



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Plan de negocios para la producción y comercialización de especias y condimentos de consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa Especerías del Austro “SARMOLI”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor:

Julio Cesar Sarmiento Molina

Director:

Ing. Lenin Erazo Garzón (MBA)

Cuenca – Ecuador

2019

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de grado a mis padres por apoyarme y estar presente en los momentos más importantes de mi vida, supieron enseñarme con sabiduría, forman parte primordial al alcanzar este objetivo, me demostraron que los sueños se pueden cumplir si lo haces con dedicación y perseverancia.

A mi padre Julio Cesar, por ser un modelo que seguir, por su don de gente, una persona especial y única que ha dado todo sin esperar nada a cambio.

A mi madre Lilia Molina, por darme la vida, y vivir siempre protegido con su bendición.

Agradecimientos

Agradezco a la vida por la oportunidad de cumplir con este objetivo, a la Universidad del Azuay que se convirtió en el pilar más importante en mi vida como profesional, a los profesores que supieron compartir sus conocimientos de una forma diferente, a mis compañeros y amigos de toda la universidad que compartimos momentos inolvidables.

En especial al Ing. Lenin Erazo Garzón (MBA) por ser mi director, gracias a sus conocimientos, consejos y paciencia, supo guiarme para poder culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I. Antecedentes	1
1. La Empresa	1
1.1. Reseña histórica	1
1.2. Ubicación actual de la empresa	2
1.3. Nombre de la empresa	3
1.4. Logotipo de la empresa	3
1.5. Misión	4
1.6. Visión	4
1.7. Políticas	4
1.8 Estructura organizacional actual	5
1.9. Productos	5
1.9.1. Tipos de productos	6
1.9.2. Características de los productos	7
Capitulo II. Estudio de Mercado	9
2.1. Definición del problema y objetivos de la investigación	9
2.2. Definición de las fuentes de información e informantes	9
2.3. Definición del mercado objetivo – segmentación de mercado	10
2.4. Metodología empleada	10

2.4.1. Tamaño de la muestra -----	11
2.5. Diseño del cuestionario-----	12
2.6. Recopilación, procesamiento y sistematización de la información -----	12
2.7. Análisis de la Demanda -----	20
2.7.1. Proyección de la demanda-----	20
2.7.2. Demanda potencial -----	20
2.7.3. Demanda actual -----	21
2.7.4. Demanda por producto-----	21
2.8. Análisis de la Oferta -----	21
2.9. Análisis de Precios-----	23
2.10. Conclusiones y recomendaciones -----	23
Capítulo III. Plan de Marketing-----	25
3.1 Misión y Visión Empresarial -----	25
3.2. Análisis Situacional de Mercado-----	25
3.2.1. Análisis Macroentorno-----	25
3.2.1.1. Entorno político-legal-----	25
3.2.1.2. Entorno económico -----	26
3.2.1.3. Entorno sociocultural -----	28
3.2.1.4. Entorno tecnológico -----	28
3.3. Análisis Microentorno -----	29
3.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado -----	29
3.3.2. Amenaza de los competidores potenciales -----	31
3.3.3. Poder de negociación de los proveedores -----	31
3.3.4. Poder de negociación de los consumidores -----	31
3.3.5. Amenaza de los productos sustitutos-----	32
3.4. Análisis interno-----	32
3.4.1. Portafolio de clientes.-----	33
3.4.2. Cartera de productos. -----	33

3.4.3. Tecnología aplicada -----	34
3.4.4. Reputación de la marca (imagen) -----	35
3.4.5. Desarrollo organizacional y Talento Humano-----	35
3.5. Diagnóstico situacional de mercado -----	35
3.5.1. Fortalezas -----	36
3.5.2. Oportunidades-----	36
3.5.3. Debilidades -----	36
3.5.4. Amenazas-----	36
3.6. Objetivos del Plan -----	37
3.7. Estrategias de marketing y planes de acción-----	37
3.7.1. Estrategias básicas de desarrollo -----	37
3.7.2. Estrategias de diferenciación -----	38
3.7.3. Estrategias de posicionamiento-----	38
3.7.4. Estrategias de crecimiento -----	39
3.7.5. Estrategias de distribución -----	39
3.7.6. Estrategia de promoción y comunicación-----	40
3.8. Planes de acción producto, precio, distribución, promoción y publicidad ----	41
3.8.1. Planes de acción de producto-----	41
3.8.2. Planes de acción de precio -----	42
3.8.3 Plan de acción de promoción y publicidad -----	43
3.8.4. Planes de acción de distribución -----	44
Capitulo IV. Plan de Producción y Desarrollo Organizacional -----	45
4.1. Plan de Producción -----	45
4.1.1. Localización del proyecto-----	45
4.1.2. Capacidad de producción -----	46
4.1.3 Plan de compras anual -----	47
4.1.3.1 Volumen de materias primas e insumos -----	47

4.1.3.2 Análisis de proveedores -----	48
4.1.4. Rediseño de los procesos de producción -----	49
4.1.4.1. Diagrama de flujo del proceso productivo-----	52
4.1.5. Tecnología aplicada -----	53
4.1.6. Equipos e instalaciones -----	53
4.1.6.1. Instalaciones -----	53
4.1.6.2. Requerimiento de equipos-----	55
4.2. Plan de Desarrollo Organizacional y Talento Humano -----	58
4.2.1. Objetivos-----	58
4.2.2. Objetivos específicos -----	58
4.2.3. Estructura organizacional propuesta-----	59
4.2.4. Descripción de puestos de trabajo (manual de funciones) -----	59
4.2.5. Políticas y procedimientos de reclutamiento y selección -----	62
4.2.6. Programa de inducción y capacitación -----	64
4.2.6.1. Inducción -----	64
4.2.6.2. Capacitación-----	64
4.2.7. Políticas de evaluación del desempeño-----	64
4.2.7..1. Políticas generales -----	65
4.2.7.2. Políticas específicas -----	65
4.2.8. Políticas de compensación e incentivos -----	65
Capítulo V. Análisis Económico - Financiero-----	66
5.1. Plan de Inversiones -----	66
5.1.1. Inversión Inicial-----	66
5.1.2. Capital de trabajo-----	67
5.2 Plan de financiamiento-----	68
5.3. Previsiones de ventas proyectadas-----	70
5.4 Previsiones de costos de materia prima e insumos-----	71
5.5. Previsiones de costos de mano de obra -----	73
5.6. Previsiones de gastos administrativos -----	74

5.7. Previsiones de gastos de ventas -----	74
5.8. Previsiones de gastos financieros -----	74
5.9. Depreciaciones -----	74
5.10. TMAR - tasa mínima aceptable de rendimiento-----	75
5.11. Flujo de caja proyectado-----	76
5.12. Indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)-----	77
5.13. Análisis de sensibilidad-----	78
Conclusiones y recomendaciones-----	79
Bibliografía -----	81
Anexo 1. Categorización Pymes-----	84
Anexo 2. Encuesta a consumidores-----	85
Anexo 3. Planos de la empresa -----	89
Anexo 4. Certificado de buenas prácticas de manufactura -----	90
Anexo 5. Declaración del IVA de los dos semestres del 2018-----	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Descripción de Productos.</i>	6
Tabla 2. <i>Tipos de Productos.</i>	6
Tabla 3. <i>Características de los productos.</i>	8
Tabla 4. <i>Proyección Crecimiento de la Población.</i>	10
Tabla 5. <i>Composición de la Demanda por Producto.</i>	21
Tabla 6: <i>Oferta.</i>	21
Tabla 7. <i>Preferencia de marca.</i>	22
Tabla 8. <i>Publicidad en medios.</i>	22
Tabla 9. <i>Fijación de precios.</i>	23
Tabla 10. <i>Portafolio de Clientes.</i>	33
Tabla 11. <i>Portafolio de Productos.</i>	34
Tabla 12. <i>Plan de producto.</i>	41
Tabla 13. <i>Planes de precio.</i>	42
Tabla 14. <i>Planes de promoción y publicidad.</i>	43
Tabla 15. <i>Planes de distribución.</i>	44
Tabla 16. <i>Volumen de producción en unidades.</i>	46
Tabla 17. <i>Cantidad de materia prima.</i>	47
Tabla 18. <i>Actividades del proceso de producción.</i>	49
Tabla 19. <i>Dimensiones de la infraestructura.</i>	54
Tabla 20. <i>Equipos.</i>	55
Tabla 21. <i>Utensilios.</i>	58
Tabla 22. <i>Presupuesto de inversión.</i>	66
Tabla 23. <i>Inversión.</i>	68
Tabla 24. <i>Composición de la inversión.</i>	68
Tabla 25. <i>Amortización del Crédito.</i>	69
Tabla 26. <i>Evolución de los precios 2019-2023.</i>	70
Tabla 27. <i>Previsiones de ventas proyectadas.</i>	70
Tabla 28. <i>Evolución de los costos unitarios en materia primas 2019-2023.</i>	71
Tabla 29. <i>Evolución de los costos unitarios en insumos 2019-2023.</i>	72
Tabla 30. <i>Previsiones de costos de materia prima.</i>	72
Tabla 31. <i>Previsiones de Costos insumos.</i>	73
Tabla 32. <i>Previsiones de costo de mano de obra.</i>	73
Tabla 33. <i>Previsiones de gastos de administración.</i>	74
Tabla 34. <i>Previsiones de gastos de ventas.</i>	74
Tabla 35. <i>Previsiones de gastos financieros.</i>	74
Tabla 36. <i>Depreciaciones.</i>	75
Tabla 37. <i>Flujo de caja proyectado.</i>	76
Tabla 38. <i>VAN & TIR Proyectado.</i>	77
Tabla 39. <i>Variables que intervienen en el plan.</i>	78
Tabla 40. <i>Análisis de sensibilidad.</i>	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Estructura Organizacional Actual.	5
<i>Gráfico 2.</i> Pregunta 1: Género	12
<i>Gráfico 3.</i> Pregunta 2: Consumo.	13
<i>Gráfico 4.</i> Pregunta 3: Persona responsable de la compra.....	13
<i>Gráfico 5.</i> Pregunta 4: Frecuencia de consumo.....	14
<i>Gráfico 6.</i> Pregunta 5: Presupuesto para la compra.	14
<i>Gráfico 7.</i> Pregunta 6: Preferencia de marca.	15
<i>Gráfico 8.</i> Pregunta 7: Consumo de condimentos “EL Austral”.....	15
<i>Gráfico 9.</i> Pregunta 8: Características en la preferencia de marca.	16
<i>Gráfico 10.</i> Pregunta 9: Contenido por frecuencia de compra.....	17
<i>Gráfico 11.</i> Pregunta 10: Producto de mayor consumo.	18
<i>Gráfico 12.</i> Pregunta 11: Satisfacción por Marca.....	18
<i>Gráfico 13.</i> Pregunta 11: Medios de comunicación.	19
<i>Gráfico 14.</i> Pregunta 13: Lugar de compra.	19
<i>Gráfico 15.</i> Pregunta 14: Grado de aceptación en relación con los precios.....	20
<i>Gráfico 16.</i> 5 fuerzas Competitivas de Porter.....	29
<i>Gráfico 17.</i> Participación por Competidor.....	30
<i>Gráfico 18.</i> Gráfico18. Flujo del proceso productivo.....	52
<i>Gráfico 19.</i> Estructura Organizacional Propuesta.....	59
<i>Gráfico 20.</i> Ciclo productivo.....	67
<i>Gráfico 21.</i> Previsiones de ventas proyectadas 2019-2023.....	71
<i>Gráfico 22.</i> Flujo de caja.	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Calificación artesanal.	1
Ilustración 2. Nave industrial donde se elaboran los productos.	2
Ilustración 3. Ubicación de la Empresa.	2
Ilustración 4. Nombre de la Empresa.	3
Ilustración 5. Logotipo inicial de la empresa.	3
Ilustración 6. Segundo logotipo de la empresa.	3
Ilustración 7. Logotipo actual de la empresa.	4
Ilustración 8. Producto terminado.	7
Ilustración 9. Composición del PIB manufacturero.	26
Ilustración 10. Ubicación.	45
Ilustración 11. Planos de la Empresa.	54
Ilustración 12. Vista superior planos de la empresa.	55
Ilustración 13. Envasadora de aceite.	56
Ilustración 14. Tostadora de maní.	56
Ilustración 15. Licuadora industrial.	57
Ilustración 16. Molino multifuncional de grano.	57

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de especias y condimentos para consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa SARMOLI. Inicialmente, se realiza una descripción de los antecedentes de la empresa y sus productos, un análisis situacional de la industria y una investigación de mercado enfocada en los actuales y potenciales consumidores. Luego, con base en esta información, se formula el plan de marketing, producción, desarrollo organizacional y talento humano; y la correspondiente evaluación económica – financiera del plan. Como resultado se han obtenido indicadores favorables, siendo en consecuencia factible la ejecución del plan.

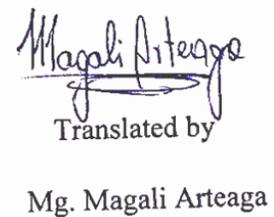
Abstract

ABSTRACT

The objective of this study was to prepare a business plan for the production and commercialization of spices and condiments for consumption in Cuenca in the company SARMOLI. Initially, a description was made about the background of the company and its products, a situational analysis of the industry and a market research focused on the current and potential consumers of the company. Then, based on this information, a marketing plan, production, organizational development and human management was formulated together with the corresponding economic - financial evaluation. As a result, favorable indicators were obtained, and the execution of the plan was feasible.



Magali Arteaga
Opto. Idiomas



Magali Arteaga
Translated by
Mg. Magali Arteaga

Introducción.

Por mucho tiempo, el sector de la producción del Ecuador fue considerado como un mercado informal, un negocio con altos índices de rentabilidad, pero lamentablemente desorganizado. Con la legislación actual, se vuelve imperativo revitalizar a esta industria y a las empresas del sector, que a su vez deben tener estructurado un plan de negocios que les permitan no solo salir de dicha informalidad, sino también garantizar su sostenibilidad y un continuo crecimiento.

Para la industria y las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos para el consumo humano rige una ley que regula, controla y establece los lineamientos y estándares de calidad para obtener los permisos de funcionamiento necesarios para poder operar (ARCOSA, 2010). Por otra parte, es importante contar con un plan de negocios para cada organización. En particular, la empresa SARMOLI, por sus inicios como productora artesanal y por sus tipos de productos, no ha estructurado un plan definido donde se valoren aspectos fundamentales como el análisis de la industria, estudios de mercado, lineamientos de comercialización, producción, talento humano y financieros; es este quizá uno de los principales problemas que afecta a esta empresa y, en general, a toda la industria. Es importante recalcar que los negocios con planes trazados tienen más éxito. La carencia de estrategias de comercialización, operación y talento humano afecta la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos, así como su crecimiento sostenible.

Es necesario y útil desarrollar un plan de negocios para la creación de nuevas empresas o para los planes de expansión de empresas en marcha, que permita evaluar la probabilidad de éxito, reducir la incertidumbre y el riesgo que acarrea cualquier actividad no planificada. Con un plan elaborado, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que de esta forma se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar sus fortalezas y debilidades y, además, demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial (Lastra Arce, 2009, p.34).

El objetivo del presente trabajo de investigación consiste en elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de especias y condimentos de consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa de Especerías del Austro “SARMOLI”, donde se utilizará el método analítico, ya que es necesario conocer la naturaleza del sector de la producción de alimentos y comprender su esencia, con lo cual se podrá valorar e interpretar su funcionamiento y comportamiento y, a su vez, definir políticas basándose en un previo análisis de datos para detectar deficiencias en cada uno de los procesos.

El plan de negocios descrito en el presente trabajo de investigación se encuentra elaborado y estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se realiza una descripción de la empresa y su evolución, así como de los productos que comercializa, especificando sus principales características y valores agregados. El segundo capítulo incluye el análisis situacional de la empresa dentro de la industria de alimentos. Con el apoyo de una correcta investigación de mercado se obtiene información fundamental relacionada con su tamaño real y potencial, competencia, oportunidades, barreras y, lo más importante, los tipos de clientela.

En el tercer capítulo, con base en el análisis situacional de mercado, se formula el plan de marketing, donde se establecen los objetivos estratégicos, se definen las estrategias y los programas de acción necesarios para el posicionamiento de la empresa y la diferenciación del producto en el mercado objetivo. En el cuarto capítulo se realiza un plan de producción, las especificaciones de los productos, sus características y contenido, la disponibilidad de insumos y materias primas necesarias para cumplir con la capacidad de producción proyectada, la descripción de los procesos en la elaboración de los productos de consumo alimenticio y la tecnología requerida para su producción. A su vez, se desarrolla el plan de desarrollo organizacional y talento humano, en el cual se establecen las políticas, normas y procedimientos dentro de la empresa, la descripción de los puestos de trabajo y los procedimientos de reclutamiento y selección, que posibiliten obtener una ventaja competitiva a fin de alcanzar los objetivos trazados.

Finalmente, en el quinto capítulo se visualizan los resultados de la evaluación económica - financiera del plan de negocios, mediante el análisis del plan de inversión, el

financiamiento, el flujo de caja y el análisis de los indicadores VAN, TIR y Payback; complementado con el análisis de sensibilidad.

Capítulo I. Antecedentes.

1. La Empresa.

1.1. Reseña histórica.

La Empresa Especería del Austro "SARMOLI" fue creada hace 20 años por la familia Sarmiento-Molina, con la motivación de emprender un negocio con altos índices de rentabilidad. Su objetivo principal fue elaborar productos de consumo masivo de calidad, utilizando materias primas orgánicas, tales como: ajo, comino, maní y canela, a fin de comercializarlos en los diferentes mercados locales.

Inicialmente, se elaboraron muestras de los productos, estas fueron presentadas en los diferentes mercados y tiendas de la localidad, teniendo una gran acogida y aceptación, lo que permitió iniciar actividades con un permiso de funcionamiento y una calificación artesanal otorgada por el Ministerio de la Productividad (MIPRO).

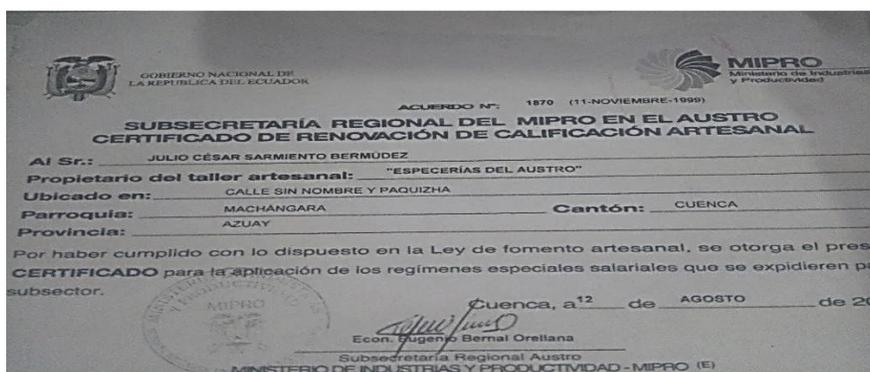


Ilustración 1.Calificación artesanal.

Fuente: ("SARMOLI" ,2005)

La amplia demanda permitió iniciar la producción en serie; la empresa incrementó su capacidad con la adquisición de nueva maquinaria, lo que permitió alcanzar un nivel de ventas de una PYME. En el año 2014 fue calificada por el Ministerio de la Producción (MIPRO) como pequeña o mediana empresa (Anexo No. 1: Certificado de calificación PYME).

El desarrollo de productos especializados y de calidad permitió fortalecer la empresa y asegurar su permanencia en el mercado, así como el mejoramiento de sus productos. Los métodos y recetas de la cocina tradicional fueron determinantes al momento de empezar

la producción; sin embargo, es necesario mencionar el largo camino recorrido por sus fundadores, pues elaborar alimentos implica una gran responsabilidad y compromiso con el consumidor final y con las diferentes entidades de regulación y control.

En sus inicios, la elaboración de los productos fue realizada de forma artesanal; se disponía de poco espacio y no se contaba con la maquinaria ni tecnología necesarias, los productos se elaboraban a mano, lo que posteriormente se convertiría en la identidad y fortaleza de la marca por su calidad.

La empresa estaba localizada en un sector urbano, pero para cumplir con las ordenanzas y normativas requeridas por los organismos de control, tuvo que trasladar sus actividades a una zona permitida para la producción de alimentos aptos para el consumo (ver ilustración 2).



Ilustración 2. Nave industrial donde se elaboran los productos.
Fuente: ("SARMOLI", 2005)

1.2. Ubicación actual de la empresa.

Ubicada en la vía Panamericana norte Km 1 ½, Cdla. Kennedy Norte, en las calles Crnl. Abdón Calderón y Crnl. Machuca.

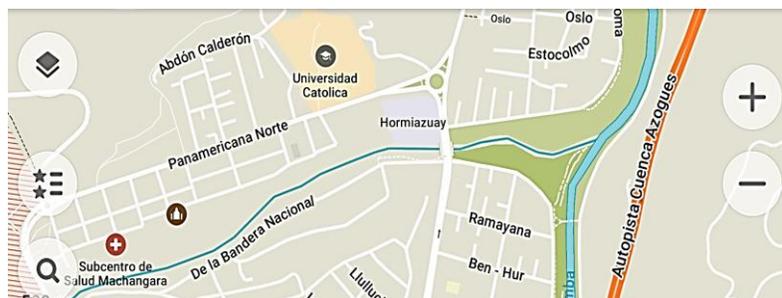


Ilustración 3. Ubicación de la Empresa.
Fuente: ("SARMOLI", 1998)

1.3. Nombre de la empresa.

Se debe destacar el desarrollo de la marca de la empresa con el paso del tiempo, ya que como organización industrial ha podido crecer e innovar. El nombre de empresa con el que empezó a comercializar sus productos fue “Taller Artesanal el Austral”. Debido al crecimiento de la empresa y la necesidad de cumplir con los permisos de funcionamiento tuvo que modificar su nombre a “Industria de Especerías del Austro”, pero por tratarse de un nombre genérico se registró como “Especerías del Austro SARMOLI”, con registro oficial en la oficina de patentes.



Ilustración 4. Nombre de la Empresa.
Fuente: (“SARMOLI”, 2010).

1.4. Logotipo de la empresa.

El logo de la empresa con el que nuestros consumidores se identifican es la ilustración de un cocinero, que ha sufrido varias modificaciones con el paso del tiempo. En la ilustración 5 se muestra el logo inicial de la empresa.



Ilustración 5. Logotipo inicial de la empresa.
Fuente: (“SARMOLI”, 2010).

En el segundo logotipo (ver ilustración 6) que fue usado en las etiquetas de los productos, se excluyó la palabra *le gourmet*, debido a que es una palabra universal y no podía ser usada comercialmente, según las exigencias de los permisos de funcionamiento.



Ilustración 6. Segundo logotipo de la empresa.
Fuente: (“SARMOLI”, 2010).

Finalmente, se estableció el logotipo actual (ver ilustración 7), desarrollado por el diseñador Juan Diego Cedillo, que se encuentra en las diferentes etiquetas y presentaciones de los productos.



Ilustración 7. Logotipo actual de la empresa.
Fuente: ("SARMOLI", 2010).

1.5. Misión.

Elaborar productos de la mejor calidad que cumplan con las especificaciones técnicas y la normativa vigente para la producción de alimentos y especias, logrando así un sabor exquisito en la preparación de sus comidas.

1.6. Visión.

Ser una empresa líder en la elaboración de productos de consumo masivo y especias, basando su producción en recetas cien por ciento tradicionales y ancestrales.

1.7. Políticas.

- Cumplir y hacer cumplir la normativa vigente para la elaboración de productos de consumo masivo INEN 2017.
- Elaborar productos que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores con un aporte nutricional, de fácil consumo y que esté al alcance del segmento masivo.
- Utilizar insumos y métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados que garanticen la cadena de valor, así como la preservación de la calidad.
- Evaluar la efectividad de nuestros procesos operativos, comerciales y de soporte, readecuándolos a las necesidades de la empresa.
- Motivar el Talento Humano, orientándolo hacia la búsqueda permanente de la excelencia.

- Disponer de los recursos necesarios para el tratamiento y manejo adecuado de los residuos, contribuyendo así con el medio ambiente.

1.8 Estructura organizacional actual.

La estructura organizacional actual de la Empresa está compuesta, básicamente, por una unidad familiar que emprendió el proyecto de negocio sin descuidar los recursos necesarios para cada área (ver gráfico 1).

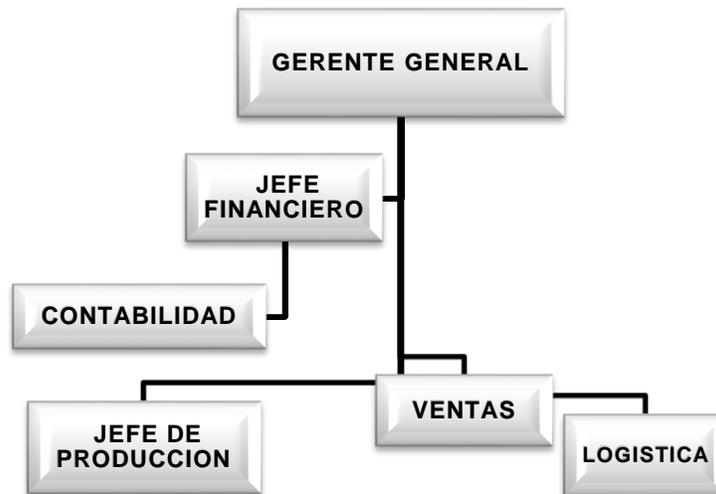


Gráfico 1. Estructura Organizacional Actual.

Elaborado por: El autor.

1.9. Productos.

Los productos fueron desarrollados basándose en recetas tradicionales de la cocina andina, donde las hierbas y especias son la materia prima principal. Los productos tienen una presentación sencilla, pero con un contenido caracterizado por la calidad que está al alcance de todos los consumidores. Estas son las características determinantes para que hayan alcanzado una demanda representativa. La aparición de una gama de productos como: la manteca de color, el aceite, la pasta de maní, el ajo, la pimienta, la canela, permitieron la implementación de una producción en serie.

Tabla 1. Descripción de Productos.

Materia prima	Producto terminado	Descripción del producto
Maní	Pasta de maní	Con el mejor maní del Ecuador se elabora la pasta o la crema de maní para el consumo humano directo.
Ajo	Pasta de ajo	El ajo es el principal ingrediente usado en la fabricación de distintos productos, sin embargo, esta puede ser consumida directamente.
Aceite / achiote	Aceite de color	El aceite fino de palma o soya es combinado con el achiote para producir aceite de color.
Manteca / achiote	Manteca de color	La manteca vegetal es combinada con el achiote para producir la manteca de color.
Ajo, cebolla, perejil, culantro, comino, especias	Sazonador	Las especias y las hierbas nativas son mezcladas y transformadas en sazónador para comidas.
Ajo, cebolla, perejil, culantro, comino	Chimichurri	Las hierbas seleccionadas son procesadas para elaborar un sazónador natural de carnes.

Elaborado por: El Autor.

1.9.1. Tipos de productos

La empresa elabora dos tipos de productos, los que son preparados con materias primas básicas como: aceite, achiote, ajo, canela, comino y maní en pasta y, por otro lado, los directamente envasados, aquellos que no son modificados, pero sí dosificados en las diferentes presentaciones para su venta directa.

Tabla 2. Tipos de Productos.

Productos elaborados	Productos envasados
Pasta de maní	Canela
Pasta de ajo	Achiote
Aceite de color	Aceite
Manteca de color	Manteca
Sazonador	Orégano
Chimichurri	Pimienta
	Comino
	Sabor

Elaborado por: El Autor.

1.9.2. Características de los productos.

Los productos se caracterizan por ser 100% de origen vegetal, sin colorantes ni preservantes o compuestos artificiales, además de ser de fácil adquisición por sus módicos precios. Tienen prácticas presentaciones reguladas bajo la norma INEN para la elaboración de alimentos procesados, esto es fundamental, pues permite ofrecer productos con un alto nivel de calidad.



Ilustración 8. Producto terminado.

Fuente: ("SARMOLI",1998)



Tabla 3. Características de los productos.

Descripción	Etiqueta	Características
1. Pasta de maní		<p>Elaborada a base de maní 100% ecuatoriano, directo de los productores de la zona costanera del país. Por ser una legumbre de la familia de la fabácea es de fácil consumo, su fruto seco puede ser consumido directamente o ser modificado en diferentes presentaciones como pasta o crema.</p>
2. Manteca de Color		<p>Producto estrella en la empresa por su gran demanda, es el más representativo en ventas en comparación con los otros productos. Elaborado a base de manteca vegetal refinada y combinada con achiote ecuatoriano y especias, da como resultado un aceite fino de palma de color; un sazonzador de uso común en la comida nacional, siendo parte principal en la elaboración de nuestras comidas.</p>
3. Aceite de color		<p>El aceite fino de palma ecuatoriana, combinado con achiote y especias, es una opción en su presentación líquida para la elaboración de comidas típicas de la zona.</p>
4. Manteca de chancho con color		<p>La manteca que se obtiene del cerdo, igualmente mezclada con achiote y especias, es de gran demanda en los mercados.</p>
5. Canela		<p>La canela puede ser modificada para diferentes tipos de presentaciones. Ya sea en su forma natural como corteza, en polvo o mezclada con otras especias puede venderse al por mayor.</p>
6. Comino		<p>El comino es el resultado que se obtiene al moler la semilla. Puede acompañar a todas las comidas por la versatilidad de su sabor.</p>
7. Ajo		<p>El ajo es una hortaliza cuyo bulbo se emplea comúnmente en la cocina ecuatoriana. Sazonador básico para todas las comidas, puede consumirse directamente o modificado en presentaciones que faciliten su consumo y almacenamiento.</p>

Elaborado

Por:

El

autor.

Capítulo II. Estudio de Mercado.

2.1. Definición del problema y objetivos de la investigación.

La industria de productos alimenticios tiene un mercado en crecimiento, que a su vez va desarrollando nuevas técnicas y tecnologías para la producción de especias y alimentos procesados. La producción en serie representa un desafío al momento de producir de forma masiva para los mercados dinámicos, por ello, la empresa debe responder de forma adecuada y oportuna a esos dinamismos. La innovación y las nuevas preferencias en sabores y gustos de los consumidores son la clave para comprender el mercado y poder satisfacer las diferentes necesidades que se presentan.

Bajo estas premisas, los objetivos de esta investigación son:

- Conocer el nivel o grado de aceptación del producto por parte del mercado objetivo.
- Comprender las tendencias, reacciones, actitudes, opiniones, exigencias y necesidades del mercado objetivo.
- Conocer los componentes, atributos y valores agregados del producto a ofrecer en el mercado.
- Conocer cualitativa y cuantitativamente la oferta actual de la industria.
- Definir los medios de comunicación a utilizar con relación a los clientes.
- Definir el nivel o grado de posicionamiento de la empresa SARMOLI en el mercado de Cuenca.

2.2. Definición de las fuentes de información e informantes

Fuentes de datos secundarios internos.

- Base de datos de clientes recurrentes y potenciales.
- Tendencia histórica de preferencias de los productos por parte de los clientes actuales.

Fuentes de datos secundarios externos.

- SRI.
- Cámara de Comercio de Cuenca.
- Superintendencia de Poder del Mercado.
- Superintendencia de Compañías.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC).

Fuentes de datos primarios.

- Observación directa.
- Encuestas personales.

2.3. Definición del mercado objetivo – segmentación de mercado.

La empresa “Especerías del Austro SARMOLI” satisface un mercado a nivel del Austro ecuatoriano, con mayor cobertura en la ciudad de Cuenca, donde se encuentran ubicadas sus instalaciones, por lo que se ha determinado que la presente investigación esté orientada a esta ciudad, cuya población según el INEC para el año 2010 tiene un número de 505.585 habitantes (INEC, 2010).

Con una tasa de crecimiento poblacional del 2,71% anual se proyecta que para el año 2018 la población total de Cuenca será de 626.175 habitantes (ver tabla 4). Al considerar que cada familia tiene un promedio de 3,8 miembros, nuestro mercado objetivo es 164.783 familias.

Proyección de la población hasta el 2018.

Tabla 4. **Proyección Crecimiento de la Población.**

Años	Proyección	Variación
2010	505.585	13701
2011	519.286	14072
2012	533.359	14454
2013	547.813	14845
2014	562.659	15248
2015	577.907	15661
2016	593.568	16085
2017	609.654	16521
2018	626.175	16969

Fuente: (INEC, 2017)
Elaborado por: El autor.

2.4. Metodología empleada.

Para un correcto desarrollo de la investigación de mercado, se partirá desde un enfoque cuantitativo, empleando los siguientes instrumentos:

- **Encuesta.-** Esta herramienta es aplicada para valorar y determinar el comportamiento y las tendencias de consumo en el mercado.
- **Muestreo.-** En la referencia estadística se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de un segmento de la población. Al elegir una muestra aleatoria, se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos y, a la vez, obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.
- **Observación documental.** - Su objetivo es la recopilación de la información estadística gráfica existente relativa a la empresa. Permite la obtención de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, estados financieros, etc.). Esto permitirá tener documentos de soporte válidos que respalden la ejecución de análisis.

2.4.1. Tamaño de la muestra.

Se utilizó la fórmula para el cálculo de población finita, la que se presenta a continuación:

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2 \cdot (N-1) + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 164.783 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (164.783-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 383,26 \text{ encuestas}$$

Z = Nivel de Confianza = 1,96

N = Tamaño de la población = 164.783

P= Probabilidad de Ocurrencia = 0,5

Q= Probabilidad de No Ocurrencia = 0,5

E= Error =0,05.

El tamaño de la muestra es de 384 encuestas.

2.5. Diseño del cuestionario.

Para el presente estudio se ha estructurado un cuestionario (Anexo 2) que está enfocado en el consumidor final y en contestar los objetivos planteados en la actual investigación de mercado.

2.6. Recopilación, procesamiento y sistematización de la información.

Pregunta 1: Género.

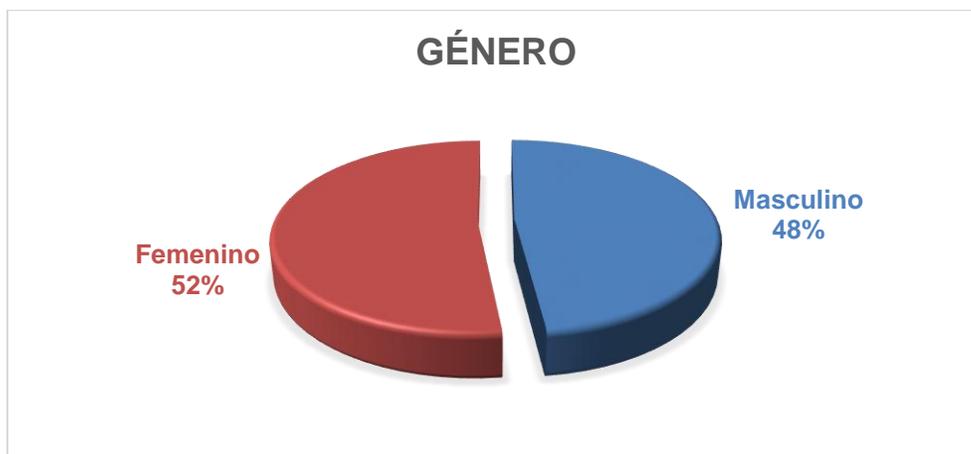


Gráfico 2. Pregunta 1: Género

Elaborado por: El Autor.

La encuesta se realizó a un 52% de personas de sexo femenino y a un 48% de personas de sexo masculino.

Pregunta 2: ¿En su familia consumen condimentos y/o especias en las comidas?

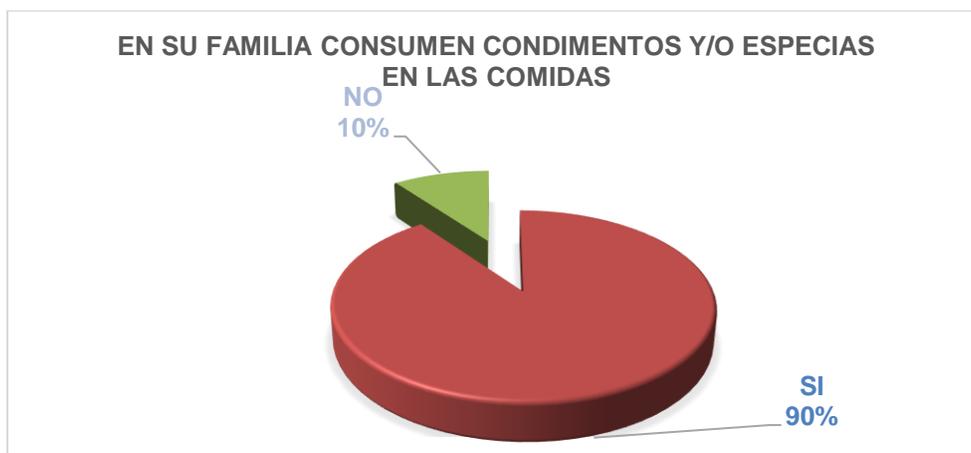


Gráfico 3. Pregunta 2: Consumo.

Elaborado por: el autor.

De las 384 personas encuestadas, el 90% respondió que consume condimentos y especias en sus comidas, mientras que el 10% de los encuestados respondió que no, en relación con la población, el 90% de las familias cuencanas consumen condimentos.

Pregunta 3: ¿Es usted la persona responsable de adquirir estos productos dentro de su familia? Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, caso contrario, agradecemos su tiempo.



Gráfico 4. Pregunta 3: Persona responsable de la compra.

Elaborado por: El autor.

Con base en el gráfico 4, el 72% de los encuestados respondió ser la persona responsable de la compra de estos productos dentro de su hogar (287 personas continúan con la encuesta), mientras que el 28% (97 personas) respondieron no ser los responsables de dicha compra.

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia adquiere condimentos y/o especias?



Gráfico 5. Pregunta 4: Frecuencia de consumo.

Elaborado por: el autor.

En esta pregunta, el 45% de la muestra respondió que adquiere condimentos o especias una vez por semana, el 30% adquiere condimentos cada 15 días, seguido del 10% que lo hace cada 30 días, el 7% respondió que compra cada 2 días, el 5% de los consultados en más de 30 días y el 3% adquiere diariamente estos productos.

Pregunta 5: ¿Qué cantidad de dinero destina para la compra de estos productos?



Gráfico 6. Pregunta 5: Presupuesto para la compra.

Elaborado por: El autor.

El 87% de los encuestados está dispuesto a pagar de 1 a 5 dólares para adquirir condimentos y especias en su frecuencia de compra, mientras que el 10% pagaría de 5 a 10 dólares y el 3% destinaria más de 10 dólares. Esto representa el nivel de gasto por grupo familiar y frecuencia de compra para este tipo de productos.

Pregunta 6: ¿Indique cuál de las siguientes marcas existentes en el mercado es de su preferencia?

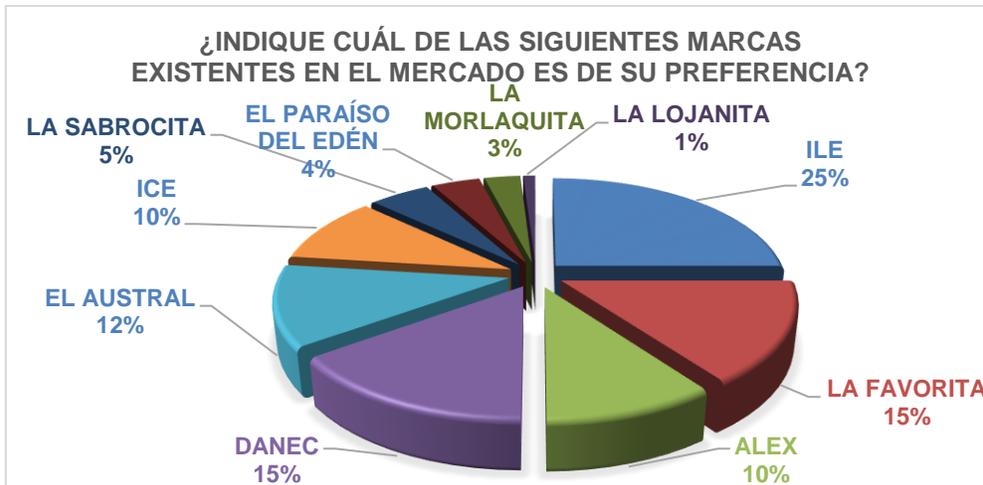


Gráfico 7. Pregunta 6: Preferencia de marca.

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar, en el mercado existen varias empresas participantes, sin embargo, la preferencia la tiene la marca ILE (Industria Lojana de Especerías) con el 25% de preferencia y, a su vez, cuenta con una cobertura a nivel nacional, seguido de DANEC y LA FAVORITA. S.A con el 15% que son empresas de mayor tamaño y capital que dominan el mercado nacional. Por otra parte, se puede observar la participación de empresas locales como: El AUSTRAL con el 12%, ICE con el 10% de aceptación que han logrado obtener posición en el mercado.

Pregunta 7: ¿Ha consumido condimentos y/o especias marca “EL AUSTRAL”?



Gráfico 8. Pregunta 7: Consumo de condimentos “EL Austral”.

Elaborado por: el autor.

El 45% de los encuestados indicó que ha consumido productos de la marca “El Austral”, mientras que el 55% indicó que no ha consumido dichos productos.

Pregunta 8: ¿Indique cuál o cuáles de las siguientes características influyen en su decisión de compra?

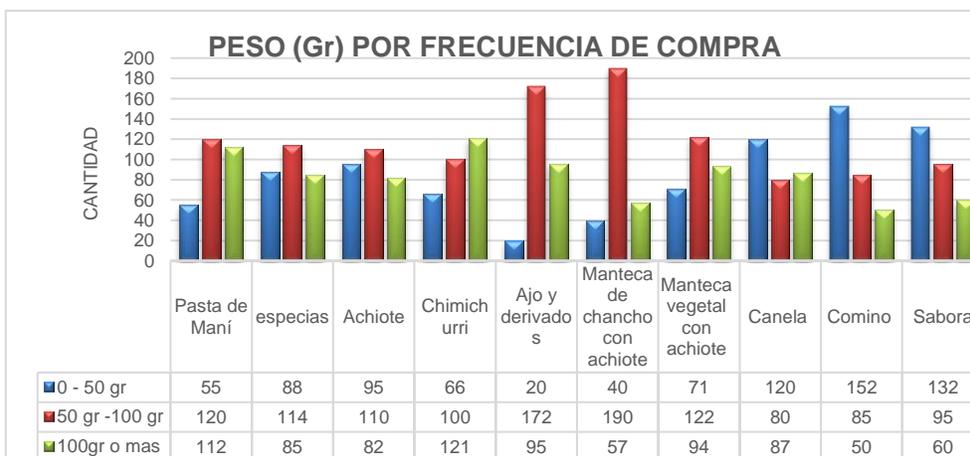


Gráfico 9. Pregunta 8: Características en la preferencia de marca.
Elaborado por: el autor.

La principal característica que influye al momento de la compra en el 30% de los encuestados es el precio, el 25% prefiere calidad, en igual medida con el 20% el sabor y la variedad y, por último, la presentación de los productos con el 5%.

Pregunta 9: ¿Indique cuál es la cantidad aproximada que adquiere por cada compra?

Cantidad adquirida por compra en gramos en las diferentes presentaciones:



Cantidad adquirida por compra en mililitros o cm³ según las diferentes presentaciones

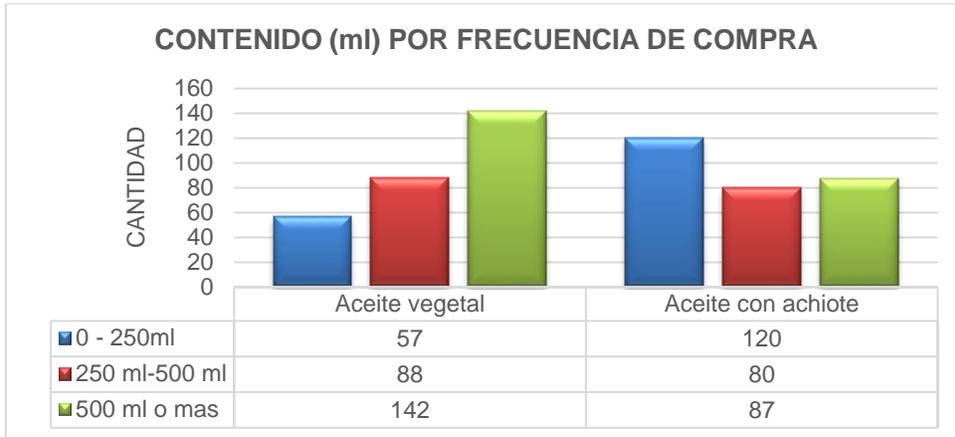


Gráfico 10. Pregunta 9: Contenido por frecuencia de compra.

Elaborado por: el autor.

En la novena pregunta se detallaron todos los productos y sus presentaciones por peso o contenido con el fin de valorar el comportamiento del consumidor, en el primer cuadro tenemos 10 productos que indican la cantidad que los compradores adquieren por compra:

- La pasta de maní, especias, achiote, chimichurri, ajo, manteca de chanco y manteca vegetal en presentaciones de 50 a 100gr son las de mayor demanda.
- El comino, canela y sabora se consumen en menor cantidad en presentaciones de 0-50 gr.
- El aceite vegetal tiene mayor aceptación en la presentación de 500 ml., mientras que el achiote tiene mayor demanda en la presentación de 250 ml.

Pregunta 10: ¿cuál consume en mayor cantidad? Ordene del 1 al 12.

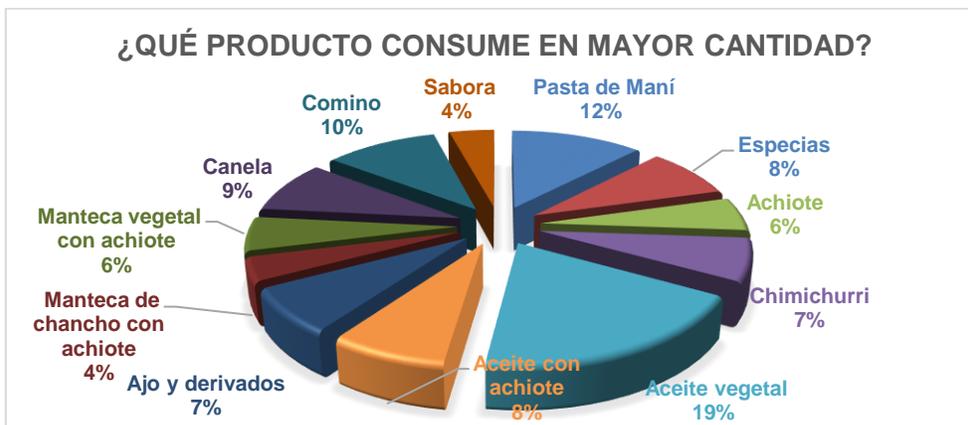


Gráfico 11. Pregunta 10: Producto de mayor consumo.

Elaborado por: El autor.

El aceite vegetal tiene un mayor consumo dentro de las personas encuestadas, el 19% respondió consumir este producto en mayor cantidad, seguido de la pasta de maní en sus diferentes presentaciones con un 12%, así mismo el comino, la canela, las especias y el aceite con achiote con un 10%; una menor cantidad de consumo de ajo y achiote con 7%. El producto menos consumido es la manteca de color con un 6%

Pregunta 11: ¿Cómo califica el nivel de satisfacción según la marca?

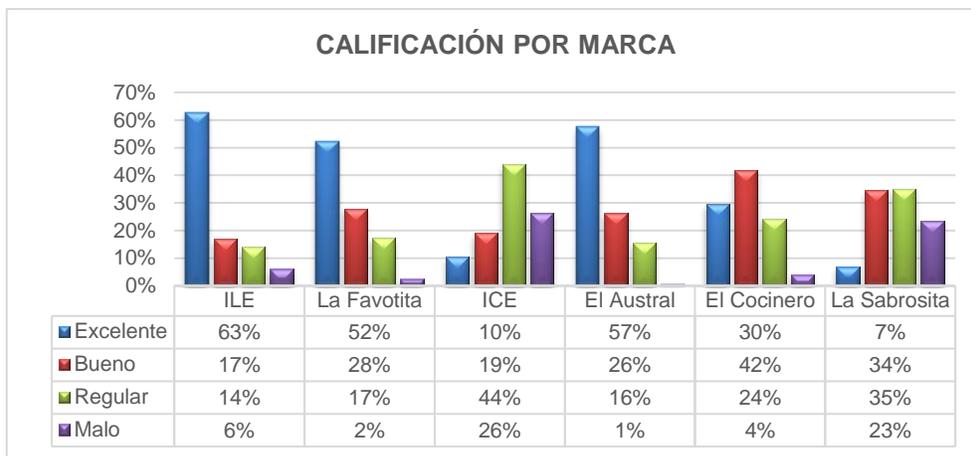


Gráfico 12. Pregunta 11: Satisfacción por Marca.

Elaborado por: El autor.

Con base en los datos de las encuestas realizadas: el 63% calificó entre buena y excelente a la marca ILE, lo que demuestra su posición en la industria; el 57% calificó como excelente a la marca “El Austral”; también el grupo “La Favorita”, que constituye una de las empresas de alimentos más grandes del país, con un 52% de calificación; la marca “El Cocinero” de DANEC S.A, con el 30% de aceptación entre bueno y regular. Por otro lado, el 26% se refiere a la marca “Industria de Alimentos Iberoamericanos” (ICE) de mala calidad, al igual que “La Sabrosita” con el 23%. Con estos resultados, podemos observar claramente el nivel de satisfacción de cada una de las marcas mencionadas.

Pregunta 12: ¿Por qué medio de publicidad le gustaría conocer sobre estos productos?

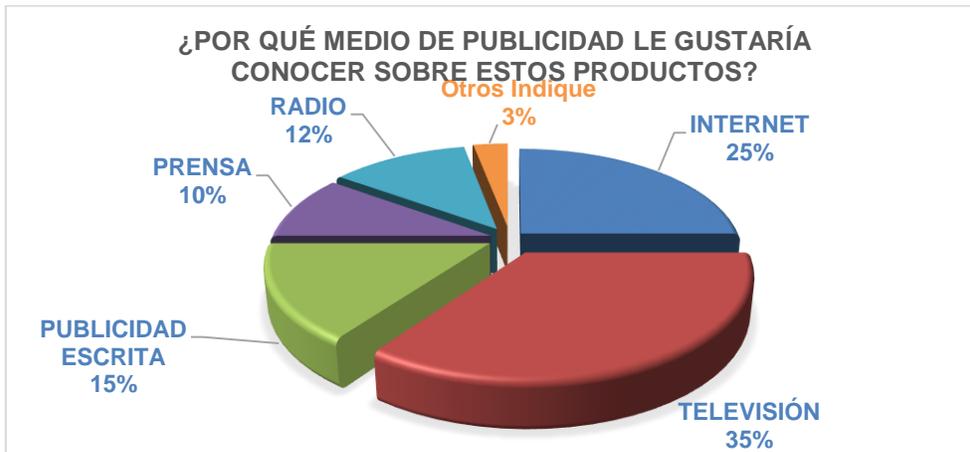


Gráfico 13. Pregunta 11: Medios de comunicación.

Elaborado por: El autor.

La publicidad en televisión obtuvo el 35% de preferencia entre los encuestados, ya que consideran idóneo conocer sobre estos productos por este medio; internet, redes sociales y páginas web con el 25% de captación; el 15% considera que la publicidad escrita, hojas volantes, afiches y trípticos son medios importantes para difundir las marcas; la radio también es una opción como medio de difusión con el 12% y el 3% que indicó “otros medios” mencionó a ferias y eventos como opciones ideales.

Pregunta 13: Indique el lugar de preferencia para la compra de estos productos.

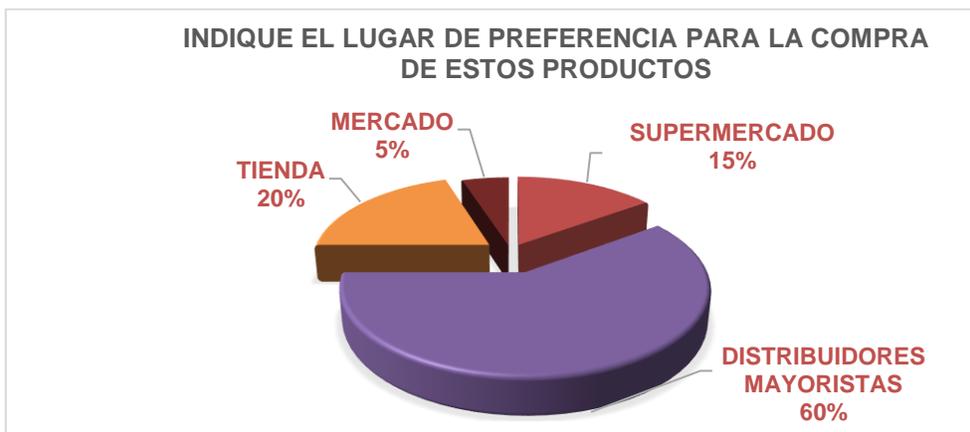


Gráfico 14. Pregunta 13: Lugar de compra.

Elaborado por: El autor.

El 60 % de los encuestados indicó que los lugares preferidos para la compra de estos productos son los distribuidores mayoristas, que distribuyen al por mayor o menor en diferentes cadenas de tiendas; el 20% prefiere comprar en bazares de barrio o tiendas minoristas, mientras que el 15% prefiere comprar en supermercados y el 5 % en los mercados municipales.

Pregunta 14: ¿Considera que los precios de estos son asequibles para la compra?

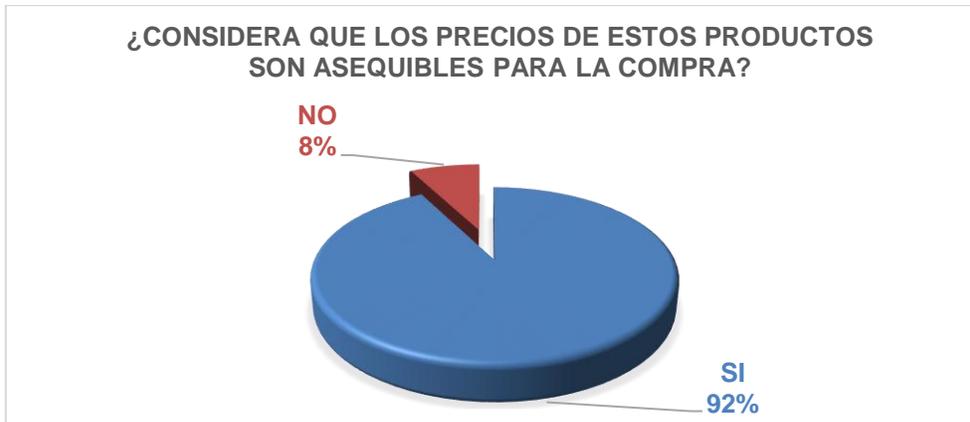


Gráfico 15. Pregunta 14: Grado de aceptación en relación con los precios.
Elaborado por: El autor.

El 92% de las personas encuestadas indica que los precios en relación con los productos son asequibles y se encuentran al alcance de su presupuesto.

2.7. Análisis de la Demanda.

2.7.1. Proyección de la demanda.

Tasa de crecimiento poblacional del 2,71% anual se tiene que para el año 2018 la población total de Cuenca es de 626.175 habitantes (ver tabla 4).

Considerando que cada familia tiene un promedio de 3,8 miembros, nuestro mercado objetivo es 164.783 familias para el año 2018.

2.7.2. Demanda potencial.

En base a la pregunta 1. se tiene que el 90% de las familias consumen condimentos y especias en sus comidas:

$$\text{Demanda potencial} = 164.783 * 0.90\% = 148.305 \text{ familias}$$

2.7.3. Demanda actual.

En la pregunta # 6, sobre la preferencia con relación a las marcas de condimentos y especias, el 12% de la población indicó que prefiere la marca “El Austral” lo que equivale a:

$$\text{Demanda actual} = 148305 * 12\% = 17.796 \text{ familias.}$$

2.7.4. Demanda por producto.

Como se observa en la pregunta 10. Los productos de mayor demanda son:

Tabla 5. **Composición de la Demanda por Producto.**

Producto	% demanda
Aceite vegetal	19%
Pasta de maní	12%
Comino	10%
Canela	9%
Especias	8%
Aceite con achiote	8%
Chimichurri	7%
Ajo y derivados	7%
Achiote	6%
Manteca vegetal con achiote	6%
Manteca de chancho con achiote	4%
Sabora	4%

Elaborado por: El autor.

2.8. Análisis de la Oferta.

Con base en la presente investigación de mercado, se pudo determinar cuáles son las empresas o marcas más importantes en la industria de condimentos y especias en el mercado local:

Tabla 6: **Oferta.**

Empresas competidoras
ILE CÍA. LTDA.
LA FAVORITA S.A.
ALEX S.A.
DANEC S.A.
ICE CÍA. LTDA.

“EL AUSTRAL”.
 “LA SABROSITA”.
 “EL PARAÍSO DEL EDÉN”.
 “LA MORLAQUITA”.
 “LA LOJANITA”.

Elaborado por: El autor.

En la pregunta 6, se analiza el posicionamiento de la marca en relación con la preferencia de las personas encuestadas:

Tabla 7. *Preferencia de marca.*

Competidores fuertes	% de participación	nuevos competidores	% de participación
ILE	25%	El Austral	12%
LA FAVORITA	15%	ICE	10%
ALEX	10%	La Sabrosita	5%
DANEC	15%	El Paraíso del Edén	4%
		La Morlaquita	3%
		La Lojanita	1%
TOTAL	65%	TOTAL	35%

Elaborado por: El autor

Como se puede observar, las empresas de mayor tamaño ocupan el 65% de preferencia en el mercado, por lo que se clasifican como competidores fuertes, por otra parte, la marca “El Austral” se ubica dentro de los nuevos competidores con el 12% de preferencia, lo que evidencia la posición en la industria.

La oferta de los condimentos y las especias en los diferentes medios publicitarios:

Tabla 8. *Publicidad en medios.*

Medio	Encuestas	%
Radio	72	25%
Televisión	100	35%
Prensa	43	15%
Hojas volantes	29	10%
Internet	34	12%
Otros	9	3%

Elaborado por: El autor.

La publicidad en televisión es el medio de mayor captación según las personas encuestadas con el 35% de preferencia; también es importante considerar el internet y sus aplicaciones como medios de publicidad y promociones en redes sociales; los medios impresos como vallas, letreros, hojas volantes, afiches o trípticos son medios de difusión masivos para exponer las marcas; la radio también es una opción y podemos mencionar, como complemento, la participación en ferias y la organización de eventos promocionales.

2.9. Análisis de Precios.

Para la determinación del precio de venta se tomó en cuenta factores determinantes como: el mercado de condimentos y especias existentes en el cantón Cuenca, la competencia de las empresas nacionales que comercializan los condimentos en la ciudad y los costos de elaboración de los productos, los mismos que se encuentran detallados a profundidad en el estudio financiero del proyecto (materia prima, mano de obra, y costos indirectos de fabricación).

El precio de cada producto está fijado con base en la suma de los costos más el margen de contribución, por otro lado, es importante determinar el precio del mercado para poder ser competitivos, pues existe una fuerte competencia en este tipo de productos de consumo masivo.

Se realizó un levantamiento de precios de la competencia dentro de la zona con la finalidad de determinar el precio promedio de la competencia.

Tabla 9. *Fijación de precios.*

Producto	Precio "EL AUSTRAL"	Precio promedio competencia
Manteca de color	0,3	0,25
Aceite de color	1,5	1,2
Aceite	1,1	1
Maní	0,6	0,55
Ajo	1	1,1
Comino	0,36	0,4
Sazonador	0,8	1,2

Elaborado por: El autor.

2.10. Conclusiones y recomendaciones

A través de este estudio se pudo conocer el nivel o grado de posicionamiento de la empresa SARMOLI en el mercado de Cuenca. La marca líder, según los encuestados, es

la marca ILE con el 25% de preferencia y una cobertura a nivel nacional; DANEC y LA FAVORITA. S.A. con el 15%, estas son empresas de mayor tamaño y capital que dominan el mercado nacional. En cambio, se puede observar la participación de empresas locales como: “El Austral” con el 12% e ICE con el 10% de aceptación, empresas que han logrado obtener posicionamiento en el mercado.

Además, se determinó el grado de satisfacción del producto en el mercado objetivo, el 45 % de las personas encuestadas indicó que ha consumido productos de la marca “El Austral”, quienes calificaron a la marca como excelente y de buena calidad.

Con los resultados obtenidos se pudo evaluar los gustos y la preferencia de los consumidores; al momento de la compra, se comprobó que el aceite vegetal tiene mayor consumo en la presentación de 500 ml, mientras que el achiote en su presentación de 250 ml, estos productos son los de mayor demanda por frecuencia de compra. En cambio, las presentaciones de 50 a 100gr son de mayor demanda en la pasta de maní, especias, achiote, chimichurri, ajo, manteca de chancho y manteca vegetal.

La principal característica al momento de la compra es el precio de los productos en el mercado con el 30%, seguido por la calidad con el 25%, en similar porcentaje el sabor y la variedad obtuvieron el 20% de preferencia y, por último, la presentación del producto con el 5%.

Los medios de comunicación preferidos o de alta captación para dar a conocer los productos son de preferencia la publicidad en televisión, según las personas encuestadas con el 35%; también es importante considerar el internet y sus aplicaciones como medios de publicidad y las promociones en redes sociales; los medios impresos como vallas, letreros, hojas volantes, afiches o trípticos son medios de difusión masivos para exponer las marcas; la radio también es una opción y se puede mencionar, como complemento, la participación en ferias y la organización de eventos promocionales.

Lugar de concentración para la compra de estos productos: El 60 % de los encuestados indicó que los lugares preferidos para la compra de estos productos son los distribuidores mayoristas, que distribuyen al por mayor o menor en diferentes cadenas de tiendas; el 20% prefiere comprar en bazares de barrio o tiendas minoristas, mientras que el 15% prefiere comprar en supermercados; y, el 5 % en los mercados municipales.

Capítulo III. Plan de Marketing.

3.1 Misión y Visión Empresarial.

Misión.

Elaborar condimentos y especias con ingredientes orgánicos de producción nacional, que se integren, de forma óptima, a la comida tradicional.

Visión.

Garantizar que la marca sea la primera opción elegida por los clientes, por ser las especias y condimentos de “El Austral” productos de alta calidad.

3.2. Análisis Situacional de Mercado.

El análisis situacional de mercado es de suma importancia para poder elaborar el plan de marketing; es preciso analizar el macroentorno y microentorno en el que se desenvuelve la empresa, el escenario en el que esta se desarrolla y el estudio interno de la organización, con el correspondiente diagnóstico de la situación actual del mercado.

3.2.1. Análisis Macroentorno.

Para el estudio del macroentorno se realiza un análisis PEST (político – legal, económico, sociocultural y tecnológico). Comprender cada apartado llevará a un entendimiento más cabal del mercado y, además, permitirá explorar las potenciales oportunidades y mitigar los riesgos que puedan representar un obstáculo al momento de concretar los objetivos planteados.

3.2.1.1. Entorno político-legal.

A partir de 2004, la industria de alimentos y especias ha recibido un respaldo importante del Gobierno Nacional; la iniciativa más representativa surgió en el año 2010, por parte del Ministerio de la Producción (MIPRO). En este contexto, se establecieron nuevas políticas y regulaciones de productos importados, la creación del Portal de Compras Públicas, el direccionamiento de créditos bancarios a través del Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, así como la promulgación de la Ley de Control del Poder del Mercado (Ministerio de Industrias , 2013). Se puede afirmar que el apoyo estatal indudablemente beneficia la creación y el dinamismo de microempresas de este tipo y, gracias a ello, se puede proyectar una posible exportación de estos productos.

Para las empresas que se especializan en la elaboración de productos para el consumo humano, como son los condimentos y especias, la tarifa del IVA es del 0%, debido a esto, la declaración fiscal es semestral, esto repercute en beneficios para el productor (SRI, 2017).

En la actualidad, el gobierno ecuatoriano está desarrollando un nuevo plan para reactivar la economía; una de las medidas programadas, que desde el año 2019 quedará sin efecto, es el cálculo mínimo del anticipo al impuesto a la renta, que tendrá un impacto de alrededor de \$140 millones. Esta medida surtirá efecto en los ingresos generados en 2019 y que serían cancelados en 2020. Es decir, en lo correspondiente al año 2018, y que se pagará en el 2019, todavía aplica el anticipo (Diario El Telégrafo, 2018).

Con la actual normativa, se pretende impulsar y desarrollar más competitividad en los microempresarios, de esta manera, se fomentaría la inversión para nueva maquinaria y capital de trabajo, esto derivaría en una mejor producción y gran estímulo para las empresas del sector alimenticio.

3.2.1.2. Entorno económico.

El PIB por industria

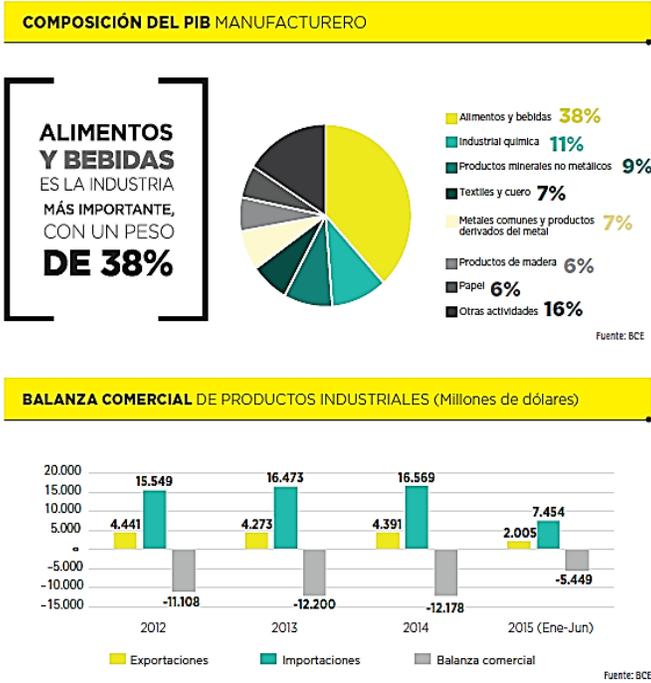


Ilustración 9. Composición del PIB manufacturero. Fuente: (BCE, 2017)

La industria de alimentos y bebidas es la que mayor peso tiene dentro de la manufactura nacional (38%) y se debe a que el Ecuador produce gran variedad de alimentos, con lo que ha desarrollado un fuerte posicionamiento en esta rama. Por un lado, se importan insumos y bienes de capital, lo que hace que su evolución también dependa de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior que se hayan adoptado.

A pesar de que este sector ha tenido tasas de crecimiento positivas durante todos estos años, dentro del periodo analizado, los años con variaciones más bajas fueron 2009, 2015 y 2016 con variaciones de 0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente. De igual manera, el nivel de consumo incide en estos resultados, así como en el posible acceso a mercados externos.

Las proyecciones oficiales para los años 2017 y 2018 mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%. En un escenario como este, el sector alimenticio ha incrementado su participación en el PIB, pasando de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016, además de tener una estimación de 7.83% para el año 2017.

El sector alimenticio en el Ecuador ha sido categorizado en once subsectores: carnes y comida de mar, panadería, ingredientes especializados, bebidas, aceites comestibles, alimentos preparados y condimentos (incluidos alimentos secos), productos lácteos, snacks (incluidos chocolates), comidas preparadas (incluidos embutidos) y productos de confitería. El subsector de alimentos preparados y condimentos representan el 8%, que reflejan una rotación alta sobre todo en las principales ciudades del Ecuador que son: Quito, Guayaquil y Cuenca (Miranda & Miranda , 2010).

Industria de condimentos en Ecuador.

En las provincias de Pichincha y Guayas se encuentra el 74% de la producción nacional de condimentos (Corporación Financiera Nacional, 2018).

Las exportaciones de condimentos tienen una tendencia creciente hasta el 2017, mientras que las importaciones se mantienen relativamente constantes y, a partir del 2015, existe un ligero superávit en la Balanza Comercial, en especial durante el año 2016. En cuanto a las ventas a nivel local, desde el año 2013 crecen considerablemente.

Tabla 10. *Ventas a nivel local (millones USD 2013-2017).*

AÑOS	VENTA (MILLONES USD)
2013	67,2
2014	72,7
2015	76,86
2016	81,45
2017	89,65



Fuente : (SRI 2017)
 Elaborado por: El autor.

Los ingresos, costos y utilidades netas del sector aumentan, mientras que los principales indicadores financieros (ROA y Margen Neto) disminuyen ligeramente, a excepción del ROE que aumenta desde el 2013.

El monto total de créditos otorgados a la industria de elaboración de condimentos creció un 6,8% en el año 2017 en comparación al año 2016. En este período, el 94% del volumen de crédito del sistema financiero se concentró en la Banca Privada. El sector va manifestando signos de expansión con sus exportaciones y ventas que han crecido desde el 2013, al igual que los créditos desembolsados en este sector.

3.2.1.3. Entorno sociocultural.

Dentro del ámbito cultural, la ciudad de Cuenca se caracteriza por la conservación de sus costumbres y tradiciones, como la preparación de platos típicos de la zona elaborados a partir de recetas ancestrales que cuentan con ingredientes propios de la región aparte de los condimentos y especias; estos se caracterizan por dar una sazón que realza el sabor de las comidas, por esta razón están incluidos en el consumo diario de la población. Esta práctica cotidiana beneficia de forma directa a los productores de especias y condimentos.

3.2.1.4. Entorno tecnológico.

La tecnología es un componente mucho más visible e influyente en la elaboración y comercialización de productos de consumo básico, la superioridad tecnológica en los procesos provee de una ventaja competitiva en el mercado, en el Ecuador la industria de condimentos esta diferenciada por la capacidad técnica, la grandes empresas que dominan el mercado por su capacidad de producción y sus diferentes procesos

sistematizados con tecnología de punta, mientras que las PYMES producen con métodos más simplificados con tecnología intermedia desarrollada en la zona y los artesanos que elaboran de forma manual sus productos.

3.3. Análisis Microentorno.

Para evaluar el microentorno de la empresa se ha utilizado el modelo de Michael E. Porter, quien analiza el comportamiento de las fuerzas competitivas de mercado.

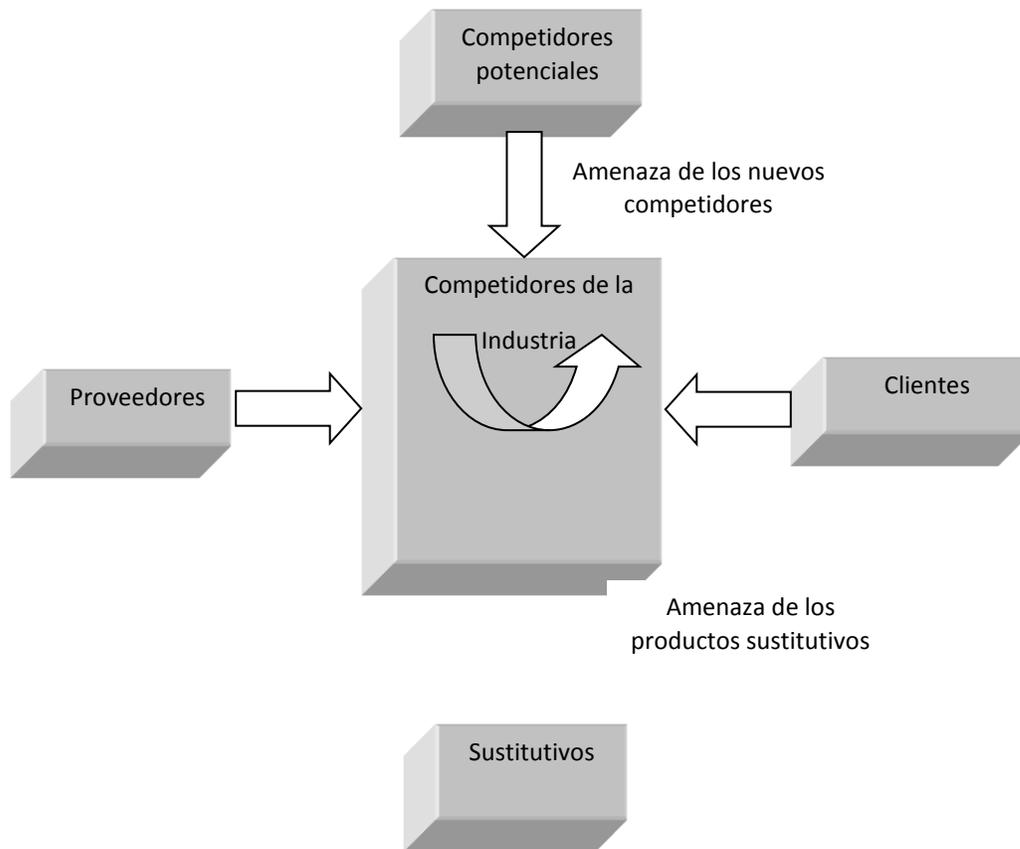


Gráfico 16. 5 fuerzas Competitivas de Porter.
(Fuente: Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Dirección de Marketing)

3.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.

En este contexto, se puede afirmar que existe una gran rivalidad entre las empresas que

Poder de negociación
de los proveedores

Poder de negociación
de los clientes

producen condimentos y especias; con base en el análisis de la oferta realizado en el

capítulo anterior, se demostró que son varios los competidores en el mercado local, lo cual hace perentorio determinar la vulnerabilidad en la variación de los precios con respecto a la competencia.

La principal característica de la empresa “SARMOLI” es la calidad y la variedad de sus productos que, así mismo, se apoyan en una adecuada presentación; este enfoque permite que la empresa ofrezca una ventaja competitiva y, a su vez, brinde a nuestros consumidores un producto diferenciado, ya que en el mercado no existe una diferenciación clara entre los competidores.

Factores que determinan el peso entre los competidores locales:

- Capital social
- Tecnología
- Infraestructura
- Estructura organizacional
- Negociación y alianzas con proveedores
- Alianzas con distribuidores frecuencias de ruta de entrega
- Sistemas de control de calidad

Con base en la pregunta No. 6 de la investigación de mercados, ¿Indique cuál de las siguientes marcas existentes en el mercado es de su preferencia?, se presenta en el Gráfico 17. El porcentaje de participación de los competidores existentes en el mercado.



Gráfico 17. Participación por Competidor.
Elaborado por: el autor.

3.3.2. Amenaza de los competidores potenciales.

El mercado de condimentos y especias es muy atractivo, ya que las barreras de entrada son bajas, toda persona natural o jurídica que decida emprender un proyecto de negocio en la industria de los alimentos procesados puede realizarlo inicialmente con el RUC, dependiendo del tamaño de la empresa.

Para evitar perder y reducir al máximo la cuota de mercado por estas amenazas, es fundamental destacar la diferenciación en el mercado, de ahí que la propuesta de nuestra empresa se sustente en ofrecer productos orgánicos de calidad y de práctica presentación; estas estrategias aseguran la lealtad de los consumidores actuales e incrementará la captación de nuevos clientes, implementando de esta manera auténticas barreras de entrada para potenciales competidores.

3.3.3. Poder de negociación de los proveedores.

El mercado de un producto puede ser poco atractivo si los proveedores de la unidad empresarial tienen la capacidad suficiente para subir precios, determinar las condiciones de venta, reducir sus cantidades de venta o asociarse e imponer restricciones.

En la actualidad, la capacidad de negociación con los proveedores es media-baja debido a la alta competencia en el mercado. Hay que tener en cuenta que la relación con el proveedor podría convertirse en una dinámica fuerte o débil, dependiendo de los siguientes factores:

- Cuando existen varios proveedores, el poder de negociación aumenta, lo que permite obtener precios competitivos.
- En temporada de cosecha se pueden obtener productos de mayor calidad y variedad, aumentando considerablemente el poder de negociación.
- En temporada baja el producto es escaso, esto propicia la especulación de precios.

3.3.4. Poder de negociación de los consumidores.

El mercado de un producto es poco atractivo si los consumidores cuentan con un poder de negociación agresivo, estas condiciones se presentan cuando en el mercado existe variedad de oferta, lo que permite a los consumidores elegir con facilidad. Según Michael Porter (1985) la competencia en un sector industrial está determinada por el poder de negociación que tienen los consumidores con las empresas.

Particularmente, en el mercado de condimentos y especias el poder de negociación de los consumidores es alto, resultado de la existencia de varios competidores directos a nivel local que ofrecen productos a menor precio que satisfacen las necesidades del cliente.

3.3.5. Amenaza de los productos sustitutos.

El mercado de alimentos elaborados es menos atractivo cuando existen varios productos sustitutos, ya sean reales o potenciales, esto origina rivalidad de precios. En el mercado local existe un alto grado de prospección a sustituir o experimentar con productos similares. Al momento de consumir, y por tratarse de productos de consumo masivo, existen diversas opciones:

- Productos sintéticos
- Sazonadores artificiales
- Productos importados
- Condimentos de elaboración individual

Para minimizar el riesgo de la presencia de condimentos y especias sustitutos, es importante implementar un modelo de negocio enfocado en destacar la diferenciación de la marca en el mercado, por medio de productos particulares.

3.4. Análisis interno.

El análisis interno de la empresa es una imagen general que representa el funcionamiento de los procesos administrativos, financieros, comerciales y operativos que se ejecutan en la organización, lo que nos dará una idea de la capacidad que tiene la empresa, y a la vez detectar las debilidades y potenciar las fortalezas.

1. Capacidad Administrativa

La empresa está dirigida por los propietarios, los cuales se encargan de la planificación, organización, dirección y control de todas las operaciones administrativas, constituyendo una ventaja para la organización.

2. Capacidad operativa

El constante crecimiento de la empresa permitió desarrollar una capacidad operativa de una PYME.

3. Capacidad tecnológica

La tecnología implementada tiene una capacidad de producción acorde a las necesidades de la empresa.

3.4.1. Portafolio de clientes.

La empresa se caracteriza por mantener un crecimiento constante, esto le ha permitido, con el paso del tiempo, incorporar a su portafolio de clientes a pequeños comerciantes y sub-distribuidores locales, hasta poder llegar a distribuidores minoristas y mayoristas, lo que también ha facilitado la apertura hacia los supermercados de la zona.

Tabla 10. **Portafolio de Clientes.**

SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO
Laura Narváez distribuciones cía. Ltda.	Portal compras publicas
Megatienda del sur	ANT
Distribuidora “Comec y Comec”	Prefectura del Azuay
Corporación la favorita	Ministerio del Interior
Tiendas y supermercados de la zona	
José Espinoza distribuciones	
La bodega Cía. Ltda.	
Grupo Ortiz Cía. Ltda.	
Corporación el rosado	
Distribuidores mayoristas y minoristas de productos de consumo masivo de la zona	

Elaborado por: El autor.

3.4.2. Cartera de productos.

El conocimiento sobre el comportamiento del mercado, los gustos y preferencias de los consumidores, la demanda, la innovación y el constante crecimiento de la empresa, ha permitido desarrollar nuevos y mejorados productos que satisfacen las necesidades de los clientes, tales como:

Tabla 11. **Portafolio de Productos.**

Producto	descripción
Maní	Maní molido, se obtiene como resultado la pasta de maní.
Canela	La canela es comercializada en corteza o molida para su fácil utilización.
Aceite	Aceite fino de palma o soya, mezclado con achiote natural.
Sabora	Condimento natural.
Comino	Condimento natural.
Condimentos	Está compuesto por varios ingredientes naturales.
Aliño para carnes	Producto compuesto por sabora y comino.
Chimichurri	A base de hierbas de la zona.
Manteca y aceite de color	Es el resultado de la combinación de aceite con achiote y otros ingredientes naturales.
Achiote	Materia prima básica vendida al por mayor y para el consumo humano.
Ajo	Condimento natural.

Elaborado por: El autor.

3.4.3. Tecnología aplicada.

La planta de procesamiento cuenta con todas las instalaciones requeridas para su funcionamiento, con el paso del tiempo, la tecnología fue implementada con base en los diferentes procesos de elaboración. Toda la maquinaria se caracteriza por ser de producción nacional, lo que ha permitido alcanzar una producción necesaria para una PYME, sin embargo, presenta sus limitaciones porque no cuenta con un proceso sistematizado de producción en serie.

La planta posee instalaciones básicas para la elaboración de los productos:

- Maquinaria de producción nacional.
- Ollas industriales de acero inoxidable.
- Etiquetadora de tarrinas y botellas PET.
- Licuadoras industriales de acero inoxidable.
- Molino industrial.

- Tostadora de maní industrial a gas.
- Embotelladora de aceite industrial.
- Tanques de almacenamiento industrial de acero inoxidable.
- Cocinas industriales.

3.4.4. Reputación de la marca (imagen).

La misión de la empresa se fundamenta en elaborar productos orgánicos de óptima calidad que propicien un alto grado de recordación.

Según el estudio realizado sobre la preferencia de marca, los resultados indican que el 37% de aceptación es para la Industria Lojana de Especias (ILE), mientras que el 12% prefiere “El Austral” y el 10 % elige ICE.

3.4.5. Desarrollo organizacional y Talento Humano.

La empresa cuenta con personal que en su mayoría son personas con instrucción técnica y con alto conocimiento de las características y beneficios de cada producto. Además, poseen gran experiencia en la elaboración de productos para el consumo humano.

El ambiente laboral en que se desarrolla el personal de la empresa es óptimo, pues cuentan con una remuneración justa, estabilidad laboral y participación en porcentajes de utilidades; este contexto ha permitido fomentar una identidad empresarial en los colaboradores, que les transmite la certeza de ser parte importante de la empresa, mejorando de esta manera su desempeño.

Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema debidamente diseñado de selección de nuevo personal, por tanto, no existen estrategias de contratación y es el gerente propietario quien se encarga de la selección de personal; esto resulta ser una desventaja al momento de enfrentar a la competencia.

3.5. Diagnóstico situacional de mercado.

Una vez realizado el análisis de macroentorno, microentorno e interno de la empresa “SARMOLI”, se desarrollará un diagnóstico de la situación del mercado, que es una síntesis de lo anterior. Para ello, se utiliza una matriz FODA que detallará de forma clara y concisa las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el análisis situacional.

3.5.1. Fortalezas:

- Estabilidad financiera.
- Calidad de los productos.
- Conocimiento del mercado.
- Buen ambiente laboral.
- Satisfacción de los clientes con el producto.
- Pioneros en la producción de condimentos.

3.5.2. Oportunidades:

- El PIB del sector está en constante crecimiento.
- Mercado en crecimiento.
- Globalización de la tecnología.
- Accesibilidad para créditos privados y públicos.
- Gustos y preferencias de los consumidores.

3.5.3. Debilidades:

- Tamaño de producción con relación a la competencia.
- Estructura organizacional vertical.
- Alta sensibilidad en la variación de los precios con relación a la competencia.
- Dependencia directa de los proveedores.

3.5.4. Amenazas:

- Competencia agresiva en promoción y publicidad.
- Aumento de precio de materias primas.
- Tendencias desfavorables en el mercado.
- Inestabilidad política (gobiernos de turno).

3.6. Objetivos del Plan.

Distintas estrategias de marketing permitirán lograr los objetivos del proyecto, dichas estrategias son una herramienta en el proceso de planificación, permitiendo adquirir una ventaja competitiva en el mercado. Mediante una segmentación de mercados se logrará posicionar la marca, esto facilitará el ingreso en los diferentes canales de distribución de la ciudad de Cuenca y se reflejará en un crecimiento sostenido de la empresa, considerando sus fortalezas y debilidades.

- Incrementar las ventas de la empresa en por lo menos un 5% anual durante los 5 años del plan.
- Reducir el costo de producción en un 10% en un lapso de 2 años.
- Alcanzar un nivel de satisfacción excelente en por lo menos el 90% de los consumidores de los productos de la marca “El Austral” hasta el final del periodo del presente plan.

3.7. Estrategias de marketing y planes de acción.

Desarrollar y aplicar las estrategias mercadológicas constituye uno de los desafíos más importantes para la empresa, pues se trata de tomar decisiones y aplicar acciones enfocadas en identificar, valorar y comprender los requerimientos de los consumidores y tendencias del mercado. Las estrategias mercadológicas están enfocadas hacia los distribuidores y clientes.

3.7.1. Estrategias básicas de desarrollo.

Estrategia de Liderazgo en Costos Esta estrategia plantea la reducción en los costos de producción por medio de la ejecución del plan de compras, con el cual se pretende reducir al máximo los costos de la materia prima e insumos.

- Es importante implementar una continua capacitación del personal con el propósito de optimizar los procesos de elaboración.
- La reducción de los costos de producción por medio de una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, ventas y publicidad, con el cual se pretende obtener un costo unitario bajo en relación con la competencia.

3.7.2. Estrategias de diferenciación.

- Proporcionar a los clientes, distribuidores y personal de la empresa un catálogo de productos que incluya información detallada o un cuadro nutricional de ingredientes con sus características y el beneficio del uso de condimentos en las comidas.
- Elaborar productos con características distintivas exigidas por el mercado; en el segundo capítulo se detalló cuáles son los atributos de preferencia dentro de los consumidores, por lo tanto, es necesario implementar estrategias de diferenciación enfocadas al mejoramiento de los productos.
 1. Utilizar ingredientes orgánicos de producción nacional.
 2. Los productos deben ser envasados y enfundados en prácticas presentaciones reciclables que permitan conservar la calidad, que sea de fácil manipulación y almacenaje.
- Implementar un servicio de embalaje y empacado de los productos que garantice el excelente estado de la mercadería al momento de ser trasladada a los diferentes distribuidores o puntos de venta en la ciudad de Cuenca.
- Colocar la imagen de la marca en los diferentes puntos de venta, permitiendo conocer los productos especializados, logrando así un reconocimiento de calidad.
- Evolucionar en el diseño del logotipo y slogan de la empresa, que la identifique y diferencie de la competencia, ocasionando un rápido reconocimiento de sus productos.
- Diseñar una exhibición seria y amigable de los productos, a fin de brindar comodidad a los clientes al momento de su adquisición.

3.7.3. Estrategias de posicionamiento.

Ventaja competitiva: Elaborar productos de calidad, con sabor distinguido en base una combinación de ingredientes 100% orgánicos de producción nacional, a la vez cumplir con los intereses de los consumidores al comprar un producto envuelto y sellado cuidadosamente, que garantice la conservación.

Posicionamiento basado en el precio y la calidad.

- Direccionar los procesos de elaboración para que sean reconocidos en el mercado como una empresa consciente y responsable del sector manufacturero, además de aportar al desarrollo industrial de la zona.
- Posicionarse en referencia al competidor más representativo, mostrando las ventajas competitivas.
- Reducir los precios de los productos sin descuidar la calidad de los mismos, por esta razón se debe manejar un concepto de precio-valor que realce su calidad.

3.7.4. Estrategias de crecimiento.

Crecimiento por penetración de mercados.

El crecimiento se fundamentará en la penetración del mercado, pues su objetivo principal es obtener una mayor cuota del mercado con los productos actuales.

- Diseñar y realizar una campaña publicitaria que le permita a la marca ser reconocida en el mercado.
- Personalizar las visitas a potenciales clientes para ofrecer los productos.
- Promocionar cursos de cocina que destaquen el uso de los condimentos y las especias provenientes de la zona.
- Fortalecer el marketing local, para conocer y satisfacer las necesidades y requerimiento de los consumidores.

3.7.5. Estrategias de distribución.

La planificación de la distribución permitirá realizar con acierto la cobertura del mercado, por medio de la generación de alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la logística. En la actualidad, existen varias empresas que ofrecen el servicio de distribución que cuentan con medios especializados para el manejo y manipulación de los productos.

- Desarrollar alianzas estratégicas con los distribuidores y sub-distribuidores de productos de consumo reconocidos en la ciudad.

Estrategias para los distribuidores.

En este caso se aplicará un descuento que se otorgará de acuerdo con el número de cajas adquiridas por cada distribuidor, quienes serán los encargados de crear su margen de rentabilidad, el cual se fijará de acuerdo con el mercado y a la competencia

(competencia entre distribuidores). La aplicación de estrategias diferenciales se realizará con descuentos periódicos que se ofrecerá por medio de este canal:

- Se aplicará el descuento por períodos de tiempo, esto permitirá al distribuidor colocar el producto con un descuento adicional para que su rotación tenga éxito.
- Descuentos por ofertas, los precios fijados para determinados días en que se ejecute un barrido de la zona (distribución de cobertura).

Estrategias en supermercados mayoristas.

Para los supermercados mayoristas se pretende acelerar la rotación del inventario que poseen, haciendo atractivo el precio en perchas, esto influirá en la decisión de compra del consumidor final o cliente detallista, para lo cual se aplicará la siguiente estrategia de precios:

- Precio similar al de la competencia: colocar el producto al lado de la competencia, indicando el precio del producto.

3.7.6. Estrategia de promoción y comunicación.

- Colocar publicidad móvil en los camiones de entrega de la empresa y de distribuidores aliados.
- Participar en ferias alimentarias con entrega de degustaciones de los productos, además distribuir hojas volantes, trípticos y demás material informativo de la marca.
- Creación de una página web y uso de redes sociales; estos medios de publicidad pueden ser aprovechados de manera eficiente con la aplicación del *social media marketing*, encargado de generar un alto tráfico de visitas hacia las páginas. Con ello, el contenido publicado tendrá mayor impacto e interacción entre usuarios. Esto permitirá conocer las necesidades del mercado, que posibilitará la captación de nuevos clientes.
- Realizar descuentos por volumen de compra o por pagos en efectivo. Se realizarán ofertas en surtido de productos, generando una disminución de los precios por compras vinculadas.
- Premiar la fidelidad de los consumidores con obsequios alusivos a la marca y de uso en la cocina. Para ello, se crearán campañas de promoción por cada compra de producto.

3.8. Planes de acción de producto, precio, distribución, promoción y publicidad.

3.8.1. Planes de acción de producto.

Tabla 12. Plan de producto.

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO	
		INICIO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar productos de calidad para el consumo humano donde prevalezca el uso de materias primas básicas y tradicionales de la cocina ecuatoriana, basadas en la norma INEN. • Incluir manuales de buenas prácticas de manufactura, que permitan desarrollar una cultura de seguridad laboral, uso de procesos y procedimientos establecidos para la elaboración de cada producto. • establecer canales de comunicación adecuados con los clientes, mediante el uso de portales web y publicidad en los medios que generen satisfacción en los consumidores. • Oreecer productos con una presentación funcional en cuanto al empaquetado, como el uso de frascos o envases de fácil manipulación y cómodo almacenaje. • Incrementar productos derivados de las materias primas usadas, pues por sus características estos pueden ser diferenciados. 	Gerencia comercial y Jefatura de producción.	01/01/2018	01/12/2018

Elaborado por: el Autor.

3.8.2. Planes de acción de precio.

Tabla 13. Planes de precio.

ACCIONES	RESPONSA BLE	CALENDARIO	
		INICIO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar costos en materia prima e insumos, además de los costos de producción; con ello, establecer precios competitivos, ya que por el tipo de producto existe una competencia agresiva, en la cual el análisis de precios es determinante. • Fijación de precios de los productos con base en la matriz de la competencia y el análisis del punto de equilibrio. • Retroalimentación y estudio constante del mercado; según el análisis de la oferta existe alta vulnerabilidad de precios por el número de empresas y productos ofertantes. • Mejorar la relación con los proveedores para obtener un mejor precio, los cuales están determinados por la temporada de cosecha de la materia prima. Esto influye directamente en el producto final. 	<p>Gerencia General, Gerencia Financiera y Contabilidad.</p>	CONSTANTE	CONSTANTE

Elaborado por: el Autor.

3.8.3 Plan de acción de promoción y publicidad.

Tabla 14. Planes de promoción y publicidad.

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO	
		INICIO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar promociones por volumen en compra. Diferenciación del tipo de cliente (mayoreo o retail) por unidades, obteniendo mejor rentabilidad. 	Gerencia General.	2019	2020
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un catálogo de productos, en el que se incluirá los ingredientes y el uso que se puede dar en las comidas como recetas modelo. 		2019	2020
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o participar en ferias donde se pueda exhibir el uso y características de los productos por medio de la preparación de platos típicos y su degustación. 		2019	2020
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar publicidad en medios de comunicación masivos como televisión e internet. 		2019	2020

Elaborado por: el autor.

3.8.4. Planes de acción de distribución.

Tabla 15. Planes de distribución.

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO	
		INICIO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la distribución como factor clave en la comercialización; debido a su composición y fecha de caducidad están determinados por ciertos tiempos. • Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores especializados en la zona. • Realizar una correcta cobertura del mercado por medio de ventas directas a tiendas y supermercados sin intermediarios, usando recursos propios de la empresa para el reparto. 	Gerencia Comercial	Constante	Constante

Elaborado por: el Autor.

Capítulo IV. Plan de Producción y Desarrollo Organizacional.

4.1. Plan de Producción.

El Plan de Producción tiene como objetivo principal seleccionar la mejor alternativa desde el punto de vista económico en lo que respecta a tamaño, localización y proceso productivo que pueda satisfacer la demanda actual y potencial.

En este sentido, se analizará la infraestructura, instalaciones, equipamiento, proceso productivo y costos de producción, así como las políticas de mantenimiento, seguridad y prevención laboral.

4.1.1. Localización del proyecto.

Macrolocalización.

El presente estudio está enfocado en el mercado de la ciudad de Cuenca, ya que cuenta con fuentes de abastecimiento de materias primas que provienen directamente del productor, en este caso, los costos de transporte suelen estar incluidos. En este aspecto la ubicación de la planta se encuentra en las cercanías del mercado objetivo.

Microlocalización.

Ubicación: La fábrica se encuentra dentro del área permitida para empresas dedicadas a la elaboración productos para el consumo humano, cuenta con aprobación (ARCSA, 2017), además de los diferentes permisos municipales del cantón. Dirección Cnel. Abdón Calderón y Cnel. Machuca, Panamericana norte Km 1 ½ Ciudadela Kennedy Norte.



Ilustración 10. Ubicación.

Fuente: ("SARMOLI", 2018)

4.1.2. Capacidad de producción.

Entre los objetivos del plan de marketing se plantea un crecimiento de por lo menos el 5% anual en ventas durante un periodo de 5 años (umbral del plan), por lo que es necesario dimensionar el volumen de producción necesario por producto para alcanzar este objetivo.

Tabla 16. **Volumen de producción en unidades.**

Producto	Presentación unidad	2018 (Año de producción referencial)	2019	2020	2021	2022	2023
Manteca de color	Frasco 170 gr	188405	197825	207716	218102	229007	240457
Aceite de color	Botella 250 ml	21532	22609	23739	24926	26173	27481
Ajo	Botella 250ml	7341	7708	8093	8498	8922	9369
Comino	Funda 20gr	2691	2826	2967	3115	3271	3425
Sazonador	Frasco 220gr	14534	15261	16024	16825	17666	18550
Aceite	Botella 500ml	22429	23551	24728	25964	27263	28626
Crema de maní	Frasco 170gr	50466	52989	55639	58421	61342	64409

Elaborado por: El Autor.

4.1.3 Plan de compras anual.

4.1.3.1 Volumen de materias primas e insumos.

Volumen de materias primas e insumos necesarios para producir.

Tabla 17. Cantidad de materia prima.

Materias primas	Unidad	Referencia (2018)	2019	2020	2021	2022	2023
Manteca industrial	Kg	7200	7560	7938	8335	8752	9190
Aceite de palma /soya	litros	21600	22680	23814	25005	26255	27568
Achiote	Kg	4320	4536	4763	5001	5251	5514
Maní	Kg	5760	6048	6350	6668	7001	7351
Ajo	Kg	2880	3024	3175	3334	3501	3676
Comino	Kg	576	604,8	635	667	700	735
Sabora	Kg	576	604,8	635	667	700	735
Cebolla	Kg	720	756	794	833	875	919
Sal	Kg	432	453,6	476	500	525	551

Insumos anuales en unidades.

Insumos	Referencia (2018)	2019	2020	2021	2022	2023
Tarrinas	36000	37800	39690	41675	43758	45946
Etiquetas	36000	37800	39690	41675	43758	45946
Cajas	7200	7560	7938	8335	8752	9190
Cinta de embalaje	144	151	159	167	175	184
Sellos	36000	37800	39690	41675	43758	45946
Tapas	72000	75600	79380	83349	87516	91892
Botellas	14400	15120	15876	16670	17503	18378
Frascos	21600	22680	23814	25005	26255	27568

Elaborado

por:

EI

Autor.

4.1.3.2 Análisis de proveedores.

Descripción	Fuertes	Ventaja	Débiles	Desventaja
Aceite	1. La Fabril. S.A 2. ALEX S.A 3. DANEC S.A.	Obtener aceite directamente de los productores nacionales representa una ventaja en precios.	Laura Narváez Distribuciones Cía. Ltda.	Obtener materia prima de los distribuidores autorizados representa una desventaja en precio.
Manteca	1. La Fabril. S.A 2. ALEX S.A 3. DANEC S.A.	Mantaca de origen 100% vegetal de palma o de soya.	Laura Narváez Distribuciones Cía. Ltda.	Mantaca con componentes sintéticos.
Maní	Productores nacionales	Maní 100% puro.	Distribuidores y subdistribuidores de grano	Maní mezclado con otros componentes.
Ajo	Productores nacionales	Producto fresco.	Distribuidores y subdistribuidores de ajo	Producto agrio.
Comino	Productores nacionales	Excelente calidad	Distribuidores y subdistribuidores de grano	Mala calidad.
Botellas / envases plásticos	BOOB del Ecuador	Envases con cierre hermético para la conservación.	distribuidores de plásticos locales	Envases deficientes.
Etiquetas / sellos / plásticos	Imprenta M&M. Moreno	Gran imagen y calidad en las etiquetas.	Imprenta SERVIGRAPH	Mala calidad en imagen.
Cartón	CARTOPEL	Garantiza la conservación y almacenaje del producto.	planta recicladora	Cartón endeble.

Elaborado por: El autor.

4.1.4. Rediseño de los procesos de producción.

Para la empresa es importante contar con procesos de producción de calidad, para ello se incluye el nuevo manual de buenas prácticas de manufactura; requisito indispensable para la obtención del permiso de funcionamiento y de permisos sanitarios (ver anexo No. 4 MBPM).

El proceso de elaboración de cada producto se ha convertido en la firma de la empresa. Empieza cuando el agricultor cosecha la materia prima, y termina en el momento de su consumo. Por esta razón, el proceso se compone de varias actividades y niveles para poder producir condimentos de calidad.

Tabla 18. **Actividades del proceso de producción.**

Etapa	Actividad	Descripción
1.- Recepción de la materia prima	Revisión de la materia prima	La materia prima es seleccionada al momento del ingreso, ya que depende del tipo de grano o de la temporada. Es decir, la materia prima tiene que ser fresca.
	Clasificación de la materia prima	Se envía materia prima a las diferentes áreas dependiendo del tipo de producto y la cantidad de producción.
	Almacenamiento	Según el número de lote a producir, una vez asignada la materia prima, se almacena la diferencia en las zonas específicas para cada componente.
Elaborado	por:	El autor

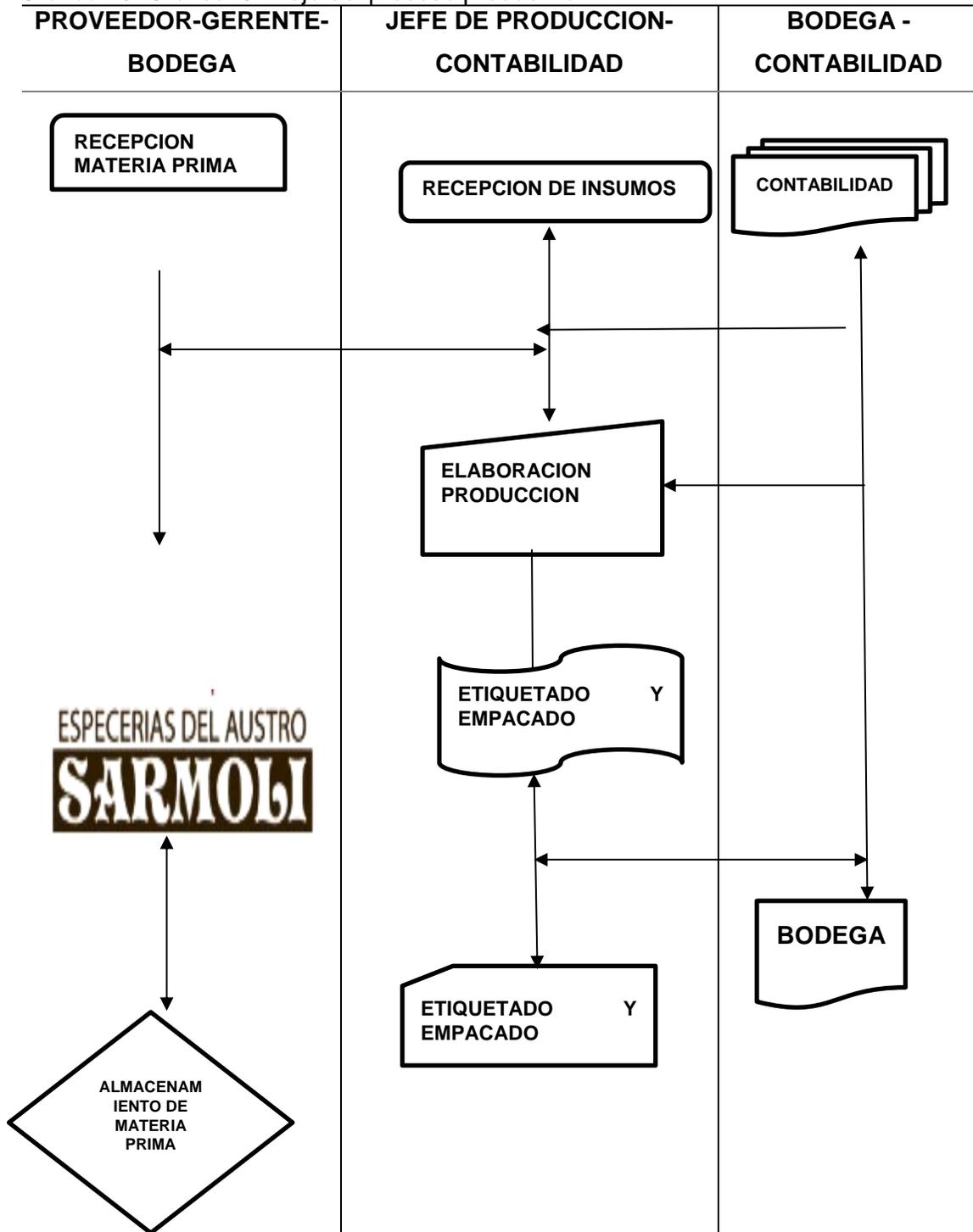
Etapa	Actividad	Descripción
2.- Elaboración del producto.	Elaboración de la manteca de color	Según el requerimiento del lote a producir, se dispone de la materia prima necesaria. En este caso, la manteca ingresa a la cocina industrial donde es reducida a estado líquido para ser combinada con achiote y otros ingredientes. Posteriormente pasa al área de enfriamiento para luego ser envasada en sus respectivas presentaciones.
	Aceite	Según el requerimiento del lote a producir, se dispone de la materia prima necesaria. El aceite de palma o soya ingresa a la cocina industrial donde es llevada a una temperatura de 150 grados para ser combinada con achiote y otros ingredientes. Posteriormente pasa al área de enfriamiento para luego ser envasado en sus respectivas presentaciones.
	Maní	El maní es seleccionado y transportado a la tostadora de mano donde adquiere su color característico y se elimina la cáscara. Una vez tostado se procede a moler, se incorporan otros ingredientes y cuando se obtiene la pasta de maní esta es llevada al área de envasado en sus diferentes presentaciones.
	Ajo	El ajo es un ingrediente que se encuentra en la mayoría de los productos, sin embargo, también es comercializado en frascos. El ajo es lavado y pelado, posteriormente ingresa al molino, en donde se obtiene la pasta de ajo. Esta pasta es dosificada y envasada.
	Comino	El comino ingresa directamente en los molinos, el resultado es un fino polvo que puede ser envasado o usado en los diferentes productos.
	Sazonador	Las hierbas necesarias para la elaboración de este sazonador son previamente seleccionadas y lavadas, posteriormente ingresan al molino en donde se obtiene una pasta que es envasada en diferentes presentaciones.

Etapa	Actividad	Descripción
3.- Envasado, enfundado y empaquetado	Revisión de los productos elaborados	Los productos terminados deben ser previamente revisados y pesados, para luego ser introducidos en las máquinas, para ser envasados, enfundados o dosificados en sus diferentes presentaciones.
	Enfundado	Los productos o especias que se consumen directamente sin ser procesados son pesados y enfundados según su tipo en gramos o litros.
	Empacado	el producto debe ser clasificado y empaquetado dependiendo de la cantidad por caja para el despacho.

Elaborado por: El autor.

4.1.4.1. Diagrama de flujo del proceso productivo.

Gráfico 18. Gráfico18. Flujo del proceso productivo.



Elaborado por: El autor.

El proceso de producción inicia desde que los insumos y la materia prima ingresan a la empresa. Estos son verificados y correctamente almacenados, pues son de suma importancia para obtener un producto final que se caracterice por su calidad. Una vez seleccionados, la materia prima e insumos son pesados y dosificados para ser agregados en los distintos procesos. Al ingresar al área de producción, los operadores intervienen en la fabricación de los productos que posteriormente son transferidos al área de envasado. En esta fase el producto es pesado y envasado en sus diferentes presentaciones, contando con un tiempo en el que el producto permanecerá en reposo antes de ser tapado, etiquetado y empacado. Por último, el lote de producción debe ser registrado e inventariado y se colocan los respectivos códigos de barras de cada producto. Finalmente ingresan al sistema de lote para posteriormente estar disponibles para el reparto a los distribuidores o cadenas.

4.1.5. Tecnología aplicada.

La tecnología es sin duda el pilar fundamental al momento de producir en serie, en el Ecuador la tecnología necesaria para la producción de alimentos esta mayormente desarrollada por ingenieros mecánicos químicos, industriales, que han adaptado la tecnología en base a las necesidades del productor. Particularmente, la empresa en el transcurso de su operación ha desarrolla su propia tecnología, sin embargo, los costos de la maquinaria nacional son elevados y el proceso de importar maquinaria del exterior es mayor.

La empresa cuenta con maquinaria de producción nacional que ha sido desarrollada en base a las necesidades, gracias a ello hoy en día se cuenta con la tecnología necesaria para producir.

4.1.6. Equipos e instalaciones.

4.1.6.1. Instalaciones.

El diseño de la edificación propuesta por los ingenieros industrial y de alimentos para las nuevas instalaciones de la empresa, establece que esta debe contar con las especificaciones y las áreas necesarias para alcanzar el plan de producción proyectado, conforme con los detalles técnicos. (Anexo. 02 planos edificación)

Tabla 19. **Dimensiones de la infraestructura.**

Zona	M ²
Área administrativa	20
Área de producción	100
Área de embotellamiento	80
Área de almacenamiento	60
Área de baterías sanitarias	20
Área de reuniones	25
Área libre	50
Parqueaderos	100
TOTAL	455

Elaborado por: El autor.

Planos de la planta requeridos.

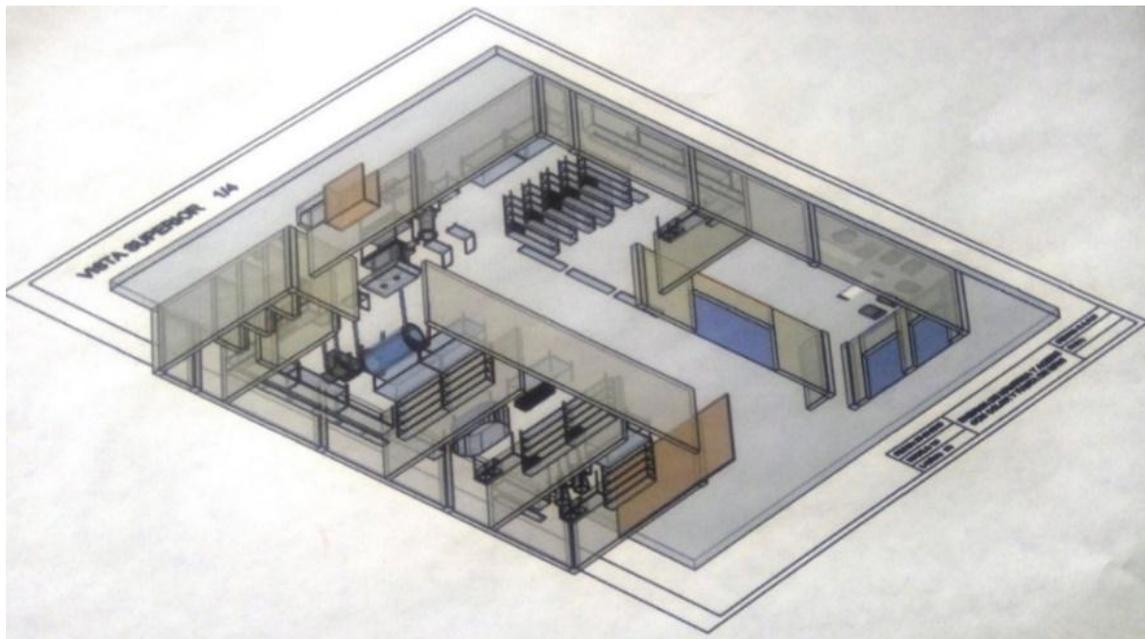


Ilustración 11. Planos de la Empresa.

Fuente: Ing. Paúl Segarra técnico responsable.

Las instalaciones de la empresa cuentan con un área destinada para la sección administrativa, esta se encuentra en la parte frontal del inmueble y es de fácil acceso. El área de producción posee las instalaciones industriales necesarias, como conexiones trifásicas para el uso de la maquinaria. Además, tiene un área de embotellado y envasado del producto terminado, bodega de almacenamiento, área de camerinos y baños para el personal de planta y bodega.

Distribución de la planta.

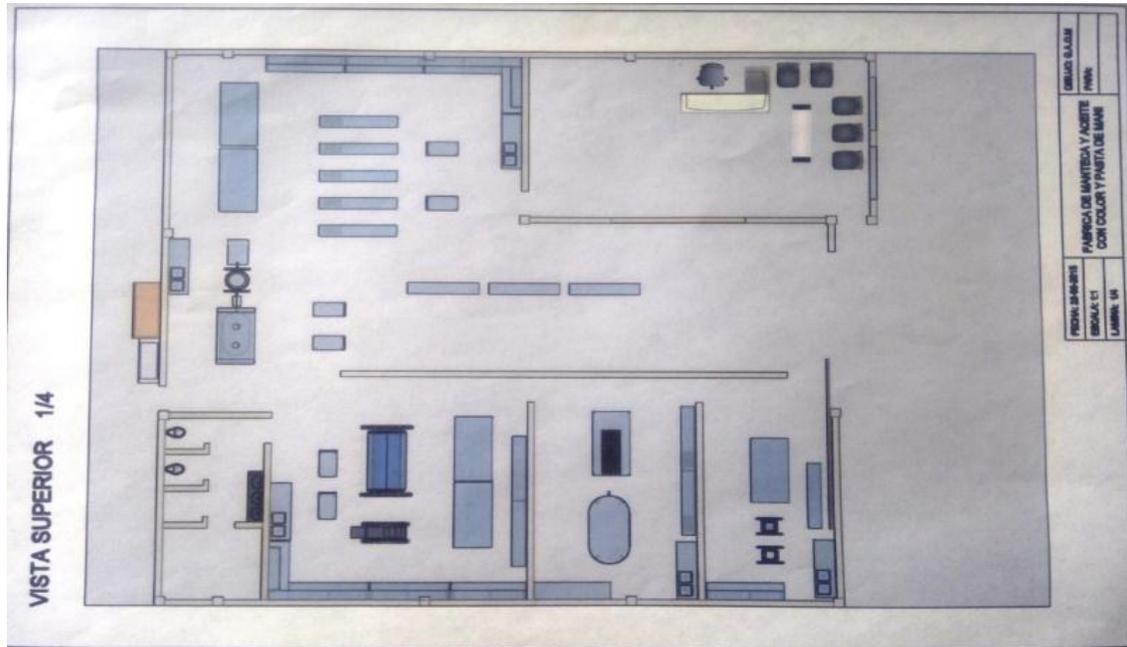


Ilustración 12. Vista superior planos de la empresa.

Fuente: Ing. Paúl Segarra técnico responsable.

4.1.6.2. Requerimiento de equipos.

Detalle de los equipos y herramientas de cocina necesarios para producir el número de unidades proyectado en el presente plan de producción.

Tabla 20. **Equipos.**

Descripción	Cantidad	Costo unitario
Cocina industrial	2	2500
Molino industrial	2	1800
Tostadora industrial	1	1500
Olla industrial	2	2500
Licuadaora industrial	3	1200
Envasadora de aceite	1	2000
Mesas acero inoxidable	10	600
Repisas de almacenamiento industrial	3	1000
Ventilador industrial	2	250
Balanzas industriales	2	500
Fregaderos industriales	1	350
Empaquetadora	1	600

Elaborado por: El Autor.

Máquina envasadora.

Envasa productos líquidos en recipientes rígidos de plástico y vidrio o en fundas prefabricadas con sistema volumétrico, que incorpora un sellado al vacío.



Ilustración 13. Envasadora de aceite.

Fuente: ("SARMOLI", 2009)

Tostadora de grano.

Tostadora a gas de acero inoxidable capacidad de 300 libras, cuenta con centrifugado y con medidor de temperatura.



Ilustración 14.Tostadora de maní.

Fuente: ("SARMOLI", 2009)

Licadora industrial

Licadora industrial eléctrica de acero inoxidable multifunción capacidad 30 litros.



Ilustración 15. Licadora industrial.

Fuente: ("SARMOLI", 2009).

Molino de grano.

Molino industrial de acero inoxidable, regulable capacidad 100 libras, necesario para el proceso de producción.



Ilustración 16. Molino multifuncional de grano.

Fuente: ("SARMOLI", 2009).

Detalle de los Utensilios necesarios para el proceso de elaboración de los productos.

Tabla 21. **Utensilios.**

DETALLE	CANTIDAD
Jarras	10
Licadoras pequeñas	3
Ollas	15
Filtros o coladeros	5
Cucharas industriales	8
Termómetros	3
Carritos transportadores	4
Etiquetadora	2
Juego de envases plásticos	1
Tachos de basura industrial	2
Juego de cuchillos	1
Juego de espátulas	1

Elaborado por : El autor.

4.2. Plan de Desarrollo Organizacional y Talento Humano.

4.2.1. Objetivos.

Implementar un modelo de administración integral de talento humano, mediante el desarrollo de la estructura organizacional del proyecto. Descripción de los puestos de trabajo y definición de políticas, normas y procedimientos en el área de recursos humanos que representen una ventaja para la empresa y, por consiguiente, alcanzar los objetivos empresariales propuestos en el presente plan de negocios.

4.2.2. Objetivos específicos.

- Implementar una estructura organizacional para la ejecución del presente plan de negocio.
- Describir los diferentes puestos de trabajo y el manual de funciones, incluyendo responsabilidades y perfil profesional requerido.
- Definir las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección que faciliten la contratación de personal.
- Diseñar un método de inducción y capacitación que proporcione los conocimientos necesarios en la ejecución de las funciones.

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño del personal con el fin de estimular habilidades y corregir posibles desviaciones en las funciones.

4.2.3. Estructura organizacional propuesta.

Establecer una estructura funcional y proyectarla en el tiempo para que permita ejecutar la propuesta de negocio, en el que se consideren los siguientes aspectos:

- Personal especializado en la elaboración de productos alimenticios que cumpla con los conocimientos y destrezas requeridos.
- Comunicación y coordinación de la Gerencia General con el área de producción.
- El plan de negocio necesita de una misión basada en resultados y de una administración de riesgos.

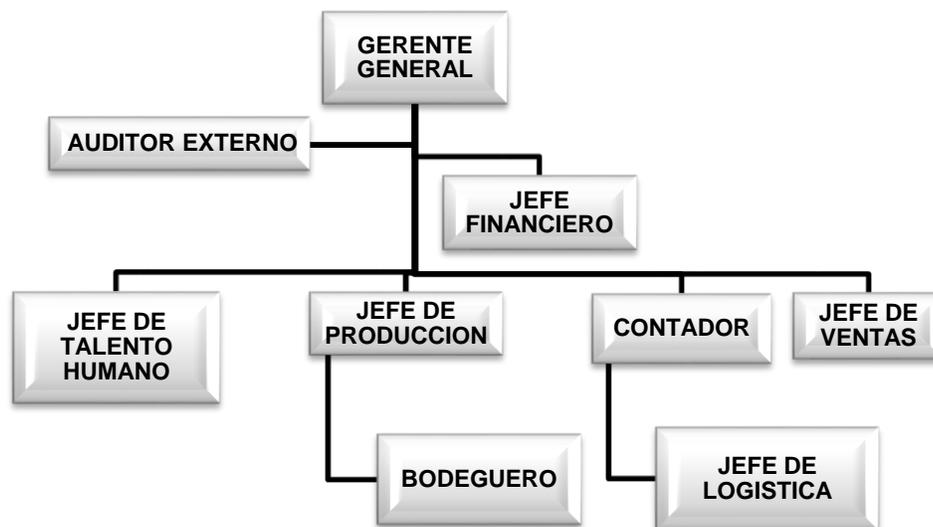


Gráfico 19. Estructura Organizacional Propuesta.

Elaborado por: el autor.

4.2.4. Descripción de puestos de trabajo (manual de funciones).

Gerente General.- Se encarga de desarrollar los planes propuestos por la Junta General. Asume la representación jurídica y legal de la empresa y elabora el presupuesto anual. Por último, desarrolla las estrategias institucionales, diseña sus directrices, realiza el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados y toma acciones correctivas.

Actividades que debe ejecutar:

- Se encarga tanto de la administración financiera de la empresa como de la asignación de presupuestos de producción y compras. Además, regula la parte contable, balances, entre otros.
- Propone las diferentes líneas de producto, sus presentaciones, las distintas promociones que ejecutará la empresa y desarrollo conjunto de la marca.
- Fomenta un ambiente laboral de respeto y cordialidad entre colaboradores y busca optimizar los recursos de la empresa, además de desarrollar y aplicar el manual de buenas prácticas de manufactura BPM.
- Es la sección que se encarga de negociar con los proveedores, así como de la implementación de nuevos y mejores productos, pues su calidad depende directamente de las características de la cosecha y de la gestión de sus proveedores.

Auditor Externo.- Se encarga de realizar la auditoria a todas las operaciones financieras y operativas de la empresa.

Actividades que debe ejecutar:

- Control anual de los estados financieros de la empresa.
- Control de manejo de inventarios.

Jefe Financiero.- Se encarga de realizar los estados financieros y los presupuestos en compras de materia prima e insumos, así como de desarrollar las estrategias comerciales.

Actividades que debe ejecutar:

- Dirigir de manera consciente las operaciones de la empresa.
- Determinar la directriz y aplicarla.
- Asegurar la fidelidad con los objetivos de la empresa.
- Propiciar una producción sustentable y responsable con el medio ambiente.
- Diseñar un plan de compras.
- Autorizar con agilidad el pago a proveedores.
- Supervisión de operaciones bancarias.
- Establecer y mantener relaciones públicas con los clientes y proveedores.

Jefe de Talento Humano.- Se encarga de la selección y la contratación laboral, define los distintos procesos de la empresa, así como el manejo del equipo de trabajo, aparte de instaurar un ambiente laboral que permita desarrollarse plenamente al personal.

Actividades que debe ejecutar:

- Implementación de los manuales de función.
- Determinar y organizar los distintos puestos de trabajo.
- Reclutamiento especializado de personal.
- Capacitación constante del personal de la empresa.
- Desarrollo de actividades sociales de la empresa.
- Evaluación del desempeño laboral.

Jefe de Producción.- Es el responsable de planificar la producción de acuerdo con la demanda. Asimismo, solicita y direcciona al área administrativa el listado de los materiales necesarios para la producción. Supervisa al personal y la calidad del producto; y, también cumple satisfactoriamente los pedidos de los clientes.

Actividades que debe ejecutar:

- Apegarse a una producción bajo estrictas normas de calidad.
- Desarrollar el plan de producción trazado.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Elaborar los productos con la maquinaria existente.
- Controlar los procesos de producción.

Bodeguero.- La calidad es uno de los pilares fundamentales en la formación de la marca, por ello, el bodeguero es quien se encarga de verificar los parámetros con los que se elaboran nuestros productos.

Actividades que debe ejecutar:

- Ejercer el control de calidad.
- Manejo adecuado de los procesos de producción.
- Auditoria de inventarios.
- Supervisión del personal.

Contabilidad.- Se encarga de administrar la contabilidad y estados financieros de la Empresa. Realiza los pedidos de materia prima y maneja los pagos a los proveedores.

Actividades que debe ejecutar:

- Desarrollar de manera eficiente la contabilidad de la empresa.
- Establecer costos de operación y de compras.
- Adquisiciones.
- Pago a proveedores.
- Pago a empleados.
- Desarrollo de los diferentes balances de la empresa.
- Facturación.

Jefe de Logística.- Gestiona las operaciones de transporte de la mercadería a los diferentes puntos de venta.

Actividades que debe ejecutar:

- Planifica el transporte de la mercadería a los diferentes distribuidores.
- Garantiza el estado de la mercadería.
- Realiza la cobertura de mercado.
- Cumple con los despachos de mercadería a los diferentes puntos de venta.

Jefe de Ventas.- Su función es brindar un servicio eficiente y responsable a los clientes. Es la sección encargada de formular y diseñar los planes de publicidad y ventas tanto como los estudios de mercado, además de buscar nuevas oportunidades de negocios. Administra la cartera de clientes, desarrolla los planes de comisiones y supervisa a los vendedores.

Actividades que deben ejecutar:

- Crear un plan de ventas.
- Ejecutar un plan de publicidad.
- Desarrollar promisiones.
- Aplicar estudios de mercado.
- Análisis y evaluación de la demanda.
- Distribuir de manera adecuada y eficiente los productos.

4.2.5. Políticas y procedimientos de reclutamiento y selección.

Gómez & Terán (2005) sostienen que esta labor tiene como finalidad atraer la cantidad suficiente de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Los

candidatos deben ser capaces de cumplir con los objetivos propuestos para el beneficio de una empresa. Estos procesos pueden ser de carácter interno o externo.

Política:

- La solicitud de requerimiento del personal debe ser analizada y aprobada por la Gerencia General.
- El proceso de calificación y reclutamiento debe realizarse de acuerdo con el procedimiento establecido.
- Todo nuevo trabajador incorporado a la empresa debe ser previamente capacitado en cuanto a los procedimientos y políticas vigentes.
- El contrato de trabajo debe ser según los lineamientos del Ministerio de Trabajo y ser debidamente registrado.

Procedimiento de reclutamiento y selección

El personal requerido por la empresa es solicitado por el Gerente General. Una vez solicitado el recurso, el Jefe de Talento Humano, por medio de los diferentes medios de comunicación, ofertará la vacante de personal para que pueda incorporarse a la empresa. Según el tipo de perfil, se establecerán los parámetros que deben cumplir los candidatos y se convocará a ronda de entrevistas en fechas programadas; una vez realizadas las entrevistas personales, se ejecutará un filtro con el que se analizará la información proporcionada por cada individuo. Se validará la información con las fuentes correspondientes. Talento humano informará sobre la disponibilidad de personal y proporcionará la información necesaria para que sea analizada por la Gerencia.

Se tomará la decisión del elemento idóneo para cumplir con dicha plaza y se procederá a realizar la entrevista final donde participarán el Gerente General y el Jefe de Talento Humano; de ser favorable la decisión de la Gerencia, se procederá a incorporar al nuevo personal según el programa de inducción y capacitación establecido por la empresa.

4.2.6. Programa de inducción y capacitación.

4.2.6.1. Inducción:

El proceso de inducción tiene como objetivo informar al candidato sobre sus funciones, desempeño, posicionamiento y rol dentro de la empresa. Contempla la inducción al personal técnico contratado sobre la misión, visión, políticas, normas, funciones/responsabilidades, estándares de trabajo, mecanismos de comunicación; y, objetivos y alcance del plan de negocios.

4.2.6.2. Capacitación:

Según Ramírez (2012), la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, que tiene como finalidad preparar e integrar el talento humano al proceso productivo, mediante la socialización de conocimientos que aportarán a mejorar el desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, para poder adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Formación en aquellas áreas específicas del puesto, teniendo en cuenta temas relacionados con: políticas, principios, normas, procesos y procedimientos de la empresa, trato humano, herramientas que deberá usar y las características y prestaciones de los productos que ofrece la marca.

Proceso de capacitación:

- Inducción al personal técnico contratado sobre la misión, visión, políticas, normas, funciones/responsabilidades, estándares de trabajo y mecanismos de comunicación.
- Inducción al sistema operativo de la empresa.
- Programa de capacitación sobre el manual de buenas prácticas de manufactura, (Anexo. 03 manual buenas prácticas de manufactura)
- Formación sobre riesgos y prevenciones en el trabajo.

4.2.7. Políticas de evaluación del desempeño.

El propósito de la evaluación a un empleado es medir su desempeño laboral. Esto es esencial para un entorno de trabajo orientado a la producción. Es decir, la importancia de la evaluación de un empleado es fundamental para determinar si el conjunto de habilidades se corresponde adecuadamente con el trabajo.

Para conocer la contribución de un trabajador a la empresa, es necesario centrarse en la gestión de su desempeño que busca obtener el mejor rendimiento de una persona en un cargo determinado.

4.2.7.1. Políticas generales:

- El desempeño deberá ser evaluado con relación al manual de funciones del trabajador.
- Se ejecutará un completo análisis de los registros de cumplimiento de horarios, el uso de instalaciones, comportamiento y el debido uso de uniformes.

4.2.7.2. Políticas específicas:

- Es importante evaluar constantemente el desempeño del trabajador.
- Las capacitaciones que sean impartidas deberán ser evaluadas rigurosamente con el fin de detectar falencias en el capacitador y el personal.
- La falta de cumplimiento e interés en las capacitaciones y lineamientos establecidos será motivo de reprimenda por incumplimiento con las funciones encomendadas.

4.2.8. Políticas de compensación e incentivos.

Las recompensas monetarias y no monetarias juegan un papel importante en un programa completo de reconocimiento de empleados. Se motivará a los empleados de manera individual o grupal, para ello, se establecerán las siguientes políticas:

- Determinar el valor de cada puesto de trabajo con base en sus funciones y responsabilidades.
- Fijar sueldos competitivos en relación con el mercado laboral.
- Compensaciones por cumplimiento en función de los objetivos planteados por la empresa.

De forma complementaria a los incentivos monetarios, se capacitará al personal en temas de producción y seguridad laboral.

Capítulo V. Análisis Económico - Financiero.

5.1. Plan de Inversiones.

El plan de inversiones es un modelo sistemático que permite guiar nuestras inversiones actuales o futuras hacia las metas u objetivos planteados. Esto es importante ya que permite reducir los riesgos y las posibilidades de fracasar en nuestra empresa.

5.1.1. Inversión Inicial.

Para la realización del presente plan de negocios se prevé realizar inversiones en activos tangibles y capital de trabajo.

Tabla 22. *Presupuesto de inversión.*

Detalle	cantidad	Costo unitario	Costo total
INMUEBLES			
Terreno	1	45000	
Nave industrial ampliación	1	20000	
Total inmuebles			65000
MUEBLES Y ENSERES			
Mesas acero inoxidable	6	250	1500
Mesas de trabajo	2	300	600
Sillas	15	10	150
Archivadores	2	50	100
Escritorios de oficina	2	60	120
Estantes de exhibición	2	40	80
Total muebles y enseres		710	2550
MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Cocina industrial	2	2500	5000
Molino industrial	2	1800	3600
Tostadora industrial	1	1500	1500
Olla industrial	2	1000	2000
Licuada industrial	3	1200	3600
Envasadora de aceite	1	2000	2000
Mesas acero inoxidable	10	200	2000
Repisas de almacenamiento	3	1000	3000
Ventilador industrial	2	250	500
Balanzas industriales	2	500	1000
Fregaderos industriales	1	350	350
Empaquetadora	1	600	600
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS		12900	25150
TOTAL ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS			<u>92700</u>

Elaborado por: el Autor.

5.1.2. Capital de trabajo.

Para el cálculo del capital de trabajo, aplicamos el método del periodo de desfase. A manera de ejemplo se calcula el capital de trabajo para el año 2019, cuyos costos y gastos anuales ascienden a \$ 118.906 (ver tabla 37: Flujo de caja). El cálculo del capital de trabajo para el resto de los años se encuentra establecido directamente en el flujo de caja.

Método periodo de desfase:

$$CT = \frac{Ca}{365} * n$$

- CT, monto de inversión en capital de trabajo.
- Ca, costo anual proyectado de operación.
- n, el nro. de días de desfase entre la ocurrencia de los egresos y la generación de los ingresos.

Ciclo productivo:



Gráfico 20. Ciclo productivo.

Elaborado por: el Autor.

- La materia prima y materiales se mantiene en bodega 2 días.
- El producto final se produce en un periodo medio de 3 días.
- El producto final elaborado se almacena antes de su venta al público durante 2 días.
- La comercialización tomará como máximo 10 días hasta que se paguen las facturas de venta.

Días de desfase = 2 + 3 + 2 + 10 = 17 días.

$$CT = \frac{118.906}{365} * 17 = \$ 5.538,38$$

Capital de trabajo para el año 2019 = \$ 5.538,38

5.2 Plan de financiamiento.

Como se ha detallado en la tabla la inversión inicial el monto \$ 92.700 está compuesto por el aporte de la empresa y con el financiamiento de una entidad financiera cuyo crédito es de \$10000 a 2 años plazo a una tasa de interés preferencial PYME del 9,11 anual.

Tabla 23. *Inversión.*

Descripción	
Monto inicial	<u>10.000</u>
Plazo	24 MESES
Interés nominal	11,20%
Periodo de pago	MENSUAL

Elaborado por: El autor.

Tabla 24. *Composición de la inversión.*

Descripción	\$	%
Inversión total	92.700	100%
Financiamiento	10.000	10,79%
Aporte propio	82.700	89,21%

Elaborado por: El autor.

Tabla 25. *Amortización del Crédito.*

PRESTAMO INICIAL	10000
TASA INTERÉS	11,20%
PLAZO	2 años

NRO. CUOTA	SALDO DEUDA	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN
1	10000	(\$ 467,01)	(\$ 93,33)	(\$ 373,67)
2	\$ 9.626,33	(\$ 467,01)	(\$ 89,85)	(\$ 377,16)
3	\$ 9.249,16	(\$ 467,01)	(\$ 86,33)	(\$ 380,68)
4	\$ 8.868,48	(\$ 467,01)	(\$ 82,77)	(\$ 384,23)
5	\$ 8.484,25	(\$ 467,01)	(\$ 79,19)	(\$ 387,82)
6	\$ 8.096,43	(\$ 467,01)	(\$ 75,57)	(\$ 391,44)
7	\$ 7.704,99	(\$ 467,01)	(\$ 71,91)	(\$ 395,09)
8	\$ 7.309,89	(\$ 467,01)	(\$ 68,23)	(\$ 398,78)
9	\$ 6.911,11	(\$ 467,01)	(\$ 64,50)	(\$ 402,50)
10	\$ 6.508,61	(\$ 467,01)	(\$ 60,75)	(\$ 406,26)
11	\$ 6.102,34	(\$ 467,01)	(\$ 56,96)	(\$ 410,05)
12	\$ 5.692,29	(\$ 467,01)	(\$ 53,13)	(\$ 413,88)
13	\$ 5.278,41	(\$ 467,01)	(\$ 49,27)	(\$ 417,74)
14	\$ 4.860,67	(\$ 467,01)	(\$ 45,37)	(\$ 421,64)
15	\$ 4.439,03	(\$ 467,01)	(\$ 41,43)	(\$ 425,58)
16	\$ 4.013,45	(\$ 467,01)	(\$ 37,46)	(\$ 429,55)
17	\$ 3.583,90	(\$ 467,01)	(\$ 33,45)	(\$ 433,56)
18	\$ 3.150,35	(\$ 467,01)	(\$ 29,40)	(\$ 437,60)
19	\$ 2.712,74	(\$ 467,01)	(\$ 25,32)	(\$ 441,69)
20	\$ 2.271,05	(\$ 467,01)	(\$ 21,20)	(\$ 445,81)
21	\$ 1.825,24	(\$ 467,01)	(\$ 17,04)	(\$ 449,97)
22	\$ 1.375,27	(\$ 467,01)	(\$ 12,84)	(\$ 454,17)
23	\$ 921,10	(\$ 467,01)	(\$ 8,60)	(\$ 458,41)
24	\$ 462,69	(\$ 467,01)	(\$ 4,32)	(\$ 462,69)
	(\$ 0,00)			

Elaborado por: El autor.

5.3. Previsiones de ventas proyectadas.

Para el cálculo del ingreso por ventas de los productos a comercializar, se toma como referencia el precio promedio del mercado detallado en el segundo capítulo, los cuales se actualizan en función de la inflación del 4% para cada año.

Tabla 26. *Evolución de los precios 2019-2023.*

Descripción	4%				
	Precio 2019	Precio 2020	Precio 2021	Precio 2022	Precio 2023
Manteca de color	0,30000	0,31200	0,32448	0,33746	0,35095
Aceite de color	1,49998	1,55998	1,62238	1,68727	1,75476
Ajo	1,09990	1,14389	1,18965	1,23723	1,28672
Comino	0,59979	0,62378	0,64873	0,67468	0,70167
Sazonador	1,00000	1,04000	1,08160	1,12486	1,16986
Aceite	0,35998	0,37438	0,38936	0,40493	0,42113
Crema de maní	0,80002	0,83202	0,86530	0,89991	0,93590

Elaborado por: El autor.

A su vez, partiendo del volumen de producción proyectado para cada uno de los años del plan (capítulo 4), en la siguiente tabla se presentan las previsiones de los ingresos por ventas de los productos a comercializar.

Tabla 27. *Previsiones de ventas proyectadas.*

PRODUCTO	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
Manteca de color	Frasco 170 gr	59347	64807	70769	77280	84390
Aceite de color	Botella 250 ml	33913	37032	40439	44161	48223
Ajo	Botella 250ml	8478	9258	10110	11039	12055
Comino	Funda 20gr	1695	1851	2021	2207	2403
Sazonador	Frasco 220gr	15261	16665	18198	19872	21701
Aceite	Botella 500ml	8478	9258	10109	11040	12055
Crema de maní	Frasco 170gr	42392	46293	50551	55202	60281
TOTAL	\$	169564	185163	202198	220800	241107

Elaborado por: El autor.



Gráfico 21. Previsiones de ventas proyectadas 2019-2023.

Elaborado por: El autor.

5.4 Previsiones de costos de materia prima e insumos.

En las tablas 28 y 29 se detalla la variación de los costos unitarios de las materias primas e insumos respectivamente, considerando la tasa de inflación anual (4%).

Tabla 28. Evolución de los costos unitarios en materia primas 2019-2023.

MATERIAS PRIMAS	4%				
	Costo 2019	Costo 2020	Costo 2021	Costo 2022	Costo 2023
Manteca industrial	1,33002	1,38322	1,43855	1,49609	1,55594
Aceite de palma /soya	0,80000	0,83200	0,86528	0,89989	0,93589
Achiote	1,19995	1,24795	1,29787	1,34978	1,40377
Maní	1,25000	1,30000	1,35200	1,40608	1,46232
Ajo	0,50000	0,52000	0,54080	0,56243	0,58493
Comino	0,80026	0,83227	0,86556	0,90018	0,93619
Sabora	0,80026	0,83227	0,86556	0,90018	0,93619
Cebolla	1,00000	1,04000	1,08160	1,12486	1,16986
Sal	1,99955	2,07953	2,16271	2,24922	2,33919

Elaborado por: El autor.

Tabla 29. *Evolución de los costos unitarios en insumos 2019-2023.*

INSUMOS	4%				
	Costo 2019	Costo 2020	Costo 2021	Costo 2022	Costo 2023
Tarrinas	0,08000	0,08320	0,08653	0,08999	0,09359
Etiquetas	0,00200	0,00208	0,00216	0,00225	0,00203
Cajas	0,06000	0,06240	0,06490	0,06749	0,06093
Cinta de embalaje	2,00000	2,08000	2,16320	2,24973	2,03116
Sellos	0,00100	0,00104	0,00108	0,00112	0,00101
Tapas	0,04000	0,04160	0,04326	0,04499	0,04062
Botellas	0,18000	0,18720	0,19469	0,20248	0,18280
Frascos	0,14000	0,14560	0,15142	0,15748	0,14218

Elaborado por: El autor.

A su vez, partiendo del requerimiento establecido para materias primas e insumos para cada uno de los años del plan (capítulo 4), en las tablas 30 y 31 se presentan las previsiones de los costos en materia prima e insumos.

Tabla 30. *Previsiones de costos de materia prima.*

MATERIAS PRIMAS	2019	2020	2021	2022	2023
Manteca industrial	10055	10980	11990	13094	14299
Aceite de palma /soya	18144	19813	21636	23627	25801
Achiote	5443	5944	6491	7088	7740
Maní	7560	8255	9015	9844	10750
Ajo	1512	1651	1803	1969	2150
Comino	484	528	577	630	688
Sabora	484	528	577	630	688
Cebolla	756	826	901	984	1075
Sal	907	990	1081	1181	1289
TOTAL	\$ 45345	49516	54072	59047	64480

Elaborado por : El autor.

Tabla 31. *Previsiones de Costos insumos.*

INSUMOS	COSTO 2019	COSTO 2020	COSTO 2021	COSTO 2022	COSTO 2023
Tarrinas	3024	3302	3606	3938	4300
Etiquetas	76	83	90	98	108
Cajas	454	495	541	591	645
Cinta de embalaje	302	331	361	394	431
Sellos	38	41	45	49	54
Tapas	3024	3302	3606	3938	4300
Botellas	2722	2972	3245	3544	3870
Frascos	3175	3467	3786	4135	4515
TOTAL	\$ 12814	13994	15281	16686	18222

Elaborado por: El autor.

5.5. Previsiones de costos de mano de obra

Las previsiones de los costos de mano de obra se presentan en la tabla 32, considerando la tasa de inflación anual (4%) y el objetivo de optimizar los costos de producción en un 10% durante los dos primeros años.

Tabla 32. *Previsiones de costo de mano de obra.*

PERSONAL	Referencial	-10%		4%		2023
		2019	2020	2021	2022	
Jefe de Producción	13824	13685	13548	14090	14654	15240
Operadores	1956	1936	1916	1993	2072	2155
TOTAL	15780	15621	15464	16083	16726	17395

Elaborado

por

:

El

autor.

5.6. Previsiones de gastos administrativos.

Tabla 33. *Previsiones de gastos de administración.*

Descripción	4%				
	2019	2020	2021	2022	2023
Personal administrativo	25000	26000	27040	28122	29246
Energía eléctrica	250	260	270	281	292
Consumo de agua	312	324	337	351	365
Servicio de teléfono	150	156	162	168	175
Internet	374	389	405	421	438
Bomberos	52	54	56	58	60
Total	26138	27183	28270	29401	30576

Elaborado por: El autor.

5.7. Previsiones de gastos de ventas.

Tabla 34. *Previsiones de gastos de ventas.*

Descripción	4%				
	2019	2020	2021	2022	2023
Publicidad	2000	2080	2163	2250	2340
Transporte	1500	1560	1622	1687	1755
Total	3500	3640	3785	3937	4095

Elaborado por : El autor.

5.8. Previsiones de gastos financieros.

Tabla 35. *Previsiones de gastos financieros.*

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Interés	5488	5448			
TOTAL		10936	-	-	-

Elaborado por : El autor.

5.9. Depreciaciones.

Para efectos del presente plan de negocios se aplica el método de depreciación lineal, manifiesta que las depreciaciones son fijas para todo el periodo propuesto de 5 años como se detalla en la tabla 36.

Tabla 36. **Depreciaciones.**

DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEPRECIACIÓN	CANTIDAD
MUEBLES Y ENCERES	10	10%	2550
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10	10%	25150
TOTAL			27700

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
1	2770	2770	29300
2	2770	5540	22160
3	2770	8310	19390
4	2770	11080	16620
5	2770	13850	13850

Elaborado por: El autor.

5.10. **TMAR - tasa mínima aceptable de rendimiento.**

Fórmula para calcular la tasa mínima de ganancia de un inversionista:

Fórmula para calcular la TMAR

$$\text{TMAR} = i + f + i*f$$

i = premio al riesgo

f = índice inflacionario (Fuente Banco Central del Ecuador)

Riesgo medio: 11% - 20%

- Inversión: \$10.000
- 89,21% recurso propio
- 10,79% recurso ajeno
- Inflación: 4%
- Premio al riesgo: 15%
- Interés: 11,20%

TMAR Inversionista: 15% + 4% + (15% * 4%) = 19,006%

TMAR Banco: 11,20%

TMAR GLOBAL MIXTA= 19,006%*89,21% + 11,20%*10,79%

TMAR GLOBAL MIXTA= 18,16%

5.11. Flujo de caja proyectado.

Tabla 37. *Flujo de caja proyectado.*

Concepto	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS		169564	185163	202198	220800	241107
Costo materia prima e insumos		58159	63510	69353	75733	82702
Costo mano de obra		15621	15464	16083	16726	17395
Gastos de administración		36138	37583	39086	40649	42275
Gasto de ventas		3500	3640	3785	3937	4095
Gastos financieros (intereses)		\$ 5.488	\$ 5.448			
COSTOS TOTALES		\$ 118.906	\$ 125.645	\$ 128.307	\$ 137.045	\$ 146.467
EBITDA		\$ 50.658	\$ 59.518	\$ 73.891	\$ 83.755	\$ 94.640
Depreciaciones		2770	2770	2770	2770	2770
Resultado antes de impuestos		\$ 47.888	\$ 56.748	\$ 71.121	\$ 80.985	\$ 91.870
Impuesto		\$ 10.535	\$ 12.485	\$ 15.647	\$ 17.817	\$ 20.211
Resultado después de impuestos		\$ 37.353	\$ 44.263	\$ 55.474	\$ 63.168	\$ 71.659
Depreciaciones		2770	2770	2770	2770	2770
Resultado operacional neto		40122,64	47033,44	58244,38	65938,1128	74428,56131
Inversión inicial	-92700					
Inversión capital de trabajo	-5.538	-317	-124	-407,00	-439,00	6.821,00
Préstamo	\$ 10.000					
Amortización deuda		\$ 5.488	\$ 5.448			
FLUJO DE CAJA	-88238	45293,6	52357,4	57837,4	65499,1	81249,6
TASA DESCUENTO		18.16%				
VAN		\$ 91.530,04				
TIR		54,08%				

Elaborado por: El autor.

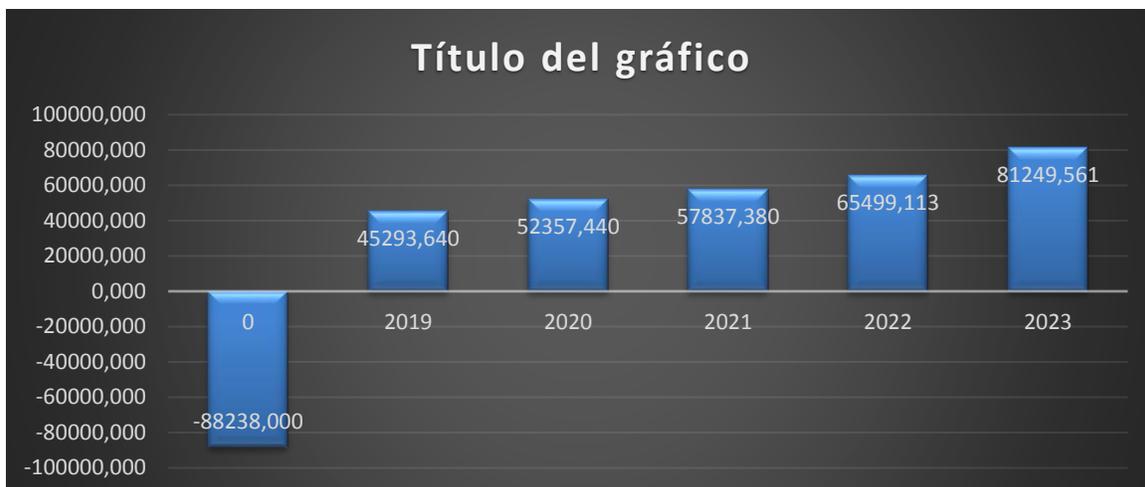


Gráfico 22. Flujo de caja.

Elaborado por: El autor.

5.12. Indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)

Tabla 38. ***VAN & TIR Proyectado.***

Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
-87064	64716,66	72099,22	80289,4	88849,82	92180,4

VAN= \$ 91.530,04

TIR= 54,08%

Elaborado por: El autor.

VAN:

Este método es usado para evaluar la propuesta de la inversión del capital, mediante la determinación del valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontado la tasa de rendimiento requerida, donde el VAN resultante es positivo, por lo tanto, el proyecto es viable.

TIR:

Tasa interna de retorno, permite determinar el rendimiento sobre la inversión, en este plan de negocios la TIR es del **54,08%**, siendo mayor a la tasa mínima aceptable; por lo tanto, el proyecto es viable.

5.13. Análisis de sensibilidad.

Tabla 39. *Variables seleccionadas del flujo de caja.*

Variables seleccionadas del plan
Unidades vendidas
Precio de venta
Costos
Inversiones

Elaborado por: El autor.

Para el cumplimiento de esta actividad se ha diseñado una serie de potenciales escenarios en los que pudiera ir de forma favorable o desfavorable la marcha del proyecto (escenario optimista: +10% de variación de las variables; escenario pesimista: -10% de variación de las variables). Las variables han sido seleccionados con un criterio más lógico de las variables más relevantes en el estudio.

Tabla 40. *Análisis de sensibilidad.*

		Costos	Unidades Vendidas	Inversión	Precio de venta
ESCENARIO NORMAL	TIR	54,08%	54,08%	54,08%	54,08%
	VAN	91.530,04	191.530,04	91.530,04	
ESCENARIO OPTIMISTA (+10%)	TIR	62,19%%	62.19%	62.19%	62.19%
	VAN	91530,04	91530,04	91530,04	91530,04
ESCENARIO PESIMISTA (-10%)	TIR	48.67%	48.67%	49.67%	48.67%
	VAN	82377,036	82377,036	82377,036	82377,036

Elaborado por: El autor.

De los resultados presentados para cada uno de los escenarios, se puede apreciar que la rentabilidad fluctúa entre el 70,45% y el 86.10%, al ser el costo de capital de los accionistas del 18.16%, la rentabilidad medida a través de la TIR no es inferior en ningún escenario en el que intervienen las fluctuaciones de las variables estratégicas; por lo tanto, se puede concluir que el plan de negocios es considerado altamente rentable.

Conclusiones y recomendaciones.

La empresa "SARMOLI" siempre se ha manejado como una empresa familiar, pero de las exigencias surge la necesidad de la implementación de herramientas de gestión que le permiten que sea más competitiva.

Con base al estudio de mercado realizado se pudo determinar la posición de la empresa con relación a sus competidores en el mercado de la ciudad de Cuenca, el 12 % de las personas prefieren la marca, por lo que es determinante la aplicación de las estrategias de marketing concretas con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

La propuesta del presente plan de negocios permitirá a la empresa proyectarse con mayor seguridad, ya que se definen objetivos explícitos, estrategias y planes de acción en cada una de sus áreas funcionales.

Con base al cálculo del proyecto y con el estudio de técnico de los procesos, se establece el diseño de la nueva distribución en la planta, la cual garantiza la producción en unidades propuesta durante cada año, así como la integración de los factores de producción para el logro de una mayor eficiencia y productividad.

El diseño de la estructura de cargos propuesta y el desarrollo de un marco institucional generan en el personal de la empresa un cambio positivo, por la estructura familiar que dirigía anteriormente, además de la aplicación de un reglamento interno de trabajo, el manual de buenas prácticas de manufactura, harán que la administración de la empresa sea más eficiente.

Con base al objetivo general planteado, se puede concluir que el trabajo realizado, le brinda a la empresa una adecuada planeación de la capacidad, partiendo de la necesidad de producción hallada, según las divergencias entre la capacidad actual y la capacidad necesaria para los periodos anuales a un crecimiento de por lo menos el 5% en las ventas de condimentos.

Mediante el estudio financiero se determinó que la inversión inicial del proyecto asciende a \$ 97.200, de los cuales el 10,78% será financiado por crédito PYMES aplicado en una entidad financiera con una tasa de interés anual del 11,20% a dos años plazo.

Según el análisis aplicado al proyecto se determina que es un negocio rentable y sustentable en el tiempo, dado que su crecimiento corresponde a los resultados de un VAN de 159.267,54 positivo y una TIR del 45.13% mayor a la tasa de descuento del

18,16%, por lo que una vez consumado el análisis de rentabilidad de le empresa podemos concluir que el proyecto es rentable y realizable.

Recomendaciones.

Se propone la aplicación de todas las estrategias establecidas en el plan de marketing con el fin de que sirvan de guía para las acciones del producto en las tiendas, bodegas, distribuidores, ubicados en la ciudad de Cuenca, lo que asegurará el éxito de la marca y aumentará el nivel de ventas.

En cuanto a la adquisición de materia primas para la elaboración de condimentos es fundamental realizar alianzas estratégicas con los proveedores, el propósito es desarrollar alianzas con los agricultores fomentando el cultivo mediante la ayuda directa, es decir la compra exclusiva del total de la cosecha.

La correcta planeación logística de los productos a los distribuidores y subdistribuidores contribuirá a realizar una mejor cobertura en el mercado, a su vez, es necesario la vinculación estratégica con empresas que se dedican a la distribución de estos productos.

Bibliografía:

- Arévalo, G. (2014). Ecuador: economía y política de la revolución ciudadana, evaluación preliminar. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/4795/479547210005/>
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2017). Boletín Macroeconómico. Enero 2017. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico-enero-2017>
- Baena , E., Sánchez, J., & Montoya , O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Caicedo , V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento y el ser humanos como sujeto de desarrollo. Revista Politécnica (8), 14. Obtenido de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216>
- Centro de Despacho Económico. (2015). Política de Gestión del Desempeño. Obtenido de <https://sic.coordinador.cl/wp-content/uploads/2015/01/Pol%C3%ADtica-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o.pdf>
- Garza, H., Abreu , J., & Garza , E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf)
- Gómez, N., & Terán, T. (2005). Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos. Obtenido de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/651/1/TESIS-658.311_G582a_01.pdf
- González, J., & Ordoñez, D. (2014). Estructura económica nacional. Revista Científica Yachana (4), 2. Obtenido de <https://docplayer.es/49110808-Yachana-estructura-economica-nacional-breve-analisis-del-sector-agricola-ecuatoriano-jorge-gonzalez-sarango-1-y-darwin-ordonez-iturralde-2.html>
- Guevara, P. (2015). Análisis del Entorno Tecnológico y Ecológico Ambiental del barrio Pisulí. Obtenido de <http://www.valoragregado.ec/articulos/ValorAgregado03%20-%20Art.%208%20Guevara%20-%20Entonrno%20Pisul%C3%AD.pdf>
- Gutiérrez, R. (2003). Rudiger Dornbusch: la obra de un economista polémico. Revista Ciencia Ergo Sum (10), 2. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10410209>
- Industrias, M. d. (2015). Política Industrial del Ecuador 2015-2025. Obtenido de

<http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Ley de Compañías. (2014). Obtenido de

http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). Obtenido de

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/POLITICA%20INDUSTRIAL%20DEL%20ECUADOR%202008-2012.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). Obtenido de

http://servicios.industrias.gob.ec/siipro/downloads/temporales/4_Balance%20del%20sector%20industrial%202013-2016.compressed.pdf

Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/ACUERDO-MINISTERIAL-0027-SALARIO-DIGNO-PARA-EL-2014.pdf>

Naranjo , F., & Amador, G. (2013). Elaboración de un Manual de Procesos de

Reclutamiento.

Obtenido

de

[http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/745/3/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20manual%20de%20procesos%20de%20reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%2C%20con%20la%20finalidad%20de%20mejorar%20el%20rendimiento%20laboral%20y%20financiero%](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/745/3/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20manual%20de%20procesos%20de%20reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%2C%20con%20la%20finalidad%20de%20mejorar%20el%20rendimiento%20laboral%20y%20financiero%20)

Novell, J. (1999). Leyes de Kaldor y efectos espaciales. Una aplicación a las provincias españolas. Revista Asturiana de Economía, 14. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4058386.pdf>

Prieto, P. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal.

Obtenido

de

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, G. (2012). Proceso de inducción y entrenamiento. Obtenido de

https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf

Revista Ekos. (2017). Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB.
Obtenido

de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>

Anexo 1. Categorización Pymes.



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
de Industrias
y Productividad

REGISTRO ÚNICO DE

MIPYMES R.U.M. No.

0300613890001

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO DE MIPYMES Y

ARTESANÍAS CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones crea el Registro Único de las Mipymes con la finalidad de identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, y generar una base de datos que permita contar con un sistema de información del sector en cuanto a su participación en programas públicos de promoción, apoyo a su desarrollo y acceso a incentivos.

Que, los Artículos 106 y 107 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código de la Producción, Comercio, e Inversiones, determinan los parámetros de categorización de micro, pequeña y mediana empresa.

Que, el Capítulo II del citado Reglamento establece los objetivos, propósito, contenido, transparencia y publicación de la información del Registro Único de MIPYMES.

Que, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, emite el Acuerdo Ministerial No. MCPEC-DM-2011-042 de 08 de agosto de 2011, por el cual, dispone que el Ministerio de Industrias y Productividad realice la categorización y emisión de certificados de calificación de las MIPYMES.

CERTIFICA:

Que, una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos exigidos para la categorización de las MIPYMES, la Unidad Productiva SARMIENTO BERMUDEZ JULIO CESAR, con R.U.C. / R.I.S.E. 0300613890001, domiciliado en el cantón de CUENCA, provincia de AZUAY, constituye una MIPYME con categoría de:

MICRO EMPRESA

Este registro tendrá un período de vigencia de UN AÑO, contado a partir de la fecha de emisión del correspondiente certificado.

Quito, D.M., 02 de Mayo de 2017



SUBSECRETARIO DE DESARROLLO DE MIPYMES Y ARTESANÍAS

Anexo 2. Encuesta a consumidores.



CUESTIONARIO

En el contexto del desarrollo de un trabajo de investigación académico, se ha creído conveniente realizar una investigación de mercado que permita conocer las tendencias de mercado con relación a la demanda de condimentos y especias. Bajo esta consideración solicitamos de la manera más encarecida se sirva dar contestación a las siguientes interrogantes:

1. Genero

Masculino

Femenino

2. ¿Consumes condimentos y/o especias en las comidas?

Si

No

3. ¿Es usted la persona responsable de adquirir estos productos dentro de su familia? Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta caso contrario agradecemos su tiempo

Si

No

4. ¿Con que frecuencia adquiere condimentos y/o especias?

Todos los días

Cada 7 días

Cada 30 días

Cada 2 días

Cada 15 días

Más de 30 s

5. ¿Qué cantidad de dinero destina para la compra de estos productos?

De 0.10Ctv a 1 dólar

5 a 10 dólares

1 a 5 dólares

Mas de 10 dólares

6. ¿Indique cuál de las siguientes marcas existentes en el mercado es de su preferencia?

- ILE
- El Austral
- Ice
- La favorita
- El Cocinero
- La Sabrosita
- Otra especifique _____

7. ¿Ha consumido condimentos y/o especias marca “EL AUSTRAL”?

Si No

8. ¿Indique cuál o cuáles de las siguientes características influyen en su decisión de compra?

Sabor	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Cantidad	<input type="checkbox"/>
Envase	<input type="checkbox"/>
Otro especifique	<input type="checkbox"/>

9. ¿Indique cuál es la cantidad aproximada que adquiere por cada comprar?

Producto	Peso (gramos)		
	0 - 50 gr	50 gr -100 gr	100gr o mas
Pasta de Maní			
especias			
Achiote			
Chimichurri			
Ajo y derivados			
Manteca de chancho con achiote			

Manteca vegetal con achiote			
Canela			
Comino			
Sabora			
Contenido (mililitros)			
	0 - 250ml	250 ml-500 ml	500 ml o mas
Aceite vegetal			
Aceite con achiote			

10. ¿Cuál de los siguientes productos consume en mayor cantidad, ordene del 1 al 12?

Producto
1. Pasta de Maní
2. especias
3. Achiote
4. Chimichurri
5. Aceite vegetal
6. Aceite con achiote
7. Ajo y derivados
8. Manteca de chancho con achiote
9. Manteca vegetal con achiote
10. Canela
11. Comino
12. Sabora

Consumo

11. ¿Cómo califica el nivel de satisfacción según la marca?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
ILE				
La favorita				
Ice				
El Austral				
El Cocinero				
La Sabrosita				

12. ¿Por qué medio de publicidad le gustaría conocer estos productos?

- Radio
- Televisión
- Prensa
- Hojas volantes
- Internet
- Otro indique _____

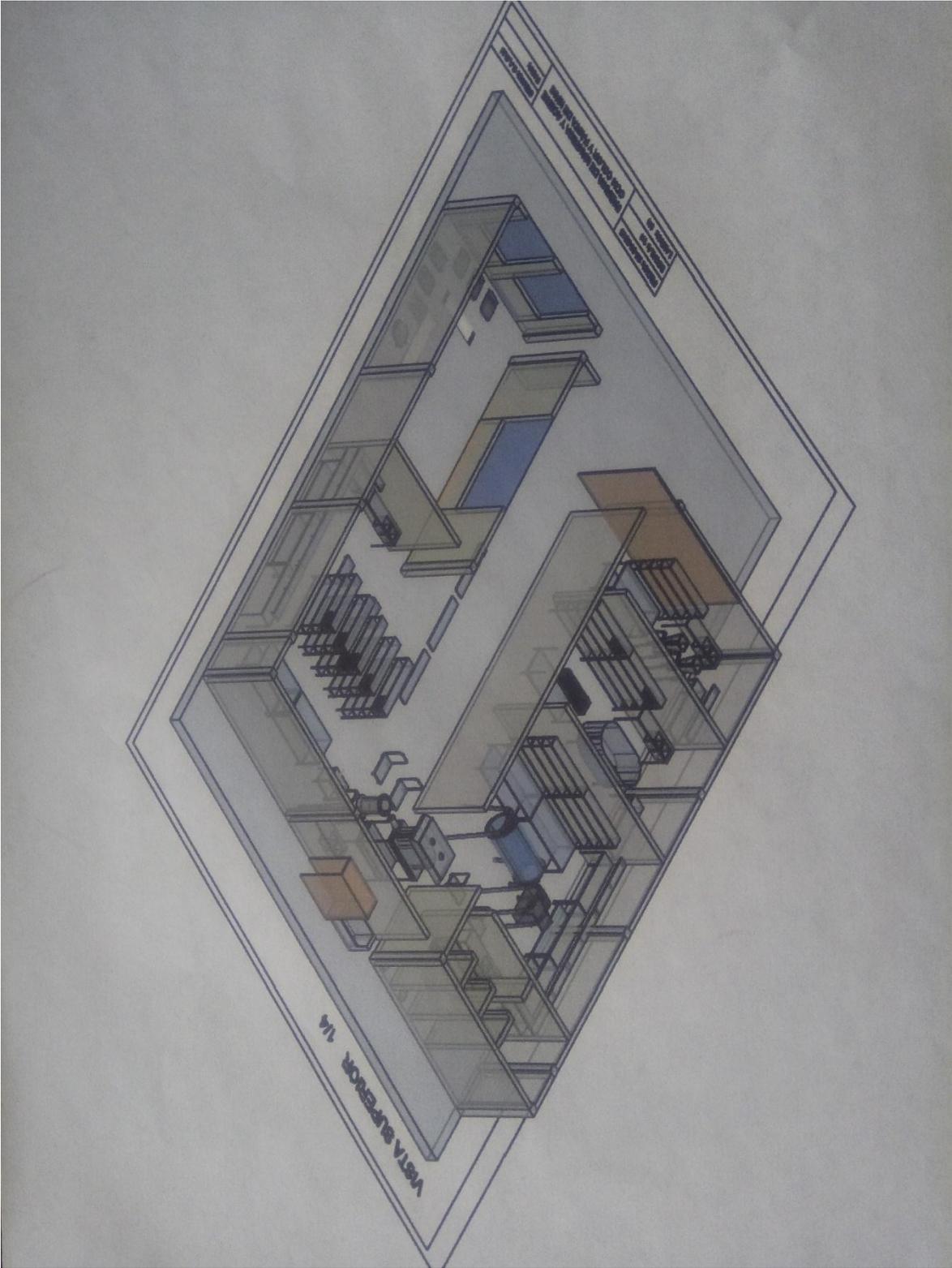
13. ¿Indique el lugar de preferencia para la compra de estos productos?

- Supermercado
- Tienda
- Centro comercial
- Mercado
- Otro indique

14. ¿Considera que los precios de estos productos son asequibles para su demanda?

- Si

Anexo 3. Planos de la empresa.



Anexo 4. Certificado de buenas prácticas de manufactura.

Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados

Para:

Personas naturales o jurídicas que se dedican a fabricar, elaborar, procesar, envasar, almacenar, transportar, comercializar, distribuir, preparar, empacar y manipular productos de uso y consumo humano.

Descripción:

A través del análisis documental se verifica que los establecimientos cumplan con los requisitos necesarios para iniciar el proceso de Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.

Responsable:

Dirección Técnica de Buenas Prácticas y Permisos

Requisitos:

Para obtención del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):

1. Solicitud dirigida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) suscrita por el solicitante
2. Formulario de solicitud [SOL-ARCSA-BPM-AL-001](#)
3. Diagrama de flujo de los procesos, suscrito por el responsable técnico de la planta.
4. Copia del comprobante de pago de los derechos correspondientes a la emisión del Certificado de Operación sobre la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura.

ESTABLECIMIENTO	COSTO
INDUSTRIA	5 SBU
MEDIANA INDUSTRIA	4 SBU
PEQUEÑA INDUSTRIA	3 SBU

MICROEMPRESA	2 SBU
ARTESANAL	1 SBU
*SBU: sueldo básico unificado	

- ARCSA luego de verificar el cumplimiento de los requisitos, designará una entidad inspectora acreditada por el Servicio Ecuatoriano de Acreditación (SAE) para que realice la inspección con fines de obtener el Certificado de Operación sobre la Base de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados. Los costos por día de inspección serán asumidos por los responsables de la planta procesadora y cancelados directamente a la entidad inspectora asignada.
- Una vez concluida la inspección, el organismo de inspección acreditado remitirá a la ARCSA el informe suscrito por el inspector o inspectores, adjuntando el acta, en la que se detallarán los hallazgos críticos en caso de haberlos con las firmas correspondientes del responsable legal y responsable técnico. Documentos que servirán para la concesión del Certificado de Operación sobre la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados.
- En caso que el informe no sea favorable y existan incumplimientos en lo dispuesto en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados vigente, se aplicará lo establecido en los artículos 75, 76, 77 y 78 del mismo reglamento.
- Con el informe favorable se emitirá el Certificado de Operación sobre la Base de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados. Este documento tendrá una vigencia de tres años a partir de la fecha de su concesión.
- Se requerirá un nuevo Certificado de Operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura en los siguientes casos:
 - 1. Si se incluyen otras áreas de elaboración de alimentos para otro(s) tipo(s) de alimentos.
 2. Si se realizan modificaciones mayores en la planta de procesamiento que afecten a la inocuidad del alimento.

3. Si se tienen antecedentes de un historial de registros sanitarios con suspensiones o cancelaciones en los dos últimos años.

Estos cambios deberán ser notificados de inmediato por sus representantes a la ARCSA.

Si en cualquier etapa del proceso de inspección con fines de certificación del cumplimiento o verificación del mantenimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, se encuentra que el informe emitido por los inspectores de las entidades de Manufactura, se encuentra que el informe emitido por los inspectores de las entidades de inspección acreditadas no corresponde a la veracidad, la ARCSA notificará de inmediato al SAE.

Tamaño de la empresa	Riesgo A	Riesgo B	Riesgo C
Industria	27 de noviembre de 2013	27 de noviembre de 2015	27 de noviembre de 2017
Mediana Industria	27 de noviembre de 2013	27 de noviembre de 2015	27 de noviembre de 2017
Pequeña Industria	27 de mayo de 2016	27 de noviembre de 2016	27 de noviembre de 2017
Microempresa	27 de mayo de 2016	27 de noviembre de 2016	27 de noviembre de 2017

Para más información revisar los instructivos

Instructivo de Requisitos:

- Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de productos pesqueros de origen acuícola procesados
- Solicitud de certificación en buenas prácticas de manufactura para plantas procesadoras de alimentos sobre la base de su utilización

Guía de Usuario

En elaboración

Normativa Vigente:**Certificado de BPM de Alimentos:**

1. Norma técnica sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados-Resolución N°042 (03-06-2015).
2. Reglamento de Alimentos – Decreto 4114 (Registro Oficial 984, 22-VII-1988)
3. Política de plazos de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para Plantas Procesadoras de Alimentos – Resolución 12 247 (Registro Oficial 839, 27XI2012).
4. Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados – Decreto 3253 (Registro Oficial 696, 4-XI-2002).
5. Instructivo para las inspecciones con fines de certificación de la operación sobre la base de utilización de buenas prácticas de manufactura de alimentos – Acuerdo 00000091
6. Resolución No ARCSA DE 024 2015: Obtención de Registro Sanitario por línea de producción certificada sobre la base de las Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados Nacionales

Costo:

Revisa el listado de tasas de servicios aquí

Tiempo Estimado de Entrega 

15 días laborables.

Email:

atencionalusuario@controlsanitario.gob.ec

Teléfonos generales:

(593) (2) 2921552 / 2263445 / 2920394 / 2243876

Anexo 5. Declaración del IVA de los dos semestres del 2018.

 FORMULARIO 104 A RESOLUCIÓN N° NAC-DGERCG16-00000210		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PARA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS QUE NO ACTÚAN EN CALIDAD DE AGENTES DE RETENCIÓN Y QUE NO REALIZAN ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR						No. 133216088						
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN														
101	MES	12	102	AÑO	2016	104	No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE 128654264							
103	SEMESTRE													
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO														
201	RUC	0300613890001		202	RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS SARMIENTO BERMUDEZ JULIO CESAR									
RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA			VALOR BRUTO			VALOR NETO (VALOR BRUTO - N/C)		IMPUESTO GENERADO						
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA DIFERENTE DE CERO			401	+	0.00	411	+	0.00	421	+	0.00			
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA DIFERENTE DE CERO			402	+	0.00	412	+	0.00	422	+	0.00			
IVA GENERADO EN LA DIFERENCIA ENTRE VENTAS Y NOTAS DE CREDITO CON DIFERENTE TARIFA								423	+	0.00				
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO			403	+	25650.00	413	+	0.00						
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO			404	+	0.00	414	+	0.00						
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO			405	+	0.00	415	+	0.00						
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO			406	+	0.00	416	+	0.00						
TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES			409	=	25650.00	419	=	0.00	429	=	0.00			
TRANSFERENCIAS NO OBJETO O EXENTAS DE IVA			431	+	0.00	441		0.00						
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES						442		0.00						
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA DIFERENTE DE CERO POR COMPENSAR PRÓXIMO MES						443		0.00	453		0.00			
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO			434	+	0.00	444		0.00	454		0.00			
LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES														
TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS TARIFA DIFERENTE DE CERO A CONTADO ESTE MES		TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS TARIFA DIFERENTE DE CERO A CRÉDITO ESTE MES		TOTAL IMPUESTO GENERADO TRASLÁDESE CAMPO 429		IMPUESTO A LIQUIDAR DEL MES ANTERIOR (Trasládele el campo 485 de la declaración del periodo anterior)		IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES (Mínimo Campo 480 x Tarifa IVA diferente de cero)		IMPUESTO A LIQUIDAR EN EL PRÓXIMO MES (482 - 484)		TOTAL IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES SUMAR 483 + 484		
480	0.00	481	0.00	482	0.00	483	0.00	484	0.00	485	0.00	499	0.00	
TOTAL COMPROBANTES DE VENTA EMITIDOS				111		TOTAL COMPROBANTES DE VENTA ANULADOS				113				
RESUMEN DE ADQUISICIONES Y PAGOS DEL PERÍODO QUE DECLARA			VALOR BRUTO			VALOR NETO (VALOR BRUTO - N/C)		IMPUESTO GENERADO						
ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA DIFERENTE DE CERO (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)			500	+	2550.00	510	+	2250.00	520	+	315.00			
ADQUISICIONES LOCALES DE ACTIVOS FIJOS GRAVADOS TARIFA DIFERENTE DE CERO (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)			501	+	0.00	511	+	0.00	521	+	0.00			
OTRAS ADQUISICIONES Y PAGOS GRAVADOS TARIFA DIFERENTE DE CERO (SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)			502	+	0.00	512	+	0.00	522	+	0.00			
IVA GENERADO EN LA DIFERENCIA ENTRE ADQUISICIONES Y NOTAS DE CREDITO CON DIFERENTE TARIFA								526	+	0.00				
ADQUISICIONES Y PAGOS (INCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 0%			507	+	14906.00	517	+	14906.00						
ADQUISICIONES REALIZADAS A CONTRIBUYENTES RISE			508	+	0.00	518	+	0.00						
TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS			509	=	17456.00	519	=	17156.00	529	=	315.00			
ADQUISICIONES NO OBJETO DE IVA			531	+	0.00	541		0.00						
ADQUISICIONES EXENTAS DEL PAGO DE IVA			532	+	0.00	542		0.00						
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES						543		0.00						
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA DIFERENTE DE CERO POR COMPENSAR PRÓXIMO MES						544		0.00	554		0.00			
PAGOS NETOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO			535	+	0.00	545		0.00	555		0.00			
FACTOR DE PROPORCIONALIDAD PARA CRÉDITO TRIBUTARIO								(411+412+415+416) / 419		563		0.00		
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERÍODO (DE ACUERDO AL FACTOR DE PROPORCIONALIDAD)								(520+521+526) x 563		564	=	0.00		



La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR

NÚMERO SERIAL

FECHA RECAUDACIÓN

Página

SRIDEC2017019137998

871422222658

06/04/2017

1

TOTAL COMPROBANTES DE VENTA RECIBIDOS POR ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCEPTO NOTAS DE VENTA)	115		TOTAL NOTAS DE VENTA RECIBIDAS	117		
TOTAL LIQUIDACIONES DE COMPRA EMITIDAS (POR PAGOS TARIFA 0% DE IVA, O POR REEMBOLSOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA)	119					
RESUMEN IMPOSITIVO						
IMPUESTO CAUSADO (SI DIFERENCIA CAMPO 499 - 554 ES MAYOR QUE CERO)	601	=				
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERÍODO (SI DIFERENCIA CAMPO 499 - 564 ES MENOR QUE CERO)	602	=				
(-) COMPENSACIÓN DE IVA POR VENTAS EFECTUADAS EN SU TOTALIDAD CON MEDIO ELECTRÓNICO	603	(-)				
(-) COMPENSACIÓN DE IVA POR VENTAS EFECTUADAS EN ZONAS AFECTADAS LEY DE SOLIDARIDAD	604	(-)				
(-) SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES ANTERIOR	POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES (TRASLADA EL CAMPO 615 DE LA DECLARACIÓN DEL PERÍODO ANTERIOR)	605	(-)			
	POR RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS (TRASLADA EL CAMPO 617 DE LA DECLARACIÓN DEL PERÍODO ANTERIOR)	606	(-)			
	POR COMPENSACIÓN DE IVA POR VENTAS EFECTUADAS CON MEDIO ELECTRÓNICO (Traslada el campo 618 de la declaración del período anterior)	607	(-)			
	POR COMPENSACIÓN DE IVA POR VENTAS EFECTUADAS EN ZONAS AFECTADAS LEY DE SOLIDARIDAD (Traslada el campo 619 de la declaración del período anterior)	608	(-)			
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS EN ESTE PERÍODO	609	(-)				
(+) AJUSTE POR IVA DEVUELTO O DESCANTADO POR ADQUISICIONES EFECTUADAS CON MEDIO ELECTRÓNICO	610	+				
(+) AJUSTE POR IVA DEVUELTO O DESCANTADO EN ADQUISICIONES EFECTUADAS EN ZONAS AFECTADAS - LEY DE SOLIDARIDAD	611	+				
(+) AJUSTE POR IVA DEVUELTO E IVA RECHAZADO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES (POR CONCEPTO DE DEVOLUCIONES DE IVA)	612	+				
(+) AJUSTE POR IVA DEVUELTO E IVA RECHAZADO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES (POR CONCEPTO DE RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA)	613	+				
(+) AJUSTE POR IVA DEVUELTO POR OTRAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES	614	+				
SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES	POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES	615	=			
	POR RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS	617	=			
	POR COMPENSACIÓN DE IVA POR VENTAS EFECTUADAS CON MEDIO ELECTRONICO	618	=			
	POR COMPENSACIÓN DE IVA POR VENTAS EFECTUADAS EN ZONAS AFECTADAS LEY DE SOLIDARIDAD	619	=			
SUBTOTAL A PAGAR	SI 601-602-603-604-605-606-607-608-609+610+611+612+613+614>0				620	=
IVA PRESUNTIVO DE SALAS DE JUEGO (BINGO MECÁNICOS) Y OTROS JUEGOS DE AZAR (APLICA PARA EJERCICIOS ANTERIORES AL 2013)	621	+				

TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR PERCEPCIÓN										699	=										
PAGO PREVIO										890											
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (PARA DECLARACIONES SUSTITUTIVAS)																					
INTERÉS		897	USD	0.00	IMPUESTO		898	USD	0.00	MULTA		899	USD								
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (LUEGO DE IMPUTACIÓN AL PAGO EN DECLARACIONES SUSTITUTIVAS)																					
TOTAL IMPUESTO A PAGAR										902	+										
INTERÉS POR MORA										903	+										
MULTAS										904	+										
TOTAL PAGADO										999	=										
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO										905	USD										
MEDIANTE COMPENSACIONES										906	USD										
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO										907	USD										
MEDIANTE TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL (TBC)										925	USD										
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES					DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			DETALLE DE COMPENSACIONES			TÍTULOS DEL BANCO CEN										
908	N/C No	910	N/C No	912	N/C No			916	Resol No.	918	Resol No.										
909	USD	0.00	911	USD	0.00	913	USD	0.00	915	USD	0.00	917	USD	0.00	919	USD	0.00	920	USD	0.00	
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)																					
198	Cédula de Identidad o No. de Pasaporte				0300613890																
 La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente																					
CÓDIGO VERIFICADOR							NÚMERO SERIAL							FECHA RECAUDACIÓN				Página			
SRIDEC2017019137998							87142222658							06/04/2017				2			

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración
de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 28 de julio de 2017, conoció la petición del estudiante **JULIO CESAR SARMIENTO MOLINA** con código 38222, , quien presentó su diseño del trabajo de titulación denominado: **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES Y CONDIMENTOS DE CONSUMO EN LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA EMPRESA ESPECERÍAS DEL AUSTRO "SARMOLI"**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño Designa como **Director al ingeniero Lenin Erazo Garzón** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Xavier Ortega Vásquez e Iván Astudillo Córdova. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el 28 de enero de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales.

Cuenca, julio 31 de 2017



~~Dra. Jenny Ríos Coello~~
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA

CONVOCATORIA

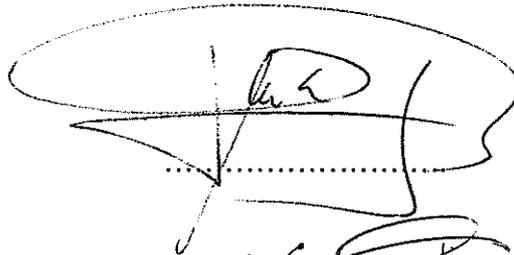
Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES Y CONDIMENTOS DE CONSUMO EN LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA EMPRESA ESPECERIAS DEL AUSTRO “SARMOLI”**”, presentado por el estudiante Julio César Sarmiento Molina con código 38222, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el Martes, 04 de julio de 2017 a las 19:00 en la Sala de Reuniones.

Cuenca, 26 de junio de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Lenín Erazo Garzón

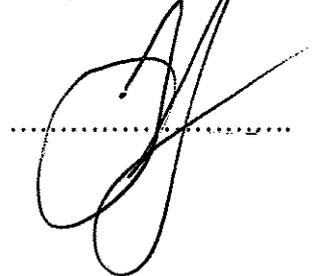


Ing. Xavier Ortega Vásquez



27-06-2017 e

Ing. Iván Astudillo Córdova



Comunicado OK.



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 22 de junio de 2017
Oficio: EA-1285-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Sarmiento Molina Julio César con código 38222, tema: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES Y CONDIMENTOS DE CONSUMO EN LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA EMPRESA ESPECERÍAS DEL AUSTRO "SARMOLI"", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Erazo Garzón Lenin Xavier

Tribunal sugerido: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban
Ing. Astudillo Córdova Iván Fernando

Atentamente,

ECO. ANDREA FREIRE DESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1. Nombre del estudiante: Julio César Sarmiento Molina
1.2. Código: 38222
1.3. Director sugerido: Ing. Lenín Erazo Garzón
1.4. Codirector (opcional): _____
1.5. Tribunal: Ing. Xavier Ortega Vásquez e Ing. Iván Astudillo Córdova
1.6. Título propuesto: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES Y CONDIMENTOS DE CONSUMO EN LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA EMPRESA ESPECERÍAS DEL AUSTRO "SARMOLI""
✓ 1.6.1. Aceptado sin modificaciones : ✓ _____

1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.6.3. No aceptado

1.6.4. Justificación:

Tribunal

Ing. Lenín Erazo Garzón Ing. Xavier Ortega Vásquez Ing. Iván Astudillo Córdova

Sr. Julio César Sarmiento Molina Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: **Martes, 04 de julio de 2017 a las 19h00 en la Sala de Reuniones**



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Julio César Sarmiento Molina
 - 1.1. Código: 38222
2. Director sugerido: Ing. Lenín Erazo Garzón
 - 2.1. Codirector:
 - 2.2. Título propuesto : "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE ESPECIES Y CONDIMENTOS DE CONSUMO EN LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA EMPRESA ESPECERIAS DEL AUSTRO "SARMOLI""
3. Revisores (tribunal): Ing. Xavier Ortega Vásquez e Ing. Iván Astudillo Córdova
Recomendaciones generales de la revisión:

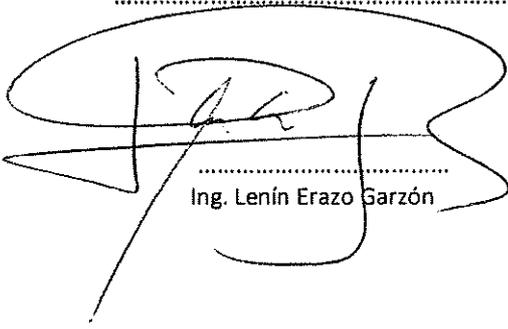
	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
14. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			

Objetivos específicos				
15.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
16.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
17.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
18.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
19.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
20.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
21.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
22.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
24.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
25.¿Los resultados esperados son consecuencia, e 26.n todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
27.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
28.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
29.¿El presupuesto es razonable?	/			
30.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
31.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
32.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
33.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
34.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

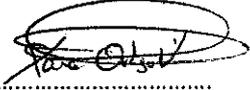
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

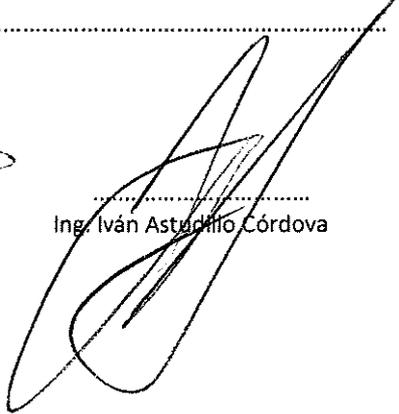
.....
.....
.....



.....
Ing. Lenín Erazo Garzón



.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez



.....
Ing. Iván Astudillo Córdova



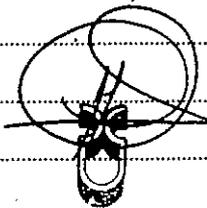
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Julio César Sarmiento Molina**, registrado con código 38222 aprobó todas las asignaturas del pensum de estudios de la Escuela de Administración de Empresas, faltándole únicamente aprobar la materia de Computación para egresar.

Cuenca, Junio 27 de 2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0119271

rgp.:

Cuenca, 19 de junio de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

~~DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN~~

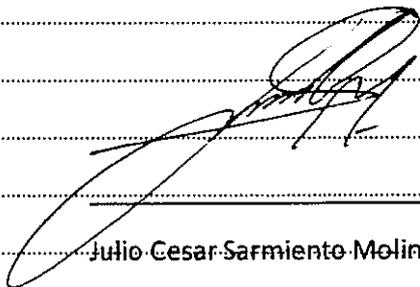
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano yo, **Julio Cesar Sarmiento Molina** con C.I. **010393655-5**, código estudiantil **UA038222**, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Plan de negocios para la producción y comercialización de especies y condimentos de consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa especerías del austro "SARMOLI"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento

Atentamente,



Julio Cesar Sarmiento Molina

Estudiante De la Carrera de Administración de Empresas

Cuenca, 19 de junio de 2017

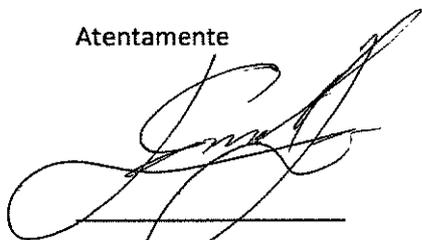
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Julio Cesar Sarmiento Bermúdez , gerente general de la empresa especerías del austro "SARMOLI", autorizo al estudiante Julio Cesar Sarmiento Molina de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Julio Cesar Sarmiento Bermúdez
ESPECERIAS DEL AUSTRO "SARMOLI"

Cuenca 19 de junio de 2017

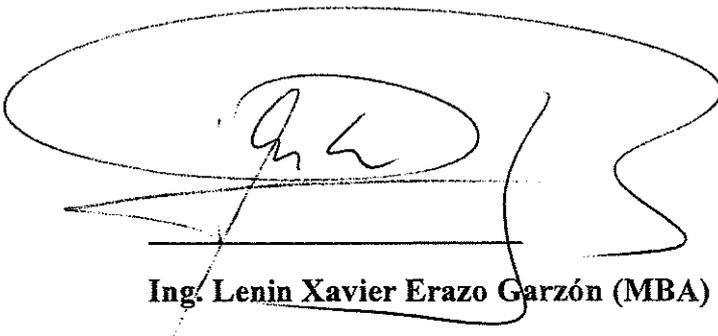
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón (MBA)** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Plan de negocios para la producción y comercialización de especias y condimentos de consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa especerías del austro "SARMOLI" "**, realizado por el estudiante, **Julio Cesar Sarmiento Molina** con código estudiantil **UA038222**. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón (MBA)



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

**Plan de negocios para la producción y comercialización de especias y
condimentos de consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la
empresa especerías del austro "SARMOLI"**

Nombre del estudiante:

Sarmiento Molina Julio Cesar

Director sugerido

Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón (MBA)

Cuenca – Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Sarmiento Molina Julio Cesar

1.1.1 Código: UA038222

1.1.2 Contacto:

Tel. Convencional: 072475226

Celular: 0998855726

Correo electrónico: jc.sarmiento.molina@gmail.com

1.2 Director: Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón

1.2.1 Contacto:

Celular: 0991828823

Correo electrónico: lerazo@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director (opcional)

1.4 Asesor metodológico

1.5 Tribunal designado

1.6 Aprobación

1.7 Línea de investigación de la carrera: organización y dirección de empresas.

1.7.1 Código UNESCO: 531199. Otras: Emprendimiento

1.7.2 Tipo de trabajo

a) Modelo de negocio

b) Investigación formativa

1.8 Área de Estudio

Emprendimiento

1.9 Título propuesto:

Plan de negocios para la producción y comercialización de especias y condimentos de consumo en la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa especerías del austro "SARMOLI"

1.10 Estado del Proyecto

Trabajo Nuevo

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

Por mucho tiempo, el sector de la producción del Ecuador, estuvo considerado como informal, un negocio rentable pero desorganizado. Con la legislación actual es importante revitalizar esta industria y las empresas del sector indudablemente deben disponer de un plan de negocios que le permita no solo salir de dicha informalidad sino también garantizar la sostenibilidad y el continuo crecimiento, es por ello que es importante, llevar a cabo, esta investigación sobre la industria, ya que contribuirá a la implementación adecuada de un plan de negocio sostenible en el que se valoren todos las variables en las que se incurre al momento de producir y comercializar condimentos y especias para el consumo, una valoración adecuada de estas variables permitirá establecer ventajas competitivas, optimizar los recursos y generar rentabilidad, así como beneficiar al consumidor.

2.2 Problemática:

Para la industria y las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos para el consumo humano rige una ley que regula, controla y establece los lineamientos, estándares de calidad adecuados, (ARCSA), permitidos para el funcionamiento de las mismas, sin embargo, muchas de las empresas y SARMOLT en particular por sus inicios como productor artesanal por los tipos de productos específicos al detalle y al pedido, no cuenta con un plan de negocio formalmente establecido, donde se valoren todos los aspectos fundamentales como el análisis la industria, estudios de mercado, lineamientos de producción, comercialización, recursos humanos y financieros, es este quizá uno de los principales problemas que afecta a esta empresa y a toda la industria en general, los negocios con planes escritos tienen más éxito, la carencia de estrategias comerciales, de operación y de talento humano deriva en la capacidad de la empresa por lograr sus objetivos así como del crecimiento de la misma.



2.3 Pregunta de investigación

¿Mediante la implementación de un plan de negocio se puede determinar de forma correcta las diferentes estrategias de comercialización, producción y desarrollo organizacional necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa y la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo?

2.4 Resumen:

La industria de los alimentos y productos procesados al igual que otro tipo de industrias, necesitan establecer políticas y estrategias necesarias para obtener una mejor rentabilidad. La implementación de un plan de negocio es una opción para evaluar las variables en las que se incurre al momento de producir y comercializar estos productos. Existen obstáculos al momento de la definición en los planes de negocios, sin embargo un adecuado análisis del entorno permitirá minimizar la incertidumbre y conocer el comportamiento y las tendencias de los mercados, y de esta forma contar con una perspectiva más objetiva al momento de elaborar cada uno de los planes (comercial, técnico, desarrollo organizacional y talento humano) incluidos en el presente estudio. La correcta aplicación de un plan de negocio sostenible permitirá satisfacer las necesidades de la empresa y de los demandantes de los diferentes productos de consumo masivo consiguiendo la maximización de utilidades para la empresa productora, y de esta manera lograr su permanencia en el mercado.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

(Lastra, Arce, 2009, 34) Es necesario y útil desarrollar un plan de negocios para la creación de nuevas empresas o para los planes de expansión de empresas en marcha, que permita evaluar la probabilidad de éxito en el desarrollo de nuevas unidades de negocio y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada acarrea. Se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes todo este análisis.

¿Qué es un plan de negocios? El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, el contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

¿Para qué sirve un plan de negocios? Es una herramienta de comunicación escrita y concreta que tiene esencialmente dos funciones: una administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa.

El plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa, posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

(Hernández, 2006, 20): Los beneficios que se obtienen al contar con un plan de negocios

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito.
- contribuye al enfocar las metas y objetivos del negocio.
- contribuye a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Es una herramienta para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario predeterminado.
- Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

(Lastra, Arce, 2009, 39) ¿Cómo se redacta un plan de negocios?

Escribir un plan de negocios es una tarea compleja, ya que se requiere de un gran conocimiento de la industria y de la empresa, así como buena habilidad para comunicarse de manera escrita. El proceso de escribir un plan de negocios contribuye a determinar la factibilidad del negocio, y este plan debe ser consultado y actualizado constantemente para no perder la orientación del negocio. El desafío está en convertir la idea de negocio en una realidad.

Por lo general, el plan de negocios se va escribiendo en la medida que se consigue la información. Es un documento que se escribe, se modifica y se reescribe, según se va consiguiendo la información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y variables que lo conforman. En consecuencia, es importante que usted sepa que para escribir un plan de negocios:

- a) No es necesario haber completado el análisis de una de las etapas del plan de negocios para continuar con la siguiente etapa.
- b) No existe una secuencia sobre la elaboración del plan de negocios y su índice es sólo una referencia.

Plan de negocios para empresa en marcha

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa. Por eso, todo crecimiento debe ser planificado... ¡sin ser burocrático! El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha. Por otro

lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

2.6 Hipótesis

Un adecuado planteamiento de un modelo de negocio viable y aplicable permitirá valorar y determinar todas las variables que influyen en el presente estudio.

2.7 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de especias y condimentos de consumo para la ciudad de Cuenca, aplicado a la empresa especerías del austro "SARMOLI".

2.8 Objetivos específicos

- Realizar un análisis y diagnóstico situacional del sector de alimentos.
- Elaborar los planes de marketing, producción, de desarrollo organizacional y del talento humano.
- Realizar la evaluación económica - financiera del plan de negocios.

2.9 Metodología:

Se utilizará el método analítico, en el que es necesario conocer la naturaleza del sector de la producción de alimentos. Para comprender su esencia, permitiendo conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: comprender, valorar e interpretar su funcionamiento y comportamiento, a su vez definir políticas en base a un previo análisis de datos; detectar deficiencias encontradas en el proceso.

- **Entrevistas.** - Constituyen un instrumento fundamental en este tipo de proyectos con el fin de obtener la mayor cantidad posible de información acerca de todo el sector. Esta técnica permite también realizar un análisis detallado, logrando extraer datos u opiniones de la industria y de las empresas productoras de alimentos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- **Encuestas.** - Esta herramienta es usada para valorar o determinar las tendencias de consumo en el mercado, así como el comportamiento de los consumidores ante un cambio en los precios.
- **Muestreo.** - En la referencia estadística se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística
Al elegir una muestra aleatoria se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población. En las investigaciones llevadas por empresarios y de la medicina se usa muestreo extensivamente en recoger información sobre poblaciones.
- **Observación documental.** - Su objetivo es la recopilación de la información estadística gráfica existente relativa a la institución. Permite la obtención de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, estados financieros, etc.)
Esto permitirá tener documentos de soporte válidos que respalden la ejecución de análisis.
- **Evaluación de los recursos.** - Este aspecto es muy importante ya que ayuda a valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación.

2.10 Alcance y resultados esperados

Con la presente investigación se pretende levantar, analizar y valorar todos los aspectos fundamentales necesarios para la elaboración del plan de negocios. Qué permita definir claramente los objetivos y estrategias para la empresa, el plan de producción de alimentos y especies para el consumo, la organización del sector, la normativa vigente, marco jurídico en el que se desenvuelve, las variables que influyen en la producción de los mismos; la importancia de la producción y comercialización de estos productos en la economía nacional, estadísticas del sector, además de información sobre la industria y de los mercados que permita implementar de forma adecuada las directrices en las diferentes áreas de la empresa y que a su vez sirva de herramienta para la correcta fijación de las mismas.

2.11 Supuestos y riesgos:

La falta de datos históricos y la falta de información de fuentes primarias puede convertirse en una limitante importante para este estudio, porque es necesario partir de información confiable para poder implementar un adecuado plan de negocio, estas deficiencias afectan a la comercialización de los productos, por falta de una planificación a mediano y largo plazo, que permita satisfacer adecuadamente las necesidades alimenticias que los demandantes requieren. Levantar información confiable y relevante de las diferentes organizaciones o empresas, así como del mercado permitirá determinar de forma adecuada las diferentes variables que influyen en la adecuada valoración de los recursos, que a su vez permita desarrollar políticas concretas para el sector fortaleciendo la estructura de la empresa.

2.12 Presupuesto:

Rubro	Costo unitario	Cantidad	Costo Total	Justificación
Flash memory	\$ 25,00	2	\$ 50,00	Equipo electrónico de trabajo
Copias e impresiones	\$ 20,00	2	\$ 40,00	Papeles de trabajo y presentación de monografía
Anillados	\$ 5,00	2	\$ 10,00	Presentación de monografía
CD	\$ 1,00	2	\$ 2,00	Presentación de monografía
Cuaderno, esfero, lápiz	\$ 10,00	2	\$ 20,00	Útiles de oficina para el desarrollo de la monografía
Internet	\$ 35,00	2	\$ 70,00	Desarrollo de monografía
Teléfono	\$ 35,00	2	\$ 70,00	Comunicación para recolectar información y desarrollar la monografía
Transporte	\$ 40,00	2	\$ 80,00	Movilización
Trámites de titulación de grado	\$67.00	2	\$134.00	Trámites para obtener el título de grado
Total, presupuesto			\$ 476,00	

2.13 Financiamiento

Financiación con recursos propios.

2.14 Esquema tentativo:

Resumen ejecutivo.

Introducción

Capítulo I. Descripción de la empresa y el producto

1. Descripción de la empresa

1.2 Descripción de los productos

1.2.1 Tipos de producto

1.2.2 Características de los productos

1.2.3 Ciclo de vida

1.2.4 La Marca

1.2.4.1 Nombre de la empresa

1.2.4.2 Logotipo

1.3 Misión

1.4 Visión

1.5 Políticas

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivos estratégicos

1.6.2 Objetivos operacionales

1.7 Estructura Organizacional

Capítulo II. Estudio de Mercado

2.1 Análisis situacional de mercado

2.1.1 Análisis macroentorno

2.1.2 Análisis microentorno

2.1.3 Análisis interno

2.1.4 Diagnóstico situacional de mercado

2.2 Investigación de mercado

2.2.1 Definición del problema y objetivos de la Investigación

2.2.2 Definición de las fuentes de información e informante

2.2.3 Definición del mercado objetivo – segmentación de mercado

2.2.4 Metodología empleada

2.2.5 Diseño del cuestionario

2.2.6 Recopilación, procesamiento y sistematización de la información

2.2.7 Análisis de resultados de la investigación de mercado

2.2.11 Conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado

Capítulo III. Plan de Marketing

3.1 Objetivos

3.2 Estrategias mercadológicas

3.3 Programación de acción

3.4 Monitoreo y control del plan

Capítulo IV. Plan de producción



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

4.1 Análisis de disponibilidad de insumos y materias primas.

4.2 Tamaño óptimo de producción

4.3 Descripción de los procesos de producción

4.4 Tecnología aplicada

Capítulo V. Plan de desarrollo organizacional y talento humano

5.1 Objetivos

5.2 Estructura organizacional del plan

5.3 Descripción de puestos de trabajo (Manual de funciones)

5.4 Políticas y procedimientos de reclutamiento y selección

5.5 Programa de inducción y capacitación

5.6 Políticas de evaluación del desempeño

5.7 Políticas de compensación e incentivos

Capítulo VI. Análisis Económico- Financiero

6.1 Plan de inversión

6.2 Financiamiento.

6.3 Previsiones de ingresos.

6.4 Previsiones de costos.

6.5 Punto de equilibrio.

6.6 Estado de resultados proyectado

6.7 Flujo de caja proyectado

6.8 Análisis de indicadores

6.9 Análisis de sensibilidad

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.15 Cronograma de actividades:

Objetivo Específico	Actividades	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Descripción de La empresa	Introducción descripción de la empresa	Conocimiento y familiarización con la media empresa y los productos	4 semanas y media
	Descripción de los productos.		
	Tipos de productos		
	Características de los productos.		
	La marca, nombre de la empresa, logotipo, misión, visión, políticas.		
	Objetivos estratégicos y operacionales		
	Estructura organizacional		
	Análisis y diagnóstico situacional de mercado		
	Análisis macro y micro económico. Análisis interno		
	Análisis FODA.		
	Investigación de mercado		
	Definición del problema y objetivos de la Investigación		



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

	Definición de las fuentes de información e informante		
	Definición del mercado objetivo – segmentación de mercado		
	Metodología aplicada		
	Diseño del cuestionario		
	Recopilación, procesamiento y sistematización de la información	Indicar el respaldo teórico que se utilizará para el proyecto.	4 semana y media
El Mercado	Análisis de la oferta		
	Análisis de la demanda		
	Análisis de precios análisis de comercialización		
	Análisis de comercialización.		
	Objetivos estratégicos del plan		
Plan de Marketing	Definición de estrategia		
	Definición de planes de acción		
Plan de producción	Análisis de disponibilidad de insumos y materias primas.		
	Tamaño óptimo de producción	Análisis Financiero.	4 semanas
Plan de desarrollo organizacional	Descripción de los procesos de producción		
	Tecnología aplicada		

y talento humano	Objetivos		
	Estructura organizacional del plan		
	Descripción de puestos de trabajo (Manual de funciones).		
	Políticas y procedimientos de reclutamiento y selección Programa de inducción y capacitación		
Análisis Económico Financiero	Plan de inversión		
	Financiamiento		
	Previsiones de ingresos		
	Previsiones de egresos		
	Punto de equilibrio		6 semanas
	Estado de resultados proyectado. Análisis de indicadores Análisis de sensibilidad		
Conclusiones y recomendaciones	Resumen ejecutivo	Análisis de resultados	4 semanas

2.16 Referencias bibliográficas

-Banco central del Ecuador (2015) indicadores económicos PIB

<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>.

-M. en C. José de Jesús Hernández García

Av. Wilfrido Massieu S/Unidad Profesional Adolfo López Mateos Col. Zacatenco
, C.P. 07738 México D.F.

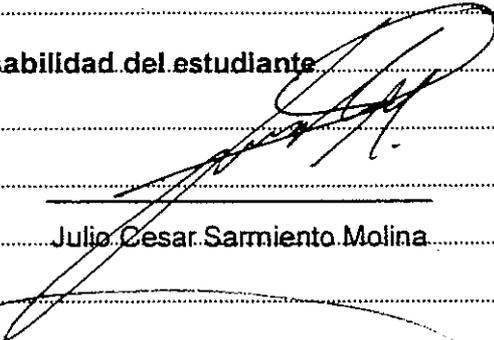
-BACA URBINA Gabriel, evaluación de proyectos, pág. 344. Quinta edición,
ediciones McGraw-Hill.



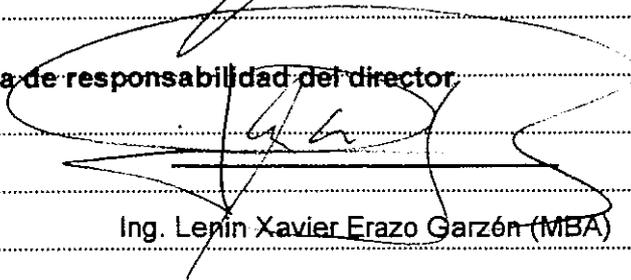
- GITMAN Lawrence J., Principios de administración financiera, Decimoprimera edición, pág. 360, Pearson Addicion Wesley

- KOTLER, Philip. Marketing, décima edición, edit. Pearson educación, Madrid, España, 2004, pág. 342.343

2.17 Firma de responsabilidad del estudiante


Julio Cesar Sarmiento Molina

2.18 Firma de responsabilidad del director


Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón (MBA)

2.19 Fecha de entrega.