de utilización empleados en la empresa son: el combustible para el automóvil, los implementos de limpieza tanto para el aseo del área de producción como para oficina y la papelería necesaria para las actividades diarias como las de contabilidad.

4.1.7.6.4 Recursos Tecnológicos.

"Al conjunto de técnicas, procesos, procedimientos, métodos y sistemas que son utilizados por la empresa en las diferentes actividades relacionadas con la producción de bienes o servicios, se les da el nombre de recursos tecnológicos. La tecnología se refiere al conocimiento acerca de la forma de llevar a cabo o ejecutar determinadas tareas o actividades, no se limita a las máquinas o equipos." (Trejo, 2008)

En este caso por ser una empresa pequeña los productos serán elaborados artesanalmente esto no quiere decir que no se hará uso de la tecnología. Al contrario, se utilizarán métodos y técnicas de la mano de la creatividad para obtener un producto de calidad, delicioso y nutritivo.

La tecnología se aplicará en los procesos de contabilidad, el apoyo de sistemas actualizados permitirá llevar la información de una manera correcta, ordenada y rápida. También se utilizará la tecnología en procesos como: diseño de la marca, página web, publicidad y marketing en redes sociales.

4.1.7.6.5 Recursos Administrativos.

"La administración de una empresa implica la coordinación e integración de todos los recursos para lograr los objetivos propuestos y su estudio se fundamenta en las funciones básicas que desempeña un administrador:" (Trejo, 2008)

- **Planeación. -** "Este recurso administrativo es el principal y más importante porque de este parten los demás recursos que conllevan a la realización de las actividades de la empresa" (Trejo, 2008)

En la planeación intervienen todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, desde la compra de insumos hasta la entrega del producto que será a domicilio y también por distribución a tiendas y gimnasios. Por ello consideramos que planear correctamente, integrando los recursos materiales, humanos y tecnológicos es vital para la empresa para obtener los mejores resultados.

- **Organización. -** Como segunda fase de proceso administrativo, una correcta organización o coordinación nos permitirá establecer la división de trabajo, sistematización de los recursos y delegación de tareas que debe desarrollar cada trabajador, para la agrupación de las funciones en orden con el cumplimiento de las actividades de la jornada laboral.

- **Dirección. -** Luego de la designación de funciones y organización de las actividades se brindará una oportuna dirección o guía para que todos los procedimientos sigan un orden y se desarrollen eficazmente hasta su finalización. Esta función la desarrollarán tanto el gerente general en la coordinación de actividades como el chef nutricionista en todo el proceso de elaboración para contar con un producto terminado de alta calidad. El liderazgo y motivación juegan un papel fundamental en todas las fases administrativas y de producción.

- **Control. -** En esta etapa del proceso administrativo el gerente general, así como el chef nutricionista se cerciorarán de que todos los métodos y procedimientos en cada una de las áreas sean llevadas a cabo y cumplidas. Se ejecutará la debida supervisión en el desarrollo de las actividades principalmente en el área de producción con el objeto de lograr la excelencia y eficiencia en nuestros productos,

así como en la entrega de estos. Con la idea de proporcionar al cliente el mejor producto y eficaz servicio de entrega.

4.1.7.7 Competidores.

Actualmente existe un grupo de microempresas que están compitiendo en el mercado de postres y snacks saludables. De estas empresas se distingue la calidad, manejo estratégico de redes sociales, participación en ferias, relación directa con el cliente y un notable crecimiento en el mercado local. Es importante visualizar y analizar las tácticas de estos emprendimientos ya que nos pueden ayudar en el manejo y desarrollo del negocio tomando decisiones acertadas.

Los principales competidores en el área de repostería saludable son:

- Doblete fitness snack
- Magdalena`s Bakery
- Camper Gluten Free
- Planeta Fit
- Life Choice

Estas empresas tienen algunos años en el mercado y por lo tanto ya han logrado un porcentaje de reconocimiento en el mercado por parte del consumidor así mismo tienen clientes ganados. Kalinu como empresa nueva pretende entrar al mercado causando un impacto positivo, con productos de excelente calidad y un servicio de primera para lograr posicionar los prostres y snacks integrales frente a los ya existentes de la competencia.

4.1.7.8 Factores claves de éxito.

La tendencia de preferencia y consumo hacia un producto diferenciado va en crecimiento en el mercado, los consumidores cada vez son más exigentes y detallistas al momento de elegir y comprar. Nuestra empresa ve en aquello una ventaja competitiva ya que se ofrecerá un producto ya existente en el mercado, en este caso postres y snacks y Kalinu ofrecerá un producto mejorado y diferenciado. El consumidor compara y elige.

La clave para alcanzar el éxito dependerá de la capacidad para dejar de lado las habituales prácticas y aprender los nuevos métodos tales como: impecable presentación, calidad, ingenio, personalización, manejo de redes, promociones y descuentos.

A continuación, se detallará los que se consideran serán factores claves de éxito para la empresa Kalinu. Estos factores son imagen de la empresa, calidad, publicidad y relación directa con el cliente.

4.1.7.8.1 Imagen de la empresa.

Para vender una imagen empresarial no solo es suficiente hacer un producto aceptable y lanzarlo al mercado es necesario crear un vínculo empresa-consumidor. El consumidor querrá saber cuáles son las políticas en materia ambiental, de aseguramiento de la calidad, de salud y valores empresariales. Es importante para la empresa lograr que el consumidor las conozca para crear una conexión permanente.

4.1.7.8.2 Calidad.

Las nuevas tendencias se dirigen hacia un proceso selectivo de consumo, un reemplazo de calidad por cantidad. El producto es diferenciado y nutricional lo que abre las brechas de oportunidades en el mercado.

4.1.7.8.3 Publicidad.

Proyectamos promover los productos constantemente. La estrategia que se empleará es promocionar los productos a través de redes sociales, utilizando esta poderosa herramienta como alianza de apoyo. La información mostrada en ésta, llega a grandes masas de población lo que permite la recordación de la marca atrayendo nuevos clientes y manteniendo los ya existentes.

4.1.7.8.4 Relación directa con el cliente.

Se pretende promover y mantener las relaciones con los clientes sobre la base de la confianza mutua. Las empresas honestas que hacen el bien son las que inspirarán confianza.

Se considera que estos cuatro factores utilizados de manera correcta y profesional serán determinantes para asegurar el éxito de la empresa. Una empresa confiable refleja aquello a sus clientes y la mejor forma de hacerlo es proporcionándoles un producto que cumpla sus expectativas y exigencias logrando así una satisfacción completa al consumidor.

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 Análisis sectorial.

4.2.1.1 Estructura del sector.

El sector alimenticio es uno de los más grandes en el mercado con el constante ingreso de diferentes productos. En los últimos años la tendencia a consumir productos orgánicos ha estado en voga y va creciendo simultáneamente con fuerza en nuestro país. Los consumidores están cada vez más interesados por conocer los beneficios de estos productos que están revolucionando la industria alimenticia por lo que Kalinu ve en ello una gran oportunidad.

4.2.1.1.1 Oferta

Actualmente existen un sin número de emprendimientos en las diferentes industrias. Las personas no se conforman con un trabajo dependiente en una oficina, y debido al índice de desempleo en nuestro país, se busca una manera de subsistir, esta es la de emprender un negocio poniendo en juego inversión, tiempo, esfuerzos entre otras. Por estas razones las personas convierten sus ideas en acciones y usan sus conocimientos y creatividad para poner en marcha un proyecto.

El sector alimenticio es uno de los que más atrae a los emprendedores para llevar a cabo un negocio porque es uno de los más demandados por los consumidores. Dentro de este sector están los postres y también los ahora llamados saludables, integrales u orgánicos.

Es un mercado que siempre se ha caracterizado por atraer al cliente por medio de sabores, colores y fechas especiales pero debido a las tendencias actuales como cambio de

estilo de vida o una alimentación balanceada entre otros aspectos que son determinados por el mismo consumidor, se exige un cambio en un producto mejorado. Por ello nuevos emprendedores usan su creatividad y trabajan arduamente para fabricar estos productos que pueden revolucionar la industria.

4.2.1.1.2 Demanda

En el mercado hay una parte de la población que conoce los productos integrales, por ello es responsabilidad de los emprendimientos que se dedican a esta actividad, promocionar estos productos para que crezcan en reconocimiento y sean adquiridos por varios nichos de mercado.

Las personas están cada vez más interesadas en mantenerse sanos y sentirse bien consumiendo alimentos y productos que no alteren su salud o la deterioren en un futuro. Por ello el consumidor busca un producto de calidad y que sea delicioso. Los postres saludables están tomando un lugar importante en el mercado, por eso se proyecta que el consumidor demandará este producto por mas nuevo y diferente que sea.

Según las cifras la demanda crece simultáneamente y estos serán los productos más solicitados dentro de los próximos años.

4.2.1.2 Las fuerzas competitivas.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) “Cinco fuerzas competitivas interactivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria: rivalidad entre los competidores presentes, competidores potenciales, poder de trato ventajoso de los proveedores, poder de trato ventajoso de los compradores y amenaza de los productos sustitutos”. (pág. 125)

Estas fuerzas competitivas fueron desarrolladas por Michael E. Porter con el objeto de que las empresas determinen que recursos se requieren y que estrategias se deben adoptar para tener éxito.

Figura 21: Fuerzas competitivas de Porter
Fuente: Elaborado por la autora

A continuación, se van a describir las cinco fuerzas competitivas en relación a la empresa Kalinu.

4.2.1.2.1 Rivalidad entre los competidores.

Mediante la investigación realizada y el análisis de empresas de postres saludables en Guayaquil se ha notado que los competidores son emprendimientos con pocos años de creación y en crecimiento, pero ya desarrollados. Esto significa que son empresas ya conocidas por un número promedio de consumidores y por consiguiente cada una consta de clientes fijos y tienen un porcentaje del mercado lo cual es una ventaja competitiva.

No esta demás mencionar que el consumidor siempre está buscando lo mejor, nuevo y diferente y ellos pueden decidir buscar otros productos que satisfagan sus cubran sus expectativas.

Mediante estudios se determinó que los principales competidores de Kalinu serían los siguientes:

- Doblete fitness snack
- Magdalena`s Bakery
- Camper Gluten Free
- Life Choice

4.2.1.2.2 Amenaza de nuevos entrantes.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) **“**los nuevos competidores agregan capacidad a la industria y traen consigo la necesidad de ganar participación de mercado, lo que intensifica la competencia.”

Por ello es importante trabajar en el diseño único de la marca y lograr la diferenciación del producto frente a otros. De esta manera se desarrollará un sello de autenticidad que se distinga de los demás productos con similares características en el mercado, para ofrecer al consumidor el mejor producto, satisfaciendo sus necesidades y estando en constante desarrollo y mejoramiento empresarial para permanecer un paso adelante de la competencia.

4.2.1.2.3 Poder de trato ventajoso de los proveedores.

Siempre será favorable contar con empresas que provean directamente los insumos para elaborar los productos, con quienes se espera afianzar una relación de cooperación y alianza estratégica. Los proveedores serán empresas dedicadas a la distribución de alimentos orgánicos como es el caso del cacao orgánico, el cual es un alimento de producción nacional de alta calidad que se destaca entre uno de los principales productos de exportación lo que refleja la calidad de este.

En la actualidad hay empresas que se dedican a producir y fabricar naturalmente este alimento sin el uso de fertilizantes y pesticidas, haciendo de este un producto de primera. Estas empresas, las cuales comercializan este tipo de productos orgánicos se convertirían en los proveedores de Kalinu.

Para la empresa será un factor determinante contar con diferentes empresas que provean insumos que son parte de la materia prima, así se conseguirá un efecto significativo al poder cotizar precios y elegir el que represente una ventaja. Fuera un caso diferente cuando existe uno o pocos proveedores en el mercado los cuales controlan y determinan los precios de los insumos.

4.2.1.2.4 Poder de trato ventajoso de los compradores.

Ser una empresa nueva en el mercado y manejar precios altos no es una buena estrategia de lanzamiento. Conforme a la política de precios se manejarán precios relativos a la competencia o si es posible, precios más bajos, en virtud de ofrecer al consumidor un producto de calidad, con servicio agregado y un precio justo para los consumidores y para la empresa.

4.2.1.2.5 Amenaza de los productos sustitutos.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) “los sustitutos son alternativas de tipos de producto (no marcas) que realizan esencialmente las mismas funciones, como la margarina contra la mantequilla.”

El mercado de postres es bastante amplio en el comercio nacional, en el cual hay variedad de sabores, texturas y formas. Existen dos tipos de preparación de postres: los tradicionales y los integrales. Por lo general los postres tradicionales son los de menor precio y más comerciales.

Hay muchos sustitutos de los productos de Kalinu, algunos similares en la composición nutricional y otros menos saludables por su alto contenido de azúcar.

En el mercado de postres tradicionales y preparados industrialmente hay fuertes competidores como Sweet & Coffee, que es una marca establecida y posesionada en las principales ciudades del país. Aunque parece que fuera el mismo producto con diferente marca, no lo es así, la ventaja y diferencia es la composición nutricional por lo que, uniendo todas las fuerzas del trabajo en equipo, estrategias de posicionamiento, marketing y publicidad y teniendo como valor principal la excelencia, se logrará cumplir con todas las expectativas del cliente y por consiguiente las metas planteadas.

4.2.1.3 Acciones de los competidores.

Ya que, en el sector alimenticio, los postres orgánicos están en la etapa de inicio y desarrollo en el mercado, los emprendimientos se destacan intensamente y procuran sobresalir utilizando diferentes técnicas para lograr captar la atención del consumidor.

Es importante, estar atentos a lo que realizan los competidores ya que sus acciones intervienen indirectamente en los resultados de la empresa, pero afectan directamente a

estos. Conocer sus tácticas es vital para manejar las riendas del juego y formular estrategias a favor de la empresa.

A continuación, se detallarán algunas de las acciones que desempeñan los competidores para permanecer y crecer en el mercado:

- Publicidad interactiva en internet para promocionar los productos.
- Envolturas y empaques prácticos con colores llamativos.
- Publicación de precios en redes sociales y pagina web.
- Realizar promociones y descuentos periódicamente.
- Participación en ferias y convenciones.
- Afianzar alianzas estratégicas con los proveedores.
- Contar con el respaldo de especialistas en el campo alimenticio como nutricionistas.

4.2.1.4 Impulsores de los cambios.

El consumidor determina los cambios en una determinada industria. En la industria alimenticia, se podría decir que se está regresando a la alimentación integral y natural**.** Por ejemplo, cuando las personas llegan a la tercera edad y les detectan alguna enfermedad, como consecuencia tienen que seguir tratamientos, tomar medicamentos a diario y lo más fundamental cambiar a una alimentación balanceada. Estos individuos se percatan de que en los períodos de juventud y adultez no tomaron las precauciones y conciencia acerca del abuso de grasas, sal y azúcar y que la falta de hábitos saludables como hacer una caminata

de treinta minutos o hacer ejercicios regularmente, entre otros factores podrían causarles enfermedades en un futuro.

Por ello el mismo consumidor es el principal impulsor de este cambio y estudios revelan que esta tendencia de productos orgánicos, crecerá en los próximos años.

Así también los grandes impulsores del cambio en la industria alimenticia son las empresas que apuestan al mejoramiento de un producto y los nuevos emprendimientos que ofrecen productos de alta calidad cumpliendo con las exigencias del mercado y satisfaciendo las necesidades del consumidor.

También son impulsores de cambio las instituciones gubernamentales con acciones frente a esta problemática como: campañas exhaustivas de alimentación balanceada y de hábitos de motivación al ecuatoriano a realizar actividad física con el fin de mejorar el estilo de vida de las personas y por consiguiente lograr reducir de la tasa de mortalidad a causa de complicaciones de la diabetes.

4.2.1.5 Evaluación del atractivo del sector.

Para evaluar el atractivo del sector se necesita percibir y entender las tendencias macro-ambientales ya que estas influyen directamente en el camino de la mayoría de las empresas. Por ejemplo, el calentamiento global es una tendencia del ambiente físico la cual repercutiría en el manejo de los empaques y envoltura porque estos luego son desechados y a las personas les llama la atención y resulta destacable las empresas que usan bolsas biodegradables y empaques plásticos más amigables con el ambiente, lo que se traduce como una ventaja competitiva frente a las otras compañías que no lo emplean.

Es esencial para la empresa conocer estas tendencias del macro ambiente así estas acompañen favorablemente en el curso de las actividades comerciales.

Los seis componentes del macro-ambiente son:

- El ambiente demográfico
- El ambiente sociocultural
- El ambiente económico
- El ambiente político y jurídico
- El ambiente tecnológico
- El ambiente físico

A continuación, se describirá un breve análisis de cada macro-ambiente en relación a la situación del país.

4.2.1.5.1 Ambiente demográfico.

Algunos de los aspectos tratados en el ambiente demográfico son, por ejemplo: el incremento de la población, aspecto étnico, estructura familiar, desarrollo de la población, índice de enfermedades, envejecimiento y tasa de mortalidad.

Uno de los aspectos con el cual está relacionado el negocio es el índice de enfermedades y tasa de mortalidad por enfermedades originarias por desorden alimentico.

El estudio demográfico incluye una parte muy importante relacionada con el negocio, y en este caso se mencionará algunos descritos y cifras nacionales de enfermedades como la diabetes.

Según la Organización Mundial de la Salud (Organizacion Mundial de la Salud, 2016), la diabetes es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce

insulina suficiente o cuando el organismo no utiliza eficazmente la insulina que produce. La insulina es una hormona que regula el azúcar en la sangre. El efecto de la diabetes no controlada es la hiperglucemia (aumento del azúcar en la sangre), que con el tiempo daña gravemente muchos órganos y sistemas, especialmente los nervios y los vasos sanguíneos.

- La diabetes de tipo 1 (anteriormente denominada diabetes insulinodependiente o juvenil) se caracteriza por la ausencia de síntesis de insulina.
- La diabetes de tipo 2 (llamada anteriormente diabetes no insulinodependiente o del adulto) tiene su origen en la incapacidad del cuerpo para utilizar eficazmente la insulina, lo que a menudo es consecuencia del exceso de peso o la inactividad física.
- La diabetes gestacional corresponde a una hiperglicemia que se detecta por primera vez durante el embarazo. (Organizacion Mundial de la Salud, 2016)

En el continente americano, la obesidad y la diabetes están afectando a la población con tasas cada vez más elevadas. Las encuestas nacionales demuestran que la prevalencia de la obesidad está aumentando en todos los grupos de edad. Entre el 7% y 12% de los niños menores de 5 años y una quinta parte de los adolescentes son obesos, mientras que en los adultos se aproximan al 60%. La obesidad es el principal factor de riesgo de la diabetes. Se prevé que el número de personas que sufren diabetes en América Latina se incremente en más de un 50% en los próximos 15 años pasando de 13,3 millones en el 2000 a 32,9 millones en el 2030. La diabetes y la obesidad ya no se consideran “las enfermedades de la abundancia” y afectan desproporcionadamente a los sectores pobres y de nivel cultural más bajo. (Organizacion Mundial de la Salud, 2016)

Según la página web Ecuador en cifras (Instituto Nacional de Estadisticos y Censos, 2014), la diabetes y enfermedades hipertensivas registraron entre las principales causas de muerte en el 2013.

En 2013 se registraron 63.104 defunciones generales, las principales causas de muerte son la diabetes mellitus y enfermedades hipertensivas, con 4.695 y 4.189 casos respectivamente, según la información del Anuario de Nacimientos y Defunciones publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2013)

Según estos datos, la principal causa de muerte en los hombres fueron los accidentes de transporte terrestre con 2.469 casos registrados, mientras que en las mujeres la principal causa de defunción es la diabetes mellitus con 2.538 casos. Las enfermedades hipertensivas son la segunda causa de defunción para las mujeres y tercera para los hombres.

La diabetes mellitus es la primera causa de muerte en el país, según estadísticas del INEC 2011. La diabetes es una enfermedad controlable y con un diagnóstico oportuno se podrían evitar muchas de sus complicaciones como ceguera, insuficiencia renal, accidentes cerebros vasculares, infarto del miocardio, pie diabético, entre otros. (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2013)

A continuación, se presenta un cuadro tomado del INEC que detalla las principales causas de mortalidad general del año 2013 en el Ecuador.

Tabla 2 **Principales causas de mortalidad general año 2013**

Principales causas de mortalidad general Año 2013
Lista corta de agrupamiento de causas de muerte (L.C. CIE-10)

			Población estimada 2013		**15.774.749**	
			Total de defunciones		**63.104**	
			Tasa de mortalidad general (x 100.000 hab.)		**400,03**	
Nº Orden	**Código L.C.**	**Cód. CIE-10 detallada**	**Causas de muerte**	**Número**	**%**	**Tasa**
1	26	E10-E14	Diabetes mellitus	4.695	7,44%	29,76
2	34	I10-I15	Enfermedades hipertensivas	4.189	6,64%	26,56
3	46	J10-J18	Influenza y neumonía	3.749	5,94%	23,77
4	42	I60-I69	Enfermedades cerebrovasculares	3.567	5,65%	22,61
5	57	V00-V89	Accidentes de transporte terrestre	3.072	4,87%	19,47
6	35	I20-I25	Enfermedades isquémicas del corazón	2.942	4,66%	18,65
7	51	K70-K76	Cirrosis y otras enfermedades del hígado	2.005	3,18%	12,71
8	53	N00-N39	Enfermedades del sistema urinario	1.874	2,97%	11,88
9	41	I50-I51	Insuficiencia cardíaca, complicaciones y enfermedades mal definidas	1.716	2,72%	10,88
10	09	C16	Neoplasia maligna del estómago	1.570	2,49%	9,95
11	47	J40-J47	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	1.425	2,26%	9,03
12	55	P00-P96	Ciertas afecciones originadas en el período prenatal	1.390	2,20%	8,81
13	64	X85-Y09	Agresiones (Homicidios)	1.271	2,01%	8,06
14	24	C81-C96	Neoplasia maligna del tejido linfático, hematopoyético y afines	1.090	1,73%	6,91
15	65	Y10-Y34	Eventos de intención no determinada	1.025	1,62%	6,50
16	56	Q00-Q99	Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	908	1,44%	5,76
17	20	C61	Neoplasia maligna de la próstata	842	1,33%	5,34
18	07	B20-B24	Enfermedad por virus de la inmunodeficiencia (VIH)	762	1,21%	4,83
19	18	C53-C55	Neoplasia maligna del útero	702	1,11%	4,45
20	63	X60-X84	Lesiones autoinflingidas intencionalmente (Suicidio)	676	1,07%	4,29
21	15	C33 C34	Neoplasia maligna de la tráquea, bronquios y pulmón	642	1,02%	4,07
22	11	C22	Neoplasia maligna del hígado y de las vías biliares	637	1,01%	4,04
23	48	J80-J84	Edema pulmonar y otras enfermedades respiratorias que afectan al intersticio	606	0,96%	3,84
24	10	C18-C21	Neoplasia maligna del colon, sigmoide, recto y ano	598	0,95%	3,79
25	17	C50	Neoplasia maligna de la mama	521	0,83%	3,30
	88	RESTO	Resto de causas	15.143	24,00%	96,00
	99	R00-R99	Causas mal definidas	5.487	8,70%	34,78

* Las tasas de Mortalidad por causas, están relacionadas por 100.000 habitantes, por efectos de comparación internacional

En el año 2013 se registraron 4.695 muertes a causa de Diabetes mellitus, convirtiéndose en la principal causa de mortalidad general con un porcentaje de 7,44% y una tasa de mortalidad de 29,76. Enfermedades hipertensivas, es la segunda causa de muerte con un porcentaje de 6,64% y una tasa de 26,56. En el mismo año, la Neoplasia maligna de la mama se registran como una de las causa de menor ocurrencia con un porcentaje de 0,83% y una tasa de mortalidad de 3,30.

Fuente: Registros Administrativos de nacimientos y defunciones 2013

Nota: Lista corta de agrupaciones de causas de muerte. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2013)

De acuerdo a los estudios, la diabetes mellitus es la primera causa de mortalidad general en el país. Esta enfermedad es la primera causa de muerte en las mujeres y la segunda en los hombres.

Netamente Kalinu se preocupa por la salud de las personas y aunque no sea una institución de salud se puede contribuir en la prevención de estas enfermedades porque sus índices están en aumento en el país. Por esta razón los productos que se ofrecerían contribuyen al atractivo del mercado alimenticio que es cada vez más diverso y se enfoca

en la calidad, creando productos que proporcionan salud y bienestar y desempeñando un aporte a la sociedad.

4.2.1.5.2 Ambiente sociocultural.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) “Este ambiente representa los valores, atributos y comportamiento general de los individuos en una sociedad determinada. Aunque este ambiente evoluciona con lentitud en comparación a los cambios económicos, políticos y tecnológicos se han visto cambios considerables en los valores individuales, la estructura de la familia, las actividades de tiempo libre entre otros.”

La sociedad ecuatoriana se ha caracterizado por los valores tradicionales del trabajo arduo, vida familiar, patriotismo y de valores de solidaridad y calidez humana. De manera reciente, los valores tradicionales se han mantenido firmes pero ciertos valores individuales han cambiado. Las nuevas tendencias socioculturales son: mejor calidad de vida, orientación a la tecnología, ética de autorrealización y definición individualizada del éxito. En la actualidad una nueva tendencia que se está abriendo camino en el mercado es la de la alimentación orgánica.

Por lo general, en la sociedad el consumo de productos de pastelería es una característica que tienen la mayoría de los hogares ecuatorianos, desde el grupo socio económico bajo hasta el alto, lo cual implica que hay una necesidad potencial.

El tratar de pastelería integral, es hablar de tres factores: la calidad, frescura del producto y la salud de las personas. Respecto a estos puntos Kalinu se centrará en el uso de insumos de calidad en la composición de los postres, la frescura de las frutas utilizadas y

uso de productos naturales en la composición de las mezclas y la decoración para ofrecer un excelente, diferente y nutritivo producto.

Por ser una empresa de prostres y snacks integrales se incentivará a los individuos a llevar un estilo de vida saludable, mejorar su alimentación y motivar a la realización de actividad física. Por otro lado, se empleará la tecnología como un medio de apoyo a las actividades para lograr una interacción y comunicación eficaz con el cliente.

Estas características socioculturales son muy importantes y la empresa debe trabajar entorno a ellas ya que estos factores determinarán el grado de aceptación de los productos frente a una sociedad consumista.

4.2.1.5.3 Ambiente económico.

En los últimos años el país se ha visto afectado por una serie de acontecimientos políticos y sociales que han afectado la economía nacional.

Actualmente el país enfrenta una crisis económica, a causa de la baja del precio de barril de petróleo, mala administración política y la implementación de nuevos impuestos por parte del ejecutivo resultando en una notable inflación, lo que ha representado el incremento de los productos de la canasta básica, encarecimiento de la vida del ecuatoriano y desequilibrio la economía.

Un hecho lamentable, fue el terremoto ocurrido el 16 de abril del presente año que azotó a dos provincias de nuestro país, Manabí y Esmeraldas, dejando como consecuencia múltiples muertes, comunidades destruidas y miles de damnificados esperando por ayuda humanitaria. El gobierno anuncio algunas medidas para financiar la pronta recuperación y construcción de las zonas afectadas, una de ellas fue el aumento dos puntos al IVA, es

decir, ahora dicho impuesto se cargará a los productos al 14 %. Este cambio entro en vigencia el 1 de junio del presente año.

A causa del deterioro de la economía el sector productivo también se ha visto afectado, como resultado varias empresas han cerrado, las grandes fábricas han realizado masivos despidos, aumentando la tasa de desempleo ya existente, mientras que las personas desempleadas buscan otras maneras de subsistir y mantener a sus familias poniendo pequeños negocios en sus casas y los emprendedores hacen los mayores esfuerzos para mantener de pie sus empresas.

Por todas estas razones, aunque hay negocios que ofrecen productos similares, se proyecta entrar en el mercado con una propuesta diferente.

La empresa Kalinu ha planteado las siguientes estrategias económicas para lograr todos los objetivos propuestos durante el periodo contable:

- Considerar los insumos de materia prima de mayor calidad sin excederse en sus valores.
- Contactar los proveedores con quienes se pueda pactar una alianza estratégica y contrato económico que nos beneficie en la compra de insumos.
- Asegurarse de mantener una cifra en costos menor en un 30% a los ingresos.
- Mantener un equilibrio en los precios de los productos y constatar que no sean más altos que los de la competencia.
- Implementar tácticas de marketing para activar el flujo financiero del negocio.

La aplicación de las estrategias detalladas en coordinación con la administración de todos los recursos de la empresa es de vital importancia para cumplir con las metas empresariales proyectadas.

4.2.1.5.4 Ambiente político y jurídico.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) “En cada país hay un ambiente regulativo o legislativo dentro del cual tienen que operar tanto las empresas locales como las extranjeras. Como cualquier otra fuerza externa, el ambiente político y jurídico le plantea a una empresa oportunidades estratégicas al igual que amenazas. Los reglamentos de negocios de un país reflejan su madurez económica y su filosofía política.”

En cuanto a la política del país, el actual gobierno del presidente Rafael Correa del partido de Alianza País quien cumple su segundo período en el mandato presidencial ha sido fuertemente criticado por el modelo de gobierno que lleva, el cual está apegado al socialismo del siglo XXI. Algunos expertos opinan que este modelo económico está aislado de la realidad del país y el mal manejo administrativo es el responsable de la recesión económica y política que se atraviesa.

Actualmente unos de los factores políticos y regulatorios que afectan a los negocios, es la implementación de nuevos impuestos y regulaciones recientemente aprobadas por el presidente de la república y la Asamblea Nacional.

A continuación, se detallan las leyes e impuestos que se han implementado en el Ecuador los últimos meses:

- Ley de Herencia. - La norma modifica la tabla de tarifas para el pago del tributo gravado a los incrementos patrimoniales provenientes de herencias, legados, donaciones, hallazgos y todo tipo de acto o contrato por el cual se adquiera el dominio a título gratuito de bienes y derechos existentes en el país. El presidente ha manifestado que la mayoría de las empresas son familiares y se pretende disminuir este tipo de empresas.

- Salvaguardias. - Impuestos a las exportaciones e importaciones los cuales generan que los compradores potenciales adquieran los productos ecuatorianos en menores cantidades o busquen otros mercados internacionales (países). Así mismo encarece los productos importados como línea blanca, automóviles, celulares entre otros, lo que genera inflación y menos poder adquisitivo.
- Ley Solidaria. - Se implementó un aumento del impuesto IVA al 14% como ayuda para financiar la reconstrucción de las ciudades afectadas por el terremoto del 16 de abril del 2016, este incremento del IVA estará vigente por un año, a partir del 1 de junio del 2016.
- Impuesto a bebidas azucaradas. - Este impuesto fue recientemente implementado debido a que estas son las bebidas que registra mayor consumo en los ecuatorianos antes incluso del agua, leche y yogurt. Estas bebidas aportan al cuerpo humano calorías y azúcar en exceso lo que a largo plazo genera enfermedades como obesidad y diabetes.
- Sistema de pago con dinero electrónico. - Dinero electrónico es un medio de pago electrónico, implementado por el Banco Central del Ecuador que sirve para hacer transacciones de manera más rápida y de menos coste, cuyo respaldo es el dinero físico.

Es importante mencionar que Ecuador ha caído al puesto 117 en el ranking 'Doing Business' 2016, este es un estudio internacional a 129 nacionalidades que se realiza anualmente para analizar la facilidad para la creación de una empresa en un país. Ecuador está en uno de los últimos lugares de la lista lo que significa que los pasos y permisos para la implementación de una empresa son muchos más que en otras economías y toman más tiempo. Los acontecimientos descritos anteriormente retrasan los procedimientos y determinan que el país se encuentre en esta posición.

Esto afecta sobre todo a los jóvenes y a otros grupos que necesitan trabajar y sentirse productivos. El salario mínimo, la indemnización por despido, el horario máximo de trabajo, no protegen a los ciudadanos.

Las PYMES son las más afectadas por la existencia de las actuales leyes, principalmente encareciendo los procesos, insumos de materia prima y generando menos poder adquisitivo del consumidor. Como consecuencia el emprendedor se ve obligado a vender el producto terminado a un precio mayor u obtener un porcentaje menor de ganancia.

Ecuador necesita empezar a tener un crecimiento real y crear empleos nuevos, íntegros y abundantes. Eso eleva la calidad de vida de las familias ecuatorianas e impulsa el desarrollo de un país de riquezas y gente trabajadora de gran espíritu.

4.2.1.5.5 Ambiente tecnológico.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) “En los últimos tres decenios, un asombroso número de nuevas tecnologías han generado productos como las videograbadoras, los discos compactos, computadoras cada vez más poderosas y más pequeñas, faxes, nuevos materiales livianos y medicamentos de elaboración por ingeniería genética sumamente eficaces. Se predice que el progreso tecnológico en los próximos 10 años será varias veces mayor que el experimentado en los 10 años anteriores, y gran parte del mismo será estimulado por la necesidad de encontrar soluciones a los problemas ambientales. Se pueden esperar innovaciones tecnológicas importantes en diversos campos, en especial en el de la biología, las telecomunicaciones y las comunicaciones por vía electrónica.”

En definitiva, la tecnología e invención de la computadora han revolucionado al mundo, tanto así que los individuos han tenido que aprender a utilizar estos medios ya que han transformado los negocios, el trabajo y el estudio.

Realmente la creación de nuevas tecnologías como redes sociales (facebook, instagram, whatsapp), sistemas informáticos, programas contables, entre otros son de gran utilidad y representan una ventaja competitiva tanto para las pequeñas como grandes empresas. Así mismo estas herramientas deben ser bien utilizadas por una persona ampliamente capacitada en el campo para sacar su mejor provecho y utilidad.

Estas tecnologías representarán un gran beneficio para la empresa en las siguientes áreas:

En el área de contabilidad se podrá contar con programas de software informáticos contables donde estarán registradas las operaciones económicas en correcto orden.

En el área de ventas se podrá contar con una base de datos de clientes. Así tener un mejor control de la cartera de clientes.

En el área de marketing podremos hacer uso de programas que nos permitan el desarrollo de diseños de la marca, publicidad y promociones.

En el área de comunicación se podrá hacer uso de las redes sociales tanto para promocionar los productos, así como para estar en contacto permanentemente con los clientes.

La tecnología es una herramienta vital para el progreso de la empresa y utilizarla estratégicamente representará una ventaja competitiva.

4.2.1.5.6 Ambiente físico.

Según el libro Marketing estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) “Más allá del agotamiento de muchos recursos valiosos de la Tierra, hay indicios de que la salud general del planeta se está deteriorando. Los desiertos están creciendo, los bosques se están encogiendo, los lagos están muriendo, la calidad y cantidad de agua están mermando, y el planeta puede estar sufriendo un ascenso de temperatura. El calentamiento global puede crear oportunidades atractivas para productos verdes que no dañen la Tierra.”

En los últimos años el planeta ha sufrido cambios profundos que alteran el clima que se reflejan en cambios de temperaturas y desastres naturales, cambios que afectan el hábitat de muchas especies de animales, propagan la extinción de ejemplares y dañan poco a poco el hogar de los humanos. El aire ya no se siente puro, hay ciudades donde el smog cubre el cielo por completo y no se pueden divisar las nubes.

Todos estos cambios son generados debido a la industrialización y los intereses de poder y económicos del ser humano en explotar las riquezas y recursos naturales sin pensar en las consecuencias a futuro.

La sociedad ha reflexionado y con acciones drásticas se busca remediar y mejorar la situación. Un cambio que sólo se puede lograr uniendo fuerzas y trabajando por un mismo objetivo, la conservación del medio ambiente y del planeta la Tierra.

Las grandes empresas tienen la responsabilidad de remediar sus acciones e incentivar a los consumidores a trabajar por este bien común que beneficia a todas las personas. Las compañías que buscan de alguna u otra forma contribuir con la conservación del medio ambiente son cada vez más y los consumidores están observando su responsabilidad social y lo destacan. A esta nueva tendencia se la llama “Actuar amigablemente con el planeta”.

Algunas de ellas han optado por usar bolsas de cartón para despachar los alimentos, por ejemplo, los supermercados usan fundas plásticas, pero estas son biodegradables, es decir, cuando se desechan se desvanecen en menos tiempo que el plástico normal. Hay campañas ambientales por todos lados para hacer recordación acerca el cuidado de la naturaleza y para impulsar a la ciudadanía a sembrar árboles o tener plantas en casa, no botar basura en las calles, reciclar, separar los desechos, entre otras acciones.

Los consumidores están atentos a estas medidas porque les llama la atención lo ecológico, la tendencia verde y las empresas que se preocupen y motiven a estas acciones obtendrán una ventaja competitiva, preferencia del consumidor y mayores ganancias ya que estas acciones los incentivan a adquirir los productos.

Kalinu elaborará los productos de forma artesanal lo que representa el uso de menos energía eléctrica y se usarán insumos naturales y orgánicos obteniendo un producto terminado natural y saludable para el cuerpo humano. También se emplearán empaques biodegradables y frascos de vidrios que podrán ser reutilizados. Así Kalinu aportará con su granito de arena a la preservación del medio ambiente impulsando a los clientes a ser más cuidadosos y amigables con la naturaleza.

4.2.2 Mercados meta y posicionamiento.

4.2.2.1 Mercados meta.

El mercado meta se determinó de acuerdo a una encuesta realizada de forma presencial y vía internet a personas de la edad de 15 a 49 años en la ciudad de Guayaquil. El segmento de mercado al cual se va a dirigir el negocio es la población económicamente activa, de acuerdo a la encuesta en su mayoría, mujeres jóvenes y adultas, profesionales y

estudiantes de posición económica media y media - alta de la ciudad de Guayaquil, ya que son estas las que se preocupan mucho más por su salud y físico.

El mercado meta también serán las personas a quienes les gusten consumir productos más saludables como alimentos integrales y orgánicos, practicar deportes y mantenerse en forma. Así mismo los productos están dirigidos a quienes padezcan enfermedades como diabetes, hipertensión y obesidad que deseen disfrutar de un postre sano, nutritivo y delicioso sin preocuparse de insumos que les hagan daño a su salud.

4.2.2.2 Posicionamiento.

Según el libro Marketing estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) "El posicionamiento es una decisión estratégica de marketing que define cómo queremos ser percibidos por el mercado frente a la competencia".

La estrategia de posicionamiento de Kalinu se basa en tres ejes:

- **Por beneficio principal.** Argumento básico de venta con el que se pretende destacar los principales beneficios que obtendrá el cliente por la "compra" del producto.
- **Por diferenciación.** Consisten en destacar aquello que ofrece el producto y que lo hace diferente del resto de sus competidores.
- **Por imagen.** Conjunto de imágenes y mensajes, tangibles e intangibles, que conforman la imagen genérica del producto en la mente de los consumidores.

Según el libro Marketing Estratégico (Walker O. Boyd H, 2005) "La clave para el posicionamiento de un producto es la diferenciación, es decir que, entre las empresas

pueden haber productos similares, pero estas tendrán que diferenciarse para sobresalir entre sí en el mercado.

Lo que la gente compra es diferenciación. Los consumidores quieren un producto diferente, innovador y mejorado. Lo importante es lograr que el producto esté en la mente del consumidor.

La creación de diferencias tanto físicas como perceptivas, usando todos los elementos de la mezcla de marketing: producto, asignación de precios, promoción y decisiones de distribución, es lo que el posicionamiento efectivo trata de lograr."

Una empresa puede llegar a desarrollar dos tipos de posicionamiento, posicionamiento físico y perceptivo que influye eficazmente para que el producto gane una posición particular en la mente del consumidor.

A continuación, se detallará algunos ítems que se pueden utilizar para establecer el posicionamiento efectivo de la empresa Kalinu, tanto físico como perceptivo.

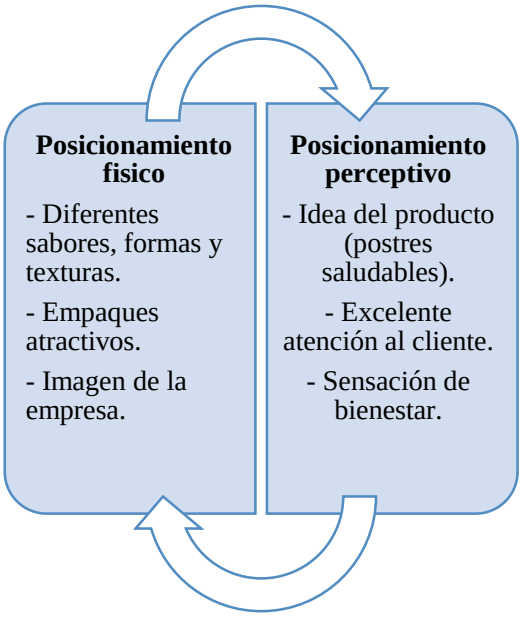


Figura 22: Posicionamiento físico y perceptivo
Fuente: Elaborado por la autora

La empresa Kalinu desarrollará tanto el posicionamiento físico como el perceptivo. Físico porque se ofrecerá postres y snacks nutritivos, deliciosos de alta calidad y perceptivo porque cuando el cliente deguste el producto le dará una sensación de bienestar natural e integral a su salud.

4.2.3 Estrategia de marketing.

4.2.3.1 Objetivos de marketing y ventas. Marketshare.

- Establecer un plan de ventas que incluya estrategias de publicidad y promociones para obtener ganancias en los meses de iniciación y los posteriores al desarrollo de la empresa.
- Mediante tácticas para el posicionamiento efectivo antes mencionadas, la empresa Kalinu busca lograr que las personas reconozcan la marca y se mantenga en la mente del consumidor como sinónimo de innovación, calidad y salud.
- Aumentar la aceptación en el mercado en los próximos dos años de creación de la empresa.
- Lograr un incremento de la rentabilidad en cada período financiero.
- Incrementar las ventas semestralmente y lograr que mantengan un equilibrio.
- Aumentar semestralmente la producción en unidades de cada producto.
- Desarrollar e ingresar nuevas versiones de postres saludables al mercado.
- Promocionar aquellos productos que presentan menos demanda.
- Establecer alianzas estratégicas con gimnasios y tiendas de productos saludables para la distribución de los productos.

4.2.3.2 Políticas de precios: Precios de introducción, operación, mecanismos para fijar el precio de venta (costos, competencia o mercado), créditos, descuentos, planes.

4.2.3.2.1 Precios de introducción.

Los precios de introducción han sido determinados de acuerdo a los costos para así cumplir con las responsabilidades de la empresa y cubrir los gastos administrativos. Se eligió los precios de materia prima más convenientes en el mercado, entablando un contrato con los proveedores, ya que los insumos al ser orgánicos tienen valores más elevados a los que se usa en la pastelería tradicional.

Con un porcentaje de ganancia entre 30 y 40 por ciento en los productos, se detallan los precios de venta al público.

Tabla 3 **Precios de introducción**

PRODUCTO	CANTIDAD	PVP
Torta de chocolate	1	$ 18,00
Torta de manzana y nuez	1	$ 16,50
Nutri Brownie	1	$ 2,50
Galletas Nutrichips	4	$ 3,00
Muffins	4	$ 5,50
Cupcakes	4	$ 6,50
Mantequilla de maní natural	250 ml	$ 5,00
Crema de chocolate	250 ml	$ 8,00

Fuente: Elaborado por la autora

4.2.3.2.2 Mecanismos para fijar el precio de venta.

Para la fijación de precios existen tres factores muy importantes: costos, competencia y mercado.

Mediante el análisis realizado al mercado y sus atributos se ha determinado una fijación de precios de acuerdo principalmente a los costos. Así se analizará los valores para la compra de materia prima más competentes para determinar los precios más favorables para la empresa. Los costos totales se componen de los directos e indirectos. Los costos directos son los que conllevan la elaboración del producto como materia prima y mano de obra. Los costos indirectos son fundamentales para obtener el producto terminado, pero no incurren directamente en la elaboración como es el caso de los gastos de servicios básicos, sueldos y alquiler.

Por otro lado, se ha observado que los precios de la competencia son realmente altos para los de la empresa, pero para tener una ventaja competitiva se pretende manejar precios módicos.

Kalinu pretende ofrecer postres nutritivos, deliciosos, de alta calidad y a un precio justo.

4.2.3.2.3 Créditos, descuentos y planes.

Se realizará un plan de promociones y descuentos mensuales y de fechas especiales con el fin de incentivar a los consumidores a adquirir los postres.

A continuación, se detallan algunas de las tácticas planteadas:

- Se aplicará un descuento del 10% por la compra de 2 tortas en la misma factura.
- Se ofrecerá diferentes promociones para fechas especiales como: San Valentín, día de la mujer, día de la madre, navidad entre otros.

- Se ofrecer era combos especiales a fin de promocionar los productos menos demandados.
- A menudo se realizará promociones 2x1 en la mayoría de los prostres y snacks. Por ejemplo, la promoción en brownies.

Figura 23: Promoción Brownie 2x1
Fuente: Elaborado por la autora

4.2.3.3 Estrategia de ventas y comunicación: Imagen, logotipo, publicidad, medios, frecuencia.

4.2.3.3.1 Estrategias de ventas y comunicación.

Nuestras estrategias de ventas y comunicación son las siguientes:

- Crear una imagen única. La empresa busca ser reconocida por el logo y por la imagen empresarial que refleja, ser confiables, innovadores e eficientes.
- Distribuir los productos en tiendas de productos saludables y gimnasios así obtener un incremento de ventas y reconocimiento de la marca.
- Mantener una comunicación directa con los clientes basada en el respeto, confianza y eficacia.

4.2.3.3.2 Imagen de la empresa.

- **Logotipo**

Figura 24: Logotipo
Fuente: Elaborado por la autora

- **Slogan**

❖ Endulzando tu bienestar

❖ Lo dulce de lo natural

- **Tarjeta**

Figura 25: Tarjeta de presentación
Fuente: Elaborado por la autora

El logo empresarial y el diseño de la marca fueron creados considerando los siguientes aspectos:

- **Color verde. -** Si bien es cierto este color simboliza naturaleza, vegetación, esperanza, pero más bien para Kalinu representa un cambio positivo. Significa que la empresa está determinada en realizar un producto verde es decir orgánico, siempre pensando en el bienestar de las personas y generando gran impacto en la sociedad.
- **Naturaleza. -** Los alimentos vienen de la naturaleza por lo que la alimentación debería ser lo más natural posible y libre de químicos los cuales afectan al cuerpo humano a largo plazo. Kalinu está enfocada en ello, darle al cliente un producto elaborado de forma natural, con valor nutricional y delicioso sabor.
- **Alimentación integral. -** La alimentación integral debería estar presente en las cinco comidas diarias de cada persona. Además de desarrollar el negocio, se quiere enfatizar en ello, realizando una campaña de concientización hacia un mejoramiento en la alimentación y dejando de lado el sedentarismo, motivando a la comunidad a practicar actividad física como hábito saludable para tener un mejor estilo de vida.

4.2.3.3.3 Medios.

Los siguientes medios resultarán como soportes publicitarios de mercadeo para la empresa por lo que los consideramos muy útiles y necesarios de efectuarlos.

A continuación, se describen los medios a utilizar.

- Diseño de promociones en redes sociales. Imágenes creativas promocionando los postres y snacks Kalinu.

- Se pondrá a disposición de nuestros clientes el correo electrónico institucional info@kalinu.com.ec para comunicaciones, información y sugerencias.
- Se creará una página web bajo el dominio de www.kalinu.com.ec. La página web incluirá toda la información nutricional de los productos además se les proporcionará a los usuarios consejos interactivos alimenticios y de salud en general para mantener una conexión permanente.
- Se realizarán folletos y hojas volantes para compartir información con los futuros clientes.
- Se dispondrá de banners y afiches en gimnasios y consultorios de médicos especializados y nutricionistas ya que sus clientes forman parte del segmento de mercado.
- Se realizará videos interactivos promocionales en redes sociales.
- Se coordinará la participación de Kalinu en ferias de productos saludables con el objetivo de resaltar y publicitar los productos y sus beneficios.

4.2.3.3.4 Publicidad.

La publicidad juega un papel muy importante para cualquier empresa, más aún si esta distribuye los productos directamente a domicilio. Kalinu desarrollará diseños de publicidad impresa en banners y digital en redes sociales con la finalidad de que la marca tenga una identidad y obtenga posicionamiento en el mercado. Se adquirirá un programa de diseño donde se crearán los formatos utilizando el logo y el mismo estilo en las publicaciones. Así mismo se publicará diariamente en redes sociales material promocional e informativo para la recordación de la marca y ganar nuevos clientes.

A continuación, se presentan ejemplos de las publicidades para redes sociales. En la primera publicidad se detallando algunos de los postres de Kalinu con frases alusivas a los beneficios de los productos. En la segunda, se puede observar una promoción especial de muffins por la fecha de San Valentín.

Figura 26: Publicidad
Fuente: Elaborado por la autora

Figura 27: Promoción por San Valentín
Fuente: Elaborado por la autora

4.2.3.4 Estrategia de distribución: Canales de distribución, PDV, ubicación y cobertura de la empresa.

4.2.3.4.1 Canales de distribución.

El canal de distribución es el medio por el cual el producto llega al consumidor. Es muy importante determinar qué tipo de canal se empleará para coordinar las operaciones. La distribución de los productos se realizará de forma directa, de productor al consumidor. En la apertura de la empresa, esta no contará con un local para expender los productos, estos se lo distribuirán con servicio a domicilio, utilizando un auto debidamente equipado e identificado con el logo de la empresa, así mismo la persona encargada de las entregas constará con su debida identificación de la empresa para ofrecer la mayor seguridad y eficacia al cliente.

- **Entregas a domicilio**

Se estiman los siguientes valores por el servicio de entrega, este valor es adicional a la compra con los cuales se espera cubrir con los gastos de combustible y mantenimiento.

- Sur $1.50 Norte: $2.00

En los próximos años se espera poder distribuir los productos en locales que se dedican a la venta de productos orgánicos como tiendas y supermercados y también en gimnasios.

4.2.3.4.2 Precio de distribución de Venta – PDV.

La empresa distribuirá los productos en las denominadas tiendas fitness en las cuales se ofrecen productos exclusivamente elaborados con productos naturales y orgánicos. También serán expendidos en gimnasios.

El precio de distribución será más bajo que el precio de venta al público con su correspondiente margen de ganancia ya que se proveerá los productos al por mayor.

A continuación, se detalla los precios de distribución de venta con un impuesto al valor agregado de 14% según a nuevas reformas de ley.

Tabla 4 **Precios de distribución de venta**

Producto	**Cantidad**	**PDV**	**IVA**	**PDV+IVA**
Torta de chocolate	1	12,09	1,69	13,78
Torta de manzana y nuez	1	11,17	1,56	12,73
Nutri Brownie	1	1,35	0,19	1,54
Galletas Nutrichips	4	1,97	0,28	2,25
Muffins	4	3,73	0,52	4,25
Cupcakes	4	4,55	0,64	5,19
Mantequilla de maní natural	250 ml	3,21	0,45	3,66
Crema de chocolate	250 ml	5,33	0,75	6,08

Fuente: Elaborado por la autora

4.2.3.4.3 Cobertura de la empresa.

La empresa se desarrollará inicialmente en la ciudad de Guayaquil, en los diferentes sectores, parroquias y ciudadelas que pertenecen a la gran urbe porteña. Se espera expandir los productos a los diferentes cantones de la provincia del Guayas y en los próximos años cubrir las principales ciudades del país.

Se planea abrir oficinas y plantas de producción en otras localidades nacionales para cubrir la demanda de mercado cuando la empresa empiece a ganar reconocimiento.

4.3 Plan de Administración y Recursos Humanos

4.3.1 El equipo gerencial, antecedentes, cargos y responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades en función del proyecto.

El talento humano es uno de los elementos intangibles de suma importancia en las organizaciones, puesto que por medio de este se realizan los procesos internos y externos, que se llevan a cabo en una empresa para que esta funcione correctamente, y de la misma manera se logre estabilidad en la compañía. En la actualidad, la capacidad y competencia organizacional son disposiciones que están vinculadas con la fuerza de trabajo, ya que, dependiendo de los resultados de estas, se verá el claro reflejo de cómo está siendo apreciado y gestionado ese valor intangible, lo que le permitirá a la empresa tener importancia frente a los clientes.

El equipo gerencial de Kalinu estará conformado por el gerente general a la cabeza de la empresa, el principal líder y administrador quien también es el representante legal y manejará las relaciones públicas. El gerente general trabajará conjuntamente con el contador quien se encargará de llevar en completo orden los estados financieros, documentos y toda la parte contable que incurra en el negocio.

El proceso más importante de la empresa es la elaboración de los productos, donde intervienen dos profesionales ampliamente capacitados en el tema, estos son los chefs pasteleros quienes amoldarán las ideas en un producto terminado de calidad.
Como la empresa distribuirá en parte el producto a domicilio, se contará con el servicio de un mensajero-conductor quien entregará los productos a los clientes con la mayor eficacia y rapidez.

Cada puesto es importante e indispensable para la empresa ya que cada uno realiza diferentes funciones y por ser una microempresa todas las actividades deben estar unidas y coordinadas para cumplir con los procedimientos.

El trabajo arduo en equipo nos ayudará a lograr uno de los principales objetivos, ofrecer un producto de calidad y ser la mejor empresa de postres y snacks saludables.

La administración óptima en el talento humano, es fundamental para que la productividad organizacional aumente día tras día.

A continuación, se detallarán las responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades que debe poseer cada cargo.

4.3.1.1 Manual de funciones.

Tabla 5 **Manual de funciones - Gerente General**

Responsabilidades	Conocimientos	Actitudes y habilidades
▪ Formulación e implantación de políticas, objetivos y metas de la empresa. ▪ Desempeñar las funciones básicas de un administrador: Planeación, organización, dirección y control de las actividades. ▪ Análisis y revisión de los reportes financieros ▪ Representar a la empresa legal, judicial y extrajudicialmente ▪ Coordinación e integración de los recursos para lograr los objetivos propuestos. ▪ Coordinar reuniones periódicas con el personal administrativo y de producción	▪ Gestión empresarial. ▪ Administración. ▪ Liderazgo. ▪ Finanzas. ▪ Marketing y ventas. ▪ Toma de decisiones. ▪ Publicidad y diseño de la marca. ▪ Gestión de calidad. ▪ Relaciones públicas.	▪ Vocación de un líder. ▪ Habilidad para una Comunicación efectiva. ▪ Motivación para dirigir al equipo de trabajo. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Don de mando. ▪ Empatía. ▪ Capacidad de Toma de decisiones. ▪ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 6 **Manual de funciones - Contador**

Responsabilidades	Conocimientos	Actitudes y habilidades
▪ Registrar transacciones diariamente. ▪ Registro de compras y ventas. ▪ Elaborar, revisar y legalizar con su firma los estados financieros, preparados de acuerdo a las normas de contabilidad. ▪ Elaborar reportes de ventas mensualmente. ▪ Realizar un informe de pedidos. ▪ Realizar declaraciones al SRI. ▪ Preparar rol de pagos y plantillas para el pago de obligaciones personales al IESS, entre otras. ▪ Llevar el Control de inventario.	▪ Contabilidad de costos. ▪ Finanzas y auditoria. ▪ Cartera de clientes. ▪ SRI. ▪ Administración. ▪ Sistemas informáticos.	▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Actitud entusiasta. ▪ Organización y exactitud. ▪ Habilidad para una comunicación efectiva. ▪ Eficacia. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 7 **Manual de funciones - Chef Nutricionista**

Responsabilidades	Conocimientos	Actitudes y habilidades
▪ Elaborar recetas innovadoras y saludables para cada postre y snack. ▪ Realizar informe nutricional de cada producto sugeridos para el recetario de la producción. ▪ Encargarse de una presentación atractiva para cada producto. ▪ Creación de nuevas recetas para postres tradicionales como Pan de Pascua. ▪ Apoyar a la gestión de producción de pastelería. ▪ Mantener la confidencialidad de las recetas.	▪ Nutrición. ▪ Gestión de calidad. ▪ Repostería integral. ▪ Higiene y seguridad.	▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Actitud entusiasta. ▪ Organización y asepsia en el área de producción. ▪ Habilidad para una comunicación efectiva. ▪ Eficacia y efectividad. ▪ Creatividad e innovación. ▪ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad. ▪ Orientación a la calidad, higiene y seguridad.

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 8 **Manual de funciones - Chef Pastelero**

Responsabilidades	Conocimientos	Actitudes y habilidades
▪ Realizar producción diaria de postres y snacks de acuerdo a las recetas planteadas. ▪ Asegurarse de producir el mejor producto terminado decorado y empacado. ▪ Mantener el área de cocina de manera limpia y ordenada. ▪ Controlar y reportar inventario de insumos de materia prima. ▪ Apoyar a la gestión de producción de pastelería. ▪ Conseguir la calidad y objetivos económicos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.	▪ Repostería Integral. ▪ Gestión de calidad. ▪ Higiene y seguridad.	▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Actitud entusiasta. ▪ Persona proactiva. ▪ Organización y asepsia. ▪ Habilidad para una comunicación efectiva. ▪ Eficacia. ▪ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad. ▪ Orientación a la calidad, higiene y seguridad. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Producción Just in Time. ▪ Creatividad.

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 9 **Manual de funciones - Mensajero - Conductor**

Responsabilidades	Conocimientos	Actitudes y habilidades
▪ Estudiar los sectores de la cuidad y las rutas menos congestionadas. ▪ Entregar los postres y snacks en perfecto estado. ▪ Cumplir con el proceso de entrega. ▪ Elaborar informe de entrega. ▪ Procurar el buen estado y mantenimiento del vehículo de entrega.	▪ Logística y mensajería. ▪ Relaciones humanas. ▪ Servicio a domicilio. ▪ Educación vial.	▪ Actitud entusiasta. ▪ Seriedad y cordialidad (Excelente trato al cliente). ▪ Persona proactiva. ▪ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad. ▪ Habilidad para una comunicación efectiva. ▪ Rapidez y eficacia.

Fuente: Elaborado por la autora

4.3.2 Cantidad de personal y perfiles de los puestos clave.

Por tratarse de una empresa pequeña iniciándose en el mercado alimenticio de postres y snacks saludables, se contará con un número reducido de empleados. El personal de Kalinu será pequeño pero calificado y profesional en cada una de sus funciones.

Se contratará con los siguientes empleados:

- Gerente general
- Contador
- Chef nutricionista
- Chef pastelero
- Mensajero-Conductor

4.3.2.1 Perfiles de los puestos clave.

4.3.2.1.1 Gerente General.

- Estudios profesionales: Ingeniero comercial, Ingeniero en Administración de empresas o carreas afines.
- Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad y ventas.
- Sexo indistinto.
- Edad: de 25 a 45 años.
- Estado civil soltero/casado.
- Experiencia en las actividades del puesto.

4.3.2.1.2 Contador.

- Estudios profesionales: CPA Contador Público Autorizado, Ingeniero comercial o carreas afines.
- Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
- Sexo indistinto.
- Edad: de 23 a 35 años.
- Estado civil soltero/casado.
- Experiencia en las actividades del puesto.

4.3.2.1.3 Chef Nutricionista.

- Estudios profesionales: Ingeniería en alimentos, Estética diabética y Nutrición o carreas afines.
- Estudios complementarios: Normas de calidad y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación de alimentos. Conocimiento actual de técnicas y tendencias de pastelería. Computación, administración, ventas.
- Sexo indistinto.
- Edad: de 23 a 40 años.
- Estado civil soltero/casado.
- Experiencia en las actividades del puesto.

4.3.3.1.4 Chef Pastelero.

- Estudios profesionales: Ingeniería en alimentos, tecnólogo en pastelería o carreas afines.
- Estudios complementarios: Normas de calidad y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación de alimentos. Conocimiento actual de técnicas y tendencias de pastelería. Computación, administración y ventas.
- Sexo indistinto.
- Edad: de 23 a 40 años.
- Estado civil soltero/casado.
- Experiencia en las actividades del puesto.

4.3.3.1.5 Motorizado Mensajero.

- Estudios profesionales: Perfil Bachiller o estudiante universitario en carreras relacionadas al puesto con Licencia de conducir tipo A o B.
- Estudios complementarios: Computación, administraron y ventas. Logística y atención al cliente.
- Sexo masculino.
- Buena presencia.
- Edad: de 20 a 35 años.
- Estado civil soltero/casado.
- Experiencia mínima de dos años en las actividades del puesto.

4.3.4 Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

El objetivo del organigrama de Kalinu es que cada posicion laboral este ubicada con su jerarquía para la coordinación del trabajo eficaz en conjunto.

A continuación se detalla el organigrama de Kalinu en el cual se ubica a cada trabajador en su unidad correspondiente

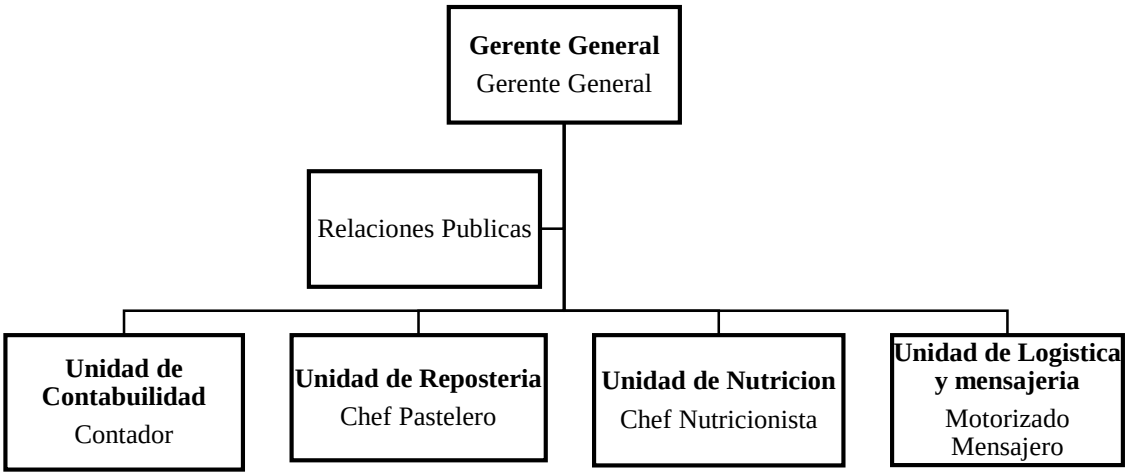


Figura 28: Organigrama
Fuente: Elaborado por la autora

4.4 Plan de Producción

4.4.1 Materiales y materias primas.

4.4.1.1 Materiales.

En la siguiente tabla se detallan los materiales para comenzar las operaciones en el área de producción, es decir los utensilios de cocina necesarios para la elaboración de los postres y snacks saludables.

Tabla 10. **Materiales**

ARTICULO	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
Set moldes redondo desmontable X3	1	$ 21,96	$ 21,96
Set moldes para biscochos	1	$ 15,53	$ 15,53
Molde redondo	2	$ 10,65	$ 21,30
Molde de corazón grande	2	$ 17,24	$ 34,48
Molde corazón mediano	2	$ 7,84	$ 15,68
Molde rosca grande	2	$ 11,18	$ 22,36
Molde rosca mediano	1	$ 10,00	$ 10,00
Molde cuadrado para brownie	2	$ 12,59	$ 25,18
Molde Muffin 12 unid.	2	$ 11,38	$ 22,76
Molde Muffin 24 unid	1	$ 14,16	$ 14,16
Moldes de papel para magdalenas (blancos)	1	$ 4,33	$ 4,33
Moldes de papel para magdalenas (colores varios)	1	$ 4,54	$ 4,54
Sets utensilios	1	$ 29,61	$ 29,61
Base giratorio alta para decorar	2	$ 16,76	$ 33,52
Latas para galletasX3	1	$ 14,00	$ 14,00
Set ollas inducción grandes	1	$ 56,00	$ 56,00
Set de ollas inducción	1	$ 30,00	$ 30,00
Bowls pequeños	3	$ 3,50	$ 10,50
Bolws grandes	3	$ 6,00	$ 18,00
Recipientes plásticos	2	$ 18,00	$ 36,00
Juego de Cernidores	1	$ 4,00	$ 4,00
Juego Varillas de batir X3	1	$ 10,65	$ 0,65
Juego tabla de picar	2	$ 4,00	$ 8,00
Taza medidora	3	$ 1,19	$ 3,57
Espátula ancha	2	$ 7,88	$ 15,76
Espátula larga acotada 20 cm	2	$ 4,45	$ 8,90
Cuchillos Set	2	$ 14,00	$ 28,00
Cucharas de mesa Set	3	$ 3,00	$ 9,00
TOTAL			$ 527,79

Fuente: Elaborado por la autora

4.4.1.2 Materias primas.

La materia prima es considerada parte fundamental para obtener un producto de calidad. Los insumos integrales y orgánicos con los cuales Kalinu elaborará las mezclas y decoraciones cuentan con múltiples beneficios y propiedades porque a diferencia de los utilizados en la pastelería tradicional, proveen vitaminas y minerales que nutren el cuerpo de manera óptima y con energía natural ya que obtienen pocas calorías.

A continuación, se enlistan los alimentos que conforman parte de la materia prima para elaborar los postres y snacks saludables.

- Harina de avena
- Harina de coco
- Harina de almendras
- Huevos
- Stevia en gotas
- Maní tostado natural
- Chocolate amargo sin azúcar
- Cacao en polvo sin azúcar
- Polvo para hornear
- Nuez
- Almendras
- Coco
- Canela
- Pasas
- Extracto de Vainilla
- Grageas
- Chispas de chocolate sin azúcar

- Bolitas para decorar

Frutas

- Fresa
- Banano
- Manzana

Empaque y envoltura

- Frascos de vidrio
- Cubre-tortas
- Envolturas plásticas biodegradables
- Fundas plásticas biodegradables

4.4.2 Fuentes de suministros y proveedores.

La administración de la cadena de abastecimiento abarca múltiples procesos y operaciones que transforman las materias primas en productos y los distribuyen a través de los canales de ventas, en este caso será distribución directa.

El tiempo que lleva terminar un producto ya que Kalinu elaborará sus propios productos, dependerá en gran parte de la provisión de suministro de materias primas, en todos los niveles de la cadena de producción. Por ello se debe tener proveedores que garanticen contar con los insumos necesarios a tiempo ya que estos facilitarán el inicio de las actividades productivas.

Para ser más eficiente la selección de proveedores, se ha determinado indispensable establecer ciertos criterios:

- Calidad
- Precio
- Cumplimiento en fecha de entrega
- Servicios que ofrecen
- Créditos
- Localización de proveedores

La cadena de abastecimiento es el elemento estratégico que permitirá la oportunidad de una mayor colaboración y una mejor relación costo beneficio, una administración más eficiente de los inventarios, una mejor relación entre proveedor-distribuidor, es decir lograr la excelencia operativa.

4.4.2.1 Proveedores.

Un proveedor es la empresa que abastece a otras empresas con artículos, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. La empresa procurará adquirir los suministros con pago al contado. También mediante alianzas o convenios que se realizaría con los proveedores se pactarían compras a crédito, siendo totalmente cumplidos y puntuales en los pagos.

Debido a que los productos son postres saludables no existe una amplia gama de empresas que provean de los insumos. Aun así, en las principales ciudades y en Guayaquil algunas empresas con perspectivas similares, producen la materia prima requerida.

Gracias a esta nueva tendencia de consumo saludable, hay nuevos emprendimientos que están apostando a una alimentación integral y ofrecen a una clientela exigente de productos totalmente orgánicos.

A continuación, describimos la lista de las materias primas con su respectivo proveedor:

Tabla 11 **Proveedores**

PRODUCTO	MARCA/PROVEEDOR	DESCRIPCION
Harina de coco	Oro Blanco	Oro Blanco Harina de Coco libre de gluten
Harina de avena	Quaker	Avena molida Quaker
Harina de almendras	Lice Choice	Harina de almendras trituradas
Avena	Quaker	Avena extra Quaker
Cacao en polvo	Life Choice	Polvo de cacao orgánico Life Choice
Chocolate sin azúcar	Kallari	Barras de chocolate Kallari.
Chocolate cobertura	Pacari	Chocolate de cobertura Pacari cacao ecuatoriano
Chispas de chocolate sin azúcar	Kuna	Chispas de chocolate orgánico al 71%
Stevia	Vita Sweet	Endulzante en gotas (Rinde 200 sobres)
Huevos	Mi comisariato	Extra Grandes Mi Comisariato x30
Canela	El sabor	Canela molida El sabor
Panela	Valdez	Panela redonda Valdez 500gr.
Sal marina	Oro Blanco	Sal Marina 100% Pura Fina
Grageas	La Repostera	Grageas Multicolores 250 gr.
Polvo para hornear	Fleischmann	Fleischmann 5kg
Bicarbonato de sodio	Mi comisariato	Bicarbonato de sodio
Maní tostado	Productos Don Cicho	Maní 500gr Don Chicho
Almendra	Sunshine	Almendra sin cascara 250gr Sunshine
Nuez	El Sabor	Nuez pelada el sabor 250gr

PRODUCTO	MARCA/PROVEEDOR	DESCRIPCION
Avellanas	Proalimentos	Avellanas Proalimentos
Pasas	El sabor	Pasas 450gr El sabor
Coco Rallado	Carmen Roo	Coco rallado Carmen Roo
Chía	Life	Semillas Chía Life 250gr
Banano	Orito	Guineo Orito kilo
Manzana	Ana	Manzana Ana 1kg
Frutilla	Mi Comisariato	Mi Comisariato Kilo
Durazno	Facundo	Durazno Facundo 820 gr
Naranja	Mi comisariato	Naranja 3 kg
Pera verde	Mi comisariato	Importada Kilo
Aceite de coco	Oro Blanco	Oro Blanco Aceite de Coco Extra Virgen 1000ml
Yogurt Natural	Toni S.A.	Yogurt natural 2 Ltrs.
Leche de almendras	Life Choice	Leche de almendras
Esencia de vainilla	El Sabor	Esencia de vainilla 500ml El Sabor
Miel	Superba	Miel Superba

Fuente: Elaborado por la autora

Todos los proveedores cuentan con tratamiento y producción orgánica de los productos es decir libre de fertilizantes, pesticidas o cualquier químico que pueda afectar el nivel nutricional del alimento.

4.4.3 Métodos y tecnologías de producción.

"Producción es la transformación de materias primas y productos semielaborados en otros productos que precisan mayor elaboración. Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección se integran para la transformación de insumos de producción en productos elaborados asignándoles un precio y así creando utilidad."

El gerente general designará funciones a los chefs quienes se encargarán del planeamiento, control de la producción, evaluación y desarrollo de las actividades productivas. Sus labores deben ser sustentadas en los aspectos del mejoramiento en la permanencia o mejoramiento de la calidad del producto cubriendo la demanda para el área de ventas.

Los métodos de producción pueden clasificarse en algunos grupos: producción por trabajo, por lotes, en línea y en masa o gran escala. Debido a que el negocio es una microempresa y funcionaría por pedidos se aplicará la producción por lotes es decir la fabricación de un producto de calidad que cumple con requerimientos específicos del cliente.

4.4.3.1 Producción por lote.

Implica la producción de un número limitado de productos idénticos conocido como lote. El trabajo en cada lote se completa totalmente antes de cambiar la producción a otro lote. Es un método de producción normalmente asociado con la media del mercado, porque le da énfasis a la calidad y a la accesibilidad.

La empresa aplicará este tipo de producción ya que, se cuenta con un rango de productos, se elaborará postre por postre. Se produce un lote de tortas antes de cambiar su sistema de producción para hornear muffins y cupcakes.

Ventajas

- **Calidad:** Mano de obra calificada y el cliente está dispuesto a pagar un precio superior.
- **Motivación:** Los empleados se sienten orgullos del producto final.
- **Flexibilidad:** El diseño y las especificaciones son posibles.

4.4.3.2 Proyección de producción estimada.

En la etapa de inicio de la empresa, se planea realizar la producción dos veces por semana debido a que los productos son nuevos en el mercado.

A continuación, se detalla la producción estimada diaria por producto.

Tabla 12 **Proyección estimada diaria por producto en periodo inicial**

PRODUCTO	UNIDADES
Torta de chocolate	10
Torta de manzana y nuez	10
Brownie	8
Galletas X3	8
Muffins X3	8
Cupcakes X3	8
Mantequilla de maní	8
Crema de chocolate	8

Fuente: Elaborado por la autora

- En la etapa de desarrollo de la empresa la producción aumentará a 4 días a la semana y aumentarán las cantidades en cada producto, ya que en esta etapa se proyecta que los productos empezarán a ganar reconocimiento en el mercado y habrá un incremento en la demanda.

A continuación, se detalla la producción estimada diaria por producto.

Tabla 13 **Proyección estimada diaria por producto en periodo de desarrollo**

PRODUCTO	UNIDADES
Torta de chocolate	15
Torta de manzana y nuez	15
Brownie	10
Galletas X3	10
Muffins X3	10
Cupcakes X3	10
Mantequilla de maní	10
Crema de chocolate	10

Fuente: Elaborado por la autora

4.4.3.3 Tecnologías de la producción.

El uso de la tecnología en la empresa puede resultar una ventaja competitiva en el proceso de producción para lograr un producto de calidad y diferenciado. En la empresa se utilizarán técnicas tecnológicas en el proceso de diseño de los productos ya que los productos serán elaborados artesanalmente, solamente los equipos de cocina contarán con el respectivo mantenimiento, automatización y control.

En la empresa el nivel de tecnología estará orientada a una escala pequeña, la principal herramienta tecnológica de Kalinu será la innovación y creatividad en los diseños de los postres y snacks.

Se contará con algunas máquinas semi-industriales las cuáles serán las que garanticen una adecuada producción.

Los equipos a usar serán:

- Un horno pastelero
- Una batidora semi-industrial
- Un enfriador

Capacidades tecnológicas que se desempeñaran:

- Diseño de producto: conceptualización, modelado, ensayos y pre-industrialización.
- Diseño, desarrollo y control de procesos industriales y bienes de equipo.
    - Automatización de máquinas y procesos industriales
    - Sistemas de supervisión y adquisición de datos para procesos de producción.

4.4.3.4 Organización y gestión de la jornada laboral.

La organización del trabajo en la empresa se empleará de la manera más ordenada, salubre y efectiva posible ya que es en esta área donde se prepararán los productos para entregar a los clientes.

A continuación, se darán algunas pautas generales que se deben emplear para desempeñar correctamente las operaciones en el área de pastelería.

El chef pastelero debe:

1. Comprobar que los equipos de frío funcionan correctamente.
2. Conectar los hornos y máquinas que necesitan atemperarse.
3. Consultaremos el listado de pedidos, productos, etc., que se necesitan para el día.

La planificación de la jornada se realizará en pizarra y en hojas, para que todo el equipo pueda tener una visión de conjunto.

Al comenzar, la jornada se tiene lista la materia prima necesaria, se cerciorará que los equipos funcionen, la lista de tareas está organizada, está presente todo el equipo de trabajo y cada uno esta designado las actividades que tiene que realizar. Una vez organizado el trabajo, se establecerá una previsión de elaboraciones para los siguientes días y se procederá a empezar las recetas que hay que preparar con antelación.

Al final de la jornada se comprobará que las elaboraciones se han almacenado de forma correcta. Se hará la previsión de compras de las materias primas necesarias y se empezará a limpiar y guardar el material utilizado durante la jornada.

Una vez todo recogido y antes de salir del área de producción, se comprobará que:

1. Los frigoríficos y los congeladores están funcionando, que la temperatura es adecuada y que las puertas están cerradas.

3. Los hornos están apagados.

4. El área se ha ventilado y todo está recogido y ordenado para que al día siguiente no haya interferencias en el trabajo.

4.4.3.5 Operaciones y procesos del área de producción.

Este gráfico detalla el paso a paso del proceso para obtener el producto terminado desde tener el área de producción limpia y contar con los insumos completos hasta la desmontar y decoración.

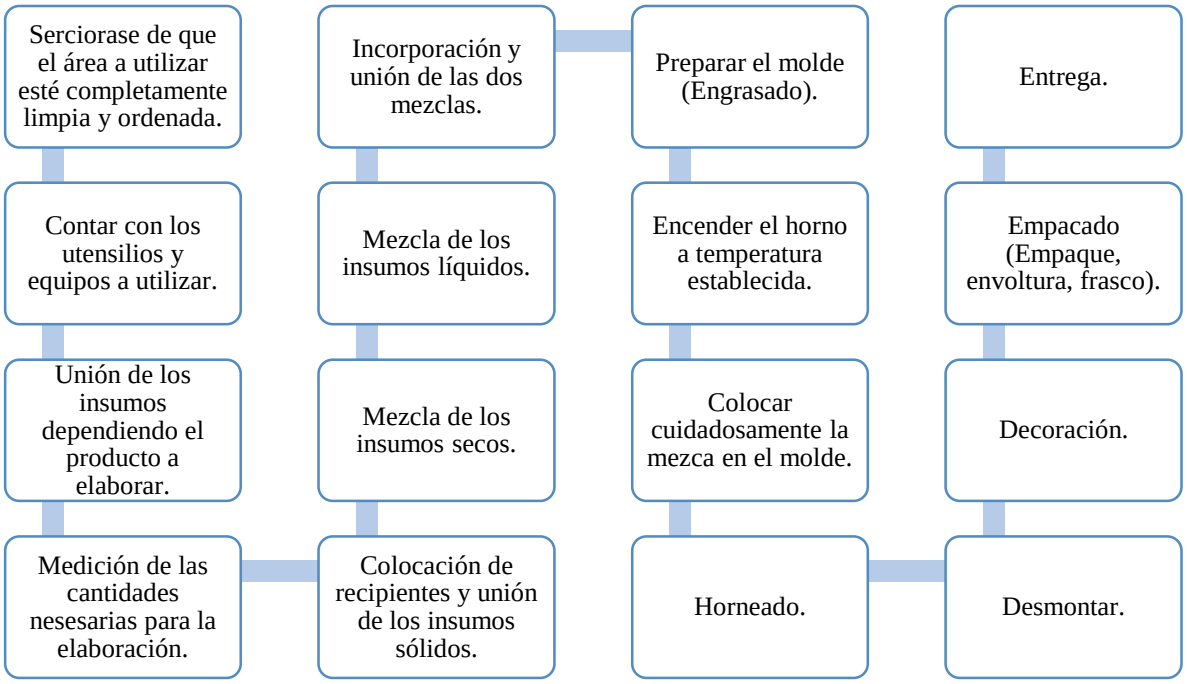


Figura 29: Proceso para obtener el producto terminado
Fuente: Elaborado por la autora

4.4.3.6 Procesos básicos que se emplearán en el área de pastelería.

A continuación, se detallarán una breve descripción de los procesos básicos que se emplearán en el área de pastelería.

4.4.3.6.1 El batido.

El batido es una de las operaciones más delicada porque de ella dependerá la esponjosidad, ligereza y volumen de algunas materias primas y preparaciones.

La función del batido es incorporar aire a las preparaciones teniendo en cuenta los parámetros de velocidad y tiempo. Es muy importante ser muy cuidadosos con estos aspectos ya que un descuido podría ocasionar una pérdida de las características necesarias para realizar la elaboración.

Las mezclas de productos más pequeños como es en el caso de los brownies se realizarán a mano, pero las mezclas de productos más grandes como tortas se realizarán con el batidor semi-industrial.

4.4.3.6.2 El mezclado.

El mezclado es una técnica que consiste en integrar dos o más materias primas o elaboraciones sin darles cuerpo ni volumen. Se realiza con espátula de goma flexible, aunque en algunos casos se utiliza un batidor. También se puede trabajar en la batidora con la pala.

Para mezclar de forma adecuada, se hace con movimientos envolventes, de abajo hacia arriba, recogiendo bien las paredes y bases del bol dónde se realiza la mezcla, evitando que no quede nada sin unir.

4.4.3.6.3 El tamizado de las materias primas.

El tamizado es muy importante para obtener un resultado adecuado en algunas elaboraciones. Sirve para:

- Eliminar algunas impurezas que puedan tener las materias primas.
- Airear los polvos para poder unirlos e integrarlos con más facilidad a otras materias primas.
- Regular el tamaño de un fruto seco molido. Realizar esta operación siguiendo unas pautas nos aporta una textura fina y regular.

El proceso de tamizado es el siguiente:

1. Usar un tamiz con la malla del grosor que necesitamos.
2. Colocar un papel en la mesa.
3. Llenar el tamiz con los polvos. Levantarlo y agitarlo suavemente de un lado a otro, dando golpes secos con la palma de la mano si fuera necesario.
4. Dejar el producto tamizado sobre el papel y pasar a integrarlo en la mezcla correspondiente.

4.4.3.6.4 Los pesos y medidas.

En la pastelería es muy importante la precisión en cada uno de los pesos y medidas que aparecen en las recetas. Si ha y una equivocación en alguna cantidad de materia prima, el resultado del producto puede ser muy diferente al esperado o, incluso, puede que se tenga que desechar la elaboración y comenzar de nuevo, no sin antes comprobar que los pesos y medidas estén bien anotados y realizados correctamente.

Para pesar una materia prima sólida se utilizará una balanza digital (por su buena precisión). Los líquidos se miden en un vaso graduado en mililitros.

4.4.3.6.5 La preparación de los moldes.

A la hora de elegir algún tipo de molde, se debe tener en cuenta el producto a elaborar. La temperatura óptima de la grasa (temperatura ambiente) también es importante.

El engrasado de los moldes deberá hacerse usando un pincel limpio y seco, de manera uniforme, y dejando una fina película de grasa sobre la superficie interna del molde, empezando por la base para acabar por los laterales. Se debe evitar pasar de nuevo el pincel con grasa sobre una superficie ya untada, ya que esto facilitaría las adherencias. Si la preparación lo requiere, se debe enharinar el molde con una capa fina solo cuando la grasa esté fijada. La limpieza posterior de los moldes es fundamental para obtener un excelente producto terminado.

4.4.3.6.6 La cocción.

La cocción consiste en exponer un alimento bajo la acción del calor para transformar sus características físico-químicas y organolépticas como son: color, olor, sabor, textura y volumen, haciéndolo más apetitoso y digestivo.

Existen diversos sistemas de cocción en pastelería:

a. **En el horno:** El tiempo y temperatura de cocción son orientativos, dependiendo del tipo de horno y la presión atmosférica del lugar geográfico. Es importante vigilar cada una de las elaboraciones cuando se cuecen para ir comprobando el grado óptimo de cocción.

b. **A fuego directo**: Se utiliza para calentar líquidos. Esta fuente transfiere el calor al recipiente que contiene las materias primas (convección). El calor aplicado debe ser suave con tal de evitar que las materias primas pierdan sus propiedades organolépticas.

c. **Al baño María:** Sistema de cocción suave. El procedimiento es muy sencillo: en un recipiente se pone a calentar agua. Cuando esta se calienta, ponemos encima el recipiente que contiene la mezcla que se ha de cocer. Un punto importante en este tipo de cocción es que el agua no hierva porque puede estropear la elaboración.

Cumplir de manera correcta con cada uno de estos procesos básicos en el área de pastelería es esencial para lograr un producto terminado de excelente calidad.

4.4.3.7 Equipamiento.

Tabla 14 **Equipamiento**

CANT.	ARTICULO	DESCRIPCION	V. UNITARIO.	V. TOTAL
		MUEBLES Y ENSERES		
2	Escritorios	Escritorio metal con tres cajones	$ 135,00	$ 270,00
2	Sillas para escritorios	SILLA giratoria NEGRA OMEGA	$ 43,47	$ 86,94
4	Silla censa	Silla censa	$ 21,00	$ 84,00
1	Juego comedor plastico	CB MESA + 4 SILLAS STYLE ROJO	$ 146,00	$ 146,00
2	Archivador	Archivadores Metalicos de 4 Gavetas	$ 135,00	$ 270,00
1	Extintor	Extintor 10 libras	$ 24,00	$ 24,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES			$ 880,94
		EQUIPOS DE OFICINA		
2	Computadora de escritorio	HP ALL IN ONE 20-R013LA	699,12	$ 1.398,24
2	Impresora	Multifuncion marca HP 1515	$ 63,22	$ 126,44
2	Telefono convencional	CONVENCIONAL VTECH FENIX500B	$ 36,00	$ 72,00
1	Telefono celular	AMIGO KIT SAMSUNG J1	$ 239,00	$ 239,00
	TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			$ 1.596,68
		SOFTWARE		
1	Sistema Operativo Windows	LICENCIA WINDOWS SL 8.1 OEM 64BITS	$ 125,00	$ 125,00
1	Sistema de Facturacion y Control	SAP	$ 100,00	$ 100,00
1	Antivirus	ANTIVIRUS PANDA PRO 2014 3PC	$ 32,00	$ 32,00
	TOTAL SOFWARE			$ 257,00
		EQUIPO DE COCINA		
1	Horno	Horno semindustrial 4 bandejas	$ 1.120,00	$ 1.120,00
1	Cocina	COCINA INDUCCION MABE INOX	$ 680,00	$ 680,00
3	Mesas de trabajo	Mesas de acero inoxidable 1,80 X 0,53m	$ 290,00	$ 870,00
1	Refrigeradora/Congelador	Vitrina Indurama VFV 400	$ 1.950,71	$ 1.950,71
1	Batidora industrial	20 libras	$ 760,00	$ 760,00
1	Batidora	BATIDORA DE PEDESTAL OSTER	$ 139,00	$ 139,00
2	Licuadora	Oster Retro Chrome - 2 litros	$ 83,00	$ 166,00
1	Balanza	Balanza 30 Kilos marca Century	$ 65,00	$ 65,00
2	Acondicionador de aire	AIRE ACONDICIONADO LG 18000BTU	$ 1.389,00	$ 2.778,00
2	Guardatodo gaveta mediano	Pycca	$ 12,99	$ 25,98
2	Guardatodo gaveta grande	Pycca	$ 13,98	$ 27,96
	TOTAL EQUIPO DE COCINA			$ 8.528,71
		VEHICULO		
1	Vehiculo	Chevrolet Aveo activo	$ 8.500,00	$ 8.500,00
	TOTAL VEHICULO			$ 8.500,00
		SUMINISTROS DE OFICINA		
10	Resma de papel	Papel Fotoc A4	$ 3,00	$ 30,00
3	Grapadora mediana	Grapadora Eagle Mediana Ref-206	$ 2,79	$ 8,37
1	Grapadora grande	Grapadora Kw 50lan Metal 210hojas 70mm	$ 25,81	$ 25,81
2	Perforadora	Perforadora grande	$ 2,50	$ 5,00
10	Carpetas archivadoras	Archivador Ideal T/o Vino	$ 3,28	$ 32,80
30	Boligrafos	Boligrafos sencillos	$ 0,35	$ 10,50
	TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA			$ 112,48
		SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA		
2	Tacho de basura grande	Pycca	$ 73,10	$ 146,20
3	Tacho de basura mediano	Pycca	$ 16,00	$ 48,00
2	Tacho de basura pequeño	Pycca	$ 6,90	$ 13,80
5	Gel Antibacterial	Gel Antibacterial P/manos Dettol 50ml	$ 2,13	$ 10,65
5	Cloro	Cloro 1gl	$ 3,00	$ 15,00
5	Detergente	Detergente Surf 400 mg	$ 1,34	$ 6,70
5	Jabon Lavaplato	Axion	$ 1,30	$ 6,50
	TOTAL SUMINISTROS DE ASEO YLIMPIEZA			$ 246,85
	TOTAL DE EQUIPAMIENTO			$ 20.122,66

Fuente: Elaborado por la autora

4.4.4 Riesgos críticos y planes de contingencia.

Muchas veces se ha escuchado o dicho este refrán. Más vale prevenir que lamentar, al analizarlo se puede notar que esta frase presenta dos interpretaciones, la primera parte es proactividad, adelantarse a los hechos, es estar preparados, y la segunda parte es reactiva es cuando el hecho ya paso y se debe actuar después del suceso. Por ello es aconsejable pensar y actuar preventivamente.

Para ello es importante conocer los riesgos que puede sufrir la empresa, detectar y actuar anticipadamente y tener a la mano un plan de contingencia.

A continuación, se detallará algunos puntos relevantes para evitar y sobreponerse al riesgo:

- En caso de un incidente en el puesto de trabajo ya sea en oficina o área de producción, la empresa asumirá la responsabilidad por tal hecho aplicando una ayuda económica al trabajador afectado.
- En caso que las ventas bajen gradualmente se aplicará estrategias como búsqueda de nuevos proveedores de los insumos para bajar costos, reforzar la publicidad de los productos y afianzar nuevas alianzas estratégicas con otras empresas.
- Nunca se está exento de accidentes como incendios y desastres naturales, si ocurre alguno de estos se tomarán las medidas necesarias para salvaguardar la integridad de los trabajadores. Además, se contará con un seguro ante estos percances.
- Pensando en la seguridad del personal en el área de producción se desarrollarán talleres de capacitación para el personal en materias como primeros auxilios y seguridad industrial.
- Se reforzarán las normas de higiene y seguridad en el área de cocina para evitar inconvenientes con los productos a futuro.

4.5 Plan Financiero

4.5.1 Inversión inicial.

Una vez analizado el proyecto de investigación para la implementación de una empresa de postres integrales Kalinu en la ciudad de Guayaquil, se determinan los valores de inversión que se necesitarán para la viabilidad del mismo, la cual asciende a $ 41.650,40.

Tabla 15 **Resumen de la inversión**

DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	TOTAL	% PART.
INVERSIÓN FIJA		$ 20.459,11	49,12%
Muebles y enseres	$ 661,94		1,59%
Equipos de oficina	$ 3.089,00		7,42%
Equipos de computación	$ 1.711,46		4,11%
Equipos de cocina	$ 6.496,71		15,60%
Vehículos	$ 8.500,00		20,41%
INVERSIÓN DIFERIDA		$ 5.244,00	12,59%
Gastos Legales de Constitución	$ 128,00		0,31%
Gastos de Instalación y Adecuación	$ 5.116,00		12,28%
INVERSIÓN CORRIENTE		$ 15.947,29	38,29%
Capital de Trabajo	$ 15.947,29		38,29%
TOTAL DE INVERSIÓN		**$ 41.650,40**	**100,00%**

Fuente: Elaborado por la autora

El capital de trabajo es el dinero en efectivo para emprender el proyecto que se encuentra formado por 5 socios, las cuales aportaran la cantidad de USD$15.947,29 ($31189,46 por socio) proveniente de sus ahorros, este dinero será utilizado para cubrir los gastos de los cuatro primeros meses de funcionamiento, costos operativos, gastos de administración y gastos publicitarios que representa al 52% del total de la inversión.

La compañía deberá invertir $25.703.11 que serán destinados a la compra de equipos y materiales, además de los gastos legales de constitución, los cuales serán cubiertos por medio del préstamo.

Activos Fijos. - Son todos los bienes que pertenecen a la empresa y que sirven para realizar las operaciones requeridas con respecto al funcionamiento de la misma:

- Muebles y enseres
- Equipo de oficina
- Equipos de computación
- Equipos de cocina (producción)

Inversión Diferida. - Refiere a los gastos legales para la constitución de la empresa, los cuales se desglosan en:

- Aprobación del nombre de la empresa
- Certificado de seguridad del cuerpo de bomberos
- Obtención del permiso del municipio

A continuación, se detalla la tabla de los bienes (muebles, equipos, materiales) que se adquirirán para la creación de la empresa.

Tabla 16 **Activos Fijos**

Descripción de Activos	*Cantidad*	*C. Unitario*	*C. Total*	*Subtotal*
Muebles y enseres				**$ 661,94**
Escritorios	2	$ 135,00	$ 270,00	
Juego de Mesas y Sillas	1	$ 146,00	$ 146,00	
Sillas para escritorio	2	$ 43,47	$ 86,94	
Archivador	1	$ 135,00	$ 135,00	
Extintor	1	$ 24,00	$ 24,00	
Equipos de oficina				**$ 3.089,00**
Teléfonos	2	$ 36,00	$ 72,00	
Teléfono celular	1	$ 239,00	$ 239,00	
Acondicionador de aire	2	$ 1.389,00	$ 2.778,00	
	1			
			$ -	
Equipos de cocina				**$ 6.496,71**
Horno	1	$ 1.120,00	$ 1.120,00	
Enfriador	1	$ 1.950,71	$ 1.950,71	
Cocina	1	$ 680,00	$ 680,00	
Batidora industrial	1	$ 760,00	$ 760,00	
Batidora	1	$ 139,00	$ 139,00	
Licuadora	2	$ 166,00	$ 332,00	
Balanza	1	$ 65,00	$ 65,00	
Mesas de trabajo	3	$ 290,00	$ 870,00	
Gavetas	4	$ 13,00	$ 52,00	
Moldes y utensilios de cocina	1	$ 528,00	$ 528,00	
Equipos de computación				**$ 1.711,46**
Computadoras	2	$ 699,12	$ 1.398,24	
Impresoras	1	$ 63,22	$ 63,22	
Software	1	$ 250,00	$ 250,00	
Vehículos				**$ 8.500,00**
Vehiculo	1	$ 8.500,00	$ 8.500,00	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS				**$ 20.459,11**

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 17 **Inversión diferida**

Descripción de Activos	*Cantidad*	*C. Unitario*	*C. Total*	*Subtotal*
Gastos Legales de Constitución				**$ 128,00**
Aprobación del nombre de la compañía	1	$ 55,00	$ 55,00	
Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos	1	$ 30,00	$ 30,00	
Obtención del permiso de funcionamiento en el Municipio	1	$ 43,00	$ 43,00	
Gastos de Instalación y Adecuación				**$ 5.116,00**
Acondicionamiento de la Oficina	1	$ 982,00	$ 982,00	
Desarollo de la aplicación	1	$ 4.134,00	$ 4.134,00	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS				**$ 5.244,00**

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.1.1 Préstamo crediticio

Para solventar los gastos que conllevan la implantación de la empresa, como los costos producción y compra de activos el Gerente General ha planeado realizar un préstamo a una institución financiera. Se decidió solicitar un préstamo a BanEcuador anteriormente Banco de Fomento por la cantidad de $20.000,00 a una tasa de interés anual del 11.20% y un plazo de 5 años con pagos de semestrales.

Tabla 18 **Tabla de amortización del préstamo**

PERIODO SEMESTRAL	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0				$ 20.000,00
1	$ 2.000,00	$ 1.120,00	$ 3.120,00	$ 18.000,00
2	$ 2.000,00	$ 1.008,00	$ 3.008,00	$ 16.000,00
3	$ 2.000,00	$ 896,00	$ 2.896,00	$ 14.000,00
4	$ 2.000,00	$ 784,00	$ 2.784,00	$ 12.000,00
5	$ 2.000,00	$ 672,00	$ 2.672,00	$ 10.000,00
6	$ 2.000,00	$ 560,00	$ 2.560,00	$ 8.000,00
7	$ 2.000,00	$ 448,00	$ 2.448,00	$ 6.000,00
8	$ 2.000,00	$ 336,00	$ 2.336,00	$ 4.000,00
9	$ 2.000,00	$ 224,00	$ 2.224,00	$ 2.000,00
10	$ 2.000,00	$ 112,00	$ 2.112,00	$ -
	$ 20.000,00	$ 6.160,00	$ 26.160,00	

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.2 Costos de Operación proyectados

En los costos de operación intervienen los costos directos como la materia prima, para la elaboración de los productos. El cuadro siguiente detalla las cantidades en unidades para cada producto y el costo unitario. Así se determinó el total de costos de operación.

Tabla 19 **Costos de operación proyectados**

DESCRIPCION	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL	C. MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS DIRECTOS					
Torta de Chocolate	3	12,09	$ 36,28	$ 1.088,38	$ 13.060,58
Torta de manzana y nuez	3	11,17	$ 33,51	$ 1.005,19	$ 12.062,29
Brownie	3	1,35	$ 4,05	$ 121,65	$ 1.459,76
Galletas	3	1,97	$ 5,92	$ 177,67	$ 2.132,02
Muffins	3	3,73	$ 11,18	$ 335,38	$ 4.024,60
Cupcakes	3	4,55	$ 13,66	$ 409,86	$ 4.918,27
Mantequilla de Mani	3	3,21	$ 9,64	$ 289,15	$ 3.469,77
Crema de Chocolate	3	5,33	$ 15,98	$ 479,39	$ 5.752,73
COSTO TOTAL	**24**	**$ 5,43**	**$ 130,22**	$ 3.906,67	$ 46.880,01

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.2.1 Gastos administrativos.

En el siguiente cuadro se detallan los gastos que incurren llevar el negocio. Estos son llamados también costos indirectos ya que no intervienen directamente en la elaboración del producto terminado, pero son indispensables para todos los procesos como: sueldos del personal, gastos de servicios básicos, alquiler del local, etc. Dentro de los gastos administrativos también se deben cubrir los gastos financieros los intereses del préstamo.

Tabla 20 **Gastos administrativos y financieros**

	MENSUAL	Año 1
COSTOS OPERATIVOS		
Sueldos y beneficios personal operativo	$ 1.330,30	$ 23.475,38
Alquiler de local	$ 250,00	$ 3.000,00
Mantenimiento de vehiculo	$ 30,00	$ 360,00
Combustible	$ 50,00	$ 600,00
SUBTOTAL	**$ 1.660,30**	**$ 27.435,38**

	MENSUAL	Año 1
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
Sueldos y beneficios personal administrativo	$ 1.468,54	$ 17.622,48
Luz		$ 744,00
Agua		$ 600,00
Telefono + Internet CNT+celular		$ 420,00
Suministros de Oficina		$ 300,00
Materiales de limpieza		$ 240,00
SUBTOTAL	**$ 1.468,54**	**$ 19.926,48**

	MENSUAL	Año 1
GASTOS DE VENTAS		
Publicidad	$ 40,00	$ 480,00
SUBTOTAL	**$ 40,00**	**$ 480,00**

	MENSUAL	Año 1
GASTOS FINANCIEROS		
Gastos de intereses sobre el prestamo	$ 1.120,00	$ 2.128,00
SUBTOTAL	**$ 1.120,00**	**$ 2.128,00**
TOTAL GASTOS		**$ 49.969,86**

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.3 Ingresos proyectados

En el siguiente cuadro se detallan las cantidades en unidades y el precio unitario de los ocho productos que se ofrecerán en la empresa. El precio comprende los valores de costo total, impuesto y utilidad. Con estos valores se determinan los ingresos proyectados que obtendría la empresa.

Tabla 21 **Ingresos proyectados**

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO	INGRESOS DIARIOS	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
Torta de Chocolate	3	$18,00	$54,00	$1.620,03	$19.440,41
Torta de Manzana y Nuez	3	$16,50	$49,50	$1.484,95	$17.819,37
Brownie	3	$2,50	$7,49	$224,80	$2.697,64
Galletas	3	$3,00	$9,01	$270,23	$3.242,71
Muffins	3	$5,50	$16,50	$495,08	$5.940,95
Cupcakes	3	$6,50	$19,51	$585,27	$7.023,29
Mantequilla de Maní	3	$5,00	$15,00	$450,15	$5.401,74
Crema de Chocolate	3	$8,00	$24,00	$720,01	$8.640,14
TOTAL	**24**	**$65,01**	**$195,02**	**$5.850,52**	**$70.206,26**

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.4 Proyecciones financieras a 5 años.

De acuerdo a los estudios realizados, la encuesta y el estudio del mercado, se proyecta que en el segundo semestre de iniciación de la empresa las ventas aumentarán, por ello se planea producir más cantidades de cada producto.

Mencionando que en el primer semestre se enfatizó en publicidad y estrategias de posicionamiento inicial, se proyecta que mayores cantidades de productos serán vendidas.

A continuación, se detallan las cantidades que se proyectan producir.

Tabla 22 **Producción estimada para el segundo semestre**

Producción estimada semanal Segundo Semestre				
Cantidades por producto				
Producto	**Diaria**	**Semanal (4 días)**	**Mensual**	**Anual**
Torta de chocolate	15	60	240	2880
Torta de manzana y nuez	15	60	240	2880
Brownie	10	40	160	1920
Galletas	10	40	160	1920
Muffins	10	40	160	1920
Cupcakes	10	40	160	1920
Mantequilla de maní	10	40	160	1920
Crema de chocolate	10	40	160	1920
Totales	90	360	1440	17280

Fuente: Elaborado por la autora

En el primer año se espera producir y vender 17.280 unidades entre el rango de productos, la cual es una cantidad ambiciosa, pero se realizarán todos los esfuerzos para lograr producir y cubrir dicha demanda.

Debido al reconocimiento de marca que la empresa irá ganando en el mercado, cada año se espera un crecimiento en las cantidades a producir. Gran mayoría de las microempresas proyectan una meta crecimiento del negocio, en este caso la inflación proyectada es de 4.02% e incremento salarial de 5.83%.

A continuación, se detallan las cifras de las proyecciones para los próximos cinco años, resultando en notables ingresos y como consiguiente, logrando muy buenas ganancias.

Tabla n° 23 **Proyecciones financieras a cinco años**

PROYECCION DE VENTAS

PRODUCTO	VENTA Año 1	VENTA Año 2	VENTA Año 3	VENTA Año 4	VENTA Año 5
Torta de Chocolate	$ 19.440,41	$ 21.355,67	$ 23.459,62	$ 25.770,85	$ 28.309,77
Torta de manzana y nuez	$ 17.819,37	$ 19.574,93	$ 21.503,44	$ 23.621,94	$ 25.949,16
Brownie	$ 2.697,64	$ 2.963,41	$ 3.255,36	$ 3.576,07	$ 3.928,39
Galletas	$ 3.242,71	$ 3.562,18	$ 3.913,13	$ 4.298,64	$ 4.722,14
Muffins	$ 5.940,95	$ 6.526,25	$ 7.169,21	$ 7.875,52	$ 8.651,41
Cupcakes	$ 7.023,29	$ 7.715,22	$ 8.475,32	$ 9.310,31	$ 10.227,55
Mantequilla de Mani	$ 5.401,74	$ 5.933,92	$ 6.518,52	$ 7.160,72	$ 7.866,19
Crema de Chocolate	$ 8.640,14	$ 9.491,36	$ 10.426,44	$ 11.453,65	$ 12.582,06
TOTAL	**$ 70.206,26**	**$ 77.122,94**	**$ 84.721,04**	**$ 93.067,71**	**$102.236,68**

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.4.1 Flujo proyectado.

El flujo de caja se determina a partir del estado de resultados. En los ingresos consta el dinero proveniente de la venta de los postres y snacks y del servicio de entrega. En los costos constan los fondos para la elaboración de los productos como de: materia prima, empaque, y cada producto incluye un valor agregado muy baja para solventar tanto los gastos administrativos (sueldos, servicios básicos, combustible) así como los financieros (préstamo).

A los ingresos totales se le restan los costos de producción y se obtiene el flujo de dinero. El flujo de caja o margen de ganancia refleja un total de 52.257 dólares. A esta cantidad se le resta los gastos administrativos y financieros para obtener el flujo neto que es de 14.188 dólares. Este es el dinero con el que la empresa cuenta realmente al final del periodo contable.

Además, este flujo sirve como base para determinar el VAN, TIR y TMAR. Estos procedimientos son fundamentales para pronosticar la rentabilidad de una empresa en el futuro.

Tabla 24 **Flujo proyectado**

PROYECCION DE FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos Operativos:						
Ventas Netas		**$ 70.206,26**	**$ 77.122,94**	**$ 84.721,04**	**$ 93.067,71**	**$102.236,68**
Egresos Operativos:						
Costos Operativos		$ 27.435,38	$ 24.844,04	$ 26.292,49	$ 27.825,39	$ 29.447,66
Gastos Administrativos		$ 19.926,48	$ 21.046,56	$ 22.230,27	$ 23.481,25	$ 24.803,35
Gastos de Venta		$ 610,22	$ 629,53	$ 649,61	$ 670,50	$ 692,22
Participación de Trabajadores		$ -	$ 2.385,52	$ 3.708,01	$ 4.517,09	$ 5.488,65
Impuesto a la Renta		$ -	$ 2.973,95	$ 4.622,66	$ 5.631,31	$ 6.842,52
Subtotal		**$ 47.972,09**	**$ 51.879,59**	**$ 57.503,04**	**$ 62.125,54**	**$ 67.274,40**
Flujo Operativo		**$ 22.234,17**	**$ 25.243,34**	**$ 27.218,00**	**$ 30.942,17**	**$ 34.962,28**
Ingresos No Operativos:						
Inversión Fija	$ (20.459,11)					
Inversión Diferida	$ (5.244,00)					
Inversión Corriente	$ (15.947,29)					
Egresos No Operativos:						
Pago de Capital del Préstamo		$ (4.000,00)	$ (4.000,00)	$ (4.000,00)	$ (4.000,00)	$ (4.000,00)
Pago de Intereses del Préstamo		$ (2.128,00)	$ (1.680,00)	$ (1.232,00)	$ (784,00)	$ (336,00)
Flujo Neto Generado	**$ (41.650,40)**	**$ 16.106,17**	**$ 19.563,34**	**$ 21.986,00**	**$ 26.158,17**	**$ 30.626,28**
Saldo Inicial de Caja	$ 15.947,29	$ 15.947,29	$ 32.053,46	$ 51.616,80	$ 73.602,80	$ 99.760,97
Saldo Final de Caja	**$ 15.947,29**	**$ 32.053,46**	**$ 51.616,80**	**$ 73.602,80**	**$ 99.760,97**	**$130.387,25**

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.4.1.1 Análisis VAN, TIR y TMAR

Para pronosticar si la empresa será rentable en el futuro, se calcula el valor actual neto. Este es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La operación se realiza entre el flujo financiero a largo plazo, el flujo financiero actual y la tasa de descuento menos la inversión. Si el resultado es positivo, el proyecto es favorable.

A través de los cuadros se permitirán conocer las oportunidades que tiene Kalinu.

- **VAN:** (Valor Actual Neto), el proyecto de inversión tiene un VAN de $ 55.183,10 definiendo así la liquidez de la empresa, entonces se puede definir la viabilidad y rentabilidad del proyecto a partir del cuarto año.
- **TIR:** (Tasa Interna de Retorno de una Inversión), es el indicador de rentabilidad del proyecto el cual posee un TIR de 56.21% siendo superior que la tasa anual de inflación que es el 4.02%, considerando este proyecto viable.
- **TMAR: (**Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), demuestra con un 13,78% que Kalinu será rentable y tiene una oportunidad favorable de inversión, al ser este porcentaje superior a la tasa inflacionaria que es de 4,02%.

Tabla 25 **Análisis de TIR Y VAN**

DESCRIPCION	FLUJOS OPERATIVOS	PAYBACK
AÑO 0	-$41.650,40	-$41.650,40
AÑO 1	$22.234,17	-$19.416,23
AÑO 2	$25.243,34	$5.827,12
AÑO 3	***$30.942,17***	***$36.769,28***
AÑO 4	$30.942,17	$67.711,45
AÑO 5	$34.962,28	$102.673,73

Fuente: Elaborado por la autora

Cuando el resultado del VAN es mayor o igual a cero y es proporcionalmente mayor que el desembolso o inversión inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. En este caso, el proyecto de la empresa Kalinu, de acuerdo a los resultados, es rentable.

Como se observa detallado en el cuadro del análisis del TIR y VAN, el período de recuperación de la inversión se pronostica en 3 años. Lo idóneo para las empresas es que la inversión se recupere hasta el tercer año de apertura. Es un tiempo prudente y proyecta que la empresa va por buen camino y ha manejado correctamente los recursos financieros.

A continuación, se detalla el cuadro de la Tasa mínima atractiva de retorno.

Tabla 26 **Análisis de la TMAR**

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
Recursos Propios	$ 21.650,40	51,98%	16,17%	8,406%
Préstamo Bancario	$ 20.000,00	48,02%	11,20%	5,378%
TMAR				**13,78%**

Fuente: Elaborado por la autora

A continuación, se detalla el cuadro del Valor actual neto y los respectivos porcentajes de la Tasa interna de retorno y la Tasa mínima atractiva de retorno proyectados:

Tabla 27 **Análisis de rentabilidad**

ANALISIS DE RENTABILIDAD	
TMAR	**13,78%**
TIR	**56,21%**
VAN	**$55.183,10**

Fuente: Elaborado por la autora

4.5.2.4 Punto de Equilibrio.

Se denomina Punto de Equilibrio al nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, es decir es igual al costo total y por ende no hay utilidad ni pérdida.

Es necesario entender que, el incremento en el volumen de producción, genera visiblemente mayores ganancias, por lo que es necesario obtener un mínimo de producción, con la finalidad de cubrir los costos fijos y variables. Cuyo análisis permitirá proyectar a la empresa con mayor seguridad y eficiencia su productividad y rentabilidad.

Se calculará el punto de equilibrio en período mensual. Para encontrar el punto de equilibrio en ventas o ingresos se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Resolviendo:

Ventas= $ 13.160,91

Costos Fijos= $ 2.933,33

Costos Variables= $ 8.806,14

$$\text{P. E.} = \frac{2.933,33}{\frac{8.806,14}{13.160,91}} = \frac{2.933,33}{1 - (0,669)} = \frac{2.933,33}{0,331} = \$\ 8865,07$$

Esto significa que la empresa como mínimo debe obtener un flujo neto de 8865.07 dólares con el fin de recuperar solo sus costos de producción invertidos en el período contable.

4.5.2.4.1 Punto de equilibrio en unidades.

Ya se calculó el valor en ventas, que la empresa como mínimo debe producir para estar en equilibrio, pero también se debe calcular las unidades necesarias a producir y vender.

Para hallar el punto de equilibrio en unidades se desarrolla la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

El margen financiero es el resultado entre la diferencia del precio unitario de venta menos costo variable unitario.

Como la empresa tiene una línea de productos de ocho artículos, no es idóneo calcular la cantidad de unidades con una sola fórmula, hay que desarrollarla por producto.

Una aproximación para calcular las cantidades en el punto de equilibrio de cada producto seria repartir proporcionalmente los costos fijos a cada producto, el cual se efectúa en base a la respectiva participación en ventas.

La participación en ventas se calcula dividiendo el valor de ventas de cada producto entre el valor total de ventas.

Para calcular la proporción de costos fijos que corresponde a cada producto se multiplica el valor total de costos fijos por el porcentaje de participación en ventas de cada producto.

Quedando de la siguiente manera:

Costos Fijos= 2933,33

Tabla 28 **Participación en el mercado por producto**

Producto	**% Participación**	**Proporción Costo Fijo**
Torta de chocolate	33%	968,00
Torta de manzana y nuez	30%	880,00
Brownie	3%	88,00
Galletas	4%	117,33
Muffins	7%	205,33
Cupcakes	8%	234,67
Mantequilla Mami	6%	176,00
Chema Chocolate	9%	264,00
	100%	2933,33

Fuente: Elaborado por la autora.

Ahora se calculará el margen de contribución de cada producto tomando dos valores, el precio de venta unitario y el costo variable unitario. La diferencia entre ambas cantidades es el margen de contribución.

Calculando, queda de la siguiente forma:

Tabla 29 **Margen de contribución por producto**

Producto	PVU	CVU	Margen de Contribución
Torta de Chocolate	18,00	12,09	5,91
Torta de manzana y nuez	16,50	11,17	5,33
Brownie	2,50	1,35	1,15
Galletas	3,00	1,97	1,03
Muffins	5,50	3,73	1,77
Cupcakes	6,50	4,55	1,95
Mantequilla Mami	5,00	3,21	1,79
Chema Chocolate	8,00	5,33	2,67

Fuente: Elaborado por la autora

Teniendo el costo fijo proporcional y el margen de contribución de cada producto se resuelve en punto de equilibrio en unidades, dividiendo ambos valores.

$$P.E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Resolviendo para cada producto:

- ***Torta de Chocolate***

$$P.E. = \frac{968.00}{5.91} = 163 \text{ Unidades}$$

- ***Torta de manzana y nuez***

$$P.E. = \frac{880.00}{5.33} = 165 \text{ Unidades}$$

- ***Brownie***

$$P.E. = \frac{2.50}{1.15} = 76 \text{ Unidades}$$

- ***Galletas***

$$P.E. = \frac{3.00}{1.03} = 114 \text{ Unidades}$$

- ***Muffins***

$$P.E. = \frac{5.50}{1.77} = 115 \text{ Unidades}$$

- ***Cupcakes***

$$P.E. = \frac{6.50}{1.95} = 120 \text{ Unidades}$$

- ***Mantequilla de Maní***

$$P.E. = \frac{5.00}{1.79} = 98 \text{ Unidades}$$

- ***Crema de Chocolate***

8.00

P. E. = ---------- = 98 Unidades

2.67

En resumen, se detallan las unidades para cada producto:

Tabla 30 **Unidades por producto de Punto de equilibrio**

Producto	Unidades
Torta de chocolate	163
Torta de manzana y nuez	165
Brownie	76
Galletas	114
Muffins	115
Cupcakes	120
Mantequilla Mami	98
Chema Chocolate	98

Fuente: Elaborado por la autora

Para verificar si se han realizado correctamente los cálculos de punto de equilibrio en ingreso y en unidades, se multiplica la cantidad por el precio de venta al público

P. E. = 8865,07.

Tabla 31 **Ingresos y unidades de punto de equilibrio**

Producto	PVP	Unidades	P.E.
Torta de chocolate	18,00	163	$ 2.934,06
Torta de manzana y nuez	16,50	165	$ 2.722,40
Brownie	2,50	76	$ 189,83
Galletas	3,00	114	$ 342,29
Muffins	5,50	115	$ 632,60
Cupcakes	6,50	120	$ 780,37
Mantequilla Mami	5,00	98	$ 490,16
Chema Chocolate	8,00	98	$ 784,01
TOTAL			$ 8.875,72

Fuente: Elaborado por la autora

En este caso la cantidad total de ingresos en el punto de equilibrio sobrepasa en un pequeño valor debido a que se redondeó las cantidades para realizar este cálculo.

4.5.2.4.2 Representación gráfica del punto de equilibrio.

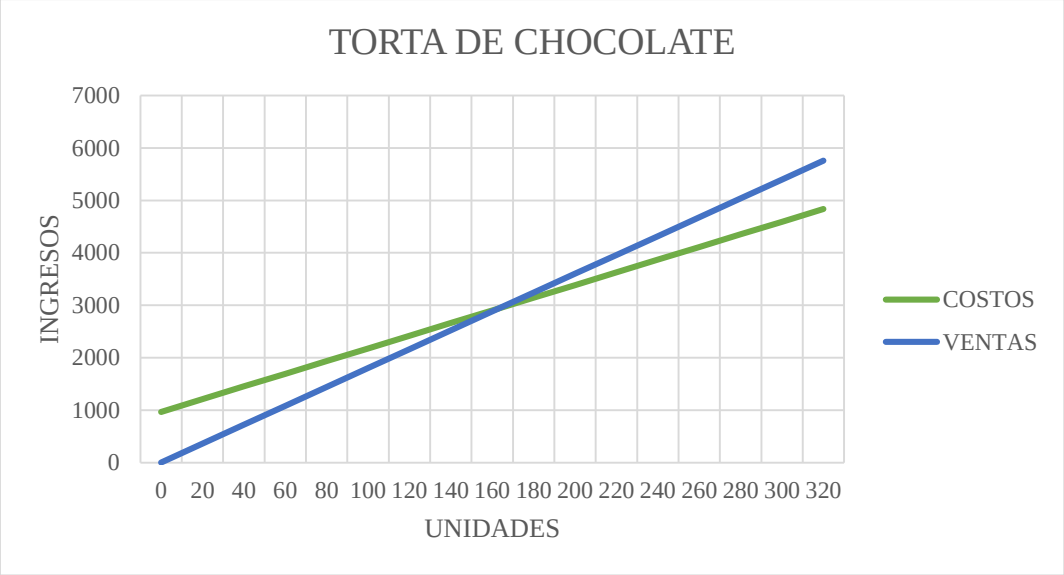


Figura 30: Punto de equilibrio Torta de chocolate
Fuente: Elaborado por la autora

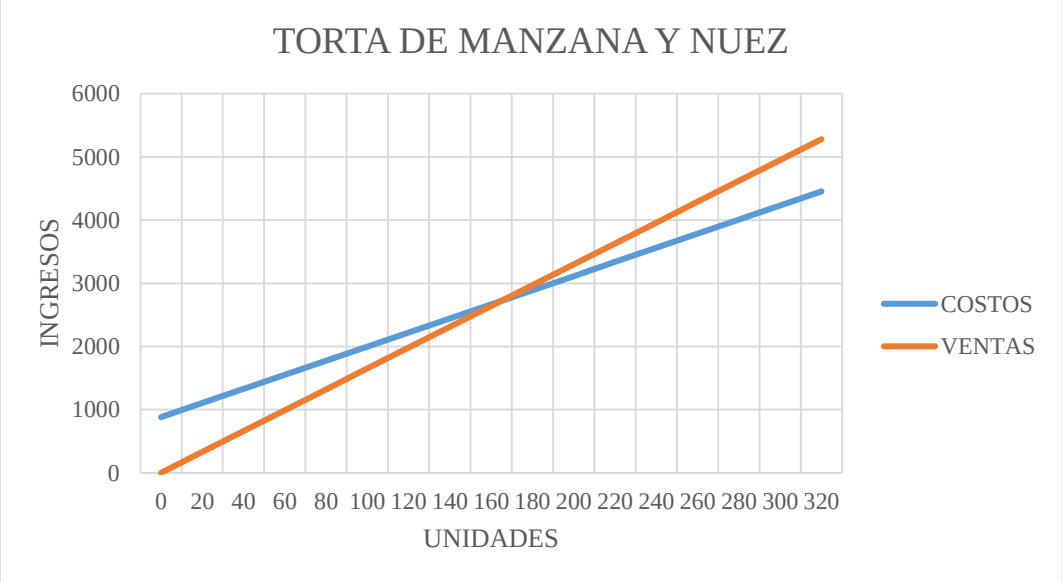


Figura 31: Punto de equilibrio Torta de manzana y nuez
Fuente: Elaborado por autora

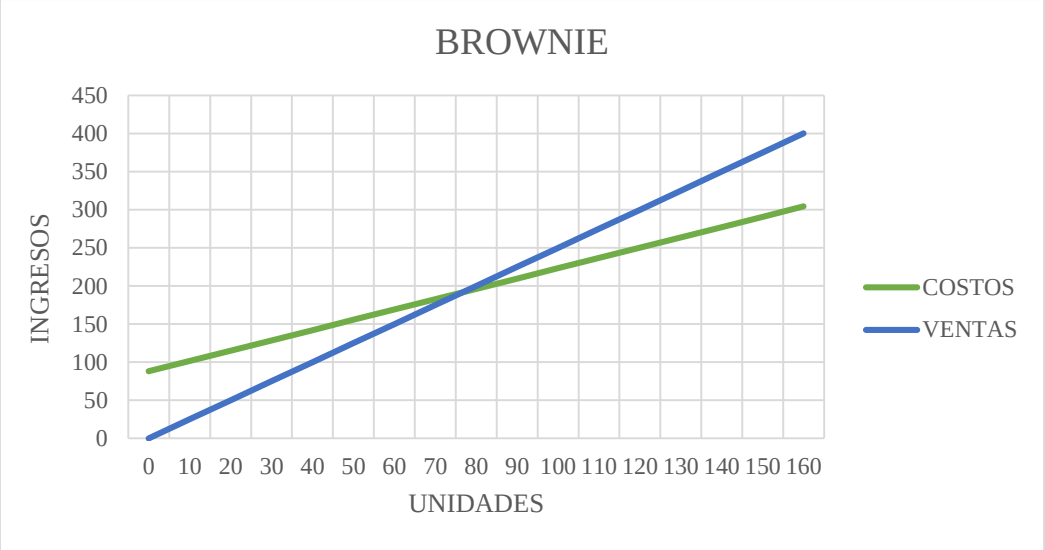


Figura 32: Punto de equilibrio Brownie
Fuente: Elaborado por la autora

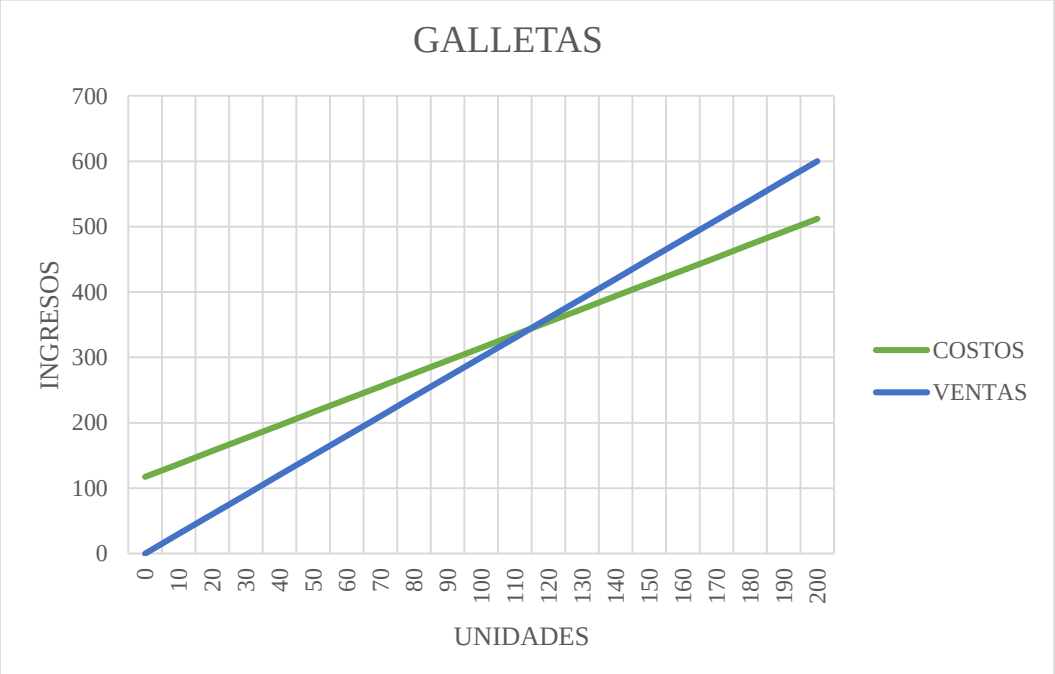


Figura 33: Punto de equilibrio Galletas
Fuente: Elaborado por la autora

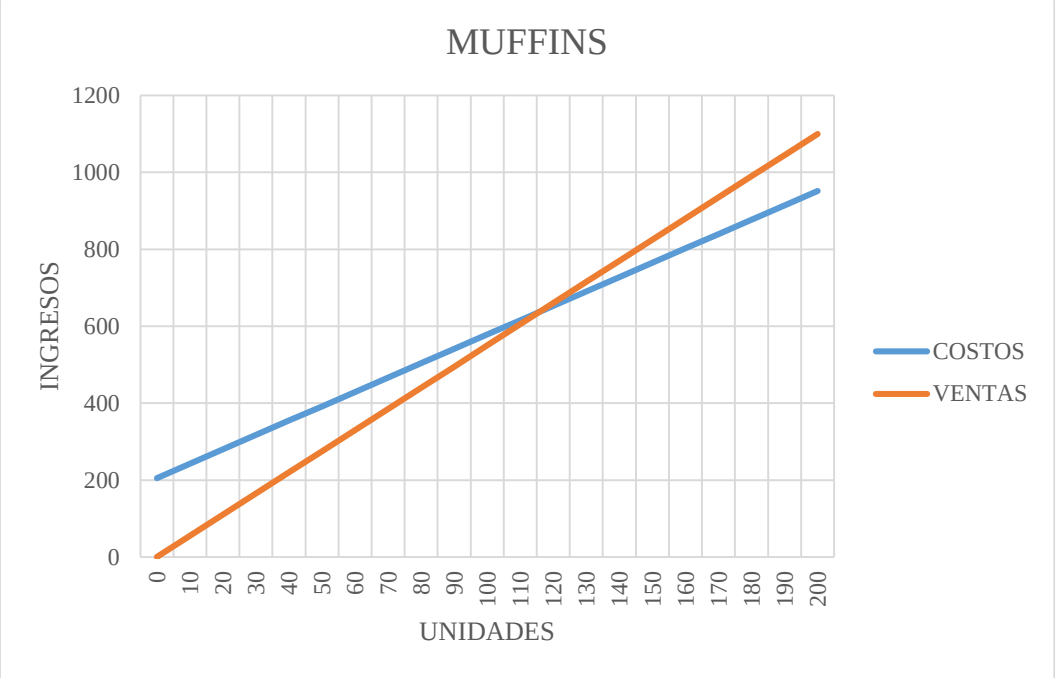


Figura 34: Punto de equilibrio Muffins
Fuente: Elaborado por la autora

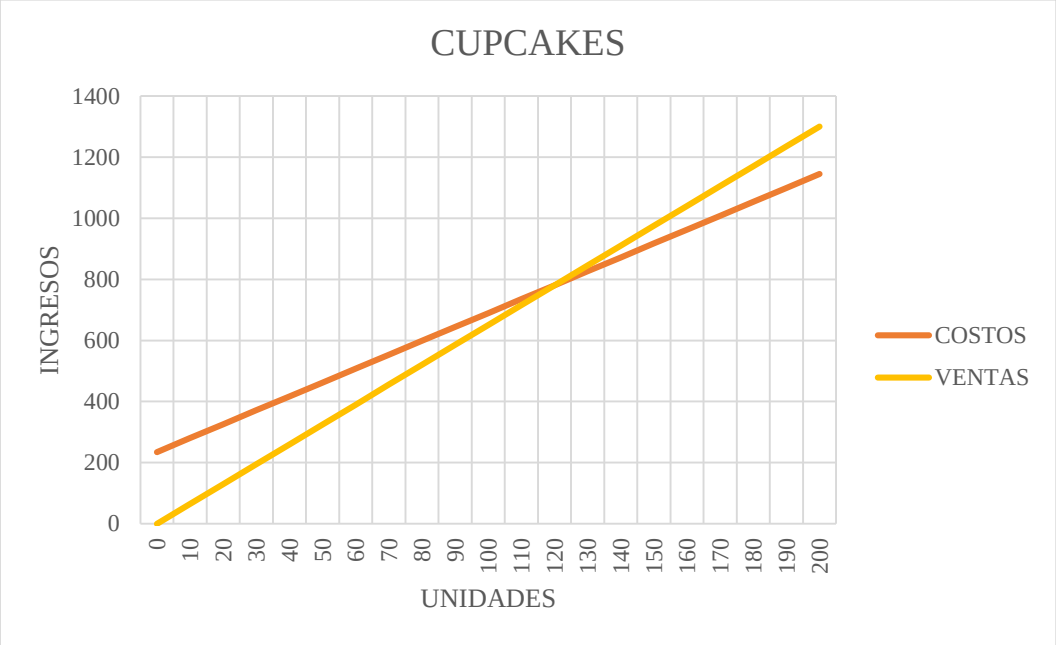


Figura 35: Punto de equilibrio Cupcakes
Fuente: Elaborado por la autora

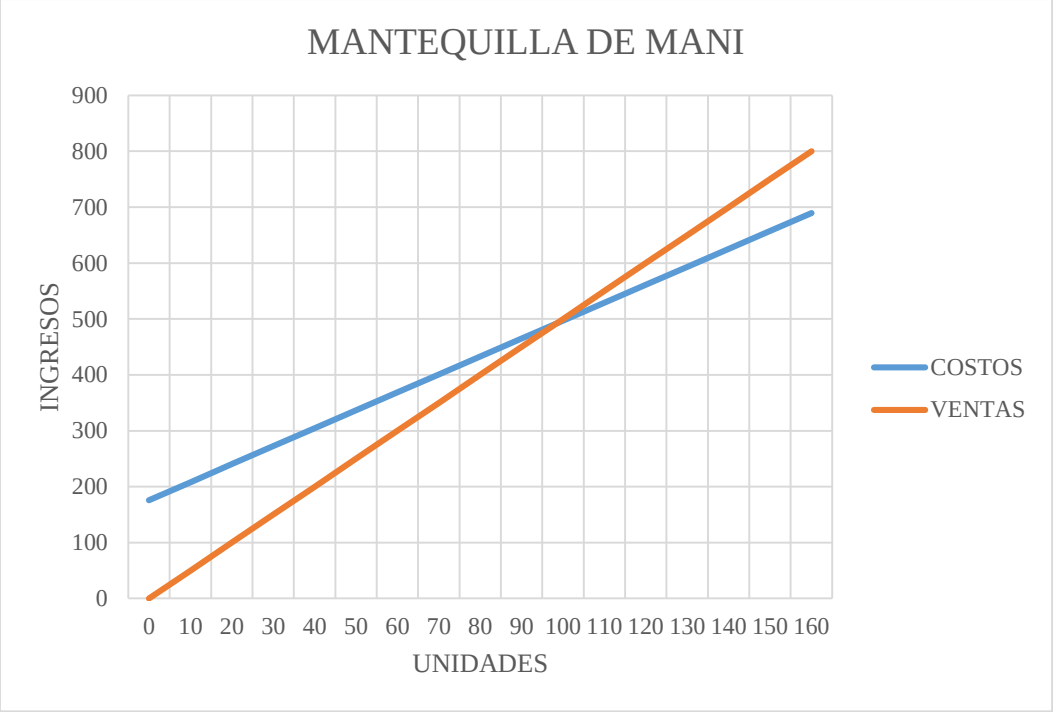


Figura 36: Punto de equilibrio Mantequilla de maní
Fuente: Elaborado por la autora

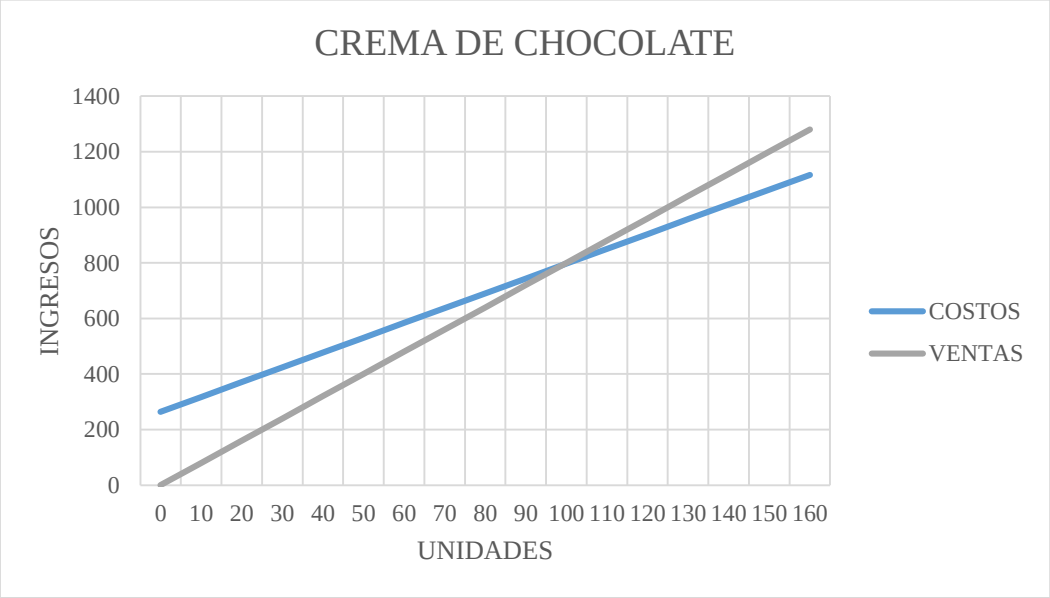


Figura 37: Punto de equilibrio Crema de chocolate
Fuente: Elaborado por la autora

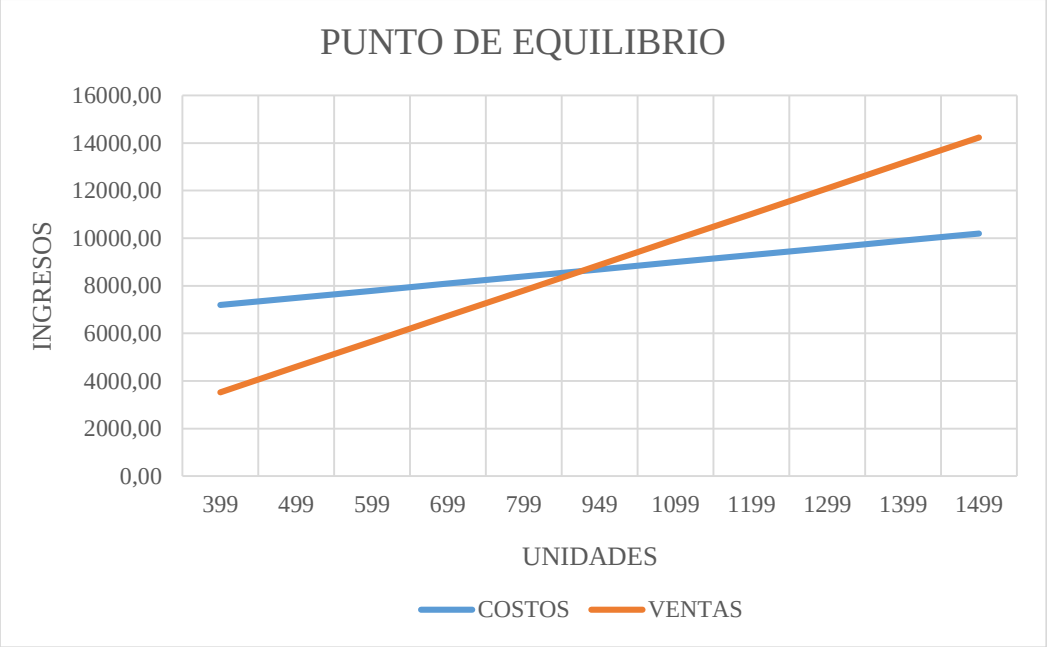


Figura 38: Punto de equilibrio consolidado
Fuente: Elaborado por la autora

En conclusión, la empresa debe producir y vender aproximadamente 949 unidades mensualmente entre todos los productos. En los gráficos anteriores se detalla cuantas unidades corresponden a cada producto. El total en ventas para que la empresa este en equilibrio es de $8875,72.

Es decir, el punto de equilibrio se encuentra en 949 unidades lo que en ventas es $8875,72.

4.5.5 Análisis de sensibilidad.

Este análisis se realiza para proveer opciones para diferentes acontecimientos que se podrían dar a lo largo de la vida comercial de la empresa.

Ninguna empresa está exenta de inconvenientes o cambios por ello a continuación se detallan algunas soluciones frente a posibles incidentes.

Si la materia prima aumenta, se procurará buscar nuevos proveedores que proporcionen buenos precios y calidad con quienes se hará una alianza estratégica y aun así los valores se mantienen se ajustarán los costos de operación para no realizar un recargo muy elevado al precio final.

En toda empresa hay etapas con ventas altas y etapas en las que las ventas bajan, pero si las unidades de venta disminuyen notoriamente se implementara un programa de publicidad para apoyar a la promoción de los productos que resulte atrayente al público.

Para casos especiales o de riesgo se tendrá un Plan de contingencia y un Fondo de emergencia proveniente de una parte de las ganancias mensuales destinado para casos de fortuitos con el objetivo de no para las operaciones en la producción de los productos y poder seguir con la continuidad del negocio.

4.5.6 Explicación y supuestos sobre los que se basan las proyecciones.

Las proyecciones se basan en los estudios de mercado realizados especialmente el de la encuesta socioeconómica, esta proporcionó resultados positivos y de acuerdo a estos se estimaron los indicadores para calcular los costos, unidades de producción, precios entre otros. Esta útil herramienta demostró que los productos tendrían una acogida favorable en el mercado y las ventas podrían ir incrementando paulatinamente.

La inversión proyectada se pudo determinar mediante cotizaciones a diferentes empresas y proveedores. Así se pudo obtener los precios de los bienes y activos fijos que la empresa necesita para iniciar las operaciones como maquinarias, equipos de cómputo y de oficina, muebles de oficina y vehículo.

Las cantidades de productos se las determinó a través de los resultados de frecuencia y opción de compra del estudio realizado y los precios fueron calculados con valores de los costos por producto más impuestos y porcentaje de ganancia. Así se pudo determinar los ingresos proyectados.

En los costos intervienen las cantidades y el costo que conlleva elaborar cada producto es decir los costos directos e indirectos de producción.

Luego que se determinaron los ingresos y costos proyectados se procede a calcular la diferencia para obtener el margen de ganancia. Al margen de ganancia se le restan los gastos administrativos y financieros y se obtiene el flujo neto proyectado actual y a cinco años con los que se determinaría el valor actual neto y tasa interna de retorno proyectados.

El porcentaje de crecimiento de producción y ventas es del 5% anual, el cual es un número bajo pero considerable y apegado a la realidad. De acuerdo a la aceptación del consumidor frente los productos y su desarrollo en el mercado este porcentaje puede ser mayor, lo importante es mantener siempre un equilibrio.

El primer año de la empresa será decisivo para determinar su éxito o fracaso por lo que se realizará los mayores esfuerzos trabajando en equipo y utilizando las fortalezas de la empresa: calidad, innovación y creatividad, concepto saludable y publicidad.

4.5.7 Rendimiento potencial a los inversores, comparado con otras empresas del sector.

Kalinu tiene una política la cual es conseguir los mejores precios de las materias primas, para así vender a precios aceptables referente a la calidad de los productos, sin exagerar en los precios. Las ganancias por producto no son elevadas. Kalinu cuenta con personal altamente calificado y eficiente que trabaja con optimismo y responsabilidad, lo que se ve reflejado en el trabajo de calidad en el producto terminado y en las cantidades que se producen. Mientras roten mayores unidades de productos, esto aumenta el flujo financiero.

Se planea tener considerables ventas ya que se ha planteado diferentes programas estratégicos, entre ellos el más importante el plan de marketing, el cual permitirá demostrar las características y atributos que tienen los productos y comercializarlos de manera óptima con sus propias características: ser un producto diferenciado, objetivo saludable, sensación de bienestar, eficaz atención al cliente y distribución directa al cliente. Se pretende dar a conocer los postres y también distribuirlos en variedad de tiendas de productos saludables.

Se dice que las industrias que representan mayores ingresos son las alimenticia, tecnológica y textil. Siendo productos alimenticios y orgánicos se espera que los postres Kalinu sean rentables y se pueda obtener los resultados proyectados.

El margen de ganancia proyectado en el estado de resultados y flujo financiero proyectado, rota entre un 30 y 40 por ciento, cantidad considerable que permitirá a los inversores recuperar su inversión en pocos años, gozar de buenas utilidades y consecuentemente reinvertir para asegurar la continuidad del negocio.

Así al cierre del periodo contable se pronostica un margen de ganancia que permitirá un rendimiento potencial a los inversores. Asegurando que su capital invertido está siendo utilizado de la mejor manera dando frutos y multiplicándose cada vez más.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis del problema de investigación frente a la propuesta de solución se concluyó que la idea de creación de una empresa de postres integrales es atractiva en el mercado porque en la actualidad las personas se están preocupando por tener una alimentación más saludable y mantener un estilo de vida más natural.

El diagnóstico de la situación actual permitió conocer el entorno frente a la problemática. Con el tipo de metodología utilizada, la descriptiva y exploratoria se pudo identificar aspectos y situaciones relevantes y se pudo obtener una visión profunda y completa respecto a realidad.

Se detalló el análisis e interpretación de los resultados de las técnicas de investigación: observación, entrevista y encuesta. A través de estos se pudo conocer puntos relevantes del mercado y se demostró que la creación de la empresa Kalinu es factible ya que las personas están dispuestas a adquirir postres integrales de alta calidad.

En la propuesta de solución se desarrolló cinco puntos importantes la descripción del negocio, plan de marketing, plan administrativo, plan de producción y el plan financiero que empleará la empresa para su correcto funcionamiento.

Se propuso estrategias de marketing para apoyar al posicionamiento de la marca y a la promoción de los productos.

El análisis FODA realizado en este proyecto permitió identificar nuestras fortalezas y debilidades para tener un enfoque claro y trabajar en ellas. En el ambiente externo se identificó las oportunidades y amenazas del mercado para responder y estar prevenidos en cualquier situación.

Referente al plan financiero, se determinó una inversión inicial de $26.250 generando un VAN de $60.873,41 y una TIR de 82%, recuperando la inversión en un lazo estimado de tres años lo que implica que es un proyecto con grandes proyecciones.

Los resultados obtenidos en el análisis financiero demuestran la rentabilidad del proyecto y determinan que el proyecto es viable, ya que la idea de ofrecer postres saludables en la ciudad de Guayaquil mediante los estudios realizados presenta gran aceptación por parte de los consumidores. Lo cual se concluye que se acepta la hipótesis.

RECOMENDACIONES

Considerando que Kalinu es un proyecto con alto potencial de desarrollo en la ciudad de Guayaquil, se debe mantener un control adecuado de todas las operaciones desde una excelente selección de los insumos integrales hasta un correcto seguimiento a los clientes.

Es importante siempre estar en mejora continua en todos los ámbitos. Es recomendable efectuar encuestas periódicamente a los clientes para conocer las opiniones, valoración de los productos, si se ha logrado las expectativas y en que hay que mejorar en cuanto a satisfacción al cliente.

En los próximos años de creación de la empresa sería conveniente efectuar alianzas estratégicas con importantes gimnasios y tiendas de productos saludables de la cuidad para efectuar la comercialización de los productos y así aumentar la oferta de los productos y expandir nuestra cartera de clientes.

En el área de producción es recomendable realizar controles periódicos de calidad para asegurar el valor nutricional, duración y consistencia de los productos, brindando a los clientes productos frescos y confiables en su preparación.

Referente al marketing de la empresa, es esencial mantener una publicidad efectiva, informativa, interactiva y permanente en los principales medios como redes sociales ya que esta publicidad llega a muchas personas. La publicidad debe contener un mensaje claro, breve y enfocado a lo que se quiere proyectar. Es importante mantener comunicados a los consumidores acerca de los nuevos productos, promociones y descuentos.

Una de las partes más importantes de la empresa es su talento humano por lo tanto es fundamental contar con capacitación actualizada a los empleados en ámbitos como marketing, nutrición, pastelería y atención al cliente.

Finalmente partiendo de las conclusiones citadas se recomienda la implementación de la nueva empresa Kalinu al ser un proyecto íntegro y factible.

Concluyendo así con lo expuesto, el proyecto se lo debe ejecutar.

REFERENCIAS

Ander, E. (1982). *Técnicas de Investigación Social.* Buennos Aires: Humanitas.

Barboza, S. (2013). *Las Recetas de Sasha Fitness.* Venezuela: Planeta Venezolana.

Cabalga, R. (2015). *Receta saludable: Brownie vegano*. Obtenido de Receta saludable: Brownie vegano: http://www.raquelcabalga.com

Club Planeta. (2015). *Nivel socioeconomico clase media alta*. Obtenido de http://www.economia.com.mx/

Crece negocios. (20 de Julio de 2011). *Crece negocios. Concepto de calidad*. Obtenido de http://www.crecenegocios.com/

Crece Negocios. (16 de Mayo de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de Crece Negocios: http://www.crecenegocios.com

Definicion ABC. (2016). *Definicion ABC Definicion de Azucar*. Obtenido de http://www.definicionabc.com

Definicion ABC. (2016). *Definicion de postre*. Obtenido de Definicion de postre: www.definicionabc.com

Diario El Comercio. (3 de Junio de 2014). Nuevas tendencias de postres y dulces entran al mercado. *Diario El Comercio*, pág. 34.

Ecoagricultor. (2012). *Ecoagricultor. Stevia, propiedades medicinales y beneficios de su consumo.* Obtenido de Ecoagricultor. Stevia, propiedades medicinales y beneficios de su consumo: http://www.ecoagricultor.com/

El Telegrafo. (27 de Julio de 2015). La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios. *Diario El Telegrafo*, pág. 36. Obtenido de La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios: http://www.eltelegrafo.com.ec

FAO. (2016). *Food and Agriculture Organizations of United Nations*. Obtenido de www.fao.org

Feitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* . Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Greco, N. I. (15 de Noviembre de 2010). *Estudio sobre Tendencias de consumo de alimentos.* Obtenido de Estudio sobre Tendencias de consumo de alimentos: http://bvs.minsa.gob.pe:81/local/MINSA/2603.pdf

Informe 21. (21 de Julio de 2015). *Muffins de canela saludables y deliciosos*. Obtenido de http://informe21.com/

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2013). *Anuario de nacimientos y defunciones.* Obtenido de Anuario de nacimientos y defunciones: www.ecuadorencifras.gob.ec

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2013). *Anuario de Nacimientos y Defunciones*. Obtenido de Anuario de Nacimientos y Defunciones.

Instituto Nacional de Estadisticos y Censos. (5 de Septiembre de 2014). *Instituto Nacional de Estadisticos y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadisticos y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/

Kiako, N. (2015). *Green Vivant Receta torta de manzanas integral*. Obtenido de Receta torta de manzanas integral: http://greenvivant.com

La Hora. (10 de Noviembre de 2014). La Hora. *La Hora*.

Mejor con salud. (2014). *Como hacer mantequilla de mani casera*. Obtenido de http://mejorconsalud.com/

Mejor con salud. (2015). *Elabora una crema de cacao y avellanas sana y casera*. Obtenido de http://mejorconsalud.com/

Organizacion Mundial de la Salud. (2002). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: http://www.who.int

Organizacion Mundial de la Salud. (15 de Enero de 2016). *OMS*. Obtenido de OMS: http://www.who.int/topics/diabetes_mellitus/es/

Organizacion Mundial de la Salud. (2016). *Organizacion Mundial de la Salud. Enfermedades cronicas*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud.: http://www.who.int/

Organizacion Mundial de la Salud. (Junio de 2016). *Organizacion Mundial de la Salud. Nota Descriptiva N°311*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: http://www.who.int

Organizacion Panamericana de la Salud. (2016). Obtenido de www.paho.org/ecu

Ortiz Ocaña, A. (2009). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos.* (A. O. Ocaña, Ed.) Barranquilla, Colombia.

Revista Lideres, Diario El Comercio. (2015). El postre no pierde su encanto. *Revista Lideres*, 30.

Savirati. (6 de Febrero de 2013). *6 Postres saludables yextremadamente ricos*. Obtenido de http://www.savitari.com

Savirati. (23 de Enero de 2013). *Galletas con chips de chocolate super sanas*. Obtenido de http://www.savitari.com/

Significados.com. (17 de 08 de 2013). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: http://www.significados.com/

Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinamico.* DK, Escandinavia: Thomsen Business Information.

Trejo, R. d. (25 de Agosto de 2008). *Blog de Regina de Trejo*. Obtenido de Blog de Regina de Trejo: http://reginadetrejo.blogspot.com/2008/08/recursos-basicos-de-empresa.html

Trespalacios Gutiérrez, B. A. (2005). *Investigacion de mercados.* España: Parainfo.

Trespalacios, G., Bello, A., & Vázquez, C. (2005). *Investigacion de mercados.* España: Parainfo.

Velasquez, G. (2006). *Fundamentos de alimentacion saludable.* Antioquia: Universidad de Antioquia.

Walker O. Boyd H, M. J. (2005). *Marketing Estrategico.* Mexico: Mc Graw Hill.

Wheeler, S., & Hirsh, E. (2005). *Canales de distribucion.* Bogota: Norma.

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio.* Madrid: ESIC.

APENDICES

Apéndice A

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

ENCUESTA DE POSTRES Y SNACKS SALUDABLES

NOMBRE: Johanna Vicente

EDAD: 15-25 26-35 36-49 Más de 49

SEXO: M ____ F__X__

SECTOR DE RESIDENCIA: **Norte __X__ Centro ____ Sur ____**

9. ¿Le gustan los postres?

   SI__X__ NO____

10. ¿Con qué frecuencia consume postres o snacks?

    a) Siempre
    b) Usualmente
    c) Ocasionalmente X
    d) Rara vez

11. ¿Consumiría usted postres elaborados con insumos saludables como harinas integrales, frutos y sustitutos naturales del azúcar?

    SI__X__ NO ____

12. ¿Por qué los consumiría?

    a. Problemas de salud

    b. Tendencia al consumo saludable X

    c. Otros (indicar motivo) _____

13. ¿En qué ocasiones la compraría?

Cumpleaños	X
San Valentín	
Fechas especiales	
Navidad	
Reuniones entre amigos	

14. Valore una escala del 1 al 7 cada característica de la empresa según el grado de importancia que usted considere.

    - Productos / Recetas Innovadores __6__
    - Variedad de postres __5__
    - Insumos de calidad y naturales __7__

15. Debido a que nuestros productos son elaborados con ingredientes orgánicos ¿Estaría usted dispuesto a pagar un precio mayor que el habitual por postres convencionales?

    SI __X__ NO ____

16. Considera usted que consumiendo este tipo de postres mejoraría su salud o evitaría enfermedades a futuro

    SI __X__ NO ____

Gracias por su colaboración

Apéndice B

Recetario

Recetario 1 "Torta de Chocolate"

Ingredientes

- huevos
- Gotas de Stevia
- 100 gr. de chocolate derretido sin azúcar
- ¼ de taza de aceite de coco
- 1 taza de harina de coco
- 1 taza de harina de avena
- ½ taza de cacao en polvo
- ½ taza de mantequilla de maní
- cucharaditas de extracto de vainilla
- 1 cucharadita de polvo para hornear

Cobertura y decoración

- ½ taza de coco rallado
- 200 gr. De cobertura de chocolate
- Palitos de chocolate

Recetario 2 "Torta de manzana y nuez"

Ingredientes

- 1 taza de harina de almendras

- 1 taza de harina de avena
- Gotas de stevia
- 1 cucharadita de canela molida
- 2 cucharadas de polvo para hornear
- 2 huevos
- 2 manzanas picadas en cuadritos
- 1 taza de nueces picadas
- ½ taza de puré de manzana
- ¼ taza de aceite de coco

Cobertura y decoración

- 200 gr. de cobertura de chocolate
- ½ taza de nueces
- Grageas (10 cucharaditas)

Recetario 3 "Nutri Brownies"

Ingredientes

- 1 ½ tazas de mantequilla de maní
- Gotas de stevia
- huevos
- 1 taza ce cacao en polvo
- 1 taza de harina de coco
- 1 cucharadita de polvo para hornear
- 1/3 taza de leche descremada o de almendras
- 1 banano
- 1 cucharadita de esencia de vainilla

Recetario 4 “Galletas Nutrichips”

Ingredientes

- 2 tazas de avena
- 2 tazas de harina de avena
- 1 cucharadita de canela molida
- 1 cucharadita de polvo para hornear
- ½ cucharadita de bicarbonato
- Gotas de stevia
- 2 bananas machacadas
- ½ manzana rallada
- 1 taza de mantequilla de maní
- 1 cucharadita de esencia de vainilla
- 2 huevos
- ½ taza de pasas
- 1 taza de chispas de chocolate

Recetario 5 “Muffins de banana y nuez”

Ingredientes

- ¼ taza de harina de coco
- ½ taza de avena
- ½ taza de harina de avena
- 2 cucharadas de mantequilla de maní
- Gotas de stevia
- 1 cucharadita de canela molida

- 2 huevos y una clara extra
- 2 bananas
- 1 taza de nueces picadas
- 1 cucharadita de esencia de vainilla
- 1 cucharadita de polvo para hornear
- 1 taza de leche de almendras

Decoración

- 1 taza de yogurt griego
- Grageas de colores

Recetario 6 "Cupcakes de chocolate"

Ingredientes

- 1 taza de harina de avena
- 1 taza de cacao en polvo
- 2 huevos
- 2 cucharaditas de polvo para hornear
- ¼ de taza de yogurt griego
- ½ taza de leche de almendras
- 1 cucharada de esencia de vainilla
- 1 ½ bananas
- Gotas de stevia
- 2 cucharadas de aceite de coco

Decoración

- 1 taza de yogurt griego
- 1 cucharada de canela
- Palitos de colores

Recetario 7 "Mantequilla de Maní"

Ingredientes

- 1 ½ tazas de agua mineral
- 2 tazas de maní natural tostado

Recetario 8 "Crema de chocolate Frutella"

Ingredientes

- 2 cucharadas de cacao sin azúcar
- 2 cucharadas de mantequilla de maní
- 1 taza de avellanas
- 1 banana
- Gotas de stevia

Apéndice C

Diseño de página web

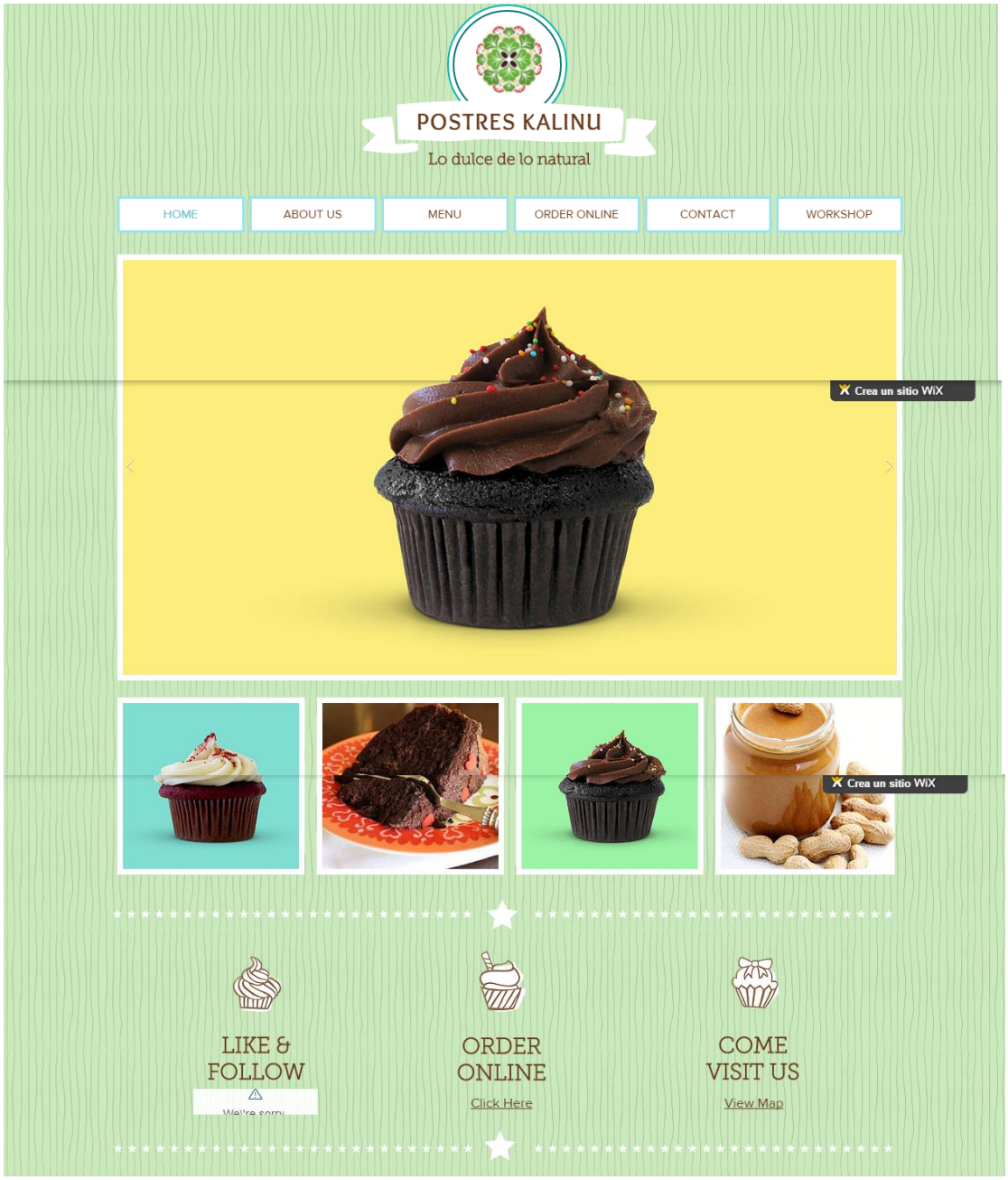


Figura 39: Diseño de página web
Fuente: Elaborado por la autora

Apéndice D

Página de Facebook de la empresa Kalinu “Postres Saludables”

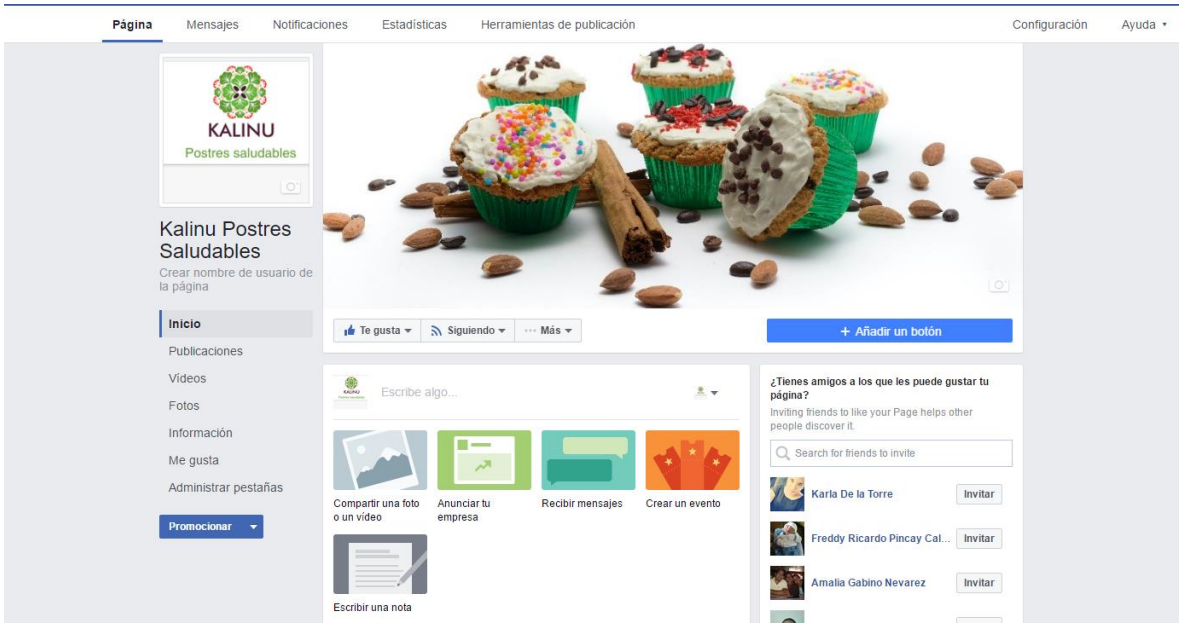


Figura 40: Página oficial de Facebook
Fuente: Elaborado por la autora