



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TITULO DE LA TESIS:

### **DULCE EXPRESIONES: IMPRESIONES PERSONALIZADAS EN SUPERFICIES COMESTIBLES**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De  
Empresas

Elaborador Por:

**Adrián Alexis Bravo Torres**

**Rommy Silvana Márquez Ramírez**

**Elsy Leonor Tene Astudillo**

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**



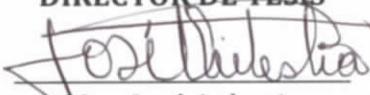
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

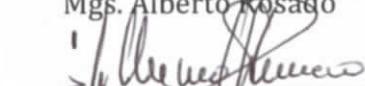
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Comercial Adrián Alexis Bravo Torres, Ingeniera Industrial Rommy Silvana Márquez Ramírez y la Economista Elsy Leonor Tene Astudillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

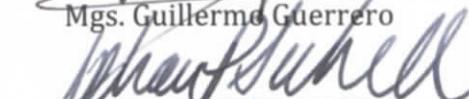
**DIRECTOR DE TESIS**

  
Mgs. José Aulestia

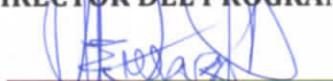
**REVISORES:**

  
Mgs. Alberto Rosado

  
Mgs. Guillermo Guerrero

  
Mgs. Johan Dreher.

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

  
Mgs. Patricio Vergara

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**YO, ADRIÁN ALEXIS BRAVO TORRES, ROMMY SILVANA MÁRQUEZ RAMÍREZ Y  
ELSY LEONOR TENE ASTUDILLO**

DECLARO QUE:

La Tesis "**DULCE EXPRESIONES: IMPRESIONES PERSONALIZADAS EN SUPERFICIES COMESTIBLES**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los autores:

Adrián Alexis Bravo Torres

Rommy Silvana Márquez Ramírez

Elsy Leonor Tene Astudillo



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

**YO, ADRIÁN ALEXIS BRAVO TORRES, ROMMY SILVANA MÁRQUEZ RAMÍREZ Y  
ELSY LEONOR TENE ASTUDILLO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**DULCE EXPRESIONES: IMPRESIONES PERSONALIZADAS EN SUPERFICIES COMESTIBLES**"", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los autores:

Adrián Alexis Bravo Torres

Rommy Silvana Márquez Ramírez

Elsy Leonor Tene Astudillo



# MBA 2010 - 2012

---

## NUEVAS AVENTURAS EMPRESARIALES



## IMPRESIONES PERSONALIZADAS EN SUPERFICIES COMESTIBLES

**Elaborado por:**

ADRIÁN BRAVO TORRES  
ROMMY MÁRQUEZ RAMÍREZ  
LEONOR TENE ASTUDILLO

**Profesor:**

RAÚL MONCAYO ROBLES

Guayaquil, 13 de Agosto de 2012

## **Resumen Ejecutivo**

Dulces Expresiones es una propuesta original dirigida a quienes busquen entregar un regalo personalizado para alguien especial en una ocasión memorable, mediante la impresión de imágenes o diseños de su preferencia sobre una superficie comestible, fortalecido con un empaque novedoso que logre impactar a quien lo recibe. También está dirigido al segmento corporativo y de eventos familiares, para lo cual la empresa ofrece productos novedosos que se pueden emplear para dichas celebraciones.

Para cumplir con su propuesta contará con una tienda en la ciudad de Guayaquil, así como una página web en la que se exhibirá el catálogo de productos, combinaciones y presentaciones sobre las cuales el cliente podrá imprimir su diseño, así mismo se ofrecerá un sólido servicio de atención al cliente, de manera que se logre ayudar al cliente indeciso para que obtenga el producto a su gusto y preferencia.

Las impresiones se lograrán debido a una tecnología desarrollada en Singapur, mediante un equipo especializado que permite realizar este tipo de impresiones sobre cualquier superficie comestible con tintas vegetales aptas para el consumo.

El mercado al cual se dirige la propuesta se concentra en la población guayaquileña del nivel socioeconómico B y C+, de edades entre 15 y 49 años, pues se muestran más dispuestos a consumir este tipo de productos, en función de ello se han estimado unas ventas en el primer año de \$55.845 a \$267.913 en el quinto, logrando el punto de equilibrio en el año dos.

La fijación de precios de los productos se determinó en función de la investigación del mercado empleando grupos focales y encuestas orientadas a establecer la disposición de pago de los consumidores. Se han destinado recursos para la inversión en publicidad en medios que permitan llegar y atraer a los segmentos seleccionados.

La inversión inicial que requiere el proyecto es de \$45.775, el cual estará constituido en 78% aporte de los accionistas y 22% mediante préstamo bancario, los ingresos y beneficios que reporta la propuesta a partir del año 2 le permitirán cumplir con sus obligaciones financieras dentro de los términos originales.

La estrategia de crecimiento de Dulces Expresiones se establece mediante la integración vertical hacia atrás, propuesta para el segundo año de operación, en el que la empresa se propone realizar la preparación de las barras de chocolates lo cual le dará mayor flexibilidad al momento de introducir nuevos formatos de barras para la impresión y aumentar el margen. El tercer año se plantea el ingreso al segmento corporativo, para lo cual se incorporará la gestión de ventas por parte del responsable comercial quien se encargará de negociar pedidos con medianas y grandes empresas que busquen emplear los productos de Dulces Expresiones para sus eventos corporativos.

Dulces Expresiones contará con una estructura pequeña compuesta por pocos colaboradores que se irán integrando a la medida que vaya evolucionando el negocio con el tiempo, compuesta por un Gerente General, 1 asistente administrativo, 1 asistente de operaciones, 1 asistente multifunción y 1 vendedor. El personal tendrá sus responsabilidades y funciones claramente definidas dentro de la organización.

## Tabla de contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>1</b>
<b>1. La empresa en su sector</b> .....	<b>8</b>
1.1. Análisis de la industria.....	8
1.1.1. Identificación de Industria y Sector.....	8
1.1.2. Análisis Financiero de la Industria .....	9
1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	9
1.2.1. Rivalidad entre competidores .....	9
1.2.2. Barreras de entrada .....	11
1.2.3. Productos sustitutos.....	11
1.2.4. Poder de negociación de clientes.....	12
1.2.5. Poder de negociación de proveedores .....	12
1.3. Análisis de la Estrategia Competitiva.....	13
1.3.1. Estrategia Competitiva.....	13
1.3.2. Ventaja Competitiva .....	13
1.3.3. Competencia Medular .....	14
<b>2. Plan de Marketing</b> .....	<b>15</b>
2.1. Análisis de las 5 C's .....	15
2.1.1. Contexto .....	15
2.1.2. Compañía.....	16
2.1.3. Clientes .....	18
2.1.4. Competencia .....	19
2.1.5. Colaboradores.....	20
2.2. Proceso de decisión de compra .....	22
2.2.1. Reconocimiento de la Necesidad .....	22
2.2.2. Formación de la percepción.....	22
2.2.3. Identificación y evaluación de alternativas .....	23

2.2.4.	Decisión.....	24
2.2.5.	Acción.....	24
2.3.	Segmentación, diferenciación y posicionamiento .....	25
2.3.1.	Segmentación .....	25
2.3.2.	Tamaño de mercado .....	27
2.3.3.	Factores de diferenciación .....	29
2.3.4.	Posicionamiento .....	29
2.4.	Selección del mercado objetivo .....	29
2.4.1.	Potencial .....	29
2.4.2.	Participación.....	31
2.4.3.	Crecimiento esperado.....	31
2.5.	Análisis de las 4 P's .....	33
2.5.1.	Producto .....	33
2.5.1.1.	Propuesta de valor .....	33
2.5.1.2.	Gama de productos.....	34
2.5.2.	Precio .....	34
2.5.3.	Plaza .....	35
2.5.4.	Publicidad.....	36
2.5.4.1.	Objetivo del plan de comunicación .....	36
2.5.4.2.	Audiencia .....	36
2.5.4.3.	Mensaje a transmitir.....	36
2.5.4.4.	Selección de medios de comunicación.....	37
<b>3.</b>	<b>Plan de Ventas .....</b>	<b>39</b>
3.1.	Proceso de ventas.....	39
3.2.	Servicio Post ventas .....	40
3.3.	Objetivos de ventas anuales y participación de las líneas de negocio. ....	41

<b>4.</b>	<b>Plan de Operaciones .....</b>	<b>42</b>
4.1.	Proceso de abastecimiento .....	42
4.2.	Proceso de fabricación .....	44
4.3.	Proceso de Distribución .....	47
4.4.	Plan de Infraestructura .....	48
<b>5.</b>	<b>Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>49</b>
5.1.	Organigrama.....	49
5.2.	Funciones y Perfil .....	50
5.3.	Proceso de Selección.....	56
5.4.	Proceso de Contratación.....	56
5.5.	Proceso de Capacitación .....	57
5.6.	Evaluación del desempeño .....	57
5.7.	Compensaciones.....	57
5.8.	Plan de Carrera .....	58
<b>6.</b>	<b>Análisis Financiero .....</b>	<b>59</b>
6.1.	Principales supuestos del plan financiero .....	59
6.1.1.	Ingresos.....	59
6.1.2.	Costos y gastos.....	60
6.1.2.1.	Fijos.....	60
6.1.2.2.	Variables .....	61
6.1.3.	Inversiones.....	61
6.1.4.	Depreciaciones .....	62
6.1.5.	Financiamiento e intereses .....	62
6.1.6.	Inflación .....	62
6.2.	Resultados Financieros.....	63
6.2.1.	Crecimiento en ventas .....	63
6.2.2.	Margen de contribución .....	63

6.2.3.	Punto de equilibrio .....	63
6.2.4.	Ratios Financieros .....	63
6.2.4.1.	Modelo Dupont.....	63
6.2.5.	Ratios Operativos.....	64
6.3.	Evaluación del proyecto .....	64
6.3.1.	Cálculo de costo de patrimonio (Ke).....	64
6.3.2.	Selección costo de la deuda (Kd) .....	64
6.3.3.	Cálculo costo de capital (WACC).....	64
6.4.	Análisis de factibilidad: TIR y VAN.....	64
6.4.1.	Free Cash Flow.....	64
<b>7.</b>	<b>Sistemas de Control y Gestión .....</b>	<b>65</b>
7.1.	Misión .....	65
7.2.	Visión.....	65
7.3.	Valores .....	65
7.4.	Estrategia .....	66
7.4.1.1.	Mapa Estratégico .....	66
7.4.1.2.	Cadena de valor.....	67
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>69</b>
<b>10.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>70</b>
	Anexo 1. Resultados de los Grupos Focales .....	70
	Anexo 2. Resultados de la Encuesta.....	73
	Anexo 4. Listado de Precios.....	76
	Anexo 5. Análisis del costo de una isla en el centro comercial Mall del Sol77	
	Anexo 6. Distribución del presupuesto de publicidad.....	78
	Anexo 7. Distribución del local.....	79

Anexo 8. Balance General Anual y Estado de Resultados Anual proyectado .....	80
Anexo 9. Estado de Resultados Anual proyectado .....	81
Anexo 10. Estado de Resultados Anual proyectado .....	82

# 1. La empresa en su sector

## 1.1. Análisis de la industria

### 1.1.1. Identificación de Industria y Sector

El modelo de Dulces Expresiones se ubica en dos industrias principales: primero en la industria de la confitería<sup>1</sup> / chocolatería ya que los productos que se comercializarán serán chocolates, alfajores, tortas, cupcakes y galletas; y segundo en la industria artesanal por su elaboración manual del regalo, es decir colocar la superficie comestible dentro de la caja y empacarla al gusto y preferencia del cliente.

La industria de la confitería / chocolatería ha estado en auge en el Ecuador en los últimos años debido a la creciente demanda que existe por parte de los consumidores de todas las edades y de las nuevas tendencias en gustos, sabores y preferencias.

Adicionalmente, se han desarrollado nuevas técnicas de preparación del confite o chocolate que van marcando tendencias en cuanto al consumo, dando origen a la formación de microempresas, mayormente creadas por las madres de familia, jefes de hogar.

Una de las razones que produce el crecimiento en esta industria es la flexibilidad que tiene el producto comestible (chocolate, alfajor, torta, cupcakes y galletas) para adaptarse a diferentes formas, tamaños y sabores creando variedad e innovación para el cliente.

Por otra parte, el sector artesanal en el país ha experimentado un incremento, debido justamente al surgimiento de estas microempresas generando economías en varios sectores.

---

<sup>1</sup> Se puede considerar como productos de confitería aquellos preparados cuyo ingrediente fundamental es el azúcar (sacarosa) u otros azúcares comestibles (glucosa, fructosa) junto a una serie de productos alimenticios tales como harinas, huevos, nata, chocolate, grasa y aceites, sumos de fruta.

### **1.1.2. Análisis Financiero de la Industria**

Debido al valor agregado en el diseño de personalización y empaque a la superficie comestible, se puede determinar un precio al producto que permita obtener altos márgenes. Además que los insumos de estos productos no son costosos y con un bajo riesgo de escasez como por ejemplo la harina, en el caso de tener un ligero incremento en los costos de los insumos, se podrá sostener con el alto margen que se tiene. En conclusión se puede decir, que la industria de la chocolatería, confitería y artesanal, son de altos márgenes, ofreciendo una gran oportunidad de negocio.

### **1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con este análisis se podrá comparar la rentabilidad en el largo plazo de la industria en la que se encuentra Dulces Expresiones. Una vez comprendida a cabalidad la industria, se pueden diseñar estrategias sectoriales que maximicen las fuerzas favorables a la rentabilidad y contrarresten las que influyen negativamente en ella.

#### **1.2.1. Rivalidad entre competidores**

En el sector de chocolatería y confitería es alta la diversidad y la cantidad de establecimientos competidores que son considerados como microempresas y muchas de ellas informales porque provienen de la elaboración casera y sin la respectiva estructura empresarial, ofreciendo una variedad de productos tanto como imágenes impresas en lo que se denomina “papel de arroz”<sup>2</sup> o formas y diseños con el material “fondant”<sup>3</sup>. Para la línea de productos de eventos y corporativos, la competencia está bastante atomizada, es decir, hay muchos rivales ingresando en el sector con una propuesta variada en cuanto a modelos y variedades del producto, debido a la flexibilidad de los productos comestibles.

---

<sup>2</sup> Papel de arroz es un papel hecho con partes de la planta del arroz, en el que colocando tinta comestible, se puede imprimir cualquier imagen para adherirlo a una superficie comestible.

<sup>3</sup> Fondant es una decoración repostería a base de agua, azúcar y malvaviscos, empleada como recubrimiento de ciertas superficies como tortas.

Si bien es cierto, el producto que ofrece Dulces Expresiones es similar a lo que se puede obtener con el papel de arroz, el diferencial está en la flexibilidad que se le ofrece al cliente para seleccionar lo que desea expresar.

Actualmente el 87.1% de las mujeres son jefes de hogar<sup>4</sup> y es así como este tipo de microempresas van originándose haciendo de este un sector importante ya en la economía de muchos hogares, basta con buscar en el internet por información de chocolates, tortas, cupcakes y alfajores y su resultado supera los cientos de sitios.

Por otra parte, para los detalles entregados en eventos que los organizan las empresas para sus colaboradores o los clientes en sus festividades familiares, existen las compañías dedicadas a la organización de eventos que subcontratan a las pastelerías para ofrecer confitería y chocolates de acuerdo a la preferencia del cliente, o a su vez, él mismo puede acercarse directamente a estos sitios a escoger lo que necesita, entre ellos están: “Dolce Incontro”, “Domremi”, “Dolupa”, “La Bambonniere” y las pastelerías de los supermercados ubicados en la ciudad de Guayaquil.

Con respecto a la línea de producto de regalos y detalles personales existe un competidor muy bien posicionado en la ciudad de Guayaquil y Quito que se llama Bragança, cuyo modelo de negocio se basa en la selección y pago del detalle vía página web, y entregárselo en el lugar y a la hora que el cliente desee. Los regalos están previamente diseñados y el cliente se ajusta a esas únicas opciones. Así mismo, se encuentra Hallmark ofreciendo una gama de productos tipo jarros o tarjetas con frases que involucren sentimiento, no poseen superficies comestibles, pero dan alternativas de regalos novedosos. Estos dos competidores tienen el componente de innovación en sus productos, y es así como compiten directamente con Dulces Expresiones.

Es importante recalcar, que estos sitios fueron mencionados como competidores en los grupos focales realizados cuando se habló del concepto

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

del negocio de Dulces Expresiones. Si bien es cierto, ninguno de estos competidores ofrece productos personalizados al gusto del consumidor como es el caso de Dulces Expresiones, estas opciones también pueden llegar a satisfacer al cliente.

Con esto, se puede concluir que existe una alta rivalidad entre los competidores, dada la variedad de productos y flexibilidad para adaptarse a las diferentes demandas y preferencias del cliente.

### **1.2.2. Barreras de entrada**

No existen barreras altas de entrada para Dulces Expresiones, ya que el nivel de inversión es bajo y la máquina puede ser adquirida por cualquier interesado; la estrategia será diversificación relacionada, integración vertical y nuevos canales de distribución en diferentes etapas, para que adquiera fuerza y solidez frente a sus competidores, fortaleciendo la barrera de entrada y reduciendo la amenaza de ingreso para nuevos competidores, ayudando así a mantener mayor rentabilidad para el negocio en el largo plazo.

Además se potenciará las fortalezas de servicio al cliente y variedad de productos mediante la creación de diseños impresos por temporadas que no serán repetidas de un año a otro.

### **1.2.3. Productos sustitutos**

En el caso de la línea de productos de regalo personal, la batalla directa con los productos sustitutos se debe a la amplia oferta de los mismos, como los locales que comercializan arreglos florales o peluches que satisfacen una necesidad similar que es “dar el regalo”, por lo que la diferenciación es un factor crucial para mitigar la amenaza de productos sustitutos; por otra parte, la estrategia al respecto será la alianza con estos establecimientos para usarlos como canal de distribución para que el producto de Dulces Expresiones se comercialice como un producto comestible que complemente el detalle del cliente. Este tema será ampliado más adelante.

#### **1.2.4. Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación de los clientes es muy alto debido a que tienen muchas opciones como se lo mencionó anteriormente, además que están muy bien informados debido a las nuevas formas de hacer conocer los productos que ofrecen los diferentes competidores o sustitutos mediante las redes sociales y páginas webs, en donde se les proporciona información importante sobre precio y variedad de producto.

Es así como el cliente puede escoger de acuerdo a su preferencia y conveniencia por lo que la diferenciación y las estrategias de crecimiento son claves para reducir las posibilidades de cambios en el consumidor.

#### **1.2.5. Poder de negociación de proveedores**

Dentro de la materia prima e insumos, la economía a escala permite tener mejores condiciones de negociación frente a los proveedores permitiendo tener mejor rentabilidad. Por otro lado, para conseguir mejores descuentos la estrategia estará en hacer contrato por periodo de tiempo con los proveedores para garantizarles un volumen estable a cambio de una oferta de precio mejorado.

En resumen, tal como se muestra en el Gráfico 1 las fuerzas contrarias a la rentabilidad son la alta rivalidad, la presión ejercida por los sustitutos, bajas barreras de entrada y el alto poder de negociación de los consumidores. La única fuerza favorable es el bajo poder de negociación de los proveedores. En consecuencia el plan estratégico debe considerar planes concretos para contrarrestar estas tendencias y lograr hacer un negocio rentable y sostenible. Eso se ampliará más adelante en la implementación de las 4 P's.

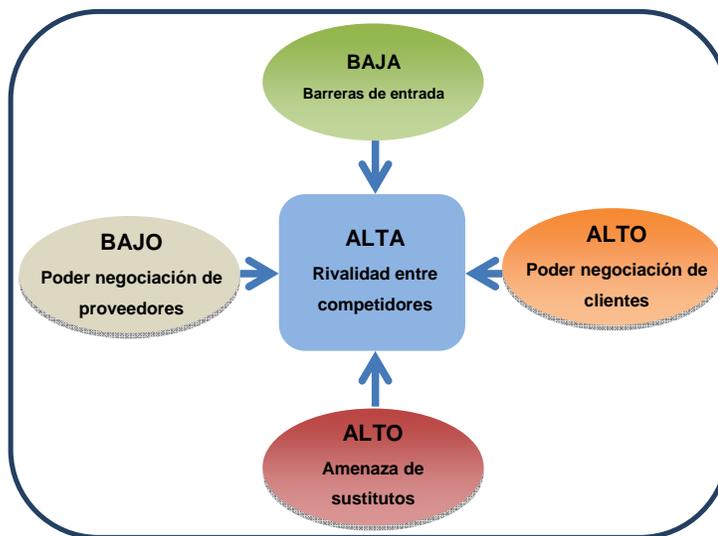


Gráfico 1 Análisis de las fuerzas de Porter

### 1.3. Análisis de la Estrategia Competitiva

#### 1.3.1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Dulces Expresiones se basa en la diferenciación, los productos de la empresa tendrán un alto componente de servicio en el momento de definir el diseño que el cliente prefiere para el obsequio que pretende entregar o para el evento que está organizando en el caso del segmento de eventos o corporativos, mismo que será ofrecido por la empresa en su punto de venta, este servicio de asesoría especializada junto con la variedad de opciones en términos de presentación final y de superficies sobre la cual los clientes podrán imprimir sus ideas, constituyen el factor diferenciador de Dulces Expresiones, las propuestas que actualmente existen, ofrecen a los clientes productos cuya presentación final es limitada, en Dulces Expresiones el producto final llevará un alto componente de las preferencias del consumidor.

#### 1.3.2. Ventaja Competitiva

Los factores sobre los que Dulces Expresiones basará sus ventajas competitivas son:

- **Calidad:** Las superficies comestibles se caracterizarán por la frescura y excelencia en sabor, que le asegurará al cliente adquirir un producto que cumpla con sus expectativas en términos de calidad del comestible así

como en la alta calidad de los complementos empleados para la presentación final del producto.

- **Servicio al cliente:** La atención en el punto de venta, durante el proceso de toma de pedido del cliente y de preparación del producto, le permitirá a los clientes contar con la asesoría adecuada para lograr el diseño que necesita con un toque personal y único, dado bien sea por las imágenes que el cliente desee imprimir o por el mensaje que quiere expresar. Se apuntará también a establecer servicio post venta en el que se pedirá la retroalimentación del cliente respecto a las condiciones de la entrega o del efecto causado por el obsequio adquirido en la empresa.
- **Presentación final:** El producto de Dulces Expresiones contará con una presentación final que constituirá buena parte del regalo y del efecto personalizado que se quiere dar al cliente. Para mantener el efecto innovador los modelos de los empaques que se ofrezcan se renovarán periódicamente incorporando nuevos diseños.
- **Variedad:** Los clientes podrán acceder a variadas opciones de superficies que podrán emplear para la presentación de sus obsequios, al igual que variadas opciones de empaque, como se indicó en el punto anterior.
- **Costos y productividad:** con respecto a la competencia que utiliza lo que se denomina “papel de arroz”, la tecnología que brinda la máquina de Dulces Expresiones permite tener una productividad del 300% y mejores costos en 62 veces menos que el papel de arroz.

### 1.3.3. Competencia Medular

Se considera que la competencia medular de Dulces Expresiones, radica en permitir a sus clientes por medio de sus productos la expresión de sus sentimientos a través de regalos personalizados y únicos, mediante un proceso de creación de estos obsequios en los que se combina la colaboración del cliente con la idea que desea plasmar, la impresión de alta calidad sobre las superficies disponibles y la selección del empaque acorde al motivo del obsequio.

## 2. Plan de Marketing

### 2.1. Análisis de las 5 C's

#### 2.1.1. Contexto

Dulces Expresiones centrará sus operaciones en la ciudad de Guayaquil, que es considerada como la capital económica del país además de un importante centro de comercio con influencia a nivel regional en el ámbito comercial, de finanzas, político, cultural y de entretenimiento, además es considerada como una de las ciudades del país que marcan las nuevas tendencias, de acuerdo con información estadística del INEC<sup>5</sup> la población guayaquileña en el año 2010 se distribuye de la siguiente manera:

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Hombres	1.158.221	49%
Mujeres	1.192.694	51%
<b>Total</b>	<b>2.350.915</b>	<b>100%</b>

Tabla 1 Distribución Poblacional de Guayaquil

Dentro de este número de habitantes el 53% de la población se encuentra en el rango de edad entre 15 a 49 años que es el segmento de edades al que Dulces Expresiones espera llegar con su propuesta.

Por otra parte de acuerdo con información del censo económico CENEC 2010, la ciudad de Guayaquil centra sus principales actividades económicas en tres sectores principales:

#### **Actividades Productivas:**

Ingresos generados: \$ 9.317 millones

- Elaboración de productos de panadería.
- Fabricación de productos metálicos para uso estructural.

#### **Actividades de Comercio:**

Ingresos generados: \$16.568 millones

- Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco.

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

- Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados (en las que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco).

**Actividades de Servicios:**

Ingresos generados: \$ 9.106 millones

- Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida.
- Otras actividades de telecomunicaciones.

Por otro lado, de acuerdo con información disponible el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos han evolucionado de la siguiente forma:

INDICADOR	2008	2009	2010	2011
PIB (US\$ Millones) <sup>6</sup>	54.209	52.022	57.978	65.945
Inflación (%) <sup>7</sup>	8.39	5.20	3.56	4.47
Tasa Desempleo (%) <sup>8</sup>	6.09	8.48	7.59	5.60

Tabla 2 Indicadores Macroeconómicos del Ecuador

Si bien el entorno económico ecuatoriano se ha caracterizado por una constante inestabilidad, los indicadores muestran una leve estabilidad y mejoría en los últimos años.

La propuesta planteada pretende ingresar en los sectores productivos y de servicio con sus productos y atenciones a los clientes que busquen una alternativa diferente a las existentes en el mercado local.

**2.1.2. Compañía**

Dulces Expresiones es el resultado de la combinación del encanto de antiguas y bien posicionadas sensaciones y sabores originados principalmente a partir del chocolate y una increíble tecnología que permita a nuestros clientes plasmar sobre superficies comestibles tales como chocolates, tortas, cupcakes, galletas, etc., toda su creatividad para adquirir o crear regalos personalizados

<sup>6</sup> <http://www.ideinvestiga.com/ide/portal/main.do?code=162>

<sup>7</sup> <http://www.ideinvestiga.com/ide/portal/main.do?code=161>

<sup>8</sup> Promedios Anuales de acuerdo con información del BCE

para momentos o personas especiales o para cualquier evento personal o corporativo, ajustados a cualquier la ocasión.

Dulces Expresiones busca entrar en el mercado local mediante la oferta de productos comestibles realizados con impresiones digitalizadas de alta resolución, personalizadas por el cliente y con un empaque atractivo, para convertirse en una opción del cliente que busca un regalo novedoso para ocasiones especiales, basando su factor diferenciador en la innovación que ofrece el producto impreso al cliente, debido a la posibilidad de personalizar sus impresiones, ya sea con imágenes (fotografías, logos, diseños, etc.) o con frases de su preferencia y con una presentación enriquecida con el empaque acorde a su requerimiento, además del fuerte enfoque en el servicio al cliente brindándole la asistencia necesaria para que personalice su producto. Las características que posee Dulces Expresiones son:

- **Singularidad:** Se empleará una tecnología única y patentada, que permita la reproducción de imágenes de alta resolución directamente sobre la superficie preferida por el cliente, con el uso de cartuchos especiales con tintas vegetales y aptas para el consumo humano.
- **Flexibilidad:** Puede hacer una o mil piezas. No hay trabajo demasiado grande o demasiado pequeño, esto gracias a las características que brinda el equipo de impresión que se utilizará.
- **Rendimiento:** El sistema empleado por la empresa es capaz de producir la personalización de productos ilimitada y es muy fácil de usar.
- **Rentabilidad:** Los márgenes de beneficios son muy generosos al mismo tiempo que dan un buen precio y valor de los productos.
- **Software propietario:** Software de fácil uso para obtener resultados personalizados rápida y fácilmente, con la creación de imágenes de alta resolución en las superficies comestibles que el cliente prefiera.
- **Originalidad:** Los clientes tendrán la libertad de seleccionar el diseño a imprimir así como la superficie de su preferencia entre las opciones que Dulces Expresiones ofrecerá.

Todas estas características permiten a Dulces Expresiones tener la capacidad de responder a las demandas cíclicas que harían del producto personalizado el regalo perfecto en todas las fiestas globales y locales que se puedan celebrar con este tipo de regalos, sobre todo en Navidad, el Día de San Valentín, Día de la Madre, etc.

### 2.1.3. Clientes

De acuerdo a la información proporcionada en los grupos focales realizados, encuestas y las entrevistas a personas de segmento corporativo, se identificó que el mercado objetivo para Dulces Expresiones serían 2 segmentos determinadas por sus variables demográficas de edad, nivel socioeconómico y por su naturaleza económica:

**Clientes personales:** de NSE<sup>9</sup> B y C+ debido a la combinación de exclusividad basada en la personalización, y la elevada calidad de los productos; entre las edades de 15 a 49 años, para quienes se definieron las siguientes líneas de producto:

- **Segmento 15 – 25 años:** línea de producto para regalo especial<sup>10</sup>

Buscan satisfacer una necesidad de dar un regalo con un significado especial en cualquier ocasión, que involucre expresiones de sentimientos varios como agradecimiento, amor, cariño, arrepentimiento, etc. que sea manual para destacar y combinar la magnitud del sentimiento en lo simple del detalle. Que pueda aplicar el regalo para todo tipo de relación que se tiene con una persona. Que se priorice la parte visual mediante la variedad de los colores y el empaque, y finalmente que sea un regalo personalizado para evitar lo común y ordinario.

Para el caso de los clientes que superen los 25 años, los productos son considerados complementos de regalos, buscando un detalle personalizado que exprese un sentimiento de amor, cariño, amistad, etc., que acompañe el

---

<sup>9</sup> NSE Nivel Socioeconómico

<sup>10</sup> Dentro de este segmento también pueden incluirse las edades de 26-39 años ya que podrían estar interesados en comprarle un detalle personalizado para su pareja.

regalo adquirido en una tienda departamental que pueda resultar insípido si no se incluye un mensaje aduciendo a la ocasión.

- **Segmento 26 – 49 años:** línea de producto para eventos

Buscan recuerdos o detalles para eventos de todo tipo que simbolicen un sentimiento que demuestre creatividad, originalidad, que se recuerde siempre y que generen expectativa. Los eventos pueden ser varios, de acuerdo a la información obtenida tanto en los grupos focales como en las encuestas, estos pueden ser: babyshower, bautizos, matrimonios, etc.

**Clientes corporativos:** son las agencias de publicidad y eventos, florerías, cafeterías, restaurantes y hoteles; también se incluyen las empresas corporativas que estén interesadas en contactar a Dulces Expresiones directamente que pueden ofrecer a sus colaboradores o clientes un detalle para conmemorar una fecha especial (aniversario de la empresa, día de la madre, día del padre, navidad, etc.) o a su vez, ofrecer a sus clientes corporativos un detalle especial en su cumpleaños, aniversario de bodas, o navidad.

#### **2.1.4. Competencia**

Como se mencionó anteriormente, Dulces Expresiones enfrenta competencia tanto de productos sustitutos y directos, pese a que de acuerdo a los resultados obtenidos en los grupos focales, nuestros clientes de la línea de regalos no perciben una competencia directa para nuestros productos, debido a nuestra especialización en regalos personalizados sobre superficies comestibles. Sin embargo se aprecian varios competidores en el mercado de arreglos y detalles en general como Bragança o Hallmark, y dentro del segmento de regalos comestibles se mencionaron competidores más pequeños que trabajan bajo esquema de “home made” o las principales pastelerías como Dolce Incontro, Domremi, Dolupa, ó las situadas en las cadenas de supermercados.

#### **Tiendas especializadas en regalos**

- **Bragança:** Cuenta con un local ubicado en Urdesa Central en Guayaquil y también con página web en la cual se muestra el catálogo de sus productos. Tienen un fuerte enfoque a los detalles con rosas, contando con una amplia variedad de modelos. También cuentan con una línea de

productos comestibles, basados en fresas, tortas, cupcakes y alfajores; dentro de estas opciones tienen una mayor oferta de fresas achocolatadas. Sus precios en esta línea de productos están entre \$7,50 y \$57,00. También tiene presencia en Quito.

- **Hallmark:** es una reconocida cadena internacional que cuenta con locales en los principales centros comerciales de Guayaquil (Mall del Sol, San Marino, Policentro, Riocentro Entre Ríos, Riocentro Los Ceibos, Mall del Sur y Riocentro Sur). Cuentan con una amplia diversidad de productos, sin embargo, no ofrece a sus clientes una línea de arreglos o detalles comestibles. Está muy apalancando en el conocimiento de su marca y también en la ubicación de sus puntos de venta.
- **Otros competidores:** Entre los competidores más pequeños se puede citar a "Shugar by Andrea", que es una empresa enfocada en la confección de cupcakes decorados para regalo. No cuenta con un local para la venta de sus productos, en su defecto toma pedidos por teléfono y los entrega a sus clientes; se promociona a través de la red social Facebook, creando su página en noviembre de 2010, y cuenta con más de dos mil seguidores. Así como esta micro empresa existe una gran variedad en el mercado, creando una red atomizada de competidores pequeños.

En la línea de productos para eventos se identifica una mayor competencia debido a la cantidad de empresas especializadas como Bombon's, Dolce Incontro, Sweet and Coffee, entre otras. Todos estos competidores cuentan con uno o más locales ubicados en diferentes sectores de la ciudad, así como un fuerte reconocimiento de marca y una amplia variedad de productos.

### **2.1.5. Colaboradores**

#### **Colaboradores Internos**

La estructura de personal que requiere Dulces Expresiones en el primer año, contará con un Gerente de General y su Asistente multifuncional, quienes tendrán a su cargo las tareas de atender el punto de venta y la recepción de los pedidos de los clientes, así como la preparación de los productos a entregar. A partir del año dos se incorporará una Asistente Administrativa y un Operador quien se encargará de la producción de las barras de chocolates y soporte al Asistente multifuncional en la atención de los pedidos. En el año 3, con el fin de

incrementar las ventas se incorpora la figura de un vendedor, quien será responsable de abrir ventas en el segmento corporativo.

### **Colaboradores externos**

Se requerirá de al menos un motorizado que preste sus servicios externos para realizar las entregas de los pedidos a domicilio. Este personal no será parte de la nómina de la empresa, pues se les pagará por entrega realizada, y en las temporadas de ventas altas se incrementará el número de motorizados para satisfacer la alta demanda.

### **Proveedores**

Dulces Expresiones no elaborará las superficies comestibles sobre las cuales se imprimirán los requerimientos de los clientes, salvo en el año 2 donde la estrategia será la integración vertical con la elaboración del chocolate; todas las superficies comestibles que se empleen serán adquiridas a proveedores locales que cuenten con experiencia en la elaboración de este tipo de productos. La tecnología empleada será adquirida en el exterior a un proveedor que cuenta con una patente única para este tipo de máquinas. Por estas razones Dulces Expresiones requerirá del trabajo conjunto con varios proveedores a los que se adquirirá tanto la tecnología como los insumos y suministros para empaque del producto terminado, detallados a continuación:

- **Tecnología y Equipos:** La máquina que se empleará para la impresión se adquirirá en el extranjero. El contacto con este proveedor es muy importante pues ellos aportarán con soporte en línea 24/7 en caso de requerirlo.
- **Materias Primas:** Las impresiones se realizarán sobre superficies comestibles dulces tales como chocolates, galletas, tortas, cupcakes y alfajores, se seleccionarán proveedores locales con calidad y capacidad de atender los requerimientos de Dulces Expresiones.
- **Empaques:** La presentación final del producto es primordial, por lo que se escogerán proveedores que entreguen las cajas y materiales de empaque que cumpla con las características que se definan para el producto final con el diseño personalizado de Dulces Expresiones.

- **Insumos para impresión:** Las tintas para la impresión serán adquiridas localmente. La calidad y seguridad de estas tintas es certificada por el proveedor.

La selección de los proveedores se realizará bajo un estricto control de la calidad de sus productos, Dulces Expresiones deberá establecer estrategias de selección de proveedores que permitan:

- a) Establecer alianzas que ofrezcan descuentos comerciales.
- b) Asegurar la calidad del producto y plazos de cobro beneficiosos para ambas partes.
- c) Conocer la operación y condiciones de entrega del proveedor que aseguren la calidad de su producto.

## **2.2. Proceso de decisión de compra**

### **2.2.1. Reconocimiento de la Necesidad**

Los productos de Dulces Expresiones están orientados para cubrir básicamente necesidades de afiliación, pues se pueden adquirir como bases para obsequiar un detalle personal para alguien especial o para un evento en el que se quiere resaltar un motivo memorable. El cliente no será quien consuma el producto posiblemente, sino quien necesite un detalle para alguien más, por lo que Dulces Expresiones espera con sus productos satisfacer la necesidad de la persona que compra generando un impacto positivo en la persona que recibirá el regalo.

Como se mencionó antes para Dulces Expresiones la audiencia no es igual al consumidor en algunos casos, y lo que se analizará es el proceso de compra del cliente que requiere satisfacer la necesidad de comprar un regalo especial o detalles para eventos familiares o corporativos.

### **2.2.2. Formación de la percepción**

Los consumidores compran percepciones, no productos, bajo esta premisa, Dulces Expresiones busca darle al cliente el mensaje de que con sus productos logrará un efecto emotivo, obsequiando un producto que en su diseño final

contará con la expresión de aquello que siente o quiere demostrar para la persona a quien entrega el obsequio, o un complemento para el evento especial. Se desea lograr que los clientes perciban a Dulces Expresiones como una solución que les brinde además la asesoría para lograr el diseño final que lleve su toque personalizado y único.

### **2.2.3. Identificación y evaluación de alternativas**

Para poder establecer que es lo que los clientes evalúan al realizar una compra del tipo de productos que Dulces Expresiones ofrece, se realizó un ejercicio de dos grupos focales (Ver Anexo 1) en el que se evaluaron las respuestas dadas por los dos segmentos consultados, de este análisis se identificaron tres aspectos que los consumidores evalúan de las alternativas que existen en el mercado para decidir la compra de un regalo personalizado, los cuales se citan a continuación:

#### **Con respecto al obsequio personalizado:**

- **Precio:** para el caso del segmento de jóvenes debe estar al alcance de su presupuesto y para los de mayor edad lo más importante es la calidad.
- **Diseño:** para los clientes es muy importante el diseño y el impacto visual que puedan tener estos obsequios.
- **Uso:** los dos segmentos coinciden en que la utilidad del obsequio es muy importante, quieren evitar que su regalo termine guardado en un cajón.
- **Variedad:** es un factor primordial en las superficies comestibles con respecto a sabores y colores.
- **Marca / Imagen:** Se dejan llevar por la imagen, publicidad, novedad y la marca. La imagen debe demostrar la inversión de tiempo para elaborar el detalle mediante la combinación de colores, figuras y empaques.
- **Calidad:** Definitivamente debe ser de buena calidad, sin embargo este factor es mencionado con mayor fuerza en el grupo de 26 a 39 años, refiriéndose no solamente al empaque sino al sabor del producto.
- **Innovación:** Llega a ser un factor determinante para la sostenibilidad del negocio, para que no resulte monótono y sin variedades.

### **Con respecto al punto de venta:**

- **Generan confianza de calidad:** por la seguridad, por la garantía, por la calidad del producto y por las facilidades de pago, además que se pueden exponer una amplia variedad de opciones.
- **Genera exclusividad:** Ambos grupos coinciden en que tener un local con exposición de sus diferentes diseños de productos dará mayor exclusividad y formalidad a la marca.

### **Con respecto al servicio y atención al cliente:**

- **Asesoramiento personalizado:** los clientes buscan disposición y facilidad para resolver todas sus dudas, ofrecerles las ventajas y desventajas de un producto, permitir el contacto directo con el producto a través de catálogos y exposición de los mismos. El asesoramiento si bien es cierto no salió espontáneamente en los más jóvenes, lo consideran un aspecto importante al momento de decidir su compra. En el grupo de adultos, este atributo es mejor valorado y podría considerarse como un beneficio diferencial.
- **Formas de entrega:** Ambos grupos llegaron a un consenso en que aplicarían las dos formas de entrega (domicilio o irlos a retirar). Sin embargo se enfatiza que dependerá de la ocasión, si es para un regalo especial, podrían preferir el envío a domicilio, pero si es para eventos, están dispuestos en retirarlos personalmente en la tienda.

#### **2.2.4. Decisión**

La decisión final se toma por el cliente una vez que ha establecido que la oferta de Dulces Expresiones cumple con los factores antes identificados, si bien, en el mercado existen varias propuestas para este tipo de obsequios, uno de los factores más explotados es el hecho de la amplitud de la oferta respecto a la impresión de la imagen o expresión que el cliente desee.

#### **2.2.5. Acción**

En esta etapa es muy importante el contacto con el cliente, una vez que ha tomado la decisión de adquirir el regalo personalizado, o los productos para el evento especial puede adquirirlo accediendo al punto de venta con el que contará Dulces Expresiones o a su vez podrá realizar una revisión de los opciones disponibles mediante la página web, sin embargo, el contacto con el

cliente es importante pues el proceso de asesorar y obtener la retroalimentación del cliente respecto a la oferta de Dulces Expresiones es necesario para determinar los puntos de control y mejoras futuras.

## 2.3. Segmentación, diferenciación y posicionamiento

### 2.3.1. Segmentación

Para identificar el segmento hacia el que se dirigirá la propuesta de negocio se seleccionaron como variables determinantes las edades de las personas a las que se dirige el producto, el nivel socioeconómico, el hábito de las personas de realizar eventos para ocasiones especiales y el de dar regalos a personas muy cercanas a su entorno. Para establecer el segmento objetivo se emplearon los resultados de la encuesta, (Ver Anexo 2), en la que entre otras cosas se empleó principalmente la aceptación de los encuestados hacia el concepto propuesto por Dulces Expresiones (93% de los encuestados) y la disposición a comprar el producto presentado por la empresa (72% de los encuestados), como se muestran en los gráficos a continuación:

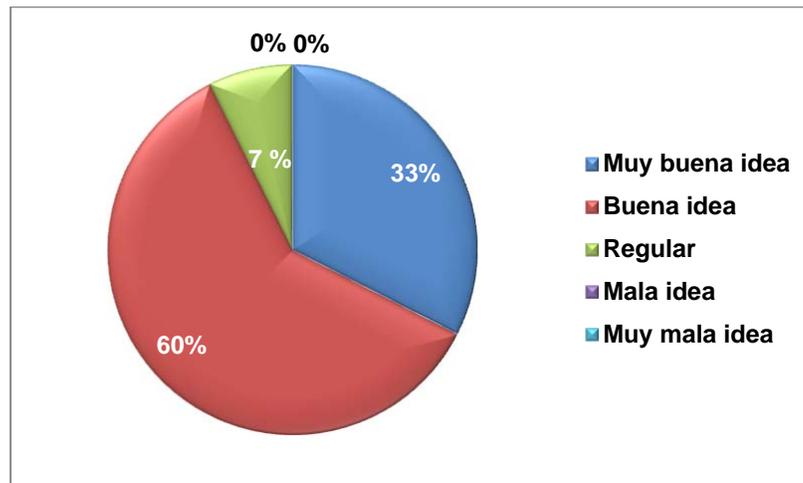


Gráfico 2 Aceptación de la propuesta Dulces Expresiones

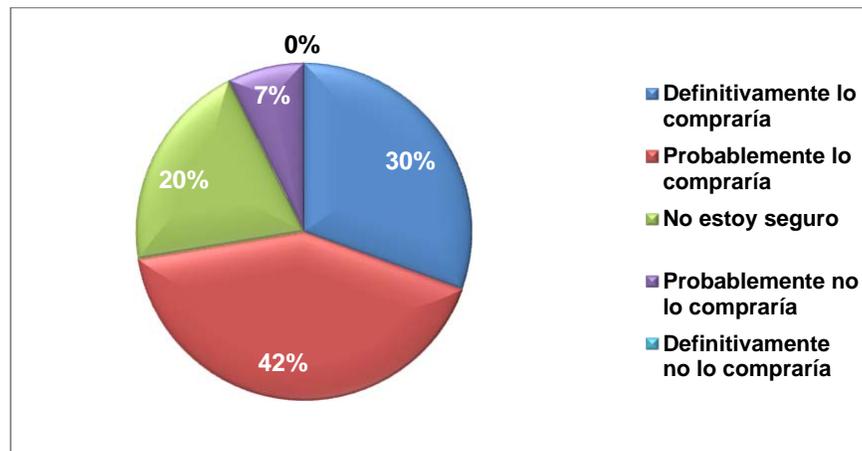


Gráfico 3 Disposición a comprar

Durante la ejecución de los grupos focales y de acuerdo con los resultados de la encuesta, se pudo identificar que las personas que estarían dispuestas a adquirir el tipo de producto que se ofrece se caracterizan por:

#### **Línea de producto para regalos especiales**

- Gente joven entre 15 y 25 años: buscan regalos novedosos, ofertas que no hayan visto en el mercado, regalos que sean completamente personalizados y originales que les permitan expresar todo lo que siente por la persona a la que dirigen el regalo.
- Adultos de 26 a 49 años: buscan aportar un detalle sentimental que complemente el obsequio principal, son más exigentes en cuanto a detalles de presentación final, calidad y sabor del producto.

#### **Línea de producto para eventos familiares**

- Adultos de 26 a 49 años: buscan incorporar a sus eventos familiares detalles personalizados originales y creativos que resalten el evento. Además pueden buscar darle un sentido de estatus superior a su evento familiar.

#### **Línea de productos corporativos**

- En el caso de los clientes corporativos es el segmento de las grandes empresas que pretenden adquirir productos que les permita entregar a sus clientes y a sus empleados detalles que generen un recuerdo agradable

hacia la empresa, estos clientes también se los puede atender a través de agencias de publicidad y eventos.

- También se seleccionó el segmento de florerías enfocadas en la punta de la pirámide para que los productos ofrecidos por Dulces Expresiones sea complemento al arreglo floral.
- Además se orientó a los clientes restaurantes y hotelerías para ofrecer un producto decorativo para su clientela.

### **2.3.2. Tamaño de mercado**

La empresa Dulces Expresiones se encontrará ubicada en la ciudad de Guayaquil, para estimar el tamaño del mercado guayaquileño se empleó información disponible en la web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), de acuerdo con la segmentación propuesta, se establece que el mercado objetivo se encuentra en el segmento de rango de edades entre 15 a 49 años (hombres y mujeres), perteneciente al nivel socioeconómico B y C<sup>+</sup>.

La información disponible corresponde a los datos de los años 2001 a 2010, tanto para las áreas urbanas como rurales, se necesitó proyectar esta información para el año 2012, considerando únicamente la población urbana de la ciudad.

Para proyectar esa información para el año 2012 se consideró el crecimiento promedio de la población urbana en esos periodos, obteniéndose un promedio de crecimiento anual del 1.27%, con esta consideración se establece que la población urbana aproximada para el año 2012 sería de 2.345.286 personas.

Dentro de esta población de acuerdo con datos del INEC el 34% corresponde a las clases socioeconómicas B y C<sup>+</sup>, a los cuales se dirige la propuesta, estableciendo una población de 797.397 personas.

De igual manera se conoce por medio de los datos dados por el INEC el porcentaje de la población que se encuentra entre los rangos de edades de 15

a 49 años de edad, a continuación se detalla el porcentaje de estos grupos de edades:

Rango de Edad	Porcentaje
De 15 a 19 años	9%
De 20 a 24 años	9%
De 25 a 29 años	8%
De 30 a 34 años	8%
De 35 a 39 años	7%
De 40 a 44 años	6%
De 45 a 49 años	6%
<b>Total Porcentaje</b>	<b>53%</b>

Tabla 3 Edades de la población de Guayaquil

El tamaño de la población de Guayaquil de las clases socioeconómicas B y C<sup>+</sup> que se encuentran entre las edades de 15 a 49 años es de 422.620, el cual corresponde el tamaño de la población a estudiar. Para determinar el tamaño de la muestra que se debe tomar para realizar el análisis del segmento se utilizó la siguiente fórmula<sup>11</sup>:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 P(1 - P)}{(N - 1)e^2 + Z_{\alpha/2}^2 P(1 - P)}$$

En donde:

Factor	Valor	Descripción
<b>N</b>	422.620	Tamaño de Población Objetivo
<b>Z<sub>α/2</sub></b>	1.962	Coefficiente de Confianza al 95%
<b>e</b>	3%	Error de diseño
<b>P</b>	95%	Probabilidad de éxito

Tabla 4 Datos para determinar tamaño de la muestra

Estas fórmulas dieron como resultado que para tener un estudio de mercado que sirviera para la proyección se tendría que realizar 203 muestras o encuestas.

<sup>11</sup> Fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra de una población finita

### **2.3.3. Factores de diferenciación**

Dulces Expresiones se diferenciará de otras ofertas existentes en el mercado por:

- **Personalización:** Los clientes tendrán la oportunidad de imprimir sobre la superficie dulce de su preferencia (chocolates, galletas, cupcake, tortas, etc.) cualquier imagen o expresión propia.
- **Innovación:** Los diseños y productos que ofrecerá Dulces Expresiones cambiarán periódicamente ofreciendo a sus clientes ediciones especiales de acuerdo con las celebraciones del momento (día del Niño, día de la Madre, Navidad, San Valentín, etc.) y que no se repetirán de una temporada a otra.
- **Servicio al cliente:** El servicio en el punto de venta le permitirá al cliente indeciso lograr un diseño que se ajuste a su gusto debido al asesoramiento que recibirá en la tienda.

### **2.3.4. Posicionamiento**

Dulces Expresiones es una opción nueva y original para las personas principalmente de 15 a 49 años que les permita expresar sentimientos a través de detalles personalizados por medio de impresiones digitales sobre superficies comestibles, útiles tanto para regalar a una persona especial, para una celebración familiar o un evento empresarial.

## **2.4. Selección del mercado objetivo**

### **2.4.1. Potencial**

Los segmentos de Dulces Expresiones están dados por las siguientes líneas de producto: línea de regalo personal, línea de eventos familiares y línea corporativa ubicados en 2 segmentos específicos: clientes personales y clientes corporativos.

#### **Clientes Personales (Línea de regalos)**

Para determinar el potencial de este segmento se tomó como base la información del censo poblacional realizado en el 2010 e información de la encuesta realizada (Ver Anexo 3), tal como se muestra en la tabla 5:

<b>Población Guayaquil</b>		<b>2'345.286</b>
<b>NSE B y C+ <sup>12</sup></b>	34%	797.397
<b>Población 15 – 49 años <sup>13</sup></b>	53%	422.621
<b>Idea Muy buena y Buena <sup>14</sup></b>	93%	393.037
<b>Sí compraría el producto <sup>15</sup></b>	72%	282.987

**Tabla 5 Segmentación Línea Personal**

El producto que ofrece Dulces Expresiones puede satisfacer tanto a hombres como mujeres, por lo que no se hizo diferenciación en el género. Con esto, se concluye que el mercado potencial para la línea de regalo personal es de 282.987 posibles y potenciales clientes.

### **Clientes Personales (Línea de eventos familiares)**

Dentro de estos eventos se consideran los bautizos, matrimonios, matinés, etc. por lo que para determinar el potencial de mercado en este segmento se dividió la población entre un factor de 4,2 de acuerdo a la información del INEC, que representa el número promedio de miembros en cada familia, para así determinar al número de familias como clientes potenciales, tal como se indica en la tabla 6.

<b>Población Guayaquil</b>		<b>2'345.286</b>
<b>NSE B y C+</b>	34%	797.397
<b>Factor 4,2</b>		189.856
<b>Idea Muy buena y Buena</b>	93%	176.567
<b>Sí compraría el producto</b>	72%	127.128

**Tabla 6 Segmentación Línea Eventos Familiares**

Con esto se concluye que el mercado potencial para este segmento es de 127.128 familias posibles y potenciales clientes.

### **Clientes Corporativos:**

Dulces Expresiones atenderá a clientes corporativos como: florerías de nivel socioeconómico A y B para que el producto pueda distribuirse como un

<sup>12</sup> Nivel socioeconómico B y C+, fuente: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

<sup>13</sup> Edades, hombres y mujeres, fuente: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

<sup>14</sup> Información de la encuesta, Anexo 2

<sup>15</sup> Información de la encuesta, Anexo 2

complemento al arreglo floral; además de restaurantes, agencias de publicidad, eventos y directamente a las empresas corporativas, por lo que el mercado potencial está dado por el total de estos negocios.

Dulces Expresiones se enfocará en las 20 florerías más sobresalientes ubicadas en las zonas de mayor plusvalía como Vía a Samborondón, Ceibos, Urdesa y Kennedy Norte y que llegan a los segmentos a los que la empresa está dirigida.

Con respecto al número de agencias de publicidad y eventos existen varios en el mercado, por lo que Dulces Expresiones trabajará con las agencias que se dirigen a las empresas medianas del sector.

Con respecto a los hoteles, se atenderán a los de 4 y 5 estrellas y a los restaurantes ubicados en la zona de Piazza Samborondón, Aventura Plaza y Las Terrazas.

#### **2.4.2. Participación**

Para determinar la participación de mercado, se consideró la competencia analizada previamente, donde se indica que es amplia, variada y atomizada en diferentes microempresas y empresas pequeñas. Por lo que siguiendo un criterio conservador, Dulces Expresiones propone ubicarse en participación de mercado de la siguiente forma:

- **Línea de regalo personal:** 0.6% de participación para el primer año y para el año cinco el 1.5% de participación, llegando a duplicar la cifra.
- **Línea de eventos familiares:** 1% de participación para el primer año y para el año cinco el 3% de participación, logrando triplicar la cifra.
- **Línea de corporativos** Dulces Expresiones busca, a través de su plan de comunicación, publicidad y ventas, ser el top of mind de las empresas corporativas para este tipo de producto.

#### **2.4.3. Crecimiento esperado**

El crecimiento esperado se lo detalla por año y por línea de producto ya que se implementarán nuevas estrategias por etapas para capturar más mercado, además que el comportamiento del segmento de regalos personales y eventos

dista mucho del segmento corporativo. Las estrategias que se seguirán se detallan a continuación y el porcentaje de crecimiento se visualizará en la tabla 7.

- **Año 1:** venta de la línea de regalo personal y canal de distribución a través de florerías para empezar a desarrollar la línea corporativa.
- **Año 2:** integración vertical con la elaboración de chocolate para incrementar márgenes, además que de acuerdo a los resultados de la encuesta, este es el producto de mayor preferencia; y desarrollar más la línea corporativa mediante las ventas a agencias de publicidad, eventos y a empresas corporativas directamente.
- **Año 3:** consolidar la línea corporativa a través de la venta a hoteles y restaurantes de 4 y 5 estrellas, para aumentar volumen de venta.

En la tabla que sigue a continuación se detallan los porcentajes esperados de crecimiento en unidades por cada año de acuerdo a la estrategia implementada.

Año	% crecimiento (Unidades)		Estrategia
	Regalos / Eventos	Corporativo	
<b>Año 2</b>	90%	144%	Integración vertical chocolate Ventas a agencias de eventos y empresas corporativas
<b>Año 3</b>	20%	30%	Venta a hoteles y restaurantes (4 y 5 estrellas)
<b>Año 4</b>	10%	20%	Crecimiento por curva de aprendizaje
<b>Año 5</b>	6%	10%	Crecimiento por curva de aprendizaje

Tabla 7 Crecimiento de ventas

## 2.5. Análisis de las 4 P's

### 2.5.1. Producto

#### 2.5.1.1. Propuesta de valor

Dulces Expresiones ofrecerá a sus clientes una propuesta de valor diferenciada para satisfacer la creciente demanda de aquellas personas que desean dar un toque diferente, especial y único a sus celebraciones, les permitirá crear productos exclusivos y totalmente personalizados a los gustos y preferencias de la persona a quien van a obsequiar, el mismo que se que se enmarca en:

Innovación y Calidad constante en el servicio personalizado a través de diseños en alta resolución y a todo color de imágenes, fotografías y texto directamente sobre los superficies comestibles para obsequiar un regalo en el que pueda expresar su creatividad, sentimientos, sensaciones y todo aquello que involucre afectividad para ser entregado a personal especiales.

Para poder ofrecer este servicio a nuestros clientes estaremos apalancados en dos tecnologías:

- **Máquina:** equipo tecnológico revolucionario que nos brindará altos estándares de calidad en soluciones de impresión de alimentos, innovadora y única en su género, se podrán imprimir directamente en chocolates, cakes, paletas, cupcakes, galletas; lo que nos permite obtener bajos costos de producción en relación a lo que hoy ofrece el mercado.
- **Software Sweet and Art:** licencia que nos permitirá ofrecer variedad de diseños y mensajes para imprimir en el producto final del cliente.

### 2.5.1.2. Gama de productos

Nuestro servicio podrá ofrecerse en los siguientes alimentos y presentaciones:

Línea de regalos personales	
<b>Arreglo de Chocolate personalizados</b>	
1	1 chocolate rectangular personalizado.
2	4 chocolates de corazones personalizados
3	6 chocolates de corazones personalizados.
<b>Arreglo de Cupcakes</b>	
1	2 cupcakes personalizados.
2	4 cupcakes personalizados.
<b>Arreglo de Alfajores:</b>	
1	6 alfajores personalizados.
2	12 alfajores personalizados.
<b>Arreglo de Galletas</b>	
1	4 galletas personalizadas.
2	8 galletas personalizadas.
<b>Combos Personalizados</b>	
1	4 chocolates redondos o cuadrados más 2 cupcakes.
2	1 chocolate rectangular mas 4 cupcakes.
3	4 chocolates corazones mas 4 cupcakes.
Línea de Eventos	
1	<b>Tortas:</b> 3 tamaños de tortas personalizadas (20, 35 y 50 porciones).
2	Productos por Docena: chocolates, cupcakes, alfajores, galletas.
Línea Corporativa	
1	<b>Florerías:</b> 1 chocolate personalizado con frases estándares como: “te amo”, “perdón”, “Feliz Cumpleaños”, etc.
2	<b>Cafeterías, hoteles y restaurantes:</b> 1 ciento de chocolates personalizados con la imagen que la empresa seleccione.

Tabla 8 Listado de Productos de Dulces Expresiones

Todos estos arreglos se entregarán en cajas o empaques que ofreceremos al consumidor en 6 modelos diferentes para que pueda elegirlos a su gusto o preferencia, los mismos que tendrán como característica principal su diseño y atraktividad.

### 2.5.2. Precio

La política de precio de venta del servicio obedece a lo siguiente:

- **Precio Fijado:** Para establecer los precios consideramos que se trata de un servicio innovador y de acuerdo a la información obtenida en los grupos

focales y la encuesta pudimos identificar la disposición a pagar de nuestros mercados objetivos, las tendencias actuales, los gustos y preferencias del mercado. El precio se determinó con base a la propuesta de valor descrita con factores diferenciadores muy claros y bien percibidos por los clientes para cual se debe manejar unos precios acordes al segmento. De acuerdo con los resultados de la encuesta, las personas varían su disposición a pagar de acuerdo en función de a quién van a dirigir el obsequio como se muestra en el gráfico:



Gráfico 4 Disposición a pagar por obsequios

- **Inflación:** Se considera un incremento anual del 5% como supuesto ya que tendrá injerencia directa sobre el precio ofertado.
- **Forma de Pago:** Se realizará con base a las siguientes condiciones de monto de la factura, tipología del cliente y volúmenes.
  - Línea de regalos y eventos personales: Efectivo, tarjetas de créditos, tarjetas de débito, transferencias bancarias.
  - Línea corporativa: Se solicitará un anticipo y el saldo hasta 30 días. En el caso de florerías, cafeterías, hotelería, restaurantes y agencias de publicidad el crédito se realizará hasta 30 días.

Los precios establecidos se pueden revisar en el Anexo 4.

### 2.5.3. Plaza

Para lograr llegar a nuestros consumidores finales utilizaremos los siguientes canales a través de una serie de acciones como:

- Local Comercial

- Canal directo, fuerza de ventas.
- Florerías conocidas de la ciudad de Guayaquil y con un status remarcado.
- Convenios con Agencias de Publicidad y de Eventos.

En el Anexo 5, se detallan los costos analizados para evaluar la adquisición de un espacio con una isla en un centro comercial, misma que fue descartada a los altos costos fijos que representaba, así como de los gastos fijos de costos y de personal

#### **2.5.4. Publicidad**

##### **2.5.4.1. Objetivo del plan de comunicación**

Con la finalidad de dar a conocer la existencia de nuestro servicio a los consumidores para estimular, motivar e inducir a la compra, los objetivos que persigue nuestra estrategia de comunicación son esencialmente dos:

- **Generar conocimiento de nuestro servicio:** Al ser un concepto innovador con mejores estándares de calidad de lo que hoy existe en el mercado buscamos que los consumidores conozcan y se familiaricen con nuestro servicio y se despierte el interés sobre los beneficios diferenciales del mismo.
- **Apoyar la gestión de ventas:** De la mano con el primer objetivo, los esfuerzos relacionados a la comunicación buscarán dinamizar las ventas facilitando los esfuerzos comerciales y reforzando la estrategia de atraer al consumidor hacia nuestro negocio.

##### **2.5.4.2. Audiencia**

Al segmento que queremos llegar es a las personas de 15–49 años, ubicados en la pirámide económica en el sector medio-alto y medio típico (B y C+)

##### **2.5.4.3. Mensaje a transmitir**

El mensaje a transmitir deberá contener el concepto de nuestro negocio destacando el expresar sus sentimientos en productos comestibles a través de una impresión personalizada de alta calidad.

La imagen publicitaria será llamativa con colores que expresen amor, sinceridad, felicidad y todos aquellos sentimientos acompañada del logo, slogan e imágenes que faciliten la comprensión del concepto.

#### 2.5.4.4. Selección de medios de comunicación

Las estrategias de publicidad que se implementarán por etapas en la medida en que se irán incorporando nuevas líneas de productos, esto con el objetivo de llegar de una manera directa y eficaz al público objetivo, para esto se contará con un presupuesto de publicidad por **\$27.696** para los próximos cinco años, distribuido como se muestra en el gráfico.

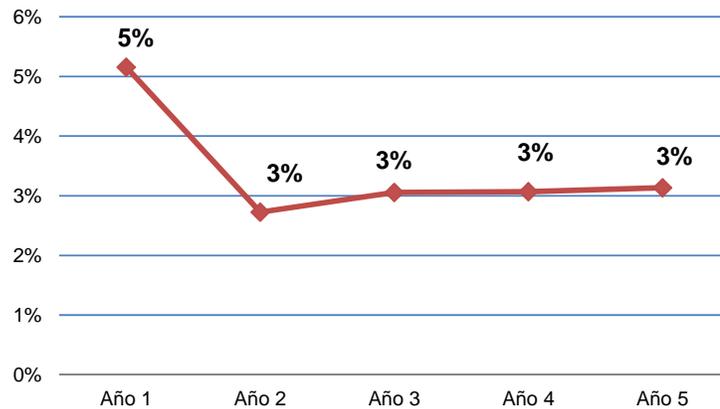


Gráfico 5 Distribución anual del gasto de publicidad

Se ha elegido los siguientes medios de comunicación:

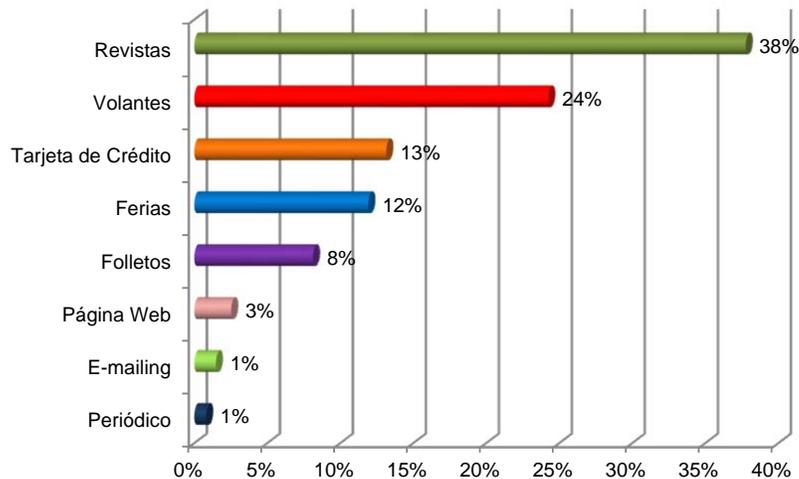


Gráfico 6 Inversión porcentual en medios de publicidad

La distribución de los valores en dólares para cada medio de publicidad se lo puede observar en el Anexo 6.

El primer año se contará con un presupuesto de \$6100, el segundo año de \$2.790, el tercero año \$4.854, el cuarto año \$6.430 y el quinto año \$7.522; el mismo que se aplicará a diferentes actividades promocionales enfocadas a nuestro segmento objetivo de la siguiente manera:

- **Para la publicidad por volantes**, un valor de \$6.713, se ha considerado una cantidad de 66.800 unidades de las cuales 47.400 unidades servirán como insertos para la tarjeta de crédito Pacificard, con un costo de \$0,068 cada volante la misma que será full color y barniz UV, 1 vez en noviembre por el lanzamiento y luego 4 veces al año, en los meses de Noviembre, Diciembre, Febrero, Mayo y Junio 2013; serán repartidas en Colegios como UESS, Ecomundo, Alemán, Jefferson, Steiner,; Universidades como: UESS, Santa María, Del Pacífico, Ecomundo y Centros Comerciales como Policentro, San Marino, Riocentros Ceibos y Mall del Sol.
- **Tarjeta de Crédito Pacificard**, un valor de \$3.641, que corresponde a 47.400 insertos a un costo de \$0,12 para ser colocados en las tarjetas de créditos de los clientes del segmento infinite.
- **Folletos de 6 páginas**, un valor de \$2.250, con un tamaño de 10x15 cm. con un costo de \$1,50 por 1.500 unidades para ser entregados a nuestros clientes de Hotelería y Eventos.
- **Feria a un costo de \$3.300**, en el Centro de Convenciones en eventos exclusivos dirigidos a nuestro segmento, 1 vez en el año uno en el mes de Abril y 1 vez en el año 5 en Mayo.
- **La Revista La Onda** con un costo de \$950 con un tamaño de 9.07 cm x 11.04 cm, 1 vez, en los años 1 y 2, en el mes de Noviembre y Febrero.
- **La Generación 21** con un costo de \$680 con un tamaño de 9.07 cm x 11.04 cm, 1 vez, en los años 2 y 4, en el mes de Febrero y Mayo.
- **La Revista del Diario El Universo** con un costo de \$1.124 con un tamaño de ¼ de página en el año 5 en el mes de Mayo, 1 solo vez.
- **El Libro de Fiestas** con un costo de \$1.284, con un tamaño de ¼ página 1, 1 vez en los años 3, 4 y 5 en los meses de Junio y Diciembre por ser el evento anual del día del niño y las fiestas de navidad.

- **Libro de Novias y Especial de Novias** con un costo de \$960 y \$930 con un tamaño de ¼ de página, 1 vez en el año alternados, a partir del año 2, 3, 4 y 5, en el mes de Mayo por estar cerca del lanzamiento del evento anual para las futuras novias.
- **La Revista Expresiones** con un costo de \$1.074, con un tamaño de 12x68, 1 vez en los años 1, 4 y 5, en el mes de Noviembre y Febrero, día domingo.
- **Revista América Economía** con un costo de \$1200, con un tamaño de ½ página en el año 4 en el mes de Mayo, para dar a conocer la trayectoria del negocio.
- **Revista Semana del Diario El Expreso** con un costo de \$1.116, con un tamaño de 12x7 cm y ¼ de página respectivamente, 1 vez en el 3 y 4 año en el mes de Diciembre, el domingo.
- **Revista Hogar** con un costo de \$500, con un tamaño de ¼ de página, 1 vez en el año, en el mes de Mayo por estar cerca del día de las Madres.
- **Revista Vistazo** con un costo de \$640, con un tamaño de ¼ de página, 1 vez en el año 4, en el mes de Febrero, un domingo.
- **Aviso Clasificado en el Diario El Universo** con un costo de \$224, con un tamaño de 15x7 cm full color, en el año 5, en el mes mayo.
- **E-mailing** con un costo de \$410, con un alcance de 12.000 personas en el año 1, 17.000 personas año 3, 22.000 personas año 4.
- **Pagina Web** con un costo de \$700.
- **Medios Electrónicos:** Se usarán twitter, Facebook, Youtube, Instagram, sin costo.

### 3. Plan de Ventas

#### 3.1. Proceso de ventas

Los procesos de ventas para Dulces Expresiones se los llevará de la siguiente manera:

- **Sitio Web:** el proceso inicia con el ingreso del cliente a la página web donde se incluirá información de variedades de productos, sugerencias para cada línea de negocio (regalos o eventos), precios, formas de pago y una sección exclusiva para que el cliente llene tres campos: nombre, correo

electrónico y teléfono, la razón de esto, será ampliada más adelante en el servicio de postventa.

Una vez que el cliente ingrese podrá tener la libertad de seleccionar el producto o bien llamar por teléfono para solicitar asesoramiento, tanto en la página de internet como por teléfono, el cliente indica la dirección destino y forma de pago: tarjeta de crédito o cobro a domicilio.

- **Local:** este proceso de venta es el directo, en donde el cliente se acerca a conocer el producto y preguntar por él, en este proceso se puede capturar a más clientes dependiendo del nivel del servicio con el que se lo atienda.

En el local se contará con muestras físicas y catálogos que ayude a direccionar la compra al cliente para las dos líneas de negocio (regalos o eventos). De igual forma se le solicitará la información de sus datos personales.

- **Venta corporativo:** en este proceso lo que se busca es hacer alianzas con florerías, agencias de publicidad y eventos, hoteles y restaurantes para que sean canales de distribución de los productos, en estas empresas se venderán exclusivamente productos con diseños estándares para que el cliente los lleve como complemento del regalo principal. Por otro lado, están las empresas corporativas que regalan detalles en fechas memorables como aniversario de la empresa, navidad, día de la madre, etc., y el proceso de venta consiste en la visita a estas empresas llevando muestras para los clientes y concretado la venta.

### **3.2. Servicio Post ventas**

La información de datos personales que se capturó en el proceso de venta sirve para hacerle seguimiento al cliente enviándole promociones vía correo electrónico, ó para clientes frecuentes enviarles un detalle para su cumpleaños.

El objetivo de la inversión de tiempo y promoción en esta actividad del servicio de postventa, es porque en el proyecto se determinó que uno de los beneficios diferenciales es la asesoría y el servicio al cliente.

### 3.3. Objetivos de ventas anuales y participación de las líneas de negocio.

Antes de definir el objetivo de ventas anuales, se determinará primero la participación de ventas de cada una de las líneas de negocio de Dulces Expresiones.

A pesar de que la línea de regalo personal es a la que tiene mayor margen debido a la alta disponibilidad del cliente a pagar por el producto que tiene un componente de innovación y servicio, esta línea de negocio es de gran estacionalidad porque va a depender de los meses festivos como navidad, San Valentín, etc. por lo que Dulces Expresiones diversificará su volumen de ventas en las 3 líneas de negocio: personal, eventos y corporativo para mitigar el riesgo, tal como se indica en el Gráfico 7.

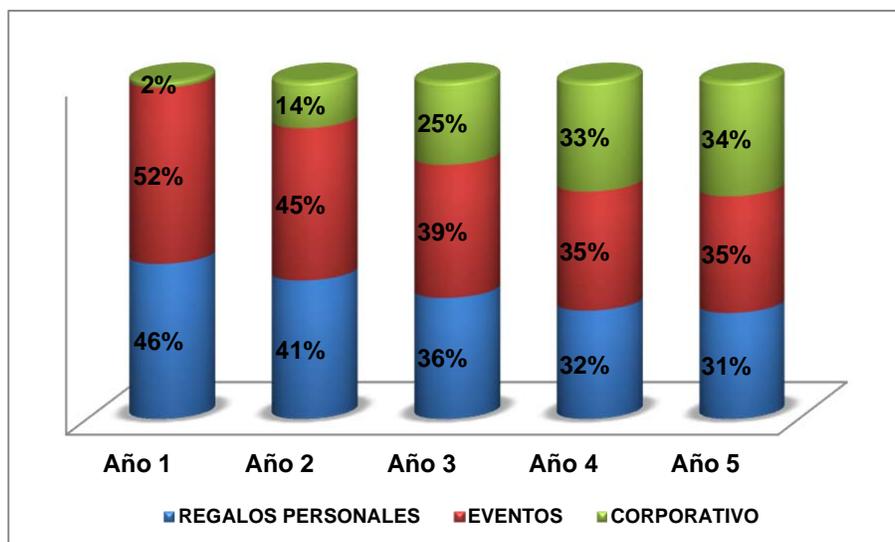


Gráfico 7 Participación en ventas por líneas de negocios

Tal como se mencionó en la sección anterior, la participación de mercado que Dulces Expresiones pretende captar, es la que se utiliza para determinar la proyección de ventas por año. El presente estudio realiza un análisis hasta 5 años.

La tabla 9 indica las ventas en dólares y unidades de cada año de acuerdo a la participación de mercado objetivo y para cada línea de producto.

Líneas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regalos	\$ 25.643	\$ 51.879	\$ 65.368	\$ 75.500	\$ 84.032
Eventos	\$ 29.170	\$ 57.154	\$ 72.014	\$ 83.176	\$ 92.574
Corporativo	\$ 1.032	\$ 17.496	\$ 45.120	\$ 76.870	\$ 91.307
<b>Total</b>	<b>\$ 55.845</b>	<b>\$ 126.529</b>	<b>\$ 182.502</b>	<b>\$ 235.546</b>	<b>\$ 267.913</b>

Líneas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regalos	1.584	3.044	3.957	4.551	5.006
Eventos	1.348	2.520	3.276	3.767	4.144
Corporativo	172	420	755	1.030	1.148

Tabla 9 Evolución de las ventas

## 4. Plan de Operaciones

### 4.1. Proceso de abastecimiento

Debido a la alta calidad de los productos de Dulces Expresiones y su proceso de producción Just in Time (JIT)<sup>16</sup>, es vital contar con un proceso de abastecimiento eficiente que permita asegurar la continuidad de los procesos productivos. El proceso de abastecimiento consta de 3 principales etapas:

#### 1. Selección de proveedores

**Materias primas:** se refiere a los cupcakes, chocolates, alfajores, tortas y galletas; debido a que son productos perecibles se debe tener mucho cuidado para la selección de proveedores y evaluar cuál es su manejo de sus productos.

En la ciudad de Guayaquil existe gran variedad de proveedores informales de estos productos como se mencionó anteriormente, por lo que la selección de proveedores se realizará de la siguiente forma:

<sup>16</sup> La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema.

1. Visita en el sitio del proveedor, para conocer su proceso operativo, proceso de calidad, capacidades y la manipulación de los productos.
2. Visita a los principales proveedores del proveedor de Dulces Expresiones, para conocer el origen de sus materias primas y posibles riesgos tanto de calidad como de desabastecimiento.
3. Se pres seleccionará al proveedor de acuerdo a las mejores condiciones comerciales y de calidad que le ofrezca a Dulces Expresiones, entre estas están: Calidad, capacidad, precio, tiempo de entrega y días de crédito.

**Insumos:** se refiere a las tintas vegetales e insumos para la decoración que serán adquiridos localmente, para este caso no existe riesgo de calidad ni capacidad, por lo que el proceso de selección será con base a precio, tiempo de entrega y días de crédito.

**Empaque:** se refiere a la caja decorativa en la que se envolverá el regalo y las cajas más simples que se emplean en la entrega de eventos. Debido a que el volumen máximo estimado de Dulces Expresiones es de 9.000 cajas en el año 5, incluyendo todas las medidas y decoraciones, no se puede acudir a un proveedor industrial porque sus lotes mínimos con 10.000 cajas en el mes , por lo que se debe buscar un proveedor pequeño que asegure tiempo de entrega y calidad.

## 2. Definición de acuerdos comerciales y operativos

**Acuerdos comerciales:** para el caso de materias primas, insumos y empaques el plazo de pago será de 15 días, como se lo mencionó anteriormente, los proveedores son microempresas o pequeñas empresas que no tienen un músculo financiero para soportar más días de crédito que pongan en riesgo la operación.

**Acuerdos operativos:**

**Materias primas.-** debido a que el proceso de producción será bajo pedido, para el caso de tortas exclusivamente el proveedor entregará bajo pedido, y el caso de cupcakes, galletas, alfajores y chocolates serán entregas de 2 veces por semana, asegurando la frescura del producto.

**Insumos y empaques.-** se aprovisionarán cada mes; en el caso de los empaques, a partir del año 2 se aprovisionará cada 2 semanas y a partir del año 3 para 1 semana, debido al espacio que ocupa la caja ya armada.

### **3. Evaluación de proveedores**

Durante el primer año de operación se mantendrá una evaluación mensual de los proveedores para asegurar la calidad del producto deseado, a partir del año 2 la evaluación será semestral, buscando mejores precios, calidad e innovación de las superficies comestibles.

A partir del año 2, la estrategia de crecimiento de Dulces Expresiones estará en la integración vertical de la fabricación del chocolate, por lo que el proceso de abastecimiento se modificará de la siguiente manera:

- Selección del proveedor de los insumos para fabricar los moldes de chocolate (chocolate para derretir, frutos secos para rellenar, moldes plásticos)
- El acuerdo de comercial será así mismo pago de 15 días y el aprovisionamiento será mensual.
- Con respecto a la evaluación de proveedores, será trimestral para revisar oportunidades de reducción de costos.

#### **4.2. Proceso de fabricación**

El sistema de producción que empleará Dulces Expresiones será el de producción bajo pedido, también llamado Just in Time (JIT) puesto que solo una vez que se haya receptado el requerimiento del cliente se iniciará la fabricación, en el pedido se debe acordar la personalización del producto en lo referente a:

- Superficie comestible a emplear
- Imagen, frase o mensaje a imprimir
- Empaque final a utilizar
- Tiempo y lugar de entrega

Se puede establecer que el proceso de producción bajo pedido de Dulces Expresiones se puede manejar como el de un taller en el que la producción se hace por unidades o cantidades relativamente pequeñas, el proceso es estandarizado y con un componente manual muy alto que se combina con la impresión digital automatizada. El equipo de impresión es muy flexible pues permite imprimir diferentes imágenes y superficies que tengan las iguales características de altura al mismo momento. Durante el primer año de operaciones, todas las superficies sobre las cuales se realizarán las impresiones serán adquiridas a proveedores calificados como se indicó en el proceso de abastecimiento, por lo que la empresa solo realizará la impresión sobre estas superficies.

La capacidad de atención de pedidos con impresiones sobre las superficies comestibles está dada por la velocidad de impresión de la máquina a emplearse, para lo cual se ha seleccionado la impresora MPC-415, la cual se puede ver en la figura 1.



Figura 1 Máquina Impresora

De acuerdo con información del fabricante el modelo de máquina seleccionado es capaz de imprimir a máxima calidad de impresión a una velocidad  $1,3\text{m}^2$  de superficie, mientras que si se disminuye la calidad o resolución de la impresión, la velocidad del equipo puede llegar a  $14\text{m}^2$  por hora. Se ha seleccionado este equipo porque permite realizar impresiones en toda clase de superficies comestibles y a diferencia de los otros modelos del mercado, realiza impresiones directas sobre chocolates, sin necesidad de utilizar capas o papeles especiales. La producción se podrá realizar de lunes a viernes, 8 horas por día, lo que le da a Dulces Expresiones una capacidad de impresión

mensual estimada de 135,2m<sup>2</sup>, suficiente para cubrir la demanda estimada durante los 5 años del proyecto.

A partir del año 2, considerando las estrategias de crecimiento de la empresa, se incorpora al proceso la elaboración de barras de chocolates, lo que le dará más flexibilidad a Dulces Expresiones para la incorporación de nuevos diseños y sabores a las bases de chocolates empleadas para las impresiones. Para cumplir con este proceso, se incorporará una persona y una máquina templadora de chocolate, misma que de forma automática permitirá derretir y templar el chocolate dejándolo listo para la incorporación en los moldes y su enfriamiento, esta máquina, la cual se puede ver en la figura 2 tiene una capacidad de templado de 3kg/hora, lo que permitiría producir en promedio 100 barras de chocolates de 30gr en cada corrida de templado.



Figura 2 Máquina templadora de chocolate

Durante el primer y segundo año de incorporación del proceso de elaboración de barras de chocolate, se trabajará a medio turno, lo que le brinda a la empresa una capacidad de producción de 180 kg de chocolate. Debido al incremento de ventas a partir del tercer y cuarto año (posteriores a la incorporación del proceso de templado) se trabajará en horario completo, incrementando la capacidad mensual estimada de producción de chocolates en 408 kg, suficientes para cumplir con la demanda proyectada.

Los esquemas de producción para los años 1 y 2 se muestran en las figuras a continuación:

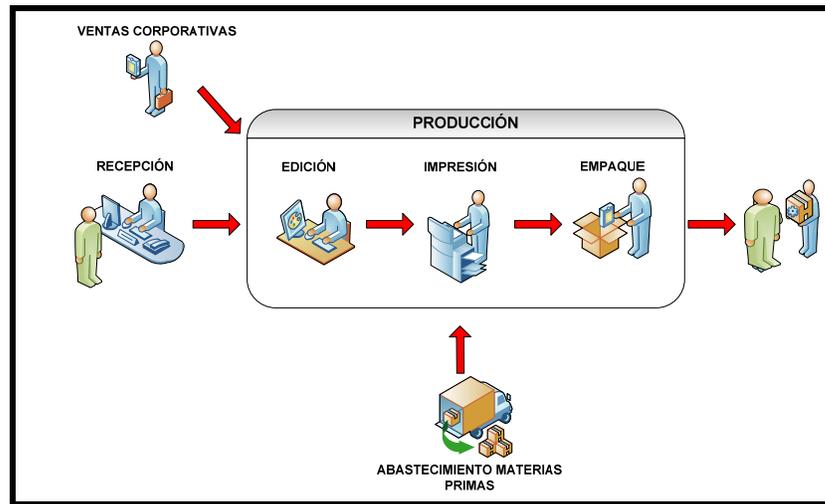


Figura 3 Proceso Productivo año 1

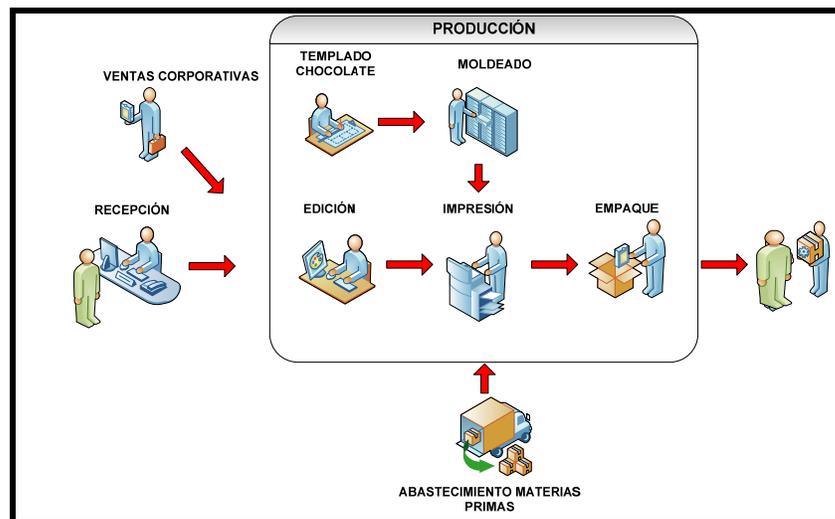


Figura 4 Proceso Productivo año 2 en adelante

### 4.3. Proceso de Distribución

Dulces Expresiones contará con un servicio de entregas para ofrecer un servicio diferencial al cliente y este dependerá de la línea de producto que se ofrezca.

Para el caso de la línea de regalos personales, el servicio de entrega será de puerta a puerta para el cual se contratará a un personal de entrega motorizado y para el caso de los meses de venta alta (febrero, mayo, junio y diciembre) se aumentará el personal dependiendo del volumen de entregas. Para la línea de

eventos familiares y la línea corporativa, se alquilará un transporte para la entrega.

#### **4.4. Plan de Infraestructura**

De acuerdo con la información recolectada a partir de los grupos focales y de las encuestas, los posibles clientes consideran que se debe contar con un local o punto de venta en el que se puedan acercar a realizar sus pedidos, además del punto web que serviría para poder acceder a información referente a los productos o de la atención telefónica. Para facilitar la gestión de atención al cliente Dulces Expresiones contaría con una tienda y centro de producción ubicada en el centro comercial Las Vitrinas, en la que se presente en la parte delantera la atención a los clientes y en la parte posterior el centro de impresión y almacenamiento de los materiales requeridos para la entrega de los productos. En el Anexo 7 se puede observar una distribución de las áreas que constituirían el local.

Durante el primer año de operaciones, las instalaciones se dividirán en dos áreas:

- El área de la tienda - mostrador, con las condiciones físicas necesarias para realizar las funciones administrativas pero principalmente la de atención al cliente, así como de mostrador de las diferentes opciones de productos.
- El área de producción, se destinará la sección posterior del local para la instalación de la impresora, el mesón de armado de los pedidos, así como de un espacio dispuesto como bodega para el almacenamiento de los materiales de empaques.

El espacio físico que se necesita para poder tener todas las áreas detalladas anteriormente es de aproximadamente 20 m<sup>2</sup>.

En el segundo año, se incorpora en el área de producción los equipos necesarios para la producción de las barras de chocolates.

## 5. Plan de Recursos Humanos

La filosofía de la empresa será tener siempre personal cualificado, cortés, responsable, comprometido, orientado al servicio y capacitado en la estrategia del negocio para atender satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes cumpliendo con los estándares de calidad e innovación de nuestros productos que ofreceremos en el mercado.

Basados en estos principios se realizarán los procesos reclutamiento, selección, evaluación y capacitación y plan de carrera.

### 5.1. Organigrama

En el organigrama se puede observar la estructura funcional de Dulce Expresiones que se desarrollará durante los cinco primeros años.

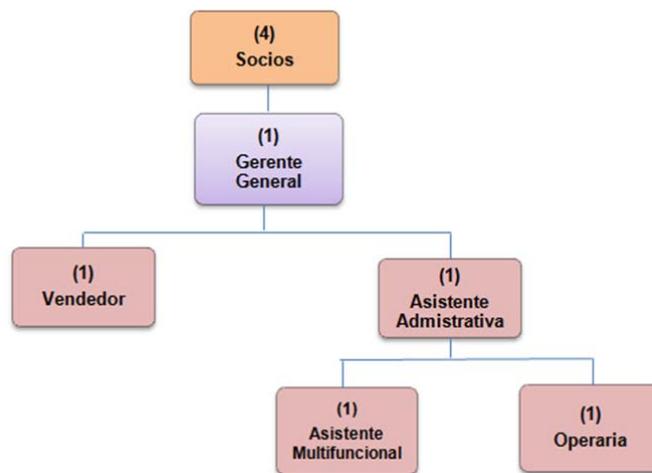


Figura 5 Organigrama de la empresa

La estructura organizacional está compuesta por pocos colaboradores que se irán integrando a la medida que vaya evolucionando el negocio con el tiempo. Conformada desde el año uno de la siguiente forma: un Gerente General y un asistente multifuncional.

En el año dos, la estructura requerirá el siguiente personal: una asistente administrativa y una operaria y a partir del año 3 se incorporará un vendedor.

En las épocas picos se contratará una o dos personas eventuales para satisfacer la demanda.

## 5.2. Funciones y Perfil

Las funciones y perfiles de los colaboradores de Dulces Expresiones deberán poseer tres cualidades básicas: actitudes positivas, habilidades personales y profesionales y orientación de servicio al cliente.

### Datos de Identificación

- **Nombre del Cargo:** Gerente General

### Descripción del Cargo

- **Definición: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.**

Evaluar y potencializar el segmento dirigido. Planifica y responde al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por las actividades del equipo de trabajo a su cargo.

- **Responsabilidades – Descripción Funcional**

- Contribuir al planeamiento estratégico de la empresa.
- Responsable de la administración de la empresa.
- Responsable de seleccionar al personal.
- Dirigir, administrar, motivar y desarrollar al equipo de trabajo manteniendo un buen ambiente laboral.
- Evaluar los riesgos que afectan a la empresa y definir potenciales respuestas a éstos.
- Exigir el control, eficiencia y calidad en todos los procesos del negocio.
- Evaluación del funcionamiento adecuado de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos.
- Manejar relaciones con clientes.
- Negociación y cierre en ventas con clientes.
- Elaborar los informes y reportes.
- Controlar y supervisar al personal a su cargo, velando por el desarrollo profesional de cada uno de ellos.
- Relacionista público para elaborar y llevar a cabo estrategias de promoción y publicidad, organización de eventos y demás actividades de mercadeo necesarias para atraer clientes.

## **Perfil del Cargo**

- **Educación y Experiencia requerida:**
  - Graduado en carreras universitarias: Ingeniera en ventas, Marketing o carreras afines al cargo.
  - Experiencia mínima de 5 años.
- **Conocimientos Técnicos**
  - Conocimientos comerciales, marketing y en administración de negocios.
- **Habilidades Conductuales**
  - Desarrollo de habilidades gerenciales
  - Comunicación
  - Manejo de Personal
  - Enfoque y servicio al cliente
  - Trabajo en equipo
  - Sentido de Oportunidad
  - Orientación y responsabilidad por resultado

## **Datos de Identificación:**

- **Nombre del Cargo:** Asistente Multifuncional
- **Supervisado por:** Gerente General

## **Descripción del Cargo**

- **Definición: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.**

Responsable de las operaciones diarias de la empresa así también analizando, monitoreando, controlando las relaciones con los clientes y proveedores.

- **Responsabilidades – Descripción Funcional**
  - Apoyo en la gestión del gerente comercial.
  - Preparación y coordinación de la entrega de los pedidos de los clientes.
  - Elaboración y control de la base de datos de los clientes.
  - Funciones de secretariado.
  - Control y seguimiento de los ingresos y egresos del dinero.

- Control y seguimiento a las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar a proveedores.
- Seguimiento de las tareas de adquisiciones y servicios con proveedores.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo.
- Coordinar los eventos sociales.
- Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.

### **Perfil del Cargo**

- **Educación y Experiencia requerida**
  - Graduado en carreras universitarias en Administración de empresas o carreras a fines.
  - Experiencia mínima de 1 año en el cargo o en funciones similares.
- **Conocimientos Técnicos**
  - Conocimiento de servicio al cliente.
  - Conocimiento de Atención al Cliente.
  - Conocimientos básicos de contabilidad.
  - Manejo de utilitarios de Windows.
- **Habilidades Conductuales**
  - Orientación y responsabilidad por resultados.
  - Orientación de servicio al cliente.
  - Trabajo en Equipo
  - Comunicación

### **Datos de Identificación**

- **Nombre del Cargo:** Asistente Administrativa
- **Supervisado por:** Gerente General

### **Descripción del Cargo**

- **Definición: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.**

Responsable de las operaciones contables y administrativas de la empresa así también analizando, monitoreando, controlando las relaciones con los clientes y proveedores.

- **Responsabilidades – Descripción Funcional**

- Control y seguimiento de los ingresos y egresos del dinero.

- Control y seguimiento a las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar a proveedores.
- Elaboración de un informe semanal de flujo de efectivo y gastos generados por la operación de la empresa.
- Planificar y coordinar el mantenimiento de bienes muebles e inmuebles de la empresa
- Seguimiento de las tareas de adquisiciones y servicios con proveedores.
- Dirigir la asignación de movilización interna y externa del personal.
- Elaborar el informe mensual del área administrativa-contable.
- Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo.
- Controlar y supervisar al personal, velando por el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

#### **Perfil del Cargo**

- **Educación y Experiencia requerida**
  - Graduado en carreras universitarias en Administración de empresas o carreras a fines.
  - Experiencia mínima de 2 años en el cargo o en funciones similares.
- **Conocimientos Técnicos**
  - Conocimientos financieros, RRHH y de administración de negocios.
  - Manejo de utilitarios de Windows.
- **Habilidades Conductuales**
  - Comunicación
  - Orientación y responsabilidad por resultados.
  - Orientación de servicio al cliente.
  - Habilidades Interpersonales
  - Trabajo en Equipo
  - Comunicación

#### **Datos de Identificación:**

**Nombre del Cargo:** Operaria

**Supervisado por:** Gerente General/Asistente Administrativa

## **Descripción del Cargo**

- **Definición: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.**

Responsable de las operaciones diarias de la empresa en la parte de alimentos y diseños, así también analizando, monitoreando, controlando los sistemas de calidad e innovación en los productos a preparar.

- **Responsabilidades – Descripción Funcional**

- Asesoría en la creación de diferentes modelos de presentación al empaque y producto.
- Conocimiento en la preparación y decoración en alimentos.
- Higiene y seguridad en el proceso.
- Limpieza y mantención permanente de máquina y herramientas.
- Fuerte interés en la calidad e innovación del producto.
- Elaboración de un informe sobre las sugerencias o quejas de de los clientes.

## **Perfil del Cargo**

- **Educación y Experiencia requerida**
  - Cursando carreras universitarias en la Universidad en Alimentos o carreras a fines.
  - Experiencia mínima de 1 año en el cargo o en funciones similares.
- **Conocimientos Técnicos**
  - Conocimientos en alimentos.
- **Habilidades Conductuales**
  - Innovación y creatividad
  - Orientación por resultados.
  - Orientación de servicio al cliente.
  - Comunicación
  - Trabajo en Equipo

## **Datos de Identificación**

- **Nombre del Cargo:** Vendedor
- **Supervisado por:** Gerente General

## **Descripción del Cargo**

- **Definición: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.** Conocer y potencializar el segmento dirigido a través de la planificación, desarrollo y conocimiento del cliente generando ventas y relación con el cliente en el largo plazo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Responsabilidades – Descripción Funcional**
  - Conocimiento de los productos que ofrece la empresa.
  - Captar nuevos clientes.
  - Retener a los clientes actuales.
  - Asesoría personalizada al cliente.
  - Contribuir a la solución de problemas.
  - Establecer una buena relación clientes vs. empresa.
  - Negociación y cierre en ventas con clientes.
  - Integrarse a las actividades de publicidad y promoción.
  - Administración del territorio de ventas asignado.
  - Elaborar los informes y reportes de sus superiores.

#### **Perfil del Cargo**

- **Educación y Experiencia requerida:**
  - Graduado en carreras universitarias: Ingeniera en ventas, Marketing o carreras afines al cargo
  - Experiencia mínima de 1 año.
- **Conocimientos Técnicos**
  - Conocimientos comerciales y en marketing.
  - Conocimiento de la administración de clientes.
- **Habilidades Conductuales**
  - Comunicación
  - Enfoque y servicio al cliente
  - Trabajo en equipo
  - Sentido de Oportunidad
  - Orientación y responsabilidad por resultado

Existirá personal que no es parte de la nómina pero que son muy importantes para el desarrollo del negocio y son:

**Contador:** Llevará la contabilidad de la empresa y será responsable de entregar, analizar y mediante una reunión mensual dar a conocer al Gerente la

evolución del negocio, para ello preparará y presentará los estados financieros mensualmente, dando mayor prioridad al Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja.

**Servicio de Motorizado:** Responsable por brindar apoyo a la empresa con el cual se coordinará la entrega a domicilio de los servicios que la empresa va ofrecer, se tendrá 3 personas con el objetivo de tener back-up para la alta demanda.

### 5.3. Proceso de Selección

El proceso de reclutamiento se lo realizará en las universidades, referidos o en los diarios de mayor circulación del país.

El proceso de selección estará por las siguientes etapas:

- a) **Aplicación por Correo:** Se pedirá a todos los interesados enviar por correo electrónico su hoja de vida actualizada.
- b) **Análisis del perfil:** El Gerente General será la persona responsable de revisar las aplicaciones validándola con perfil para el cargo, será el filtro en la búsqueda del personal deseado, con el apoyo de la asistente se realizará la verificación de las referencias y se confirmará la información académica.
- c) **Entrevista:** Para los que apliquen al perfil y hayan pasado con éxito el primer filtro, serán entrevistados por el Gerente General, en esta etapa el candidato tendrá la oportunidad de explicar sus conocimientos técnicos y de formación, tendrá la oportunidad de explicar sus habilidades y aspiración económicas.
- d) **Decisión de contratación de candidato:** El Gerente General, es la persona responsable que tomará la decisión de contratar.
- e) **Confirmación:** Aceptación de la oferta económica del candidato.

### 5.4. Proceso de Contratación

Luego de un periodo de prueba de 3 meses, se firmará un contrato de 1 año inicialmente y para los siguientes años el contrato será renovado de forma inmediata.

### 5.5. Proceso de Capacitación

Este empezará in house dando a conocer al colaborador un contexto general del giro de la empresa, es decir, el producto y servicio que se ofrece al mercado haciéndoles conocer la propuesta de valor diferenciadora, la tipología de clientes y las operaciones internas.

Se hará énfasis en el servicio al cliente que deberán ofrecer a los clientes internos como externos.

Para complementar su proceso de inducción inicial se le entregará la siguiente documentación de apoyo y consulta:

- **Manual de Funciones:** Se especifican sus responsabilidades y las respuestas frecuentes a su trabajo.
- **Manual de procesos:** Se especifican al detalle los procesos de operación de la compañía.

### 5.6. Evaluación del desempeño

Se realizará mediante la retroalimentación de clientes externos, internos y actitudes del personal; ya que la premisa de la empresa será la atención de servicio al cliente.

### 5.7. Compensaciones

La compensación desde el primer año estará basada en sueldos superiores al salario básico establecido por Leyes Laborales.

A partir del segundo año se ha considerado un incremento de sueldo del 10% para todo el personal y a partir del año 4 el incremento será del 8% cada año, a excepción del Gerente General quien tendrá un incremento del 50% solo hasta el tercer año, luego de ese periodo, el incremento de sueldo será del 8% anual.

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	400	600	800	864	933
Vendedor	0	0	600	648	700
Asistente Multifuncional	400	440	484	523	565
Asistente Administrativo	310	341	375	405	438
Asistente de Operaciones (*)	292	321	353	382	412

Tabla 10 Remuneraciones personal de la empresa

Se ha considerado entregar una participación accionaria del 15% al gerente general de forma progresiva de un 5% a partir del año 3 hasta el año 5, es

decir, 15% poseerá en acciones. Los dividendos serán entregados a partir del año 3 hasta el año 5 de la siguiente manera: \$5.000, \$10.000 y \$20.000.

No. Accionistas	Aportación	% Part. Accionaria Inicial	% Entrega de Acciones	Actual % Part. Accionaria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Dividendos			
					Dividendos								
Accionitas 1	9.444	25%	3,75%	<b>21,25%</b>	-	-	1.188	2.250	4.250	<b>7.688</b>			
Accionitas 2	9.444	25%	3,75%	<b>21,25%</b>	-	-	1.188	2.250	4.250	<b>7.688</b>			
Accionitas 3	9.444	25%	3,75%	<b>21,25%</b>	-	-	1.188	2.250	4.250	<b>7.688</b>			
Accionitas 4	9.444	25%	3,75%	<b>21,25%</b>	-	-	1.188	2.250	4.250	<b>7.688</b>			
Gerente	-	0%	0,00%	<b>15,00%</b>	-	-	250	1.000	3.000	<b>4.250</b>			
<b>37.775</b>					<b>100%</b>					<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>20.000</b>	<b>35.000</b>

Banco de la ciudad.- Póliza de Acumulación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Banco del Pichincha	-	-	2.267	756	756	<b>3.778</b>

<b>Costo de Oportunidad de Invertir en Dulces Expresiones</b>	<b>3.910</b>
---	--------------

**Tabla 11 Distribución de la utilidad por participación de los socios**

El sueldo del vendedor se fijó en \$250 como fijo y \$350 como variable la misma que se ha ponderado de acuerdo a la estrategia de la compañía, el máximo para pagar en comisión será del 120%.

<b>Cumplimiento en Presupuesto de ventas</b>	<b>60%</b>
Línea de Hoteles	20%
Línea Empresas	20%
Línea Restaurants/Cafeterias	20%
<b>Recuperación de Cartera</b>	<b>20%</b>
<b>No. Clientes Visitados</b>	<b>20%</b>
<b>Balance Score Card Ventas</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12 Distribución de las comisiones por ventas**

Para evitar la alta rotación en los cargos de asistentes, los perfiles que se buscaran no serán tan altos, de preferencia mujeres madres de familia.

Los contratos serán de plazo fijo y se pagarán todas las obligaciones de ley como: décimo tercer sueldo, el décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y afiliación al IESS.

### **5.8. Plan de Carrera**

Debido a la estructura pequeña de Dulces Expresiones, no existirá plan de carrera para sus colaboradores.

## 6. Análisis Financiero

### 6.1. Principales supuestos del plan financiero

La evaluación del proyecto se ha realizado con base a algunos supuestos en diferentes aspectos:

- Tiempo: 5 años
- Composición de la inversión inicial:
  1. Capital propio: \$37.775
  2. Obligación bancaria: \$10.000
  3. Total: **\$47.775**
- Inflación: promedio anual del 5%
- Depreciación:
  1. Maquinarias: 5 años
  2. Muebles y enseres: 10 años
  3. Equipos: 5 años
- % incremento en ventas: viene dado por el aumento de precios en función de la inflación y el crecimiento de ventas en unidades, como se indica en la tabla 7.
- Inversión adicional: adquisición de una máquina templadora de chocolate en el año 2
- Crecimiento perpetuo: 4% para motivos de calcular el valor de rescate

Ver Anexo 8, Balance General Anual y Estado de Resultados Anual proyectado.

#### 6.1.1. Ingresos

Los ingresos de Dulces Expresiones vienen dados por sus tres líneas de negocio, que se dividen de manera similar entre las ventas totales para mitigar el riesgo de la estacionalidad propia de los regalos y detalles. Al momento de proyectar las ventas por mes, sí se consideraron las estacionalidades de los meses de febrero, mayo, junio y diciembre, por las festividades y la apertura del negocio que será en el mes de noviembre para aprovechar las ventas de diciembre del primer año operativo.

Los precios empleados para la proyección son los referidos en el análisis de las 4 P's, los cuales se incrementarán exclusivamente por inflación. El total de ventas en dólares por cada año se visualiza en el gráfico 8.



Gráfico 8 Proyección de ventas anuales

## 6.1.2. Costos y gastos

### 6.1.2.1. Fijos

Los costos fijos son los que se indican en la tabla 14, especificando lo que se va a gastar en el año 1 y en el año 5, con el porcentaje respecto a las ventas totales.

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 5	% Ventas
DEPRECIACION	\$ 5.825	10%	\$ 5.965	2%
PERSONAL	\$ 13.448	24%	\$ 52.038	19%
ALQUILER	\$ 4.800	9%	\$ 5.808	2%
SERVICIOS BASICOS	\$ 2.880	5%	\$ 3.501	1%
SUMINISTROS	\$ 600	1%	\$ 729	0%
OTRAS DEPRECIACIONES	\$ 945	2%	\$ 945	0%
PUBLICIDAD Y OBSEQUIOS	\$ 5.880	11%	\$ 8.400	3%
OTROS	\$ 300	1%	\$ 1.198	0%

Tabla 13 Gastos fijos del proyecto

En donde:

- **Personal.-** es el costo del Gerente General, asistentes y vendedor, tal como se explicó en la sección de Recursos Humanos.
- **Alquiler.-** el costo mensual de \$400, cuyo precio incrementa en un 10% cada 2 años de acuerdo al contrato realizado.

- **Servicios Básicos.-** se consideró lo que se indica en la tabla 15, el valor del año 1 y un incremento del 5% anual por inflación.

SERVICIOS BASICOS	VALOR / MES
ENERGIA ELECTRICA	\$ 125
AGUA	\$ 10
TELEFONO	\$ 80
INTERNET	\$ 25
<b>TOTAL SERVICIOS BASICOS</b>	<b>\$ 240</b>

Tabla 14 Gastos mensuales Servicios Básico

- **Suministros.-** se consideró como suministros de oficina y de producción, cuyo incremento está dado por el 5% anual de inflación
- **Publicidad y obsequios.-** incluye los gastos de publicidad en medios y obsequios a clientes para promociones en meses de baja rotación.

#### 6.1.2.2. Variables

Los costos variables son los que se indican en la tabla 16, especificando lo que se va a gastar en el año 1 y en el año 5, con el porcentaje respecto a las ventas totales.

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 5	% Ventas
MATERIA PRIMA	\$ 20.722	37%	\$ 84.140	31%
INSUMOS	\$ 1.047	2%	\$ 8.585	3%
EMPAQUES	\$ 5.710	10%	\$ 27.802	10%
ENTREGA	\$ 6.208	11%	\$ 21.924	8%
COMISIONES AGENCIAS	\$ -	0%	\$ 3.378	1%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	\$ 2.220	4%	\$ 7.153	3%

Tabla 15 Costos Variables del proyecto

Para determinar los costos variables se utilizaron los valores de costos unitarios detallados en el Anexo 10 Costos Unitarios.

#### 6.1.3. Inversiones

Se consideraron los activos necesarios al inicio de la operación que se muestran en la tabla 17.

<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
CAJA	\$ 10.464
INVENTARIO MP	\$ 173
INVENTARIO INSUMOS	\$ 87
INVENTARIO EMPAQUES	\$ 476
CUENTAS POR COBRAR	\$ 800
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 12.000</b>

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MAQUINARIA	\$ 29.125
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.250
EQUIPOS	\$ 2.900
PAGINA WEB	\$ 700
GASTOS DE CONSTITUCION DE CIA	\$ 800
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 35.775</b>

**Tabla 16 Inversiones del Proyecto**

El total de la inversión inicial es de \$47.775 entre capital propio (78%) y obligación bancaria (22%). En donde la maquinaria es el valor de la máquina impresora y la templadora de chocolate; los muebles y enseres son los escritorios, sillas y modulares necesarios en el local; los equipos son las computadoras, el escáner, la refrigeradora y el aire acondicionado; y el inventario de materia prima, insumos y empaques equivale a 30 días por seguridad de inicio de operación para no caer en roturas de stock.

#### **6.1.4. Depreciaciones**

Se consideró que las maquinarias y equipos se deprecian a 5 años y los muebles y enseres a 10 años.

#### **6.1.5. Financiamiento e intereses**

Como se mencionó anteriormente, se necesita de un apalancamiento financiero al inicio del proyecto de \$10.000, con una tasa de interés al 12% anual con una de las principales entidades bancarias de la ciudad.

#### **6.1.6. Inflación**

Con la información extraída del INEC, se consideró para el proyecto una inflación anual del 5%.

## 6.2. Resultados Financieros

### 6.2.1. Crecimiento en ventas

Se parte de un volumen de ventas de \$55,845 en el año, alcanzando un nivel de \$267,913 en el último año, es decir un crecimiento compuesto anual del 48%.

### 6.2.2. Margen de contribución

El margen de contribución en el primer año es de 40%, incrementándolo en 6PP en último año, debido a la reducción de costos alcanzada a partir del segundo año, por la integración vertical para la fabricación del chocolate.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	55.845	126.529	182.502	235.546	267.913
MARGEN DE CONTRIBUCION	22.158	59.401	84.796	107.742	122.084
MARGEN DE CONTRIBUCION %	40%	47%	46%	46%	46%

Tabla 17 Margen de Contribución

### 6.2.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se consigue en el año dos, gracias a la combinación de un incremento en ventas y el ahorro de costos por la elaboración de la materia prima de productos de chocolate.

### 6.2.4. Ratios Financieros

#### 6.2.4.1. Modelo Dupont

Al finalizar el año cinco se obtiene un porcentaje de ROE a partir del modelo Dupont de 72%, considerado favorable al giro del negocio principalmente por el alto aprovechamiento del ROA, y que brinda flexibilidad a la empresa ante oportunidades como adquisición de nueva tecnología o ampliación a otras líneas de negocio.

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	-42%	22%	33%	47%	54%
ROE	-52%	20%	22%	43%	54%
ROS	-23%	5%	4%	8%	10%
EBITDA %	-14%	13%	12%	15%	16%
MODELO DUPONT	-64%	25%	41%	63%	72%

Tabla 18 Modelo Dupont

### 6.2.5. Ratios Operativos

Como se muestra en la tabla 18, los ratios operativos demuestran un excelente salud financiera y operativa del proyecto, favoreciendo así el interés hacia la realización del proyecto.

## 6.3. Evaluación del proyecto

### 6.3.1. Cálculo de costo de patrimonio (Ke)

Para el cálculo del Ke se utilizó el modelo de CAPM, para lo cual se trabajó con la tasa libre de riesgo de bonos del tesoro de USA, el riesgo país de Ecuador promedio de julio de 2012; como beta se utilizó el promedio de los betas de las industrias de procesamiento de alimentos y restaurantes de Estados Unidos. Los valores para cada componente fueron los siguientes:

INDICADOR	VALOR
Rf	0,71%
Riesgo país	8,55%
Prima de riesgo	6,11%
Beta	1,22
Ke	15,8%
1 - T	33,7%
D	20.432
E	47.215
WACC	14,7%
g	4%

Tabla 19 Cálculo Ke y WACC del proyecto

### 6.3.2. Selección costo de la deuda (Kd)

El costo de la deuda es de 12% para un crédito de \$10,000 a un plazo de tres años.

### 6.3.3. Cálculo costo de capital (WACC)

Para el cálculo del WACC se utilizó la fórmula sin escudo fiscal, dado que el Free Cash Flow utilizado ya tiene descontado el gasto financiero. Obteniendo un WACC de 14,7%.

## 6.4. Análisis de factibilidad: TIR y VAN

### 6.4.1. Free Cash Flow

El free cash flow se calculó descontando el escudo fiscal, calculando el valor terminal con un g del 4%, generando un VAN positivo, por lo que se concluye que el proyecto es atractivo para una inversión.

FCF	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>EBIAT</b>		-15.781	8.687	15.113	28.554	36.347
<b>(-) Impuesto</b>		-2.902	2.270	5.596	9.479	10.832
<b>BAIT - (1-t) /Beneficio Neto</b>		-12.879	6.417	9.517	19.075	25.515
<b>(+) Deprec. y Amort.</b>		6.770	6.910	6.910	6.910	6.910
<b>(+ o -) Var NOF</b>		-2.947	-9.310	-5.429	-15.040	-12.425
<b>(-) Invers. Act Fijo</b>		0	-700	0	0	0
<b>(+) Valor Cont. Activo Vendido</b>		0	0	0	0	0
<b>(+) Valor Rescate</b>						194.862
<b>FCF</b>	<b>-47.775</b>	<b>-9.056</b>	<b>3.318</b>	<b>10.998</b>	<b>10.945</b>	<b>214.862</b>
<b>VAN</b>	<b>68.823</b>					
<b>TIR</b>	<b>37%</b>					

Tabla 20 Free Cash Flow, VAN y TIR del proyecto

## 7. Sistemas de Control y Gestión

Para llevar un buen control en la Gestión Directiva se ha elaborado un mapa estratégico donde nuestros carriles estratégicos se basaran en la excelencia operativa, conocimiento del cliente y crecimiento basado en la innovación de nuestro producto buscando el equilibrio entre la gestión estratégica y operativa.

Se creó la misión, visión, valores y estrategia de la compañía junto con el Balance Score Card que nos permitirá monitorear constantemente la evolución de la empresa y dar prioridades a los factores críticos de riesgo.

### 7.1. Misión

Ser una empresa innovadora, creativa, de calidad y con un alto servicio al cliente para ofrecer al consumidor las mejores alternativas en regalos personalizados en el que podrán imprimir sus sentimientos.

### 7.2. Visión

Conseguir la excelencia en ventas y ser reconocidas como una empresa innovadora en el mercado de los regalos y detalles personalizados.

### 7.3. Valores

- Integridad
- Seriedad
- Cumplimiento
- Honestidad
- Respeto a nuestros clientes y colaboradores

## 7.4. Estrategia

La estrategia competitiva de la empresa se basa en la diferenciación, es un producto innovador, creativo y con altos estándares de calidad a esto se suma un alto componente de servicio al cliente, la asesoría especializada en el momento de definir el diseño y la superficie alimenticia sobre la cual el cliente podrá imprimir sus ideas junto con la variedad de opciones en empaques muy atractivos.

### 7.4.1.1. Mapa Estratégico

Con el fin de medir el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos propuestos para Dulces Expresiones se desarrollo un tablero de control junto con los indicadores que se usarán para evaluar la gestión de la empresa, los cuales se pueden ver en el gráfico y la tabla a continuación.

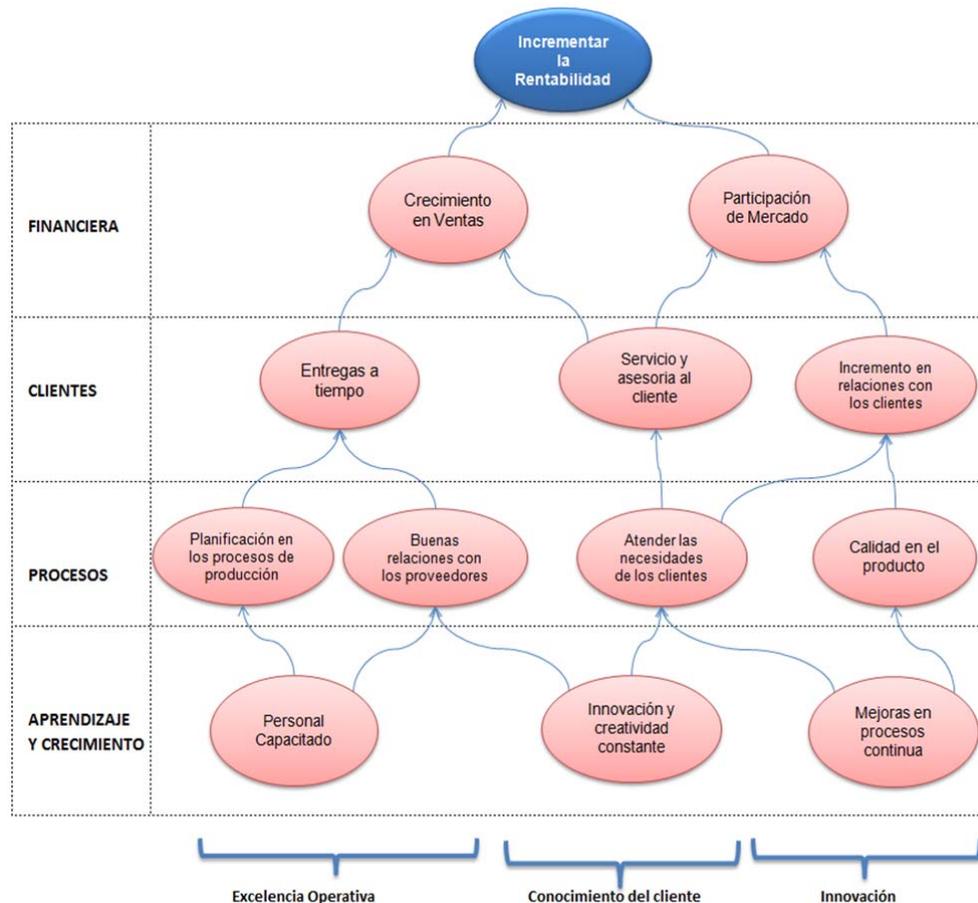


Gráfico 9 Mapa Estratégico Dulces Expresiones

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
<b>Mejorar la Rentabilidad</b>	% Beneficio / Ventas	Incremento del 50%	Anual	Gerente
<b>Incremento en Participación de Mercado</b>	No. clientes/universo de cliente en cada segmento	15%	Anual	Gerente
<b>Calidad en servicio al cliente</b>	Número de minutos de retraso por entrega	Mínimo 10 minutos	Mensual	Asistente Administrativa
	Número de quejas de clientes	Mínimo 2 quejas	Mensual	Asistente Administrativa
	Número de clientes nuevos corporativos	Hasta 15	Anual	Gerente
	% Frecuencia de compra por cliente	2 veces	Anual	Gerente
<b>Gestión de Compra</b>	Cumplimiento en entregas de pedidos: Numero de pedidos / Total de Pedidos	5%	Anual	Gerente
	Roturas de Stock	0	Anual	Asistente Administrativa
<b>Productividad</b>	% desperdicio de materia prima	1%	Anual	Asistente Operativa
	Tiempos muertos en el proceso de producción	Hasta 15 minutos	Anual	Asistente Operativa
	Número de prototipos nuevos diseñados	60 nuevos	Anual	Diseñador
<b>Recurso Humano</b>	% Rotación del personal	1%	Anual	Gerente
	% Ausentismo	1%	Anual	Gerente
	Número de sugerencias de mejoras	96	Anual	Gerente

Tabla 21 Indicadores

#### 7.4.1.2. Cadena de valor

De acuerdo a la estrategia de la empresa se ha realizado la cadena de valor: modelo de excelencia operativa, conocimiento del cliente y crecimiento en la innovación.



Gráfico 10 Cadena de valor

## 8. Conclusiones

A partir de los análisis realizados a lo largo del presente proyecto, se pueden citar las siguientes conclusiones:

- El negocio muestra oportunidades muy interesantes de desarrollar el mercado de comestibles personalizados para líneas de negocio de regalos, eventos y corporativos.
- Se espera iniciar de forma conservadora debido a la alta estacionalidad de la línea de regalos, la cual llega a representar la aproximadamente la mitad de las ventas en el primer año, por ello es necesario desarrollar la línea corporativa y lograr una distribución equitativa de las ventas entre las tres líneas de negocios elegidas.
- Es necesaria realizar la integración vertical hacia la fabricación de barras de chocolate, lo que permitirá incrementar el margen del producto estrella y lograr flexibilidad para incorporar nuevos diseños innovadores.
- Para lograr el crecimiento sostenido de ventas, se necesita desarrollar nuevos canales de ventas, por etapas, a medida que crece el proyecto, estableciendo alianzas con otras empresas pertenecientes al mercado de regalos y detalles.
- Es necesario la introducción de la fuerza de ventas que permita el fortalecimiento de la empresa en el segmento corporativo.
- La empresa cuenta con la capacidad necesaria para satisfacer los niveles de crecimiento de las ventas proyectadas para los 5 años de evaluación del proyecto.
- A pesar de iniciar con pérdida en el primer año de operación, se obtienen resultados positivos a partir del segundo año en adelante, que demuestran las buenas posibilidades de beneficio que representa esta inversión.
- Pese a contar con un flujo de caja que permitiría pagar más dividendos a los accionistas, se ha decidido mantener un elevado contingente, que le dé a la empresa la oportunidad de adquirir a

futuro nuevas tecnologías para el desarrollo de otras líneas de negocio relacionadas con la estrategia de la empresa.

## 9. Bibliografía

- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.ideinvestiga.com](http://www.ideinvestiga.com)
- <http://www.ecuadorencifras.com>
- <http://www.treasury.gov/Pages/default.aspx>
- Material de estudio Política de Empresas
- Material de estudio Dirección Financiera I y II
- Material de estudio Comportamiento Humano y Ética Empresarial
- Contabilidad y finanzas para no financieros. Autor: Oriol Amat. Ediciones Deusto 2008.
- Finanzas para directivos. Autor: Gabriel Rovayo Vera. Estudio y Ediciones IDE. Año 2008.
- Estructura de los Sistemas de Control y Gestión y Arquitectura Presupuestaria. Autor: Hugo Pérez de la Puente, Ph.D. Ediciones IDE. Año 2011.

## 10. Anexos

### Anexo 1. Resultados de los Grupos Focales

## DISEÑO DE LA INVESTIGACION



- Tipo de estudio: Cualitativo
- Técnica: 4 grupos focales
- Grupo Objetivo:
  - Ciudades: Guayaquil
  - Subsegmento: Medio Alto, Medio típico
  - De 15 a 25, 26 a 49 años.

• Muestra:

Target	GYE
	Mixtos
Personas 15 a 25 años	2
Personas 26 a 49 años	2
TOTAL	4

## Conociendo a mi cliente...

En general cuando buscamos un obsequio....

15 – 25 años

- ✓ Pensamientos alrededor de la palabra obsequio especial:
  - Agradable que tenga un significado especial
  - Comprar algo muy deseado por una persona, preparar un detalle manual
  - Buscar algo especial que refleje que tipo de relación tengo con esa persona.
  - buscar algo de mucho interés de esa persona
  - Calidad, colores agradables.
  - Algo personalizado, único que no haya regalado antes, algo que le guste

- ✓ Sentimientos alrededor de la palabra obsequio especial:
  - Expresar mi intención
  - Lo mas gratificante, humildad, solidaridad, amor
  - Demostración de Interés

26 – 49 años

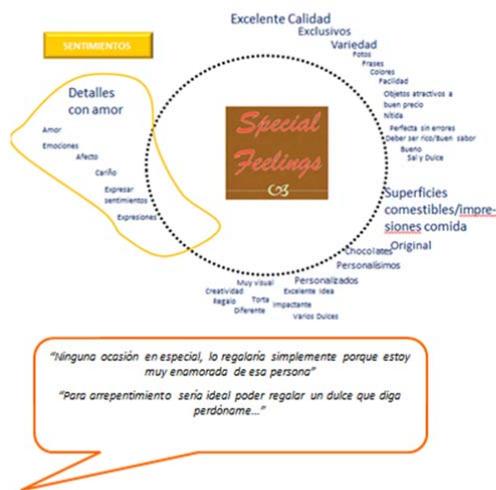
- ✓ Pensamientos alrededor de la palabra obsequio especial:
  - Busco en internet primero por la variedad
  - Que le guste a esa persona, dirigido a la persona
  - Buen precio
  - Algo original, fuera de lo normal, súper envuelto para causar expectativa.
  - Un detalle que no se olvide, amor
  - Algo que identifique a la persona
  - Oportunidad de atinar a lo que el otro siente
  - Palabras tarjetitas

- ✓ Sentimientos alrededor de la palabra obsequio especial:
  - Lo más fuerte, lo mejor, lo principal, muy importante
  - Felicidad, amistad, sinceridad
  - Demostración de cariño

## Mind Cloud del Concepto

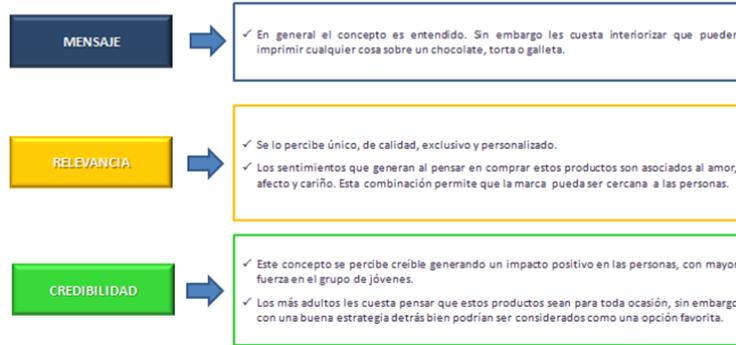


## Mind Cloud del Concepto



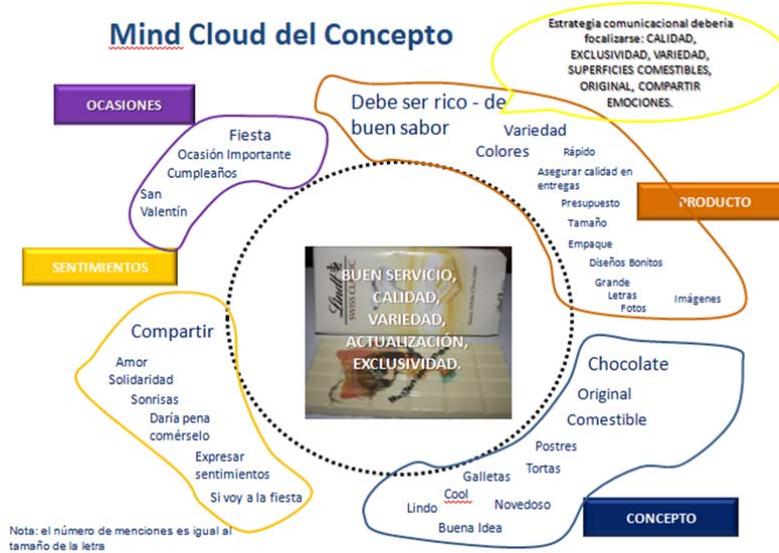
- Este concepto decodifica un claro mensaje de amor y de afecto mencionado repetidas veces.
- Si bien no se interioriza por completo el hecho de poder imprimir frases, palabras, dibujos, diseños consideran una oportunidad para expresar ciertos sentimientos que no se nos hace fácil comunicar, ej.: arrepentimiento.
- Es una idea que permite pensar en sentimientos y emociones y a su vez expresarlos de una manera divertida y diferente.

## Sobre el Concepto



**El producto debe ser dirigido al segmento A, AB Y C+ por su combinación de exclusividad y calidad.**

## Mind Cloud del Concepto



## Anexo 2. Resultados de la Encuesta

1 Podría indicarnos cuáles son los tipos de obsequios que suelen hacerle a sus familiares más cercanos, como papá, mamá, hermanos, amigos, esposo/a, novio/a, enamorado/a, indique si suele o no regalarle en fechas conmemorativas como cumpleaños, Navidad, San Valentín, etc.?

	Total de respuestas			
	Cantidades		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
<b>Cartera/Ropa/Reloj/ Perfume/Accesorios</b>				
Familiares cercanos (papá, mamá, hermanos, etc.)	180	23	89%	11%
Esposo/a, novio/a, enamorado/a	161	42	79%	21%
Amigos	87	116	43%	57%
<b>Chocolates/dulces/ flores/peluches/tarjetas</b>				
Familiares cercanos (papá, mamá, hermanos, etc.)	118	85	58%	42%
Esposo/a, novio/a, enamorado/a	147	56	72%	28%
Amigos	147	56	72%	28%
<b>Un regalo personalizado</b>				
Familiares cercanos (papá, mamá, hermanos, etc.)	121	82	60%	40%
Esposo/a, novio/a, enamorado/a	164	39	81%	19%
Amigos	102	102	50%	50%
<b>Otros</b>				
Familiares cercanos (papá, mamá, hermanos, etc.)	56	147	28%	72%
Esposo/a, novio/a, enamorado/a	65	138	32%	68%
Amigos	68	135	33%	67%

Respuestas recogidas: 203

2 Normalmente, cuánto suele gastar en un obsequio para...(marque por fila sólo una opción según su gasto)

	Total de respuestas			
	Cantidades - Porcentajes			
	Entre \$80 y \$60	Entre \$60 y \$40	Entre \$40 y \$20	Menos de \$20
Familiares cercanos (papá, mamá, hermanos, etc.)	88 - 43%	76 - 38%	39 - 19%	0 - 0%
Esposo/a, novio/a, enamorado/a	121 - 60%	51 - 25%	31 - 15%	0 - 0%
Amigo	6 - 3%	23 - 11%	118 - 58%	56 - 28%

Respuestas recogidas: 203

3 Cuál de las 2 frases define mejor el tipo de obsequio que usted prefiere regalar?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Un regalo que no tenga nada personalizado hacia la persona	51	25%
Un regalo personalizado, es decir, que tenga el nombre o algún detalle específico referido a la persona que lo va a recibir	152	75%

Respuestas recogidas: 203

4 Dulces Expresiones es una empresa que brinda soluciones exclusivas en impresiones personalizadas de excelente calidad (ya sea texto, imagen o ambas) sobre superficies comestibles (galletas, tortas, cupcakes, chocolates) para quienes deseen expresar sentimientos a través de un detalle único. Considerando este concepto, hay alguna información en el concepto que acaba de leer que le parezca poco o nada creíble?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Si	42	21%
No	161	79%

Respuestas recogidas: 203

5 Considerando el concepto anterior cuál es su percepción respecto al nuevo servicio de obsequios personalizados?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Muy buena idea	66	0
Buena idea	122	1
Regular	15	0
Mala idea	0	0
Muy mala idea	0	0

Respuestas recogidas: 203

6 Cuáles son las principales ventajas y desventajas que usted le encuentra a este servicio de obsequios personalizados?

	Total de respuestas
Ventaja 1.	203
Ventaja 2.	203
Ventaja 3.	203
Desventaja 1.	203
Desventaja 2.	203
Desventaja 3.	203

Respuestas recogidas: 1218

7 De las siguientes alternativas de productos específicos en los cuales se imprimiría la personalización (ya sea texto, imagen o ambas) que el cliente desee. Siendo 1 el más importante y 8 el menos importante, indique en orden de preferencia cuáles de estas opciones le gustaría adquirir?

	Total de respuestas							
	Cantidades							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Barra de chocolate (15x7 cms) con su arreglo	60	28	31	18	13	17	16	20
3 medallones de chocolate (7 cms diámetro) con su arreglo	23	42	28	34	28	20	28	0
3 cupcakes con su arreglo	38	31	22	40	17	15	23	18
Torta de 25 porciones con su arreglo	19	39	23	17	58	8	25	14
Cupcakes (por docena)	28	14	31	34	14	42	23	17
Medallones de chocolate (por docena)	28	34	36	32	28	15	17	13
Galletas (por docena)	23	25	14	29	34	20	36	23
Alfajores	25	28	25	31	25	8	23	37

	Total de respuestas							
	Porcentajes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Barra de chocolate (15x7 cms) con su arreglo	30%	14%	15%	9%	6%	8%	8%	10%
3 medallones de chocolate (7 cms diámetro) con su arreglo	11%	21%	14%	17%	14%	10%	14%	0%
3 cupcakes con su arreglo	19%	15%	11%	20%	8%	7%	11%	9%
Torta de 25 porciones con su arreglo	9%	19%	11%	8%	29%	4%	13%	7%
Cupcakes (por docena)	14%	7%	15%	17%	7%	21%	11%	8%
Medallones de chocolate (por docena)	14%	17%	18%	16%	14%	7%	8%	6%
Galletas (por docena)	11%	13%	7%	14%	17%	10%	18%	11%
Alfajores	12%	14%	13%	15%	13%	4%	11%	18%

Respuestas recogidas: 203

8Cuál de éstas frases describe mejor que tan nuevo y diferente considera a este servicio de obsequios personalizados en comparación con lo que actualmente puede encontrar en el mercado de los obsequios y regalos?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Extremadamente nuevo y diferente	34	17%
Muy nuevo y diferente	51	25%
Algo nuevo y diferente	93	46%
Levemente nuevo y diferente	14	7%
Nada nuevo y diferente	11	5%

Respuestas recogidas: 203

9 Qué tan dispuesto se encontraría Ud. a comprar algún obsequio o regalo personalizado de este nuevo servicio que le acabamos de presentar?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Definitivamente lo compraría	62	30,5%
Probablemente lo compraría	85	41,9%
No estoy seguro	41	20,2%
Probablemente no lo compraría	15	7,4%
Definitivamente no lo compraría	0	0,0%

Respuestas recogidas: 203

10 Qué tan adecuado le parece el precio que tendría cada una de las alternativas que le voy a mencionar. Por ejemplo, qué le parece el precio que tendría...(Marcar una opción por línea)

	Total de respuestas					
	Barato	decuad	Caro	Barato	decuad	Caro
Barra de chocolate (15x7 cms) con su arreglo a \$15	8	130	65	4%	64%	32%
3 medallones de chocolate (7 cms diámetro) con su arreglo a \$18	11	116	76	6%	57%	38%
3 cupcakes con su arreglo a \$22	8	65	130	4%	32%	64%
Torta de 25 porciones con su arreglo \$45	11	79	113	6%	39%	56%
Cupcakes (por docena) a \$30	14	96	93	7%	47%	46%
Medallones de chocolate (por docena) a \$20	17	141	45	8%	69%	22%
Docena de Galletas de 7cm diámetro \$15	25	118	59	13%	58%	29%

Respuestas recogidas: 203

11 Ahora que ya sabe cuánto costarían las diferentes opciones de este nuevo servicio, qué tan dispuesto se encontraría Ud. a comprar algún obsequio o regalo personalizado de este nuevo servicio que le acabamos de presentar?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Definitivamente lo compraría	39	19%
Probablemente lo compraría	87	43%
No estoy seguro	56	28%
Probablemente no lo compraría	14	7%
Definitivamente no lo compraría	6	3%

Respuestas recogidas: 203

12 Indique su edad

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
15 A 19	8	4%
20 a 24	14	7%
25 a 29	54	26%
30 a 34	70	35%
35 a 39	28	14%
40 a 44	17	8%
45 a 49	3	1%
50 a 55	8	4%
> 55	0	0%

Respuestas recogidas: 203

13 Tipo de vivienda

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Precaria	0	0%
Modesta	11	6%
Normal	164	81%
Elegante	17	8%
Muy elegante	11	6%

Respuestas recogidas: 203

14 Sexo

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Femenino	107	53%
Masculino	96	47%

Respuestas recogidas: 203

15 Educación Jefe de Familia

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
Primaria	3	1%
Secundaria	8	4%
Técnica	34	17%
Superior	99	49%
Post grado	59	29%

Respuestas recogidas: 203

16 Cuáles son sus ingresos promedios de su grupo familiar?

	Total de respuestas	
	Cantidades	Porcentajes
500 - 1000	14	7%
1000 - 1500	34	17%
1500 - 2000	48	24%
2000 - 2500	34	17%
2500 - 3000	25	13%
> 3000	48	24%

Respuestas recogidas: 203

## Anexo 4. Listado de Precios

### LINEA DE REGALOS PERSONALES

#### ARREGLO DE CHOCOLATE:

1 chocolate rectangular personalizado.	\$ 12
4 chocolates de corazones personalizados.	\$ 17
6 chocolates de corazones personalizados.	\$ 22

#### ARREGLO DE CUPCAKES:

2 cupcakes personalizados.	\$ 12
4 cupcakes personalizados.	\$ 18

#### ARREGLO DEL ALFAJORES:

6 alfajores personalizados.	\$ 12
12 alfajores personalizados.	\$ 18

#### ARREGLO DE GALLETAS:

4 galletas personalizadas.	\$ 10
8 galletas personalizadas.	\$ 14

#### COMBOS COMBINADOS:

4 chocolates redondos o cuadrados mas 2 cupcakes personalizados.	\$ 20
1 chocolate rectangular mas 4 cupcakes personalizados.	\$ 25
4 chocolates corazones mas 4 cupcakes personalizados.	\$ 30

### LINEA DE REGALOS PERSONALES

#### TORTAS

Modelo 1 personalizado.	\$ 32
Modelo 2 personalizado.	\$ 56
Modelo 3 personalizado.	\$ 80

### LINEA CORPORATIVA

#### AGENCIA DE PUBLICIDAD, EVENTOS Y DIRECTAMENTE

1 docena de chocolates personalizados.	\$ 15
1 docena de cupcakes personalizados.	\$ 22
1 docena de alfajores personalizados.	\$ 10
1 docena de galletas personalizadas.	\$ 10

1 Torta, 2 docenas de cupcakes y 2 docenas de chocolates personalizados.	\$ 90
1 Torta, 3 docenas de cupcakes y 3 docenas de chocolates personalizados.	\$ 130
1 Torta, 4 docenas de cupcakes y 4 docenas de chocolates personalizados.	\$ 170

#### FLORERIAS

1 chocolate personalizado (estándar)	\$ 6
--------------------------------------	------

#### CAFETERIAS, HOTELES, OTROS

1 ciento de chocolates personalizados	\$ 85
---------------------------------------	-------

## Anexo 5. Análisis del costo de una isla en el centro comercial Mall del Sol

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcción de la Isla	5.000	0	-	-	-
Concesión por derecho de llave	2.000	0	-	-	-
Arriendo de la Isla en Mall del Sol 2 x 2	13.000	13.000	14.300	14.300	15.730
Alicuota por Servicios Básicos	480	528	581	639	703
Gastos de Personal	14.953	15.657	16.396	17.172	17.986
<b>Total Gastos</b>	<b>35.433</b>	<b>29.185</b>	<b>31.277</b>	<b>32.111</b>	<b>34.419</b>
% Margen Mix	42%	42%	42%	42%	42%
<b>Venta Neta Anual</b>	<b>84.364</b>	<b>69.487</b>	<b>74.468</b>	<b>76.454</b>	<b>81.951</b>

Dulces Expresiones consideró en el Plan de Marketing ingresar inicialmente en un Centro Comercial, específicamente en el Mall del Sol, al realizar el análisis financiero detectamos que tenemos las siguientes barreras de entrada:

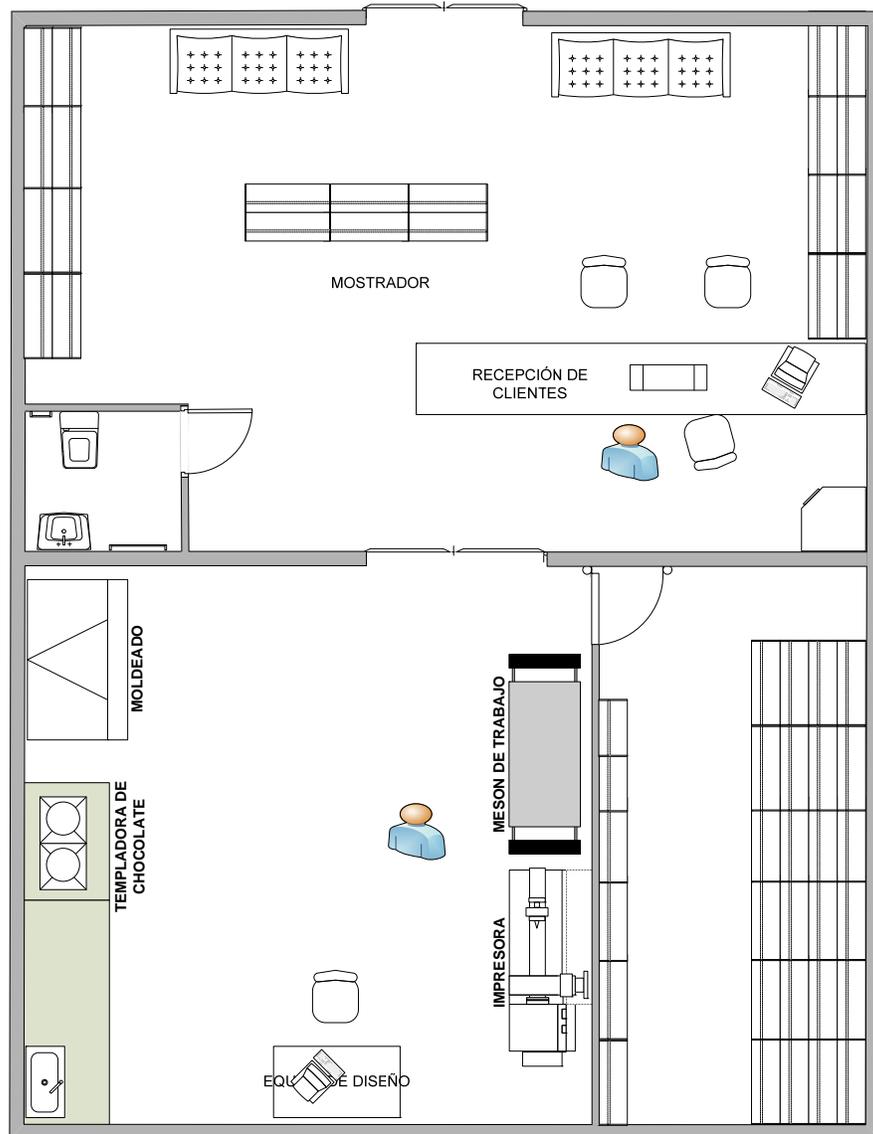
- **Disponibilidad:** Falta de locales y espacios disponibles en el Mall del Sol, actualmente existe una lista de clientes esperando por un turno.
- **Inversión:** El costo de la construcción de la isla con base en los estrictos requerimientos del centro comercial es de **\$5000** aproximadamente.
- **Gastos no reembolsables:** Uno de los requisitos es el pago del Valor de Concesión Inicial (VCI) **\$2000**.
- **Personal:** Cumpliendo con las leyes laborales necesitamos contratar 3 personas: 2 que trabajen 6 horas y con un pago de 2 horas extras diarias de Lunes a Viernes y una persona que trabaje solo los fines de semana y feriados 8 horas y con un pago de 4 horas extras, con un costo mensual de **\$1246**.
- **Arriendo del Local.-** Con un costo de **\$1000** mensuales más un arriendo adicional en el mes de Diciembre del mismo valor.

Para poder llegar a cubrir estos costos fijos, Dulces Expresiones, necesitar vender en el año aproximadamente \$84.364 dólares, considerando que estamos en el inicio del negocio y no quedarnos desfinanciado se optó por una estrategia de ventas diferente que nos permitirá crecer progresivamente.

## Anexo 6. Distribución del presupuesto de publicidad

MEDIOS	Dólares	%
<b>Revistas en medios locales</b>	<b>7.144</b>	<b>26%</b>
Vistazo	640	2%
La Onda	950	3%
Generación 21	680	2%
Revista Hogar	500	2%
América Economía	1.200	4%
Libro de Novia	960	3%
Especial de Novia	930	3%
Libro de Fiestas	1.284	5%
<b>Tarjeta de Crédito</b>	<b>3.641</b>	<b>13%</b>
Pacificard	3.641	13%
<b>Folleto</b>	<b>2.250</b>	<b>8%</b>
Folleto de 6 páginas	2.250	8%
<b>Ferías</b>	<b>3.300</b>	<b>12%</b>
Centro de Convenciones	3.300	12%
<b>Revistas de Diarios</b>	<b>3.538</b>	<b>13%</b>
La Revista (El Universo)	1.124	4%
Revista Semana (El Expreso)	1.116	4%
Revista Expresiones (El Expreso)	1.074	4%
Avisos Clasificados (El Expreso)	224	1%
<b>Web y Volantes</b>	<b>7.823</b>	<b>28%</b>
E-mailing	410	1%
Volantes full color con barniz UV	6.713	24%
Página Web	700	3%
<b>TOTAL</b>	<b>27.696</b>	<b>100%</b>

## Anexo 7. Distribución del local



## Anexo 8. Balance General Anual y Estado de Resultados Anual proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Caja	\$ 10.464	\$ 1.016	\$ 12.216	\$ 22.873	\$ 42.014	\$ 54.538
Inventario MP	\$ 173	\$ 173	\$ 299	\$ 447	\$ 609	\$ 701
Inventario Insumos	\$ 87	\$ 87	\$ 275	\$ 445	\$ 620	\$ 715
Inventario Empaques	\$ 476	\$ 476	\$ 580	\$ 413	\$ 514	\$ 579
Cuentas por Cobrar	\$ 800	\$ 1.279	\$ 2.201	\$ 4.481	\$ 4.995	\$ 5.246
Anticipo Imp. Renta		\$ 279	\$ 936	\$ 862	\$ 1.635	\$ 2.818
Retenciones en la fuente		\$ 0	\$ 149	\$ 351	\$ 582	\$ 696
Credito tributario Imp. Renta		\$ 2.943	\$ 3.252	\$ 1.015	\$ 0	\$ 0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 6.252</b>	<b>\$ 19.907</b>	<b>\$ 30.886</b>	<b>\$ 50.969</b>	<b>\$ 65.294</b>
<b>Activos fijos</b>						
Maquinaria	\$ 29.125	\$ 29.125	\$ 29.825	\$ 29.825	\$ 29.825	\$ 29.825
Muebles y enseres	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250
Equipos	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
Pagina web	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Gastos de constitución de caja	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Depreciación acumulada de maquinaria		-\$ 5.825	-\$ 11.790	-\$ 17.755	-\$ 23.720	-\$ 29.685
Otras depreciaciones acumuladas		-\$ 945	-\$ 1.890	-\$ 2.835	-\$ 3.780	-\$ 4.725
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 35.775</b>	<b>\$ 29.005</b>	<b>\$ 22.795</b>	<b>\$ 15.885</b>	<b>\$ 8.975</b>	<b>\$ 2.065</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 47.775</b>	<b>\$ 35.257</b>	<b>\$ 42.702</b>	<b>\$ 46.771</b>	<b>\$ 59.944</b>	<b>\$ 67.359</b>
<b>Pasivos</b>						
Obligaciones bancarias	21%	\$ 10.000	\$ 7.118	\$ 3.807	\$ 0	\$ 0
Cuentas por pagar			\$ 1.773	\$ 2.243	\$ 3.570	\$ 4.639
Sueldos y beneficios por pagar			\$ 1.608	\$ 4.235	\$ 7.029	\$ 9.077
Obligaciones iess			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto a la renta por pagar			\$ 0	\$ 1.230	\$ 2.725	\$ 4.696
Iva por pagar			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones por pagar agencias			\$ 0	\$ 100	\$ 100	\$ 120
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 10.000</b>	<b>\$ 10.499</b>	<b>\$ 11.615</b>	<b>\$ 13.423</b>	<b>\$ 18.532</b>	<b>\$ 20.432</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	\$ 37.775	\$ 37.775	\$ 37.775	\$ 37.775	\$ 37.775	\$ 37.775
Utilidad del ejercicio		-\$ 13.017	\$ 6.329	\$ 7.261	\$ 18.064	\$ 25.515
Utilidad de años anteriores		\$ 0	-\$ 13.017	-\$ 6.688	\$ 573	\$ 18.637
Pago de dividendos		\$ 0	\$ 0	-\$ 5.000	-\$ 15.000	-\$ 35.000
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 37.775</b>	<b>\$ 24.758</b>	<b>\$ 31.087</b>	<b>\$ 33.348</b>	<b>\$ 41.412</b>	<b>\$ 46.927</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 47.775</b>	<b>\$ 35.257</b>	<b>\$ 42.702</b>	<b>\$ 46.771</b>	<b>\$ 59.944</b>	<b>\$ 67.359</b>

## Anexo 9. Estado de Resultados Anual proyectado

	AÑO 1	% ING	AÑO 2	% ING	AÑO 3	% ING	AÑO 4	% ING	AÑO 5	% ING
<b>Ingresos</b>										
Regalos	25.643	46%	51.879	41%	65.368	36%	75.500	32%	84.032	31%
Eventos	29.170	52%	57.154	45%	72.014	39%	83.176	35%	92.574	35%
Corporativo	1.032	2%	17.496	14%	45.120	25%	76.870	33%	91.307	34%
<b>Total ingresos</b>	<b>55.845</b>	<b>100%</b>	<b>126.529</b>	<b>100%</b>	<b>182.502</b>	<b>100%</b>	<b>235.546</b>	<b>100%</b>	<b>267.913</b>	<b>100%</b>
<b>Costos</b>										
Materia prima	20.722	37%	35.851	28%	53.602	29%	73.074	31%	84.140	31%
Insumos	1.047	2%	3.295	3%	5.336	3%	7.445	3%	8.585	3%
Empaques	5.710	10%	13.930	11%	19.815	11%	24.659	10%	27.802	10%
Entrega	6.208	11%	12.566	10%	16.403	9%	19.555	8%	21.924	8%
Comisiones agencias	0	0%	1.485	1%	2.550	1%	3.070	1%	3.378	1%
Depreciación	5.825	10%	5.965	5%	5.965	3%	5.965	3%	5.965	2%
<b>Total costos</b>	<b>39.512</b>	<b>71%</b>	<b>73.093</b>	<b>58%</b>	<b>103.670</b>	<b>57%</b>	<b>133.768</b>	<b>57%</b>	<b>151.794</b>	<b>57%</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>16.333</b>	<b>29%</b>	<b>53.436</b>	<b>42%</b>	<b>78.831</b>	<b>43%</b>	<b>101.777</b>	<b>43%</b>	<b>116.119</b>	<b>43%</b>
<b>Gastos</b>										
Personal	13.448	24%	26.116	21%	41.195	23%	48.183	20%	52.038	19%
Alquiler	4.800	9%	4.800	4%	5.280	3%	5.280	2%	5.808	2%
Servicios básicos	2.880	5%	3.024	2%	3.175	2%	3.334	1%	3.501	1%
Suministros	600	1%	630	0%	662	0%	695	0%	729	0%
Otras depreciaciones	945	2%	945	1%	945	1%	945	0%	945	0%
Comisiones tarjetas de crédito	2.220	4%	4.416	3%	5.564	3%	6.426	3%	7.153	3%
Publicidad y promoción	5.880	11%	3.450	3%	5.580	3%	7.229	3%	8.400	3%
Otros	300	1%	700	1%	1.070	1%	1.132	0%	1.198	0%
<b>Total gastos</b>	<b>31.073</b>	<b>56%</b>	<b>44.081</b>	<b>35%</b>	<b>63.471</b>	<b>35%</b>	<b>73.223</b>	<b>31%</b>	<b>79.772</b>	<b>30%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-14.739</b>	<b>-26%</b>	<b>9.355</b>	<b>7%</b>	<b>15.361</b>	<b>8%</b>	<b>28.554</b>	<b>12%</b>	<b>36.347</b>	<b>14%</b>
<b>Gastos financieros</b>										
Interés crédito 1	1.220	2%	789	1%	295	0%	0	0%	0	0%
Interés crédito 2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Interés crédito 3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total gastos financieros</b>	<b>1.220</b>	<b>2%</b>	<b>789</b>	<b>1%</b>	<b>295</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Utilidad antes de Impt. y PT</b>	<b>-15.959</b>	<b>-29%</b>	<b>8.566</b>	<b>7%</b>	<b>15.066</b>	<b>8%</b>	<b>28.554</b>	<b>12%</b>	<b>36.347</b>	<b>14%</b>
PT	0	0%	1.316	1%	2.598	1%	4.234	2%	4.821	2%
Impuesto a la Renta	-2.943	-5%	921	1%	2.971	2%	5.241	2%	6.011	2%
<b>Total impuestos</b>	<b>-2.943</b>	<b>-5%</b>	<b>2.236</b>	<b>2%</b>	<b>7.805</b>	<b>4%</b>	<b>10.490</b>	<b>4%</b>	<b>10.832</b>	<b>4%</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>-13.017</b>	<b>-13%</b>	<b>6.329</b>	<b>6%</b>	<b>7.261</b>	<b>11%</b>	<b>18.064</b>	<b>12%</b>	<b>25.515</b>	<b>13%</b>

### Anexo 10. Estado de Resultados Anual proyectado

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CHOCOLATE (RECTANGULAR 13X9 CM)	\$ 1,55	\$ 0,65	\$ 0,68	\$ 0,72	\$ 0,75
CHOCOLATE (CORAZON 5 CM)	\$ 0,90	\$ 0,38	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,44
CHOCOLATE (CUADRADO O REDONDO 5 CM)	\$ 0,66	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,31	\$ 0,32
CUPCAKE (UNIDAD)	\$ 1,00	\$ 1,05	\$ 1,10	\$ 1,16	\$ 1,22
1/2 DOCENA DE ALFAJORES 5 CMS:	\$ 2,50	\$ 2,63	\$ 2,76	\$ 2,89	\$ 3,04
DOCENA DE ALFAJORES 5 CMS:	\$ 5,00	\$ 5,25	\$ 5,51	\$ 5,79	\$ 6,08
GALLETA (UNIDAD)	\$ 0,30	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,35	\$ 0,36
TORTA 1	\$ 17,00	\$ 17,85	\$ 18,74	\$ 19,68	\$ 20,66
TORTA 2	\$ 30,00	\$ 31,50	\$ 33,08	\$ 34,73	\$ 36,47
TORTA 3	\$ 44,00	\$ 46,20	\$ 48,51	\$ 50,94	\$ 53,48
INSUMOS 1	\$ 0,30	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,35	\$ 0,36
INSUMOS 2	\$ 0,50	\$ 0,53	\$ 0,55	\$ 0,58	\$ 0,61
INSUMOS 3	\$ 0,75	\$ 0,79	\$ 0,83	\$ 0,87	\$ 0,91
INSUMOS 4	\$ 1,00	\$ 1,05	\$ 1,10	\$ 1,16	\$ 1,22
EMPAQUE 1	\$ 2,25	\$ 2,36	\$ 2,48	\$ 2,60	\$ 2,73
EMPAQUE 2	\$ 3,00	\$ 3,15	\$ 3,31	\$ 3,47	\$ 3,65
EMPAQUE 3	\$ 3,00	\$ 3,15	\$ 3,31	\$ 3,47	\$ 3,65
EMPAQUE 4	\$ 4,00	\$ 4,20	\$ 4,41	\$ 4,63	\$ 4,86
EMPAQUE 5	\$ 5,00	\$ 5,25	\$ 5,51	\$ 5,79	\$ 6,08
EMPAQUE 6	\$ 0,80	\$ 0,84	\$ 0,88	\$ 0,93	\$ 0,97
EMPAQUE 7	\$ 1,00	\$ 1,05	\$ 1,10	\$ 1,16	\$ 1,22
EMPAQUE 8	\$ 1,15	\$ 1,21	\$ 1,27	\$ 1,33	\$ 1,40
EMPAQUE 9	\$ 0,65	\$ 0,68	\$ 0,72	\$ 0,75	\$ 0,79
EMPAQUE 10	\$ 0,85	\$ 0,89	\$ 0,94	\$ 0,98	\$ 1,03