

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING
PARA LA EMPRESA TECNIFRUT**

**AUTOR
CARLOS ESCOBAR JARA**

**TUTOR
EC. ROCÍO MATABAY RAMOS**

QUITO - 2010

UNIVERSIDAD ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA TECNIFRUT” ha sido desarrollado por Carlos Escobar con C.C. No. 170856454-5 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Carlos Escobar

AGRADECIMIENTO

A mis queridos papas Francisco y Aida quienes en toda su vida me brindaron amor y cariño, sobre todo el apoyo, su dedicación constante y esfuerzo, contribuyeron a terminar la carrera. Bendiciones les quiero mucho.

A mis hermanas quienes con sus consejos y apoyo incondicional, me ayudaron a seguir adelante en todas las dificultades que se me presentaron, motivándome semana tras semana a continuar luchando.

A mi Universidad en la cual logre obtener conocimientos y crecer intelectualmente, la misma que me permitió conocer a buenos amigos.

A mis maestros Ing. Gonzalo Osorio e Ing. Freddy Álvarez en especial a mi directora Eco. Roció Matabay quien con paciencia me entrego sus conocimientos y experiencia para la culminación del presente trabajo de disertación.

A todos quienes siempre estuvieron pendientes y me tendieron su mano.

GRACIAS...

Carlos

DEDICATORIA

El presente rinde un justo homenaje a quienes soportaron los trabajos en grupo, elaboración de deberes el fin de semana, el llegar todos los días a las diez de la noche.

Dedico con todo mi amor a mi esposa y mi hijo, porque gracias ellos logre terminar el objetivo que algún momento me propuse, sin duda alguna esta es una pequeña retribución a ese gran esfuerzo y a todo su amor que me han brindado.

Les amo mucho

Carlos

RESUMEN

Considerando que el consumo de caramelos y dulces hoy en día son parte del vivir diario de los niños, por las facilidades que brinda el comercio tanto en su publicidad y en su distribución, llegando de mejor forma a este consumidor final.

Sabemos claramente, el grado de satisfacción y gratificación que experimenta una persona a través de los sabores y sobre todo si es de dulce.

El gusto y la preferencia por consumir un caramelo diferente en los niños, en la actualidad son muy demandantes ya que son muy exigentes en los productos que consumen, tanto en su sabor, presentación y variedad.

Más aun, muchas personas utilizan las golosinas para transmitir sentimientos, para expresar amor, cariño o simplemente simpatía o agradecimiento.

Con este antecedente Tecnifrut se ha visto en la obligación de generar una planificación estratégica, que permita a la empresa darse a conocer en el mercado, generando una identidad corporativa.

La generación de nuevas líneas de productos apoyará a incrementar la participación del mercado, entregando también facilidad y comodidad de un excelente servicio, venta personalizada a distribuidores y detallistas apoyados en pedidos a través de un sitio Web.

ABSTRACT

Whereas the consumption of sweets and candies are now part of daily consumption of children, the benefit offered by trade in advertising and distribution is the best way to reach this consumer.

We know clearly the degree of satisfaction and gratification that a person experiences through the flavors and especially if they are sweet.

Children's taste and preference for eating candy today are very demanding as they are very particular in the products they consume, in taste, presentation and variety.

Moreover, many people use treats to convey feelings, express love, affection or just sympathy or gratitude.

With this background Tecnifrut has been forced to generate strategic planning, which enables the company to be known in the market, creating a corporate identity.

The generation of new products will increase the market share; also it will provide satisfaction of an excellent service, customized sales to distributors and retailers supported by website orders.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

1	METODOLOGÍA.....	15
1.1	ANTECEDENTES	15
1.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
	1.2.1 Planteamiento del Problema.....	16
	1.2.2 Formulación del Problema	17
	1.2.3 Sistematización del Problema.....	18
1.3	OBJETIVOS	18
	1.3.1 General	18
	1.3.2 Específicos	18
1.4	JUSTIFICACIÓN	19
	1.4.1 Teórica.....	19
1.5	MARCO TEÓRICO.....	20
	1.5.1 Análisis del Macro Ambiente.....	20
	1.5.2 Análisis del Micro Ambiente.....	23
	1.5.3 Capacidades Internas	24
	1.5.4 Estudio de Mercado.....	24
	1.5.4.1 Ventaja Competitiva.....	25
	1.5.5 Análisis FODA	25
	1.5.6 Mix de Marketing	27
	1.5.7 Balanced Scorecard	28
	1.5.8 Evaluación Financiera.....	29
1.6	HIPÓTESIS	30

CAPÍTULO II

2	DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....	31
2.1	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE.....	31
	2.1.1 Análisis Económico.....	31
	2.1.2 Análisis Demográfico	35
	2.1.3 Análisis Cultural y Social.....	39
	2.1.4 Entorno Político	44
	2.1.5 Ambiente Tecnológico	46
2.2	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	47
2.3	PERFIL INTERNO DE LA COMPAÑÍA	57
	2.3.1 Descripción de la Empresa	57
	2.3.2 Estructura Organizacional.....	58
	2.3.3 Estrategia de Mercadeo.....	61
	2.3.4 Capacidad Directiva.....	66
	2.3.5 Capacidad Financiera	67
	2.3.6 Capacidad Tecnológica (Producción)	73
	2.3.7 Capacidad del Talento Humano	74
	2.3.8 Capacidad Competitiva.....	75

2.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	77
2.4.1	Segmentación del Mercado	77
2.4.2	Tamaño de la Muestra	77
2.4.3	Diseño y Aplicación de la Entrevista a los Niños y Encuesta a Madres	79
2.4.4	Tabulación y Análisis de Resultados	84
2.5	FODA	87
2.6	ANÁLISIS DE IMPACTO	91
2.7	MATRIZ DEFENSIVA.....	94
2.7.1	Matriz de Vulnerabilidad DA	95
2.8	MATRIZ OFENSIVA.....	96
2.8.1	Matriz de Aprovechamiento FO	98

CAPÍTULO III

3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	100
3.1	MISIÓN	100
3.2	VISIÓN	100
3.2.1	VALORES CORPORATIVOS	100
3.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS	102
3.4	PLANES DE ACCIÓN	104
3.5	BALANCED SCORECARD	106
3.5.1	Perspectiva Financiera	106
3.5.2	Perspectiva de Cliente	106
3.5.3	Perspectiva de Procesos Internos	107
3.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	107

CAPITULO IV

4	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	109
4.1	SELECCIÓN ESTRATÉGICA	109
4.2	RELACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS EN LA CADENA DE VALOR	111
4.3	VENTAJA COMPETITIVA.....	112
4.4	ANÁLISIS DEL MARKETING MIX.....	113
4.4.1	Producto	113
4.4.2	Precio.....	116
4.4.3	Plaza.....	116
4.4.4	Comunicación	117
4.5	PROCESOS	126
4.5.1	Cadena de Valor	126
4.6	ACTIVIDADES CRÍTICAS.....	129
4.7	ACTIVIDADES DE APOYO.....	149
4.8	DIRECTRICES EMPRESARIALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.....	163
4.8.1	Políticas Administrativas.....	163

CAPÍTULO V

5	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	166
5.1	INVERSIÓN	166
5.2	RECURSOS ASIGNADOS A MARKETING	167
5.3	PRESUPUESTOS.....	169
5.3.1	Presupuesto de Ventas.....	169
5.3.2	Presupuesto de Costos.....	171
5.3.3	Presupuesto de Gastos Administrativos	173
5.3.4	Presupuesto de Gastos de Venta	179
5.3.5	Depreciación y Amortización	180
5.4	ESTADO DE RESULTADOS	181
5.5	PUNTO DE EQUILIBRIO	182
5.6	FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	185
5.7	INDICADORES DE EVALUACIÓN	186

CAPÍTULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	188
6.1	CONCLUSIONES.....	188
6.2	RECOMENDACIONES	189
	BIBLIOGRAFÍA.....	191
	ANEXOS	193

TABLA DE CUADROS

CAPÍTULO II

CUADRO No. 1 INFLACIÓN Y TASAS DE INTERÉS ACTIVA.....	32
CUADRO No. 2 EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO Y SUBEMPLEO	42
CUADRO No. 3 RANGO DE QUINTIL.....	43
CUADRO No. 4 COMPETENCIAS DE TECNIFRUT	54
CUADRO No. 5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	56
CUADRO No. 6 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	57
CUADRO No. 7 DIAGNÓSTICO INTERNO DEL PCI	67
CUADRO No. 8 BALANCE GENERAL CONSOLIDADO	68
CUADRO No. 9 BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	70
CUADRO No. 10 ÍNDICE DE SOLVENCIA.....	71
CUADRO No. 11 ÍNDICE DE ROTACIÓN	72
CUADRO No. 12 ÍNDICE DE APALANCAMIENTO	72
CUADRO No. 13 ÍNDICE DE RENTABILIDAD	73
CUADRO No. 14 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	74
CUADRO No. 15 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	75
CUADRO No. 16 CAPACIDAD COMPETITIVA	76
CUADRO No. 17 ANÁLISIS INTERNO.....	89
CUADRO No. 18 ANÁLISIS EXTERNO.....	91

CAPÍTULO IV

CUADRO No. 19 INVERSIÓN EN CAMPAÑA PUBLICITARIA	124
CUADRO No. 20 PROMOCIONES.....	125
CUADRO No. 21 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	126

CAPÍTULO V

CUADRO No. 22 PROYECCIÓN DE INVERSIÓN	167
CUADRO No. 23 CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO	168
CUADRO No. 24 TABLA DE AMORTIZACIÓN	168
CUADRO No. 25 PRESUPUESTO DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO Y SERVICIO	170

CUADRO No. 26 PRESUPUESTO DE COSTO	172
CUADRO No. 27 GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA.....	174
CUADRO No. 28 OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	176
CUADRO No. 29 GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA.....	177
CUADRO No. 30 GASTOS DE CAPACITACIÓN	179
CUADRO No. 31 OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	179
CUADRO No. 32 GASTOS DE VENTA CON PROPUESTA	179
CUADRO No. 33 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES	180
CUADRO No. 34 ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA	181
CUADRO No. 35 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1	182
CUADRO No. 36 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 5	183
CUADRO No. 37 FLUJO DE EFECTIVO.....	185
CUADRO No. 38 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	186
CUADRO No.39 FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	187

TABLA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

GRÁFICO No. 1 ARANCELES.....	34
GRÁFICO No. 2 MERCADO DE CONFITES.....	38
GRÁFICO No. 3 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	47
GRÁFICO No. 4 ORGANIGRAMA EMPRESA TECNIFRUT CÍA. LTDA.....	58
GRÁFICO No. 5 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA.....	61
GRÁFICO No. 6 TIPOS DE ENVASE QUE COMERCIALIZA TECNIFRUT.....	62
GRÁFICO No. 7 MATRIZ BCG.....	63
GRÁFICO No. 8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS.....	66
GRÁFICO No. 9 MÁQUINA CENTRIFUGADORA.....	74
GRÁFICO No. 10 POBLACIÓN FEMENINA DEL CANTÓN QUITO.....	78
GRÁFICO No. 11 EDAD COMPRENDIDA DE LOS HIJOS.....	84
GRÁFICO No. 12 DINERO UTILIZADO EN LA COMPRA DE CAMELOS.....	85
GRÁFICO No. 13 MEJORÍAS EN EL CAMELO DUVI.....	87

CAPÍTULO IV

GRÁFICO No. 14 SELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	109
GRÁFICO No. 15 PRODUCTOS ACTUALES.....	113
GRÁFICO No. 16 NUEVOS ENVASES.....	115
GRÁFICO No. 17 INVERSIÓN EN LA MATRIZ NUEVOS ENVASES.....	115
GRÁFICO No. 18 CADENA DE VALOR.....	127
GRÁFICO No. 19 FLUJOGRAMA.....	128
GRÁFICO No. 20 FLUJOGRAMA SELECCIÓN DE PROVEEDOR.....	132
GRÁFICO No. 21 UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN BODEGA.....	134
GRÁFICO No. 22 GENERACIÓN DE PRODUCTOS.....	138
GRÁFICO No. 23 CONTRATACIÓN DE MEDIOS PUBLICITARIOS.....	141
GRÁFICO No. 24 VENTA DE PRODUCTOS.....	145
GRÁFICO No. 25 ENTREGA DE PRODUCTOS AL CLIENTE.....	148
GRÁFICO No. 26 PAGO A PROVEEDORES.....	152
GRÁFICO No. 27 FACTURACIÓN.....	156

GRÁFICO No. 28 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	159
GRÁFICO No. 29 CONTRATACIÓN DE PERSONAL	162
GRÁFICO No. 30 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1.....	183
GRÁFICO No. 31 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 5.....	184

TABLA DE MATRIZ

CAPÍTULO II

MATRIZ No. 1 ANÁLISIS DOFA TECNIFRUT	92
MATRIZ No. 2 ANÁLISIS DE IMPACTO DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	93
MATRIZ No. 3 ANÁLISIS DE IMPACTO DE DEBILIDADES Y AMENAZAS	93
MATRIZ No. 4 MATRIZ DEFENSIVA.....	94
MATRIZ No. 5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD DA	95
MATRIZ No. 6 MATRIZ OFENSIVA.....	97
MATRIZ No. 7 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO FO.....	98

CAPÍTULO III

MATRIZ No. 8 MATRIZ AXIOLÓGICA	101
MATRIZ No. 9 PLANES DE ACCIÓN	104
MATRIZ No. 10 PLANES DE ACCIÓN	105
MATRIZ No. 11 BALANCES SCORECARD	108

CAPÍTULO IV

MATRIZ No. 12 SELECCIÓN DE PROVEEDOR Y PRODUCTO A BODEGA	131
MATRIZ No. 13 UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN BODEGA.....	134
MATRIZ No. 14 GENERACIÓN DE PRODUCTOS	137
MATRIZ No. 15 CONTRATACIÓN DE MEDIOS PUBLICITARIOS	140
MATRIZ No. 16 VENTA DE PRODUCTOS.....	144
MATRIZ No. 17 ENTREGA DE PRODUCTOS AL CLIENTE.....	147
MATRIZ No. 18 PAGO A PROVEEDORES	151
MATRIZ No. 19 FACTURACIÓN	155
MATRIZ No. 20 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	158
MATRIZ No. 21 CONTRATACIÓN DE PERSONAL	161

CAPÍTULO I

1 METODOLOGÍA

1.1 ANTECEDENTES

En el año 1985 el Sr. José Amores elabora sus primeros caramelos tradicionales que eran vendidos a los famosos chocolatineros, personas que comercializaban caramelos y dulces a las afueras de los cines tradicionales que existían en aquellas épocas, Cine Bolívar, Capitol, Alhambra, entre otros.

Esos productos a lo largo del tiempo alcanzaron fama por haber conquistado el paladar de personajes indomables, como ex-presidentes de la República, el ex presidente Sixto Durán-Ballén; siendo un punto a favor él poder conquistar al mercado interno y el deleitar paladares exigentes.

Sin embargo, los cambios que se han dado a través del desarrollo tecnológico con el VHS y luego DVD, hizo que la asistencia a las salas de cine sea cada vez más decreciente por lo que el consumo de dulces y caramelos tradicionales también fue reduciendo sus ventas y con el pasar del tiempo su comercialización se redujo sustancialmente al encontrar en el producto importado un sustituto ideal, por calidad e innovación.

Para el año 2001 una nueva generación retoma la administración de la empresa, Ricardo Amores, quien estaba completamente convencido que se

podía continuar con el producto pero buscando opciones que sean de interés para esa nueva generación joven, por lo que convierte el caramelo tradicional en caramelo en polvo, logrando entrar con buena acogida en el mercado.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema

Dentro del sector confitero es necesario tener presente tres tendencias claramente manifiestas. Primero, a pesar de la crisis el gasto en dulces se mantiene en alrededor de 256 millones de dólares equivalentes al 2,5 por ciento de los ingresos de las familias de mediano poder adquisitivo.

Segundo, un gran porcentaje de ecuatorianos creen que los confites extranjeros son lo máximo, pese a que estamos seguros de la calidad de los nuestros.

Y finalmente, si bien los caramelos no son un alimento, gustan y fascinan a los niños y adultos. Se los brindamos en una fiesta o en un día especial. Pero existen muchos argumentos en contra de los dulces “Los dulces engordan”. Como todo hidrato de carbono es fuente de energía. Pero si se abusa de ellos se acumulan por lo que es aconsejable mantener una dieta equilibrada.

Los hidratos de carbono, entre ellos el azúcar, deben ocupar el 50 por ciento de la dieta, fundamentalmente en los niños. El 30 por ciento es de grasas y el 15 por ciento, de proteínas.

Estas tendencias, han incidido en la actividad empresarial, este es el caso de Tecnifrut una empresa dedicada a la venta de dulces y caramelo en polvo, que por la no diversificación de productos al momento experimenta pérdida de participación en el mercado.

Este decrecimiento se debe a la falta de estrategias que permitan promocionar y dar a conocer al mercado los productos tradicionales, ya que con el ingreso de sustitutos extranjeros sus ventas se han visto muy afectadas, lo que ha ocasionado un bajo volumen de ventas y pérdida de clientes.

De mantenerse esta tendencia la empresa experimentaría mayores pérdidas, esto porque mantener la infraestructura actual genera reducciones crecientes en el margen de contribución por la subutilización de la capacidad instalada.

Consecuentemente se propone como alternativa la formulación de un plan de marketing, que permitirá conocer y definir la situación actual en el mercado, no solo de su producto sino de la empresa mismo, así como también la del entorno y su incidencia en el sector de confites; para definir donde quiere llegar, cuál será su participación de mercado frente a la competencia, cómo lo vamos a hacer y cuánto nos costará.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles serán las características del plan de marketing que permitirán a la Empresa Tecnifrut alcanzar mayor participación en el mercado de dulces y caramelos, logrando con esto incrementar la cartera de clientes?

1.2.3 Sistematización del Problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa tanto internamente como en su entorno?
2. ¿Qué estrategias a corto, mediano y largo plazo permitirán incrementar la participación en el mercado de dulces – caramelos?
3. ¿Qué indicadores de gestión medibles derivados de la planificación estratégica nos permitirá determinar la efectividad en la aplicación?
4. ¿Cuál será el impacto financiero de implementar el plan de Marketing?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Diseñar un plan de marketing para la Empresa Tecnifrut que permita alcanzar mayor participación en el mercado de dulces y caramelos, logrando con esto incrementar la cartera de clientes.

1.3.2 Específicos

1. Determinar la situación actual de la empresa tanto internamente como en su entorno.

2. Diseñar las estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitirán incrementar la participación en el mercado de dulces – caramelos.
4. Establecer los indicadores de gestión medibles derivados de la planificación estratégica que nos permitirá determinar la efectividad en la aplicación.
3. Cuantificar el impacto financiero de implementar el plan de Marketing.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Teórica

La Investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y de los conceptos fundamentales de la planificación estratégica de marketing, encontrar explicaciones a una grave situación que se ha venido observando al interior de la Empresa Tecnifrut, como es la disminución constante de las ventas que se estima en un promedio del 40 % anual en los últimos 4 años que ha generado pérdidas significativas; situación que contrasta frente a un crecimiento promedio anual del 5% en el sector de confites sustentado en el incremento de la participación de mercado de productos importados, que actualmente cubren alrededor del 70% de la demanda y que han venido desplazando a la confitería nacional, por falta de calidad en la materia prima y la innovación en la presentación de los productos.

De igual forma y considerando la inestabilidad política del País y su incidencia en el sector, es necesario que la empresa planifique su crecimiento para que pueda actuar proactivamente frente a situaciones inesperadas que puedan suceder a futuro. Funciones que sin duda la administración podrá cumplirla si cuenta con una herramienta clave como es la planificación estratégica de marketing.

1.5 MARCO TEÓRICO

El marco teórico para el desarrollo de la propuesta se sustenta en cuatro pilares fundamentales: el diagnóstico estratégico a través del análisis FODA, el direccionamiento y estrategia de crecimiento, el monitoreo y control y la evaluación financiera; temas que serán desarrollados a continuación.

1.5.1 Análisis del Macro Ambiente

A) El Entorno Demográfico

Es muy importante el entorno demográfico, ya que en base a su estudio que es una de las partes fundamentales, siendo la población el principal elemento del mercado, los cambios que se den en este aspecto serán los que afectan directamente a la demanda de bienes y al comportamiento del consumidor.

“El mercado ya no es lo que era, en efecto, el mercado ha cambiado en forma radical como consecuencia de fuerzas sociales muy potentes y en

ocasiones interrelacionadas, que han generado nuevas conductas en la población.¹

B) El Entorno Económico

Entorno en el cual se analiza las principales magnitudes macroeconómicas como es la inflación, tipos de tasa de interés, desempleo, tipos de cambio, impuestos, política interna y externa.

“El entorno económico del ambiente general señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como ejemplos de factores económicos basta citar el crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, el incremento de la productividad, los niveles de empleo, el ingreso del consumidor, deuda pública.²

C) El Entorno Tecnológico

El análisis de este entorno tecnológico debe servir para aprovechar de forma efectiva todos los adelantos tecnológicos que se den y que impacten directamente en las operaciones de la empresa, ya que estos cambios permitirán a la organización brindar un mejor producto a los clientes y con esto mejorar la satisfacción de los mismos.

¹ PHILLIP, Kotler y LANE, Kevin. (1998). *Dirección de Marketing*. México: Seller Edición Duodécima. p. 13.

² CERTO, Samuel y PETER, Paul. (2000). *Dirección Estratégica*. Tercera Edición.

Componente tecnológico está estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y del mejoramiento continuo de la calidad.³

D) Entorno Cultural y Social

El entorno cultural y social es muy importante según el análisis que realizan muchos autores. Por lo que significa que la empresa y su oferta de producto y servicios deben encajar en la sociedad bajo parámetros de valor, tradición, costumbre, situaciones que si son bien manejadas conseguirán situar a la empresa en una posición diferenciada frente a sus competidores.

“La sociedad perfila creencias, valores y normas que definen en gran medida esos gustos y preferencias”.⁴

E) Entorno Político – Legal

El entorno político y su manejo legal, analizando la estructura dentro de la cual se desarrolla la empresa, podremos tener la oportunidad de mejorar el negocio o estar más alertas a cambios como a nuevas disposiciones fiscales, ideologías y formas de gobierno.

³ *Ibíd.*

⁴ PHILLIP, Kotler y LANE, Kevin. (1998). *Op. Cit.* México: Seller Edición Duodécima. p. 87.

“El componente legal consiste en leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad”.⁵

1.5.2 Análisis del Micro Ambiente

A) Proveedores

Una adecuada y planificada selección de proveedores, será la que garantice a la empresa que disponga de, un buen costo y materia prima de calidad, los cuales deberán cumplir en cantidad como en tiempos óptimos, además de evitar reproceso en productos de mala calidad.

“Antes de seleccionar a un proveedor, el centro de compra deberá especificar los tributos que se esperan del producto e indicar su importancia relativa”.⁶

B) Clientes

Constituyen el factor más importante del entorno ya que es una de las partes de la relación de intercambio comercial y sin ellos no hay razón de ser de una empresa.

⁵ CERTO, Samuel y PETER, Paul. (2000). *Op. Cit.* Tercera Edición.

⁶ PHILLIP, Kotler y LANE, Kevin. (1998). *Op. Cit.* México: Seller Edición Duodécima. p. 225.

C) Competencia Actual y Futura

Sin competencia el mercado no se perfeccionaría, por lo que tiene gran incidencia en cada una de las empresas, generando en estas una pérdida o incremento de participación, pérdida o incremento de clientes.

D) Sustitutos

Se refiere a aquellos productos que podrían sustituir en las preferencias del consumidor se por necesidad o producto a producto.

1.5.3 Capacidades Internas

Aquí se analizará y evaluará las capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano que caracterizan a la empresa y que significarán fortalezas o debilidades de la misma.

1.5.4 Estudio de Mercado

La importancia de realizar un estudio de mercado para tener claro cuál será la cantidad de consumidores que adquirirán o consumirán el bien o servicio que se piensa vender, durante un periodo definido y a qué precio estará dispuestos a adquirir. Proporcionados este estudio indicador si el producto corresponde a lo que desea comprar el cliente, de igual forma que tipos de clientes son los indicados o interesados en nuestros productos.

“La función primaria de la investigación es suministrar los datos sobre los cuales la dirección de la empresa o de los demás departamentos que plantean y programan la actividad, crecimiento de la misma podrán basar sus decisiones, dentro de un mercado consumidor y una economía cada vez más compleja”.⁷

1.5.4.1 Ventaja Competitiva

La empresa debe ser capaz de generar un valor elevado respecto de sus competidores, el contar con una mejor posición frente a los competidores, asegura a los clientes, y protege contra las amenazas de las fuerzas competitivas.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una empresa para tratar de minimizar a las compañías competidoras y obtener una ventaja competitiva, esta estrategia puede ser ofensiva o defensiva.

“Ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que, de una u otra manera sus competidores no pueden alcanzar”.⁸

1.5.5 Análisis FODA

Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

⁷ BUTAZZI, Renso. (1990). *Investigación Comercial*. 2da. Edición. p. 235.

⁸ PHILLIP, Kotler y LANE, Kevin. (1998). *Op. Cit.* México: Seller Edición Duodécima. p. 150

El análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

A) Oportunidades y Amenazas

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnologías las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, las tendencias sociales.

Las Oportunidades: Variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Amenazas: Variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

B) Fortalezas y Debilidades

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí y según “Philip Kotler para diseñar y aplicar las mejores estrategias de posicionamiento, las empresas deben prestar especial atención a sus competidores, por lo que los mercados se han vuelto demasiado competitivos como para centrarse únicamente en los consumidores”,⁹ a partir de este análisis nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Las Fortalezas: Son los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Las Debilidades: aquellos factores que se encuentran en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

1.5.6 Mix de Marketing

La utilización de una serie de herramientas a través de una combinación o mezcla conocida como Mix de marketing, nos permitirá alcanzar las metas planteadas de la empresa.

⁹ Ibídem. p. 342

- Productos y Servicios.
- Precios.
- Publicidad.
- Plaza.
- Packaging.
- Procesos.
- Personal de Contacto.
- Physical Evidence.

El éxito de la empresa vendrá dado por el conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que una vez puesto en marcha mediante este plan de marketing alcanzara los objetivos planteados dentro de su mercado.

1.5.7 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas alrededor del mundo.

Los empresarios han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus empresas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazadas en sus planes estratégicos. Aunque la

planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40%) y los empleados (10%).

¿Qué busca el BSC?, El BSC busca fundamentalmente completar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización. La mayoría de sistemas de medición actuales en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados a los indicadores financieros. Cuando una empresa se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

1.5.8 Evaluación Financiera

La evaluación financiera se la realizará con el modelo de empresas en marcha a través del cual se proyecta los resultados de la empresa sin propuesta, es

decir bajo en nivel de crecimiento actual; y, se comparan con las proyecciones financieras de la empresa al implementar la propuesta. El flujo de efectivo que se genera se denomina flujo de efectivo incremental el mismo que al ser valorado en el tiempo con la técnica del valor actual neto permite establecer su valor en términos monetarios presentes y al cual se descontará la inversión inicial en activos no corrientes para calcular el valor actual neto de la propuesta.

Otra herramienta de toma de decisión es la tasa interna de retorno empleada cuando la inversión es en activos no corrientes y el retorno de la inversión en caso de asignarse los recursos al gasto corriente.

1.6 HIPÓTESIS

La implementación de un plan de Marketing para la Empresa Tecnifrut permitirá alcanzar mayor participación en el mercado e incrementar el nivel de ventas mejorando la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

2.1.1 Análisis Económico

A inicios del 2000, el Gobierno Nacional, con base legal en la Ley de Transformación Económica (conocida como Trolebús¹), implementó el proceso de dolarización oficial de la economía ecuatoriana. Una vez decretada, el Banco Central procedió a la fijación del tipo de cambio de canje de los sucres existentes por dólares. Se estableció una cotización de 25.000 sucres por dólar.

Al pasar los años a pesar de mantener como moneda oficial el dólar la situación económica en el país no ha sido muy favorable, por lo que la inflación mensual en enero del 2008 se ubico en el 1.14%, porcentaje por encima del nivel alcanzado en dicho mes en los últimos 5 años.

La inflación general anual durante el año 2008 fue de 8.83% cifra superior a la registrada en el año inmediatamente anterior es decir del 2007 con un índice de 3.33%.

Cuadro No. 1

INFLACIÓN Y TASA DE INTERÉS ACTIVA

Factores Económicos (años)	2005	2006	2007	2008	2009
INFLACIÓN	3,14%	2,87%	3,33%	8,83%	4,31%
TASAS DE INTERÉS ACTIVA	8,77%	9,86%	14,15%	12,16%	15,45%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Carlos Escobar

El ingreso por remesas que registró Ecuador durante 2009 llegó a 2.821 millones de dólares, asegura un estudio del Banco Central, en el que se señala, que en el 2008 el flujo llegó a 2.927 millones de dólares. El informe del ente emisor justifica la bajada en el monto del año pasado con la crisis económica que afrontan Estados Unidos y Europa, los principales destinos de los emigrantes ecuatorianos.

Según estos datos, las provincias que recibieron un mayor flujo de remesas en divisas son Guayas, Azuay, Pichincha, Cañar y Loja, que en conjunto suman el 74,3 por ciento del total de ingresos de ese rubro. La región costera es la que más concentra los ingresos por remesas, con el 41,1 % del total; seguido de la sierra austral, con el 31,9 %; la sierra del centro y del norte, con el 24,3 %, y la Amazonía, con apenas el 2,4 %.

Las remesas son el segundo rubro de ingresos de Ecuador, solo superado por las exportaciones de petróleo, que el año pasado generaron cerca de unos 11.000 millones de dólares.

En la composición de la inflación, el grupo de productos de mayor incidencia son los alimentos y bebidas no alcohólicas que representan el 25,1% de la composición. Si bien en este segmento se encuentran artículos que subieron en su arancel como confites, chocolates o mermeladas, no influyen de manera importante en el índice global. Los importadores estiman que con las medidas que limitan el acceso de bienes, con cuotas o nuevos recargos, las ventas sufrirán una reducción en este año.

La inflación es medida estadísticamente a través del índice de precios al consumidor (IPC) del área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. Esto puede afectar al producto porque a medida que pasa el tiempo los costos de las materias primas como el azúcar, maní, empaque, plástico para el caramelo en polvo y dulces, la mano de obra sube por lo que el precio del producto también subirá.

El aumento de precios de mercancías importadas, por las restricciones que determinó el Gobierno, podría verse reflejado en la inflación de febrero 2009, ya que varios de los productos sujetos a esta medida entran en los artículos que el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) investiga para determinar este índice.

Gráfico No. 1

ARANCELES



Fuente: INEC

Elaborado por: Carlos Escobar

Según especialistas, los consumidores podrían optar por cambiarse a marcas nacionales de menores precios, incentivados por consumir primero lo nuestro.

Esta medida aparenta ser un incentivo para la producción local por los bienes importados con límites, los industriales nacionales no tienen condiciones favorables para aumentar sus inversiones debido al contexto de crisis financiera y el plazo de un año de la restricción, no necesariamente una restricción de las importaciones va a hacer que los empresarios produzcan o inviertan más, porque las condiciones del mercado no favorecen la producción interna.

En el sector de alimentos y bebidas en enero del 2009 registra la segunda tasa más alta de inflación mensual y acumulada 0.86%, incrementando a cerca de

tres veces el nivel del mismo que fue de 0,36 % del año 2008. En el mercado de los dulces en general la tasa de crecimiento es alta, esto hace que exista nuevos entrantes y que la industria de los dulces impulse a que sus cuotas de mercado aumenten como es el caso de Confiteca, empresa que actualmente es el competidor más importante abarca el 63% del mercado nacional con caramelos, chupetes, chicles, chocolates, galletas, etc.

De hecho, la canasta de confitería fue el ramo de alimentos que registró el mayor crecimiento durante el año pasado, se estableció que la adquisición de golosinas creció un 10%, sobre otros productos como los cereales, la leche y sus derivados.

Considerando la posición actual en la que se encuentran los dulces y caramelos tradicionales se considera que la participación en el mercado es baja, es decir tiene una alta tasa de crecimiento en el mercado y baja participación, frente a los competidores más importantes.

2.1.2 Análisis Demográfico

El análisis demográfico de la empresa Tecnifrut se basa en los datos de la población, tasa de crecimiento, número de hogares, promedio de ocupantes por hogar de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, tomando en cuenta la población urbana de la ciudad.

Los hogares en el país están estructurados de una forma muy tradicional consiste en un esposo, una esposa e hijos, en ocasiones abuelos, La población

Ecuatoriana a tenido una evolución desde el año 1990 al 2000 teniendo un crecimiento en este periodo del 2.05%, mientras que la evolución de la población en el 2001 al 2009 es de 12,22% con un total de 13,9 millones de habitantes, lo que da una densidad demográfica sobre 47 h/km², étnicamente es un país muy diverso, el 65% de la población es mestiza.

La población ecuatoriana es muy joven. El 35% de la población tiene menos de 15 años, el 61% entre 15 y 64 y sólo un 4% tiene más de 65 años. El crecimiento de la población es muy alto, en torno al 1,9% anual, y a pesar de que el saldo migratorio es del -0,52%. La tasa de natalidad es muy alta 25%, y la tasa de fecundidad de casi 3 hijos por mujer. La tasa de mortalidad es relativamente baja 5,3%, pero la tasa de mortalidad infantil se dispara hasta el 32%. Con todo ello la esperanza de vida al nacimiento asciende a unos 72 años. Es una población que no ha terminado la transición demográfica, pero que está claramente en la parte descendente del ciclo.

Las principales ciudades de Ecuador son:

- Guayaquil, 1.952.029 h, provincia de Guayas.
- Quito, 1.699.814 h, provincia de Pichincha.
- Cuenca, 276.964 h, provincia de Azuay.
- Santo Domingo, 200.421 h, provincia de Santo Domingo.
- Machala, 198.123 h, provincia de El Oro.
- Manta, 183.166 h, provincia de Manabí.
- Portoviejo, 170.326 h, provincia de Manabí.

- Eloy Alfaro, 167.784 h, provincia de Guayas.
- Ambato, 154.369 h, provincia de Tungurahua.
- Riobamba, 124.478 h, provincia de Chimborazo.
- Quevedo, 119.436 h, provincia de Los Ríos.
- Loja, 117.796 h, provincia de Loja.
- Milagro, 110.093 h, provincia de Guayas.

El Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia cuenta con 1.699.814 millones de habitantes, lo que constituye un importante incentivo a la realización de inversiones en emprendimientos productivos, parques industriales y un parque tecnológico. Muchas ciudades sudamericanas están en un proceso que se viene dando desde los años 40, donde la población rural se vuelca a las ciudades, elevando el porcentaje de taza urbana.

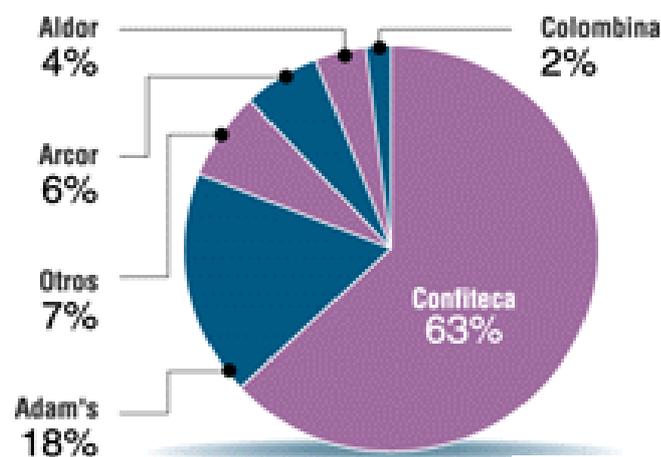
El estudio se basa en los datos del área urbana de Quito, la población urbana tiene una tasa de participación del 72,8% del total de la población de la ciudad en el 2007. Para el 2009 la población urbana estimada fue de 1.4630.225 habitantes y para el 2010 hay una proyección de 1.702.304 habitantes.

Quito es un centro de servicios turísticos y el mayor generador de transporte de carga aérea y terrestre del país. Concentra una buena parte de los establecimientos fabriles, la mayor parte del Sistema Bancario, manteniendo casi todas las oficinas estatales, y de inversión de capital del Ecuador, según indicadores de servicios. Para atender las crecientes necesidades del comercio nacional e internacional, actualmente construye un moderno sistema

aeroportuario; una zona franca que atraerá inversión extranjera, tecnología y generará importantes fuentes de empleo; un centro integrado de mercaderías que por su rol de comercio sé vera en un total crecimiento.

Con el crecimiento de la población urbana, la concentración de la mayoría de empresa privado y público y con un aumento creciente por el gusto de los dulces y confites es una posibilidad para que la empresa ampliara su producción y obtenga nuevos demandantes del producto.

Gráfico No. 2



Fuente: www.confitecaconfites.com

Elaborado por: Confiteca

Los caramelos, confites y chocolates de acuerdo a los insumos utilizados logran producir una gran variedad, estando clasificada por tipos, presentaciones, sabores, tamaños. Asimismo hay una amplia variedad de marcas las cuales ya se encuentran posicionadas en el mercado, las mismas que usan químicos para la elaboración de sus productos. Considero que es una barrera de entrada altamente atractiva, dado que como nuevo competidor existe la ventaja de diferenciarse por las raíces culturales de los pueblos

ecuatorianos, enfocándose en la inserción de productos típicos y hechos en el Ecuador.

En el mercado Ecuatoriano, el consumidor de la Sierra compra un 5% en golosinas tradicionales, 8% más de chupetes, un 11% más de caramelos, un 24% más de chicles y un 33% más de chocolates que el de la Costa. El análisis se realizó en 62 ciudades del país y en dos canales de venta: el tradicional (tiendas, abarrotes, panaderías, farmacias, supermercados, quioscos...) y en modernos autoservicios.

La tendencia de los ecuatorianos por las golosinas ubica en el primer lugar a las diferentes marcas de gomas de mascar como el confite más comprado, con el 29,4% de las preferencias. En segundo lugar se encuentran los caramelos con el 21,3%. Las galletas alcanzan el tercer lugar con un 21,1% y las tabletas de chocolate concentran al 11,8% de los consumidores.

Estos productos han subido hasta un 15% el precio, pero no disminuye el antojo. Galletas, chocolates y caramelos son productos imprescindibles para los ecuatorianos y aunque actualmente se registran incrementos en sus valores, su consumo no presenta variaciones, por lo que creemos que para la empresa es una oportunidad.

2.1.3 Análisis Cultural y Social

En nuestro país, la práctica social, la participación plural en el hacer cotidiano, ha determinado posicionamientos que superan toda resistencia generada en el

interés individual o grupal. La conservación y el desarrollo del patrimonio cultural; la consolidación de un sistema de participación ciudadana; el fomento a la industria Ecuatoriana; el fomento de los procesos creativos; la profesionalización de gestores y actores culturales, la gestión y promoción internacional, la creación de centros de promoción cultural, institucional y la implementación de procesos de comunicación y difusión cultural.

Entre los problemas culturales que atraviesa nuestro país se encuentran:

- Débil proceso de reafirmación identitaria y de autoestima grupal.
- Carencia de oportunidades equitativas
- Inequidad y exclusión verificada a lo largo de la historia de nuestro país
- Fragmentado conocimiento de la multirealidad cultural
- Desconocimiento de la heredad cultural se agrava dramáticamente.
- Carencia de oportunidades y respaldo desde las instancias oficiales para el desarrollo de la organización ciudadana en función del fortalecimiento sociocultural.

Dentro de la conservación y desarrollo del patrimonio cultural, en la actualidad se está incrementando con mayor fortaleza la conciencia de que consuma lo nuestro, primero es Ecuador, esto despertara a nuevos consumidores y estimulara el deseo conocer cuáles son los dulces tradicionales que se elaboran en nuestro país como un referente nacional e internacional, proporcionando una fortaleza a nivel de la confitería nacional, y por ende

Tecnifrut se verá beneficiada de un cambio en el gusto de consumir productos tradicionales.

La tendencia de los ecuatorianos por las golosinas ubica en el primer lugar a las diferentes marcas de gomas de mascar como el confite más comprado, con el 29,4% de las preferencias. En segundo lugar se encuentran los caramelos con el 21,3%. Las galletas alcanzan el tercer lugar con un 21,1% y las tabletas de chocolate concentran al 11,8% de los consumidores, y en un último lugar se encuentra la confitería tradicional con el 1,15% por lo que para Tecnifrut representa un reto al querer posicionar al dulce tradicional en un mejor porcentaje frente al segmento de confites.

Pobreza

La pobreza ha sido una de las áreas menos tratadas en las investigaciones sociales desde hace algún tiempo. Uno de los factores que quizás ha influido en esta perspectiva es, porque justamente su rasgo distintivo ha sido su dinámica de crecimiento económico.

Las políticas sociales que se encuentran vigentes generan en los necesitados una suerte de dependencia con todas las implicaciones de indignidades que esto conlleva, según los índices de pobreza en el 2009 disminuyeron del 36,74 al 35,09%.

Por otro lado, el Estudio de Opinión Empresarial (EOE) del BCE con una muestra de 800 empresas indica que para agosto la demanda laboral del sector industrial disminuyó en 0,11 puntos porcentuales con relación a julio y se prevé para septiembre un aumento de tan solo 0,03%; En el sector de la construcción el empleo aumentó en 1,2%; en el comercial en 0,3% y en el que corresponde a servicios se redujo en 0,6%; también se prevee que el sector manufacturero es uno de los de mayor incidencia y tendrá un crecimiento de un 3,8% según la investigación del BCE.

Cuadro No. 2

Evolución del Desempleo y Subempleo

Años	2006	2007	2008	mar-09
Desempleo	6,15%	6,33%	7,50%	7,00%
Subempleo	39,37%	44,07%	43,75%	45,10%
Desempleo: personas de mas de 10 años de edad sin empleo, buscando trabajo o esperan una respuesta Subempleo: personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de consulta en referencia, dispuestas y disponibles para modificar situación laboral.				

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Carlos Escobar

La cultura y el nivel de vida son importantes debido a que estos productos por su gran calidad deben ser reconocidos como una parte del patrimonio cultural de nuestra sociedad ecuatoriana. Por lo que la pobreza social sería considerada como una amenaza a nuestro producto, al considerarse que no es de consumo básico.

Se tiene que para el consumo de dulces y caramelos tradicionales se determina los ingresos y los gastos de las personas que tienen un poder

adquisitivo medio alto, y que su consumo se realce a nivel de supermercados, correo electrónico, teléfono, tiendas especializadas.

Es por ello que se toma el quintil 4 y el quintil 5, estos datos muestran que las personas que se encuentran en el rango del quintil 4, destinan sus gastos en confites el 4%, las cuales tienen un sueldo aproximadamente de \$ 916.32 dólares mensuales. En el quintil 5 las personas destinan de sus ingresos al consumo de confites el 3%, con unos ingresos aproximados de \$ 1.333,28 dólares mensuales.

Se toma estos dos quintiles debido a que esta población tiene un mayor conocimiento sobre estos productos y una capacidad adquisitiva más alta.

Cuadro No. 3

RANGO DE QUINTIL					
Quintil 4			Quintil 5		
Hogares	Ingresos	Gastos en Confites	Hogares	Ingresos	Gastos en Confites
79.080	869.550.309	4%	79.101	1.265.569.887	3%
En dólares al Mes	916,32	\$36,65	En dólares al Mes	1.333,28	\$39.99

Fuente: INEC

Elaborado por: Carlos Escobar

Una tasa de interés activa promedio de 12,16% demuestra que en el Ecuador el financiamiento por parte de las Instituciones Financieras es alto, lo cual es una barrera para todos los negocios que buscan un crédito a través de la banca.

Con unas tasas tan elevadas por parte del sector financiero para Tecnifrut es complicado financiarse ya que actualmente la incertidumbre que existe en el país no permite mantener una seguridad en tasa a largo plazo. Y la limitación del sector bancario al estar restringidos en sus operaciones de créditos hace que nos apalanquemos en los proveedores, llegando a generar convenios para manejar un cupo de crédito directo.

2.1.4 Entorno Político

La política que viven los países de América Latina hace que su horizonte dependa constantemente de la suerte o la atención de los gobiernos y de los conflictos sociales a su alrededor; lo que, consecuentemente, obliga a un análisis de coyuntura a volver su contenido altamente dependiente de las perspectivas políticas que puedan establecerse para períodos de tiempo.

Una característica que, paradójicamente, contrasta con las posibilidades mínimas de conducción y de aplicación de un programa de gobierno propio con las que cuenta cada presidente que llega al poder.

En el Ecuador la falta de políticas claras ha fomentado la salida de capitales, lo que perjudica la estabilidad del sistema, por lo que también ha generado problemas en el sector manufacturero.

La arraigada corrupción ha obstaculizado los esfuerzos por aplicar reformas macroeconómicas y de otro tipo durante la mayor parte de los años noventa.

Cada vez que el movimiento reformista comenzaba a tomar vuelo, se dificultaba por alegatos de corrupción que obligaron a renunciar a sucesivos líderes gubernamentales, en la actualidad se presenta nuevas formas de autoritarismo, de movilizaciones sociales con capacidad constituyente desde una visión democrática participativa, la cual se ha ido consolidando en un nuevo giro político.

El proyecto de la nueva constitución elaborado por la asamblea Constituyente que fue aprobada en el referéndum realizado el 28 de septiembre del 2008 y que se encuentra en vigencia, haciendo el actual Presidente Rafael Correa una demostración de la derrota de la partidocracia.

Sin embargo, el estrecho vínculo entre la inestabilidad política y la financiera ha mantenido el riesgo país a tasas superiores de economías similares características, lo cual limita la inversión extranjera directa y flujo de capitales extranjeros.

Todas estas políticas afectan de una manera directa e indirecta al producto que comercializamos, ya que la materia prima, costos y mano de obra se inestabilizan llevando a un constante crecimiento de estos costos y perjudicando a la empresa, el riesgo país la inestabilidad política hace que la proyección del Ecuador internacionalmente decaiga y las inversiones dentro y fuera del mismo sean más complicadas y complejas afectando directamente al sector de confites.

El estado decidió elevar los aranceles limitando de esta forma las importaciones de 625 bienes para enfrentar la crisis económica mundial en lo referente a los confites se incremento en el 30%, de esta forma hace que, la confitería tradicional tenga un espacio más favorable generando una fortaleza para la empresa de confites tradicionales, por lo que se considera una oportunidad para llegar a nuevos clientes.

2.1.5 Ambiente Tecnológico

El Ecuador se encuentra retrasado tecnológicamente, cambiar profundamente en esta década o permanecer al margen del desarrollo tecnológico es la alternativa y el desafío del país entero.

Empresas que se dedican a los dulces y caramelos en este sector tienen un manejo artesanal, por lo que la disponibilidad de sus recursos son bajos, la falta de acceso a financiamientos es la principal barrera de adopción a un nuevo desarrollo. Existiendo en el mercado nacional e internacional maquinas con una tecnología muy avanzada las que permitirían un mejor desarrollo en las actividades que ayudan a la fabricación de confites.

Más de la mitad de las empresas se dedican exclusivamente a la venta de software y casi un 36% de las mismas se encargan del desarrollo de aplicaciones a la medida de necesidades por requerimientos específico.

Pero sin duda alguna los nuevos avances tecnológicos nos permitirán darle un mejor diseño y empaque a los dulces, generando una mejor ventaja

competitiva, la tecnología actual nos ayudara con la publicidad vía Internet para una mejor comercialización en la empresa.

2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En el análisis del microambiente dentro de la industria de los confites se debe identificar las influencias positiva o negativa que ejercen, proveedores, clientes, y competidores, sobre la empresa, fuerzas que de una u otra forma son parte del entorno de la empresa.

Gráfico No. 3



Fuente: Planeación Estratégica de Timothy Nolan

Elaborado por: Carlos Escobar

Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista

estratégico.¹⁰ Partiendo de esta técnica nos será posible conocer el sector donde se desenvuelve Tecnifrut Cía. Ltda. teniendo en cuenta varios factores los mismos que se analizan a continuación:

1.- Ingreso de nuevas Empresas

Con la posible recesión que se estaría dando en el país en este año, no se observa la creación de nuevas empresas, lo que se estaría produciéndose es que las empresas ya existentes mejoren su capacidad, y que se conviertan en empresas más productivas y mejoren la calidad de los productos.

De existir nuevos competidores deberán analizar que el segmento o el mercado de comercialización de dulces y caramelos es atractivo, si existen o no barreras de entrada o simplemente pueden ofrecer productos nuevos y debe considerar si tiene capacidades para apoderarse de una porción del mercado, en función de la existencia o no de barreras para la entrada.

BARRERAS DE ENTRADA

<u>Definición</u>	<u>Barrera</u>
Economías de escala	Alta
Diferenciación de producto de marca	Media
Requerimientos de capital	Alta
Accesos o Canales de Distribución	Media

¹⁰ PORTER, Michael. (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Ventaja de Costos	Media
Políticas Gubernamentales	Baja

a.1 Economías de Escala

Esta es una barrera muy alta en el caso de la producción de confites ya que se busca reducir costos por la cantidad máxima que se produce o por la tecnología que haría más rápida la actividad de procesamiento y envoltura, pero los costos de maquinaria, mano de obra son muy elevados. Al no ser un producto necesario en el consumo humano los costos de producción no son cubiertos fácilmente. Lo que perjudica a un retorno rápido de la liquidez, por lo que el volumen en la producción deberá ser muy importante para cubrir todos los costos demandados por la actividad.

a.2 Diferenciación de Producto

Las empresas que producen estos productos tienen las mismas características en cuanto al tipo de confite tradicional siendo estas aceptadas, lo que han creado es fidelidad a través de su imagen de marca. Sin embargo los estándares de calidad hoy en día son mucho más exigentes por parte de los consumidores y es lo que marca a cada una de las empresas su diferenciación, por lo que también se debe tomar en cuenta cual es la capacidad instalada de las empresas para poder cubrir una futura demanda de productos

Por la expansión nacional de este tipo de negocios se puede calificar como una barrera de entrada media, ya que en estos últimos años se han ido

incrementando el número de empresas productoras de dulces y confites tradicionales.

a.3 Requerimientos de Capital.

Este punto puede ser un impedimento, porque para empezar con este tipo de negocio se necesita invertir recursos financieros elevados; la maquinaria es lo más costoso para la producción de este producto. En el Ecuador cada día es más difícil conseguir un financiamiento y muchos de los casos no se cuenta con un gran capital, y para la creación de una empresa de dulces y confites tradicionales se requiere de una fuerte inversión lo que resulta en una barrera alta. Se puede dar el caso en el que la empresa no esté totalmente tecnificada y utilice un proceso de mano de obra más largo con lo que se reduciría la inversión inicial de capital.

b. Acceso o Canales de Distribución.

Esta barrera siempre va a resultar en una barrera de entrada media debido a que ya hay empresas que realizan la entrega de este producto directamente a supermercados, mientras que hay otros que lo venden a intermediarios quienes encarecen el producto, por lo que es muy difícil que se acepte a un producto nuevo que no es conocido en el mercado.

c. Ventaja en costos.

El control dentro de un estricto mantenimiento de costos a logrado que se mantenga la empresa en una posición buena dentro de su segmento de confites, podemos considerar que por la condiciones especulativas y la incertidumbre que viven nuestro país vendría a ser otro de los factores de impedimento para la implementación de una empresa como Tecnifrut.

d. Políticas Gubernamentales.

Debido al débil control de las autoridades con respecto al medio no existen muchas barreras para producir dulces y caramelos, pero si se piensa en un crecimiento, siempre se deberá tener en cuenta normas y políticas internacionales manteniendo actualizadas sus patentes y registros de marcas para una futura expansión. A pesar de existir denuncias sobre estos productos que no tienen ninguna norma de fabricación se los sigue encontrando en el mercado en una forma que no garantiza su consumo.

e. Rivalidad entre competidores.

No tiene una gran rivalidad entre competidores porque no están bien posicionadas, tampoco existe un gran número de empresas de este tipo de actividad dentro de la confitería tradicional y si las hay, sus costos son muy altos, debido a que la maquinaria tiene costos elevados y la existente en el país no tiene una buena tecnología para elaborar los productos con la calidad que requieren y exigen hoy en día los clientes.

2.- Competencia

La tendencia de los mercados y las empresas son a expandirse no solo nacionalmente sino internacionalmente, es por esto que se presenta una fuerte competencia en las distintas actividades empresariales, ya que son muy marcadas porque cada una desea tener un mayor número de clientes fieles al producto, por ende mayor rentabilidad. Se determinará los competidores más fuertes de Tecnifrut en lo que a comercialización de dulces y caramelos tradicionales se refiere:

Dutraec

Es una empresa nueva en el mercado, comercializa colaciones y alfajores sus productos son adquiridos a proveedores artesanales, se encuentran ubicados en el norte de la ciudad de Quito. Esta es una competencia que no posee toda clase de productos diversos.

La existencia de esta en el mercado ha sido observada, por sus precios competitivos por ejemplo la libra de colaciones su monto es desde un dólar setenta centavos hasta dos dólares, su calidad es aceptable.

Luis Banda

Este tiene ubicación en el centro de la ciudad de Quito, con una larga trayectoria en este mercado, precios controlables y calidad aceptable para los

clientes. Ya que él es fabricante directo de las típicas colaciones, alfajores, y de higos enconfitados, ya que al momento también esta ingresando al mercado con caramelo en polvo.

A pesar de no ser una empresa, es la segunda competencia que tiene Tecnifrut, por su diversidad del producto con sus precios accesibles.

Alexis Zuquillo

No es empresa pero comercializa caramelo en polvo en las misma característica de envase plástico tipo fruta, manejándose en una forma desleal, mantiene una sola variedad de productos, de una calidad mala para el mercado y con precios muy bajo, por lo que sus productos son vendidos a las afueras de las puertas de escuelas y colegios.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos presentamos un resumen en la siguiente tabla.

Cuadro No. 4

COMPETENCIAS DE TECNIFRUT

Competencia Actuales	Ventajas y Desventajas	Efectos en la Empresa		Nivel de Impacto		
		Oportunidades	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
Dutraec	Antigüedad en el sector	X			X	
	Diversificación de productos		X		X	
	Precios competitivos		X		X	
	Calidad del producto	X			X	
	Servicio		X		X	
Luis Banda	Antigüedad en el sector	X		X		
	Diversificación de productos		X		X	
	Precios competitivos		X			X
	Calidad del producto	X			X	
	Servicio	X				X
Alexis Zuquillo	Antigüedad en el sector	X				X
	Diversificación de productos	X				X
	Precios competitivos		X		X	
	Calidad del producto	X				X
	Servicio	X				X
OTRAS	Antigüedad en el sector	X			X	
	Diversificación de productos	X				X
	Precios competitivos	X			X	
	Calidad del producto	X		X		
	Servicio	X			X	

Fuente: Empresa Tecnifrut
 Elaborado por: Carlos Escobar

3.- Productos Sustitutos.

En la actualidad existen empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de confites de diversa calidad a nivel nacional, en donde el

cliente puede seleccionar la alternativa que se ajuste a su conveniencia. La innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos ha incrementado, en lo que respecta a dulces y caramelos tradicionales, podemos decir que esto hace que sus precios sean más convenientes, porque hoy en día la mayoría de personas toman en cuenta el factor económico para decidir la compra de cualquier producto.

Los productos sustitutos son:

- Chupetes
- Caramelo pobk brak (revienta al comer)
- Barras de chocolate
- Dulces en manjar
- Caramelo en barra

4.- Poder de negociación de los proveedores

Para identificar el poder de negociación de los proveedores y determinar la incidencia que tienen en el sector, se utilizaran los siguientes criterios:

Cuadro No. 5

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
DEFINICIÓN	PODER
Coste relativo de cambio del proveedor	Bajo
Grado de diferenciación de la materia prima	Bajo
Existencia de materia prima sustituta	Bajo
Variedad de proveedores	Medio
Costo de la materia prima en relación a precio de venta del producto terminado	Medio
Amenaza de proveedores en relación con integración vertical	Bajo
Importancia del volumen para el proveedor	Medio

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

El poder de negociación de los proveedores se podría considerar bajo de cierta manera, ya que existentes negociaciones con varios proveedores que desde hace algún tiempo suministran de la materia prima que se necesita.

Entre los principales proveedores de Tecnifrut Cía. Ltda. Tenemos:

- Inyectora Altamirano
- Distribuidora Campoverde
- Varios Comerciantes

5.- Poder de negociación de los compradores.

Tecnifrut actualmente no cuenta con un mercado atractivo lo que no permite generar una buena negociación con sus clientes, pero por la seriedad en el cumplimiento de la entrega de mercadería, ha permitido que muchos de sus clientes estén dispuestos a continuar adquiriendo el producto.

El conocimiento del cliente nos permitirá determinar el poder de compra de nuestros clientes y de esta forma se podrá adaptar un mejor producto y servicio.

Para una mejor comprensión y análisis del poder de negociación de los compradores se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

Cuadro No. 6

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	
DEFINICIÓN	PODER
Cuota de concentración del comprador	Bajo
Volumen del comprador	Medio - Bajo
Precio total de la compra	Medio – Bajo
Habilidad para integrarse verticalmente	Bajo
Disponibilidad de productos sustitutos existentes	Bajo
Sensibilidad del comprador al precio	Alto – Bajo

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Actualmente en el mercado local se observa que existe un mayor conocimiento del producto y las personas ya están reconociendo la diferencia, con otras marcas del mercado.

2.3 PERFIL INTERNO DE LA COMPAÑÍA

2.3.1 Descripción de la Empresa

A) Ficha Técnica

Nombre de la Empresa: Tecnifrut Cía. Ltda.

Dirección: Ajaví 316 y Av. Maldonado

Teléfono: 022 655317

Fax: 022 655317 Ext. 3424

Web: tecnifrut2000@yahoo.com.mx

Email: duvienpolvo2000@yahoo.com

B) Ubicación: Zona sur del distrito Metropolitano de Quito

2.3.2 Estructura Organizacional

Gráfico No. 4

ORGANIGRAMA EMPRESA TECNIFRUT CIA LTDA.



Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

A) Gerente General.

Proponer cambios e innovaciones para mejorar la calidad de atención.

Coordinar las acciones en las distintas áreas a fin de lograr un trabajo en equipo.

Analizar la inversión con el objetivo de asegurar una posición de liderazgo a nivel empresarial y un crecimiento óptimo en la participación del mercado.

Intervenir en la medición y evaluación de los objetivos, planes de ventas y estrategias de las diferentes unidades, a fin de garantizar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.

B) Jefe Administrativo.

Coordinar actividades entre producción y ventas.

Verificación de controles de ingresos y egresos.

Elaborar cronograma de recuperación de crédito.

Efectuar el seguimiento y control del Balance.

Manejo del control de flujo de fondos.

Negociar con los proveedores la adquisición de los materiales.

C) Producción.

Control de horarios para cumplir con entregas oportunas de los productos.

Elaboración de requerimientos de materia prima.

Elaboración de golosinas y caramelo.

Registro de los productos a vender.

D) Contabilidad.

Elaboración de balance mensual.

Contabilización de ingresos y egresos.

Control de pago de impuestos.

Elaboración de centro de costos en productos.

Pago de proveedores.

E) Secretaria.

Manejo de correspondencia.

Control de agenda de Gerente.

Recepción de facturas y otros documentos.

Manejo de archivos.

F) Jefe de ventas.

Coordinar sector geográfico de venta para vendedores.

Motivar a que se cumplan las metas en ventas.

Control de presupuesto en ventas.

Supervisión de agentes vendedores.

Manejo de clientes empresariales.

G) Vendedor.

Realizar visitas a clientes.

Concretar negocio en venta de productos.

Realizar gestión de cobro.

Registro de nuevos clientes.

Elaboración de Check List de visita.

2.3.3 Estrategia de Mercadeo

A) Producto

El producto está elaborado con la mejor materia prima existente en el mercado, se utiliza ácido ascórbico que es vitamina c y actúa como conservante y no trae complicaciones con la salud de los consumidores, el mejor Drilsi del mercado (esencia de sabor en polvo).

Gráfico No. 5



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

El envasé cumple con todas las normas que se requieren para este tipo de producto, el envase es muy bien diseñado para evitar que exista

humedad, ya que al momento de que ingresa algo de aire, el caramelo se condensa y por ende el producto baja su calidad.

Actualmente Tecnifrut se encuentra produciendo caramelo en polvo con el nombre comercial de Duvi “Golosina en polvo” el cual le podemos encontrar en cinco tipos de envase diferente como son, fresa, piña, plátano, manzana, uva, naranja, los cuales tienen dos tipos de presentación, funda de plástico tipo red la misma que en su interior consta de 15 unidades, la otra presentación es de una canastilla tipo granja la cual contiene 15 unidades.

Gráfico No. 6

TIPOS DE ENVASE QUE COMERCIALIZA TECNIFRUT CIA. LTDA.

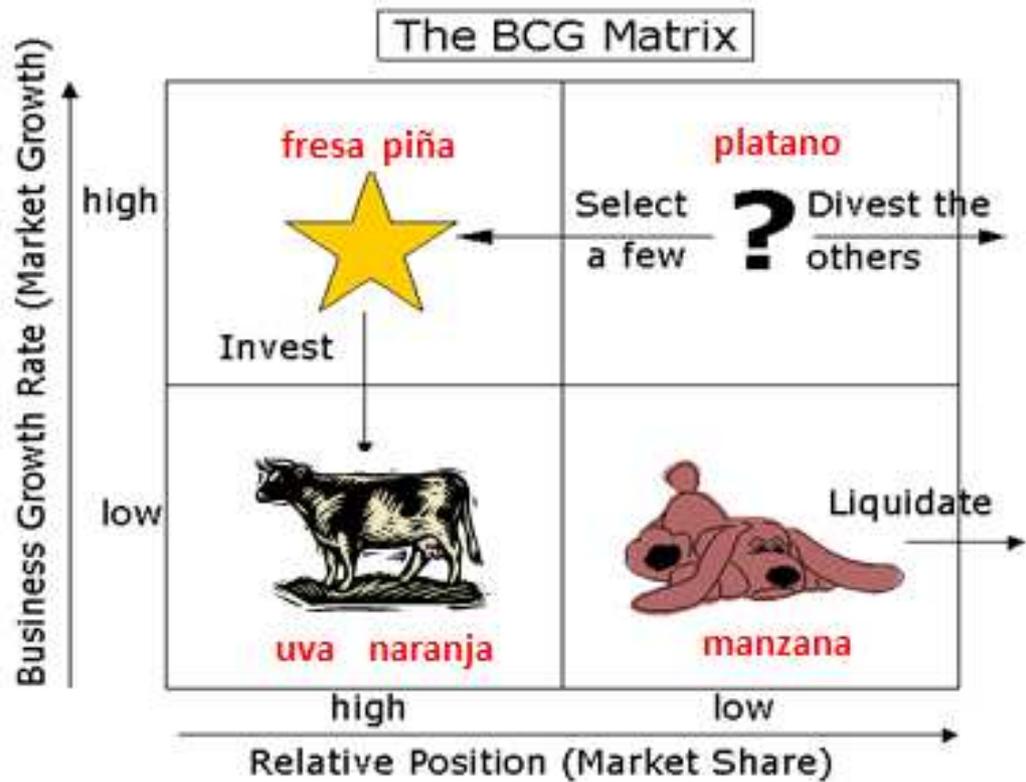


Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Cada uno de estos productos también constan con su respectivo registró sanitario, su respectivo informen nutricional, registró tridimensional de la marca y figuras de frutas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Indispensable en este acápite es determinar el ciclo de vida del producto, para lo cual se empleará la matriz BCG.

Gráfico No. 7



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Producto Estrella: el de gran crecimiento y gran participación de mercado, son líderes en el negocio por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo. Nuestro producto estrella es el caramelo en polvo con sabor a fresa y piña, por su gran sabor y delicadeza al ser consumido.

Vaca Lechera: bajo crecimiento, alta participación de mercado. Tenemos el caramelo en polvo con sabor a naranja y uva, productos que ha disminuido su demanda por falta de una difusión adecuada y el darle a conocer en el mercado en una forma o diseño diferente.

Perros: crecimiento lento, baja participación de mercado, esto se puede evidenciar en los productos elaborados con sabor a manzana, productos que han ido disminuyendo su demanda por ser un producto que no tiene un sabor nada similar a la fruta que quiere representar.

Signos de Interrogación: alto crecimiento, baja participación de mercado, bajo ingreso de efectivo, genera bajos retornos debido a la baja participación del mercado, es el caso del caramelo en polvo con sabor a plátano no es un producto atractivo, pero se mantiene por temporadas.

B) Precio

Según se puede observar en el mercado local y acorde a característica similar del producto, tenemos un precio que por paquete de 15 unidades es de \$2,30 en comisariatos como Santa María y Supermaxi.

Tecnifrut determina el precio en sus productos en base a sus costos, es decir incrementa el margen de utilidad bruta al costo del producto. Dentro de este costo se considera, gastos operacionales, gastos financieros, gastos de ventas.

Considerando que la empresa tiene establecidas condiciones de venta por segmento (distribuidor y comisariato), se maneja dos tipos de precio, aun cuando la diferencia de precio no se basa en la diferencia en los costos.

C) Plaza

El lugar en donde se encuentra ubicada la empresa es un sitio estratégico por la facilidad de contar con centros de abastecimientos, ya que esta cerca de uno de los más importantes centros de abastos y víveres como es el mercado mayorista, lo que permite tener materia prima en un tiempo oportuno. Es un punto estratégico que está cerca del sector comercial lo cual ayuda a realizar las entregas a tiempo.

Podemos decir que Tecnifrut también se desenvuelve en un mercado que no es formal, ya que muchos de los fabricantes no tienen el Registro Único de Contribuyentes (RUC), peor aún mantener una norma de calidad, o mantener normas sanitarias, generando un mercado en el cual los dulces o caramelos han perdido su atractivo y se comercializa como un producto cualquiera.

Actualmente la empresa se encuentra funcionando en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, cantón Quito, en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito; sector Mercado Mayorista, en las calles las Ajaví 316 y Av. Maldonado.

Para la entrega de los productos Tecnifrut utiliza dos canales de distribución canal a nivel de distribuidor y el canal de detallista, como se indican a continuación:

Gráfico No. 8



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

D) Promoción

No se está realizando ningún tipo de promociones en este momento, tampoco se a realizo publicidad en medios como la radio o prensa.

2.3.4 Capacidad Directiva

La capacidad directiva de una institución podría definirse como la disponibilidad de talento para un momento oportuno y en función de una línea estratégica. Esto significa que la empresa debería contar con líderes capaces de que, en un momento dado puedan llevar a la organización hacia los objetivos propuestos.

Dentro de la capacidad directiva de Tecnifrut no ha existido una orientación a crear una imagen, para que exista un crecimiento empresarial, de hecho uno

de los factores es el no tener una plan estratégico, el que proporcionaría una orientación a los directivos y al personal para garantizar que se cumplan los objetivos del negocio, y la vez los objetivos personales.

Su fortaleza se evidencia en situaciones de crisis, al percibir cambios en el mercado frente a su competencia, dadas por diferentes variables como empaques o diferentes sabores en los productos, generando flexibilidad al manejar una condicionante que requiere el mercado.

La falta de sistemas de control, o el delegar funciones que procure el desarrollo continuo de las habilidades y determinando sus roles, ha ocasionado que no exista una comunicación, por lo que no existe un liderazgo enfocado en resultados, en hacer cumplir políticas o con la sencillez de recibir feedback.

Cuadro No. 7

DIAGNOSTICO INTERNO DEL PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Imagen corporativa Responsable Social				X			X		
2.- Uso de planes estratégicos, análisis Estratégico				X			X		
3.- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
4.- Flexibilidad de la estructura organizacional / instalaciones amplias			X					X	
5.- Comunicación y control gerencial					X		X		
6.- Habilidades para responder a la tecnología cambiante			X					X	
7.- Habilidades para enfrentar la competencia		X						X	
8.- Sistemas de control					X		X		
9.- Sistema de toma de decisiones			X				X		
10.- Evaluación de gestión				X				X	

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

2.3.5 Capacidad Financiera

El análisis de la estructura financiera de la empresa se lo hará considerando los estados financieros fundamentales:

A) Balance General

Cuadro No. 8

TECNIFRUT SA

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

ACTIVO

Activo Corriente			4.211,00
Caja	2.354,00		
Banco	1.457,00		
Inventario	400,00		
Activo Fijo			63.186,00
Maq y Equipo	67.690,00		
(-)Depreciacion acumulada	13.538,00	54.152,00	
Vehiculos	12.500,00		
(-)Depreciacion acumulada	8.310,00	4.190,00	
Equipos de oficina	5.906,00		
(-)Depreciacion acumulada	2.362,00	3.544,00	
Eq Computacion	3.250,00		
(-)Depreciacion acumulada	1.950,00	1.300,00	
Activo Exigibles			5.187,00
Documentos por Cobrar	5.187,00		

TOTAL ACTIVOS	72.584,00
----------------------	------------------

PASIVO

Pasivo corto plazo			7.235,00
Impuestos por pagar	1.323,00		
Prestamos por pagar	5.912,00		
Pasivo largo plazo			5.299,00
Doc X Pagar	1.905,00		
Prestamo por pagar L/P	3.394,00		

TOTAL PASIVOS	12.534,00
----------------------	------------------

PATRIMONIO

Capital Social	58.306,43		
Utilidad o perdida Acumulada	926,29		
Utilidad o Perdida del Periodo	817,28		

TOTAL PATRIMONIO	60.050,00
-------------------------	------------------

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	72.584,00
----------------------------------	------------------

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Este balance de la empresa nos indica que la empresa tiene un activo fijo alto el mismo que está representado en sus equipos y maquinaria, lo que demuestra que en efecto existen maquinas nuevas, que permitirán un desarrollo adecuado del producto.

También nos indica que no existe un endeudamiento con terceras personas, ya que su capital esta netamente integrado por el aporte de los socios.

B) Estado de pérdidas y ganancias

El Estado de pérdidas y ganancias es una de las herramientas más útiles para realizar la gestión financiera en la empresa, a la vez que sirve como una directriz en la toma de decisiones financieras.

El objetivo de este balance es el determinar la ganancia o la perdida que la empresa ha obtenido en un periodo económico al resumirse todas las transacciones que realiza la empresa.

Cuadro No. 9

TECNIFRUT SA BALANCE DE RESULTADOS

Periodos al 31 de Diciembre	2008	2009	VARIACION 2008	VARIACION 2009	TCR
VENTAS NETAS	86.594,00	94.272,00			8,87%
COSTO DE VENTAS	19.674,00	21.851,00	22,72%	23,18%	11,07%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	66.920,00	72.421,00	77,28%	76,82%	8,22%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Administracion	46.080,00	50.640,00	53,21%	53,72%	9,90%
Gastos de Venta	13.380,00	13.992,00	15,45%	14,84%	4,57%
Provisiones, amortizaciones	3.647,00	3.647,00	4,21%	3,87%	
= UTILIDAD OPERACIONAL	3.813,00	4.142,00	4,40%	4,39%	8,63%
Otros Ingresos - Egresos					
Venta de activo fijo	0,00	0,00	0,00%	0,00%	
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00%	0,00%	
Gastos financieros	-2.360,00	-2.860,00	-2,73%	-3,03%	
Otros egresos					
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	1.453,00	1.282,00	1,68%	1,36%	
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	217,95	192,30	0,25%	0,20%	-11,77%
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.235,05	1.089,70	1,43%	1,16%	-11,77%
(-) IMPUESTO A LA RENTA	308,76	272,43	0,36%	0,29%	-11,77%
= UTILIDAD NETA	926,29	817,28	1,07%	0,87%	-11,77%

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

El comparativo realizado entre el año 2008 y 2009 podemos observar que la empresa no tiene un ritmo de crecimiento bueno, por el contrario podemos ver que la utilidad neta para el año 2009 ha decrecido en un 11,77%, de igual forma existe un crecimiento en los gastos administrativos del 9,90% en el año 2009, sin embargo las ventas tuvieron un crecimiento del 8,87% a pesar de haber sido un año que fue de inicio con una crisis internacional.

Por lo que se debería mejorar en la manera de cómo distribuir sus gastos sin que esto llegue afectar la calidad de su producto y la atención al cliente.

C) Indicadores Financieros.

El momento de evaluar la situación financiera de una empresa se debe calcular los índices financieros siendo estos los que relacionan datos financieros entre si, al ser interpretados estos índices tendremos un mejor conocimiento de la situación financiera en la que se encuentra la empresa.

c.1 Índice de liquidez

Cuadro No. 10

	FORMULA	RESULTADO
CAPITAL DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	4211 - 7235 = -3024
RAZON DE CIRCULANTE	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{4211}{7235} = 0,58$
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - (\text{inventario} + \text{GstosPag x adentado})}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{4211 - (400+0)}{7235} = 0,52$

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Como podemos observar la empresa no tiene recurso para efectuar su gasto corriente o realizar inversiones, ya que la empresa posee \$ 0,58 de dólar para cubrir sus deudas a corto plazo.

c.2 Índice de Rotación

Cuadro No. 11

	FORMULA	RESULTADO
ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Total de los ingresos operativos}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	$\frac{94272}{6319} = 14,19$
PROMEDIO PERIODO DE COBRO	$\frac{365}{\text{Rotacion de cuentas por cobrar}}$	$\frac{365}{14,19} = 25$
ROTACION DEL ACTIVO	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo total}}$	$\frac{94272}{72584} = 1,29$

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

La cuentas por cobrar se recupera en 14,19 veces, mientras que el periodo de cobro se lo está realizando en un promedio de 25 días, en relación a la rotación del activo por cada \$1,00 que Tecnifrut ha invertido en sus activos estos generan \$1,29 en ventas.

c.3 Índice de apalancamiento

Cuadro No. 12

	FORMULA	RESULTADO
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{12534}{72584} = 17,03\%$
APALANCAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{12534}{60050} = 0,20$

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Como podemos ver la empresa no está apalancada en deuda externa por el margen que se presenta del 17.08% de igual forma se expresa para el patrimonio.

c.4 Índice de rentabilidad

Cuadro No. 13

	FORMULA	RESULTADO
MARGEN DE UTILIDAD NETA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{817,28}{94272} = 67\%$
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Promedio total de Activos}}$	$\frac{817,28}{64092} = 1,28\%$
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilida Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{817,28}{60050} = 1,76\%$

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

La utilidad generada por Tecnifrut se atribuye a las ventas de la empresa en un 67%. La rentabilidad generada sobre los activos es el 1,28% del total de los activos lo que de una forma es favorable para la obtención de utilidades.

2.3.6 Capacidad Tecnológica (Producción)

Para Tecnifrut es una ventaja el tener maquinas industriales que permitan producir todo tipo de dulce, como es el caso de centrifugas, Bomba de cavidad, diafragma especiales, transportadoras aéreas, equipos de seguridad industrial.

Gráfico No. 9



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

De igual forma su sistema de computación tiene las últimas versiones en actualización de sus programas, computadores capaz de almacenar, procesar y transferir información, con la ayuda de una línea telefónica, fibra óptica, datos de clientes, flujos de de caja.

Cuadro No. 14

DIAGNOSTICO INTERNO DEL PCI									
CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Habilidad técnica y de manufactura			X						X
2.- Capacidad de innovación			X						X
3.- Nivel de tecnología utilizada en la producción		X							X
4.- Fuerza de patentes y procesos		X					X		
5.- Efectividad de la entrega del producto		X					X		
6.- Valor agregado al producto						X	X		
7.- Economía de Escala						X		X	
8.- Nivel de tecnología		X					X		
9.- Integración con otras área					X		X		
10.- Flexibilidad de la producción						X		X	

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

2.3.7 Capacidad del Talento Humano

Según la ficha de diagnostico podemos observar que los trabajadores no están satisfechos con su trabajo actual, creando también un clima organizacional no

bueno para el desarrollo de las actividades, lo que se convierte en una preocupación para la administración actual.

Por lo que podemos ver no existe un aumento en la capacidad de la producción del trabajo o alcanzar mejoras en las capacidades, a la falta de motivación, el no realizar las habilidades, destrezas y las capacidades aprendidas de los empleados, a producido un no compromiso frente a la empresa, dejando de ser creativos, manejando estándares bajos en la producción, por la falta de un esquema de evaluación de administración por objetivos y resultados.

Para lograr los objetivos se requiere de una serie de recursos, como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, compromiso, etc.

Cuadro No. 15

DIAGNOSTICO INTERNO DEL PCI									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Nivel académico				X			X		
2.- Experiencia técnica			X				X		
3.- Rotación					X		X		
4.- Iniciativa			X				X		
5.- Motivación					X		X		
6.- Nivel de remuneración					X		X		
7.- Toma de decisión en su posición				X			X		
8.- Compromiso con la empresa				X			X		
9.- Índices de desempeño				X			X		
10.- Evaluación de gestión				X					

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

2.3.8 Capacidad Competitiva

La capacidad competitiva se logra en la medida que los clientes actuales sigan consumiendo sus productos y no lo sustituyan por otros de la competencia, de igual forma se debe lograr el conquistar nuevos clientes.

Para Tecnifrut la disminución de su capacidad competitiva se ve reflejada por la pérdida de sus clientes, el no tener una política de manejo de clientes a dado paso a que sus competidores ingresen con nuevos productos en su mercado, esto se evidencia en la no gestión del portafolio de clientes.

La participación del mercado tampoco es la que Tecnifrut desea tener ya que existen muchos clientes que necesitan un producto más selectivo y diferenciado, por lo que es indispensable la innovación de sus productos.

La falta de un programa de posventa a permitido el ingreso de nuevos competidores a pesar de que sus barreas de entrada son altas. De tal forma que la participación en este mercado se han ido perdiendo un sustancial espacio.

Cuadro No. 16

DIAGNOSTICO INTERNO DEL PCI									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Producto exclusivo			X						X
2.- Lealtad y satisfacción del cliente					X				X
3.- Participación del mercado						X	X		
4.- Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición			X						X
5.- Inversión para desarrollo de nuevos productos	X						X		
6.- Barreras para la entrada del producto			X					X	
7.- Disponibilidad de insumos		X						X	
8.- Concentración de consumidores		X					X		
9.- Programa de posventa						X	X		

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es la identificación, recopilación y análisis de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la solución de problemas y de oportunidades que brinda el mercado en el cual se desarrolla la empresa.

2.4.1 Segmentación del Mercado

Partiendo de la necesidad de información sobre la demanda del producto, la capacidad de compra y los gustos y preferencias se distinguen tres grupos de interés. Los clientes institucionales, con quienes se aplicó entrevistas; los consumidores finales, para el caso los niños empleando con ellos el focus group como herramienta de información; y, los clientes finales, considerando que disponen del poder adquisitivo necesario se aplicó la encuesta.

2.4.2 Tamaño de la Muestra

Las encuestas realizadas a los clientes finales fueron realizadas en base a preguntas cerradas las mismas que facilitan y agilitan el proceso de tabulación para su mayor rapidez en el llenado para el encuestado.

Las encuestas fueron realizadas en diferentes sitios de la ciudad de Quito, considerando la siguiente segmentación:

Gráfico No. 10

POBLACION FEMENINA DEL CANTON QUITO		
POBLACIÓN CANTON QUITO 20 a 40 AÑOS		327.184
POBLACIÓN QUITO URBANO	77%	251.932
CASADAS, DIVORCIADAS, UNIDAS	55%	138.814
NIVEL INGRESO QUINTIL 3,4,5	60%	83.289
ACCEDEN A LA RED	12%	9.995

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Con el objetivo de determinar el número de encuestados para que este estudio sea real y la muestra sea representativa se utilizó la siguiente fórmula.

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

N= Tamaño de la población

Z= 1,96 (si la seguridad es del 95%)

p= Proporción esperada

q= (1-) (en este caso 1-0,05= 0,95)

e= error (en este caso deseamos un 4% de error)

Desarrollando la fórmula tendríamos lo siguiente:

$$n = \frac{(9.995 \cdot 1,96^2) \cdot (0,05) \cdot 0,95}{0,04^2 \cdot (9.995-1) + (1,96^2) \cdot (0,05 \cdot 0,95)}$$

$$n = 112$$

2.4.3 Diseño y Aplicación de la Entrevista a los Niños y Encuesta a Madres

Con el fin de obtener una visión más detallada de los gustos, preferencias, y tendencia del mercado meta.

1.- Se realizo una entrevista debido a la diversidad de opinión y orientación de nuestro segmento principal de mercado.

Niños comprendidos entre las edades 4 a 9 y de 10 a 12 años.

2.- Se determino el perfil de los participantes clase social: media, ubicados en la ciudad de Quito.

3.- Lugar de la sesión: Casa Comunal de Conjunto Habitacional el Batán, se contó con los implementos necesarios, fecha 5 de Enero y la sesión se realizo en el horario de 3 a 5 pm.

a) Guión de la Entrevista

El guión estará estructurado de la siguiente forma: las preguntas se realizan sin un orden establecido y priorizando siempre la primera respuesta, es decir la primera en salir a la mente, mas no reflexionando.

1.- ¿cual consideras que es tu producto favorito?

2.- ¿Cuando te digo caramelo, que se te viene a la mente?

- 3.- ¿Te gustan los caramelos en polvo?
- 4.- ¿Cuando compras un dulce que te fijas?
- 5.- ¿Cuál de estos sabores prefieres?
- 6.- ¿Has comprado alguno de estos productos?
- 7.- ¿Sabes el eslogan de Duvi?
- 8.- ¿Compraría un caramelo caro o barato?
- 9.- ¿Cuánto es lo máximo que estarías dispuesto a pagar?
- 10.- ¿Que te gusta del caramelo en polvo Duvi?
- 11.- ¿Si te dieran la oportunidad de cambiar el producto que le cambiarías?
- 12.- ¿En qué ocasiones degustas de caramelo en polvo?
- 13.- ¿Qué opinión tienes de la presentación del producto?
- 14.- ¿Cual es la diferencia entre Duvi y otros caramelos de la misma característica?
- 15.- ¿En navidad tú regalarías caramelo Duvi o te gustaría que te regalen?

b) Análisis.

Análisis de la Marca

Para el desarrollo de esto se presento el logotipo y se comprobó que nadie conocía la marca y que únicamente compraban porque ya conocían las formas de sus envases que son de tipo frutas.

Análisis a profundidad

Para el desarrollo del posicionamiento, imagen de marca y precio se realizó una serie de preguntas que nos ayudarían a realizar un análisis con respecto a la competencia.

En la sesión se manifiesta una clara preferencia por el caramelo en polvo, también observo que les gustaría otro tipo de figuras no solo de frutas, y que también gustaría de figuras de fechas especiales como Navidad, Halloween.

La compra se realiza en comisariatos, y en las tiendas de los barrios.

Se comprobó también que además de los sabores que tenemos se requiere sabores cítricos.



Encuesta de Aceptación del Producto Caramelo en Polvo DUVI

Estimados clientes la siguiente encuesta tiene el objeto de medir el grado de aceptación del producto en los hogares de familia. Motivo por el cual solicitamos conteste con la mayor sinceridad.

a).- Cuantos hijos tiene.

() uno () dos () tres o mas

b).- La edad de sus hijos está comprendida entre.

5 -7 años () 8-10 años ()

11-14 años () mas de 15 años ()

c).- Usted le Compra caramelos a sus hijos.

Si () No ()

d).- Su ingreso promedio mensual está entre.

() \$ 400 a \$ 900 () \$ 900 a \$ 1.400

() \$ 1.400 a \$ 1.900 () \$ 1.900 en adelante

e).- Cuanto dinero gasta al momento de comprar caramelo.

Entre 5 – 10 dólares () Entre 10 – 15 ()

Entre 15- 23 dólares () Mas de 23 dólares ()

f).- Donde compra lo caramelos a sus hijos.

() Supermercado () Tienda del barrio () Delicatessen

g).- Que tipo de caramelo prefiere comprar a sus hijos.

En... () Polvo () suave () duro () barra

h).- Cual es la razón principal de comprar caramelo en polvo.

- Sabor No daña los dientes Su presentación
 Higiene del producto Garantía del producto

i).- Que marcas de caramelo en polvo conoce

- Candies () Triunfo () Trufiss ()
Jet () Duvi () Buyis ()

j). -Cuál es su opinión sobre la marca de caramelo Duvi

- Malo Regular
 Bueno muy bueno

k).- Cuantas unidades de caramelo Duvi realiza en cada compra.

- Una () dos ()
Tres () o cuantas.....
Prefiere unidades de por docenas.....
Prefiere unidades de ½ docenas.....

m).- Que mejoraría usted en el caramelo Duvi.

- Variedad de sabores () El precio () El tamaño ()
Su publicidad () Su presentación ()

2.4.4 Tabulación y Análisis de Resultados

A) Encuestas a Madres de Familia

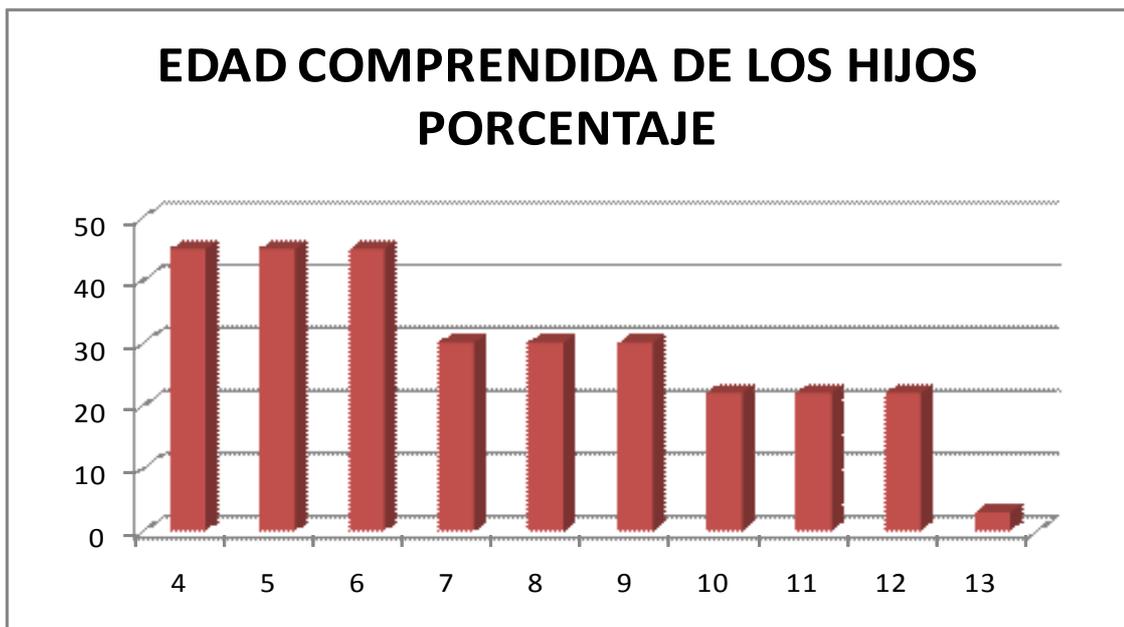
a) Cuantos hijos tiene.

En base a la muestra realizada podemos observar que las familias tienen un promedio de uno a dos hijos, siendo parejas jóvenes.

b) La edad de sus hijos esta comprendida entre.

De un total 112 encuestados las edades de sus hijos están comprendidos entre los 4 a 6 años con el 45%, entre los 7 y 9 con el 30%, con el 22% entre las edades de 10 a 12 años y mas de 12 años con el 4%.

Gráfico No. 11



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

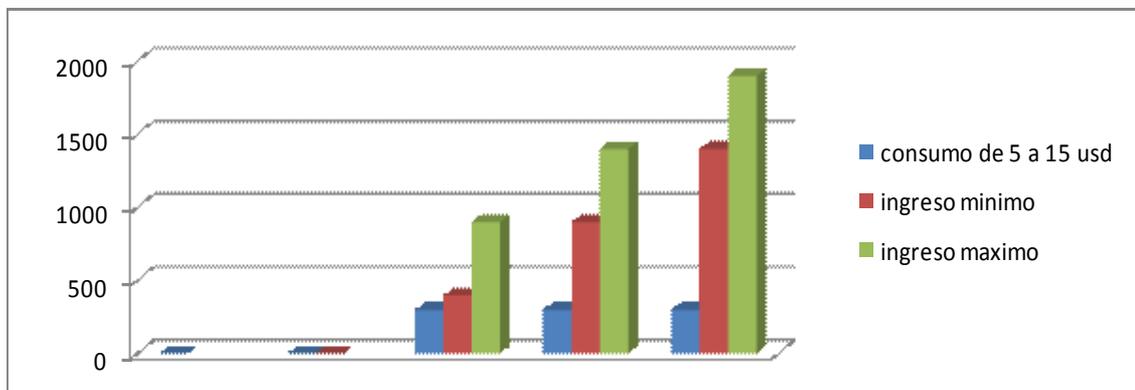
c) Usted le Compra caramelos a sus hijos.

De un total de 112 encuestados únicamente el 67% de los padres compran caramelo a su hijos, argumentando que prefieren que no los consuman en muchas cantidades.

d) Cuánto dinero gasta al momento de comprar caramelo.

Del 100% de encuestados, el 58% tiene un ingreso promedio de \$ 400 a \$ 900 dólares mensuales, con el 29% un ingreso de \$901 a \$1.400 dólares, respectivamente con el 13% las personas que tienen un ingreso de \$1.400 a \$1.900, considerando que las personas dentro de su gasto consideran entre un valor monetario de 5 y 15 dólares.

Gráfico No. 12



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

e) Donde compra lo caramelos a sus hijos.

Del 100% de encuestados el 68% compra en los supermercados, y el 32% compra en las tiendas del barrio.

f) Cuál es la razón principal de comprar caramelo en polvo.

La razón más fuerte de compra se encuentra en su sabor el cual tiene 43 % de aceptación, con el 32% es la higiene del producto y con el 25% el resto de características. Con una preferencia para sus hijos por el caramelo suave con el 49%, en Polvo el 33% y en barra con el 18%

g) Que marcas de caramelo en polvo conoce.

Con el 37% la marca más conocida es Jet, con el 33% Trafiss con el 20% Candis, con el 10% es Duvi, el resto de marcas de caramelo en polvo se encuentra con el 6%

h) Cuál es su opinión sobre la marca de caramelo Duvi.

Del 100 por ciento de encuestados el 39% dijo que es bueno, el 33% dijo que era regular, un 20% es que es muy bueno y el 8% dijo que era malo, la mayoría dijo tener una buena apreciación del producto y que cumple con sus expectativas.

i) Cuantas unidades de caramelo Duvi realiza en cada compra.

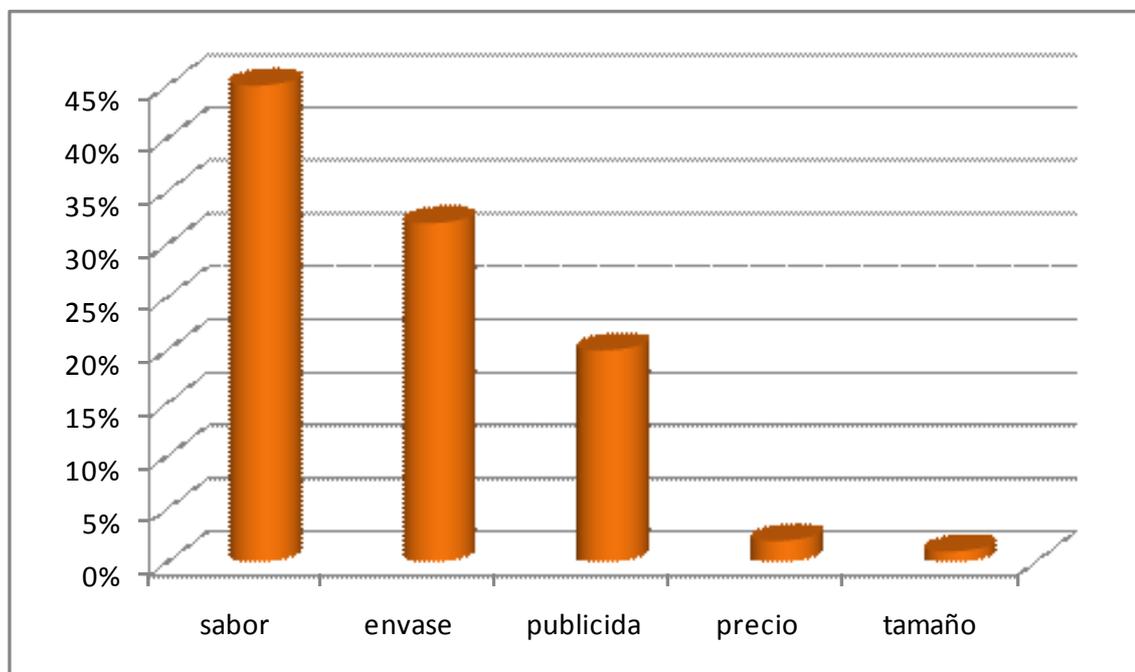
Cada unidad contiene 12 productos, del total encuestados el 60% compra una unidad, el 25% compra más de 2 unidades, y el resto compra más de 3 que es el 15%.

j) Que mejoraría usted en el caramelo Duvi.

De los 112 encuestados el 45% coinciden en que se debe tener variedad en el tipo de sabores y el 32% en la forma de sus envases, el 20% que se debería dar a conocer el producto por medios publicitarios, y el 3% está distribuido en el precio y tamaño.

Gráfico No. 13

QUE MEJORARIA EN EL CAMELO DUVI



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

2.5 FODA

Es necesario realizar el análisis de situación estratégica FODA que permitirá determinar los factores controlables y no controlables del proyecto que beneficiara o afectaran a los productos que la empresa comercializa. Siendo el

objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno. Encontrando el potencial de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible a corto y largo plazo.

A) Fortalezas

Son los conocimientos agregados los cuales superan el promedio de las empresas similares de la misma actividad. Es decir son aspectos y características del momento actual de la empresa, lo que deberá ser aprovechado competitivamente para el crecimiento y para mejorar resultados.

1. Producto de la mejor calidad (materia prima seleccionada).
2. Imagen en el mercado
3. Productos con registró sanitario
4. Conocimiento del mercado local
5. Instalaciones amplias
6. Maquinas para producir cualquier tipo de dulce
7. Flexibilidad: cambios de entrega, velocidad de respuesta
8. Manejo directo con los clientes

B) Debilidades

Son aspectos en los cuales la empresa está por debajo del promedio que sus similares en características y tamaño. Se debe analizará las causas y efectos

de los problemas internos, para mantenerlos controlados hasta minimizarlos al mínimo grado de riesgo.

1. Ejercer un mejor control en las ventas
2. Falta de controles administrativos
3. Falta de un manual de funciones y procesos
4. Carencia de planes de contingencia
5. Falta de publicidad y promoción
6. Falta de capacitación
7. La no existencia de un direccionamiento estratégico

Cuadro No. 17

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Producto de la mejor calidad	1.- falta de imagen en el mercado
2. Elaboración de productos nuevos	2. Falta de comunicación y control administrativo
3. Productos con patente / registró sanitario	3. Falta de un manual de funciones y procesos
4. Conocimiento del mercado local	4. Carencia de planes en posventa /de contingencia
5. Instalaciones amplias	5. Falta de publicidad y promoción
6. Tecnología / Maquinas para producir todo tipo de dulce	6. Falta de nivel académico/ nueva capacitación
7. Flexibilidad, cambios rápidos, velocidad de respuesta	7. La no existencia de un direccionamiento estratégico
8. Manejo directo con clientes / tiempos de entrega	8. Carencia de valor agregado al producto
9. Personal con experiencia	9. Falta de incentivo al personal (motivación / rotación)
	10. Carencia de mecanismos de evaluación
	11. Falta de participación del mercado / control de ventas
	12. Falta de capital de trabajo
	13. Falta de información financiera

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

C) Oportunidades

Posibilidades estratégicas que se perciben en el futuro para ampliar su mercado, relacionadas con cada una de las fortalezas anteriormente descritas.

Por lo que se planificará y mantendrá los recursos para aprovechar esas situaciones esperadas y mantener una direccionalidad sostenida hacia el cumplimiento de oportunidades futuras.

1. Alto reconocimiento del producto por su calidad
2. Deficiencia en la calidad del productos locales
3. Limitación arancelaria a confites importados.
4. Mercado que gusta de un dulces y caramelos tradicionales
5. Clientes Leales

D) Amenazas

Están directamente relacionadas con las debilidades internas y también con los riesgos generados en el ambiente externo. Son advertencias que motivan a tomar acciones para eliminar o neutralizar dichas amenazas y más bien convertir en fortalezas los puntos débiles.

1. Sector calificado de riesgo por el sistema financiero local
2. Costo administrativo y financiero muy alto
3. Entrada de nuevos competidores
4. Posible recesión, la que afectaría el consumo del producto

Cuadro No. 18

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alto reconocimiento del producto	1. Sector calificado de riesgo por el sistema financiero local
2. Deficiencia en la calidad del productos locales	2. Costo administrativo y financiero muy alto
3. Limitación arancelaria a confites importados.	3. Entrada de nuevos competidores
4. Mercado que gusta de un dulces y caramelos tradicionales	4. Posible recesión, la que afectaría el consumo del producto
5. Clientes dispuestos a consumir	

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

2.6 ANÁLISIS DE IMPACTO

Mediante el método DOFA podremos realizar un diagnóstico del desempeño empresarial, pudiendo identificar el o los problemas que aquejan a la organización para tener una planificación adecuada que lleve a la empresa a integrarse y que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

El resultado del DOFA es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.¹¹

¹¹ SERNA, Humberto. (1999). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores. 5ta. Edición.

Matriz No. 1

ANALISIS DOFA TECNIFRUT	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alto reconocimiento del producto	1. Sector calificado de riesgo por el sistema financiero local
2. Deficiencia en la calidad del productos locales	2. Costo administrativo y financiero muy alto
3. Limitación arancelaria a confites importados.	3. Entrada de nuevos competidores, competencia desleal
4. Mercado que gusta de un dulces y caramelos tradicionales	4. Posible recesión, la que afectaría el consumo del producto
5. Clientes dispuestos a consumir	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Producto de la mejor calidad	1.- falta de imagen en el mercado
2. Elaboración de productos nuevos	2. Falta de comunicación y control administrativo
3. Productos con patente / registró sanitario	3. Falta de un manual de funciones y procesos
4. Conocimiento del mercado local	4. Carencia de planes en posventa /de contingencia
5. Instalaciones amplias	5. Falta de publicidad y promoción
6. Tecnología / Maquinas para producir todo tipo de dulce	6. Falta de nivel académico/ nueva capacitación
7. Flexibilidad, cambios rápidos, velocidad de respuesta	7. La no existencia de un direccionamiento estratégico
8. Manejo directo con clientes / tiempos de entrega	8. Carencia de valor agregado al producto
9. Personal con experiencia	9. Falta de incentivo al personal (motivación / rotación)
	10. Carencia de mecanismos de evaluación
	11. Falta de participación del mercado / control de ventas
	12. Falta de capital de trabajo
	13. Falta de información financiera

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Al tener reconocidas las variables internas y externas que afectan a la empresa a través del FODA, se puede elaborar una matriz de impacto y observar el efecto que tienen en la organización cada una de estas, pudiendo encontrarse las de mayor repercusión y en donde está siendo más vulnerable la empresa.

Fortalezas y Oportunidades

Matriz No. 2

Análisis de Impacto de Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Producto de la mejor calidad	X			1. Alto reconocimiento del producto		X	
2. Elaboración de productos nuevos		X		2. Deficiencia en la calidad del productos locales	X		
3. Productos con patente / registró sanitario	X			3. Limitación arancelaria a confites importados.	X		
4. Conocimiento del mercado local			X	4. Mercado que gusta de un dulces y caramelos tradicionales	X		
5. Instalaciones amplias	X			5. Clientes dispuestos a consumir		X	
6. Tecnología / Maquinas para producir todo tipo de dulce	X						
7. Flexibilidad, cambios rápidos, velocidad de respuesta		X					
8. Manejo directo con clientes / tiempos de entrega	X						
9. Personal con experiencia		X					

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Debilidades y Amenazas

Matriz No. 3

Análisis de Impacto de Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1.- falta de imagen en el mercado	X			1. Sector calificado de riesgo por el sistema financiero local	X		
2. Falta de comunicación y control administrativo		X		2. Costo administrativo y financiero muy alto		X	
3. Falta de un manual de funciones y procesos	X			3. Entrada de nuevos competidores	X		
4. Carencia de planes en posventa /de contingencia		X		4. Posible recesión, la que afectaría el consumo del producto		X	
5. Falta de publicidad y promoción	X						
6. Falta de nivel académico/ nueva capacitación		X					
7. La no existencia de un direccionamiento estratégico	X						
8. Carencia de valor agregado al producto		X					
9. Falta de incentivo al personal (motivación / rotación)		X					
10. Carencia de mecanismos de evaluación			X				
11. Falta de participación del mercado / control de ventas	X						
12. Falta de capital de trabajo			X				
13. Falta de información financiera			X				

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

2.7 MATRIZ DEFENSIVA

A través de esta matriz se podrán encontrar tácticas defensivas, con las que se pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una situación muy inestable, es por eso que es necesaria la realización de la misma.

Matriz No. 4

MATRIZ DEFENSIVA

		AMENAZAS		TOTAL	
		1	3		
		Sector calificado de riesgo por el sistema financiero local.	Entrada de nuevos competidores.		
DEBILIDADES	1	Falta de imagen en el mercado.	4	3	7
	3	Falta de un manual de funciones.	3	2	5
	5	Falta de publicidad y promoción.	5	4	9
	7	La no existencia de un direccionamiento	4	3	7
	11	Falta de participación del mercado / control de ventas.	2	4	6
			18	16	34

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Objetivos Corporativos Defensivos

Tecnifrut tiene como objetivos defensivos los siguientes:

- Incrementar la gama de productos ofertados por la empresa, observando el grado de aceptación de los mismos, y obteniendo un control integral de la empresa con un mejoramiento continuo en todas sus áreas.
- Promover en el personal una cultura empresarial con normas que faciliten la eficiencia de los colaboradores, fortaleciendo la imagen corporativa de la empresa.

2.7.1 Matriz de Vulnerabilidad DA

Matriz No. 5

Matriz de Vulnerabilidad DA

Matriz de Vulnerabilidad DA	
	<p>AMENAZA</p> <p>A1. Sector calificado de riesgo por el sistema financiero</p> <p>A2. Costo administrativo y financiero muy alto</p> <p>A3. Entrada de nuevos competidores</p> <p>A4. Posible recesión, la que afectaría el consumo del producto</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de imagen e el mercado</p> <p>D2. Falta de comunicación y control administrativo</p> <p>D3. Falta de un manual de funciones y procesos</p> <p>D4. Carencia de planes en posventa /de contingencia</p> <p>D5. Falta de publicidad y promoción</p> <p>D6. Falta de nivel académico/ nueva capacitación</p> <p>D7. La no existencia de un direccionamiento estratégico</p> <p>D8. Carencia de valor agregado al producto</p> <p>D9. Falta de incentivo al personal (motivación / rotación)</p> <p>D10. Carencia de mecanismos de evaluación</p> <p>D11. Falta de participación del mercado / control de ventas</p> <p>D12. Falta de capital de trabajo</p> <p>D13. Falta de información financiera</p>	<p>D1 D2 D3 D4 / A1 A2</p> <p>Posicionar a la empresa como una de las mas prestigiosas y responsables en su ramo al producir dulces de la mejor calidad, estableciendo los parámetros de control, manuales de funciones, generando una mejor comunicación en la organización.</p> <p>D5 D6 D7 D8 D9 / A3</p> <p>Crear adecuados programas promocionales, con mejores campañas publicitarias, generando valor agregado al producto , proporcionando a nuestros colaboradores un conocimiento mas profundo de cuales son sus roles, permitiendo un control integral y un mejoramiento continuo en base a capacitación permanente.</p> <p>D10 D11 D12 D13 / A4</p> <p>Optimizar recursos mediante la capacitación al personal, logrando identificación y compromiso de los colaboradores. Incrementando representativamente la presencia en el mercado de dulce tradicionales.</p> <p>Ante una posible recesión generar un control de gastos adecuados, por lo que se deberá fortalecer nuestro sistema informático que nos permita obtener información oportuna de cual es la posición financiera de la empresa.</p>

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Estrategia (DA)

Posicionar a la empresa como una de las más prestigiosas y responsables en su ramo al producir dulces de la mejor calidad, estableciendo los parámetros de control, manuales de funciones, generando una mejor comunicación en la organización.

Crear adecuados programas promocionales, con mejores campañas publicitarias, generando valor agregado al producto, proporcionando a nuestros colaboradores un conocimiento más profundo de cuáles son sus roles, permitiendo un control integral y un mejoramiento continuo en base a la capacitación permanente.

Optimizar recursos mediante la capacitación al personal, logrando identificación y compromiso de los colaboradores, incrementando representativamente la presencia en el mercado de dulces tradicionales.

Ante una posible recesión generar un control de gastos adecuados, por lo que se deberá fortalecer nuestro sistema informático que nos permitirá obtener información oportuna, de cuál es la posición financiera de la empresa.

2.8 MATRIZ OFENSIVA

La matriz ofensiva identifica las fuerzas internas de la empresa para favorecer la ventaja de las oportunidades externas. Por lo que a través de esta matriz se

quiere llegar a encontrar una posición en donde se pueda usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos, lo que sería el ideal para todo gerente. Las organizaciones cuando enfrentan amenazas importantes tratan de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Matriz No. 6

MATRIZ OFENSIVA

		OPORTUNIDADES			TOTAL	
		2	3	4		
		Deficiencia en la calidad del productos locales.	Limitación arancelaria a confites importados.	Mercado que gusta de un dulces y caramelos tradicionales.		
FORTALEZAS	1	Producto de la mejor calidad.	3	5	4	12
	3	Productos con patente / registró sanitario.	5	5	3	13
	5	Instalaciones amplias	2	1	2	5
	6	Tecnología / Maquinas para producir todo tipo de dulce.	4	3	5	12
	8	Manejo directo con clientes / tiempos de entrega.	2	3	4	9
			16	17	18	51

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Objetivo Corporativo Ofensivo

Tecnifrut tiene como objetivo ofensivo el siguiente:

- Será el de captar nuevos mercados fortaleciendo la imagen del producto mediante estrategias de marketing, posicionando al Caramelo en polvo en la mente del consumidor.

2.8.1 Matriz de Aprovechamiento FO

Matriz No. 7

Matriz de Aprovechamiento FO

	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Alto reconocimiento del producto</p> <p>O2. Deficiencia en la calidad del productos locales</p> <p>O3. Limitación arancelaria a confites importados.</p> <p>O4. Mercado que gusta de un dulces y caramelos tradicionales</p> <p>O5. Clientes dispuestos a consumir</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Producto de la mejor calidad</p> <p>F2. Elaboración de productos nuevos</p> <p>F3. Productos con patente / registró sanitario</p> <p>F4. Conocimiento del mercado local</p> <p>F5. Instalaciones amplias</p> <p>F6. Tecnología / Maquinas para producir todo tipo de dulce</p> <p>F7. Flexibilidad, cambios rápidos, velocidad de respuesta</p> <p>F8. Manejo directo con clientes / tiempos de entrega</p> <p>F9. Personal con experiencia</p>	<p>F1 F2 F3 / O1 O2</p> <p>Aprovechar los nuevos nichos de mercado como lo son hoteles, heladerías, cafeterías, floristerías creando presencia e imagen de prestigio de la ciudad y en el país</p> <p>F4 F5 F6 / O3</p> <p>Aprovechar la desestimulación del consumo a productos importados, al fomentar la fortaleza de que se consuma lo nuestro, fortalecidos con infraestructura que apoyaría a un crecimiento.</p> <p>F7 F8 F9 / O4 O5</p> <p>Establecer canal de distribución adecuada que permitan la entrega optima de los productos y un justo a tiempo, manteniendo un contacto directo con el cliente, logrando fidelidad y posicionamiento en el mercado.</p>

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Estrategia (FO)

- Aprovechar los nuevos nichos de mercado como son hoteles, heladerías, cafeterías y floristerías creando presencia e imagen de prestigio en la ciudad y en el país.
- Aprovechar la disminución del consumo a productos importados, al fomentar la fortaleza de que se consuma lo nuestro, fortalecidos con una infraestructura que apoyaría a un crecimiento.

- Establecer canal de distribución adecuado que permita la entrega optima de los productos y un justo a tiempo, manteniendo un contacto directo con el cliente, logrando fidelidad y posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN

Ser la mejor empresa en la elaboración de dulces y caramelos, contribuyendo con la identidad del País, generando oportunidades de inversión y negocio, siempre comprometidos con el cliente a través del servicio, sin descuidar el capital humano en la gestión empresarial, desarrollando valor para nuestros accionistas.

3.2 VISIÓN

Ser una empresa reconocida por su calidad, entregando productos de muy buenas características, generando una innovación permanente, con el reconocido profesionalismo de su gente.

3.2.1 VALORES CORPORATIVOS

Los valores son la parte integrante de la cultura de una organización y estos deben volverse contagiosos entre cada uno de los colaboradores, afectando directamente los hábitos del pensamiento de la gente. Y, su forma de relacionarse los unos con los otros.

Consultando con los funcionarios y empleados de la empresa y considerando los deseos de los clientes se ha realizado la matriz axiológica que permite destacar como valores de la empresa los siguientes:

Matriz No. 8

MATRIZ AXIOLÒGICA

Grupo de referencia	El Estado	La Familia	Clientes	Proveedores	Los colaboradores	Accionistas
Principios						
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X		X		X	
Responsabilidad	X	X	X		X	X
Compromiso		X	X		X	
Productividad			X	X	X	X
Competitividad			X	X	X	X

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Respeto.- La empresa respeta a todos los niveles como personas naturales, estatales, personas jurídicas, así también como sus creencias y principios como también su vida profesional.

Honestidad.- Las relaciones entre los miembros gubernamentales, colaboradores de la organización y la sociedad deberán enmarcarse dentro de principios éticos que preserven la moralidad, integridad, honradez y una tradición de la empresa proyectándose a nivel nacional e internacional.

Responsabilidad.- Tenemos como responsabilidad contribuir en la medida de sus capacidades con el desarrollo del país, y de nuestros empleados, cimentándonos en la confianza mutua y el respeto de los principios y valores.

Compromiso.- Será nuestro compromiso permanente y de todos los miembros de la empresa el mantener la calidad de los productos, y de la atención al cliente, esto deberá ser una característica fundamental en el actuar diario de Tecnifrut.

Productividad.- Para su crecimiento y desarrollo la empresa debe lograr niveles óptimos de productividad que hagan del negocio una actividad eficiente y rentable, además asegurando el cumplimiento de las obligaciones, con clientes, colaboradores y accionistas.

Competitividad.- El mantener ventaja competitiva nos permitirá sostener y alcanzar una determinada posición en el entorno de los dulces tradicionales, exigiendo altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes.

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

Los objetivos que la empresa alcanzará en un horizonte de cinco años son:

- 1.** Incrementar la gama de productos ofertados por la empresa, observando el grado de aceptación de los mismos, y obteniendo un control integral de la empresa con un mejoramiento continuo en todas sus áreas.
- 2.** Promover en el personal una cultura empresarial con normas que faciliten la eficiencia de los colaboradores, fortaleciendo la imagen corporativa de la empresa.

3.4 PLANES DE ACCIÓN

Matriz No. 9

PLANES DE ACCION						
TECNIFRUT						
OBJETIVO:	Incrementar la gama de productos ofertados por la empresa, observando el grado de aceptación de los mismos, y obteniendo un control integral de la empresa con un mejoramiento continuo en todas sus áreas.					
Estrategia:	Crear una estrategia de diversificación de productos, según los requerimientos del mercado					
Actividad	Plazo	Responsable	Recursos	Costos	Resultados Esperados	Indicador de logro
Adquisición de nuevos sabores	4 semanas	Administración General /Dep de ventas	Financieros	1.000	proporcionar a nuestros clientes sabores de moda	volumen de ventas por producto
Diseño de nuevos envases	5 semanas	Administración General /ventas	Financieros	2.500	proporcionar a nuestros clientes algo diferente	Satisfacción del cliente / total de clientes
Adecuación del área de producción	2 semanas	Departamento de producción	Financieros	150	Área acorde a la estrategia de diversificación	Eficiencia de recursos / capacidad de los equipos
Seguimiento y atención al cliente	3 semanas	Administración General	teléfono, internet	150	retención de clientes	numero de clientes contactados / total de clientes
Establecer productos para la ocasión /fechas relevantes	3 semanas	Administración General /Dep de publicidad	Financieros	500	Fomentar el consumo del producto en ocasiones especiales	total de fechas especiales / total de clientes
Conozca a su cliente	8 semanas	Departamento de ventas	visitas	1.300	Atención personalizada hacia el cliente	clientes visitados / total de clientes
Establecer campaña publicitaria	3 semanas	Administración General /Dep de publicidad	Financieros	4.000	Conocimiento del publico de nuevos productos	Cantidad de clientes que conocen la campaña / total de clientes

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Matriz No. 10

PLANES DE ACCION						
TECNIFRUT						
OBJETIVO:	Promover en el personal una cultura empresarial con normas que faciliten la eficiencia de los colaboradores, fortaleciendo la imagen de corporativa de la Empresa.					
Estrategia:	Capacitar al personal de la empresa acorde a sus funciones y requerimientos de la empresa					
Actividad	Plazo	Responsable	Recursos	Costos	Resultados Esperados	Indicador de logro
Levantamiento de perfil de los colaboradores por competencias.	2 semana	Dep de Recursos Humanos	Computadoras, informe requerimiento	50	Edificar cual es el potencial de los colaboradores	numero de empleados / total de comportamientos
Buscar empresa que de la capacitación	3 semanas	Administración General / Recursos Humanos	Teléfono, internet, contactos	60	Personal que este capacitado para emprender una capacitación	cotizaciones / presupuesto
Realizar cronograma de capacitación por áreas.	1 semana	Departamento de Recursos Humanos	Computadoras, informe requerimiento	20	cronograma de capacitación por áreas	Eficiencia del recurso humano/tiempo de capacitación
Capacitar al personal conforme al cronograma	6 semanas	Dep de Recursos Humanos	financiero, informe del departamento	2.000	establecer metodologías en el aprendizaje	numero de horas asistidas / total de horas de capacitación
Realizar auditorias de calidad en función a la capacitación	1 semana	Administración General / Recursos Humanos	Computadoras, informe requerimiento	500	confirmar que los cambios se estén dando en la empresa	resultados por ares /total de parámetros
Cuantificar la efectividad de la capacitación	1 semana	Dep de Recursos Humanos	Computadoras, informe requerimiento	50	medición en base a resultados en gestión y crecimiento.	clientes satisfechos / total de clientes

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

3.5 BALANCED SCORECARD

Para controlar que la estrategia planteada se lleve a cabo y que la empresa obtenga los resultados deseados se diseñó el “mapa estratégico”.

En este mapa se ha establecido cada uno de los objetivos por perspectiva. Los mismos que se establecen a continuación:

3.5.1 Perspectiva Financiera

Objetivo: Incrementar el margen sobre ventas

Estrategia: Maximizar la utilidad neta

Objetivo: Incrementar las ventas

Estrategia: Plan de crecimiento de ventas

3.5.2 Perspectiva de Cliente

Objetivo: Satisfacción del consumidor final

Estrategia: investigación del mercado y diseño innovador de producto

Objetivo: Imagen de solidez en el mercado

Estrategia: Enfoque de comunicación continúa a clientes

3.5.3 Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo: Calidad en la prestación del servicio

Estrategia: Implementar un sistema de mejora continua en la gestión de ventas

Objetivo: Eliminación de reprocesos

Estrategia: elaboración de check list para procesos sensibles

3.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

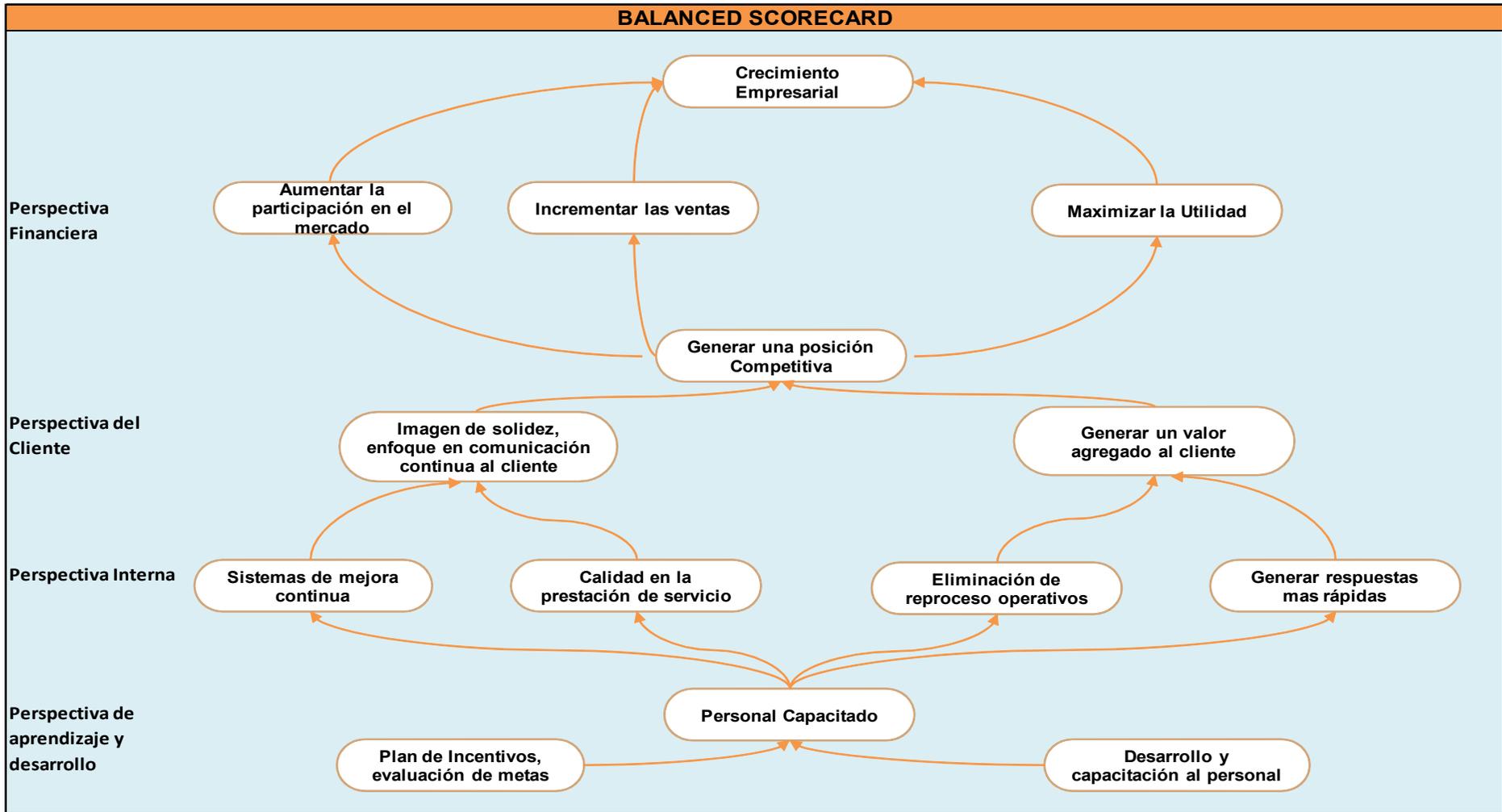
Objetivo: Contar con personal competente en todas las áreas de la empresa

Estrategia: Plan de capacitación institucional

Objetivo: Establecer un plan de incentivos en el área de ventas

Estrategia: Evaluación de metas alcanzadas a nivel de ventas

Matriz No. 11



108

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

CAPITULO IV

4 PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1 SELECCIÓN ESTRATÉGICA

Una vez que conocemos las condiciones competitivas de la empresa debemos identificar las oportunidades de crecimiento no exploradas por lo que es necesario determinar las diferentes opciones estratégicas que permitirán definir el vector estratégico y poder establecer los proyectos y estrategias que conduzcan a su consecución.

Gráfico No. 14

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	EXTENSION DE LINEA	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADO ACTUAL				
MERCADO EXTENDIDO				
NUEVO MERCADO NACIONAL				
NUEVO MERCADO INTERNACIONAL				
DESARROLLO DE PRODUCTOS				

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Partiendo de la función inicial en la que la empresa está en un mercado actual, con unos productos actuales, la opción estratégica seleccionada es el crecimiento vectorial combinado en la que:

Opción de mercado: Ampliarse a mercados extendidos

Productos: Ampliar la línea ya existente a nuevos formatos

Las razones que justifica esta selección son:

1. El ampliar la línea de productos incrementará las ventas en forma significativa al contar el cliente con variedad de alternativas en envase y sabores.
2. Significaría estar dentro de la cadena de valor, aprovechando la infraestructura, maquinaria y recurso humano, por consiguiente, se intensificaría el uso de la capacidad instalada generando economía de escala.
3. Esta opción de crecimiento permite incrementar el margen de contribución considerando que al incrementar las ventas el costo variable unitario se reduce.
4. Hacer uso eficaz de la marca al combinar recursos para crear nuevas fortalezas.

4.2 RELACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS EN LA CADENA DE VALOR

Aprovisionamiento.

Dentro de la cadena de aprovisionamiento Tecnifrut cuenta con una gran variedad de proveedores teniendo una fortaleza estratégica con una distribuidora de azúcar como es Distribuidora Campoverde siendo esta la encargada de proporcionar la materia prima fundamental.

Producción.

En la etapa de producción que es una de las más importantes, por la creación de los nuevos sabores y por que la empresa comienza a utilizar las mismas instalaciones en una mayor capacidad, además utiliza las mismas materias primas, la misma tecnología para la elaboración del producto con algunas variables, generando de esta forma una ventaja competitiva, y logrando que a través del área de producción se genere una reducción de costos para elaborar los nuevos productos.

Marketing y Ventas.

La marca es representativamente conocida y aceptada en el mercado en cual nos desenvolvemos, el dar a conocer sus nuevas líneas modificara su publicidad con un ahorro en costos al momento de diversificar el producto.

El sistema de ventas será el mismo, a través de distribuidores en las provincias y cadenas de comisariatos.

Actividades Gerenciales y de Apoyo Administrativo.

La comunicación y liderazgo que se mantendrá en todas las instancias será el de una actitud de crecimiento y escuchando activamente a esas unidades de apoyo, las mismas que permitirán en base a capacitación obtener nuevos productos de calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes. De igual forma dar cumplimiento con las normas legales.

4.3 VENTAJA COMPETITIVA

La Empresa presentara ventaja competitiva el momento que entren en producción sus nuevos sabores y las nuevas figuras en la que se presentara el producto, agregando valor a sus clientes.

Aprovechar el posicionamiento actual, al que se lo puede definir como la imagen del negocio que el público crea en su mente, por tal razón es fundamental crear una identidad propia que permita diferenciarse de la competencia.

4.4 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

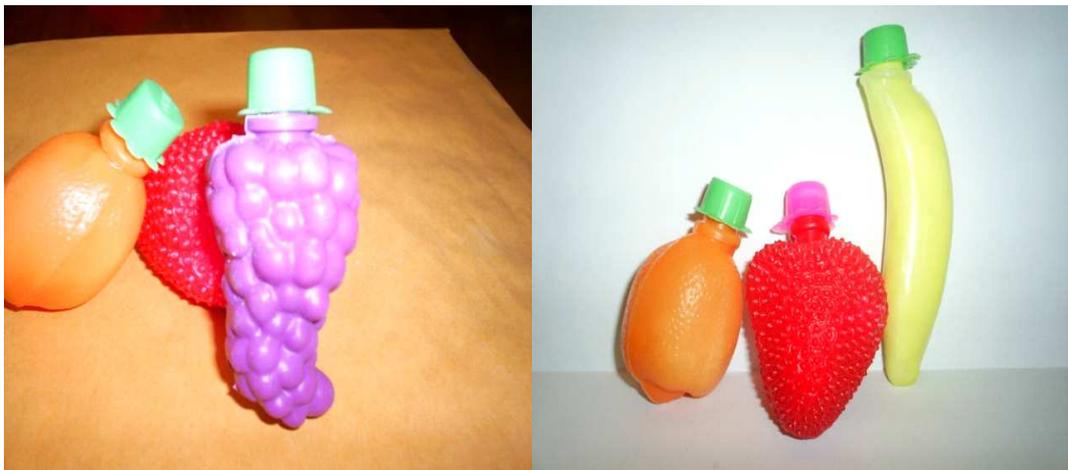
4.4.1 Producto

Con el afán de satisfacer las necesidades de una demanda insatisfecha y el de aumentar la participación en el mercado de caramelos, motivo por el cual Tecnifrut aumentara sus tipos de sabores de caramelo en polvo.

El producto está elaborado con la mejor materia prima existente en el mercado, se utiliza ácido ascórbico que es vitamina C que actúa como preservante y no trae complicaciones con la salud de los consumidores, el Drilsi (esencia de sabor en polvo) es la que dará el toque mágico a cada uno de nuestros nuevos productos.

A) Productos Actuales.

Gráfico No. 15



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

- a) Sabor a menta, generando una sensación de frescura en nuestros consumidores más jóvenes.

- b) Sabor a chicle y chiche ácido generando una sensación de querer masticarlo al momento de consumir, y que las papilas gustativas se te corruguen al saborear estos sabores que serán elaborados con la mejor materia prima existente en el mercado.

- c) Sabor a limón el cual dará una sensación de un caramelo ácido, y fuerte muy de moda entre los niños hoy en día.

B) Nuevos envases

Se proyecta incursionar con los nuevos sabores en los siguientes envases:

Gráfico No. 16



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

La inversión que demandarán los nuevos envases se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 17

INVERSION EN MATRIZ PARA NUEVOS ENVASES		
DESCRIPCION	MEDIO	VALOR
Envase tipo muñeco	Metalvicsa	550
Envase tipo pelota mundial	Metalvicsa	1200
Envase tipo lapicero	Metalvicsa	650
Envase tipo chupete	Metalvicsa	1100
VALOR TOTAL		3500

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

4.4.2 Precio

Por la naturaleza del negocio, y basados en las economías de escala ya que se busca reducir los costos por la cantidad máxima de producción o por que el volumen en la producción es importante, por lo que se determina el precio de sus productos en base a sus costos, es decir incrementa el margen de utilidad bruta al costo del producto. Dentro de este costo se considera, gastos operacionales, gastos financieros, gastos de ventas, por lo que tenemos para los nuevos productos un precio unitario de \$0,14 cts., por cada envase que contiene 15 gramos del producto.

4.4.3 Plaza

El lugar en donde se encuentra ubicada la empresa es un sitio estratégico por la facilidad de contar con centros de abastecimientos, ya que esta cerca de uno de los más importantes centros de abastos y víveres.

Brindando la facilidad de tener una cobertura rápida y oportuna, para que siempre en la perchas de nuestros distribuidores o detallistas este el producto listo para su consumo.

Porque si queremos vender más debemos acercar y facilitar el consumo del producto al cliente.

4.4.4 Comunicación

La publicidad y el mercadeo a desarrollar busca nuevas formas para acercarse al consumidor y hacerlo parte de la marca.

A) Publicidad

La publicidad a emplear no solo cumplirá con la función de vender, sino que generará el recordar y posicionamiento.

Los medios seleccionados atendiendo a la necesidad de optimizar el presupuesto asignado son los siguientes:

a.1 Planificación de medios

La campaña de Imagen Corporativa estará enfocada a:

a.1.1 Clientes institucionales:

Cliente institucional es el que tiene una capacidad de compra superior a cinco mil dólares, razón que permite dar un manejo diferente en comunicación y en tipos de promociones más atractivas, la misma que permite incentivar a que compre el producto y que pueda colocar en el mercado.

Con lo expuesto anteriormente este cliente se sentirá motivado e incentivado a ofrecer el producto a sus clientes.

Segmentación de Audiencia:

- **Geográfica:** A nivel nacional, enfocada a sectores urbanos
- **Demográfica:** Población económicamente activa con capital de operación y capacidad de compra:
 - Ambos sexos.
 - Personas Jóvenes.
 - Con historial en ventas.
 - Educación Media, Alta, Superior.
- **Psicográfica:** Dirigido a clase media-alta, que disfruten de un dulce; conocer nuevos sabores, una textura diferente en caramelo.
- **Conductual:** El distribuidor lo que busca es tener más promociones para ofrecer un incentivo a su consumidor.
- **Duración de Campaña en Medios:** un mes.

Objetivos:

- Definir la imagen organizacional de Tecnifrut frente a sus distribuidores.
- Promocionar los servicios/productos que son elaborados.

Selección de Medios:

- **Principal:** Revistas Especializadas.
- **Auxiliar:** Producción de artes

a.1.2 Cliente final

Nuestro cliente final son las madres de familia ya que son los que proveen del dinero para que sus hijo realicen la compra de las golosinas, de tal forma que deben saber y conocer cuál es la empresa que está fabricando los productos que su hijo consume, por este motivo es que parte de la campaña de comunicación está destinada a informar y dar a conocer a la empresa.

Segmentación de Audiencia:

- **Geográfica:** A nivel cantonal, enfocada a sectores urbanos
- **Demográfica:** Población femenina entre 20 y 40 años.
- **Psicográfica:** Población casada, divorciada o unida con nivel de ingreso entre tercer y quinto quintil.
- **Conductual:** Uso de la tecnología como una herramienta para conseguir algo. Uso de la red para ver su correo, buscar sitios, revisar supermercado o recetas.
- **Duración de Campaña en Medios:** un mes.

Objetivos:

- Definir la imagen organizacional de Tecnifrut frente a sus clientes.
- Promocionar los servicios/productos que son elaborados.

Selección de Medios:

- **Principal:** Exposiciones
- **Auxiliar:** Internet - email marketing

Para este último se adquirirá un paquete de comercio electrónico completo que permite la presentación de todos los productos y servicios de la empresa e incluye:

a) Dominio.

Un dominio tipo www.suempresa.com (.com,.net,.biz,.ws) cuyo registro dependerá de la disponibilidad del mismo.

b) Cuentas de Correo Electrónico.

SuNegocioWeb.com pondrá a disposición del cliente hasta 20 cuentas de dirección electrónico relacionadas al dominio escogido (tipo tecnifrut@suempresa.com).

c) Hosting por 1 año.

Se entiende como “Hosting” como un espacio que Su Negocio Web reservará en su servidor para alojar el sitio web y catálogos virtuales.

d) Landing Page.

Página de aterrizaje donde las visitas llegan a su web.

e) Catálogo Virtual o Show Room Virtual.

SuNegocioWeb.com entregará al cliente un catálogo virtual que será alojado en el Hosting arriba mencionado, al cual tendrán acceso todas las personas que visiten el sitio web a través del dominio adquirido.



Incluye:

- Sistema de reservación en línea.
- El Diseño de acuerdo a las opciones ofrecidas por SuNegocioWeb.
- Imagen corporativa y logotipos de la empresa contratante

f) Sistema de comunicación con sus clientes.

Incluye: Sistema de E-Mail Marketing y Autoresponders. El cliente recibirá un sistema de E-Mail Marketing y Autoresponder con las siguientes características:

- Clave y contraseña de acceso.
- Manejo de hasta 5 listas de clientes diferentes.
- Capacidad de hasta 1000 direcciones de mail.
- Programación de mensajes con intervalos pre establecidos.
- Mensajes programados ilimitados por lista.
- Mensajes globales a una o más listas.
- Envío de hasta 1 mensaje diario por lista.
- Envío de mensajes en formato texto o html.
- Captura de direcciones desde página web o ingresos manuales.

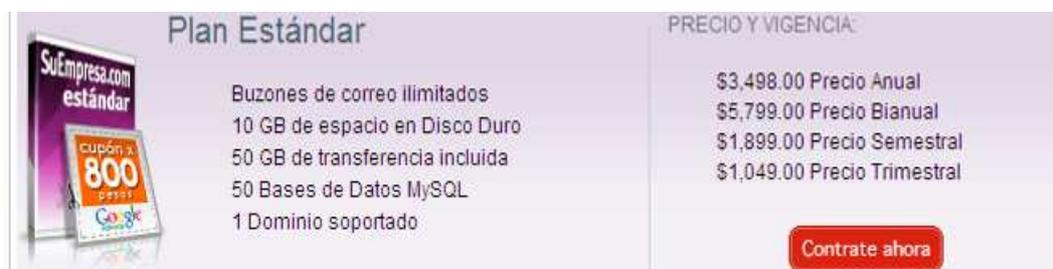
g) Reportes / Estadísticas

h) Sistema de E-Ticket (helpdesk): Sistema de atención a clientes y soporte en línea.

i) Publicación en Directorios Web

3 Meses Gratis de Capacitación y Asesoramiento (Gerencia Virtual)

b) Costo



The image shows a promotional banner for a service plan. On the left, there is a graphic of a laptop displaying 'Su Empresa.com estándar' and a coupon for '800 pesos'. The main text is titled 'Plan Estándar' and lists the following features: 'Buzones de correo ilimitados', '10 GB de espacio en Disco Duro', '50 GB de transferencia incluida', '50 Bases de Datos MySQL', and '1 Dominio soportado'. To the right, under the heading 'PRECIO Y VIGENCIA:', the prices are listed: '\$3,498.00 Precio Anual', '\$5,799.00 Precio BIANUAL', '\$1,899.00 Precio Semestral', and '\$1,049.00 Precio Trimestral'. A red button labeled 'Contrate ahora' is positioned at the bottom right of the pricing section.

a.1.3 Consumidor final

Nuestro objetivo final son los niños aquellos que consumirán el producto que Tecnifrut elabora, por lo que todas nuestras campañas están diseñadas para que llegue a los niños comprendido entre las edades de 4 a 12 años ya que según la información que se mantiene, son en esta edad la que consumen el producto.

Segmentación de Audiencia:

- **Geográfica:** A nivel provincial, enfocada a sectores urbanos
- **Demográfica:** Población entre los 5 y 12 años
- **Psicográfica:** Generación “i”, niños que nacieron a fines de los 90 y a partir del año 2000 y que tienen la capacidad del “multitasking”, ósea de hacer cinco, seis e incluso hacer más tareas al mismo tiempo, de manera simultánea sin perder la concentración.

- **Conductual:** Uso de la tecnología como una extensión de ellos mismos.
- **Duración de Campaña en Medios:** un mes.

Objetivos:

- Definir la imagen organizacional de la Tecnifrut frente a sus clientes.
- Promocionar los servicios/productos que son elaborados.

Selección de Medios:

- **Principal:** Radio Disney
- **Auxiliar:** Internet - marketing en línea

a.2 Inversión en campaña publicitaria

El presupuesto que demandará el desarrollo de la campaña de imagen por medio es el siguiente:

Cuadro No. 19

INVERSION EN CAMPAÑA PUBLICITARIA			
DESCRIPCION	MEDIO	FRECUENCIA	VALOR MENSUAL
Publicidad medios de comunicación	Radio Disney	MENSUAL	300
Publicidad escrita	Al Mayoreo	MENSUAL	55
Internet	suempresa.com	ANUAL	3.498
Producción de artes	Graficas megass	TRIMESTRAL	150
Exposiciones	Centros Comerciales y supermercados	TRIMESTRAL	1.000
VALOR TOTAL			5.003

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

B) Mercadeo

El BTL es la opción seleccionada y consistirá en promociones con alta dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad. Para establecer la técnica se diferencia la siguiente escala de clientes:

Cientes institucionales: mayoristas – minoristas que permiten que el producto llegue al consumidor final.

Consumidor final: Población infantil de 5 a 12 años.

El presupuesto para su ejecución consta en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 20

PROMOCIONES					
DESCRIPCION	MEDIO	FRECUENCIA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO/1000	VALOR TRIMESTRAL
CONSUMIDOR FINAL					
Figuras - muñecos, entre otros	Creaciones nueva generación	TRIMESTRAL	4.633	0,24	3.336
Estiker, calcomanías con caricaturas	Graficas megass	TRIMESTRAL	4.633	0,05	695
CONSUMIDOR INSTITUCIONAL					
PROMOCIÓN	1 display adicional por caja d 24 unidades	TRIMESTRAL	4.633	0,5	6.950
VALOR TOTAL					10.980

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

C) Inversión en Capacitación al Personal

Para que la campaña pueda ser desarrollada se requerirá capacitar al personal de ventas para que desarrolle una actitud y calidad en la venta, de esta manera el mismo cliente se encargara de referir a nuevos clientes, apoyando a que el producto sea más comercializado.

Cuadro No. 21

INVERSION EN CAPACITACIÓN AL PERSONAL		
DESCRIPCION	MEDIO	VALOR
Curso de atención al cliente	Instructor Teen Bilden	400
Vender Proactivamente	Instructor Teen Bilden	500
El vendedor Profesional	Instructor Teen Bilden	600
Calidad en el servicio	Instructor Teen Bilden	500
	VALOR TOTAL	2000

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Estos cursos serán replicados cada año según la evaluación y detección de necesidades.

4.5 PROCESOS

4.5.1 Cadena de Valor

Las actividades estratégicas son identificadas a través de la cadena de valor la misma que permite identificar cada una de sus actividades.

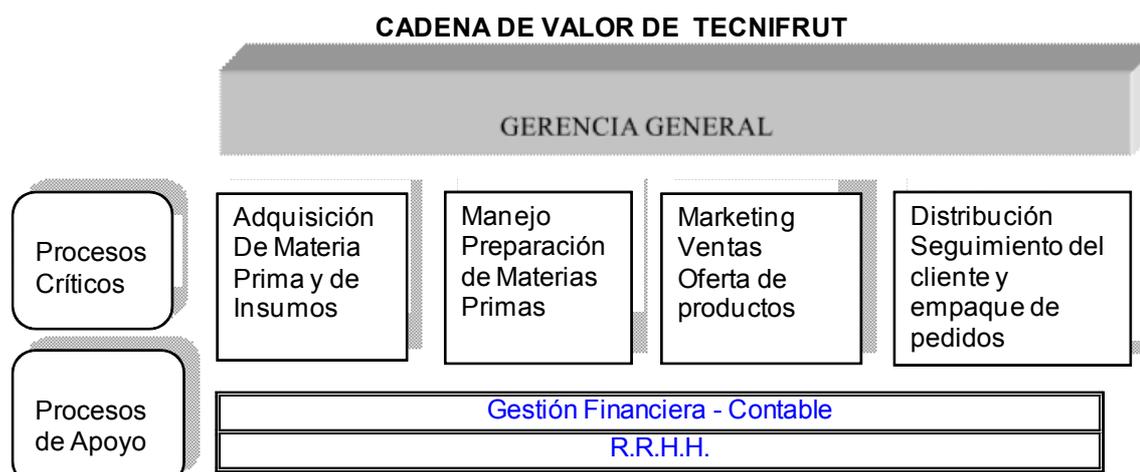
A través de la Cadena de Valor se ha podido identificar los procesos críticos como:

Logística de entrada.- es decir en la adquisición de materias primas, presenta ciertas dificultades, como el no tener fechas de requerimiento de pedidos, inexistencia de políticas, falta de comunicación, inexistencia de stock mínimo o máximo, generando dificultad para realizar las funciones.

Ventas.- la meta en ventas debe ser muy clara, por lo que el personal debe tener muy en cuenta cual es su cuota de contribución para cada mes, y que afectara a la suma final del año, lo que permite llegar al objetivo total en ventas, también requiere de un mejoramiento continuo, el que permita desarrollar sus destrezas en venta.

Administración Financiera.- Es el que debe garantizar, que la información sea oportuna, para la toma de decisiones.

Gráfico No. 18



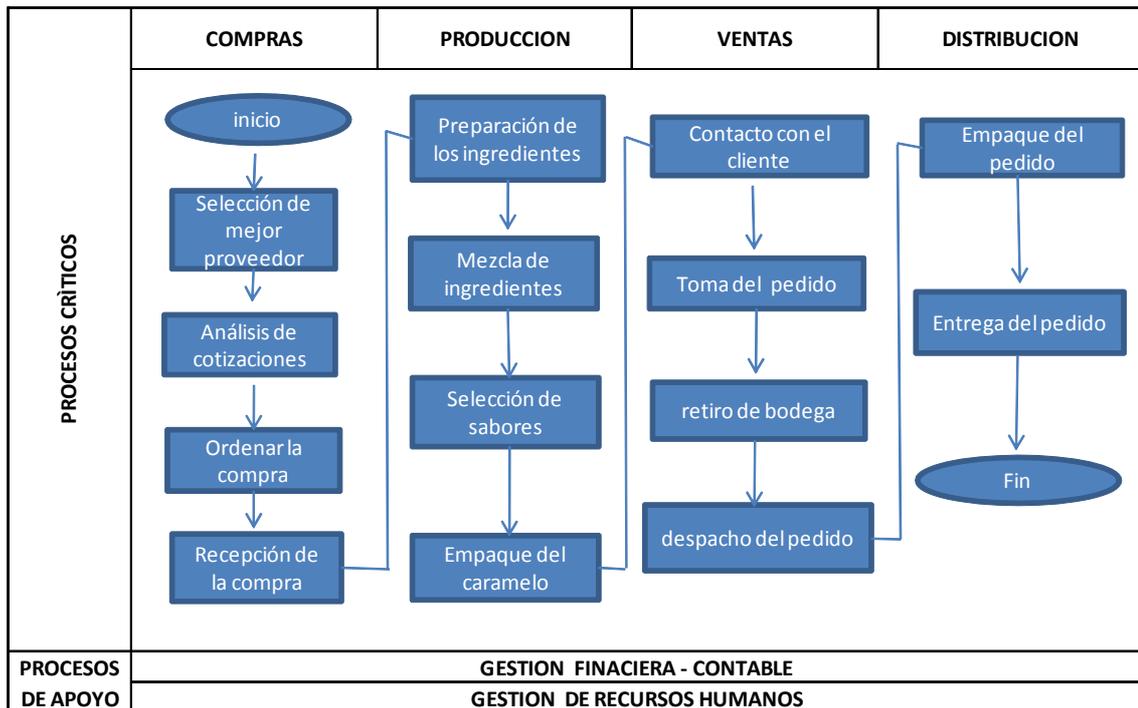
Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TECNIFRUT

Actualmente la empresa cuenta con los procesos críticos de compras, producción, ventas y distribución y con sus subprocesos correspondientes, contando con dos procesos de apoyo como lo son la gestión de Finanzas y de Recursos Humanos, que a continuación se presentan detalladamente en la siguiente cadena de valor.

Gráfico No. 19

FLUJOGRAMA DE TECNIFRUT



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

El flujograma anterior muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso. Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual, facilita la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso, ayuda a divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

4.6 ACTIVIDADES CRÍTICAS

- a) **Manual de Procedimiento del proceso de Compras y recepción de Materias Primas.**

Planificar la compra de materia prima

El planificar y mantener un control sobre lo que vamos a comprar y cuando lo vamos a comprar, siempre en función de la producción y de mantener inventarios con stocks mínimos, permite que el Gerente General obtenga un mejor flujo de caja, y un mayor control de la producción.

Registro de proveedores y evaluación

El jefe de producción deberá receiptar carpetas de posibles proveedores, los cuales deberán cumplir con ciertos requisitos y exigencias para calificarse como proveedor de nuestra empresa, una vez seleccionados conjuntamente con el Gerente General se procederá a comunicar al potencial proveedor.

Selección de la mejor cotización

Una vez aceptado el proveedor, se procederá a seleccionar la mejor cotización teniendo cuenta el precio, formas de pago, el crédito que este nos pueda otorgar.

Realizar la negociación

El Gerente General será el encargado de establecer formas de pago, o acuerdos de pago al que se pueda alcanzar, se llegara a un acuerdo de pago, es decir a la cancelación del pedido en donde para esto el gerente general será el encargado de firmar los cheques para la cancelación, siempre y cuando no haya existido ningún en el producto entregado.

Solicitar la mercadería

Una vez aprobada la proforma del pedido de materia prima el jefe administrativo solicitara la entrega de dichos productos.

Revisar mercadería física con el pedido

El jefe de la bodega será el encargado de revisar la mercadería en base a la orden de pedido y que esta sea la adecuada y que haya llegado sin daños es decir constatar el buen estado del producto y su fecha de caducidad.

Distribuir el producto en la bodega

El buen manejo en la bodega permite que los productos no se dañen, por lo que las perchas deberán estar muy bien señalizadas, en el caso de los saborizantes y demás deberán estar muy bien sellados y direccionados al ambiente fresco.

Matriz No. 12

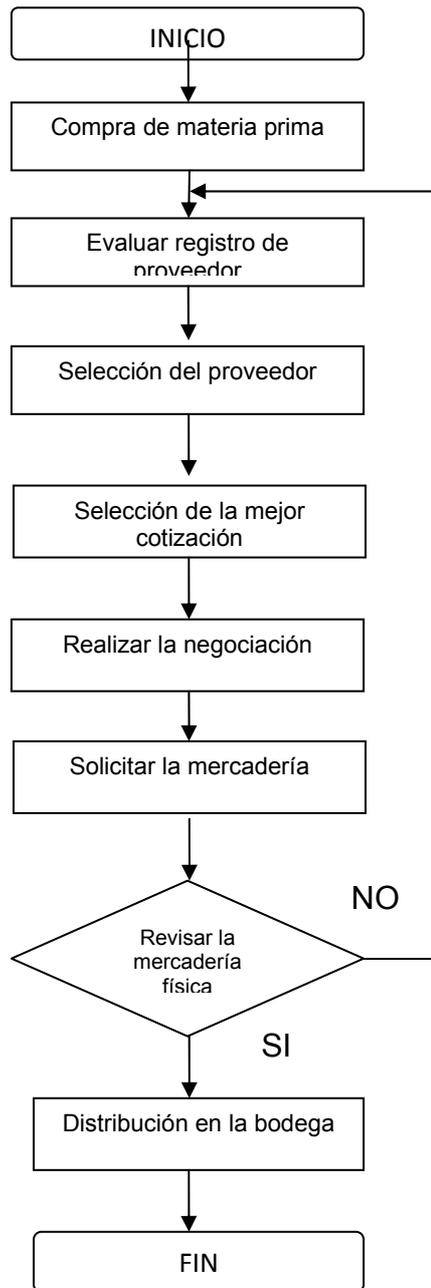
TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Compra y recepción de materia prima						
SUBPROCESO:		Selección de proveedor y producto a bodega						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	⏏	TIEMPO
jefe administrativo	1	Planificar la compra de materia prima	○					20 min
jefe administrativo	2	Registro de proveedores y evaluación		□				10 min
jefe administrativo	3	Selección del proveedor	○					10 min
jefe administrativo	4	Selección de mejor cotización	○					15 min
Gerente General	5	Realizar la negociación	○					20 min
jefe administrativo	6	solicitar la mercadería	○					10 min
Jefe de bodega	7	Revisar mercadería física con el pedido		□				20 min
Asistente de bodega	8	Distribuir el producto en la bodega	○					15 min
								30 min
RESUMEN								TIEMPO
Operación			○					120 min
Control			□					30 min
Archivo			▽					
Transporte			⇒					
Demora			⏏					
TOTAL								150 min

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

La planificación y la elección del mejor proveedor hacen que tengamos la materia prima necesaria y con los estándares exigidos para su fabricación, de esta manera mejora el producto final por lo que esta actividad agrega valor.

Gráfico No. 20



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

b) Manual de Procedimiento de ubicación del producto en la bodega.

Realizar ingreso de mercadería

Una vez que se verifico que la mercadería está en buenas condiciones, el jefe de bodega realizara el ingreso de la factura en el sistema, para que se registre el inventario y se contabilice el futuro pago.

Ingresar por fechas de vencimiento

Al tener sustancias como esencias, saborizantes, acido cítrico, es de vital importancia un adecuado almacenaje.

Ubicar en sitios asignados

Los sitios de almacenaje deberán estar muy bien fijados, para que no exista un mal uso.

Organizar la bodega

La organización servirá para mantener un control adecuado del inventario y no generar compras duplicadas.

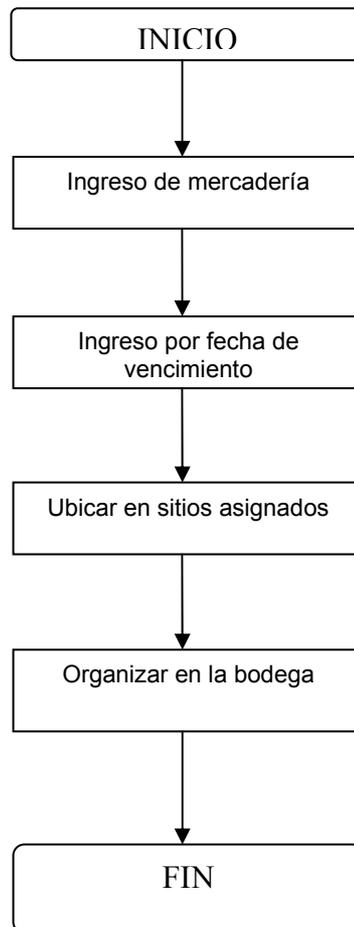
Matriz No. 13

TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Compra y recepción						
SUBPROCESO:		Ubicación del producto en la bodega						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	D	TIEMPO
bodega	1	Realizar ingreso de mercadería	○					30 min
bodega	2	Ingresar por fechas de vencimiento	○					25 min
bodega	3	Ubicar en sitios asignados	○					15 min
bodega	4	Organizar la bodega	○					30 min
RESUMEN			TIEMPO					
Operación			○	100 min				
Control			□					
Archivo			▽					
Transporte			⇒					
Demora			D					
TOTAL				100 min				

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 21



Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

c) Manual de Procedimiento del Proceso de Transformación del Producto.

Selección de sabor a ser elaborado

Solicitar reporte de ventas por producto el cual permitirá, identificar cual de los sabores esta siendo el más vendido, el mismo que deberá ser confrontado con el reporte de inventarios y que no se produzca una baja rotación de inventario y tampoco generar una sobre producción. En el caso de promocionar un nuevo sabor se deberá tener la aprobación de la Gerencia General.

Ingresar la nota de pedido en la bodega

La nota de pedido será entregada al jefe de producción, quien previa revisión de la materia prima en bodega dará su autorización para la elaboración del producto solicitado, proporcionando la fecha de entrega dependiendo de los pedidos que tenga, por lo que se deberá dar prioridad al sabor que mas haga falta.

Trituración del azúcar

Aceptada la orden de operación, se procede con la transformación del azúcar, triturándole en un polvo fino, para que cumpla con las especificaciones requeridas del producto, ya que debe estar sin un solo grano porque esto produciría una pérdida de la producción, por los conservantes y ácidos cítricos.

Mezcla del polvo de azúcar con los químicos

La mezcla de los ingredientes es el punto clave, ya que debe ser exactos para que se conserve el polvo sin humedad, se coloca en la maquina la misma que tendrá que estar muy bien calibrada, para no perder el sabor de la fruta y no generar grumos en la centrifugación.

Envasado del Producto

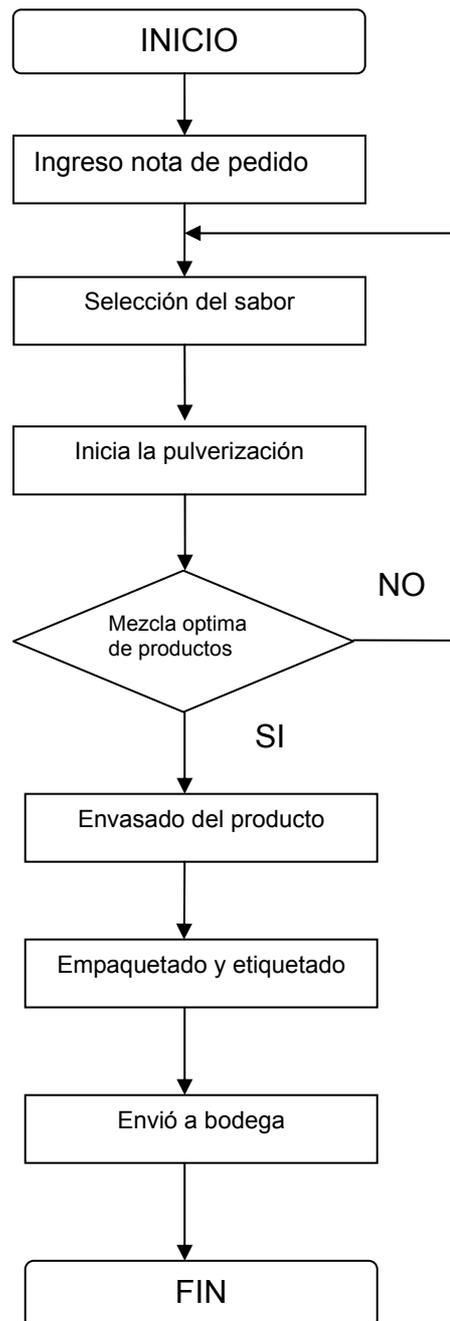
Al introducir el producto en el envase se debe evacuar casi en su totalidad el aire existente, poniendo la tapa del envase manteniendo a una temperatura ambiente.

Una vez colocado en los envases respectivos, se procede a ingresar en la presentación tipo red, con sus respectivas especificaciones, dando cumplimiento a normas sanitarias que exige la ley, como son fecha de elaboración, fecha de caducidad, numero de lote, sus ingredientes.

Envió a bodega

El asistente de producción realiza la entrega del producto a bodega el mismo que será realizado con el listado de unidades elaboradas, ordenas por orden de producción, de esta forma se podría identificar y hallar algún lote de producto que podría dañarse y sea devuelto logrando identificar rápidamente.

Gráfico No. 22



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

d) Manual de Procedimiento de contratación de medios publicitarios.

Determinar medio publicitario de mejor audiencia

Buscar cuales son los medios de información más sonados en el medio, haciendo énfasis en los medios más escuchados por los niños y adolescentes, lo que nos permitirá que estos medios se adapten al plan de comunicación que la empresa tiene, dándonos a conocer en el futuro y seguir conservando la imagen de la marca.

Determinar costos y plazo de recursos publicitarios

Una vez seleccionado a los mejores medios publicitarios, se solicitara cotizaciones, las mismas que se analizaran para poder negociar, realizando una selección en función de cuál es el valor que la empresa pagara por dicho servicio.

Contar con recursos publicitarios

El gerente será responsable anual mente de asignar un rublo monetario para continuar impulsando la marca, manteniendo un control sobre el cronograma que se establecería para cada campaña publicitaria, controlando de esta forma la asignación de estos recursos.

Contratar el adecuado

Una vez determinado el medio publicitario, el encargado de contratar será el gerente de general, realizando la revisión de contratos.

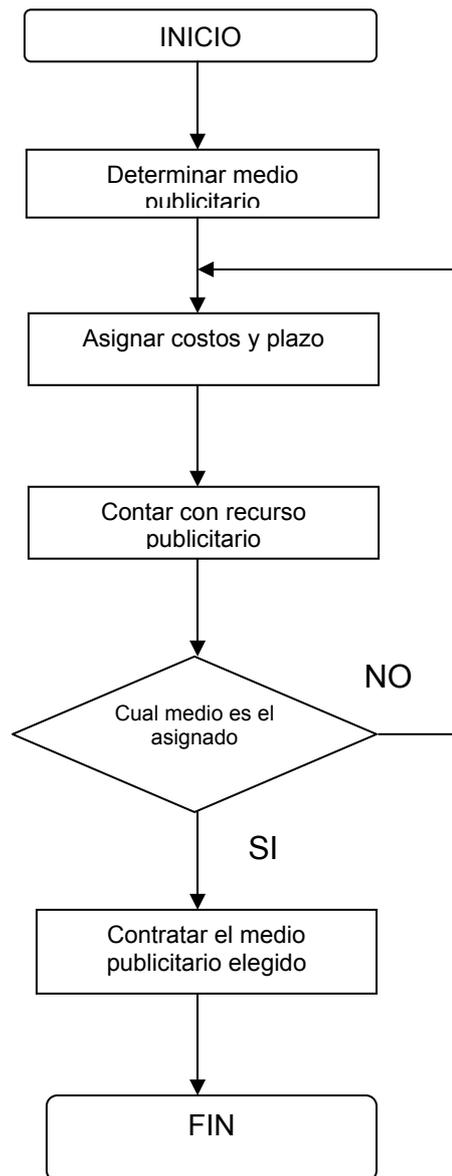
Matriz No. 15

TECNIFRUT CIA. LTDA																												
DIAGRAMA DE PROCESOS																												
PROCESO:		Ventas y promoción del producto																										
SUBPROCESO:		Contratación de medios publicitarios																										
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	⏸	TIEMPO																				
Dpto de ventas	1	Determinar medio publicitario de mejor audiencia	○					180 min																				
Dpto de ventas	2	Determinar costos y plazo de recursos publicitarios	○					120 min																				
Gerente General	3	Contar con recurso publicitario	○					30 min																				
Gerente General	4	Contratar el adecuado	○					20min																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TIEMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operación</td> <td>○</td> <td>350 min</td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td>□</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Archivo</td> <td>▽</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>⇒</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td>⏸</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td>350 min</td> </tr> </tbody> </table>					RESUMEN		TIEMPO	Operación	○	350 min	Control	□		Archivo	▽		Transporte	⇒		Demora	⏸		TOTAL		350 min
RESUMEN		TIEMPO																										
Operación	○	350 min																										
Control	□																											
Archivo	▽																											
Transporte	⇒																											
Demora	⏸																											
TOTAL		350 min																										

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 23



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

e) Manual de Procedimiento del proceso de venta y promoción del producto.

Visitar al cliente

El vendedor será el encargado de realizar la visita a los potenciales clientes en la que dará a conocer el producto, y cuáles son sus ventajas y beneficios del producto.

Formato de prospección del cliente

El vendedor deberá ingresar toda la información del cliente, la misma que permitirá tener datos certeros del cliente y tener una proyección de cuándo podría estar comprando nuestro producto, permitiendo un seguimiento del mismo y un control de visitas futuras.

Dar a conocer el producto

El vendedor presentará los atributos del producto, cual es la acogida que tiene en el mercado, indicara la forma de fabricación del producto, cuales son las normas sanitarias que se maneja en las instalaciones.

Aprobar crédito

Una vez obtenida la información y documentación del cliente, y se haya revisado los diferentes parámetros que la empresa considera necesarios para otorgar un crédito, el Gerente decidirá cuál será el monto máximo de crédito que será otorgado.

Informar al cliente la aprobación o negación del crédito

El vendedor será la persona que informe al cliente de cuál fue el resultado de su solicitud de crédito, ingresando en el sistema cual fue la razón de la decisión tomada.

Tomar el pedido del cliente

Una vez que el cliente decidió realizar la compra el vendedor deberá ingresar el requerimiento, en el sistema asignado para dicho objetivo.

Facturar pedido en bodega

Una vez que bodega confirma la existencia del producto se procederá con la impresión de la factura, enviando a despacho el producto muy bien empaquetado.

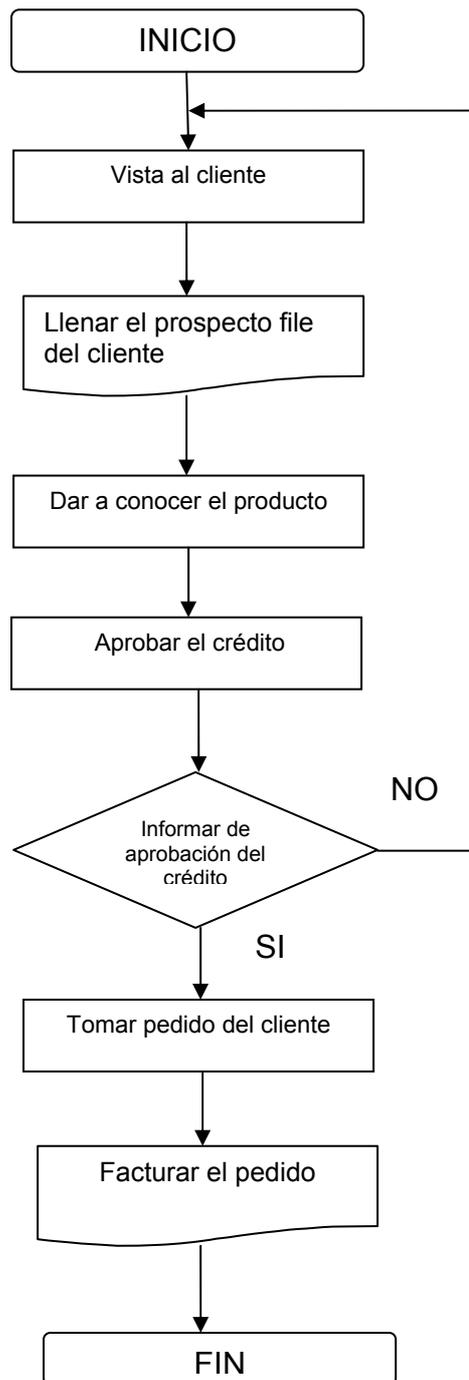
Matriz No. 16

TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Ventas y promoción del producto						
SUBPROCESO:		Ventas de productos						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	D	TIEMPO
Vendedor	1	Visitar al cliente	○					60 min
Vendedor	2	Formato de prospección del cliente	○					15 min
Vendedor	3	Dar a conocer el producto	○					30 min
Gerente	4	Aprobar de crédito	○					120min
Vendedor	5	Informar al cliente la aprobación o negación del crédito	○					10min
Vendedor	6	Tomar el pedido del cliente						15 min
Bodega	7	Facturar pedido en bodega						35 min
RESUMEN								TIEMPO
Operación			○					235 min
Control			□					50 min
Archivo			▽					
Transporte			⇒					
Demora			D					
TOTAL								285 min

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 24



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

f) Manual de procedimiento de distribución del producto para el cliente.

Ingresar la nota de pedido a bodega

El vendedor será el encargado de ingresar en el sistema, el requerimiento del producto que el cliente ha solicitado, en el caso de ser un nuevo cliente se procederá a la creación del mismo en el sistema, alimentando de esta forma la base de datos de clientes de la empresa.

El ingreso del pedido permite confirmar la existencia del producto y así poder comunicarse con el cliente para quedar de acuerdo en la fecha y hora de la entrega del producto.

Verificar la factura del cliente

Una vez aceptada la nota de pedido y que se ha confirmado la existencia del producto, se procederá a la emisión de la factura en la que constara el valor que se debe cancelar y el pago que puede ser en efectivo o según el crédito que se haya aprobado.

Entrega de producto solicitado

Los pedidos serán entregados según orden de destino y cronograma de entrega. Todos los pedidos serán enviados en cajas confeccionadas con logotipo de la empresa creadas para esta actividad en las dimensiones de

40cm por 44cm, el chofer realizara la entrega del producto al cliente, descargando la mercadería en el sitio solicitado, dejando constancia de las unidades entregadas y receptor la firma de la entrega del producto en la factura, dicho documento deberá ser entregado a contabilidad.

Descargar camión

Al llegar al destino el chofer desembarca la mercadería para que el usuario coloque en su bodega, o sea puesta en la percha indicada.

El cliente confirma el producto recibido, certificando que la cantidad, calidad, tipo de sabores, empaque este acorde al pedido que se realizo.

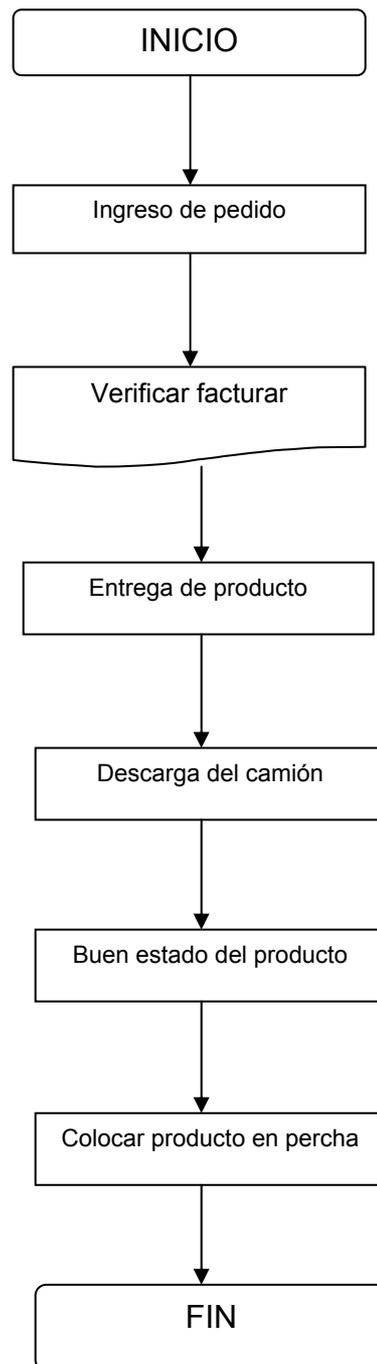
Matriz No. 17

TECNIFRUT CIA. LTDA																				
DIAGRAMA DE PROCESOS																				
PROCESO:		Distribución del producto para los clientes																		
SUBPROCESO:		Entrega del producto a los cliente																		
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	⏏	TIEMPO												
vendedor	1	Ingresar la nota pedido a bodega	●					30 min												
contabilidad	2	Verificar la factura del cliente		●				15 min												
Chofer	3	Entrega del producto solicitado		●				30 min												
Chofer	4	Descargar camión	●					10 min												
	5	Confirmación del buen estado del producto		●				15min												
	6	Colocar el producto en percha	●					20min												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>RESUMEN</th> <th>TIEMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operación</td> <td>○ 60 min</td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td>□ 60 min</td> </tr> <tr> <td>Archivo</td> <td>▽</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>⇒</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td>⏏</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>120 min</td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN	TIEMPO	Operación	○ 60 min	Control	□ 60 min	Archivo	▽	Transporte	⇒	Demora	⏏	TOTAL	120 min		
RESUMEN	TIEMPO																			
Operación	○ 60 min																			
Control	□ 60 min																			
Archivo	▽																			
Transporte	⇒																			
Demora	⏏																			
TOTAL	120 min																			

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 25



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

4.7 ACTIVIDADES DE APOYO

a) Manual de procedimiento pago de proveedores.

Recepción de factura de compra

Contabilidad receptara las facturas de compra con la firma del responsabilidad de cada departamento, solamente se pagaran comprobantes validos de acuerdo a lo establecido en el reglamento de comprobantes de venta y retenciones, en el caso de producción se deberá adjuntar el ingreso en el sistema de inventario.

Registrar ingreso de compra

Contabilidad deberá ingresar individualmente en el sistema contable cada una de las facturas a ser pagas, realizando el respectivo registro contable.

Realizar retención

Una vez emitido el pago, se procederá con la retención respectiva, en función del servicio prestado.

Elaborar comprobante de egreso y cheque

El pago deberá registrarse en un comprobante de egreso pre impreso, el mimo que deberá tener una secuencia numérica en cual se debe detallar motivo de

compra y el asiento contable, al que deberá adjuntarse el cheque objeto de pago.

Revisar el pago con el documento

Para esta revisión se deberá adjuntar, la factura de pago en la misma que deberá constar los requisitos mínimos, para efectos tributarios, (objeto de la transacción), el comprobante de egreso y el cheque, en el caso de los servicios básicos u otros el contador será el responsable de adjuntar el respectivo justificativo.

Aprobación del pago

El encargado de aprobar todos estos egresos será el gerente, el mismo que deberá revisar y chequear que los valores estén correctos que los plazos en pagos hayan cumplido, cuales son las deudas primordiales o de mayor urgencia que hay que pagar o si es necesario solicitar un plazo adicional, confirmada toda la información el gerente firma y autoriza que el cheque sea pagado.

Realizar pago a proveedor

El pago para los proveedores se realizara únicamente los días viernes, en el supuesto caso de que viernes sea un fin de mes o feriado, el pago se realizara el siguiente día hábil laborable.

Archivar documentos

Una vez que el proveedor ha retirado el cheque, o se realizó otro tipo de pago como servicios básicos u otros, en contabilidad se procederá con el archivo en carpetas muy bien etiquetadas por mes de transacción.

Matriz No. 18

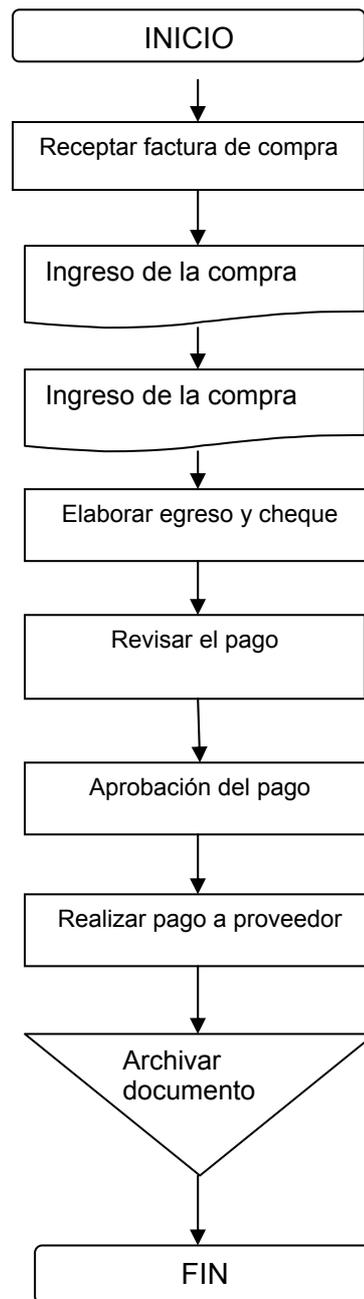
TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Financiero - Contable						
SUBPROCESO:		Pago a proveedores						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	⏏	TIEMPO
Contabilidad	1	Receptar factura de compras	○					15 min
Contabilidad	2	Ingreso de la compra	○					15 min
Contabilidad	3	Realizar retención	○					10 min
Contabilidad	4	Elaborar comprobantes de egreso y cheques	○					25 min
Jefe Administrativo	5	Revisar el pago con documentos		□				20 min
Gerencia general	6	Aprobación del Pago		□				15 min
Contabilidad	8	Realizar pago a proveedor			▽			10 min
Contabilidad	9	Archivar documentos				⇒		5 min

RESUMEN		TOTAL
Operación	○	75 min
Control	□	35 min
Archivo	▽	5 min
Transporte	⇒	
Demora	⏏	
TOTAL		115 min

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 26



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

b) Manual de procedimiento contable de emisión de facturas

Verificar adecuada emisión de la factura

Contabilidad será la encargada de verificar y corroborar que en la factura conste todos los ítems, precios y códigos asignados en los productos comercializados y que estas se hayan dado de baja del inventario, según la nota de pedido del cliente, adicional mente el de mantener facturas actualizadas con los requerimientos que exige el SRI.

Elaborar reporte de facturación

Este nos permitirá conocer el total que se factura en un determinado periodo, lo que fortalecerá el flujo financiero de la empresa.

Verificar consecutivo de facturación

El consecutivo de las facturas ayudara a mantener el control sobre toda la facturación las ventas realizadas y no dejar ninguna mercadería sin que se haya registrado, manteniendo de esta manera información oportuna cuando se solicite una nueva emisión de facturas.

Registro contable de ingresos monetarios

El registrar los ingresos en el sistema contable permitirá conocer cuáles son los valores cobrados en efectivo, y depositados en el banco.

Verificar depósito en el Banco

El verificar los ingresos realizados en el banco nos permitirá mantener un control sobre los valores vendidos en efectivo, y por cada uno de los valores que se cobra a crédito.

Registro contable de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se revisaran diariamente, y las que se hayan vencido en su fecha de pago se realizara la respectiva llamada a los clientes para estar al tanto de cuando se va a realizar el pago.

Archivo de facturación

El manejo de un archivo adecuado, permitirá tener una información oportuna, tomando como referencia el consecutivo numérico asignado, estas deberán estar en carpetas muy bien numeradas y donde conste el secuencial de las facturas, lo que facilitara el proporcionar esta información a algún organismo de control.

Matriz No. 19

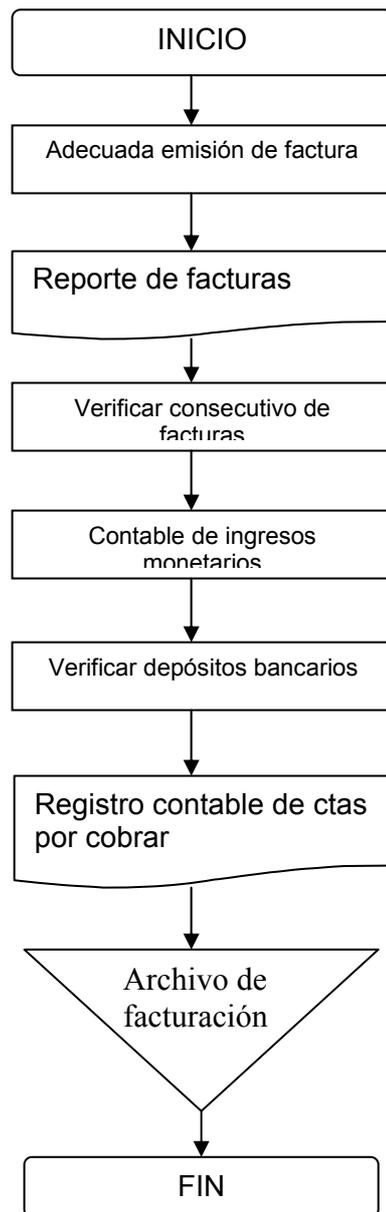
TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Financiero - Contable						
SUBPROCESO:		Facturación						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	D	TIEMPO
Contabilidad	1	verificar la adecuada emisión de la factura	○					8 min
Contabilidad	2	Elaborar reporte de facturación	○					15 min
Contabilidad	3	Verificar consecutivo de facturación	○	○				5 min
Contabilidad	4	Registro contable de ingresos monetarios	○	○				10 min
Contabilidad	5	verificar depósitos en el banco	○	○				10 min
Contabilidad	6	Registro contable de cuentas por cobrar	○	○				30 min
Contabilidad	7	Archivo de facturación			▽			10 min

RESUMEN		TOTAL
Operación	○	63 min
Control	□	15 min
Archivo	▽	10 min
Transporte	⇒	
Demora	D	
TOTAL		88 min

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 27



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

c) Manual de procedimiento en selección de personal

Comunicar la necesidad de contratar nuevo personal

Se realizara publicación en el medio de comunicación de mayor circulación de la ciudad.

Recepción de hoja de vida

Se receptara las hojas de vida hasta la fecha establecida.

Revisar hoja de vida

Se revisara todas y cada una de las carpetas enviadas, y de misma forma se tendrá que realiza una base de datos para una futura necesidad de personal.

Selección de las 3 mejores carpetas

Se considerara a los tres mejores candidatos, es decir que deben cumplir con las expectativas que la empresa necesita para el puesto.

Llamar a los aspirantes

El localizar al aspirante deberá ser en una forma amable y cortés demostrando, la calidad de atención que tiene la empresa.

Realizar evaluación de conocimientos

Permitirá tener parámetros numéricos que ayuden a realizar una mejor selección.

Realizar entrevista

Esta entrevista tendrá que realizar la persona a cargo de la selección, el gerente también deberá tener una entrevista para abalizar a la persona seleccionada.

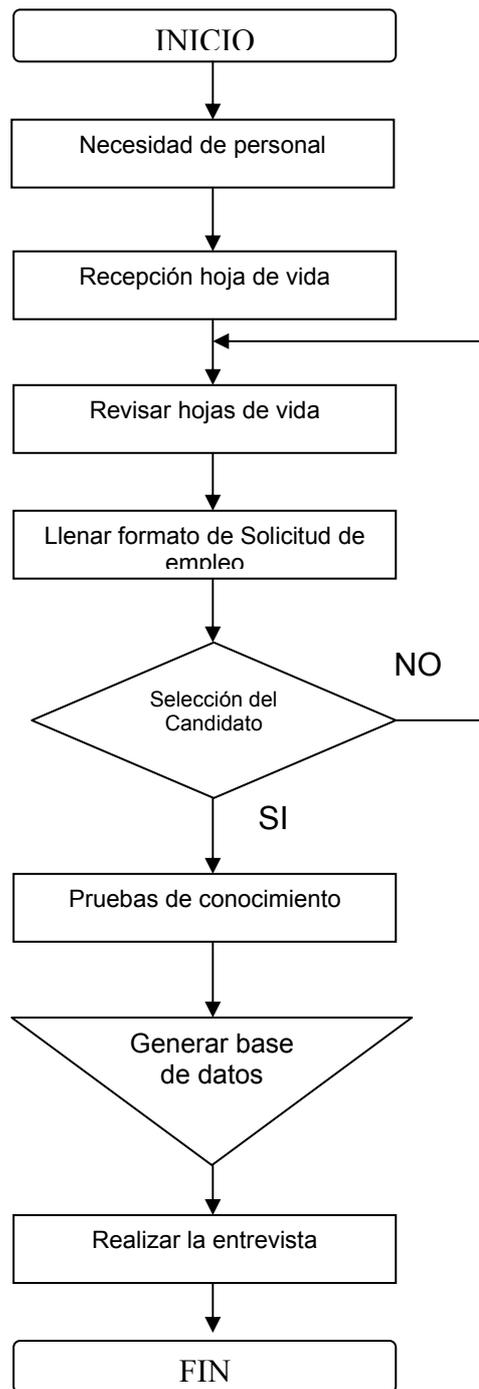
Matriz No. 20

TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Selección de personal						
SUBPROCESO:		Reclutamiento de personal						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	⏏	TIEMPO
RR.HH	1	Necesidad de contratar nuevo personal.	○					15 min
RR.HH	2	Recepción de hoja de vida.	○					15 min
RR.HH	3	Revisar hoja de vida.		□				60 min
RR.HH	4	Formato de solicitud de empleo	○					15min
RR.HH	5	Selección de las 4 mejores carpetas.	○					25 min
RR.HH	6	Realizar pruebas de aptitud	○					60min
RR.HH	7	generar base de datos de futuros aspirantes		□				10min
RR.HH	8	Realizar la entrevista	○					30min
RESUMEN								
Operación			○					165min
Control			□					70 min
Archivo			▽					
Transporte			⇒					
Demora			⏏					
TOTAL								230 min

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 28



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

d) Manual de procedimiento de contratación de personal

Contratar a la persona seleccionada

En esta instancia se procede a comunicar a la persona que ha sido la seleccionada para ocupar el puesto requerido por la empresa.

Negociar valor de ingresos mensuales y beneficios

Se informa a la nueva persona cual será el ingreso que percibirá por los servicios prestados, y cuál es la forma como se cancela dichos haberes.

Realizar inducción por las instalaciones

Una vez que la persona aceptado el cargo, se procede a realizar un recorrido por las instalaciones, y también proveyendo de las políticas del personal.

Elaborar contratos de trabajo

Los contratos deberán ser firmados el primer día de labores en la empresa.

Archivar carpeta en file

Recursos Humanos procederá a registrar el respectivo file del nuevo colaborador.

Matriz No. 21

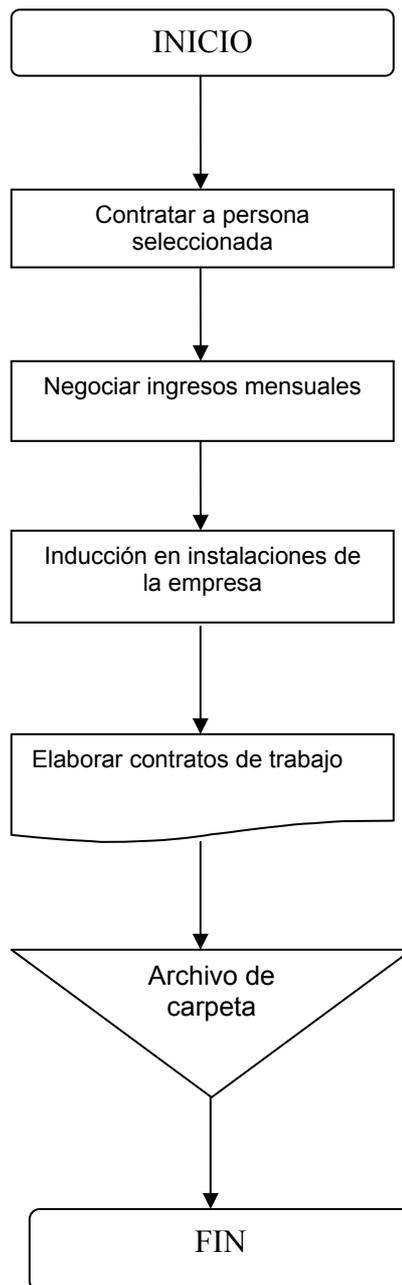
TECNIFRUT CIA. LTDA								
DIAGRAMA DE PROCESOS								
PROCESO:		Selección de personal						
SUBPROCESO:		Contratación de personal						
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	○	□	▽	⇒	⏸	TIEMPO
RR.HH	1	Contratar a la persona seleccionada.	○					15 min
RR.HH	2	Negociar valor de ingresos mensuales	○					60 min
RR.HH	3	Realizar inducción por las instalaciones.	○					60 min
RR.HH	4	Elaborar contratos de trabajo.		□				25 min
RR.HH	5	Archivar carpeta en file			▽			10 min

RESUMEN		TOTAL
Operación	○	135 min
Control	□	25 min
Archivo	▽	10 min
Transporte	⇒	
Demora	⏸	
TOTAL		170 min

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 29



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

4.8 DIRECTRICES EMPRESARIALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

4.8.1 Políticas Administrativas

Gerencia:

- El Gerente debe responder por todos los recursos existentes en la empresa.
- Deberá presentar un informe detallado del funcionamiento de la organización cada tres meses a la junta de accionistas.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos mensuales

Recursos Humanos:

- Ninguno de los colaboradores deberá presentarse a sus funciones con la influencia del alcohol o algún tipo de estupefaciente.
- Para el reclutamiento del personal se deberá realizar el perfil de competencias
- Personal administrativo deberá utilizar uniforme y el personal en producción deberá utilizar mandil, mascarilla, guantes, gorra.
- Todos los colaboradores deberán asistir puntualmente a las capacitaciones proporcionadas por la empresa.
- El personal deberá cumplir con los protocolos de atención al cliente.
- Todos los miembros de la organización serán evaluados en base al APOR (administración por objetivos y resultados).

Financiero:

- Todas las facturas emitidas en el día deberán ser contabilizadas.
- Todos los flujos de efectivo generados del desempeño de la organización deben ser depositados en la cuenta de la empresa a diario y realizar su respectivo archivo.
- Generar diariamente informe de cuentas por cobrar, y registro de cheques depositados y contabilizados.
- Los gastos de la empresa no deben exceder del presupuesto mensual establecido.
- Todos los pagos deberán realizarse con cheque y sin excepción.
- Caja chica deberá tener como máximo de fondos el valor de \$25,00 y su utilización deberá tener la autorización de quien corresponda.

Políticas de Compras:

- Mantener stock mínimo de los insumos para evitar el desabastecimiento de los mismos.
- Para seleccionar a los proveedores se debe tener tres alternativas posibles.
- Adquirir los insumos y demás productos que necesita la empresa de acuerdo a factores como precio, calidad, tiempos de entrega.
- Todos los productos que ingresen a la empresa deben ser revisados, inventariados y almacenados inmediatamente.
- Todo pago a proveedores deberá realizarse con cheque, y en las fechas indicadas por el área financiera.

Políticas de Producción:

- La elaboración de cada uno de los productos deberán seguir los procesos establecidos.
- El Producto final deberá tener los estándares de calidad, que caracterizaran al producto en el mercado.
- Producción deberá garantizar que siempre exista productos, para la venta.
- Deberá garantizar que se cumplan las políticas de información nutricional, y la cantidad por porción en el producto.

Políticas de Marketing y Ventas:

- Conocer el grado de satisfacción y necesidades de los clientes por medio de estudios de mercado.
- Las Campañas publicitarias no deberán exceder de lo presupuestado.
- Validar el grado de aceptación de las campañas promocionales enviadas por la institución.
- Establecer claramente los sectores de venta.
- En ventas a crédito no exceder el plazo de 45 días, con cadenas grandes, como Supermaxi o Mega Santamaría.
- Que se encuentre claramente establecida la meta de venta.
- Desarrollar incentivos en base a cuotas de topes de venta.

CAPÍTULO V

5 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera siendo una parte muy estratégica, la cual se realiza a las empresas ya sean de servicios, comerciales, financieras, entre otras, es el de analizar si la empresa presenta rentabilidad la misma que garantice un crecimiento en la empresa, mediante índices o factores que ayudan o aportan de una manera adecuada a cumplir con los pagos y recaudación que tiene la organización, por lo que es necesario elaborar y proyectar presupuestos y flujo de fondos acordes a la misión empresarial, buscar el equilibrio entre el nivel de endeudamiento y la solidez de la empresa.

5.1 INVERSIÓN

La inversión que se estima necesaria para la ejecución de la planificación estratégica, por lo que se cuenta con la disposición de recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos los cuales son necesarios para brindar el producto y servicio que la empresa desea entregar a sus clientes. Para la inversión es necesario tomar en cuenta todos los costos para conocer si se cuenta con el capital necesario o se necesita algún financiamiento.

Cuadro No. 22

CONCEPTO	AÑO PROYECTADO				
	1R. TRIMESTRE	2DO. TRIMESTRE	3R. TRIMESTRE	4TO. TRIMESTRE	TOTAL
PUBLICIDAD:					10.358
Radio	900	900	900	900	3.600
Publicaciones	165	165	165	165	660
Internet	3.498	0	0	0	3.498
Producción de artes	150	150	150	150	600
Exposiciones			1.000	1.000	2.000
PROMOCION					10.980
Consumidor final	3.336		695		4.031
Consumidor institucional	6.950				6.950
RELACIONES PUBLICAS					1.200
Reunión con distribuidores dar a conocer las campañas promocionales	300			300	600
Cierre de contratos (por contrato)	300			300	600
TOTAL					22.538

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.2 RECURSOS ASIGNADOS A MARKETING

Los recursos que se asignan a esta propuesta se refieren a todas las formas de comunicación, acción y actividades que impacten en la relación entre el consumidor, la marca y el producto que ofrece la empresa, por tal razón se considera un financiamiento externo, que permitirá obtener la propuesta.

Cuadro No. 23

CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO		
TASA DE INTERES	23%	B. PICHINCHA
PLAZO	1,5	AÑOS
FORMA DE PAGO	12	MENSUAL
CUOTA FIJA	1.487	MENSUAL

FINANCIAMIENTO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ABONO CAPITAL	14.174	8.364	
INTERES	3.668	557	

Fuente: Empresa Tecnifrut
 Elaborado por: Carlos Escobar

Cuadro No. 24

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
No.	CAPITAL	INTERES	ABONO CAPITAL	SALDO
1	22.538	423	1.064	21.474
2	21.474	403	1.084	20.389
3	20.389	382	1.105	19.285
4	19.285	362	1.125	18.160
5	18.160	340	1.146	17.013
6	17.013	319	1.168	15.845
7	15.845	297	1.190	14.656
8	14.656	275	1.212	13.444
9	13.444	252	1.235	12.209
10	12.209	229	1.258	10.951
11	10.951	205	1.282	9.669
12	9.669	181	1.306	8.364
13	8.364	157	1.330	7.034
14	7.034	132	1.355	5.679
15	5.679	106	1.380	4.298
16	4.298	81	1.406	2.892
17	2.892	54	1.433	1.459
18	1.459	27	1.459	0

Fuente: Empresa Tecnifrut
 Elaborado por: Carlos Escobar

5.3 PRESUPUESTOS

5.3.1 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se proyecta en relación a las líneas de productos, y la participación que cada producto tiene en el mercado, según los precios los precios establecidos.

En los siguientes cuadros se presenta la tendencia de crecimiento en ventas de cada uno de los productos.

Cuadro No. 25

PRESUPUESTO DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTOS Y SERVICIO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES												
Sabor fresa	2,2	16.862	35.410	2,3	17.505	40.014	2,4	18.960	45.216	2,5	20.536	51.094	2,6	22.242	57.736
Sabor uva	2,2	11.241	23.607	2,3	11.670	26.676	2,4	12.640	30.144	2,5	13.691	34.062	2,6	14.828	38.491
Sabor manzana	2,2	8.030	16.862	2,3	8.336	19.054	2,4	9.029	21.531	2,5	9.779	24.330	2,6	10.592	27.493
Sabor manzana	2,2	6.424	13.490	2,3	6.669	15.243	2,4	7.223	17.225	2,5	7.823	19.464	2,6	8.473	21.995
Sabor durazno	2,2	8.833	18.548	2,3	9.169	20.960	2,4	9.931	23.684	2,5	10.757	26.763	2,6	11.651	30.243
Sabor naranja	2,2	12.044	25.293	2,3	12.504	28.581	2,4	13.543	32.297	2,5	14.668	36.495	2,6	15.887	41.240
Sabor menta	2,2	9.635	20.235	2,3	10.003	22.865	2,4	10.834	25.837	2,5	11.735	29.196	2,6	12.710	32.992
Sabor chicle	2,2	7.227	15.176	2,3	7.502	17.149	2,4	8.126	19.378	2,5	8.801	21.897	2,6	9.532	24.744
		80.296	168.621		83.359	190.542		90.286	215.312		97.789	243.303		105.916	274.932

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

5.3.2 Presupuesto de Costos

A continuación se presenta la cantidad de materia prima que se utilizara anualmente para la elaboración de los productos que se comercializan, indicando su costo por línea de producto, con lo que se puede estimar su costo anual.

Cuadro No. 26

PRESUPUESTO DE COSTO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES												
Sabor fresa	0,5	16.862	8.497	0,5	17.505	9.203	0,5	18.960	10.400	0,6	20.536	11.752	0,6	22.242	13.279
Sabor uva	0,5	11.241	5.665	0,5	11.670	6.135	0,5	12.640	6.933	0,6	13.691	7.834	0,6	14.828	8.853
Sabor manzana	0,5	8.030	4.046	0,5	8.336	4.382	0,5	9.029	4.952	0,6	9.779	5.596	0,6	10.592	6.323
Sabor manzana	0,5	6.424	3.237	0,5	6.669	3.506	0,5	7.223	3.962	0,6	7.823	4.477	0,6	8.473	5.059
Sabor durazno	0,5	8.833	4.451	0,5	9.169	4.821	0,5	9.931	5.447	0,6	10.757	6.156	0,6	11.651	6.956
Sabor naranja	0,5	12.044	6.069	0,5	12.504	6.574	0,5	13.543	7.428	0,6	14.668	8.394	0,6	15.887	9.485
Sabor menta	0,5	9.635	4.855	0,5	10.003	5.259	0,5	10.834	5.943	0,6	11.735	6.715	0,6	12.710	7.588
Sabor chicle	0,5	7.227	3.642	0,5	7.502	3.944	0,5	8.126	4.457	0,6	8.801	5.036	0,6	9.532	5.691
		80.296	40.462		83.359	43.825		90.286	49.522		97.789	55.960		105.916	63.234

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.3.3 Presupuesto de Gastos Administrativos

En el presupuesto de gastos administrativos se considera los gastos que se generan en el área administrativa, por lo que estamos considerando, sueldos y gastos que se genera en esta área por motivos de giro del negocio.

A) SIN PROPUESTA

Cuadro No. 27

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 1	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	2.755	2.755	0	229	2.984	258	258	2.727	1.440	2.755	1377,5	340	38.636
GERENTE	1	800	800	0	67	867	75	75	792	240	800	400	99	11.041
JEFE ADMINISTRATIVO	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	74	8.341
CONTADOR	1	470	470	0	39	509	44	44	465	240	470	235	58	6.586
SECRETARIA	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
BODEGUERO	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
CHOFER	1	285	285	0	24	309	27	27	282	240	285	142,5	35	4.088
TECNICOS	2	380	760	0	63	823	71	71	752	480	760	760	94	11.121
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	380	760	0	63	823	71	71	752	480	760	760	94	11.121
PERSONAL DE VENTAS	2	780	780	0	65	845	73	73	772	480	780	390	96	11.011
JEFE DE VENTAS	1	530	530	0	44	574	50	50	525	240	530	265	65	7.396
VENDEDOR	1	250	250	0	21	271	23	23	247	240	250	125	31	3.615
TOTAL	10	3.915	4.295	0	358	4.653	402	402	4.251	2.400	4.295	2.528	530	60.767

AÑO 2	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	3.031	3.031	0	252	3.283	283	283	3.000	1.502	3.031	1.515	374	42.417
GERENTE	1	880	880	0	73	953	82	82	871	250	880	440	109	12.131
JEFE ADMINISTRATIVO	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	82	9.161
CONTADOR	1	517	517	0	43	560	48	48	512	250	517	259	64	7.230
SECRETARIA	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
BODEGUERO	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
CHOFER	1	314	314	0	26	340	29	29	310	250	314	157	39	4.483
TECNICOS	2	381	762	0	63	826	71	71	754	501	762	762	94	11.172
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	381	762	0	63	826	71	71	754	501	762	762	94	11.172
PERSONAL DE VENTAS	2	858	858	0	71	929	80	80	849	501	858	429	106	12.085
JEFE DE VENTAS	1	583	583	0	49	632	55	55	577	250	583	292	72	8.122
VENDEDOR	1	275	275	0	23	298	26	26	272	250	275	138	34	3.963
TOTAL	10	4.270	4.651	0	387	5.038	435	435	4.603	2.504	4.651	2.706	574	65.675

AÑO 3	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	3.334	3.334	0	278	3.611	312	312	3.300	1.567	3.334	1.667	412	46.574
GERENTE	1	968	968	0	81	1.049	91	91	958	261	968	484	120	13.330
JEFE ADMINISTRATIVO	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	90	10.063
CONTADOR	1	569	569	0	47	616	53	53	563	261	569	284	70	7.939
SECRETARIA	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
BODEGUERO	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
CHOFER	1	345	345	0	29	374	32	32	341	261	345	172	43	4.917
TECNICOS	2	419	838	0	70	908	78	78	830	522	838	838	104	12.261
ASISTENTE DE PRODUCCION	2	419	838	0	70	908	78	78	830	522	838	838	104	12.261
PERSONAL DE VENTAS	2	944	944	0	79	1.022	88	88	934	522	944	472	117	13.265
JEFE DE VENTAS	1	641	641	0	53	695	60	60	635	261	641	321	79	8.919
VENDEDOR	1	303	303	0	25	328	28	28	299	261	303	151	37	4.345
TOTAL	10	4.697	5.116	0	426	5.542	478	478	5.064	2.612	5.116	2.977	632	72.100

AÑO 4	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	3.667	3.667	0	305	3.972	343	343	3.630	1.635	3.667	1.833	453	51.143
GERENTE	1	1.065	1.065	0	89	1.153	100	100	1.054	273	1.065	532	132	14.649
JEFE ADMINISTRATIVO	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	99	11.055
CONTADOR	1	626	626	0	52	678	58	58	619	273	626	313	77	8.718
SECRETARIA	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
BODEGUERO	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
CHOFER	1	379	379	0	32	411	35	35	375	273	379	190	47	5.394
TECNICOS	2	461	922	0	77	999	86	86	913	545	922	922	114	13.458
ASISTENTE DE PRODUCCION	2	461	922	0	77	999	86	86	913	545	922	922	114	13.458
PERSONAL DE VENTAS	2	1.038	1.038	0	86	1.125	97	97	1.028	545	1.038	519	128	14.562
JEFE DE VENTAS	1	705	705	0	59	764	66	66	698	273	705	353	87	9.797
VENDEDOR	1	333	333	0	28	360	31	31	329	273	333	166	41	4.765
TOTAL	10	5.166	5.627	0	469	6.096	526	526	5.570	2.725	5.627	3.275	695	79.162

AÑO 5	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	4.034	4.034	0	336	4.370	377	377	3.992	1.706	4.034	2.017	498	56.164
GERENTE	1	1.171	1.171	0	98	1.269	110	110	1.159	284	1.171	586	145	16.098
JEFE ADMINISTRATIVO	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	108	12.145
CONTADOR	1	688	688	0	57	745	64	64	681	284	688	344	85	9.575
SECRETARIA	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
BODEGUERO	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
CHOFER	1	417	417	0	35	452	39	39	413	284	417	209	52	5.918
TECNICOS	2	507	1.014	0	85	1.099	95	95	1.004	569	1.014	1.014	125	14.773
ASISTENTE DE PRODUCCION	2	507	1.014	0	85	1.099	95	95	1.004	569	1.014	1.014	125	14.773
PERSONAL DE VENTAS	2	1.142	1.142	0	95	1.237	107	107	1.130	569	1.142	571	141	15.987
JEFE DE VENTAS	1	776	776	0	65	841	73	73	768	284	776	388	96	10.761
VENDEDOR	1	366	366	0	30	397	34	34	362	284	366	183	45	5.226
TOTAL	10	5.683	6.190	0	516	6.706	579	579	6.127	2.843	6.190	3.602	764	86.924

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Cuadro No. 28

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	720	751	784	818	853
LUZ	960	1.002	1.045	1.090	1.137
TELEFONO	1.200	1.252	1.306	1.363	1.422
INTERNET	0	0	0	0	0
OTROS	5.400	5.634	5.878	6.132	6.398
SUMINISTROS DE OFICINA	600	626	653	681	711
TOTAL OTROS GASTOS	8.880	9.265	9.666	10.084	10.521

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	69.647	74.939	81.766	89.246	97.444
-------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

B) CON PROPUESTA

Los costos fijos y gastos crecen en un 3%, mediante información proporcionada por la empresa y debido a la situación económica y medidas políticas generadas en el país.

Cuadro No. 29

GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA														
AÑO 1	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	2.755	2.755	0	229	2.984	258	258	2.727	1.440	2.755	1.378	340	38.636
GERENTE	1	800	800	0	67	867	75	75	792	240	800	400	99	11.041
JEFE ADMINISTRATIVO	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	74	8.341
CONTADOR	1	470	470	0	39	509	44	44	465	240	470	235	58	6.586
SECRETARIA	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
BODEGUERO	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
CHOFER	1	285	285	0	24	309	27	27	282	240	285	143	35	4.088
TECNICOS	2	380	760	0	63	823	71	71	752	480	760	760	94	11.121
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	380	760	0	63	823	71	71	752	480	760	760	94	11.121
PERSONAL DE VENTAS	2	780	780	281	65	1.126	73	73	1.053	480	780	390	96	14.383
JEFE DE VENTAS	1	530	530	141	44	715	50	50	665	240	530	265	65	9.082
VENDEDOR	1	250	250	141	21	411	23	23	388	240	250	125	31	5.301
TOTAL	10	3.915	4.295	281	358	4.934	402	402	4.532	2.400	4.295	2.528	530	64.140
AÑO 2	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	3.031	3.031	0	252	3.283	283	283	3.000	1.502	3.031	1.515	374	42.417
GERENTE	1	880	880	0	73	953	82	82	871	250	880	440	109	12.131
JEFE ADMINISTRATIVO	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	82	9.161
CONTADOR	1	517	517	0	43	560	48	48	512	250	517	259	64	7.230
SECRETARIA	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
BODEGUERO	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
CHOFER	1	314	314	0	26	340	29	29	310	250	314	157	39	4.483
TECNICOS	2	418	836	0	70	906	78	78	827	501	836	836	103	12.206
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	418	836	0	70	906	78	78	827	501	836	836	103	12.206
PERSONAL DE VENTAS	2	858	858	318	71	1.247	80	80	1.167	501	858	429	106	15.896
JEFE DE VENTAS	1	583	583	159	49	790	55	55	736	250	583	292	72	10.027
VENDEDOR	1	275	275	159	23	457	26	26	431	250	275	138	34	5.869
TOTAL	10	4.307	4.725	318	394	5.436	442	442	4.994	2.504	4.725	2.780	583	70.519

PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	3.334	3.334	0	278	3.611	312	312	3.300	1.567	3.334	1.667	412	46.574
GERENTE	1	968	968	0	81	1.049	91	91	958	261	968	484	120	13.330
JEFE ADMINISTRATIVO	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	90	10.063
CONTADOR	1	569	569	0	47	616	53	53	563	261	569	284	70	7.939
SECRETARIA	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
BODEGUERO	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
CHOFER	1	345	345	0	29	374	32	32	341	261	345	172	43	4.917
TECNICOS	2	460	920	0	77	996	86	86	910	522	920	920	114	13.398
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	460	920	0	77	996	86	86	910	522	920	920	114	13.398
PERSONAL DE VENTAS	2	944	944	359	79	1.381	88	88	1.293	522	944	472	117	17.571
JEFE DE VENTAS	1	641	641	179	53	874	60	60	814	261	641	321	79	11.073
VENDEDOR	1	303	303	179	25	507	28	28	479	261	303	151	37	6.498
TOTAL	10	4.737	5.197	359	433	5.989	486	486	5.503	2.612	5.197	3.058	642	77.543
AÑO 4		ROL MENSUAL							PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	3.667	3.667	0	305	3.972	343	343	3.630	1.635	3.667	1.833	453	51.143
GERENTE	1	1.065	1.065	0	89	1.153	100	100	1.054	273	1.065	532	132	14.649
JEFE ADMINISTRATIVO	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	99	11.055
CONTADOR	1	626	626	0	52	678	58	58	619	273	626	313	77	8.718
SECRETARIA	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
BODEGUERO	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
CHOFER	1	379	379	0	32	411	35	35	375	273	379	190	47	5.394
TECNICOS	2	506	1.012	0	84	1.096	95	95	1.001	545	1.012	1.012	125	14.708
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	506	1.012	0	84	1.096	95	95	1.001	545	1.012	1.012	125	14.708
PERSONAL DE VENTAS	2	1.038	1.038	406	86	1.530	97	97	1.433	545	1.038	519	128	19.428
JEFE DE VENTAS	1	705	705	203	59	967	66	66	901	273	705	353	87	12.230
VENDEDOR	1	333	333	203	28	563	31	31	532	273	333	166	41	7.198
TOTAL	10	5.211	5.717	406	476	6.598	535	535	6.064	2.725	5.717	3.364	706	85.278
AÑO 5		ROL MENSUAL							PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6	4.034	4.034	0	336	4.370	377	377	3.992	1.706	4.034	2.017	498	56.164
GERENTE	1	1.171	1.171	0	98	1.269	110	110	1.159	284	1.171	586	145	16.098
JEFE ADMINISTRATIVO	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	108	12.145
CONTADOR	1	688	688	0	57	745	64	64	681	284	688	344	85	9.575
SECRETARIA	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
BODEGUERO	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
CHOFER	1	417	417	0	35	452	39	39	413	284	417	209	52	5.918
TECNICOS	2	556	1.113	0	93	1.205	104	104	1.101	569	1.113	1.113	137	16.148
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2	556	1.113	0	93	1.205	104	104	1.101	569	1.113	1.113	137	16.148
PERSONAL DE VENTAS	2	1.142	1.142	458	95	1.695	107	107	1.589	569	1.142	571	141	21.486
JEFE DE VENTAS	1	776	776	229	65	1.070	73	73	997	284	776	388	96	13.510
VENDEDOR	1	366	366	229	30	626	34	34	591	284	366	183	45	7.975
TOTAL	10	5.732	6.288	458	524	7.270	588	588	6.682	2.843	6.288	3.701	777	93.798

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Cuadro No. 30

GASTOS DE CAPACITACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACITACIÓN	836	872	910	949	990
TOTAL	836	872	910	949	990

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Cuadro No. 31

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	720	751	784	818	853
LUZ	1.440	1.502	1.567	1.635	1.706
TELEFONO	1.200	1.252	1.306	1.363	1.422
INTERNET	720	751	784	818	853
OTROS	5.400	5.634	5.878	6.132	6.398
SUMINISTROS DE OFICINA	600	626	653	681	711
TOTAL OTROS GASTOS	10.080	10.516	10.972	11.447	11.943

TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	75.056	81.907	89.425	97.675	106.731
----------------------------	--------	--------	--------	--------	---------

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.3.4 Presupuesto de Gastos de Venta

Cuadro No. 32

GASTOS DE VENTA CON PROPUESTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMBUSTIBLE	2.400	2.712	3.065	3.463	3.913

COMUNICACIÓN					
PUBLICIDAD	10.358	10.807	11.274	11.763	12.272
PROMOCIÓN	10.980	11.455	11.951	12.469	13.009
RELACIONES PUBLICAS	1.200	1.252	1.306	1.363	1.422
TOTAL COMUNICACIÓN	22.538	23.514	24.532	25.594	26.703

TOTAL	24.938	26.226	27.597	29.057	30.616
-------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.3.5 Depreciación y Amortización

Cuadro No. 33

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN											
ACTIVOS NO CORRIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA											
	VALOR DEL ACTIVO	% DEP. Y AMORT.	AÑOS VIDA UTIL	DEP/AMORT. ACUM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	VALOR RESIDUAL
EDIFICIOS	0	5%	20	0	0	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	10.000	10%	10	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000	0
EQUIPOS	73.596	10%	10	22.079	7.360	7.360	7.360	7.360	7.360	36.798	14.719
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3.250	33%	3	1.083	1.083	1.083	0	0	0	2.167	0
VEHÍCULO	12.500	20%	5	7.500	2.500	2.500	0	0	0	5.000	0
LICENCIAS	500	20%	5	0	100	100	100	100	100	500	0
TOTAL ACTIVOS EXISTENTES	99.846			35.662	12.043	12.043	8.460	8.460	8.460	49.465	14.719

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.4 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

Consiste en analizar todos los elementos que entran o forma parte del producto es decir ya sean en una forma directa o indirecta por lo que se ha de determinar una utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Por lo que se establecerá la diferencia entre el precio de costo y de venta de las mercancías vendidas en un determinado tiempo.

Cuadro No. 34

ESTADO DE RESULTADOS						
CON PROPUESTA						
	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	168.621	190.542	215.312	243.303	274.932
(-)	COSTO DE MERCADERIA	35.712	40.354	45.600	51.528	58.227
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	132.909	150.188	169.712	191.775	216.705
(-)	GASTO ADMINISTRATIVOS	75.056	81.907	89.425	97.675	106.731
(-)	GASTO DE VENTAS	24.938	26.226	27.597	29.057	30.616
(-)	DEPRECIACION Y AMORTIZACION	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	16.365	25.504	39.724	52.076	66.392
(-)	GASTO INTERES	3.668	557	0	0	0
(=)	UTILIDAD ANTES D l y P	12.697	24.947	39.724	52.076	66.392
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	4.603	9.043	14.400	18.877	24.067
(=)	UTILIDAD NETA	8.094	15.903	25.324	33.198	42.325

ESTADO DE RESULTADOS						
SIN PROPUESTA						
	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	115.012	126.513	131.574	142.099	154.888
(-)	COSTO DE MERCADERIA	26.658	29.324	30.497	32.937	35.901
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	88.354	97.189	101.077	109.163	118.987
(-)	GASTO ADMINISTRATIVOS	69.647	74.939	81.766	89.246	97.444
(-)	GASTO DE VENTAS	1.200	1.201	1.202	1.203	1.204
(-)	DEPRECIACION Y AMORTIZACION	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	956	4.498	5.142	5.746	7.371
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	347	1.631	1.864	2.083	2.672
(=)	UTILIDAD NETA	609	2.868	3.278	3.663	4.699

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

A) PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1

Cuadro No. 35

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	95.274	99.015	102.392	110.642	119.698
GASTO ADMINISTRATIVO	75.056	81.907	89.425	97.675	106.731
GASTO INTERES	3.668	557	0	0	0
DEP Y AMORT.	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
COSTOS VARIABLES	60.650	66.580	73.197	80.586	88.843
COSTO DE MERCADERIA	35.712	40.354	45.600	51.528	58.227
GASTO DE VENTA	24.938	26.226	27.597	29.057	30.616

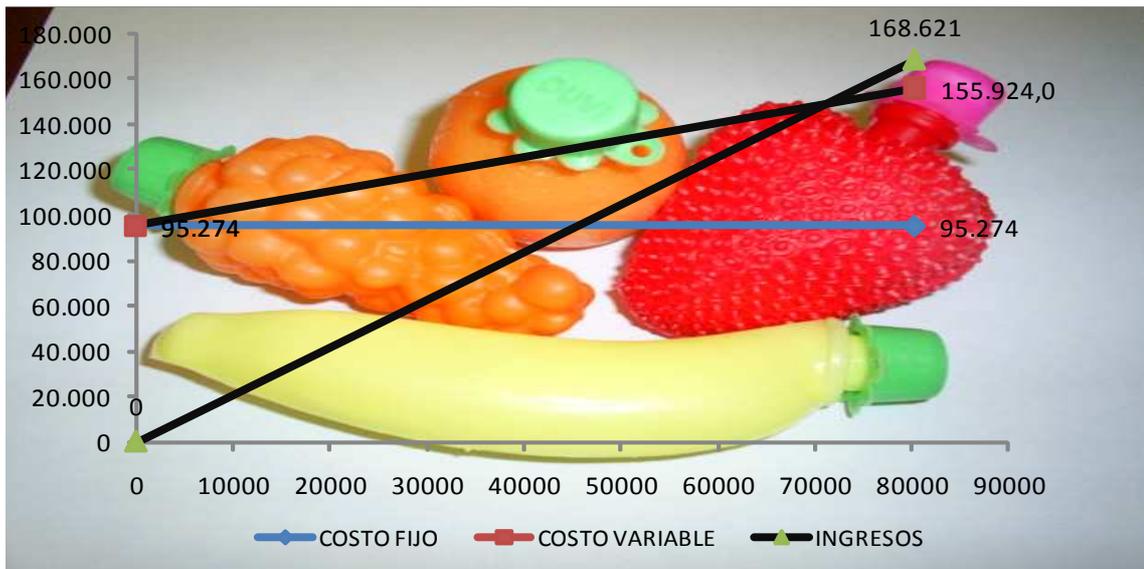
PUNTO DE EQUILIBRIO									
	Sabor fresa	Sabor uva	Sabor manzana	Sabor durazno	Sabor naranja	Sabor limón	Sabor menta	Sabor chicle	TOTAL
PRECIO DE VENTA	2,19	2,19	2,19	2,19	2,19	2,10	2,10	2,10	
CANTIDAD VENDIDA	16.862,12	11.241,41	8.029,58	6.423,66	8.832,54	12.044,37	9.635,50	7.226,62	80.295,80
COSTO VARIABLE UNITARIO	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,34	1,34	1,34	
COSTOS FIJOS	95.274								
MEZCLA DE VENTAS	21%	14%	10%	8%	11%	15%	12%	9%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO (MCPP)	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	1,4

CALCULO	
PUNTO DE EQUILIBRIO	PE = $\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCPP}}$
	PE = $\frac{95.274}{1,4}$
	PE (UNID) = 67.928
	PE (\$) = 146.602

PRORRATEO									TOTAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	14.265	9.510	6.793	5.434	7.472	10.189	8.151	6.114	67.928
VENTAS EQUILIBRIO (DOLARES)	31.253	20.836	14.883	11.906	16.371	21.397	17.118	12.838	146.602
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	88%	88%	88%	88%	88%	85%	85%	85%	87%

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 30



Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

B) PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 5

Cuadro No. 36

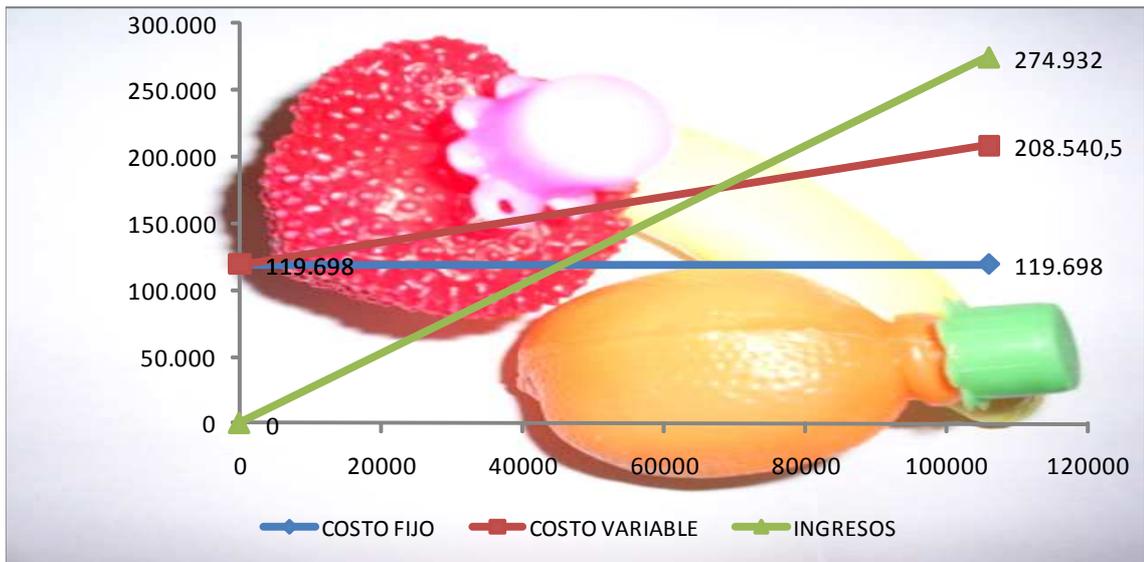
PUNTO DE EQUILIBRIO									
	Sabor fresa	Sabor uva	Sabor manzana	Sabor durazno	Sabor naranja	Sabor naranja	Sabor menta	Sabor chicle	TOTAL
PRECIO DE VENTA	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CANTIDAD VENDIDA	22242	14828	10592	8473	11651	15887	12710	9532	105.916
COSTO VARIABLE UNITARIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	2	2	2	2	2	2	2	2	2
COSTOS FIJOS	119.698								
MEZCLA DE VENTAS	21%	14%	10%	8%	11%	15%	12%	9%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO (MCP)	0,4	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	1,8

	CALCULO
PUNTO DE EQUILIBRIO	PE = $\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCP}}$
	PE = $\frac{119.698}{1,8}$
	PE (UNID) = 68.128
	PE (\$) = 176.844

PRORRATEO									TOTAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	14.307	9.538	6.813	5.450	7.494	10.219	8.175	6.132	68.128
VENTAS EQUILIBRIO (DOLARES)	37.137	24.758	17.684	14.148	19.453	26.527	21.221	15.916	176.844
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%

Fuente: Empresa Tecnifrut
Elaborado por: Carlos Escobar

Gráfico No. 31



Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.6 FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL

Cuadro No. 37

FLUJO DE EFECTIVO					
CON PROPUESTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	168.621	190.542	215.312	243.303	274.932
(-) COSTO DE MERCADERIA	35.712	40.354	45.600	51.528	58.227
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	132.909	150.188	169.712	191.775	216.705
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	75.056	81.907	89.425	97.675	106.731
(-) GASTO DE VENTAS	24.938	26.226	27.597	29.057	30.616
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
(=) UTILIDAD OPERATIVA	16.365	25.504	39.724	52.076	66.392
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	5.932	9.245	14.400	18.877	24.067
(=) UTILIDAD NETA	10.433	16.259	25.324	33.198	42.325
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
(-) ABONO CAPITAL	14.174	8.364	0	0	0
(-) INTERESES	3.668	557	0	0	0
(+) ESCUDO FISCAL	1.330	202	0	0	0
(+) VALOR RESIDUAL					14.719
(+) CAPITAL DE TRABAJO					0
(=) FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA	10.471	24.090	38.291	46.165	70.011

FLUJO DE EFECTIVO					
SIN PROPUESTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	115.012	126.513	131.574	142.099	154.888
(-) COSTO DE MERCADERIA	26.658	29.324	30.497	32.937	35.901
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	88.354	97.189	101.077	109.163	118.987
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	69.647	74.939	81.766	89.246	97.444
(-) GASTO DE VENTAS	1.200	1.201	1.202	1.203	1.204
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
(=) UTILIDAD OPERATIVA	956	4.498	5.142	5.746	7.371
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	347	1.631	1.864	2.083	2.672
(=) UTILIDAD NETA	609	2.868	3.278	3.663	4.699
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	16.551	16.551	12.967	12.967	12.967
(-) ABONO CAPITAL	0	0	0	0	0
(-) INTERESES	0	0	0	0	0
(+) ESCUDO FISCAL	0	0	0	0	0
(+) VALOR RESIDUAL					14.719
(+) CAPITAL DE TRABAJO					0
(=) FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA	17.160	19.418	16.245	16.630	32.386

FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	-6.689	4.672	22.046	29.535	37.626
--------------------------------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

5.7 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Para evaluar la propuesta se tomará como costo de oportunidad del dinero la tasa de descuento (17,84%) a la que se obtuvo el financiamiento de la inversión gastos de comunicación que se va a realizar el primer año. Para los años siguientes se considera que las utilidades generadas del año anterior permitirán cubrir las necesidades de gasto de marketing que permita mantener y ampliar el nivel de ventas.

Cuadro No. 38

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	FACTOR DE PONDERACIÓN	COSTO	TASA DE DESCUENTO
CAPITAL SOCIAL	20,0%	22,5%	4,5%
PRESTAMO	80,0%	16,7%	13,3%
TOTAL			17,84%

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

Considerando lo anotado para evaluar la asignación a gastos de marketing en cada año se ha considerado como indicador el retorno de la inversión o ROI que relaciona los beneficios incrementales generados en cada año para los gastos efectuados en marketing.

Como se observa en el cuadro el primer año se obtiene un retorno negativo por el pago del préstamo que se contrata el primer año, de ahí en adelante el retorno supera al costo de oportunidad del dinero establecido por lo que se puede afirmar que es conveniente implementar la propuesta.

Cuadro No. 39

AÑOS	FACTOR	FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	VAN	COSTO	VAN	ROI
1	0,85	-6.689	-5.677	22.538	19.127	-30%
2	0,72	4.672	3.365	23.514	16.934	20%
3	0,61	22.046	13.474	24.532	14.993	90%
4	0,52	29.535	15.319	25.594	13.275	115%
5	0,44	37.626	16.561	26.703	11.753	141%
			43.042		76.083	57%

Fuente: Empresa Tecnifrut

Elaborado por: Carlos Escobar

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El tener un modelo de Dirección Estratégico, permitirá a la organización conocer cuál será su posicionamiento en el mercado y determinar el grado de aceptación de sus productos y servicios relacionados, generando una ventaja sobre sus competidores. De igual forma facilita la determinación de factores internos y externos que pueden afectar su participación en el mercado en el cual se desarrolla, el brindar pautas determinantes para un correcto funcionamiento, lo que permitirá el que no se aparte de la razón de ser de la empresa.
- El manejar una estrategia de diversificación de producto es conveniente para la empresa ya que apoya a mantenerse en el mercado, pero para esto la empresa debe contar con los mecanismos necesarios y recurso que faciliten la implementación y no se afecte el funcionamiento normal de la empresa, lo que ayudara a que la organización sea más productiva, aprovechando de mejor manera el uso de todos los recursos, fortaleciendo la imagen corporativa lo que le permitirá obtener una ventaja competitiva, generando más negocio que apoyaran en el cumplimiento de los objetivos.

- La implementación de la estrategia propuesta, le permitirá a TECNIFRUT, convertirse en una institución más eficiente y competitiva, satisfaciendo a sus clientes, incrementando su posicionamiento en el mercado, mejorando sus flujos de efectivo provenientes de las ventas de los nuevos productos. Al invertir la cantidad de \$22.538 generada por la elaboración de nuevas presentaciones de producto y de sus nuevos sabores y de un esquema publicitario moderno.

6.2 RECOMENDACIONES

- El incorporar una herramienta de monitoreo y control como es balanced Scorecard, ayudara a la empresa a monitorear de una forma paulatina y dinámica el cumplimiento o no de los objetivos y estrategias propuestas en todas las áreas y perspectivas organizacionales, permitiéndole adoptar soluciones anticipadas a posibles eventos, que podrían alterar el correcto desenvolvimiento sin apartarse de sus valores.
- Establecer la estrategia de Diversificación de productos es recomendable para la empresa, la misma que se obtuvo luego de realizar la planificación estratégica en la que se tomaron en cuenta variables de desempeño, productividad, segmento entre otras, basándose en los planes de acción elaborados para dar cumplimiento a todos los lineamientos propuestos.
- Un adecuado conocimiento del mercado es clave para responder a nuevas tendencias, apoyados en la estrategia de diversificación, por lo

que el departamento comercial deberá tener sus compromisos claros sobre lo que va hacer en el futuro, asegurándose que lo que se haga sea coherente con las necesidades de los clientes y que contribuya al crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN, Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración, México, FCA – UNAM
2. GIBSON / IVANSEVICH / DONELLY, Las Organizaciones (Comportamiento / Estructura / Procesos), 10^{ma} edición, Editorial McGraw Hill, México, 2003.
3. HEIZER Jay & RENDER Barry, Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas.
4. KOTLER, Philips. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 3ra. Edición
5. MARIÑO Navarrete Hernando, Gerencia de procesos, Alfaomega S.A., Colombia, Julio 2001.
6. MCGRAW HILL, Ventas, Concepto, Planificación y Estrategias, Santa Fe de Bogotá- Colombia, 1997,
7. MÉNDEZ Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2001.
8. SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, Bogotá D.C., Colombia, 2000.
9. SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 5ta Edición. Colombia 1999.
10. SLACK Nigel / CHAMBERS Stuar / HARLAND Christine / HARRISON Alan / JOHNSTON Robert / Administración de Operaciones, 1ra Edición, Editorial Continental S.A. de S.V., México 1999.
11. STANTON, WALKER, Fundamentos del Marketing, Mc. GRAW, 11 EDICIÓN
12. THOMPSON / STRICKLAND, Administración Estratégica, 13^a Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2004
13. WEIHRICH, Heinz.- Administración una Perspectiva global, McGraw Hill, Edición 11va,

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS DE INTERNET:

1. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>]
2. [www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib]
3. [www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=tasadeinteres]
4. [www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml]

ANEXOS

ESTRUCTURA LEGAL

En el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador, hoy día SIETE (7) de MAYO del dos mil uno, ante mí, doctor Oswaldo Mejía Espinosa, Notario Cuadragésimo del Cantón Quito, comparecen: el señor Amores Larrea Ricardo José, la señora Cárdenas Moposita Yolanda Teresa, el señor Amores Cárdenas Víctor Hugo, todos por sus propios derechos; bien instruidos por mí Notario sobre el objeto y resultados de esta escritura pública, a la que proceden de una manera libre y voluntaria.- Los comparecientes declaran ser de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil casados, de ocupación comerciantes, domiciliados en este cantón, legalmente capaces para contratar y obligarse, a quienes de conocerlos doy fe, en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía, cuyas copias certificadas se adjuntan a este instrumento público; y, me piden que eleve a escritura pública el contenido de la minuta que me entregan, cuyo tenor literal y que transcribo es el siguiente: SEÑOR NOTARIO: En el Registro de Escrituras Públicas a su cargo sírvase incorporar una en la que conste el Contrato Social de Compañía, que mediante este instrumento celebran los comparecientes, de acuerdo a las siguientes estipulaciones y cláusulas:

ARTICULO PRIMERO.- COMPARECIENTES.- Comparecen a la celebración de la presente escritura y por sus propios derechos las siguientes personas; UNO: Amores Larrea Ricardo José, de estado civil casado, de ocupación comerciante, DOS: Cárdenas Moposita Yolanda Teresa, de estado civil casado, TRES: Amores Cárdenas Víctor Hugo, de estado civil soltero, de ocupación comerciante; de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito y plenamente capaces para contratar y obligarse.-

ARTICULO SEGUNDO.- CONTRATO DE COMPAÑÍA.- Los comparecientes declaran la voluntad de constituir una compañía de Responsabilidad Limitada, uniendo sus capitales, para emprender en operaciones comerciales y participar

de las utilidades de la sociedad; siguiendo esta empresa las regulaciones de la Ley de Compañías, Código Civil, Código de Comercio y de los presentes Estatutos que a continuación se expresan: ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA TECNIFRUT CIA. LTDA.-

ARTÍCULO TERCERO.- DENOMINACIÓN.- La Compañía se llamará "TECNIFRUT CIA. LTDA."- ARTICULO CUARTO.- NACIONALIDAD Y DOMICILIO.- La nacionalidad de la Compañía es ecuatoriana y tendrá su domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador), pudiendo establecer sucursales o representaciones tanto dentro del territorio ecuatoriano como en cualquier otro país, previa Resolución de la Junta General de Socios.-

ARTÍCULO CUARTO.- DURACIÓN.- La duración será de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el competente Registro Mercantil.-

ARTÍCULO QUINTO. OBJETO SOCIAL.- La compañía podrá dedicarse a las siguientes actividades: a) Importación, exportación, distribución, representación, concesión y en general todo lo relacionado en la comercialización de productos y/o servicios alimenticios, médicos, odontológicos tanto dentro como fuera del país; b) Importación, exportación y comercialización de materias primas, semi-procesada o procesada, materiales de empaque y producto terminado para la industria alimenticia, odontológica, química y alimenticia; c) La fabricación, industrialización, transformación, producción de productos, materias primas, materiales de empaque, productos terminados, cosméticos, dietéticos, químicos y odontológicos. La fabricación podrá ser directamente o por cuenta propia mediante contrato con otras empresa, o mediante concesiones de licencias a otros laboratorios nacionales o internacionales; d) Importación, exportación, fabricación, producción, distribución, comercialización y mantenimiento de equipos, maquinaria, partes y piezas relacionados con la industria alimenticia, odontológica, química, médica; e) Gestión Empresarial a compañías acordes a su objeto social y a otras en general, en todo lo relacionado a: Administración de empresas, recursos humanos, desarrollo organizacional, manejo y tercerización de nómina,

asesoría administrativa y/o financiera, capacitación, productividad, asesoría y manejo de marcas, asesoría en marketing y ventas, desarrollo de proyectos, asesoría en inversiones, presupuestos, análisis de rentabilidad, evaluación financiera de proyectos, comercio exterior en todo lo referente a gestión de importación y exportación.- f) En cumplimiento de estos fines la compañía podrá celebrar toda clase de actos y contratos, como mandataria, mandante, agente y/o representante de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, podrá aceptar representaciones, agencias y mandatos que tengan relación con el objeto social de la compañía. Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá también dedicarse a la actividad relacionada con negocios inmobiliarios tales como: la promoción de edificaciones, fraccionamiento, administración de edificios, lotizaciones, compra venta de inmuebles y cualquier otra actividad contractual relacionada con bienes inmobiliarios.-

ARTÍCULO SEXTO.- CAPITAL E INTEGRACIÓN.- El capital de la Compañía estará formado por las aportaciones de los socios, siendo su monto de DOS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, dividido en dos mil PARTICIPACIONES de UN DÓLAR cada una, pagaderas en numerario y de acuerdo al siguiente cuadro de integración del Capital:

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO EN NUMERARIO	NUMERO DE PARTICIPACIONES	PORCENTAJE DE APORTACIÓN	TIPO DE INVERSIÓN
Amores Larrea Ricardo José	\$ 1.800	100	100	90%	Nacional
Cárdenas M. Yolanda Teresa	\$ 100	100	100	10%	Nacional
Amores C. Víctor Hugo	\$ 100	100	100	10%	Nacional
TOTAL	\$2.000	2000		100%	

El capital pagado en numerario se depositará en uno de los Bancos de la ciudad de Quito, a nombre de la Compañía en formación en la cuenta especial de Integración de Capital, Certificado Bancario que se agrega como documento habilitate al presente instrumento público.-

ARTÍCULO SÉPTIMO.- CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.- La Compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará necesariamente su carácter de no negociable y el número de participaciones

que por su aporte le corresponde, debiendo llevar las firmas del Presidente y del Gerente General.-

ARTÍCULO OCTAVO.- CESIÓN DE PARTICIPACIONES.- Las participaciones que tiene el socio en la Compañía, son transferibles por acto entre vivos en beneficio de otro u otros socios o de terceros, previo el consentimiento unánime del capital social, en la forma dispuesta por la Ley de Compañías.- Las participaciones serán también transmisibles por herencia y siendo varios los herederos, estarán representados en la Compañía por una persona que designasen para el efecto.-

ARTÍCULO NOVENO.- DEL FONDO DE RESERVA.- La Compañía formará un Fondo de Reserva legal hasta que ésta alcance por lo menos el veinte por ciento del Capital Social.- En cada anualidad la Compañía segregará de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este fin.-

ARTÍCULO DÉCIMO.- REPARTO DE UTILIDADES.- Los socios tendrán derecho a percibir los beneficios que les corresponda a prorrata de las participaciones sociales pagadas.-

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS.- La responsabilidad de los socios de la Compañía se limita exclusivamente al monto de sus participaciones individuales determinadas en el presente Contrato Social y en la proporción que se ha establecido en el mismo.- En consecuencia percibirán los beneficios que les correspondiese a prorrata de las participaciones sociales efectivamente pagadas por ellos.- En lo que atañe a los demás derechos y obligaciones de los socios, estos son los determinados en la Ley de Compañías y los presentes Estatutos.-

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA.- La Compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y será administrada por el Presidente y el Gerente General, quienes tendrán las atribuciones, derechos y obligaciones establecidas en la Ley de Compañías y en este estatuto.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La Junta General formada por los Socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Compañía.-

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- CLASES DE JUNTAS: a) Junta General Ordinaria; y b) Junta General Extraordinaria.-

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- JUNTA GENERAL ORDINARIA. Las Juntas Generales Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía, para tratar los asuntos puntualizados en el Orden del Día, de acuerdo a la convocatoria, bajo pena de nulidad.-

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA.- Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán cuando fuesen convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la Convocatoria.-

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.- A la Junta General de socios, válidamente constituida le corresponde las siguientes atribuciones: a) Designar Presidente y Gerente General de la Compañía, fijar sus remuneraciones conocer sus excusas y resolver sobre su remoción por causas legales; b) Conocer y resolver acerca de los balances, anexos, cuentas y el informe que debe presentar anualmente el Gerente General de la Compañía; c) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales y de los dividendos que deberán repartir anualmente a los socios; d) Autorizar la transferencia o el gravamen de cualquier bien inmueble de la Compañía; e) Acordar las modificaciones al Contrato Social; f) Interpretar los presentes Estatutos, dictar los reglamentos y normas que considere convenientes para el cumplimiento y desarrollo de las finalidades sociales; g) Resolver sobre la fusión, transformación, disolución y liquidación de la Compañía, nombrar los liquidadores y fijar su retribución; h) Resolver la apertura o supresión de sucursales o agencias dentro del territorio nacional o fuera de él; i) Aprobar las Actas y resoluciones que se den en las Juntas Generales; j) Autorizar a los socios la Cesión de sus participaciones entre ellos

o a terceras personas y consentir en el ingreso de nuevos socios; k) Acordar la exclusión del socio por cualquiera de las causales previstas en la Ley; l) Ejercer fiscalización de las actividades de la Compañía o determinar la forma en que ésta fiscalización se efectúe; m) Resolver cualquier asunto sometido a su conocimiento, siempre y cuando conste en la Convocatoria, salvo el caso de Junta Universal; n) Las demás atribuciones determinadas en la Ley de Compañías y en estos Estatutos.-

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL.- Las Juntas Generales serán convocadas mediante comunicación escrita, la misma que será suscrita por el Presidente de la Compañía, en cuyo contenido deberá constar el motivo por el cual se convoca, el día, la fecha, lugar y hora de reunión. La Convocatoria debe recibirse por lo menos con ocho días de anticipación a la fecha señalada para la Junta.- Los socios podrán concurrir a ella personalmente o por medio de un representante.- La representación se conferirá mediante carta - poder, dirigida a la Compañía, con carácter especial para cada Junta o mediante Poder Notarial legalmente conferido.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento (10%) del Capital Social podrán pedir por escrito en cualquier tiempo, al administrador, la Convocatoria a Junta General de Socios para tratar asuntos que indiquen en su petición.- Si el administrador rehusare hacer la Convocatoria o no la hiciese dentro del plazo de quince días contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir a la Superintendencia de Compañías, solicitando dicha Convocatoria.-

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- QUÓRUM E INSTALACIÓN DE LA JUNTA GENERAL.- La Junta General de Socios se entenderá válidamente integrada cuando concurren en primera Convocatoria más de la mitad del Capital Social.- Si por cualquier razón no se integrase la Junta General en la primera convocatoria, se hará una segunda convocatoria y la Junta se reunirá con el número de socios presentes, debiendo así expresarse en la referida convocatoria.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- PRESIDENCIA, SECRETARIA Y ACTA DE JUNTA.- Las Juntas Generales serán presididas por el Presidente de la Compañía o por

el Presidente Ad-Hoc que la Junta designase en cada caso por ausencia del Presidente.- Actuará como Secretario el Gerente General de la Compañía o la persona que la Junta designase con carácter de Secretario Ad-Hoc, por ausencia del titular. El Acta de las deliberaciones y acuerdos de Juntas Generales llevará las firmas del Presidente y Secretario; de cada Junta se formará un expediente con la copia del acta respectiva, se incorporará también a dicho expediente los demás documentos que hayan sido puesto en conocimiento de la Junta General. Las Actas de Juntas Generales serán autorizadas por el Presidente y Secretario de la Junta, se registrarán por el Artículo ciento veinte y dos (122) de la Ley de Compañías. Dichas Actas se extenderán en hojas móviles, escritas al anverso y reverso, debidamente foliadas, con numeración continua y sucesiva, y rubricadas una por una por el Secretario.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.- RESOLUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.- Las decisiones de la Junta General serán tomadas por mayoría absoluta de votos del Capital Social concurrente a la reunión, siempre que tal mayoría represente a más del cincuenta por ciento (50%) de dicho capital.- Cada participación da derecho a un voto y los votos en blanco, así como las abstenciones se sumarán a la mayoría, téngase en cuenta lo señalado por el Artículo ciento diez y siete (117) de la Ley de Compañías vigente.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- DEL PRESIDENTE.- El Presidente es elegido por la Junta General de Socios y en caso de falta o ausencia es reemplazado por el Gerente General. El Presidente podrá o no ser socio de la Compañía y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por un periodo igual o indefinidamente.- Son atribuciones y deberes del Presidente: a) Presidir y dirigir las sesiones de Juntas Generales de Socios así como convocarlas; b) Súper vigilar y supervisar la correcta marcha de la Compañía; c) subrogar al Gerente General en casos de ausencia, impedimento o incapacidad temporal, d) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas en Junta de Socios e) Colaborar con el Gerente General en procura del control de los negocios sociales y de la buena marcha de la Compañía; f) Velar por el fiel cumplimiento de la Ley, de los estatutos y de las resoluciones de la Junta General; g) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de

aportación no negociables y las Actas de Junta General; h) Intervenir en todos los actos que por resolución de la Junta General deba realizar a nombre de la Compañía; i) Ejercer las demás atribuciones y cumplir con las obligaciones que le declare la Junta General.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA.- La Representación Legal, judicial o extrajudicial de la Compañía le corresponde al Gerente General o a quien por cualquier causa estuviese reemplazándole de conformidad con el presente estatuto.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- DEL GERENTE GENERAL.- El Gerente General de la compañía es elegido por la Junta General de Socios pudiendo ser éste socio o no de la Compañía y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.- Sus atribuciones son las siguientes: a) Desempeñar las funciones de Secretario de la Junta General de Socios y de la Compañía; b) Presentar anualmente a la Junta General Ordinaria su informe de actividades, balance anual y las cuentas de pérdidas y ganancias, así como las propuestas de distribución de beneficios; c) Cuidar bajo su responsabilidad que se lleve debidamente la contabilidad y los libros que exige la Ley de Compañías, Código de Comercio y que se dé cumplimiento a las Leyes Tributarias y laborales, que afecten a la Compañía; d) Contratar y remover a los empleados de la Compañía, fijar sus sueldos y salarios, aceptar renunciaciones y celebrar cualquier tipo de acuerdos y transacciones; e) Manejar bajo su responsabilidad los fondos de la sociedad, los mismos que de ser en dinero se depositarán en la cuenta o cuentas corrientes que se abrirán en uno de los bancos de la localidad; f) Girar contra las cuentas corrientes y otras de la Compañía con su sola firma o conjunta; g) Comparecer a juicio a nombre de la compañía, sea esta actora o demandada, en virtud de su representación legal, pudiendo para ello otorgar poder especial o procuración judicial. h) Elaborar el presupuesto anual y el plan de actividades de la compañía, sugiriendo enmiendas, reformas y experiencias para su mejor desempeño; i) Subrogar el Presidente de la Compañía en la Administración de la misma, en caso de falta o ausencia o impedimento de este y convocar a la Junta General de Socios, la misma que deberá designar su reemplazo, si la falta o ausencia fuesen

definitivas; j) suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación, k) Ejercer las demás atribuciones señaladas en la Ley, en estos Estatutos, por la Junta General o por los Reglamentos de la Sociedad.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- DURACIÓN DE FUNCIONES.- Es obligación de la Junta General elegir al Presidente y al Gerente General de la Compañía, quienes durarán en su funciones dos años y podrán ser reelegidos indefinidamente, estando obligados a actuar bajo la denominación objetiva de la Compañía, cuando estén representando a la misma. A pesar de haber concluido el periodo de sus funciones, deberán continuar en ellas hasta ser legalmente reemplazados, salvo el caso de destitución.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico de la Compañía para todos los fines serán computados desde el primero de Enero al treinta y uno de diciembre de cada año; es decir un año calendario. El primer ejercicio será desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil hasta el treinta y uno de diciembre del año en curso. Al final de cada ejercicio económico se realizará el inventario y el balance general con el estado de situación del activo y del pasivo de la Compañía, documentos que serán puestos a consideración de la Junta General de Socios, de conformidad con lo establecido en la Ley de Compañías.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- Será causa de Disolución y Liquidación de la Compañía: a) El cumplimiento del término fijado en este contrato; b) La conclusión de las actividades para las que se estableció o la imposibilidad manifiesta de concretar el fin social; c) La pérdida del cincuenta por ciento o más del Capital Social y reservas; d) La fusión o absorción en los términos establecidos por la Ley de Compañías; e) El acuerdo de los socios o de la Junta General; f) El traslado de domicilio principal de la Compañía a país extranjero; g) La resolución judicial o de la Superintendencia de Compañías y en los demás caso previstos en la Ley.- Una vez disuelta la Compañía se procederá a liquidarla de acuerdo a las disposiciones contempladas y establecidas en la Ley de Compañías y demás pertinentes.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- REMANENTE.- El Remanente del patrimonio una vez efectuada la liquidación de la Compañía, será distribuido entre los socios o en proporción a las participaciones sociales pagadas de cada uno.-

ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.- DISPOSICIONES GENERALES.- DE LOS SOCIOS.- Los socios tendrán los derechos y obligaciones establecidos en la Ley y su responsabilidad estará limitada al monto de sus participaciones sociales.-

ARTÍCULO TRIGÉSIMO.- MUERTE, INTERDICCIÓN O QUIEBRA DE LOS SOCIOS.- La sociedad no se liquidará poro muerte, interdicción o quiebra de los socios. La quiebra de la compañía no comporta la de los socios.-

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- En todo lo que no estuviese previsto en los presentes Estatutos, se sujetará la Sociedad a la Ley de Compañías y demás Leyes de la República.- Usted Señor Notario se servirá agregar las demás cláusulas de rigor para la plena validez de este contrato.- (firmado) doctor Carlos Peña Carrasco, abogado con matrícula profesional número cuatrocientos noventa y nueve (No. 499) del Colegio de Abogados de Pichincha.- HASTA AQUÍ EL CONTENIDO DE LA MINUTA, que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal, leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario en alta y clara voz, se afirman y ratifican en su contenido y para constancia de ello firman juntamente conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.-

f) Amores Larrea Ricardo José
c.c.

f) Cárdenas Moposita Yolanda Teresa
c.c.

f) Amores Cárdenas Victor Hugo
c.c.

Entrevista

Moderador: Carlos Vaca A.

Participantes: Niños comprendidos entre las edades 5 a 9 y de 10 a 12 años.

Características: Género Masculino y Femenino

Número de participantes: 15

Moderador: ¿Dime a cual consideras que es tu caramelo favorito?

Participante 2 en polvo

Participante 5 en polvo

Participante 8 en barra

Moderador: ¿Cuándo yo digo caramelo que se les viene a la mente?

Participante 9 dulce

Participante 6 frutas en polvo

Participante 1 dulce

Moderador: ¿Quién cree que el caramelo en polvo es feo?

Tos los participantes contestaron que es muy rico

Moderador: ¿Cuándo vas a comprar un caramelo que te fijas primero?

Participante 7 cantidades

Participante 13 presentaciones

Participante 15 envases

Moderador: ¿Quién sabe que es Duvi?

Participante 5 no conocen que es

Participante 6 no conocen que es

Participante 2 no conocen que es

Moderador: ¿Alguna vez uno de ustedes regalo caramelo en polvo?

Participante 8 si regalo

Moderador: ¿Cuál de ustedes prefiere sabor a plátano o sabor de limón?

Cuatro participantes contestaron que preferían sabor de plátano y los demás prefieren sabor a limón.

Moderador: ¿En las siguientes fechas que te mencionó en cuales comprarías caramelo Duvi?

- a) Navidad
- b) Día del niño
- c) Halloween

Moderador: Voy hacer un ejercicio en donde van a tener que escribir.... ¿cuando yo diga caramelo?, que se les viene a la mente, les voy a dar tres opciones.

- Opción A. Forma del envase o frasco
- Opción B. Sabor, dulce, supermercado
- Opción C. Fiesta, comer dulce





Quito, 25 de mayo del 2010

Sr.

MSC. Ing. Juan Lascano

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Presente:

Por medio de la presente notificamos que el trabajo de tesis “Planificación Estratégica de Marketing”, ha sido auspiciado y revisado en todos sus contenidos.

Todas las recomendaciones realizadas se tomaran en cuenta para ponerlas en práctica, las mismas que apoyaran al crecimiento de la empresa.

Atentamente.

Ricardo Amores.
Tecnifrut Cía. Ltda.