

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
A BASE DE CHOCOLATE EN EL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO. CASO: CANDY SHOPPE DEL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIEGO SEBASTIÁN CUEVA POVEA**

**DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO**

**QUITO, OCTUBRE 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Diego Serrano

**INFORMANTES:**

Ing. Marco Calvache

Ing. Nancy Perez

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a las personas que considero especiales en mi vida y que me llena de felicidad nombrarlos:

A mis padres y mi familia en general por brindarme el apoyo, amor, confianza y sobre todo la gran oportunidad de poder crecer y así cumplir mis anhelos y aspiraciones.

A mi novia, por estar apoyándome siempre y que hoy gracias a su tolerancia y amor he logrado culminar mi disertación.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por ser mis maestros de principios y valores únicos que empiezan en el hogar, por permitirme estudiar y ahora disfrutar de este gran sueño hecho realidad.

A mi director por sus sugerencias y aportes durante el desarrollo de este trabajo. De igual manera a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por darme la oportunidad de obtener un título profesional.

A mis calificadores por todos los consejos y puntos de vista emitidos para la culminación de mi disertación.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

- 1.1 ENTORNO ECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO DEL PAÍS, 5
  - 1.1.1 Producto Interno Bruto, 5**
  - 1.1.2 PIB per Cápita, 8**
  - 1.1.3 PIB Sectorial, 9**
  - 1.1.4 Índice de Precios al Consumidor (IPC), 11**
  - 1.1.5 Inflación Mensual y Anual 2011, 11**
  - 1.1.6 Inflación por División de Productos e indicadores Históricos, 12**
  - 1.1.7 Proyecciones 2011-2015, 14**
  - 1.1.8 Índice de Precios al Productor (IPP), 14**
  - 1.1.9 Población y Empleo, 16**
    - 1.1.9.1 Población Económicamente Activa (PEA), 17
    - 1.1.9.2 Desempleo y Subempleo, 17
- 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR SECUNDARIO, 19
  - 1.2.1 Características del Sector Secundario, 21**
  - 1.2.2 Estructura del Sector Secundario, 23**
  - 1.2.3 Índices de Volumen Industrial según Productos (IVI-CPC), 24**
  - 1.2.4 Panorama del Sector, 26**
- 1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (ANÁLISIS DE LA OFERTA), 29
  - 1.3.1 Competencia por Enfoque, 36**
    - 1.3.1.1 Chocolates de consumo Masivo, 38
    - 1.3.1.2 Chocolates Finos y Artesanales, 40
  - 1.3.2 Competencia, 41**
    - 1.3.2.1 Competencia Directa, 41
    - 1.3.2.2 Competencia Indirecta, 45
  - 1.3.3 Cuadro Comparativo de Competencia, 47**
- 1.4 LA EMPRESA, 48
  - 1.4.1 Descripción General, 48**
    - 1.4.1.1 La Marca, 49
    - 1.4.1.2 Mercado Objetivo, 50
    - 1.4.1.3 Modelo de Negocio, 51
  - 1.4.2 Misión, Visión, Valores Corporativos, 53**
    - 1.4.2.1 Misión, 53
    - 1.4.2.2 Visión, 54
    - 1.4.2.3 Objetivos Organizacionales, 54
    - 1.4.2.4 Valores Corporativos, 55

	<b>1.4.3 Diseño Organizacional, 56</b>
	1.4.3.1 Organigrama, 61
	<b>1.4.4 Productos Zoet Ofertados, 61</b>
	1.4.4.1 Trufas de Chocolate, 61
	1.4.4.2 Fresas y Cerezas Achocolatadas, 63
	<b>1.4.5 Situación General Financiera y Comercial de la Empresa, 63</b>
	1.4.5.1 Ventas, 63
	1.4.5.2 Canales de Comercialización, 65
	1.4.5.3 Crédito y Cobranzas, 66
	1.4.5.4 Flujo de Caja, 67
	1.4.5.5 Activo Fijo, 68
	1.4.5.6 Utilidad, 69
	<b>1.4.6 Análisis de las Fuerzas de Porter aplicados a la empresa, 70</b>
	1.4.6.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes, 70
	1.4.6.2 Poder de Negociación de los Proveedores, 73
	1.4.6.3 Amenaza de Nuevos Entrantes, 75
	1.4.6.4 Amenaza de Productos Sustitutos, 76
	1.4.6.5 Rivalidad entre Competidores, 76
	<b>1.4.7 Análisis FODA, 78</b>
<b>2</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO, 79</b>
	2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO Y DEMANDA, 79
	2.2 SEGMENTACIÓN, 82
	<b>2.2.1 Macro Segmentación, 82</b>
	<b>2.2.2 Micro Segmentación, 82</b>
	2.3 MERCADO OBJETIVO, 83
	2.4 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA, 85
	2.5 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA, 86
	2.6 IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS, 89
<b>3</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO, 102</b>
	3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CANDY SHOPPE, 102
	3.2 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA, (FO DO FA DA), 102
	3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, 104
	3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS “EFE” y “EFI”, 111
	3.5 MARKETING MIX, 115
	<b>3.5.1 Estrategia de Producto, 115</b>
	<b>3.5.2 Estrategia de Precio, 118</b>
	3.5.2.1 Objetivo de los Precios, 119
	3.5.2.2 Táctica de Precio Base, 119
	3.5.2.3 Descuentos, 120
	3.5.2.4 Estructura de Precios, 120
	<b>3.5.3 Estrategia de Plaza, 123</b>
	3.5.3.1 Criterios de Selección de la Plaza, 123
	3.5.3.2 Clasificación de los Canales, 123
	<b>3.5.4 Estrategia de Promoción, 125</b>
	3.5.4.1 Promoción de Ventas, 125

3.5.4.2	Publicidad, 126
3.6	ESTRATEGIAS FINANCIERA, 127
3.6.1	<b>Inversión- Activo Fijo, 127</b>
3.6.2	<b>Financiamiento, 136</b>
3.7	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO-COMERCIAL, 138
<b>4</b>	<b>ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA, 142</b>
4.1	ANÁLISIS DE COSTOS (COSTEO ESTÁNDAR), 142
4.2	PUNTO DE EQUILIBRIO, 145
4.3	PRESUPUESTOS, 148
4.3.1	<b>Presupuestos de Ventas e Ingresos, 148</b>
4.3.2	<b>Presupuestos de Costos, 150</b>
4.3.3	<b>Presupuestos de Gastos, 151</b>
4.3.4	<b>Presupuestos de Ingresos y Gastos Financieros, 155</b>
4.3.5	<b>Presupuestos de Caja, 156</b>
4.4	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS, 157
4.4.1	<b>Estado de Resultados Proyectados, 157</b>
4.4.2	<b>Balance General Proyectados, 158</b>
4.5	ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS, 159
4.6	FLUJOS DE EFECTIVO, 163
4.7	TASA DE DESCUENTO, VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO, 164
4.7.1	<b>Tasa de Descuento, 164</b>
4.7.2	<b>Valor Actual Neto, 165</b>
4.7.3	<b>Tasa Interna de Retorno, 166</b>
4.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 167
4.9	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, 168
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 169</b>
5.1	CONCLUSIONES, 169
5.2	RECOMENDACIONES, 171
	<b>BIBLIOGRAFÍA, 173</b>
	<b>ANEXOS, 176</b>
	ANEXO 1, 177

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación plantea un plan estratégico bajo el enfoque financiero y de marketing que viabilice la sostenibilidad de la empresa Candy Shoppe del Ecuador, empresa dedicada a elaboración y comercialización de confites y productos a base de chocolates en el Distrito Metropolitano de Quito.

El plan estratégico se presenta como un documento integral desarrollado bajo el concepto de administración estratégica donde se puntualiza el análisis de situación actual, factores internos y externos, estudio técnico de mercado con el fin de desarrollar y proponer las estrategias, decisiones y acciones administrativas vitales que determinen el desempeño de la organización en el tiempo.

El análisis del entorno es el primer punto estudiado dentro del cual se analizan las variables macro y micro económicas del país y del sector secundario nacional. Las proyecciones, evolución y variaciones de los principales indicadores son tomadas como referencia dentro de este estudio. El análisis del entorno es complementado con el estudio detallado de la competencia para lo cual se desarrolló una matriz de los competidores y sus productos más representativos; para posteriormente describir la estructura, el modelo de negocio, oferta de productos y el FODA de Candy Shoppe.

A continuación de los estudios de entorno y mercado, se desarrolla el plan estratégico en sí, considerando en primera instancia los objetivos organizacionales y factores críticos de

éxito. En cuanto a las estrategias están son propuestas en un enfoque comercial y financiero considerando el perfil FODA (FO DO FA DA) de Candy Shoppe, de esta manera se plantea estrategias para el producto, precio, plaza, promoción, publicidad.

Para respaldar los resultados y valorar técnicamente los impactos financieros de las estrategias se presenta el estudio financiero que considera costos estándar de los productos, presupuestos de gastos, ingresos, estados de resultados, balance general, flujo de caja y efectivo.

Los resultados de los principales índices financieros tanto de operación como de resultados (ROA, ROE, liquidez, endeudamiento) son analizados en una matriz separada argumentando las razones para las principales variaciones.

El plan estratégico concluye con la presentación de resultados y sugerencias de utilidad para la administración de Candy Shoppe, potenciales inversionistas y demás grupos de interés.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el emprendimiento de nuevas ideas, negocios o empresas es considerado como una iniciativa empresarial prioritaria para desarrollo de la economía en la sociedad debido a su capacidad de generación de empleo y dinamismo en la economía.

Ecuador ha entablado programas e incentivos que motivan y fomentan nuevos emprendimientos en el mercado especialmente en áreas estratégicas de la economía ecuatoriana como los alimentos: cacao, banano, café entre otros.

Considerando la importancia actual del emprendimiento en pequeñas y medianas empresas no solo en la economía del Ecuador sino en la economía mundial, Candy Shoppe se muestra como una empresa atractiva, creada como una iniciativa de negocio familiar con aspiraciones de alto crecimiento en el mercado ecuatoriano.

En base a la necesidad de conservar y fortalecer en el tiempo las iniciativas empresariales se desarrolla el presente plan estratégico que expone un sistematizado análisis de la empresa Candy Shoppe con el fin de diagnosticar, evaluar y proponer las acciones estratégicas requeridas para garantizar el fortalecimiento y crecimiento del negocio en el mercado ecuatoriano.

Al final del plan estratégico se presentan resultados favorables sustentados técnicamente mediante los estudios financieros que proyectan y sugieren la aplicación de las estrategias propuestas.

## **1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

A finales de la década de los '90 el Ecuador vivió la peor crisis financiera de su historia originada por una secuencia de factores internos y externos que concluyeron en la sustitución de la moneda oficial, el sucre por el dólar de los Estados Unidos como única alternativa para sostener la economía del país.

Las secuelas de la guerra con el Perú, el fenómeno del Niño, la caída del precio de petróleo entre 1999 y el 2000, mas la inestabilidad política interna y la suspensión de créditos internacionales formaron las circunstancias que dieron origen a la crisis de la economía ecuatoriana.

La inestabilidad social a finales de 1999 se caracterizó principalmente por la inflación, el desempleo y la depreciación de la moneda durante varios meses previo la crisis del sistema financiero que detonó con la pérdida de liquidez de la banca privada obligando al estado ecuatoriano a un salvataje bancario en un intento para evitar la quiebra del sistema financiero nacional.

Dentro de este escenario de desconfianza hacia el sistema bancario los depositantes e inversionistas optaron por la demanda especulativa de dólares presionando el tipo de cambio a una depreciación acelerada del sucre y la salida de capitales al exterior.

Durante el período de 1999 al 2000 el sucre se depreció de 5.000 a 26.000 sucres por cada dólar obligando al estado a congelar el tipo de cambio en 25.000 sucres y decretar el cambio de moneda de curso legal al dólar en Enero del año 2000 durante la Presidencia de Jamil Mahuad.

A partir de este proceso, en el Ecuador se generaron nuevos fenómenos económicos y sociales ajenos a la dolarización que constituyeron las características del entorno económico desde los primeros años de dolarización hasta la situación vigente del país.

La migración hacia los Estados Unidos y Europa constituyó una nueva fuente de recursos económicos para la economía del país convirtiendo a este fenómeno social y a las remesas en una de las principales fuentes de divisas en los últimos años.

La apreciación del Euro frente al dólar y la creciente demanda de petróleo complementaron los factores externos que sostuvieron la dolarización y beneficiaron en la recuperación de la economía.

Transcurridos doce años de la crisis a la situación actual, el Ecuador ha conservado su sistema monetario dolarizado indicando un resultado económico favorable tras esta decisión.

Desde el punto de vista macroeconómico, estas circunstancias continúan en la actualidad siendo variables de gran impacto en la economía nacional y han permitido conservar una relativa estabilidad económica bajo la seguridad de una moneda fuerte beneficiando principalmente al control de la inflación, el producto interno bruto y la balanza comercial.

En contraste con estos índices económicos el contexto nacional muestra desequilibrios sociales y económicos generados principalmente por los índices elevados de desempleo/subempleo y la desigualdad en la distribución del ingreso o concentración de la riqueza; obligando al análisis individual de estas variables como factor de sensible influencia en la realidad de los sectores empresariales en cada negocio.

## 1.1 ENTORNO ECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO DEL PAÍS

### 1.1.1 Producto Interno Bruto

De acuerdo con las primeras cifras oficiales del Banco Central se estima que el PIB del Ecuador alcanzará los 26 mil millones de dólares (a precios constantes) para el 2011, un crecimiento equivalente al 5,2% respecto al año 2010.

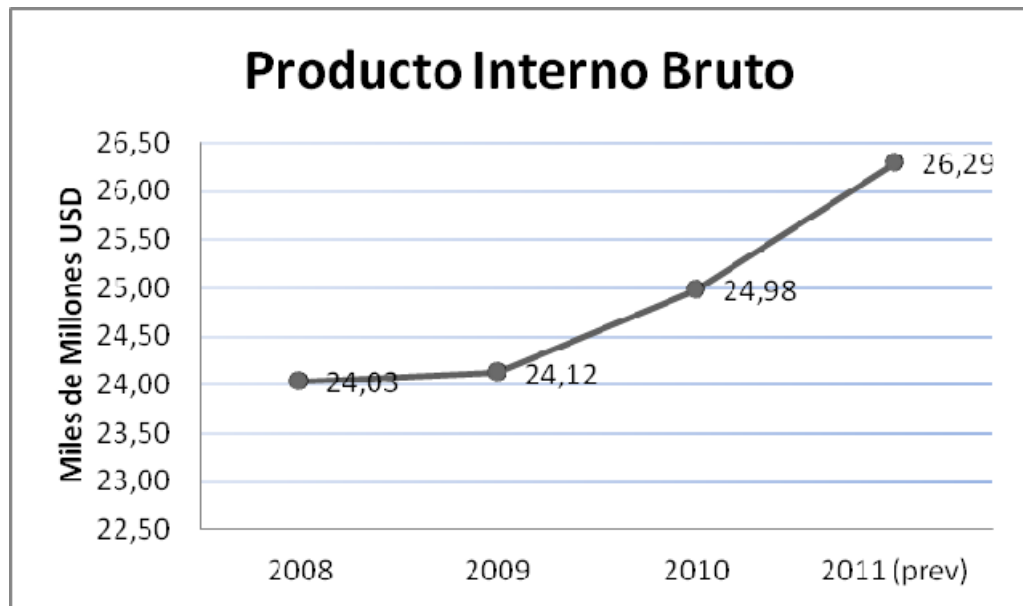
La estructura del PIB para el 2011 se compondría en un 13% por el PIB del sector petrolero, un 77,9% lo conformaría el PIB del sector no petrolero siendo este sector el de mayor crecimiento y proyección con un incremento porcentual del 5,4% sobre el año 2010.

Este crecimiento en el PIB no petrolero ha sido destacado por la ministra Coordinadora de la Producción, Nathalie Cely como un signo de recuperación de la economía ecuatoriana durante el 2010<sup>1</sup> señalando este desempeño como superior al de años anteriores excluyendo los efectos de la crisis internacional.

---

<sup>1</sup> [[http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20086:ministra-cely-pib-no-petrolero-supero-estimaciones-del-banco-central-del-ecuador-&catid=1:archivo](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20086:ministra-cely-pib-no-petrolero-supero-estimaciones-del-banco-central-del-ecuador-&catid=1:archivo)]

Gráfico N° 1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diego Cueva

Cuadro N° 1

---

**PRODUCTO INTERNO BRUTO PETROLERO Y NO PETROLERO**

---

	2008	2009	2010	2011 (prev)
<b>Miles de Millones de dólares de 2000</b>				
PIB ramas petroleras	3,43	3,34	3,26	3,41
PIB ramas no petroleras	18,42	18,59	19,42	20,48
Otros elementos del PIB	2,17	2,18	2,30	2,40
PIB total	24,03	24,12	24,98	26,29

<b>Tasas de variación (a precios de 2000)</b>				
PIB ramas petroleras	0,8%	-2,6%	-2,6%	4,8%
PIB ramas no petroleras	8,8%	0,9%	4,5%	5,4%
Otros elementos del PIB	11,5%	0,3%	5,6%	4,2%
PIB total	7,2%	0,4%	3,6%	5,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diego Cueva

Pese a la favorabilidad de estas cifras las expectativas económicas para el 2011 se incrementan aún mas ante la previsión que los resultados económicos reales podrían superar las estimaciones iniciales del Banco Central una vez publicado el informe de resultados de las cuentas nacionales del primer trimestre del 2011.

El informe económico del primer trimestre del año indica un crecimiento anual del PIB del 8,6%, seguido en igual tendencia al sector no petrolero con un crecimiento del 8,2% sugiriendo como motor de este crecimiento a la inversión, las exportaciones y el consumo de los hogares.

Dentro de los supuestos macroeconómicos 2011-2014 publicados por el Banco Central el crecimiento económico de este período se explica por el dinamismo de la inversión pública iniciada en el año 2008.

El crecimiento del PIB a precios corrientes crecería en una tasa superior al 5% para el período 2011-2014, justificado el incremento mediante las premisas de:

- 2011-2012: inversión pública, especialmente en los sectores petrolero e hidroeléctrico.
- 2013-2014: mayores niveles de inversión, especialmente en el sector minero y en la nueva Refinería de “El Pacífico”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> **Fuente:** Banco Central del Ecuador: Supuestos Macroeconómicos 2011-2014

El crecimiento del PIB no petrolero a precios corrientes asciende en una tasa de 5,59% para el 2011, 5,57% para el 2013 y 5,42% para el 2014 de acuerdo con los supuestos del BCE.

En complemento con estas cifras, el Fondo Monetario Internacional en su informe económico (World Economic Outlook, Abril'11) publica el PIB Ecuatoriano a precios constantes para los años 2012-2015, reporte del cual se observa que el PIB para el 2012 sería de \$ 26,4 mil millones de dólares con un crecimiento promedio de +2,7% anual hasta los \$ 28,3 mil millones de dólares de PIB en el año 2015.

Estas estimaciones indican una tendencia estable de desarrollo, favorable en la producción nacional y en el crecimiento monetario de la economía del país sin considerar el efecto de la inflación en el PIB.

### **1.1.2 PIB per Cápita**

El producto interno bruto per cápita muestra la relación entre el crecimiento de la economía medido por el PIB y el crecimiento de la población del país. En las publicaciones del BCE el PIB per cápita asciende a USD 1,825, incrementando un 3,8% respecto del 2010.

**Cuadro N° 2**

<b>VARIABLES \ AÑOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011 (prev)</b>
Población millones de habitantes (*)	<b>13,81</b>	<b>14,01</b>	<b>14,20</b>	<b>14,41</b>
	1,5%	1,5%	1,4%	1,4%
<b>Dólares del 2000</b>				
Producto interno bruto	1.741	1.722	1.759	1.825
Tasas de variación	5,7%	-1,1%	2,1%	3,8%

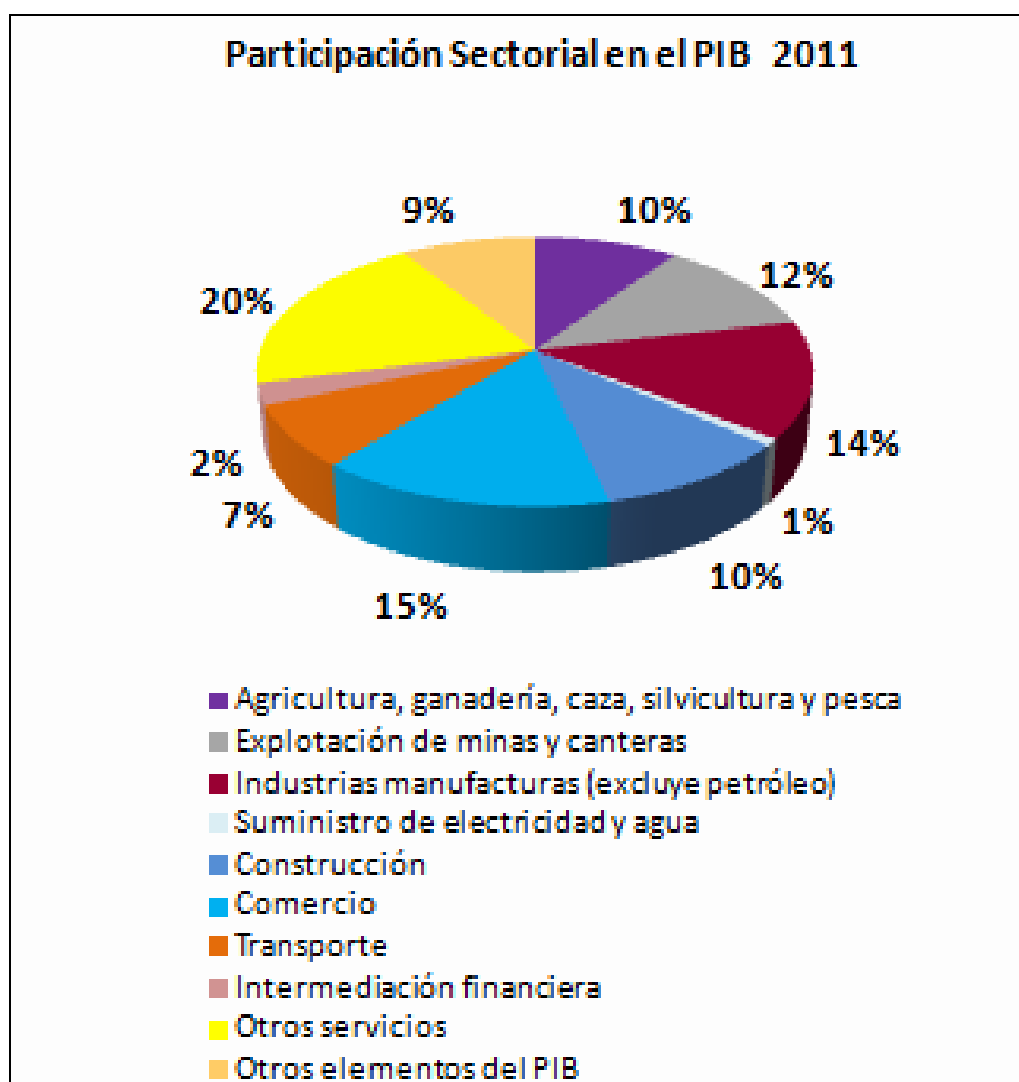
### 1.1.3 PIB Sectorial

En el Ecuador gran parte de los ingresos en el presupuesto general de estado son producto del volumen de las exportaciones de petróleo por su precio de venta en los mercados internacionales, en consecuencia la fluctuación real de los precios del crudo o de la producción ocasionan severos desajustes en la economía del país; convirtiendo al Ecuador en un país financieramente dependiente de este recurso.

La tendencia global en la búsqueda de nuevas fuentes de energía para la sustitución de los combustibles fósiles compromete al Ecuador a la reestructura de su economía hacia un enfoque en los sectores no petroleros en el mediano y largo plazo.

En estas circunstancias los gobiernos encargados deberán incentivar y fortalecer en el corto plazo estos sectores para lo cual es importante identificar los principales sectores productivos del país y su participación en el PIB estimado 2011:

Gráfico N° 2



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

De estas cifras es importante destacar el aporte de los sectores de comercio y manufactura principales actividades económicas de Candy Shoppe. Estas actividades están presentes en el PIB con una participación de 14,8% y 13,9% respectivamente. En conjunto estos dos sectores alcanzarían una participación del 28,77% con un crecimiento promedio de 4,56% dentro de los 26,2 mil millones del PIB 2011.

En este esquema se puede identificar las características de la economía ecuatoriana mediante la división del producto interno bruto por clase de actividad económica y su peso porcentual de participación.

Acoplado las actividades a los respectivos sectores de la economía se puede apreciar el porcentaje de contribución de los sectores primario, secundario, terciario en el PIB 2011, las actividades de agricultura, ganadería, caza, pesca más la explotación de minas y canteras conforman el sector primario de la economía ecuatoriana representando el 22% de PIB. El sector secundario o de la industria manufacturera aporta con el 14% del PIB.

#### **1.1.4 Índice de Precios al Consumidor (IPC)**

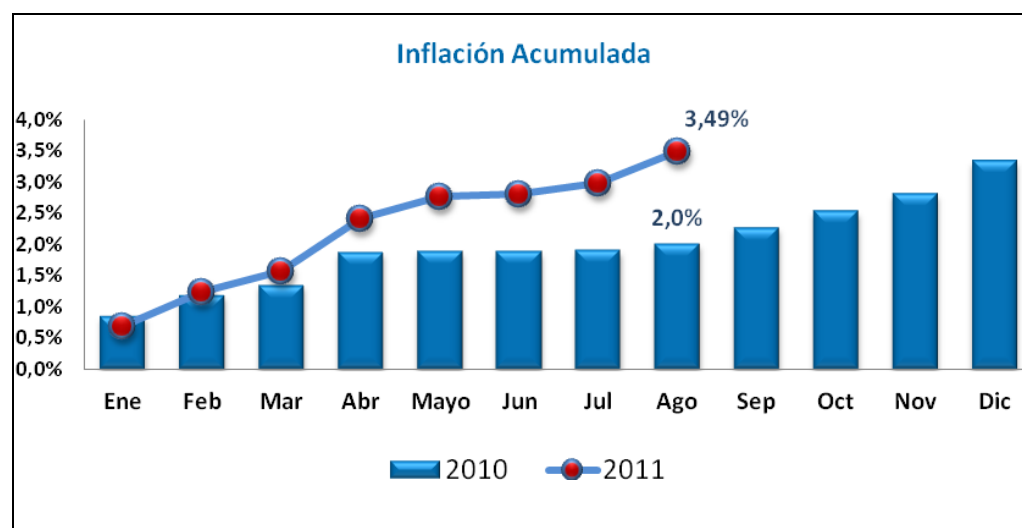
El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) calcula periódicamente los índices de precios al consumidor para medir la indecencia inflacionaria de los costos y la intermediación de bienes y servicios en la formación de los precios finales al consumidor registrando la inflación histórica para cada período.

#### **1.1.5 Inflación Mensual y Anual 2011**

El índice de precios al consumidor de Agosto 2011 se ubicó en 133,49; alcanzando una inflación mensual de 0,49%. A nivel anual, la inflación fue de 4,84% respecto al mismo mes del año 2010.

En relación a la inflación acumulada el porcentaje de Enero a Agosto 2011 se ubica en 3,49% representando una variación de 1,49 puntos porcentuales sobre el mismo período del año 2010.

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 1.1.6 Inflación por División de Productos e indicadores Históricos

La división de artículos clasificados como alimentos y bebidas no alcohólicas son los de mayor incidencia en la contribución de la inflación para este período.

A este grupo pertenecen principalmente artículos de consumo diario como: pan, papas, tomates, plátanos, pollo, café entre otros.

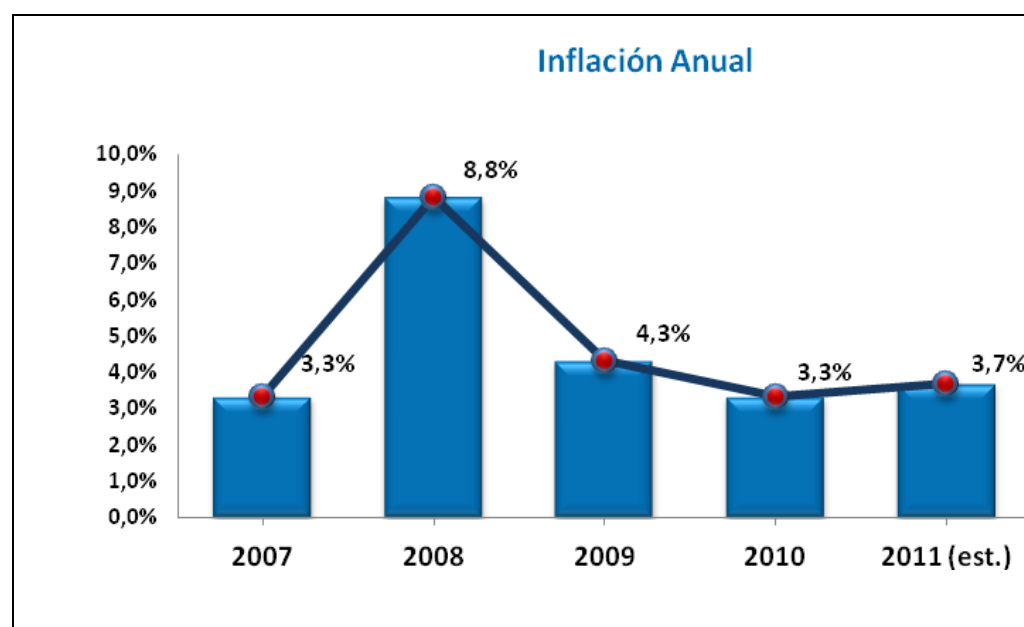
En los últimos cinco años el Ecuador ha manejado índices considerablemente estables que no superan los 4,5 puntos porcentuales de inflación anual,

exceptuando el periodo 2008 donde el índice de inflación cerró en 8,8% casi triplicando del índice del 2007.

Los factores que incidieron en este resultado obedecen al incremento en el gasto público nacional y a los efectos de la crisis económica mundial que impactó en toda la región.

Estos agentes externos e internos ubicaron al Ecuador entre los países de mayor inflación en la región durante este período ya que países como Perú y Colombia atenuaron los efectos inflacionarios de la crisis mediante la devaluación de su moneda, política monetaria que Ecuador ya no puede ejecutar.

**Gráfico N° 4**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 1.1.7 Proyecciones 2011-2015

De acuerdo con el reporte de supuestos macroeconómicos 2011-2015 del Banco Central, la inflación para el 2011 cerraría en 3,7%; índice ligeramente superior al año 2010.

Para el Fondo Monetario Internacional la inflación del 2011 cerraría en 3,4%.

**Cuadro N° 3**

Inflación	2011	2012	2013	2014	2015
<b>BCE</b>	3,69%	3,68%	3,82%	3,82%	-
<b>FMI</b>	3,40%	3,10%	3,00%	3,00%	3,00%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Diego Cueva

Las estimaciones de acuerdo con en las dos fuentes señalan una tendencia de inflación baja y estable para estos períodos indicando un comportamiento general favorable de la economía y de la evolución en los precios.

### 1.1.8 Índice de Precios al Productor (IPP)

El índice de precios al productor mide la incidencia inflacionaria de los costos de producción en la formación de los precios al productor.

Este índice se calcula a partir de los precios finales al consumidor excluyendo los gastos y márgenes de la distribución y almacenaje, los seguros e impuestos indirectos de la mercadería.

De esta forma el índice IPP indica los precios ex fábrica del sector, más los impuestos directos y las variaciones resultado de la inflación o incremento en los costos y gastos respecto con el período de referencia. Este índice equivale al precio de venta de la fábrica o del fabricante en su propia locación.

La técnica utilizada en el cálculo del índice de precios al productor a nivel nacional considera la sumatoria del índice IPP de cada sector o actividad económica ponderado por su participación en el índice nacional.

De esta forma el índice IPP se forma de acuerdo con la siguiente estructura de ponderación:

**Cuadro N° 4**

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>%</b>
PRODUCTOS DE AGRICULTURA SILVICULTURA Y PESCA	23,9%
MINERALES, ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	0,4%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS, ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES	26,4%
OTROS BIENES TRANSPORTABLES, EXCEPTO PRODUCTOS METALICOS	39,7%
PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	9,6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

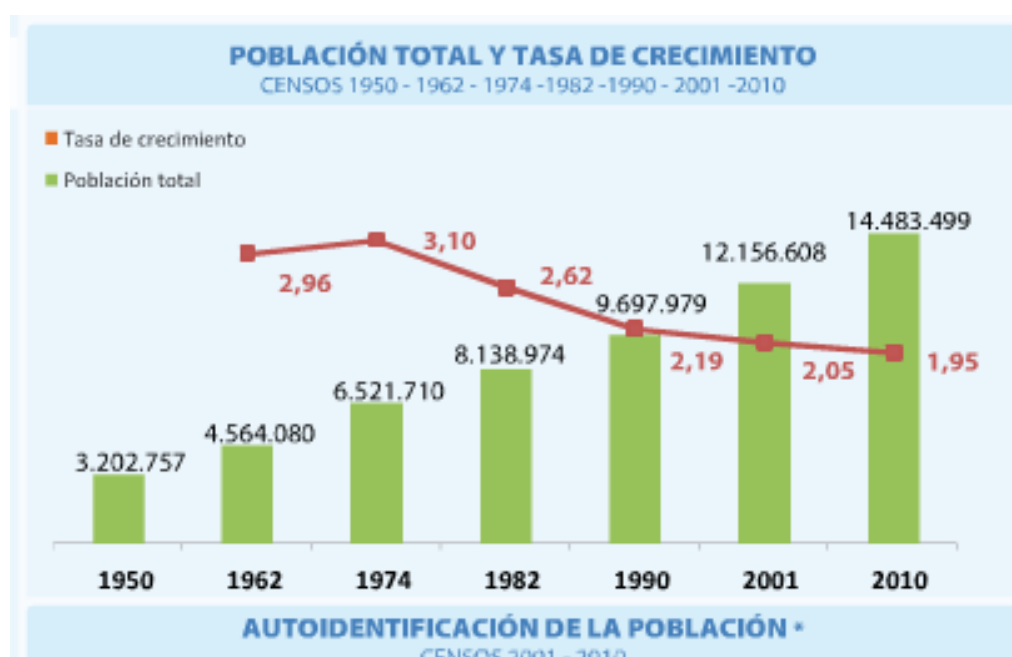
**Elaborado por:** Diego Cueva

El índice de precios al consumidor de Agosto 2011 se ubicó en 1637,5; un 1,41% de incremento mensual alcanzando una variación acumulada de 5,1% de Enero a Agosto.

### 1.1.9 Población y Empleo

14'483.499 de habitantes son los resultados del último censo nacional de población y vivienda realizado en el año 2009, esta cifra marca una tendencia creciente desacelerada respecto con los datos de los últimos censos oficiales del INEC.

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC.

**Elaborado por:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

La población perteneciente a la provincia de Pichincha asciende a 2'576.287 de habitantes. El 87% de este total se encuentran concentrados en el cantón Quito que alberga a 2'239.191 habitantes.

Rumiñahui y Cayambe son los cantones en Pichincha que siguen a continuación de Quito con la mayor cantidad de habitantes con 85.852 y 85.795 respectivamente.

### 1.1.9.1 Población Económicamente Activa (PEA)

La población económicamente activa en el Ecuador se divide en habitantes ocupados y no ocupados. El sector clasificado como ocupados se subdivide en un sector de plena ocupación o ocupación adecuada y un sector de subocupación que puede ser visible o de otras formas de subocupación.

En el siguiente cuadro elaborado por el INEC y publicado en su reporte boletín laboral de Junio'11 se detalla el desglose de la población económicamente activa del total de las áreas rurales.

**Cuadro N° 5**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	4.407.498	2.546.263	1.861.235
Ocupados	4.127.325	2.400.786	1.726.539
Sector Formal	1.861.618	1.123.954	737.664
Sector Informal	1.911.916	1.117.087	794.830
No Clasificados por sectores	198.880	150.863	48.016
Servicio Doméstico	154.911	8.882	146.029
Desocupados	280.173	145.476	134.696

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 1.1.9.2 Desempleo y Subempleo

El desempleo es una de las variables económicas con mayor impacto social en el país debido a su directa afectación en la población.

De acuerdo con los sondeos de la encuestadora Cedatos Gallup el desempleo es calificado como el principal problema que percibe la sociedad ecuatoriana seguido por la delincuencia e inseguridad. En el muestreo nacional de Santiago Pérez los resultados calificaron como los principales problemas sociales a la inseguridad, el desempleo y los precios altos, en ese orden de prioridad.<sup>3</sup>

A diciembre de 1999 se registró el mayor índice histórico de desempleo en el Ecuador alcanzando un 14,4% y el subempleo llegó al 68,4% sobre una población económicamente activa de 3'769.581 personas, convirtiendo este en unos de los factores que desembocó en la crisis económica del país.

Para el final del primer semestre del 2011 el índice de desempleo en el Ecuador bajó a 6,4%, una reducción anual de 1,3 puntos en relación al año 2010 siendo uno de los menores índices de la historia en el Ecuador. El subempleo bajó 3,7 puntos al pasar de 50,4% a 46,7% en igual período, en una PEA de 4'407.498 personas de acuerdo al INEC.

Esta reducción en los índices de desempleo esta correlacionado con el crecimiento de la economía en los primeros tres meses del 2011 en un 8,6%, según dijo el presidente del directorio del Banco Central, Diego Borja destacando adicionalmente que “el empleo creció básicamente en el sector no petrolero de la economía”.

---

<sup>3</sup>[http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/dicen\\_encuestadores\\_inseguridad\\_y\\_desempleo\\_son\\_el\\_mayor\\_problema\\_de\\_ecuador--118027](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/dicen_encuestadores_inseguridad_y_desempleo_son_el_mayor_problema_de_ecuador--118027)

Complementando estas afirmaciones Byron Villacís director del INEC señaló: "Los sectores de mayor incremento de empleados han sido el de la industria manufacturera, con un incremento de 38.000 puestos de trabajo (...), sector de la enseñanza con un incremento de 28.000 puestos de trabajo"<sup>4</sup>.

Pese al descenso del índice de subempleo en el país, un índice de 46,7% de subempleo es todavía un elevado indicador que afecta y desestima la realidad laboral en el país.

El subempleo representa condiciones de trabajo no adecuadas para las capacidades del trabajador, para la población se convierte en una realidad social y una alerta nacional cuando este representa una alta proporción en relación con su población económicamente activa como el caso actual del país.

## 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR SECUNDARIO

El sector secundario es el conjunto de actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector: siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, las industrias de base etc. La construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte, pues su importancia le confiere entidad propia.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.eluniverso.com/2011/04/15/1/1356/desempleo-ecuador-cae-70-primer-trimestre.html>

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_secundario](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_secundario)

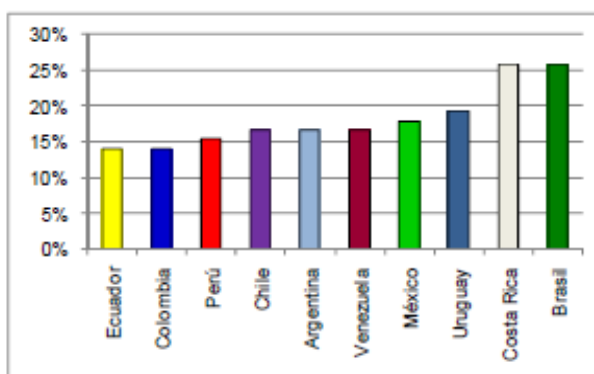
El sector secundario o industrial del país aporta con el 14% del producto interno bruto nacional como se detalló en el esquema de PIB por división sectorial. Este 14% representa el valor total de la producción manufacturada del país que para el año 2010 ascendió a 3,5 mil millones de dólares en el PIB, y para el año 2011 se estima en 3,6 mil millones de dólares.

La industrialización considera al proceso de cambio de una economía basada en la explotación del sector primario a una fundamentada en el crecimiento industrial y lo que éste representa en términos económicos del producto interno bruto.

En estos términos no se puede calificar como significativo al crecimiento del sector manufacturero del país en los últimos años en contraprestación del sector primario, de hecho en los últimos años el nivel industrial medido por su participación en el PIB ha permanecido constante bordeando el 14%; en valores monetarios, sobre los tres mil millones de dólares.

En un nivel regional, el grado de participación industrial del Ecuador se muestra como uno de los más bajos entre los países andinos, pero se encuentra cercano al promedio regional en términos de participación porcentual en el PIB.

Econestad S.A. empresa dedicada a proveer información económica a varias instituciones del país, en su informe económico n.- 36 publica un análisis referencial de la participación del PIB manufacturero en las economías de la región del cual se puede observar comparativamente el nivel de industrialización de cada nación.

**Gráfico N° 6**

**Fuentes:** Institutos de Estadísticas locales y Banco Central del Ecuador

En esta escala comparativa destaca la participación industrial de Costa Rica y Brasil por sobre el 25% debido a su alta producción y elaboración de productos de alta tecnología, como los chips Intel en el caso de Costa Rica y los teléfonos Nokia en el caso de Brasil.<sup>6</sup>

### 1.2.1 Características del Sector Secundario

En el país la industria manufacturera se caracteriza por ser territorialmente centralizada en Quito y Guayaquil, y poco diversificada por clase de actividad productiva, esto quiere decir que pocas ramas de actividad económica componen el 14% del aporte del sector secundario en el PIB.

En las provincias de Guayas y Pichincha se concentran aproximadamente sobre el 75% del total de industrias del país formando los más importantes parques industriales que aportan con casi la totalidad de la producción local sin considerar la producción petrolera.

<sup>6</sup> <http://www.econestad.com/>

En Pichincha, para 1941 el municipio de Quito contaba con los complejos industriales de Chimbacalle en el sur y del Inca en el norte de la ciudad. Para los años 70 ya se había habilitado las áreas de uso industrial en Carcelén y en Turubamba, sectores que hasta la actualidad son las más productivas y competitivas albergando a empresas como General Motors, Confiteca, Andec entre otras.

El “Parque Industrial de Turubamba” ubicado en el sector del mismo nombre al extremo sur de la ciudad, representa el 20,41% del Producto Interno Bruto del Distrito Metropolitano de Quito y es un considerable generador de mano de obra. El parque de Turubamba cuenta con más de 60 hectáreas vacantes, 43 de ellas con infraestructura básica disponible y está conectado a las más importantes vías de distribución urbana.<sup>7</sup>

Dado el crecimiento demográfico y del sector manufacturero modernos proyectos de parques industriales dentro del distrito metropolitano (como en la parroquia Pifo) se analizan buscando el desarrollo organizado del sector y la optimización de recursos logísticos y financieros mediante ahorros en costos fijos y tributarios, considerando que hoy en día el sector industrial se ha extendido hasta los valles de Tumbaco, Los Chillos y Pomasqui consolidando a la capital como un puntal de desarrollo de valor agregado y generación de empleo.

---

<sup>7</sup>[http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/actual\\_administracion\\_trabaja\\_en\\_consolidacion\\_de\\_parques\\_industriales\\_de\\_turubamba\\_e\\_itulcachi--501](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/actual_administracion_trabaja_en_consolidacion_de_parques_industriales_de_turubamba_e_itulcachi--501)

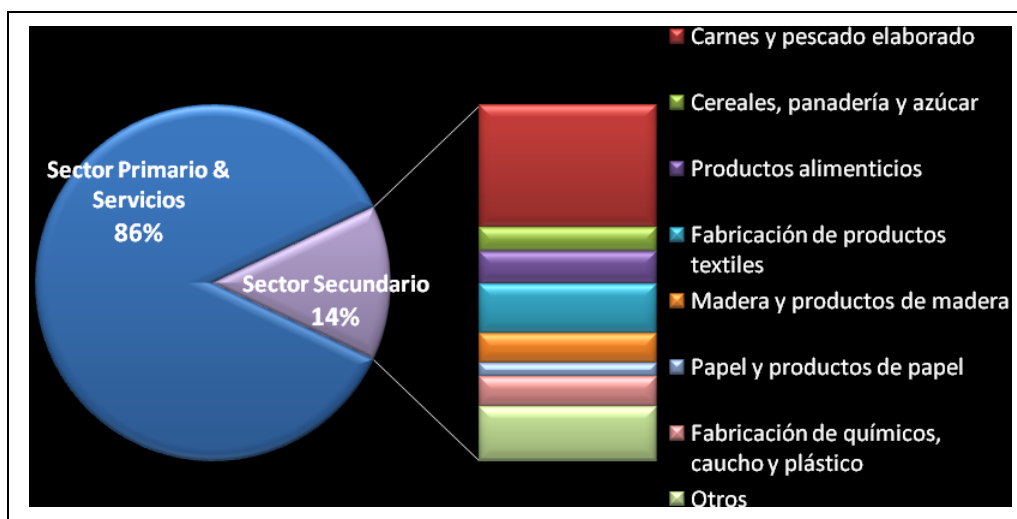
### 1.2.2 Estructura del Sector Secundario

En general la estructura manufacturera nacional se considerara como poco diversificada al estar principalmente vinculada con la fabricación de productos de consumo alimentario.

El 14% del PIB industrial está conformado por un 7% perteneciente a las actividades relacionadas con la elaboración de productos alimenticios como carnes, pescado, azúcar, cereales y panadería.

Un 3% relacionado con las ramas de fabricación de productos textiles y madera, un 1% perteneciente a la fabricación de químicos, caucho y plástico, y un 3% de otras ramas de actividad.

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Diego Cueva

De estas actividades económicas relacionadas con la producción de alimentos y bebidas se destaca que su producción proviene principalmente de tres provincias: Guayas con un aporte del 42% de esta producción, Pichincha que aporta el 35% y Manabí el 13%.

El 10% restante lo aportan las demás provincias del país.

Entre las principales industrias que conforman el sector secundario vinculado con la producción de alimentos y bebidas en el Ecuador están:

- Inalecsa - Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A.
- La Fabril S.A.
- Pronaca – Procesadora Nacional de Alimentos.
- Industria Láctea Tony.
- Nestlé del Ecuador.
- Cervecería Nacional.
- Confiteca C.A.
- Ingenio La Troncal.
- Ecuasal.
- Pasteurizadora Quito.

### **1.2.3 Índices de Volumen Industrial según Productos (IVI-CPC)**

El índice IVI es un indicador calculado por el INEC que mide el nivel de producción de bienes manufacturados en el país. Para la medición de este

índice se utiliza el valor monetario de las ventas y del inventario de productos finales al término de un período para determinar la producción mensual. Este índice en la práctica permite identificar fenómenos económicos que afectan el desempeño de las industrias como la estacionalidad, disminución y aumento de la demanda o especulación del mercado reflejados en la variación de la producción.

A nivel nacional se observa que el índice IVI ha aumentado en los primeros meses del año 2011 en relación con el año 2010 sin embargo este crecimiento es inferior al registrado en el año 2010 comparado con el año 2009. Este crecimiento desacelerado obedecería a la redirección de los recursos hacia el sector del comercio y servicios de acuerdo con el criterio de Pablo Dávalos analista económico: “los recursos se están dirigiendo al consumo, es decir, a mover el sector comercial de la economía, mientras que el sector que genera valor agregado, no”.<sup>8</sup>

En relación con el índice IVI de los productos de cacao, chocolate y artículos de confitería preparados con azúcar se observa un crecimiento del valor monetario de la producción en el año 2010 y una tendencia creciente en los últimos tres años de acuerdo con los datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC.

---

<sup>8</sup> Noticias Omar Serrano-DRA-BIESS: <http://omarserranocueva.com/blog/?p=3504>

**Gráfico N° 8**

Serie Histórica: 236 - CACAO, CHOCOLATE Y ARTÍCULOS DE CONFITERÍA PREPARADOS CON AZÚCAR

Gráfico Excel PDF

AÑOS/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2008	145,06	125,66	159,82	169,04	223,09	213,66	226,43	172,88	196,61	235,63	243,01	185,02
2009	161,01	140,11	195,00	146,81	155,24	151,75	173,59	170,58	201,97	207,40	195,84	197,12
2010	157,95	170,30	170,40	199,43	172,00	173,62	183,98	176,27	248,55	224,17	218,13	205,51
2011	140,84	147,68	158,14	171,25	190,46	---	---	---	---	---	---	---

Datos Provisionales: Marzo 2011, Abril 2011 y Mayo 2011.

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Diego Cueva

El incremento del índice de producción en esta categoría de bienes obedece al aumento de volumen de producción del sector complementado al efecto incremental de los precios conllevando a concluir en un favorable desempeño de estos productos en el mercado.

#### 1.2.4 Panorama del Sector

El sector manufacturero del país es una de las divisiones económicas con mayor potencial de crecimiento en la economía ecuatoriana, la planificación y voluntad política del estado así lo considera.

El cambio en la estructura productiva del país como objetivo nacional apertura nuevas oportunidades y favorables perspectivas a corto plazo especialmente en los sectores considerados de desarrollo estratégico. En los supuestos macroeconómicos del Banco Central detallados a continuación se describen las expectativas de desempeño para el sector industrial del país.

Manufactura: Crecería 4.9% en el año 2011, impulsada por las altas importaciones de bienes de capital y materias primas registradas en este año.

En los siguientes años (2012-2014), se mantendrían crecimientos importantes, puesto que se apuntaría al cumplimiento del objetivo del Gobierno Nacional de impulsar el cambio en la estructura productiva del país y reducir las importaciones de bienes de consumo, para generar un “desarrollo endógeno”.

Especial atención requeriría la agroindustria, para generar productos con mayor valor agregado. El apoyo del Gobierno se traduciría en crear el “ecosistema” favorable para la expansión de este tipo de producción, tanto para el mercado interno como externo, especialmente de empresas pequeñas y medianas de carácter comunitario o asociativo.<sup>9</sup>

En concordancia con estos lineamientos el código de la producción publicado en Enero de este año plantea ajustes y reformas tributarias que incentivan el comercio y la inversión beneficiando a todas las empresas del país nuevas o ya existentes.

Entre los principales ajustes aplicables a todas las sociedades se destaca:

- Reducción gradual de tres puntos del Impuesto a la Renta, 1 punto cada año:
  - Ejercicio fiscal 2011: 24%
  - Ejercicio fiscal 2012: 23%
  - Ejercicio fiscal 2013 en adelante: 22%.

---

<sup>9</sup> **Fuente:** Banco Central del Ecuador: Supuestos Macroeconómicos 2011-2014

- Exclusión en el cálculo del impuesto mínimo de los gastos incrementales por nuevo empleo o mejoras salariales, adquisición de nuevos activos para mejoras de productividad y tecnología, producción más limpia y de todos los incentivos del Código.
- Reducción del 10% del Impuesto a la Renta para la reinversión de la utilidad en activos productivos relacionados con innovación y tecnología.

Adicionalmente para nuevas empresas se planea la exoneración del impuesto a la renta por cinco años para las inversiones realizadas en sectores priorizados y fuera de las áreas urbanas de Quito y Guayaquil.

El ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad en su publicación “Plan de mejora competitiva sector de alimentos frescos y procesados” (22 de Junio 2011) presenta el análisis del sector cacaotero ecuatoriano dentro de un plan estratégico a largo plazo.

La visión a futuro del sector dentro de este plan declara el posicionar al Ecuador como productor americano líder de chocolates Premium utilizando cacao finos de diversos orígenes de Ecuador y del mundo en diez años.

En concordancia con esta exposición surge el objetivo de: introducir el chocolate ecuatoriano al mercado internacional, promocionar y educar al consumidor nacional y de países vecinos, lo que demuestra la firme intención del estado de potenciar el sector cacaotero y sus productos derivados mediante

es establecimiento de nuevas relaciones y asociaciones para el apoyo en la producción y distribución de estos productos.

Acciones Estratégicas:

- Establecer una plataforma de negocios en el extranjero que apoye la penetración de alimentos ecuatorianos en especial los chocolates y los subproductos.
- Crear el festival del chocolate y el museo del chocolate en el territorio seleccionado, fomentar las visitas a las fábricas, las catas de chocolates<sup>10</sup>.

Para las empresas del sector estas acciones generan valiosas oportunidades de vincularse al plan estratégico del estado en busca de la consecución de sus objetivos y mutuos beneficios.

### 1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (ANÁLISIS DE LA OFERTA)

Una de las características de la economía ecuatoriana es la concentración del mercado; esta es la conclusión del estudio realizado para por la subsecretaria de competencia y defensa del consumidor del año 2010.

---

<sup>10</sup> Plan de mejora competitiva sector de alimentos frescos y procesados” (22 de Junio 2011).

Los criterios utilizados para definir esta condición fueron el índice HHI y la participación de mercado que corresponde a las ventas de un establecimiento en relación del total de ventas del sector.

Así por ejemplo se muestra que el 93% de la producción de gaseosas en el Ecuador pertenecen a solo dos empresas, y que el 91% de ventas de supermercados corresponden a cuatro supermercados.

La comercialización de confites obedece también a esta realidad donde pocas empresas de venta al por mayor concentran una amplia participación en las ventas totales de este sector.

El instituto ecuatoriano de estadísticas y censos publicó oficialmente los resultados del censo económico nacional realizado de septiembre a noviembre del 2010 en el cual se visitó a 572.335 establecimientos pertenecientes a los sectores de manufactura, construcción, comercio, restaurantes y hoteles, transporte y comunicaciones, intermediación financiera, servicios inmobiliarios, empresas, administración pública, educación, salud, servicios sociales y personales.

Los resultados del censo permiten obtener una base de información actualizada acerca de la actividad económica de empresas, establecimientos y locales auxiliares a nivel de análisis provincial o inclusive parroquial. Nivel de oferta, ingresos y gastos, inversiones de capital, personal ocupado y financiamiento son las principales variables recolectadas dentro del censo 2010, variables que permiten estructurar

análisis como por ejemplo de competencia y participación de mercado por cada clase de actividad económica apropiada para la planificación estatal y privada.

Limitando el alcance del estudio a la ciudad de Quito el INEC proporciona el siguiente análisis acerca de la estructura y competencia para establecimientos cuya principal actividad económica es la comercialización de productos de confitería y repostería:

**Cuadro N° 6**

**Análisis de Oferta**

**Establecimientos económicos censados de la Ciudad de Quito, según Actividad Principal por total de ingresos percibidos por ventas o prestación de servicios, total de personal ocupado, Valor de activos fijos existencias al 31 de diciembre del año 2009 respectivamente:**

QUITO	Número total de establecimientos	Total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios	Total personal ocupado	Valor de activos fijos al 31 de diciembre
				Promedio
Venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería.	13	\$ 11.061.281	136	\$ 98.406
Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados.	370	\$ 15.171.983	742	\$ 9.421
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>\$ 26.233.264</b>	<b>878</b>	

**Fuente:** Censo Nacional Económico (CENEC) 2010 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE)- INEC

De este análisis se destaca que los establecimientos de venta al por mayor (13 establecimientos) alcanzan casi la mitad de total de ingresos de todo el sector analizado. En este segmento se encuentran las grandes empresas productoras de confites como Nestlé, La Universal y Confiteca las cuales dependiendo de la línea de negocio no necesariamente constituyen una competencia directa para Candy Shoppe.

Es decir que productos de distribución masiva como Manicho de La Universal o tango de Nestlé no tienen el mismo enfoque en características y mercado objetivo, por lo que no son directamente competencia de Candy Shoppe - Zoet.

Por otro lado en los establecimientos de venta al por menor (segmento de Candy Shoppe) existen varias micro, pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos similares o sustitutos a los ofertados por Candy Shoppe, estos establecimientos constituyen la competencia inmediata del negocio la cual se caracteriza por la existencia de muchos actores ofertantes que individualmente representan una mínima participación de mercado pero que poseen una establecida clientela.

Al existir una oferta dispersa en este segmento, la competencia más representativa son visiblemente los establecimientos que cuentan con cadenas bien estructuradas de comercialización y puntos estratégicos de venta.

Los competidores que no cuentan con estas cadenas son desapercibidos y su volumen de venta se ve reducido.

En relación con el desempeño financiero de la competencia en los principales rubros de gasto del sector, el INEC proporciona la siguiente información en donde se puede analizar la estructura financiera general y el peso promedio de cada rubro.

**Cuadro N° 7**

**Establecimientos económicos censados de la Ciudad de Quito - Gastos Incurridos del año 2009 respectivamente, según Actividad Principal**

<b>Actividad Principal a siete Dígitos CIU</b>	Gastos anuales remuneraciones	Gastos anuales en compras y mercadería	Gastos anuales por serv.de terceros y alquileres	Gastos anuales en repuestos y accesorios	Gastos anuales en envases y embalajes	Intereses anuales pagados	Otros egresos anuales corrientes	Tasas, contribuciones y otros imp. anuales (excluye IVA, ICE)
Venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería.	\$ 541.087	\$ 2.344.531	\$ 600.495	\$ 25.240	\$ 62.748	\$ 36.072	\$ 149.715	\$ 20.619
Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados.	\$ 1.481.281	\$ 6.364.817	\$ 1.350.828	\$ 101.426	\$ 158.319	\$ 414.263	\$ 1.593.767	\$ 28.810
<b>Total</b>	<b>\$ 2.022.368</b>	<b>\$ 8.709.349</b>	<b>\$ 1.951.323</b>	<b>\$ 126.666</b>	<b>\$ 221.067</b>	<b>\$ 450.335</b>	<b>\$ 1.743.482</b>	<b>\$ 49.429</b>

**Fuente:** Censo Nacional Económico (CENEC) 2010 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE)- INEC

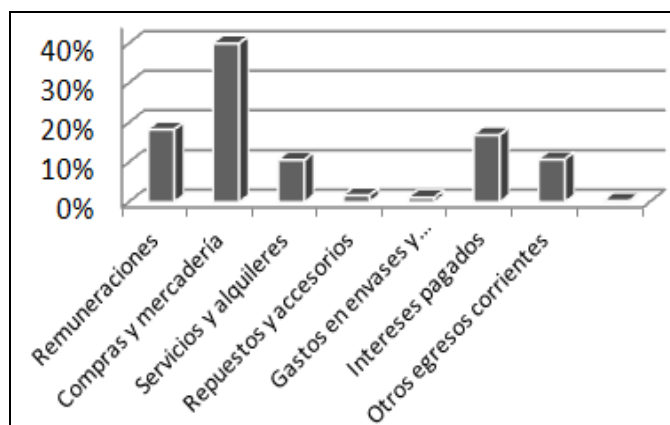
## Cuadro N° 8

Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados.					
Resumen de Gastos Anuales	Total		Promedio *		
Gastos anuales en remuneraciones	\$ 1.481.281	13%	\$ 9.316	18%	
Gastos anuales en compras y mercadería	\$ 6.364.817	55%	\$ 20.400	40%	
Gastos anuales por servicios prestados por terceros y alquileres	\$ 1.350.828	12%	\$ 5.425	11%	
Gastos anuales en repuestos y accesorios	\$ 101.426	1%	\$ 874	2%	
Gastos anuales en envases y embalajes	\$ 158.319	1%	\$ 597	1%	
Intereses anuales pagados	\$ 414.263	4%	\$ 8.630	17%	
Otros egresos anuales corrientes	\$ 1.593.767	14%	\$ 5.496	11%	
Tasas, contribuciones y otros impuestos anuales (excluye IVA, ICE)	\$ 28.810	0%	\$ 191	0%	
<b>Total</b>	<b>\$ 11.493.511</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 50.930</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Censo Nacional Económico (CENEC) 2010 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE)- INEC

## Gráfico N° 9



\* Representa el promedio en relación a la cantidad de establecimientos de venta al por menor.

**Fuente:** Censo Nacional Económico (CENEC) 2010 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE)- INEC

## 1.3.1 Competencia por Enfoque

El negocio de venta de chocolates en el mercado mayorista se presenta bajo una estructura oligopólica altamente concentrada, dominada principalmente por las grandes empresas multinacionales como Nestlé, Mars, Cadbury, Ferrero.

Las empresas medianas y pequeñas encuentran una limitación o barrera financiera ante la imposibilidad de distribuir masivamente su producto a nivel local, por lo que reducen su mercado a un nivel territorial concentrando una amplia oferta en el mercado minorista o al detalle. (Ver cuadro de análisis de oferta).

Dentro de esta competencia minorista, el precio, la marca y el empaque son elementos diferenciadores en el mercado de chocolates, estas características son utilizadas por las empresas para distinguir el producto e incrementar las ventajas competitivas.

Otro estimulante de vital importancia en la demanda es la promoción y publicidad del producto en el punto de venta. Dado que uno de los factores que más incide en la decisión de compra de confites es el impulso o antojo, el lugar de comercialización o punto de venta en sí mismo y su publicidad se convierten en factores críticos de éxito.

De esta forma negocios como Godiva, Ferrero, Xocola se establecen en locales estratégicos de venta como supermercados, centros comerciales y locales especializados de acuerdo a su mercado objetivo.

Esto ha permitido también aventajar a establecimientos de cafetería y repostería como Corfu a desarrollar marcas propias de chocolates como una línea complementaria a su negocio principal aprovechando la especialización de sus instalaciones.

En este entorno se muestra una división general de la competencia de Candy Shoppe por el enfoque de cada empresa competidora. De acuerdo a este enfoque se puede clasificar a los competidores como directos o indirectos concentrados en el mercado de consumo masivo o selectivo.

#### 1.3.1.1 Chocolates de consumo Masivo

Carozzi, Nestlé, La Universal y Confiteca son un ejemplo de empresas enfocadas en la cobertura de mercado, buscan llevar sus productos al mayor número de tiendas o establecimientos posibles para lo cual cuentan con una flota propia de distribución que fortalece la fuerza de ventas y la comercialización acercando los productos casi hasta el consumidor final. Principalmente este modelo busca maximizar los ingresos a través del volumen de ventas.

Estas empresas de carácter masivo, ocupan los canales de distribución intensivos, es decir que el producto es llevado al mercado a través del máximo de puntos de venta con lo que son susceptibles de perder el control sobre el canal (calidad / servicio / precio, etc).

Superan el desempeño de los competidores al generar bienes a un costo inferior mediante economías de escala, por lo que necesitan contar con capacidades de fabricación y logística de materiales para no limitar la rentabilidad del negocio considerando que a cada intermediario se le otorga un margen de utilidad por la comercialización.

Por lo general este grupo de empresas utiliza métodos de promoción orientados a un amplio segmento de la población para publicitar sus productos, entre los más utilizados están las propagandas a través de la televisión, radio, páginas web, revistas.

Al mismo tiempo estas empresas están constantemente innovando, lanzando nuevos productos al mercado, de manera de satisfacer las necesidades de los consumidores y afrontar las presiones competitivas de las empresas del mismo segmento. Dentro de este segmento se encuentran las empresas.

- Nestlé
- La Universal
- Confiteca
- Arcor
- Cadbury

Estas empresas al poseer varias líneas de negocio y en su mayoría enfocadas al consumo masivo se constituyen como competencia directa entre sí; frente al negocio de confites de carácter fino y exclusivo como Candy Shoppe la mayoría de sus productos representan una competencia indirecta o de productos sustitutos.

Confites o golosinas de tamaño pequeño, de bajo precio y en varias presentaciones son las principales características de los productos ofertados por las empresas de este segmento.

#### 1.3.1.2 Chocolates Finos y Artesanales

Estos negocios nacen con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento diferente y limitado de clientes que buscan productos exclusivos, personalizados, refinados y elegantes para distintas ocasiones.

Los canales de distribución que utilizan estas empresas son bastante reducidos debido al carácter exclusivo y la orientación selectiva del mercado para lo cual cuentan generalmente con puntos de venta especializados. En consecuencia priorizan la utilidad a través de la variable precio antes del volumen de venta.

Como ya se menciono en este segmento se considera estratégico el punto de venta. Pertenecen a este segmento principalmente los negocios: Carozzi, Corfu, Xocoa, la Chocolatería.

## 1.3.2 Competencia

### 1.3.2.1 Competencia Directa

#### FERRERO

Ferrero Andes es una empresa dedicada a la comercialización de los productos Ferrero en la región Andina, maneja los mercados de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile. Pertenece al Grupo Ferrero que con más de cinco mil millones de euros en ventas anuales ocupa el cuarto lugar en el mercado mundial de producción de Chocolates.

Ferrero en el mundo cuenta con 17 fábricas, 3 de ellas en América del Sur, específicamente en Ecuador, Brasil y Argentina; además cuenta con 37 sedes operativas en los 5 continentes. Por sus altos estándares de calidad cuenta con productos líderes y mundialmente reconocidos, entre los que están Nutella, Kinder, Noggy, Hanuta, Tic-Tac, pero indiscutiblemente su producto estrella son los bombones Ferrero Rocher distinguido por su carácter exclusivo y refinado.



“Joya de repostería merece lo que la resalta: vestido “oro” y refinadas presentaciones”.

Los bombones Ferrero Rocher en las presentaciones de 16 y 24 unidades se los puede encontrar en los principales supermercados y farmacias en el país.

### XOCCOA

Xocoa, es una bombonería especializada en chocolates importados de varios países del mundo, su menú incluye también confites, bebidas y cocteles a base de cacao.



Xocoa se encuentra ubicada en la plaza Quinde en la calle Reina Victoria y Fosh en Quito y también en Cumbayá en el centro comercial Centro Plaza.

Se la considera como una fuerte competencia directa ya que su concepto de negocio se orienta hacia los mismos objetivos empresariales de Candy Shoppe.

## **CORFU**

Corfu es una heladería y cafetería tradicional en la ciudad de Quito caracterizada por el estilo selecto de sus productos y más de 20 años de experiencia en el mercado. Si bien Corfu se especializa en helados y repostería, el negocio desarrolló su línea de chocolates de tipo artesanal con un concepto novedoso y atractivo.



En chocolates Corfu ofrece una caja de bombones rellenos de sabores que van desde el dulce de leche hasta chile picante.

## **LA CHOCOLATERÍA**

La chocolatería es la marca comercial de El Español para sus productos y confites de chocolate, El Español cuenta con locales en los principales centros comerciales y su negocio se centra en las líneas de panadería, cafetería y repostería.



En cuanto con la presentación los chocolates se venden por unidad o envasados en latas de atractivos diseños.

### **LA CASITA DE CHOCOLATE**

No es una chocolatería propiamente dicha, se trata de una pastelería de alto nivel. La casita de chocolate ofrece principalmente chocolates, tortas, galletas y postres además de varios tipos de dulces.

En el sector de los chocolates destaca el buen gusto y la creatividad de sus confites particularmente las trufas y los bombones con los colores de la bandera relleno con el licor tradicional Espíritu de Ecuador.

La Casita de Chocolate posee tres locales comerciales en la ciudad de Quito, dos en el Centro Comercial el Bosque y uno en el Quicentro Shopping.

### 1.3.2.2 Competencia Indirecta

#### **NESTLÉ**

Nestlé la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. En la actualidad Nestlé tiene 470 plantas en todo el mundo y sus ventas superan los USD 81 mil millones.

Con ese afán de proyectarse al futuro funcionan los centros de investigación y desarrollo Nestlé R&D, cuyo objetivo central es producir mejores alimentos para una vida más saludable.

La oficina central de Nestle en el Ecuador se encuentra en Quito en la avenida González Suarez. Su alcance de negocio abarca prácticamente todas las categorías de alimentos y bebidas: productos lácteos, cereales, nutrición, café, agua, chocolates y confitería, esto hace que a nivel mundial posean varios miles de marcas contando todos los productos regionales y locales.

En el Ecuador la diversificación en las líneas de negocio no es la excepción, localmente comercializan los productos Cerelac, Maggi, Nescafé, Amor, Tango e incluso productos para mascotas como Purina. Para esta amplia gama de productos se utiliza un mismo sistema de distribución optimizando así los recursos.

En relación con la línea de confites y chocolates, Nestlé ofrece marcas como Crunch, Galak, y Tango pero la tableta Nestlé Classic se considera como el producto competidor más preciso ya que los productos antes mencionados no se asemejan en características o mercado objetivo a Zoet.



La tableta Nestlé Classic se oferta en presentaciones individuales de 25g, 60g o 100g con la combinación de sabores de chocolate con leche, chocolate blanco, chocolate con arroz crocante, chocolate con maní, chocolate con pasas.

El precio de venta al público de la tableta Nestlé no supera los cinco dólares.

### **CAROZZI**

Carozzi es una de las compañías más grandes de Latinoamérica en la producción de alimentos y bebidas, sus líneas de productos comprenden las pastas, harinas, cereales, salsas, postres, refrescos, chocolates, caramelos, snacks entre otros.

En la línea de chocolates Carozzi comercializa las marcas de Costa – Ambrosoli, chocolates de comercialización internacional.



Esta compañía de origen chileno opera en el Ecuador desde el año 2003 a través de su filial Carozzi Ecuador S.A cuyo objetivo principal fue la comercialización de los productos de la matriz en Chile.

### 1.3.3 Cuadro Comparativo de Competencia

**Cuadro N° 9**

<i>Marca</i>	<i>Productor</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Producto</i>
<i>Carezza Costa</i>	Carozzi	- Cómodo precio al consumidor. - Marca de comercialización internacional.	-Producto importado al Ecuador. -Limitados puntos de venta.	
<i>Toblerone</i>	Kraftfoods	-Excelente Reconocimiento Internacional. -Favorable relación entre calidad/precio.	-Débil presentación, empaque simplificado sin alto nivel de elegancia.	
<i>Guylian Trufina</i>	Dibeal	-Enfoque gourmet, productos de estilo refinado y elegante. -Amplia variedad y surtido en las presentaciones.	-Limitados puntos de venta y presencia en el mercado.	
<i>Ferrero</i>	Ferrero	-Marca establecida, símbolo de fácil reconocimiento. -Producto premium de alta calidad y lealtad en el consumidor.	-Enfoque hacia segmentos élite limitados.	
<i>Corfu</i>	Corfu	-Enfoque artesanal gourmet. -Precio bajo la media del mercado.	-Disponibilidad exclusiva en puntos de venta únicos.	
<i>Xocoa</i>	Xocoa	-Amplia variedad y surtido en los productos y presentaciones.	-Disponibilidad exclusiva en puntos de venta únicos.	

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

## 1.4 LA EMPRESA

### 1.4.1 Descripción General

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Diego Cueva

Candy Shoppe del Ecuador es una empresa privada constituida legalmente en el año 2009 mediante el registro único de contribuyente número: 1701431536001.

La empresa se establece con el objeto social de la elaboración y comercialización de chocolates artesanales, alimentos y confites en sus diversas presentaciones.

Actualmente Candy Shoppe Ecuador se encuentra localizada en Quito, Av General Ruminahui KM 8, sector del Valle de los Chillos.

Candy Shoppe se estableció originalmente en el año 2000 como un negocio familiar en el Caribe, en la ciudad de San Juan capital de Puerto Rico.

En este país Centroamericano, Candy Shoppe desarrolló el negocio de elaboración artesanal de confites a base de chocolate los cuales a la fecha continúan siendo comercializados exitosamente en Plaza de las Américas el centro comercial más importante del Caribe y los prestigiosos hoteles San Juan y Double Tree en Puerto Rico.

El vínculo familiar de los propietarios de Candy Shoppe conllevó a traer la idea de negocio al país como una oportunidad para explotar en el mercado ecuatoriano la marca y la experiencia en la comercialización de confites manteniendo los estándares y principales características de los productos elaborados en Puerto Rico.

El nombre de la empresa Candy Shoppe se lo conserva igual al original en Puerto Rico para fortalecer su perfil empresarial local e internacionalmente ampliando las oportunidades de crecimiento.

#### 1.4.1.1 La Marca

**Gráfico N° 11**



**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Diego Cueva

ZOET es la marca registrada bajo la cual se produce y comercializa los productos de Candy Shoppe del Ecuador. Zoet se presenta como marca Premium o de alta calidad buscando posicionarse en un segmento de mercado orientado por la elegancia, exclusividad y calidad de los bienes y servicios adquiridos.

El principal objetivo de la marca Zoet es maximizar el valor de Candy Shoppe a través de productos de calidad convirtiéndola en un símbolo de garantía y prestigio en el mercado.

#### 1.4.1.2 Mercado Objetivo

El mercado meta de Zoet lo constituyen los compradores de confites y chocolates finos que adquieren el producto para ocasiones especiales o consumo rutinario atraídos por la buena presentación y la calidad exhibida, estos consumidores son prioritariamente motivados a la compra por el impulso generado a través de la mostración del producto.

Candy Shoppe - Zoet también se concentra en el mercado de ventas de nivel corporativo, empresas y eventos particulares que requieren productos elegantes y exclusivos en su organización para diferentes ocasiones. Este segmento es administrado en un sentido más personalizado y directo en función de sus expectativas.

Socio-económicamente Zoet se centra en un segmento de clase media-alta por su sentido exclusivo y modelo de negocio el cual comprende restricciones y condiciones como puntos limitados de venta.

#### 1.4.1.3 Modelo de Negocio

##### **a) Producción:**

La planificación de la producción de Candy Shoppe se sustenta en el plan maestro de producción mensual el cual se genera directamente de los niveles periódicos de demanda del producto final.

El modelo de producción se basa en la elaboración exacta de las cantidades demandadas dentro del período, “se lo produce lo que se vende”. Este modelo fija la estrategia de producción en un plan de inventario cero (plan lote por lote)<sup>11</sup>, en donde se busca minimizar los niveles de stock o inventarios y en consecuencia reducir los costos de almacenaje o pérdida por deterioro.

Esta política de producción requiere de una flexibilidad y equilibrio en la administración de recursos considerando los volúmenes de producción en función de la estacionalidad y demanda del mercado estirando el modelo al método de producción bajo pedido (PPP) dependiendo de la planificación.

---

<sup>11</sup> Planeación y Control de la Producción.

Estas características determinan que una producción adicional o agregada al presupuesto mensual se ejecuta siempre y cuando exista un pedido.

**b) Comercialización:**

A partir del proceso de producción, la actividad comercial se enfoca en dos canales de distribución; el primero establecido como modelo productor – consumidor o de venta directa utilizado principalmente en las ventas corporativas y bajo pedido.

Este canal de comercialización distingue la venta directa a consumidores finales mediante pedidos realizados a través de la línea 1800-Candy Shoppe o el sitio web [www.candyshoppe.com.ec](http://www.candyshoppe.com.ec) y las ventas corporativas gestionadas por la representación comercial.

La principal características de este canal es la venta directa sin intermediarios.

El segundo sistema de distribución comprende la participación de intermediarios dentro del ciclo comercial trazando un esquema detallista – consumidor.

Este canal permite acercar el producto al mercado a través de puntos de venta seleccionados. Estos puntos de venta son intermediarios comerciales es decir que compran el producto para revenderlo al consumidor final ganando un margen por la comercialización.

De acuerdo con el enfoque de negocio Candy Shoppe – Zoet no persigue una distribución intensiva (a mayor cantidad de tiendas posibles) sino selectiva, es decir a través de puntos de venta específicos y limitados a las características del mercado objetivo.

Dada esta característica Zoet se distancia del objetivo de establecerse en la mayor cantidad de puntos de venta y también de la competencia con productos sustitutos presentes en las tiendas tradicionales e ingresa en un mercado de competencia en limitados puntos de venta.

Considerando estos modelos de distribución y los tipos de clientes objetivo, el cuadro de composición de precios de Candy Shoppe maniobra entre los descuentos y precios de cada canal para mantener un precio único al mercado o consumidor final. Es decir que los márgenes de utilidad financiera de cada producto varían dependiendo del cliente y canal de distribución.

## **1.4.2 Misión, Visión, Valores Corporativos**

### 1.4.2.1 Misión

Ofrecer los mejores confites artesanales a base de fino chocolate, cubriendo las más altas expectativas de calidad y servicio al consumidor a lo largo del tiempo.

#### 1.4.2.2 Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de confites, con una posición consolidada y rentable en el mercado ecuatoriano estableciendo una marca reconocida de alto valor.

#### 1.4.2.3 Objetivos Organizacionales

- Comercializar responsablemente productos de excelencia, así valorados y reconocidos por el mercado al mismo tiempo de generar riqueza y valor para la organización y sus colaboradores.
- Posicionar a Zoet en la mente del consumidor con una imagen de calidad, excelencia y nacionalidad en sus productos.
- Convertir a la empresa en una fuente de desarrollo personal y profesional para los colaboradores difundiendo el conocimiento y los valores sociales.
- Incentivar en el personal la innovación y creatividad para brindar productos de calidad en una forma más rápida y efectiva.
- Ser socialmente responsables con el entorno o medio ambiente.

- Implementar constantemente las estrategias de mercadeo que facilite la entrada al mercado objetivo y permita un crecimiento sostenido del negocio.

#### 1.4.2.4 Valores Corporativos

- **Honestidad y Transparencia:** Son la base de la relación con los clientes, proveedores y entidades de control, garantizando la integridad, seguridad y el cumplimiento de las responsabilidades.
- **Justicia:** Significa el concientizar y valorar las acciones de cada persona en una equitativa respuesta a sus acciones.
- **Compromiso:** Surge de la convicción personal y profesional en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada miembro de la empresa.
- **Excelencia:** Todo el personal es enfocado en la perfección de su labor, para ofrecer al cliente los mejores resultados buscando la excelencia.
- **Flexibilidad e Innovación:** Poner en práctica la creatividad del personal en cuanto a redefinición y / o reinención de nuevos productos, estrategias, actividades y funciones con proyección de mejora continua.

- **Cumplimiento con el cliente:** Mediante la realización de una labor con compromiso y acorde con las características de control de calidad, este valor se refleja de manera especial en la Puntualidad, Responsabilidad y Organización con que se trata a los clientes.
- **Cumplimiento con la sociedad:** Se refleja en la retribución de los beneficios a la sociedad mediante prácticas empresariales transparentes e integrales y especialmente por la responsabilidad social de la organización con el medio ambiente.
- **Trabajo en equipo:** La suma de esfuerzos por un objetivo común es la base de trabajo de Candy Shoppe. El espíritu de equipo y la comunicación efectiva se deben constituir en la fortaleza del negocio.

### 1.4.3 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de Candy Shoppe se divide actualmente en cuatro cargos que comprenden las funciones básicas para la gestión de la empresa. Estas áreas funcionales abarcan las actividades de la administración general, producción y comercialización.

El diseño de puestos define las siguientes características y responsabilidades para cada cargo.

Cuadro N° 10

<b>CARGO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO
<b>DEPARTAMENTO</b>	Administración General
<b>REPORTA</b>	Accionistas
<b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>	3
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>	Controlar todas las actividades realizadas en la empresa, para un buen desenvolvimiento de la misma.
<b>FUNCIONES ESPECIALES</b>	
Administración general de la empresa.	
Analizar y controlar la situación financiera de la empresa.	
Administrar el recurso humano y gestionar los programas de compensaciones y beneficios.	
Evaluar y aprobar la gestión de las diferentes áreas.	
Administrar el flujo de caja.	
Diseñar, evaluar y velar el cumplimiento de las políticas y lineamientos organizacionales.	
Colaborar directamente con la gerencia comercial en el desarrollo de ventas	
Visitar a clientes y proveedores.	
Representar legalmente a la empresa dentro su gestión.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Profesional con experiencia proyectos de inversión, microempresas y emprendimiento.
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Orientación al Cliente	3
Innovación y Desarrollo	3
Trabajo en Equipo	3
Enfoque a Resultados	4
Capacidad para proveer soluciones	4
Capacidad de trabajo bajo presión	4
Pensamiento analítico	4
Automotivación	4
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Conocimientos en Finanzas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad, Planificación.	4
Conocimiento técnico de producción.	2
Destreza y conocimiento de herramientas informáticas.	2
Conocimientos generales de derecho laboral, tributario, societario y aspectos legales del país	3
Conocimiento técnico de ventas, marketing y tendencias de mercado	4

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

Cuadro N° 11

<b>CARGO</b>	ASESOR COMERCIAL
<b>DEPARTAMENTO</b>	Comercialización y Ventas
<b>REPORTA</b>	Gerente Administrativo
<b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>	0
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>	Dirigir, planificar y desarrollar la gestión de ventas del negocio.
<b>FUNCIONES ESPECIALES</b>	<p>Elaborar y cumplir con un presupuesto competitivo de ventas otorgados a su cargo.</p> <p>Aperturar y desarrollar el mercado.</p> <p>Establecer estrategias comerciales, promociones y descuentos.</p> <p>Coordinación de recepción y despachos.</p> <p>Estimación y solicitud de pedidos agregados.</p> <p>Realizar visitas a clientes.</p> <p>Realizar levantamiento de información de clientes.</p> <p>Coordinar el plan de ventas/producción mensual.</p> <p>Elaborar los informes y reportes de gestión.</p>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Profesional con experiencia en ventas y negociación
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Orientación al Cliente	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4
Enfoque a Resultados	4
Seguridad y poder de negociación	4
Capacidad para proveer soluciones	3
Capacidad de trabajo bajo presión	3
Pensamiento analítico	3
Automotivación	4
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Conocimientos en Finanzas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad, Planificación.	2
Conocimiento técnico de producción.	3
Destreza y conocimiento de herramientas informáticas.	4
Conocimientos generales de derecho laboral, tributario, societario y aspectos legales del país	2
Conocimiento técnico de ventas, marketing y tendencias de mercado	4

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

Cuadro N° 12

<b>CARGO</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
<b>DEPARTAMENTO</b>	Administración General
<b>REPORTA</b>	Gerente Administrativo
<b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>	0
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>	Cumplir con las obligaciones administrativas contables y tributarias con el estado y el negocio.
<b>FUNCIONES ESPECIALES</b>	<p>Elaborar los formularios tributarios requeridos por las entidades de control.</p> <p>Registrar las transacciones contables</p> <p>Elaborar los comprobantes de ingresos, egresos y retenciones en la fuente.</p> <p>Facturación y administración del fondo de caja chica.</p> <p>Gestionar el proceso proveeduría.</p> <p>Registro de solicitudes de pedido.</p> <p>Conciliación de cuentas y bancos.</p>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Profesional con conocimientos de finanzas, contabilidad y computación
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Orientación al Cliente	3
Innovación y Desarrollo	2
Trabajo en Equipo	2
Enfoque a Resultados	3
Capacidad para proveer soluciones	3
Capacidad de trabajo bajo presión	4
Pensamiento analítico	4
Automotivación	4
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Conocimientos en Finanzas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad, Planificación.	4
Conocimiento técnico de producción.	1
Destreza y conocimiento de herramientas informáticas.	3
Conocimientos generales de derecho laboral, tributario, societario y aspectos legales del país	4
Conocimiento técnico de ventas, marketing y tendencias de mercado	1

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

**Cuadro N° 13**

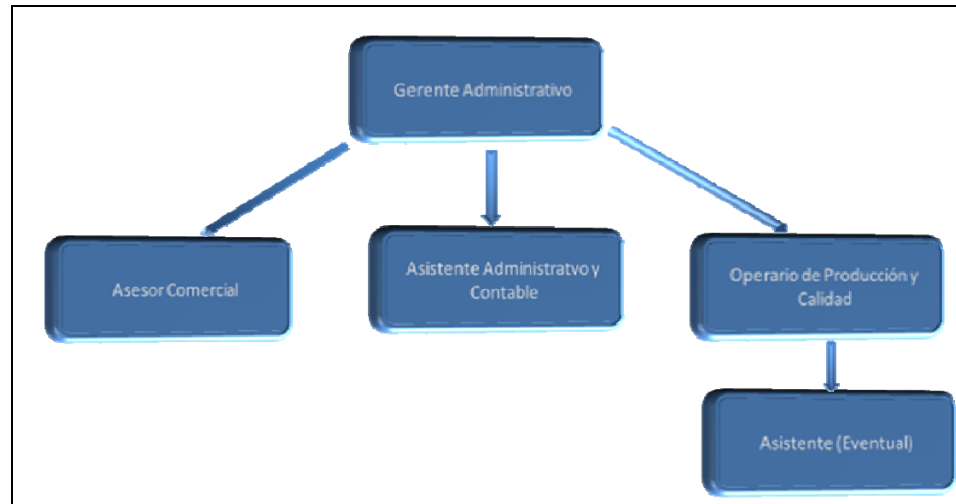
<b>CARGO</b>	OPERARIO DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Producción	
<b>REPORTA</b>	Gerente Administrativo	
<b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>	0	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>	Ejecutar y controlar los planes de producción. Administración de inventarios e insumos.	
<b>FUNCIONES ESPECIALES</b>	Administración del Plan mensual de Producción. Producción General. Control de Inventarios e Insumos. Control de Calidad. Planificación y evaluación del mantenimiento de la maquinaria. Coordinar los pedidos adicionales y recursos requeridos.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Profesional con enfoque en calidad y conocimientos de productividad.	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	
Orientación al Cliente	4	
Innovación y Desarrollo	4	
Trabajo en Equipo	3	
Enfoque a Resultados	3	
Capacidad para proveer soluciones	4	
Capacidad de trabajo bajo presión	2	
Pensamiento analítico	4	
Automotivación	2	
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	
Conocimientos en Finanzas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad, Planificación.	1	
Conocimiento técnico de producción.	4	
Destreza y conocimiento de herramientas informáticas.	3	
Conocimientos generales de derecho laboral, tributario, societario y aspectos legales del país	2	
Conocimiento técnico de ventas, marketing y tendencias de mercado	1	

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 1.4.3.1 Organigrama

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

## 1.4.4 Productos Zoet Ofertados

### 1.4.4.1 Trufas de Chocolate

Bombones estilo gourmet de chocolate negro o blanco combinado a una selecta variedad de sabores.

Sabores: Amaretto, grand marnier, coco, menta, irish cream, fresa, capuccino, avellana, champagne, almendra, nuez y frambuesa.

**Gráfico N° 13**

**Fuente:** Candy Shoppe

**Elaborado por:** Diego Cueva

Presentaciones: Paquete individual de 18 unidades, 10 unidades, 4 unidades, 1 unidad.

**Gráfico N° 14**

**Fuente:** Candy Shoppe

**Elaborado por:** Diego Cueva

#### 1.4.4.2 Fresas y Cerezas Achocolatadas

Combinación de fresas y cerezas frescas bañadas en el más fino chocolate.

Presentaciones: Combinación personalizada en los paquetes de trufas.

#### Gráfico N° 15



**Fuente:** Candy Shoppe  
**Elaborado por:** Diego Cueva

### 1.4.5 Situación General Financiera y Comercial de la Empresa

#### 1.4.5.1 Ventas

Desde su creación en el año 2009 Candy Shoppe ha alcanzado un nivel de ventas aceptable para una empresa nueva y pequeña en el mercado, sin

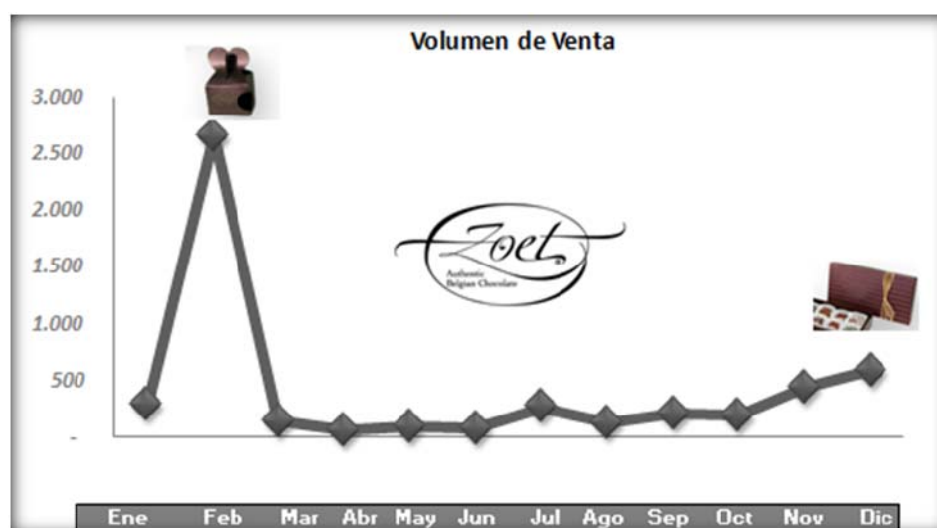
embargo no ha conseguido obtener los niveles de rentabilidad esperados por los propietarios.

Como ya se describió previamente, el modelo de comercialización de Candy Shoppe se basa en la venta directa al consumidor y a través de puntos de venta seleccionados formando en su conjunto el volumen total de venta de la empresa.

Este volumen de venta al 2010 se muestra en un nivel regular y poco estable proyectando un escenario comercial vulnerable para la empresa dentro de un mercado caracterizado por ser amplio del cual muchas empresas medianas y pequeñas son desapercibidas por su mínima presencia.

Durante el año 2010 Candy Shoppeg intensificó los esfuerzos para aumentar la penetración de Zoet en el mercado explotando todos los recursos disponibles y consiguiendo principalmente importantes ventas corporativas.

Gráfico N° 16



Fuente: Candy Shoppe

Elaborado por: Diego Cueva

#### 1.4.5.2 Canales de Comercialización

El mayor porcentaje de ventas de Candy Shoppe en el periodo 2010 se realizó a través de pedidos directos y ventas corporativas a empresas ya que limitaciones financieras restringen la cantidad de unidades vendidas por consignación y muestreo a través de intermediarios.

De este modo el aproximadamente el 90% de las ventas de Candy Shoppe fueron realizadas directamente al consumidor final (empresas y consumidores) y el 10% restante se comercializó a través de diferentes intermediarios hacia el consumidor final.

La venta directa realizada al consumidor final es el canal de mayor rentabilidad ya que no considera deducciones o descuentos en el precio de venta al público, mientras que el canal de venta por intermediación

considera necesariamente descuentos y márgenes de utilidad por la comercialización disminuyendo la rentabilidad de este canal para Candy Shoppe.

Tanto en las ventas corporativas como las ventas por intermediación habitualmente existe un margen de descuento el que a la actualidad no se encuentra estandarizado. Estos descuentos no se encuentran apropiadamente identificados con respecto de las ventas realizadas ya que varían dependiendo de la negociación o contrato particular.

#### 1.4.5.3 Crédito y Cobranzas

Candy Shoppe al igual que la mayoría de establecimientos minoristas administra casi la totalidad de sus ventas al contado. Se otorga crédito excepcional a ventas con volumen significativo, para estos casos el plazo de crédito no supera los siete días a partir de la venta manteniendo de esta manera una mínima cartera por cobrar a clientes.

Estas circunstancias en la gestión de ventas y cobranzas favorecen al flujo de caja en la cobertura de las operaciones del negocio al efectivizar inmediatamente las ventas en ingresos de efectivo.

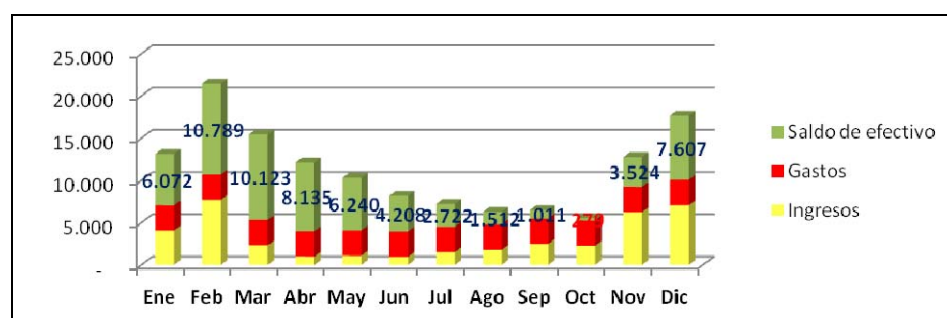
#### 1.4.5.4 Flujo de Caja

El flujo de caja de Candy Shoppe muestra un saldo positivo al final del período 2010 lo que representa la generación de efectivo como fuente de financiamiento propio para cubrir los gastos operativos dándole rentabilidad al negocio.

El flujo de efectivo de Candy Shoppe es particularmente fortalecido por la gestión de cobro y la amortización de gastos de capital a través de la depreciación.

El ciclo de cobro es casi inmediato debido a las ventas minoristas en donde las cobranzas son simultáneas a las ventas del producto. Este favorable flujo de efectivo esta correlacionado directamente al flujo de caja y la liquidez del negocio.

En el flujo de caja, el movimiento de los fondos del negocio más los saldos de caja del periodo anterior muestran un nivel de liquidez con suficiente capacidad para solventar incluso períodos con ingresos por ventas insuficientes.

**Gráfico N° 17**

**Fuente:** Candy Shoppe

**Elaborado por:** Diego Cueva

Este movimiento de fondos permite que Candy Shoppe no requiera de financiamiento externo o endeudamiento adicional al ya obtenido como se muestra en el esquema anterior.

#### 1.4.5.5 Activo Fijo

El activo fijo representa la principal inversión actual de Candy Shoppe, esta inversión comprende la maquinaria especializada para la elaboración de los productos y las instalaciones donde opera la producción y administración de Candy Shoppe.

La amortización de este gasto de capital genera un impacto favorable sobre el flujo de efectivo principalmente al no ser un egreso físico de fondos y al ahorro financiero que genera al evitar incurrir en gastos adicionales como arriendos.

Como se analizó en la estructura financiera de la competencia; el gasto anual por servicios prestados por terceros y alquileres de acuerdo con el

censo del Inec alcanza en promedio \$ 5.425 o el 11% del total de gastos anuales siendo este uno de los gastos más representativos en el sector.

#### 1.4.5.6 Utilidad

Candy Shoppe presenta un monto reducido de pérdida operacional, es decir antes de intereses e impuestos. El gasto financiero registrado corresponde al interés devengado de préstamos a largo plazo con el sistema financiero local.

En el estado de resultados de Candy Shoppe se resumen los gastos por departamento en donde el principal rubro corresponde a las remuneraciones y gastos del personal.

Considerando el enfoque y la competencia de Candy Shoppe se puede calificar como altos a los precios de Zoet por sobre el promedio del mercado, lo que permite generar un amplio margen de rendimiento operativo solvente para compensar un volumen de ventas regular y absorber los costos y gastos operativos.

**Cuadro N° 14**

**RESULTADOS**  
**CANDY SHOPPE ECUADOR**  
**2010**

Cuenta	USD
Ventas Brutas	\$ 45.124
Descuentos	\$ -
Costos	\$ (8.762)
Transporte	\$ (150)
Distribución	\$ (500)
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ 35.712</b>
Gs Fijos de Manufactura	\$ (8.908)
Ventas & Marketing	\$ (9.964)
Administración General	\$ (15.872)
Otros Ing/(Gs)	\$ (999)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ (30)</b>
Int. Ganado/(Pagado)	\$ (551)
Impuesto a la Renta	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (582)</b>

**Fuente:** Candy Shoppe

**Elaborado por:** Candy Shoppe & Diego Cueva

### 1.4.6 Análisis de las Fuerzas de Porter aplicados a la empresa

#### 1.4.6.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

El poder de negociación de los clientes se puede analizar mediante los siguientes puntos:

**a) Cantidad de clientes y movilidad de la demanda:**

El mercado de confites es en general es un mercado amplio que cuenta con una gran cantidad de demandantes con diferentes perfiles y características.

Esta diversidad de demandantes hace que Candy Shoppe no dependa de un solo cliente o consumidor restando el poder de negociación al demandante. De hecho en las ventas directas al mercado detallista el cliente no puede negociar y debe cancelar el precio propuesto por el ofertante.

En las ventas a nivel corporativo al existir un mercado más reducido pero con un alto poder de adquisición, el poder de negociación se inclina favorablemente al demandante.

Estas características complementadas con la existencia de muchos competidores determinan una libre movilidad de la demanda para optar por los productos de los competidores en el mercado. Es decir que existe facilidad por el cambio de proveedor en el mercado.

**b) Sensibilidad del comprador al precio:**

El posicionamiento que busca Zoet en el mercado se ubica en el segmento económico calificado de clase media-alta en donde la

sensibilidad al precio es mucho menor que en los segmentos económicos bajos. Relacionado con el nivel de ingresos el mercado objetivo puede estar dispuesto a pagar un precio alto si considera que el producto adquirido lo compensa.

Para este segmento existen factores igual o más importantes que el precio dentro de la decisión de compra, atributos como la presentación, personalización o disponibilidad son factores altamente valorados en este segmento.

**c) Ventaja diferencial:**

Cuando el cliente percibe a un producto como único este crea un valor adicional al producto distinguiéndolo en preferencia de la competencia directa en incluso de los productos sustitutos.

La diferenciación es la estrategia de marketing que se enfoca en distinguir el producto para estimular la preferencia o cubrir mejor las necesidades del consumidor. Varios factores como las características físicas, precios, calidad permiten que el producto sea percibido como único.

Los productos Zoet presentan características importantes para aventajar a Candy Shoppe en la negociación con los clientes a través de la diferenciación. Estas características son:

- **Carácter Artesanal:** La mayoría de la competencia posee modelos de producción en masa altamente industrializados.
- **Calidad y Exclusividad.**
- **Flexibilidad:** Zoet puede acoplarse fácilmente a cambios en función de la demanda por sobre los estándares y modelos rígidos de la competencia.
- **Sentido de Nacionalidad:** Dentro del mercado existen pocas marcas locales, en su mayoría la oferta se centra en empresas extranjeras.
- **Conciencia Ambiental:** Candy Shoppe pretender disminuir el impacto ambiental mediante la optimización de recursos para así explotar esta premisa.

#### 1.4.6.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa de la capacidad de que éstos disponen ya sea por su participación de mercado o por la especificidad de los insumos que proveen.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

**a) Facilidades o costes para el cambio de proveedor.**

El contar con la mejor materia prima nacional ubica al Ecuador en una posición de ventaja competitiva en el mercado mundial de chocolates incentivando la producción y refinación del cacao local.

En un mercado amplio y aventajado como este la cadena de comercialización apertura la entrada de diversos proveedores industriales.

Grandes empresas como la multinacional Nestlé y la Universal son dos de los principales proveedores industriales para las medianas y pequeñas empresas del sector las que también adquieren sus insumos en el extranjero lo que determina una amplia oferta y facilidad para el cambio de proveedor.

**b) Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores**

La integración de los proveedores industriales al mercado como competencia directa para Candy Shoppe o establecimientos similares no es una amenaza potencial, esto debido a que localmente Nestlé el principal proveedor de materia prima procesada ya es parte de la competencia en el mercado de chocolates y confites pero con la distinción que su enfoque de producción y consumo masivo no lo convierte en competencia directa.

Los establecimientos que no son abastecidos por Nestlé adquieren mayoritariamente el cacao procesado como chocolate en el exterior a través de importaciones por lo que al corto plazo estos proveedores no se integrarían en una competencia adicional.

#### 1.4.6.3 Amenaza de Nuevos Entrantes

##### **a) Barreras de Entrada y Requerimientos de Capital:**

Debido al nivel de oferta actual se puede concluir que no existen grandes barreras de ingreso para nueva competencia de hecho la facilidad de ingreso al mercado permite la inversión en pequeños y medianos negocios dedicados a panadería, repostería y elaboración de chocolates.

En estas circunstancias el capital invertido diferencia a las empresas del sector por su tamaño. Como resultado las empresas económicamente fuertes abarcan una mayor exposición y presencia dentro del mercado.

Por otro lado la política gubernamental considera al sector de la explotación e industrialización de cacao como estratégico en el desarrollo de la economía del país para lo cual se planifica constantes incentivos disminuyendo aun más las barreras de entrada al mercado y ampliando la oferta a futuro.

#### 1.4.6.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos de chocolate poseen pocos potenciales sustitutos debido a las características únicas del cacao y el sabor distintivo del chocolate que acapara la preferencia del consumidor. El caramelo, las galletas y los confites en general constituyen los potenciales sustitutos para el chocolate.

Esta amenaza se muestra como poco significativa debido a la notable diferencia entre estos productos haciendo más atractivo al sector.

Los productos o chocolates calificados como competencia indirecta se pueden incluir como potenciales productos sustitutos. Estos bienes se convierten en sustitutos fuertes ya que son productos a base de chocolate pero de un distinto enfoque de mercado como el consumo masivo; por ejemplo las barras o pastillas de chocolate M&M, Snickers entre otros.

#### 1.4.6.5 Rivalidad entre Competidores

El entorno descrito en las fuerzas anteriores define la rivalidad y rentabilidad del sector. El mercado presenta un amplio nivel de oferta segmentada por modelos de negocio enfocados en el consumo masivo y especializado hacia pequeños segmentos.

La rentabilidad del sector decae por el amplio nivel de oferta para lo cual la diferenciación y los recursos disponibles permiten sobresalir y rentabilizar a los pequeños y medianos negocios.

### 1.4.7 Análisis FODA

**Cuadro N° 15**

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Producto de alto nivel de ingreso y rentabilidad.	Estar en el país productor de Cacao fino más importante del mundo con mira a posicionarse como líder en la producción de chocolates Premium.
Alta diferenciación del producto y excelente percepción e imagen de la marca.	Favorables perspectivas e incentivos para el sector industrial (cambio de estructura productiva).
Infraestructura administrativa y de producción propia.	Presencia de Candy Shoppe en el extranjero hace varios años.
Efectivo control sobre el ciclo de cobro y gastos fijos.	Aceptación de Zoet en varios mercados.
Mínimo nivel de endeudamiento actual.	Acceso a financiamiento y capitalización (Atractivo negocio).
DEBILIDADES	AMENAZAS
Bajo nivel de capital social y capacidad de reinversión propia.	Mercado altamente competitivo.
Falta de estudios financieros precisos en la estructura de precios y costos.	Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia.
Limitado portafolio de productos.	Poca fidelidad del consumidor al producto y marcas.
Débil volumen de venta y falta de puntos de comercialización.	Poca disponibilidad de puntos de venta adecuados.
Poco posicionamiento de la marca en el mercado.	

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO Y DEMANDA

La Organización Internacional del Cacao (ICCO por sus siglas en inglés) en sus estadísticas y análisis muestra a Europa y América como las regiones de mayor consumo de cacao y chocolate a nivel mundial. En cifras al 2010, Europa alcanza el 41% del consumo mundial mientras que América el 22%, Asia y Oceanía el 19%, y África el 18% del consumo mundial.

Según el consumo per cápita y a las cifras del ICCO se destaca a Suiza y Alemania como los principales consumidores de este producto a nivel mundial. Suiza ocupa el primer lugar como el país con la mayor tasa de consumo de chocolate en el mundo 11,6 kg por persona al año y Alemania cuyo índice de consumo asciende a 9,29 kg al año.

En los Estados Unidos el consumo alcanza los 5,6 kg por año mientras que el índice de consumo promedio en América latina se sitúa por debajo de esta cifra.

El consumo por persona de chocolate en el Ecuador se estima en menos de 500 gramos por año, según Lourdes Delgado, presidenta de la Corporación Cacao Forum.<sup>13</sup>

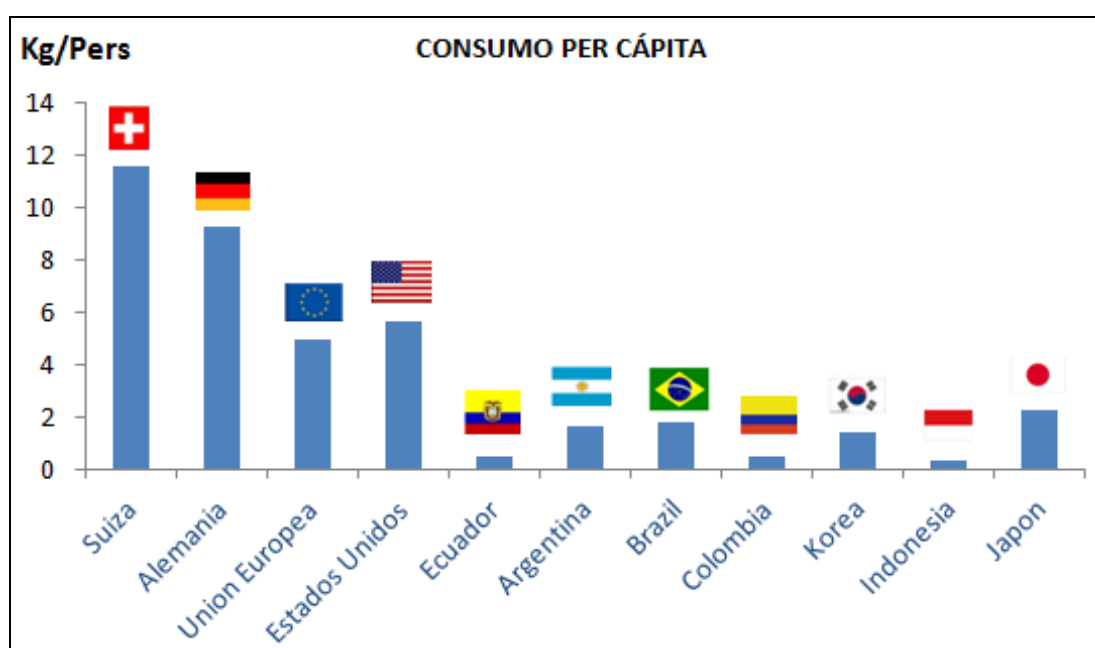
---

<sup>13</sup> [blogs.udla.edu.ec/clubeconomia/](http://blogs.udla.edu.ec/clubeconomia/)

En Argentina el consumo per cápita de chocolate es de 1,6Kg al año, mientras que en Brasil y Colombia este índice es de 1,77 Kg y 450 gramos respectivamente.

En el siguiente esquema se detalla gráficamente el consumo de chocolate per cápita en los diferentes países y regiones del mundo.

**Gráfico N° 18**



Fuente: ICCO & Wikipedia

Elaborado por: Diego Cueva

“En el concepto de sostenibilidad, el consumo es de igual importancia a la producción. El complemento de la producción sostenible es el consumo sostenible”.<sup>14</sup>

Bajo esta premisa el consumo es equivalente a la producción y puede ser cuantificado a través de este medio por lo cual a continuación se hace referencia la publicación de Andes en relación con la producción en el país.

<sup>14</sup> <http://www.icco.org/economics/cost.aspx>

En el Ecuador, La Asociación Nacional de Cacaoeteros Anecacao señala un incremento en la producción nacional de cacao de 165 mil toneladas en el año 2010 a 185 mil toneladas en el 2011 manteniendo un incremento de producción sostenida del 10% cada año.<sup>15</sup>

A pesar de este alentador volumen de producción, en el Ecuador no existe una demanda de chocolate altamente desarrollada como en Europa, a lo que obedece que el mayor volumen de la producción sea exportado.

El 90% de la producción nacional anual es exportada como cacao en grano, mientras que el 10% restante es utilizado para consumo local principalmente en chocolates y cocoa en polvo.

De esta manera a través del volumen de producción se puede dimensionar que el índice de consumo per cápita pese a ser bajo a nivel regional (0,5 kg por persona en el Ecuador) es equivalente a una demanda gigante de miles de toneladas de chocolate al año generando un movimiento millonario del producto en el comercio interno nacional.

---

<sup>15</sup> <http://andes.info.ec/economia/produccion-de-cacao-en-ecuador-paso-de-165-a-185-mil-toneladas-en-2011-119232.html>

## 2.2 SEGMENTACIÓN

### 2.2.1 Macro Segmentación

A través del proceso de macro segmentación se busca determinar el mercado referente por medio de las siguientes definiciones del mercado:

**Necesidad:** Consumo de chocolates finos y confites de estilo gourmet con características únicas novedosos, atractivos y de buen gusto.

**Grupos o Consumidores:** Los productos están dirigidos a hombres y mujeres de clase económica media y alta, que tienen preferencia por la calidad, distinción y sentido de elegancia. Éste segmento de mercado se orienta al consumo de confites finos incentivado principalmente por el impulso y están dispuestos a buscar al producto incluso a plazas exclusivas.

**Medios:** Candy Shoppe oferta en su línea Zoet un concepto de productos innovadores y flexibles con las necesidades y gustos de los consumidores.

### 2.2.2 Micro Segmentación

La microsegmentación busca dividir al mercado en grupos homogéneos de consumidores para enfocar acertadamente las decisiones de la mezcla de marketing, es decir mediante características comunes de compra y consumo determinar parámetros estratégicos.

**Segmentación demográfica:** El mercado objetivo está comprendido por personas hombres y mujeres entre 15-55 años de edad, de un estrato económico y social calificado como medio/alto que residan en el Distrito Metropolitano de Quito.

**Segmentación Psicográfica:** La variable psicográfica considera a personas que gusten de consumir rutinaria o estacionalmente chocolates finos o gourmet de alta calidad.

Personas motivadas a la compra por los detalles y buen gusto que adquieran chocolates por impulso o deseo para consumo propio u obsequio para terceros.

**Segmentación Conductual:** Las características conductuales incluyen a personas que valoran la exclusividad, calidad y diferenciación por sobre el precio por cuanto se busca en el comportamiento del consumidor objetivo un cierto grado de insensibilidad al precio.

### 2.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de Candy Shoppe Zoet abarca una amplia población de potenciales clientes debido a la gran aceptación y demanda que el chocolate posee al no es un producto restrictivo a un segmento específico de mercado.

Zoet se enfoca en personas con edades de 15 años o mayores ya que desde esta edad los jóvenes comienzan a diferenciar sus gustos y consumo de acuerdo con su

personalidad y estilo de vida lo que hace que su comportamiento de compra también diferencie entre la oferta de productos optando por preferir cualidades como la vistosidad, comodidad, el precio, o el producto en sí.

El estrato económico objetivo de Zoet se ubica en los segmentos medio y alto esto debido a que los estratos sociales bajos poseen una mayor probabilidad de preferencia por la competencia debido a la incidencia del factor precio.

Pese a que los precios de Zoet están en promedio por sobre la competencia estos no se convierten en un factor altamente excluyente al consumidor ya que en general los confites son considerados bienes menores accesibles para la toda la población.

Zoet no desagrega el mercado objetivo en base a la variable de población económicamente activa ya que al comercializar productos de fácil adquisición incluso personas que no se encuentran en el mercado laboral pueden acceder a su compra como por ejemplo el grupo de menores de edad que poseen ingresos suministrado por los padres o familiares.

Todas estas características forman el perfil del consumidor de los productos Zoet y en conjunto representan el mercado objetivo primario o principal de Candy Shoppe.

Las empresas o personas jurídicas conforman el mercado objetivo secundario, el cual concuerda ordinariamente con las mismas características del perfil de consumidor del mercado objetivo primario.

## 2.4 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la determinación de la muestra, se toma en cuenta el número de habitantes de Quito, población que asciende a 2'239.191 personas de las cuales el 35,9% pertenecen al estrato socioeconómico medio y alto (segmento A,B,C de la encuesta socioeconómica INEC).

De este segmento de personas, el 64% se encuentra en el rango de edades comprendidas entre 15-55 años.

Al contar con el dato poblacional definido, se aplica la siguiente fórmula para la determinación del tamaño de la muestra:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población

Z = Nivel de confianza 95% que equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error muestral

Para la aplicación de la fórmula se establecen los siguientes valores:

$$n = ?$$

$$N = 514.477$$

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 5\%$$

$$N = \frac{1,96^2 \times 0,5^2 \times 514.477}{(0,05^2 \times 514.476) + (0,5^2 \times 1,96^2)}$$

$$N = \quad \quad \quad \mathbf{385}$$

Con este resultado se fija la necesidad de 385 encuestas para la aplicación del estudio de mercado.

## 2.5 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez determinado el tamaño de la muestra se procede a definir la encuesta obteniendo el siguiente modelo.

### **ENCUESTA DE MERCADO**

#### **CANDY SHOPPE**

Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo investigar la demanda y recabar información sobre el consumo general de chocolates y de los productos Zoet.

Por favor responder el cuestionario con las instrucciones proporcionadas

**1. Seleccione su género:**

Hombre

Mujer

**2. Seleccione su rango de edad:**

15-25

36-45

26-35

46 o más

**3. Escoja el rango de sus ingresos mensuales:**

500 o  
menos

1.001-1.500

501-1.000

1.501 o más

**4. ¿Consume chocolates o adquirió productos de chocolate durante el año 2010?**

Si

No (Si respondió "NO" siga a la pregunta 10).

**5. ¿Con qué frecuencia consume chocolates?**

una vez a la  
semana.

una vez al mes.

al menos una vez en tres meses.

**6. En una escala del 1 al 4 (Siendo 1 el más importante), Evalué las características mas importantes de los chocolates finos o estilo gourmet:**

Disponibilidad.  Precio.

Sabor.  Presentación y Publicidad.

**7. ¿En qué lugar prefiere comprar o adquirir chocolates?**

- Tiendas                       Centros Comerciales  
 Farmacias                       Otros

**8. ¿Preferiría usted chocolates fabricados en el Ecuador por sobre los elaborados en el exterior si estos poseen la misma calidad?**

- Si.  
 No.  
 Indistinto.

**9. ¿Hasta cuánto pagaría por los chocolates Zoet de 18 unidades?**

- USD 20.0                       USD 30.0  
 USD 25.0                       USD 35.0 o más

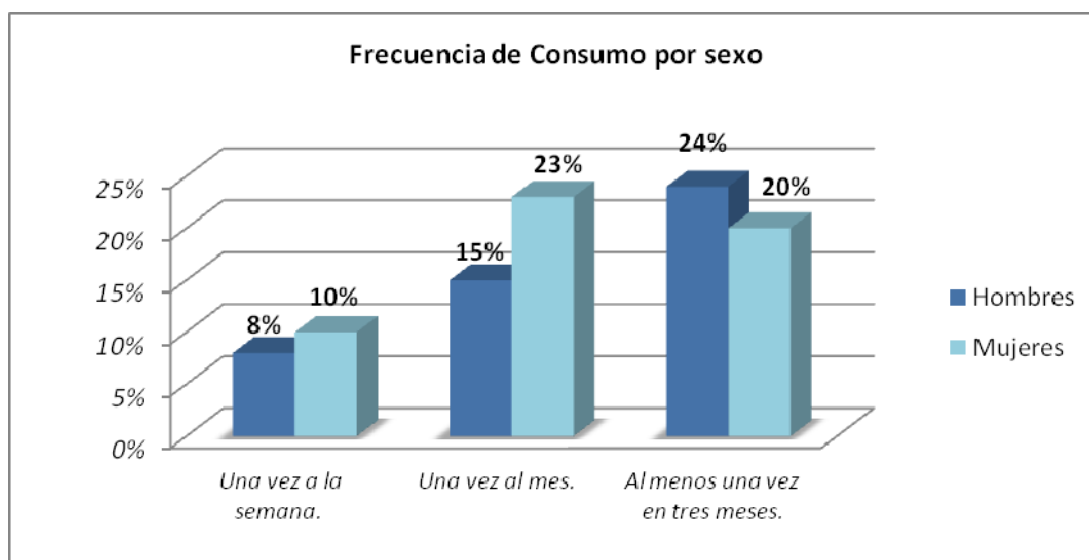
**10. ¿Qué confite o golosina prefiere?**

- Galletas                       Caramelos  
 Pasteles                       Helados

Muchas Gracias por su colaboración.

## 2.6 IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 5. ¿Con qué frecuencia consume o compra chocolates?



**Fuente:** Investigación realizada.

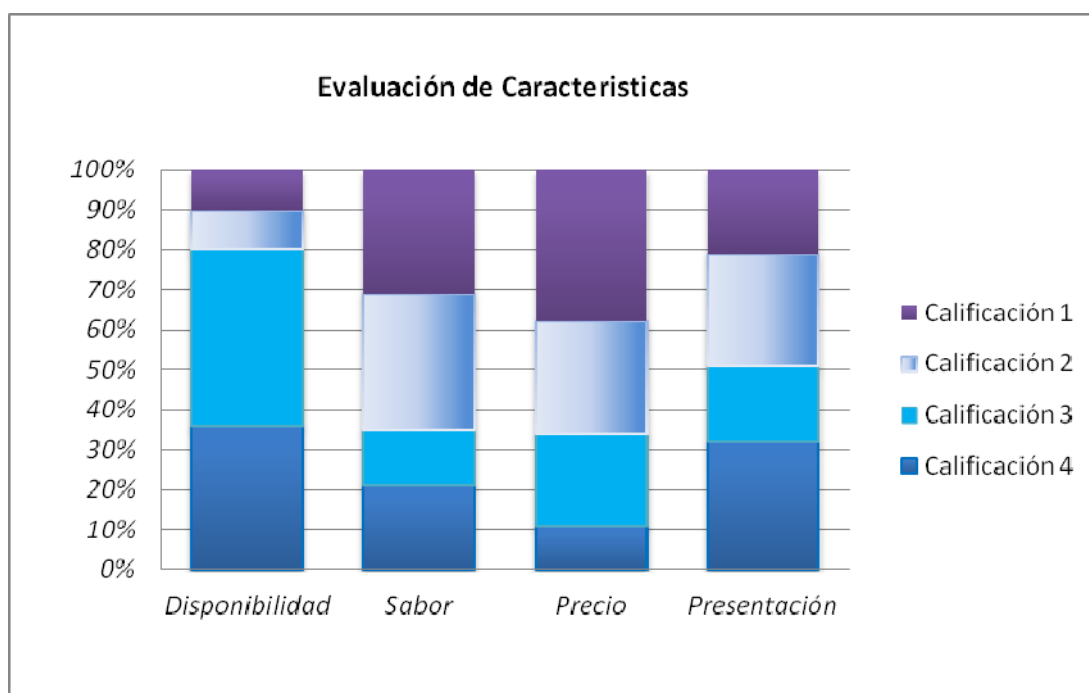
**Elaborado por:** Diego Cueva

El gráfico muestra el nivel de demanda de chocolates en hombres y mujeres por su frecuencia de consumo; se observa que el porcentaje de consumo en la frecuencia de una vez por semana en mujeres es superior al de hombres, siendo este de 10% mientras que en hombres el porcentaje es de 8%, en la frecuencia de una vez al mes el porcentaje de consumo en mujeres es del 23% mientras que en hombres es el 15% y finalmente entre las personas que consumen o compran chocolates al menos una vez en tres meses el porcentaje de los hombres supera al de mujeres en 4% siendo el de los hombres de 24%.

Estos valores permiten concluir que en general no existe una diferencia sustancial de la demanda de chocolates entre hombres y mujeres, pero en un nivel de análisis de frecuencia se puede observar que la demanda es superior en las mujeres al mostrar un

mayor índice de consumo en los rangos que representan una rotación más elevada (2% en la frecuencia de “una vez por semana” y 8% en la frecuencia de “una vez por mes”), este factor puede ser aprovechado a través de la estrategia de focalización de la publicidad hacia el segmento femenino principalmente mediante flyers y redes sociales.

**6. En una escala del 1 al 4 (Siendo 1 el más importante), Evalúe las características más importantes de los chocolates finos o estilo gourmet:**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

La pregunta número seis busca evaluar las características de los chocolates mediante la ponderación de sus características en una escala de calificaciones del 1-4, siendo la calificación uno la más importante.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, el precio alcanzó la mayor proporción de calificaciones “1” dentro de su evaluación, es decir que el 38% de respuestas a esta característica la consideran como la característica más importante en el producto.

Comparativamente se puede observar en la calificación “1” ó “característica de mayor importancia” que los resultados muestran en primer lugar al precio con 38%, seguido por el sabor con un porcentaje de 31%, la presentación de los chocolates con un porcentaje de 21% y en último lugar la disponibilidad con un porcentaje de 10%.

A continuación, la calificación “2” de “mediana importancia” fue asignada mayoritariamente a la característica sabor con un porcentaje de 34% seguido por el precio y la presentación de los chocolates con un porcentaje del 28% para las dos características, en último lugar se muestra la disponibilidad con un porcentaje de 10%.

Las calificaciones “3” y “4” de menor importancia fueron asignadas en mayor proporción a la disponibilidad y la presentación complementando con estas asignaciones los resultados en la evaluación del producto.

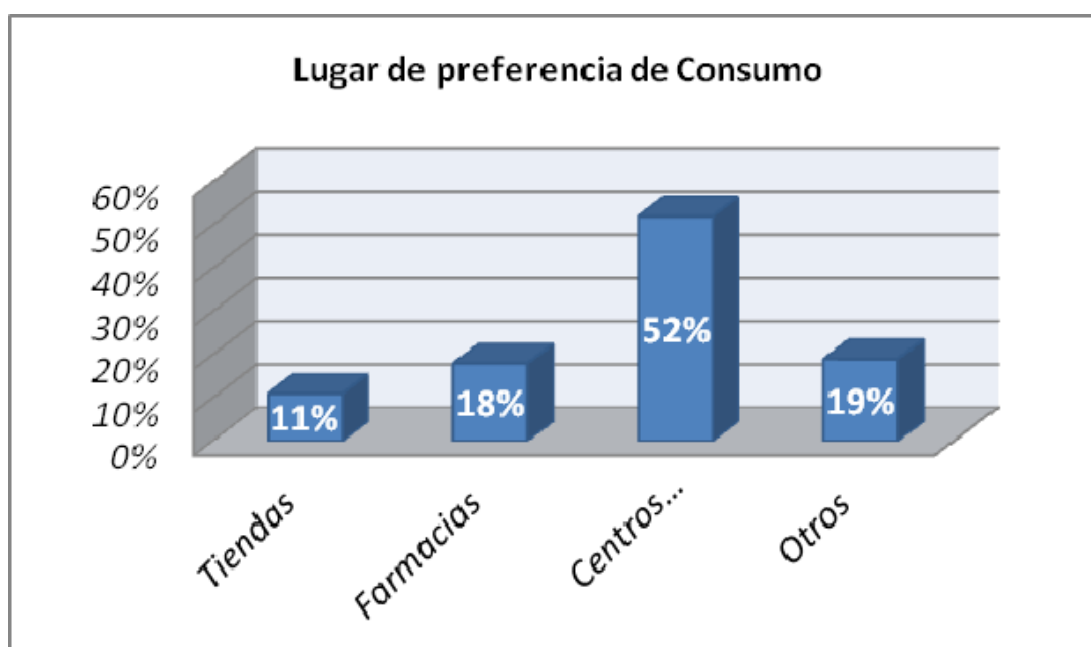
Se puede concluir que las cualidades más intrínsecas del producto como el sabor y el precio son consideradas como las características más importantes en la percepción del consumidor, por lo que se sugiere como estrategia comercial las actividades promocionales a través de degustaciones o muestras que permitan al consumidor conocer directamente las cualidades del producto.

## 7. ¿En qué lugar prefiere comprar o adquirir chocolates?

Lugar de Consumo	%
Tiendas	11%
Farmacias	18%
Centros Comerciales	52%
Otros	19%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

En el gráfico se puede observar que el 52% de las personas prefieren comprar o adquirir chocolates en centros comerciales entendiendo que dentro de estos se encuentran locales como Supermaxi, El Español, El Griego, entre otros los mismos que ofrecen una amplia oferta de chocolates facilitando la compra de los consumidores. Ampliamente esta opción se presenta como el canal de

comercialización mas aceptado para la compra de chocolates en comparación a las restantes opciones.

La preferencia de compra en centros comerciales es seguida por un 19% de personas que respondieron preferir comprar en otros lugares no considerados en la encuesta como cafeterías y locales de repostería.

El 18% de los encuestados prefieren comprar en farmacias y el 11% de personas prefieren optar por la compra en tiendas tradicionales.

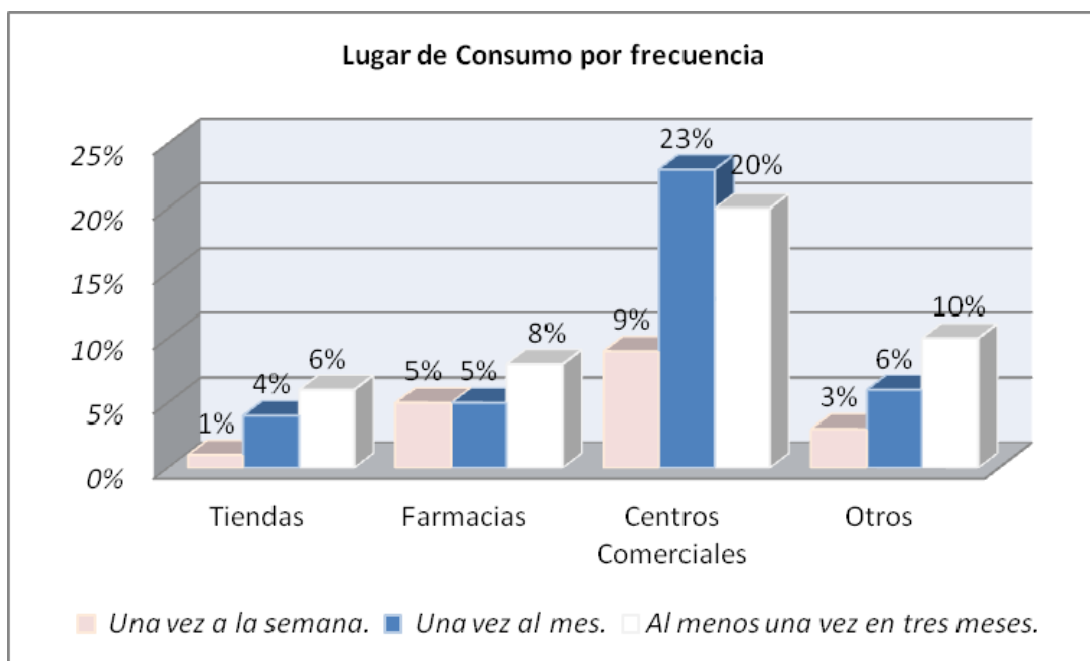
De acuerdo con los resultados se propone como estrategia el vincular como medio para la penetración de mercado a la comercialización de Zoet a través de cadenas o distribuidores establecidos en centros comerciales como Supermaxi, Fybeca, El Griego.

Adicionalmente, a los lugares identificados como “preferidos para la compra” se los debe calificar como potenciales oportunidades para el establecimiento de la matriz comercial de Candy Shoppe lo que acercaría el canal directo de comercialización al cliente.

Lugar de Consumo	Una vez a la semana.	Una vez al mes.	Al menos una vez en tres meses.	Total
Tiendas	1%	4%	6%	11%
Farmacias	5%	5%	8%	18%
Centros Comerciales	9%	23%	20%	52%
Otros	3%	6%	10%	19%
<b>Total general</b>	<b>18%</b>	<b>38%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

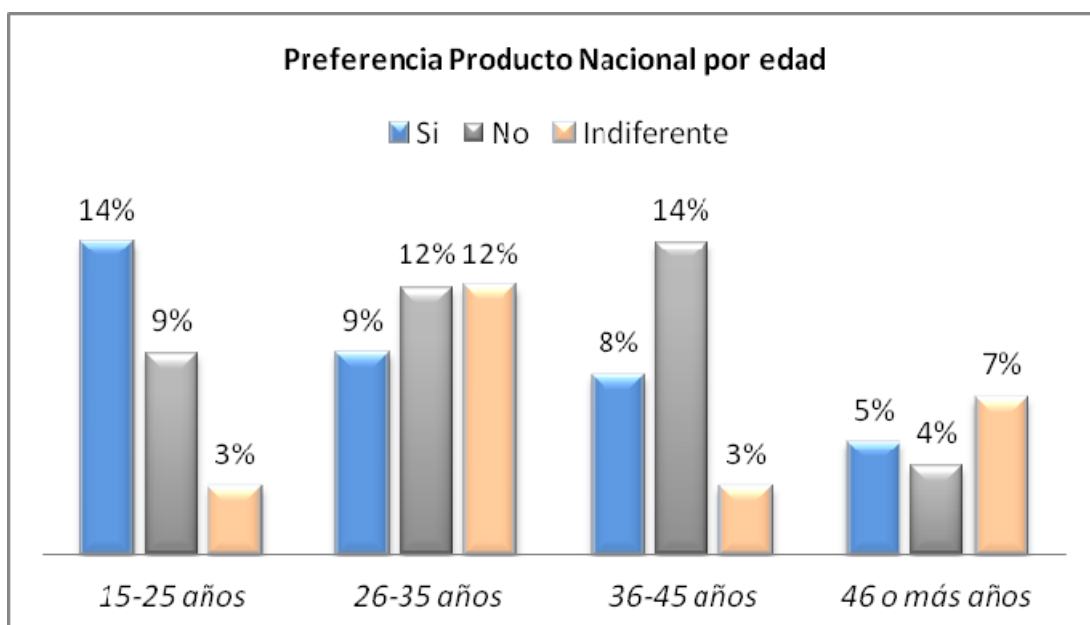
**Elaborado por:** Diego Cueva



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

**8. ¿Preferiría usted chocolates fabricados en el Ecuador por sobre los elaborados en el exterior si poseen la misma calidad?**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

En este gráfico se puede observar que entre las edades de 15-25 años el 14% de personas prefieren los chocolates fabricados en Ecuador, el 9% no tiene esta preferencia mientras que el 3% le es indiferente. Del mismo modo entre las edades de 26-35 años el 9% prefieren los chocolates fabricados en Ecuador y el 12% no lo prefieren y el mismo porcentaje son indiferentes.

Esta tendencia en la población más joven sugiere la aplicación de estrategias publicitarias de identificación nacional como “Ecuador Primero” o “Cacao Arriba” a través de los medios comúnmente utilizados por este segmento como son las plataformas electrónicas, la página web de la empresa y las redes sociales.

Entre las edades de 36-45 años el 8% prefieren los chocolates fabricados en Ecuador, el 14% no tienen esta preferencia y el 3% es indiferente. Por último en el rango de edades de 46 años o más años, el 5% prefieren chocolates fabricados en Ecuador, el 4% no lo prefiere y el 7% es indiferente.

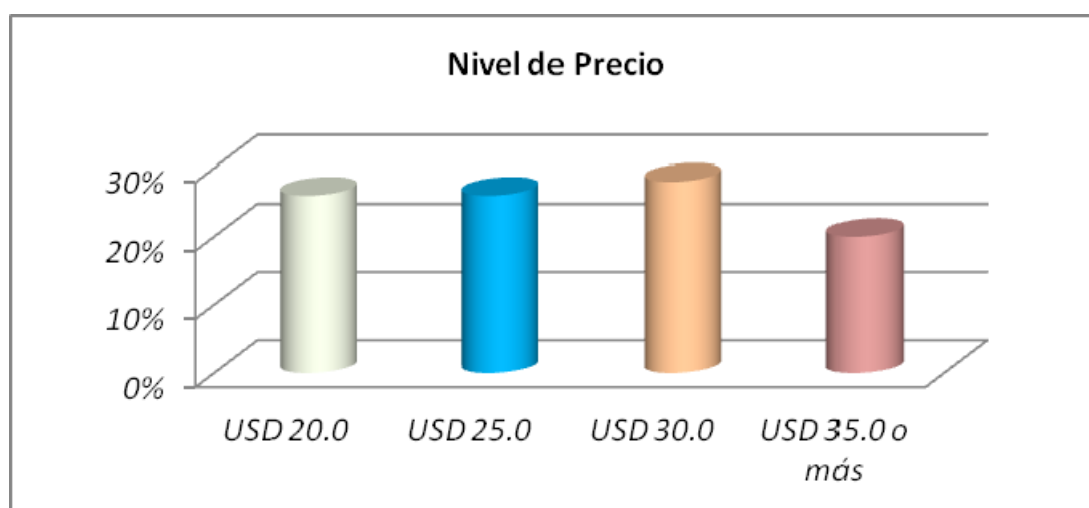
En este análisis se aprecia una tendencia creciente de la preferencia por el producto ecuatoriano en las personas más jóvenes, por el contrario la indiferencia o la negativa a esta preferencia es superior entre las personas de mayor edad.

### 9. ¿Hasta cuánto pagaría por los chocolates Zoet de 18 unidades?

Precio Zoet	%
USD 20.0	26%
USD 25.0	26%
USD 30.0	28%
USD 35.0 o más	20%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva



**Fuente:** Investigación realizada.

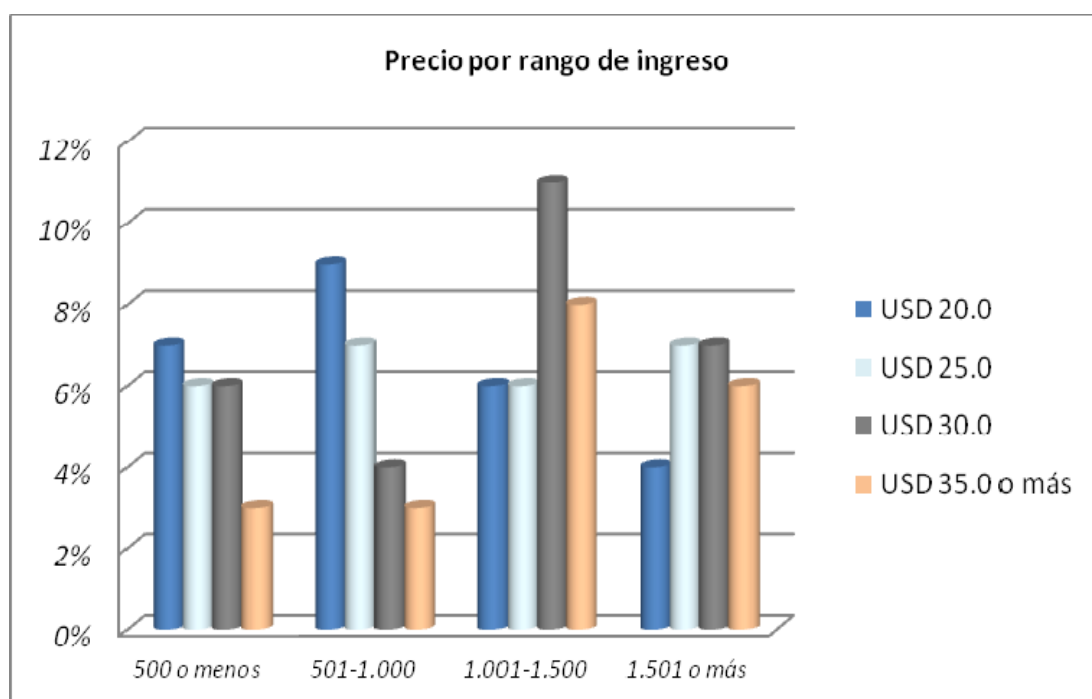
**Elaborado por:** Diego Cueva

El precio es una de las variables más importantes a considerar para la planificación financiera y comercial de Candy Shoppe a corto, mediano y largo plazo por lo que la pregunta número nueve pretende medir el potencial en el nivel de precios de los productos Zoet.

Como se muestra en los resultados globales existe una distribución casi proporcional en la disposición de pago entre las personas encuestadas, de esta manera existe un 28% de personas que estarían dispuestas a pagar \$ 30.00 por la caja de 18 trufas

Zoet, el 26% de personas respondieron que pagarían \$ 25.00 y \$ 20.00, mientras que el 20% pagaría \$ 35.00 o más.

En el gráfico a continuación y en base a la segregación de la disposición de pago en función del nivel de ingresos se puede observar el grado de sensibilidad al precio en los rangos de ingresos medios, en donde los precios predominantes son las opciones de \$ 20.00 y \$ 25.00



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

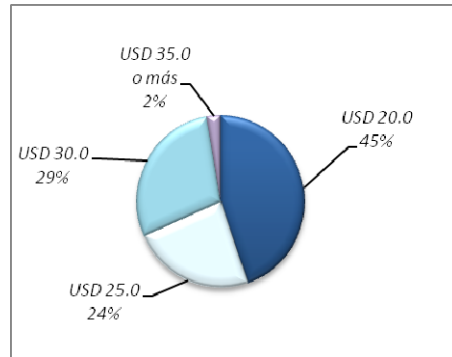
El estudio de precios indica una respuesta favorable en la correlación del producto y el precio, lo que sugiere la aplicación de una estrategia poco conservadora respecto a los precios para los productos Zoet considerando que en los resultados se muestra un nivel significativo de tolerancia hacia un precio superior al fijado actualmente.

Se sugiere como estrategia la fijación de precios calificados como altos en el portafolio para aprovechar los segmentos Premium de poca sensibilidad al precio en la población.

En el siguiente estudio se muestra la correlación de la sensibilidad al precio con las características más importantes de los chocolates. En cada cuadro de análisis expuesto a continuación se agrupa como universo al conjunto de personas que calificó a una misma característica como la más importante en la evaluación de la pregunta 6 presentando los resultados divididos en el nivel de precio que cada grupo estaría dispuesto a pagar por los chocolates Zoet.

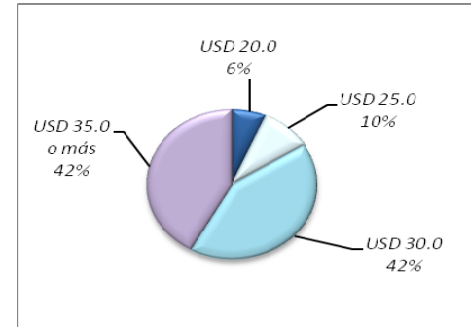
**Principal Característica Precio.**

Precio Zoet	%
USD 20.0	45%
USD 25.0	24%
USD 30.0	29%
USD 35.0 o más	3%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>



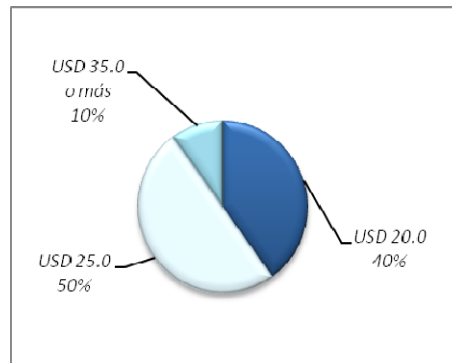
**Principal Característica Sabor.**

Precio Zoet	%
USD 20.0	6%
USD 25.0	10%
USD 30.0	42%
USD 35.0 o más	42%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>



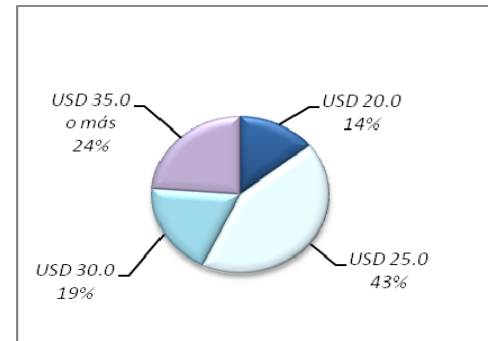
**Principal Característica Disponibilidad.**

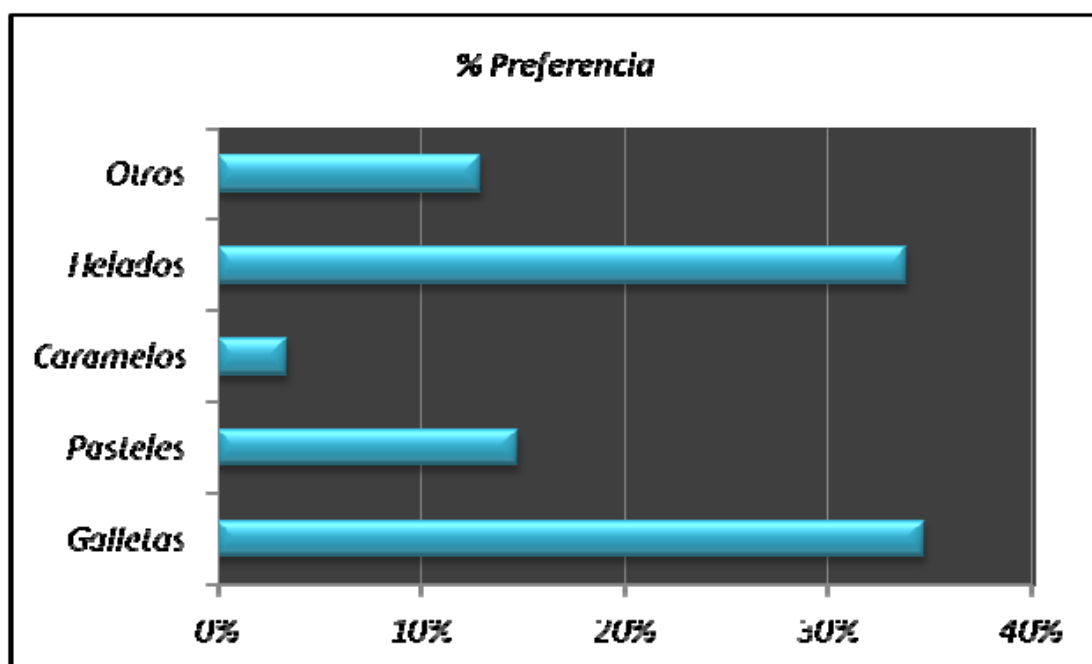
Precio Zoet	%
USD 20.0	40%
USD 25.0	50%
USD 35.0 o más	10%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>



**Principal Característica Presentación.**

Precio Zoet	%
USD 20.0	14%
USD 25.0	43%
USD 30.0	19%
USD 35.0 o más	24%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>



**10. ¿Qué confite o golosina prefiere?**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Cueva

Con un porcentaje de 34% las galletas alcanzan el mayor grado de aceptación como el confite preferido de las personas excluyendo los chocolates, seguido muy cerca de los helados con un porcentaje de preferencia del 33%.

Se sugiere la inclusión de las galletas como el producto de mayor aceptación al portafolio de productos Zoet dentro de una estrategia de diversificación relacionada es decir de productos vinculados o complementarios a la línea principal de negocio.

Por otra parte se puede observar que los pasteles tienen un porcentaje de 15% de aceptación mientras que la opción de otros confites representa el 12%, en último lugar se puede observar a los caramelos con un porcentaje de 4% de aceptación.

En estos resultados se puede examinar la preferencia de los consumidores hacia productos complementarios al chocolate y nuevos productos Zoet.

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado se puede obtener las siguientes conclusiones acerca del comportamiento del consumidor.

El chocolate como alimento de consumo masivo es un producto que cuenta con una amplia y variada demanda en el mercado, este nivel de demanda obedece a la aceptación general del producto que abarca a hombres y mujeres de diferentes edades en todos los segmentos socio económico de la población.

La preferencia de las personas por la compra de chocolates en centros comerciales y farmacias muestra más allá de esta preferencia en sí, indica una asociación de los lugares donde las personas han comprado el producto previamente y donde esperarían encontrarlo para futuras compras.

La favorable acogida hacia los productos nacionales es el resultado del respaldo a iniciativas y campañas que fomentan la producción nacional como “Primero Ecuador”, estas iniciativas eran casi inexistentes hace pocos años atrás pero han ido creciendo conforme su importancia sobresale para la economía del país

### 3 PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CANDY SHOPPE

- Lograr un mejor posicionamiento y desarrollo de la marca en el mercado.
- Conseguir un volumen de venta constante y sostenible en el tiempo.
- Alcanzar una rentabilidad neta sostenible y un mejor desempeño financiero del negocio agregando valor para los colaboradores y accionistas.

#### 3.2 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA, (FO DO FA DA)

La matriz FODA es un instrumento de análisis que permite identificar los planes de acción o estrategias pertinentes a ejecutar en base a la situación vigente de la empresa.

Las fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades son vinculadas en la planificación estratégica para potenciar los factores positivos, atenuar los factores críticos negativos y alcanzar los objetivos planteados.

**Cuadro N° 16**

<p style="text-align: center;"><i>Factores Internos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Factores Externos</i></p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>F1:</b> Producto de alto nivel de ingreso y rentabilidad.</p> <p><b>F2:</b> Alta diferenciación del producto y excelente percepción e imagen de la marca.</p> <p><b>F3:</b> Infraestructura administrativa y de producción propia.</p> <p><b>F4:</b> Efectivo control sobre el ciclo de cobro y gastos fijos.</p> <p><b>F5:</b> Mínimo nivel de endeudamiento actual.</p>	<p><b>D1:</b> Bajo nivel de capital y capacidad de reinversión actual.</p> <p><b>D2:</b> Falta de estudios financieros en la estructura de precios y costos.</p> <p><b>D3:</b> Limitado portafolio de productos.</p> <p><b>D4:</b> Débil volumen de venta y falta de puntos de comercialización.</p> <p><b>D5:</b> Poco posicionamiento de la marca en el mercado.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>O1:</b> Estar en el país productor de Cacao fino mas importante del mundo.</p> <p><b>O2:</b> Cambio de estructura productiva del país.</p> <p><b>O3:</b> Presencia de Candy Shoppe en el extranjero.</p> <p><b>O4:</b> Aceptación de Zoet en varios mercados.</p> <p><b>O5:</b> Acceso a financiamiento y capitalización (Atractivo negocio).</p>	<p><b>F1, F2, O1, O2, O3:</b> Comercializar los productos Zoet en mercados internacionales.</p> <p><b>F3, F4, F5, O5:</b> Potencialización de los ahorros financieros de Candy Shoppe..</p>	<p><b>D1, O5:</b>Recapitalizar el negocio para el financiamiento de los planes estratégicos de desarrollo.</p> <p><b>D3, D4, D5, O4, O5:</b> Aumentar una nueva línea de productos alineados al modelo de negocio Candy Shoppe.</p> <p><b>D4, D5, O5:</b> Adquirir instalaciones comerciales en puntos estrategicos de venta.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1:</b> Mercado altamente competitivo.</p> <p><b>A2:</b> Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia.</p> <p><b>A3:</b> Poca fidelidad del consumidor al producto y marcas.</p> <p><b>A4:</b> Poca disponibilidad de puntos de venta adecuados.</p>	<p><b>F1, F2, A1:</b> Priorización del canal directo de comercialización (productor-consumidor) con enfoque en el mercado objetivo primario.</p> <p><b>F2, A3, A4:</b> Establecer clientes intermediarios preferentes (cuentas claves permanentes).</p>	<p><b>D2, A1, A2:</b> Elaborar una estructura financiera estandarizada de precios de los productos Zoet.</p> <p><b>D5, A3:</b> Fortalecer la línea de productos Zoet con certificaciones y acreeditaciones de calidad.</p>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

#### **F1, F2, O1, O2, O3: Comercializar los productos Zoet en mercados internacionales.**

La estrategia de expansión internacional de los productos Zoet busca capitalizar la ventaja competitiva del país al ser uno de los principales productores de cacao fino de aroma del mundo al mismo tiempo de aprovechar el cambio de estructura productiva del Ecuador la cual está enfocada en potenciar los sectores estratégicos no petroleros como el cacaotero.

El objetivo estratégico nacional de posicionar al Ecuador como productor americano líder de chocolates Premium, complementado con la presencia en el extranjero de Candy Shoppe viabiliza la oportunidad a mediano y largo plazo de ingresar y consolidar su posición en el mercado internacional.

La apertura de mercados internacionales fortalecerá la condición de permanencia de Candy Shoppe en el tiempo.

#### **F3, F4, F5, O5: Potencialización de los ahorros financieros de Candy Shoppe.**

La estrategia busca la optimización de los resultados sobre los recursos invertidos, es decir se persigue identificar, medir, valorar y aprovechar el impacto financiero de las decisiones tomadas en el negocio.

Esta estrategia se convierte en un criterio de decisión preponderante que otorga un valor prioritario a las acciones financieras y comerciales alineadas con este concepto.

Se puede considerar dentro de este concepto como ahorros tanto a las acciones de recuperación financiera-contable de flujos de dinero, como a la postergación, reducción y cancelación de egresos de dinero en el negocio.

**D1, O5: Recapitalizar el negocio para el financiamiento de los planes estratégicos de desarrollo.**

Una de las principales fortalezas de Candy Shoppe es la excelente imagen corporativa exhibida; complementada con la buena aceptación de los productos Zoet generan una favorable expectativa e interés en potenciales inversionistas.

Durante el año 2011 las acciones estratégicas de marketing y ventas no pudieron ser ejecutadas debido a restricciones económicas limitando el desempeño del negocio. En respuesta a esta debilidad y considerando las oportunidades de financiamiento propio se plantean la alternativa de inyección adicional de recursos para el financiamiento del plan estratégico.

Los aportes de capital provendrían principalmente de los socios actuales y de nuevos socios inversores incrementando directamente el patrimonio de la empresa.

**D3, D4, D5, O4, O5: Aumentar una nueva línea de productos alineados al modelo de negocio Candy Shoppe.**

Una de las estrategias dirigidas al desarrollo directo de Candy Shoppe es la inclusión de una nueva línea de negocio en el portafolio de los productos Zoet, una diversificación relacionada.

La incorporación de una línea adicional a la línea de chocolates busca incrementar las oportunidades de venta mediante la ampliación de la oferta en el punto de venta, reforzando de esta manera el volumen de los productos comercializados. La nueva línea de productos Zoet se insertaría con un enfoque complementario a los chocolates Zoet, es decir que estratégicamente y mediante una adecuada mezcla de marketing, el cliente pueda adquirir simultáneamente los dos productos sin tener que escoger una opción en detrimento de la otra. Este enfoque persigue evitar que los productos sean mutuamente excluyentes entre sí o la existencia de canibalización entre los principales productos del portafolio.

De acuerdo con las conclusiones del estudio de mercado, excluyendo de las opciones al chocolate, el producto de mayor aceptación y sugerido para la estrategia de diversificación relacionada son las galletas, con una aceptación del 34% del total de personas encuestadas.

Las galletas como línea de negocio adicional se presentan como una opción ideal debido a las características y flexibilidad del producto para acoplarlas al modelo de negocio de Candy Shoppe.

El concepto en la oferta de la nueva línea serían los productos Cookie-Zoet, galletas estilo artesanal y casero con chispas o detalles de chocolate en presentaciones sencillas de cinco y diez unidades.

Mediante esta estrategia a más del incremento en la rotación de ventas se busca posicionar la marca Zoet en el mercado de confites con un portafolio mas fuerte exhibido en los todos los puntos de venta y esencialmente en su matriz comercial.

**D4, D5, O5: Adquirir instalaciones comerciales en puntos estratégicos de venta.**

Como se analizó en el estudio de la competencia, una de las razones para la concentración de competidores en el mercado minorista es el limitante financiero/económico presente en este segmento de empresas, en muchos de los casos esta condición restringe la diferenciación y el crecimiento de los mencionados negocios.

Candy Shoppe al igual que muchas de las empresas de este segmento es afectada por esta restricción y en consecuencia ve reducida sus ventas al no contar con una sólida infraestructura comercial, como una matriz de venta fija o cadenas estructuradas de comercialización que respalden la gestión de ventas.

Para destacar por sobre la competencia y aprovechar las oportunidades de financiamiento, la adquisición de una localidad comercial (como compra definitiva o arrendamiento comercial) se convierte en uno de los principales medios estratégicos que sustenten el crecimiento del volumen de venta del negocio.

La relación de costo beneficio de las dos opciones de adquisición se evalúa mediante un análisis de impactos para determinar la figura financiera más apropiada en relación con las condiciones de Candy Shoppe.

Los gastos de capital propuestos en el plan se integran como un proyecto de reinversión al negocio que se analizará mediante la separación de flujos relevantes, es decir a través de la medición de los cambios de efectivo esperados en consecuencia directa de la ejecución de la inversión adicional. Los principales flujos relevantes comprenden los costos incrementales en la administración de las instalaciones, el crecimiento estimado de las ventas y los requerimientos de inversión que respalden este crecimiento.

**D2, A1, A2: Elaborar una estructura financiera estandarizada de precios de los productos Zoet.**

La elaboración de una estructura estandarizada de precios para el portafolio de productos Zoet es la estrategia base de la reorganización financiera de Candy Shoppe. El establecer en forma precisa los precios permitirá sustentar y planificar técnicamente el desarrollo de la empresa al fijar los márgenes de contribución adecuados que financien la cobertura de los costos y gastos del negocio.

La estructura de precios evitará la discrecionalidad en el otorgamiento de descuentos al estandarizar este porcentaje de reducción para cada canal permitiendo evaluar el rendimiento por cada tipo de cliente.

La estructura adicionalmente permitirá controlar y ejecutar los planes de acción oportunos en respuesta a las desviaciones presupuestarias ajustando las variables de precios y descuentos para alcanzar los objetivos propuestos.

**D5, A3: Fortalecer la línea de productos Zoet con certificaciones y acreditaciones de calidad.**

Como parte del plan de penetración de Zoet en el mercado, se considera como inversión prioritaria la obtención de acreditaciones de calidad usualmente requeridas por los distribuidores mayoristas o intermediarios. La estrategia persigue la ampliación de la cadena de distribución y el fortalecimiento de la marca.

La garantía de calidad incentivará la aceptación y la incorporación de nuevos y superiores clientes intermediarios que potencialicen las ventas del portafolio de Zoet.

**F1, F2, A1: Priorización del canal directo de comercialización (productor-consumidor) con enfoque en el mercado objetivo primario.**

La explotación del canal de venta más rentable (venta directa) es la estrategia de respaldo para la generación de mayores utilidades financieras al reducir el nivel de descuentos que intervienen dentro del proceso de venta.

Esta estrategia pretende otorgar una prioridad a las iniciativas, acciones y decisiones encaminadas a desarrollar la venta directa al mercado objetivo principal.

Este criterio proporciona un mayor peso de relevancia a los procesos de venta a través del canal directo comercialización (productor-consumidor); pero no es excluyente sino complementario con la venta por intermediación al mismo mercado.

Las inversiones requeridas y estrategias antes descritas se alinean con este criterio al enfocar principalmente los recursos hacia una matriz de comercialización directa para Candy Shoppe.

**F2, A3, A4: Establecer clientes intermediarios preferentes (cuentas claves permanentes).**

La selección de clientes intermediarios preferentes o cuentas claves es la estrategia enfocada a complementar el crecimiento sostenido de las ventas.

Un intermediario preferente o cuenta clave es un cliente no consumidor sino comerciante con la capacidad de cubrir los nichos de mercado que Candy Shoppe no puede acceder. Estos clientes intermedios son principalmente cadenas comerciales fuertes y plenamente establecidas en el mercado donde venden sus propios productos conjuntamente con los productos de terceros para cubrir toda la posible demanda.

Por su trayectoria estas cuentas tienen una amplia presencia en varios territorios y locaciones potencialmente apropiadas para la comercialización de los productos Zoet. La Favorita-Supermaxi, FarcoMed-Fybeca, El Griego son una muestra de posibles clientes claves, a través de los cuales Candy Shoppe puede penetrar y aumentar el volumen de venta en el mercado.

Las ventajas de imagen, localización y capacidad económica aumentan el poder de negociación de estos clientes obligando a Candy Shoppe a ceder un considerable porcentaje de margen de utilidad.

Dependiendo de la capacidad del negocio para ceder este margen en forma de descuentos la comercialización de los productos Zoet se convierten en un negocio rentable para los clientes claves generando una relación de mutuo beneficio.

#### 3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS “EFE” Y “EFI”

Las matrices EFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo) y EFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno) son herramientas de análisis y valoración de los factores críticos de éxito relacionados con la empresa y su entorno. Para estructurar el cuadro de evaluación se pondera y califica cada factor dependiendo de su importancia en el éxito del negocio.

El rango de calificación para cada factor esta dentro de una escala del 1 al 4, indicando con cuanta eficacia responden las estrategias actuales a cada factor.

La calificación 4 corresponde a una respuesta excelente o de óptima utilización, 3 a una respuesta por arriba del promedio, 2 un nivel promedio y 1 deficiente eficacia.

Cuadro N° 17

**Matriz de Evaluación del Factor Externo:**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1:</b> Estar en el país productor de Cacao fino más importante del mundo con mira a posicionarse como líder en la producción de chocolates Premium.	0,05	1	0,05
<b>O2:</b> Favorables perspectivas e incentivos para el sector industrial (cambio de estructura productiva).	0,05	1	0,05
<b>O3:</b> Presencia de Candy Shoppe en el extranjero hace varios años.	0,1	3	0,3
<b>O4:</b> Aceptación de Zoet en varios mercados.	0,15	3	0,45
<b>O5:</b> Acceso a financiamiento y capitalización (Atractivo negocio).	0,2	3	0,6
<b>Amenazas</b>			
<b>A1:</b> Mercado altamente competitivo.	0,25	3	0,75
<b>A2:</b> Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia.	0,05	4	0,2
<b>A3:</b> Poca fidelidad del consumidor al producto y marcas.	0,05	4	0,2
<b>A4:</b> Poca disponibilidad de puntos de venta adecuados.	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

El promedio ponderado de 2,90 indica un resultado positivo por sobre la media en respuesta a las oportunidades y amenazas existentes, es decir que las estrategias responden con eficacia a los factores externos del negocio.

Cuadro N° 18

## Matriz de Evaluación del Factor Interno:

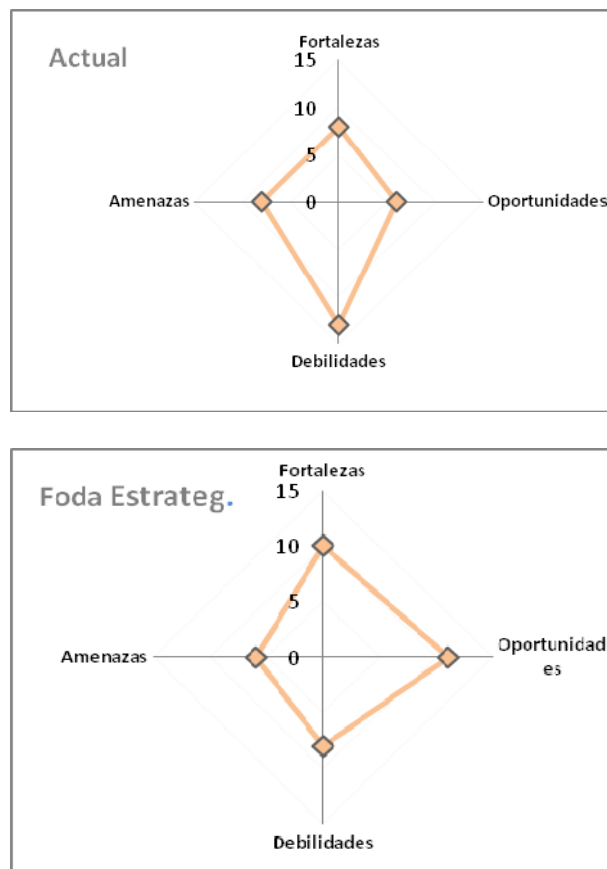
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1:</b> Producto de alto nivel de ingreso y rentabilidad.	0,12	2	0,24
<b>F2:</b> Alta diferenciación del producto y excelente imagen-percepción de la marca.	0,16	3	0,48
<b>F3:</b> Infraestructura administrativa y de producción propia.	0,12	3	0,36
<b>F4:</b> Efectivo control sobre el ciclo de cobro y gastos fijos.	0,03	1	0,03
<b>F5:</b> Mínimo nivel de endeudamiento actual.	0,03	1	0,03
<b>Debilidades</b>			
<b>D1:</b> Bajo nivel de capital social y capacidad de reinversión propia.	0,08	3	0,24
<b>D2:</b> Falta de estudios financieros precisos en la estructura de precios y costos.	0,07	4	0,28
<b>D3:</b> Limitado portafolio de productos.	0,12	3	0,36
<b>D4:</b> Débil volumen de venta y falta de puntos de comercialización.	0,22	4	0,88
<b>D5:</b> Poco posicionamiento de la marca en el mercado.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

El promedio ponderado de 3,05 indica una favorable respuesta de las estrategias en la posición interna de Candy Shoppe al explotar las fortalezas y atenuar las debilidades

El resultado de la aplicación de las estrategias comerciales y financieras busca la mitigación de las debilidades y amenazas al trasladar la organización de una condición débil y vulnerable, para ubicar a Candy Shoppe en una posición estratégica concentrada en las fortalezas y oportunidades del negocio.

En el siguiente gráfico de posicionamiento estratégico Foda se puede observar la tendencia y ubicación actual de Candy Shoppe previo la implementación de las estrategias y el posicionamiento FODA posterior a la ejecución del plan estratégico.

**Gráfico N° 19**



Elaborado por: Diego Cueva

## 3.5 MARKETING MIX

### 3.5.1 Estrategia de Producto



Candy Shoppe cuenta con un portafolio de productos alimenticios centrados en los confites y golosinas que son comercializados bajo su marca Zoet.

La oferta de productos de Candy Shoppe abarca la línea de chocolates con su variedad de trufas, cerezas y fresas bañadas en chocolate fino, adicionalmente a estos productos se agrega la ampliación propuesta de la línea de galletas. Estas líneas se complementan en la posición de la marca y comparten los conceptos esenciales de Zoet.

En este enfoque Zoet pretende no solo satisfacer las necesidades básicas a través de los productos ofertados, en su lugar se busca satisfacer necesidades superiores del consumidor como el reconocimiento o status.

Respecto al proceso de elaboración del producto, Candy Shoppe interviene a lo largo de todo el proceso productivo bajo los mismos lineamientos generales utilizados por Candy Shoppe en Puerto Rico.

El proceso de elaboración inicia con la preparación de los insumos. Para que el chocolate no pierda sus propiedades es conservado a una temperatura controlada durante el proceso de producción.

El operario de producción de Candy Shoppe prepara el relleno de las trufas mediante una mezcla de crema de leche y glucosa.

A esta mezcla base se agrega las esencias o saborizantes artificiales y el chocolate para posteriormente refrigerar. Una vez que se ha solidificado el relleno, se lo moldea en forma redondeada y este es trasladado hacia la plataforma de la maquinaria que ha sido cargada de chocolate previamente.

En este proceso la maquina trabaja a 92 grados centígrados haciendo inmersiones continuas del relleno y formar el cuerpo de la trufa.

Al final del proceso se deja secar el lote de trufas que están listas para el empaque y la comercialización

Características del Producto:

- **Producción estilo artesanal:** Dentro del proceso de producción, Candy Shoppe conserva actividades realizadas en forma personalizada y tradicional.
- Este carácter artesanal disminuye el nivel industrial del producto flexibilizando los procesos.
- **Insumos frescos de calidad.**
- **Presentación y empaque fino, elegante estilo gourmet.**



- **Flexibilidad y adaptabilidad del producto:** El contar con procesos flexibles le permiten a Candy Shoppe responder inmediatamente con variantes en los productos Zoet de acuerdo con los requerimientos del cliente, este es el caso de los insertos. Los productos insertos dan al

cliente la opción de combinar en las cajas de trufas Zoet unidades de fresas o cerezas sin alterar los procesos estándares de producción.

### **3.5.2 Estrategia de Precio**

La política de precios de Candy Shoppe obedece al criterio de fijación de precios por prestigio, este elemento busca posicionar a Candy Shoppe y Zoet en un segmento top del mercado comunicando una imagen de exclusividad y calidad.

Esta política requiere usualmente precios por sobre la media del sector y volúmenes de ventas moderados.

Este posicionamiento transmitirá al consumidor la imagen de garantía y perfeccionamiento del producto creando un valor agregado en la marca reflejada en el precio.

Pese a que la estrategia de precio considera precios por sobre el promedio de la competencia y un enfoque hacia un segmento exclusivo de mercado, este factor no restringe la demanda ya que a diferencia de los bienes de consumo duraderos como los vehículos o inmuebles, los alimentos no requieren de mayor ahorro y poder adquisitivo para su compra. Esto quiere decir que la línea de productos Zoet al ser bienes menores son en general accesibles para toda la población.

### 3.5.2.1 Objetivo de los Precios

Los objetivos más comunes vinculados con la fijación de precios es la regulación de la participación de mercado y la maximización de las utilidades. El conservar o mejorar la posición en el mercado puede conseguirse al liderar las ventas a través de precios bajos.

Candy Shoppe de acuerdo con su modelo de negocio persigue como objetivo de precios el obtener un mayor retorno sobre las ventas, es decir generar una mayor utilidad por cada producto vendido.

### 3.5.2.2 Táctica de Precio Base

La táctica base para la fijación de precios para Zoet es la política de un solo precio.

Esta política fija precios únicos para cada tipo de cliente. El PVP o precio de venta al consumidor final es siempre igual independientemente del canal de distribución del producto.

Por el contrario, los plazos de pago dependen directamente del canal de comercialización, los clientes directos cancelan al contado sus compras mientras que los distribuidores dependiendo de su volumen de compra mensual poseen entre 15 y 20 días de crédito.

### 3.5.2.3 Descuentos

Para poder colocar un precio único de los productos Zoet en el mercado Candy Shoppe otorga un porcentaje de bonificación o descuento a los clientes intermediarios, este descuento es en promedio equivalente al 13% del precio de venta al público y representa el margen de utilidad de los distribuidores por la comercialización de la línea Zoet de acuerdo con la estructura de precios de Candy Shoppe.

La política de descuentos otorga este margen a todos los clientes distribuidores que cumplen con las condiciones de alto volumen de compra y poseen la capacidad de comercializar los productos en lugares que no son accedidos por Candy Shoppe.

La política de descuentos permite otorgar el mismo porcentaje de descuento a clientes no distribuidores, cuando su volumen de compra sea comparable a la compra mensual de un distribuidor, por lo general en ocasiones particulares como eventos o compromisos.

### 3.5.2.4 Estructura de Precios

La elaboración de una estructura financiera de precios forma parte del plan estratégico de Candy Shoppe y considera el acoplamiento de las políticas y estrategias de precios previamente detalladas con el análisis técnico financiero para la fijación de precios.

La estructura de precios asocia como punto base para la determinación del precio de venta al público la metodología de costeo estándar, la que sintetiza los costos de producción por cada artículo del portafolio Zoet.

**Cuadro N° 19**

**Estructura de Precios**

Item	Costos Estándar			Total Costo	Margen C. Shoppe	PVP	PVP + Iva	% Decs.	PV. Cuenta Clave	Margen	PVP
	Materia Prima	Materiales Directos	Conver.								
Zoet Trufas 18 un.	\$ 4,00	\$ 2,00	\$ 0,12	\$ 6,1	\$ 13,9	\$ 20,00	\$ 22,40	15%	\$ 17,00	\$ 3,00	\$ 20,00
Zoet Trufas 18 un. Inserto (fresa/cereza)	\$ 2,25	\$ 2,00	\$ 0,12	\$ 4,4	\$ 15,6	\$ 20,00	\$ 22,40	15%	\$ 17,00	\$ 3,00	\$ 20,00
Zoet Trufas 10 un.	\$ 2,22	\$ 2,00	\$ 0,07	\$ 4,3	\$ 10,7	\$ 15,00	\$ 16,80	13%	\$ 13,00	\$ 2,00	\$ 15,00
Zoet Trufas 10 un. Inserto (fresa/cereza)	\$ 1,25	\$ 2,00	\$ 0,07	\$ 3,3	\$ 11,7	\$ 15,00	\$ 16,80	13%	\$ 13,00	\$ 2,00	\$ 15,00
Zoet Trufas 4 un.	\$ 0,89	\$ 1,50	\$ 0,03	\$ 2,4	\$ 3,6	\$ 6,00	\$ 6,72	13%	\$ 5,20	\$ 0,80	\$ 6,00
Zoet Trufas 1 un.	\$ 0,22	\$ 1,00	\$ 0,01	\$ 1,2	\$ 0,3	\$ 1,50	\$ 1,68	10%	\$ 1,35	\$ 0,15	\$ 1,50

Item	Costos Estándar			Total Costo	Margen C. Shoppe	PVP	PVP + Iva	% Decs.	PV. Cuenta Clave	Margen	PVP
	Materia Prima	Materiales Directos	Conver.								
Cookie Zoet 10 un.	\$ 3,74	\$ 0,15	\$ 0,04	\$ 3,9	\$ 2,8	\$ 6,70	\$ 7,50	10%	\$ 6,00	\$ 0,70	\$ 6,70
Cookie Zoet 5 un.	\$ 1,87	\$ 0,15	\$ 0,02	\$ 2,0	\$ 1,3	\$ 3,35	\$ 3,75	10%	\$ 3,00	\$ 0,35	\$ 3,35

**Fuente:** Candy Shoppe & Diego Cueva

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 3.5.3 Estrategia de Plaza

#### 3.5.3.1 Criterios de Selección de la Plaza

El criterio para la selección de los canales de distribución obedece a la estrategia de cobertura de mercado, es decir al aumento del contacto del consumidor con el producto.

Este criterio se establece por sobre los criterios de control y costos para la selección de la plaza de distribución.

#### 3.5.3.2 Clasificación de los Canales

Los canales de distribución utilizados para acercar los productos al mercado son la venta directa y el canal de intermediación, canales que cumplirán la función de proveer el beneficio de distancia y tiempo al consumidor final.

**a) Productor-Consumidor:** El canal de venta directa es el primer canal de comercialización para Candy Shoppe, el fortalecimiento y priorización de este canal forma parte del plan estratégico de la empresa, la rentabilidad del portafolio Zoet bajo este canal es de 57% sobre las ventas.

La venta directa al consumidor final (mercado objetivo principal) se realizará a través de la matriz comercial de Candy Shoppe, instalaciones exclusivas del negocio destinadas a este fin comercial como se detalla en las estrategias FODA.

El modelo de venta productor – consumidor se respalda también en las ventas a través del portal electrónico de Candy Shoppe y la línea 1-800 de servicio directo de comercialización.

**b) Productor-Detallista-Consumidor:** El canal de venta por intermediación es el canal de soporte en la cobertura de mercado, este canal es utilizado en su totalidad para abastecer la demanda del mercado objetivo primario dibujando de esta manera una cadena múltiple de distribución.

Los intermediarios que se acoplan en este canal se los incluiría preferentemente como intermediarios comerciales del negocio, es decir que cumplen la función de reventa, adquieren la propiedad del producto para comercializarlo con un precio mayor. Para Candy Shoppe este canal presenta una rentabilidad del 44% en el portafolio sobre las ventas.

El modelo de negocio no descarta la intervención de agentes de mercado como clientes intermediarios que comercializan en sus establecimientos el producto por una comisión de ventas. Esta

condición es una opción supletoria en consideración con el poder de negociación de los intermediarios preferentes que optan por aceptar un menor riesgo.

### **3.5.4 Estrategia de Promoción**

#### **3.5.4.1 Promoción de Ventas**

La promoción de ventas pretende principalmente incentivar el deseo de compra en los consumidores; para la consecución de este objetivo las estrategias de promoción de Candy Shoppe se dirigen para distribuidores y para consumidores.

Las actividades de promoción para distribuidores consideran el proporcionar exhibidores y vitrinas para atraer la atención del cliente y desarrollar la demanda del producto en los puntos de venta.

La promoción de ventas para consumidores considera principalmente el lanzamiento de ofertas para determinados periodos tiempo y la concesión de muestras en un programa analítico y selectivo.

**a) Ofertas:** El diseño principal de las ofertas para los chocolates Zoet consiste en la incorporación de los productos de 1 y 4 unidades a las presentaciones de 10 y 18 unidades respectivamente formando un

producto promocional combinado y estacional para ocasiones como San Valentín, Navidad, Día de la madre y del padre, entre otros.

El precio de las presentaciones de 1 y 4 unidades para estos casos sería reducido o incluso eliminado dependiendo del análisis de rentabilidad de cada promoción.

**b) Muestras:** La promoción de muestras comprende el programa de identificación y ubicación de potenciales clientes para entregarles en forma gratuita e imprevista de los chocolates Zoet de 1 o 4 unidades en complemento con la publicidad selectiva de Candy Shoppe.

#### 3.5.4.2 Publicidad

Las actividades publicitarias de Candy Shoppe buscan en lo posible focalizarse en el mercado objetivo de Zoet reduciendo y potencializando estas actividades en un pequeño segmento de personas, por lo que exclusivamente medios masivos de comunicación que permitan esta focalización como las redes sociales y la página web son considerados inicialmente dentro del plan estratégico.

Las actividades publicitarias de Candy Shoppe comprenden la exposición de afiches, flyers, y anuncios a través de los medios electrónicos y puntos de venta de Zoet para fijar la marca e incentivar el deseo del producto.

Los afiches y anuncios se los diseña tanto para ocasiones especiales como para campañas publicitarias rutinarias.

## 3.6 ESTRATEGIAS FINANCIERA

### **3.6.1 Inversión- Activo Fijo**

La adquisición de las instalaciones comerciales como se describe en el plan estratégico presenta diferentes variables decisivas para el negocio en relación con el mercado inmobiliario del país como por ejemplo costos, locación y disponibilidad de los inmuebles.

La ubicación propuesta de las instalaciones comerciales de Candy Shoppe obedecería plenamente al enfoque y perfil de consumidor de Zoet por lo que se considera prioritariamente la disponibilidad de locales comerciales en los sectores norte, centro-norte de Quito y los valles de Cumbayá o Tumbaco. El costo por metro cuadrado difiere en cada sector dependiendo de su avalúo comercial.

La relación de costo beneficio de las opciones de adquisición se evalúa mediante el siguiente estudio que considera los escenarios de compra y arrendamiento para un mismo local comercial y determina la figura financiera más apropiada para las condiciones de Candy Shoppe.

Considerando la capacidad actual de Candy Shoppe para capitalizar el negocio y la disponibilidad de inmuebles en el mercado, para el caso de compra definitiva se plantea en los escenarios en análisis un aporte de efectivo de USD 50.000 como financiamiento propio y la obtención de un préstamo bancario por la diferencia requerida para cubrir con el precio de venta ofertado.



**#41011 - Local comercial en venta, Quito (El Batán)**

**Local comercial de 100m2 sector quicentro**

**Venta: \$102,000**

Habitaciones: 0

Area: C. 100m2

**Cuadro N° 20**

Precio de Compra:	\$ 102.000	Arriendo Mensual:	\$ 1.627
Recursos. Propios:	\$ 50.000	Incremento en Utilidades:	\$ 47.742
Préstamo:	\$ 52.000	Gastos en Flujos de Efectivo:	\$ (200)
Tasa Interés:	10,50%		
Plazo:	4 años		

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

**Cuadro N° 21**

<b>Impacto en Resultados Financieros</b>								
	<b>Arrendamiento</b>				<b>Compra</b>			
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Gs de Arriendo	19.524	19.524	20.500	20.500				
Gs Financiero					4.939	3.722	2.372	873
Total Gastos	19.524	19.524	20.500	20.500	4.939	3.722	2.372	873
Gs depreciación					5.100	5.100	5.100	5.100
<b>Total Gastos</b>	<b>19.524</b>	<b>19.524</b>	<b>20.500</b>	<b>20.500</b>	<b>10.039</b>	<b>8.822</b>	<b>7.472</b>	<b>5.973</b>
Ahorro tributario	6.911	6.745	6.909	6.909	3.554	3.048	2.518	2.013
					<b>\$ 9.485</b>	<b>\$ 10.701</b>	<b>\$ 13.028</b>	<b>\$ 14.527</b>
					<b>+ \$ 47.742</b>			

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva



**#43031 - Local comercial en venta, Quito (Cumbayá)**

**Oficina o local - por iglesia cumbaya**

**Venta: \$96,000**

Habitaciones: 0

Area: C. 74m2

**Cuadro N° 22**

Precio de Compra:	<b>\$ 96.000</b>	Arriendo Mensual	<b>\$ 1.537</b>
Recursos. Propios:	\$ 50.000	Incremento en Utilidades:	\$ 45.912
Préstamo:	\$ 46.000	Ahorro en Flujos de Efectivo:	\$ 3.394
Tasa Interés:	10,50%		
Plazo:	4 años		

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

**Cuadro N° 23**

<b>Impacto en Resultados Financieros</b>								
<b>Año</b>	<b>Arrendamiento</b>				<b>Compra</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Gs de Arriendo	18.450	18.450	19.372	19.372				
Gs Financiero					4.369	3.293	2.098	772
<b>Total Gastos</b>	<b>18.450</b>	<b>18.450</b>	<b>19.372</b>	<b>19.372</b>	<b>4.369</b>	<b>3.293</b>	<b>2.098</b>	<b>772</b>
Gs depreciación					4.800	4.800	4.800	4.800
<b>Total Gastos</b>	<b>18.450</b>	<b>18.450</b>	<b>19.372</b>	<b>19.372</b>	<b>9.169</b>	<b>8.093</b>	<b>6.898</b>	<b>5.572</b>
Ahorro tributario	6.531	6.374	6.529	6.529	3.246	2.796	2.325	1.878
					<b>\$ 9.281</b>	<b>\$ 10.357</b>	<b>\$ 12.474</b>	<b>\$ 13.800</b>
					<b>+ \$ 45.912</b>			

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva



#33603 - Local comercial en venta, Quito (Cumbayá)

Local de venta en cumbaya

Venta: \$63,000

Habitaciones: 0

Area: C. 68m2

### Cuadro N° 24

Precio de Compra:	\$ 63.000	Arriendo Mensual:	\$ 1.413
Recursos. Propios:	\$ 50.000	Incremento en Utilidades:	\$ 53.935
Préstamo:	\$ 13.000	Gastos de Flujos de Efectivo:	\$ 35.036
Tasa Interés:	10,50%		
Plazo:	4 años		

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

**Cuadro N° 25**

<b>Impacto en Resultados Financieros</b>								
<b>Año</b>	<b>Arrendamiento</b>				<b>Compra</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Gs de Arriendo	16.954	16.954	17.802	17.802				
Gs Financiero					1.235	931	593	218
Total Gastos	16.954	16.954	17.802	17.802	1.235	931	593	218
Gs depreciación					3.150	3.150	3.150	3.150
<b>Total Gastos</b>	<b>16.954</b>	<b>16.954</b>	<b>17.802</b>	<b>17.802</b>	<b>4.385</b>	<b>4.081</b>	<b>3.743</b>	<b>3.368</b>
Ahorro tributario	6.002	5.858	5.999	5.999	1.552	1.410	1.261	1.135
					<b>\$ 12.569</b>	<b>\$ 12.873</b>	<b>\$ 14.059</b>	<b>\$ 14.433</b>
					<b>+\$ 53.935</b>			

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

**Cuadro N° 26**

<b>Flujo de Fondos</b>								
AÑO	<b>Arrendamiento</b>				<b>Compra</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Pago de Arriendo	16.954	16.954	17.802	17.802				
Pago de Préstamo					3.994	3.994	3.994	3.994
Total Egresos	16.954	16.954	17.802	17.802	3.994	3.994	3.994	3.994
(-) Ahorro tributario	(6.002)	(5.858)	(5.999)	(5.999)	(1.552)	(1.410)	(1.261)	(1.135)
Egresos Neto	10.952	11.096	11.803	11.803	2.442	2.584	2.733	2.859
					<b>\$ 8.510</b>	<b>\$ 8.512</b>	<b>\$ 9.070</b>	<b>\$ 8.943</b>
					<b>+\$ 35.036</b>			

**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Diego Cueva

En conclusión con los análisis presentados, se puede determinar que el impacto financiero para los tres escenarios es favorable a la opción de compra, la que representaría para la empresa un proyecto de inversión de capital amortizada de acuerdo con las normas contables vigentes.

El principal resultado obtenido del estudio establece que la favorabilidad de la opción de compra en lugar del arrendamiento depende directamente del financiamiento propio en relación con el monto obtenido en préstamo para alcanzar el costo del inmueble.

Esto quiere decir que mientras mayor es el aporte propio de capital y menor el monto tomado en préstamo la utilidad del negocio se incrementa al generar mínimos gastos financieros.

Por otro lado, en el caso donde el monto tomado préstamo es ampliamente superior al financiamiento propio, el gasto de intereses más la depreciación del activo superan al valor del arriendo determinando como opción más rentable al arrendamiento.

En consideración a las circunstancias del negocio y el mercado de inmuebles el tercer escenario o un equivalente serían la opción más apropiada y la utilizada para la aplicación del plan estratégico.

### 3.6.2 Financiamiento

La inversión adicional requerida en el plan estratégico tomando el tercer escenario asciende a \$ 66.404 que corresponden a los siguientes rubros:

**Cuadro N° 27**

<b>Inversión Total</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
- Activos Fijos:	\$ 65.700,0
Edificios, Instalaciones	\$ 63.000,0
Equipos y muebles	\$ 2.000,0
Equipos de Computación	\$ 700,0
- Cargos Diferidos	\$ 191,3
- Gastos de Publicidad y Merchandising	\$ 200,0
- Capital de Trabajo	\$ 312,9
<b>Total</b>	<b>\$ 66.404,2</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

La inversión en el activo fijo comprende principalmente la adquisición y adecuaciones para el funcionamiento de las instalaciones comerciales.

El monto a invertir en la adquisición de las instalaciones asciende preliminarmente a \$ 63.000 de los cuales \$ 50.000 serán financiados mediante el aporte de recursos propios y la diferencia sería obtenido a través de un préstamo bancario.

La tabla de amortización y condiciones de préstamo fijadas por la Corporación Financiera Nacional se detallan a continuación:

## Cuadro N° 28

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
BENEFICIARIO	CANDY SHOPPE				
INSTIT. FINANCIERA	S.A				
MONTO EN USD	CFN				
TASA DE INTERES	10,50%		T. EFECTIV.	11,02%	
PLAZO	4	años			
FECHA DE INICIO	04/03/2012				
MONEDA	DÓLARES				
AMORTIZACION CADA	30	días			
Número de períodos	48	para amortizar capital			

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		13.000,00			
1	03-abr-2012	12.780,91	113,75	219,09	332,84
2	03-may-2012	12.559,90	111,83	221,01	332,84
3	02-jun-2012	12.336,95	109,90	222,94	332,84
4	02-jul-2012	12.112,05	107,95	224,90	332,84
5	01-ago-2012	11.885,19	105,98	226,86	332,84
6	31-ago-2012	11.656,34	104,00	228,85	332,84
7	30-sep-2012	11.425,49	101,99	230,85	332,84
8	30-oct-2012	11.192,62	99,97	232,87	332,84
9	29-nov-2012	10.957,71	97,94	234,91	332,84
10	29-dic-2012	10.720,75	95,88	236,96	332,84
11	28-ene-2013	10.481,71	93,81	239,04	332,84
12	27-feb-2013	10.240,58	91,71	241,13	332,84
13	29-mar-2013	9.997,34	89,61	243,24	332,84
14	28-abr-2013	9.751,98	87,48	245,37	332,84
15	28-may-2013	9.504,46	85,33	247,51	332,84
16	27-jun-2013	9.254,78	83,16	249,68	332,84
17	27-jul-2013	9.002,92	80,98	251,86	332,84
18	26-ago-2013	8.748,85	78,78	254,07	332,84
19	25-sep-2013	8.492,56	76,55	256,29	332,84
20	25-oct-2013	8.234,02	74,31	258,53	332,84
21	24-nov-2013	7.973,23	72,05	260,80	332,84
22	24-dic-2013	7.710,15	69,77	263,08	332,84
23	23-ene-2014	7.444,77	67,46	265,38	332,84
24	22-feb-2014	7.177,07	65,14	267,70	332,84
25	24-mar-2014	6.907,02	62,80	270,04	332,84
26	23-abr-2014	6.634,61	60,44	272,41	332,84
27	23-may-2014	6.359,82	58,05	274,79	332,84
28	22-jun-2014	6.082,63	55,65	277,20	332,84
29	22-jul-2014	5.803,01	53,22	279,62	332,84
30	21-ago-2014	5.520,94	50,78	282,07	332,84
31	20-sep-2014	5.236,40	48,31	284,54	332,84
32	20-oct-2014	4.949,38	45,82	287,03	332,84
33	19-nov-2014	4.659,84	43,31	289,54	332,84
34	19-dic-2014	4.367,77	40,77	292,07	332,84
35	18-ene-2015	4.073,15	38,22	294,63	332,84
36	17-feb-2015	3.775,94	35,64	297,20	332,84
37	19-mar-2015	3.476,14	33,04	299,80	332,84
38	18-abr-2015	3.173,71	30,42	302,43	332,84
39	18-may-2015	2.868,63	27,77	305,07	332,84
40	17-jun-2015	2.560,89	25,10	307,74	332,84
41	17-jul-2015	2.250,46	22,41	310,44	332,84
42	16-ago-2015	1.937,30	19,69	313,15	332,84
43	15-sep-2015	1.621,41	16,95	315,89	332,84
44	15-oct-2015	1.302,75	14,19	318,66	332,84
45	14-nov-2015	981,31	11,40	321,44	332,84
46	14-dic-2015	657,05	8,59	324,26	332,84
47	13-ene-2016	329,96	5,75	327,09	332,84
48	12-feb-2016	0,00	2,89	329,96	332,84

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Cueva

### 3.7 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO-COMERCIAL

La adquisición del inmueble para la gestión comercial de Candy Shoppe representa contablemente un gasto de capital amortizable en el tiempo mientras que financieramente representa un proyecto de inversión con notables impactos en el desempeño comercial del negocio.

Para la evaluación de los resultados de esta inversión se consideran a continuación exclusivamente los flujos que se vinculan directamente con la nueva inversión, es decir los flujos pertinentes.

- El costo de adquisición, adecuaciones y mantenimiento del inmueble.
- El incremento estimado del volumen de venta basado en el potencial comercial del inmueble.
- Los costos de financiamiento internos y externos incurridos en la adquisición.
- El incremento de personal para la atención al cliente en el local.

Una vez determinados los valores intervinientes se estructura a continuación el flujo de efectivo del proyecto para determinar la viabilidad, impactos y rendimientos de la inversión adicional.

**Cuadro N° 29**

	<b>Act.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Volumen Incremental	-	<b>3.851</b>	<b>3.966</b>	<b>4.086</b>	<b>4.241</b>	<b>4.347</b>
Ventas		56.687,00	58.380,00	60.144,00	62.425,00	63.986,00
- Costo de Ventas		(17.006,10)	(17.514,00)	(18.043,20)	(19.976,00)	(20.475,52)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>39.680,90</b>	<b>40.866,00</b>	<b>42.100,80</b>	<b>42.449,00</b>	<b>43.510,48</b>
- Gastos Operativos		(11.576,06)	(11.193,72)	(11.528,50)	(11.896,56)	(12.312,10)
- Depreciaciones		(3.583)	(3.583)	(3.583)	(3.350)	(3.350)
<b>Utilidad antes de intereses e imp.</b>		<b>24.521,53</b>	<b>26.088,97</b>	<b>26.988,99</b>	<b>27.202,44</b>	<b>27.848,38</b>
- Intereses		(1.234,71)	(296,85)	689,40	1.678,81	2.512,30
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>23.286,82</b>	<b>25.792,12</b>	<b>27.678,40</b>	<b>28.881,25</b>	<b>30.360,68</b>
- Impuestos		(8.243,53)	(8.911,18)	(9.327,62)	(9.732,98)	(10.231,55)
<b>UTILIDAD NETA</b>	-	<b>15.043,28</b>	<b>16.880,94</b>	<b>18.350,78</b>	<b>19.148,27</b>	<b>20.129,13</b>
<b>Utilidad antes de intereses e imp.</b>		<b>24.521,5</b>	<b>26.089,0</b>	<b>26.989,0</b>	<b>27.202,4</b>	<b>27.848,4</b>
+ Depreciaciones	-	3.583,3	3.583,3	3.583,3	3.350,0	3.350,0
+ Provisión C. Incobrables	-	77,4	78,7	80,0	81,7	83,8
- Impuestos Operacionales	-	(8.680,6)	(9.013,7)	(9.095,3)	(9.167,2)	(9.384,9)
+/- Variaciones de CTN	(316,1)	(460,0)	(58,5)	(72,4)	(60,5)	(100,5)
<b>FCO</b>	<b>(316,1)</b>	<b>19.041,6</b>	<b>20.678,7</b>	<b>21.484,6</b>	<b>21.406,5</b>	<b>21.796,7</b>
- Inversiones en Activos Fijos	(65.700)					
+ Venta de Activos Fijos	-					
<b>FCI</b>	<b>(65.700)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(66.016)</b>	<b>19.042</b>	<b>20.679</b>	<b>21.485</b>	<b>21.406</b>	<b>21.797</b>
<b>TIR del proyecto</b>	17,1%					
tasa de descuento	13,6%					
<b>VAN</b>	5.800					

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Cueva

El objetivo en la estrategia de adquisición del inmueble comercial muestra un efectivo resultado detrás de su ejecución arrojando como principal resultado comercial para Candy Shoppe un volumen de venta incremental muy significativo en el tiempo cumpliendo con el propósito perseguido de fortalecimiento y respaldo a la gestión comercial.

El volumen incremental se estima a partir del análisis independiente de la cantidad de personas que frecuentan en local, los clientes potenciales y su frecuencia de compra obteniendo mediante un seguimiento semanal el potencial comercial del proyecto.

En cuanto a los resultados financieros, se puede observar que el impacto de la inversión genera un mínimo incremento en el nivel de endeudamiento externo y en el gasto financiero esto en consecuencia al mayoritario aporte económico a través de fondos propios en el financiamiento del proyecto.

La incorporación a nómina de un administrador que gestione la comercialización en el punto de venta comprende el más alto gasto operativo que se vincula con la adquisición de las instalaciones. A este gasto se suman las depreciaciones y el mantenimiento del activo fijo, formando en conjunto el total de gastos incrementales cuyo impacto es absorbido por los ingresos del volumen adicional dando como resultado una utilidad neta favorable al desarrollo de la inversión.

El flujo de efectivo como método de valoración de inversiones demuestra la creación de valor mediante la ejecución de la estrategia propuesta para Candy Shoppe al generar USD 5.800 en valor presente y una atractiva tasa interna de retorno sobre la inversión.

La Tasa interna de retorno (TIR) es la medida de rendimiento máximo del proyecto la cual alcanza un 17.1% cubriendo los gastos del proyecto y superando el mínimo exigido como costo de oportunidad.

## 4 ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

### 4.1 ANÁLISIS DE COSTOS (COSTEO ESTÁNDAR)

El sistema de costeo estándar al igual que otros modelos de análisis de costos tiene por objetivo la determinación de los costos unitarios de los productos fabricados. En complemento con este objetivo el costeo estándar se utilizará administrativamente para el estudio financiero como la herramienta más eficiente para la planificación y control presupuestario.

Las principales ventajas de los costos estándar son:

- El control de costos viabiliza la gerencia por excepción enfocando la atención en las variaciones significativas y no en los resultados que están de acuerdo con el estándar.
- Son una valiosa ayuda en la toma de decisiones relacionadas con políticas de producción y fijación de precios.
- Simplifican y economizan el sistema de costos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Contabilidad de Costos, Bernard J. Hargadon Jr, Editorial Norma.

El modelo de costeo estándar para los productos Zoet se aplica mediante el cálculo de tasas estándar, cantidades y costos promedio a incurrir por cada componente, formando una base predeterminada de costos variables de producción sobre la cual funciona el sistema de costeo para cada período presupuestal.

Este modelo de estándares permite evaluar eficientemente el impacto financiero de costos y las desviaciones de costos para Candy Shoppe aplicando diferentes presupuestos de ventas en la planificación estratégica.

En los siguientes cuadros se presentan el análisis de costos de los productos Zoet y el resumen de los estándares de producción para los costos variables: materiales directos, materiales indirectos y costos de conversión.

**Cuadro N° 30**

Costo	Material	Cantidad	UN	Costo	Cantidad /pack	UN	Costo Unitario
Materia Prima	Chocolate (Belcolade)	7,8	kg	\$ 75,00	378,0	g	\$ 3,63
	Esencias	8	oz	\$ 19,99	0,10	oz	\$ 0,26
	Leche - Crema	236	ml	\$ 8,98	2,86	ml	\$ 0,11
	<b>STD MP.</b>						
Materiales Directos	Caja con diseño (18 unidades)	1	u	\$ 1,70	1	u	\$ 1,70
	Separador de papel	1	u	\$ 0,10	1	u	\$ 0,10
	Cinta de Tela	1	u	\$ 0,20	1	u	\$ 0,20
	<b>STD MD.</b>						
M. Conversión	Consumo Eléctrico	1	kw/hora	\$ 0,086	0,82	kw/hora	\$ 0,07
	Agua	1	lt	\$ 0,18	0,06	lt	0,01
	Aceites	1	lt	\$ 3,25	0,01	lt	0,04
	<b>STD CV.</b>						
<b>Total</b>							<b>6,12</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

El análisis de costos muestra un costo variable estándar de \$ 6,12 para la caja de 18 trufas de chocolate lo que representa un costo de \$ 0,34 ctv. por cada trufa fabricada.

El estándar de producción establece que Candy Shoppe S.A por cada trufa incurre en un costo de \$ 0,22 ctv en materia prima, \$ 0,11ctv en los materiales directos principalmente empaques y \$ 0,01 ctv. en costos indirectos de producción.

**Cuadro N° 31**

Categoría	Material	Cantidad	UN	Costo	Cantidad /pack	UN	Costo Unitario
Materia Prima	Harina de trigo semi procesada	500	g	\$ 3,50	500	g	\$ 3,50
	Chispas de Chocolate	1	g	\$ 0,08	1	g	\$ 0,08
	Huevos	1	u	\$ 0,15	1	g	\$ 0,15
	Agua	1	lt	\$ 0,21	0	lt	\$ 0,00
	miel de abeja	500	g	\$ 25,12	0,2	g	\$ 0,01
<b>STD MP.</b>							<b>\$ 3,74</b>
Materiales Directos	Empaque - Funda plástica transparente	1	u	\$ 0,15	1	u	\$ 0,15
	<b>STD MD.</b>						
M. Conversión	Gas	1	u	\$ 1,70	0	u	\$ 0,01
	Aceites	1	lt	\$ 3,25	0	lt	\$ 0,03
	<b>STD CV.</b>						
<b>STD TOTAL</b>							<b>\$ 3,92</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

El costo estándar para las galletas Cookie-Zoet se determina en \$ 3,92 en la presentación de 10 unidades y \$ 2,04 para la presentación de 5 unidades.

Los importes de los costos fijos de fabricación conformados prioritariamente por los sueldos y gastos de producción son agregados proporcionalmente en complemento al costo variable para obtener el costo de producción total de cada período.

Estos costos son mantenidos fuera del estándar debido a su independencia al nivel de producción para empresas pequeñas lo que facilita la planificación y control.

#### 4.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades.<sup>17</sup>

El análisis del punto de equilibrio financiero se basa en la identificación de los costos y gastos que intervienen en los estados financieros del negocio clasificando a estos como costos fijos -independientes de la producción- ó variables es decir aquellos que cambian proporcionalmente con el volumen de producción y venta (costos estándar).

Para determinar el punto de equilibrio de Candy Shoppe para el período 1 se tomará en referencia la proporción del volumen de venta de cada producto en el total de las ventas del portafolio para obtener el mix o mezcla de los productos que alcancen el punto de equilibrio del negocio.

---

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm>

**Cuadro N° 32**

<b>CANDY SHOPPE</b>		<i>Zoet Trufas</i>						<i>Cookie Zoet</i>	
		27,4%		31,1%		11,2%	30,4%	33%	67%
<i>Unid. (Trufas) a Vender:</i>	6.033	530	1.120	597	1.276	676	1.833	120	240
Cuenta	USD	18 un.	18 un. Ins.	10 un.	10 un. Ins.	4 un.	1 un.	10 un.	5 un.
Ventas Brutas	69.509	10.600	22.398	8.955	19.141	4.058	2.750	803	803
Descuentos	(557)	(91)	(193)	(69)	(147)	(31)	(16)	(5)	(5)
Costos	(19.776)	(3.244)	(4.894)	(2.561)	(4.233)	(1.634)	(2.253)	(470)	(488)
Transporte/Distribution	(730)	(112,5)	(237,7)	(95,0)	(203,1)	(43,1)	(29,2)	(4,7)	(4,7)
<b>MC</b>	<b>48.446</b>	<b>7.153</b>	<b>17.072</b>	<b>6.231</b>	<b>14.559</b>	<b>2.350</b>	<b>452</b>	<b>323</b>	<b>305</b>
Gs Fijos de Manufactura	(13.160)								
Ventas & Marketing	(9.909)								
Administración General	(25.377)								
Otros Ing/(Gs)									
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>0,00</b>								

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

Resumen de la mezcla y el margen promedio por producto:

**Cuadro N° 33**

P. Equilibrio (Trufas):			P. E (Galletas):		
Unidades	Marg. Prom.*		Unidades	Marg. Prom.*	
Trufas 18 un.	530	\$ 13,50	Cookie 10 un.	120	\$ 2,70
Trufas 18 un. Insert.	1.120	\$ 15,24	Cookie 5 un.	240	\$ 1,27
Trufas 10 un.	597	\$ 10,44	<i>Total</i>	<i>360 Unidades</i>	
Trufas 10 un. Insert.	1.276	\$ 11,41			
Trufas 4 un.	676	\$ 3,47			
Trufas 1 un.	1.833	\$ 0,25			
<i>Total</i>	<i>6.033</i>	<i>Unidades</i>			

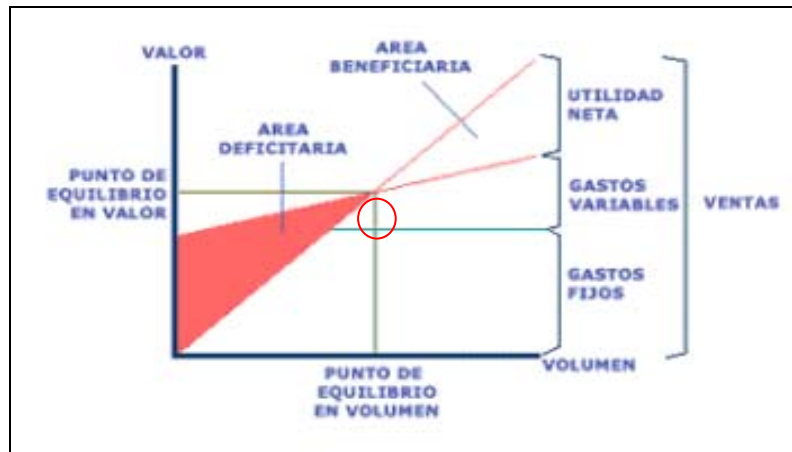
\*Marg. Prom: Considera gastos de distrib, y canal de venta.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

El análisis muestra que para el periodo 1 Candy Shoppe requiere un nivel de venta de \$ 69.509 anuales que representan 6.033 unidades vendidas con el mix señalado en el diagrama anterior para cubrir los costos y gastos del negocio, es decir alcanzar su punto de equilibrio; cualquier excedente sobre este parámetro generaría utilidad al negocio o por el contrario, resultados o ventas inferiores conducirían a pérdidas operativas como se ilustra en el siguiente esquema del punto de equilibrio:

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

La determinación del punto de equilibrio es de gran importancia financiera y comercial ya que esta herramienta permite cuantificar el nivel de venta y la mezcla en el portafolio requerido para rentabilizar el negocio siendo esta la base para la elaboración de los presupuestos de ventas e ingresos en la planificación empresarial ya que permite apreciar los productos de mayor índice de rentabilidad o productos subsidiados.

### 4.3 PRESUPUESTOS

#### **4.3.1 Presupuestos de Ventas e Ingresos**

El presupuesto de ventas se estructura en base a las estimaciones comerciales del volumen de venta por cada línea y producto del portafolio de Zoet transformando al volumen pronosticado en la principal variable presupuestal sobre la cual se proyectan los ingresos para cada periodo en función de la demanda.

El presupuesto de venta se presenta a continuación dividido para cada periodo y canal comercial, es decir se detalla la proporción de unidades vendidas a través de clientes intermediarios y la venta directa de Candy Shoppe a consumidores finales, siendo esta condición relevante para la estimación de descuentos.

**Cuadro N° 34**

Producto	Cuenta Clave	Candy Shoppe	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zoet Trufas 18 u.	46	750	795	808	822	839	860
Zoet Trufas 18 u Insert.	97	1.584	1.681	1.708	1.736	1.773	1.817
Zoet Trufas 10 u.	51	844	896	913	930	952	976
Zoet Trufas 10 u Insert.	110	1.805	1.915	1.950	1.987	2.035	2.086
Zoet Trufas 4 u.	58	957	1.015	1.033	1.051	1.075	1.102
Zoet Trufas 1 u.	158	2.593	2.751	2.756	2.762	2.769	2.838
<b>Volumen Trufas</b>	<b>520</b>	<b>8.533</b>	<b>9.053</b>	<b>9.168</b>	<b>9.288</b>	<b>9.443</b>	<b>9.679</b>
Cookie Zoet 10 u.	-	100	100	100	100	100	100
Cookie Zoet 5 u.	-	200	200	200	200	200	200
<b>Volumen Galletas</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Total Volumen</b>	<b>520</b>	<b>8.833</b>	<b>9.353</b>	<b>9.468</b>	<b>9.588</b>	<b>9.743</b>	<b>9.743</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

El comportamiento de las ventas dentro del pronóstico obedece al desarrollo comercial de Candy Shoppe enfocado en el plan estratégico. Se observa un crecimiento en el volumen de venta para los periodos 1 –3 basado en la demanda actual de los productos Zoet y la potencial demanda desarrollada en respuesta a la inversión de capital y estrategias comerciales del plan.

El presupuesto considera precios constantes es decir no se considera incremento en precios hasta desarrollar la demanda y el nuevo nicho de mercado.

Como se menciona previamente el volumen estimado de venta es la variable central en torno a la cual se estructuran los presupuestos de ingresos y costos.

La división del volumen de venta por canal permite establecer el monto total de bonificaciones o descuentos comerciales a otorgar de acuerdo con las listas de precios midiendo con precisión este margen como un costo operativo.

**Cuadro N° 35**

Producto	Vol. Venta	Precio	Ingreso Vta.	Canal de Venta		Desct.
				Cuenta Clave	Candy Shoppe	
Zoet Trufas 18 unid.	795	\$ 20,00	15.908	914	14.994	137,1
Zoet Trufas 18 unid. Ins.	1.681	\$ 20,00	33.612	1.931	31.681	289,7
Zoet Trufas 10 unid.	896	\$ 15,00	13.439	772	12.667	103,0
Zoet Trufas 10 unid. Ins.	1.915	\$ 15,00	28.726	1.651	27.075	220,1
Zoet Trufas 4 unid.	1.015	\$ 6,00	6.090	350	5.740	46,7
Zoet Trufas 1 unid.	2.751	\$ 1,50	4.127	237	3.889	23,7
Cookie Zoet 10 unid.	100	\$ 6,70	670		670	
Cookie Zoet 5 unid.	200	\$ 3,35	670		670	
<b>Total Volumen</b>	<b>9.353</b>	<b>-</b>	<b>103.242</b>	<b>5.855</b>	<b>97.386</b>	<b>820,2</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

#### 4.3.2 Presupuestos de Costos

Complementando los montos de ingreso se presenta a continuación el presupuesto de costos el cual utiliza los estándares de producción para proyectar los costos variables estructurando los resultados hasta el margen de contribución marginal presupuestado.

**Cuadro N° 36**

<b>Producto</b>	<b>Costos Estándar</b>			<b>Total Costos</b>
	<b>M. Prima</b>	<b>M. Directos</b>	<b>M. Conv.</b>	
Zoet Trufas 18 unid.	3.181	1.591	96	4.867,9
Zoet Trufas 18 unid. Ins.	3.781	3.361	202	7.345,0
Zoet Trufas 10 unid.	1.991	1.792	60	3.842,7
Zoet Trufas 10 unid. Ins.	2.394	3.830	128	6.352,0
Zoet Trufas 4 unid.	902	1.523	27	2.451,8
Zoet Trufas 1 unid.	611	2.751	18	3.380,7
Cookie Zoet 10 unid.	374	15	4	392,2
Cookie Zoet 5 unid.	374	30	4	407,2
<b>Total Volumen</b>	<b>13.608</b>	<b>14.893</b>	<b>539</b>	<b>29.039,5</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

### 4.3.3 Presupuestos de Gastos

Para la planificación y control presupuestario de gastos Candy Shoppe utiliza un modelo de administración por departamentos, es decir que los gastos son acumulados por cada área (administración general, marketing & ventas, manufactura) para su presentación en los estados de resultados.

El Presupuesto de gastos por departamento para el período 2011 se detalla a continuación:

Cuadro N° 37

## Gastos por departamento

Tipo	Cuenta	Adm.	Ventas	Producción	Total
Nómina y Personal	Salarios y Compensaciones	\$ 18.985	\$ 7.364,42	\$ 10.536,02	\$ 36.885
	Empleados Temporales				\$ -
	Gastos Corporativos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	\$ 600,00
<b>Total Nómina y Personal</b>		<b>\$ 19.285</b>	<b>\$ 7.664,42</b>	<b>\$ 10.536,02</b>	<b>\$ 37.485,23</b>
Comunicaciones	Telefonía	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 240
	Internet	\$ 126,67	\$ 126,67	\$ 126,67	\$ 380
<b>Total Comunicaciones</b>		<b>\$ 206,67</b>	<b>\$ 206,67</b>	<b>\$ 206,67</b>	<b>\$ 620,00</b>
Publicidad & MKT	Promociones y Publicidad		800		\$ 800,00
	Sitio Web		80		\$ 80,00
	Eventos				\$ -
<b>Publicidad &amp; MKT</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ 880,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 880,00</b>
Consultoría	Asesoría Legal & Financiera	\$ 677			\$ 677
<b>Total Consultoría.</b>		<b>\$ 677,43</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 677,43</b>
Depreciación	Depreciación	\$ 4.341,10	\$ 291,10	\$ 1.141,10	\$ 5.773,31
<b>Total Depreciación</b>		<b>\$ 4.341,10</b>	<b>\$ 291,10</b>	<b>\$ 1.141,10</b>	<b>\$ 5.773,31</b>
Eqpmt. & Adm.	Suministros	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 680,00
	Servicios Básicos	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 600,00
<b>Total Eqpmt. &amp; Adm.</b>		<b>\$ 426,67</b>	<b>\$ 426,67</b>	<b>\$ 426,67</b>	<b>\$ 1.280,00</b>
Gastos de Producción.	Pérdida deterioro de inv.			\$ 90,00	\$ 90,00
<b>Total Gs de Producción.</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 90,00</b>	<b>\$ 90,00</b>
Mantenimiento & Reparaciones	Reparaciones & Mantenimiento			\$ 320,00	\$ 320,00
	Repuestos				\$ -
	Limpieza	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 1.320,00
<b>Total Mantenimiento &amp; Reparaciones</b>		<b>\$ 440,00</b>	<b>\$ 440,00</b>	<b>\$ 760,00</b>	<b>\$ 1.640,00</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 25.377</b>	<b>\$ 9.909</b>	<b>\$ 13.160</b>	<b>\$ 48.446</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Cueva

El incremento salarial para los colaboradores se lo considera en función de la inflación general del país y el desempeño individual del personal, los gastos corporativos corresponden a los importes incurridos por el personal en representación de Candy Shoppe como por ejemplo gastos en trámites comerciales, negociaciones con clientes, distribuidores, entre otros.

El gasto de publicidad y marketing es presupuestado y ejecutado exclusivamente por el departamento de ventas, este presupuesto comprende principalmente dos grandes rubros, una porción de los valores incurridos en la promoción de ventas (programa de muestras), y los valores incurridos en las actividades de publicidad como flyers y afiches en fechas específicas y ocasiones especiales. Adicionalmente se considera dentro de este rubro los valores por el mantenimiento y desarrollo del portal electrónico de la empresa.

El presupuesto de reparaciones & mantenimiento, pérdidas por deterioro de inventario son cargos controlados por el departamento de producción. Como se muestra en las proyecciones de gastos para los años 2012-2015 estos valores muestran un incremento al alinearse con el incremento de producción y ventas.

Cuadro N° 38

## Proyección de Gastos

Tipo		Cuenta	1	2	3	4	5
Nómina y Personal	Salarios y Compensaciones		\$ 36.885	\$ 37.992	\$ 39.132	\$ 40.305	\$ 41.515
	Empleados Temporales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gastos Corporativos		\$ 600,00	\$ 750,00	\$ 790,00	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>Total Nómina y Personal</b>			<b>\$ 37.485,23</b>	<b>\$ 38.741,79</b>	<b>\$ 39.921,54</b>	<b>\$ 41.105,49</b>	<b>\$ 42.314,65</b>
Comunicaciones	Telefonía		\$ 240	\$ 252	\$ 252	\$ 265	\$ 265
	Internet		\$ 380	\$ 399	\$ 411	\$ 411	\$ 411
<b>Total Comunicaciones</b>			<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 651,00</b>	<b>\$ 662,97</b>	<b>\$ 675,97</b>	<b>\$ 675,97</b>
Publicidad & MKT	Promociones y Publicidad		\$ 800,00	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Sitio Web		\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
	Eventos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Publicidad &amp; MKT</b>			<b>\$ 880,00</b>	<b>\$ 580,00</b>	<b>\$ 480,00</b>	<b>\$ 380,00</b>	<b>\$ 380,00</b>
Consultoría	Asesoría Legal & Financiera		\$ 677	\$ 709	\$ 730	\$ 751	\$ 773
<b>Total Consultoría</b>			<b>\$ 677,43</b>	<b>\$ 708,70</b>	<b>\$ 730,03</b>	<b>\$ 751,24</b>	<b>\$ 773,34</b>
Depreciación	Depreciación		\$ 5.773,31	\$ 5.773,3	\$ 5.773,3	\$ 5.540,0	\$ 5.540,0
<b>Total Depreciación</b>			<b>\$ 5.773,31</b>	<b>\$ 5.773,3</b>	<b>\$ 5.773,3</b>	<b>\$ 5.540,0</b>	<b>\$ 5.540,0</b>
Eqpmt. & Adm.	Suministros		\$ 680,00	\$ 700,4	\$ 721,4	\$ 721,4	\$ 743,1
	Servicios Básicos		\$ 600,00	\$ 650,0	\$ 650,0	\$ 650,0	\$ 680,0
<b>Total Eqpmt. &amp; Adm.</b>			<b>\$ 1.280,00</b>	<b>\$ 1.350,40</b>	<b>\$ 1.371,41</b>	<b>\$ 1.371,41</b>	<b>\$ 1.423,05</b>
Gastos de Prod.	Pérdida deterioro de inv.		\$ 90,00	\$ 10,0	\$ 10,0	\$ 10,0	\$ 10,0
<b>Total Costos Prod.</b>			<b>\$ 90,00</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$ 10,00</b>
Mantenimiento & Reparaciones	Reparaciones & Mant.		\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 800,00
	Repuestos		\$ -	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00
	Limpieza		\$ 1.320,00	\$ 1.359,60	\$ 1.400,39	\$ 1.400,39	\$ 1.442,40
<b>Total Mantenimiento &amp; Repar.</b>			<b>\$ 1.640,00</b>	<b>\$ 1.879,60</b>	<b>\$ 2.020,39</b>	<b>\$ 1.720,39</b>	<b>\$ 2.542,40</b>
<b>Total</b>			<b>48.446</b>	<b>49.694,8</b>	<b>50.969,6</b>	<b>51.554,5</b>	<b>53.659,4</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Cueva

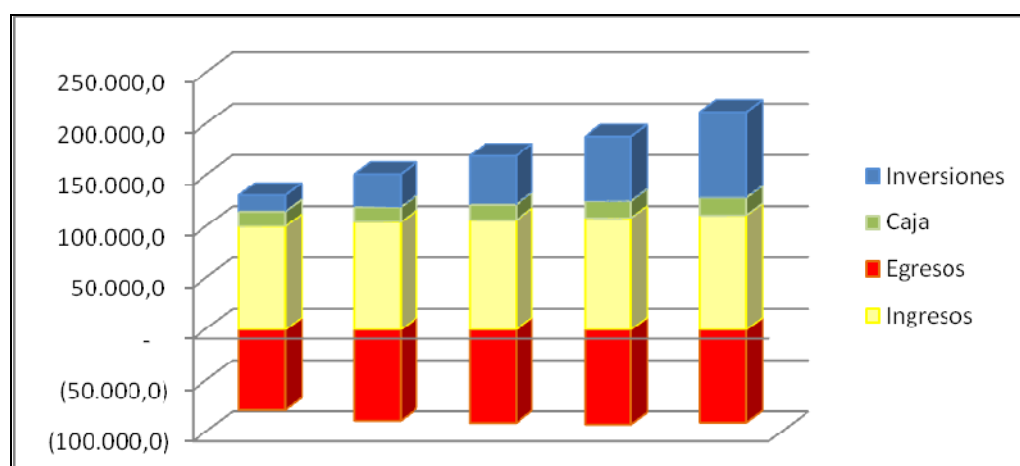
#### 4.3.4 Presupuestos de Ingresos y Gastos Financieros

La utilidad operacional se complementa con los gastos e ingresos financieros generados por los préstamos recibidos e inversiones realizadas.

El presupuesto de gastos financieros considera el interés pagadero por el préstamo recibido en el año 2009 por USD 6.000 a cinco años plazo y el interés generado de la deuda adicional de USD 13.000 utilizada para financiar la compra del inmueble en el período 1 a cuatro años de plazo.

El volumen de venta incremental genera un efecto positivo sobre el flujo de caja formando excedentes monetarios a invertirse en pólizas de recuperación anual y consideran un crédito de interés a favor del 4,7%.

**Gráfico N° 21**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

#### **4.3.5 Presupuestos de Caja**

Como se analizó en el plan estratégico, la adquisición del activo fijo no genera un impacto desfavorable sobre el flujo de caja y efectivo por cuanto la fuente para el desembolso en esta adquisición es el aporte directo de los accionistas y el préstamo bancario.

Por el contrario, la liquidez en el flujo de caja aumenta en conjunto con el crecimiento de las ventas y los ahorros en egresos monetarios como arriendos y depreciaciones.

Como se menciona anteriormente, los excedentes de liquidez son destinados a inversiones temporales recuperables al siguiente período en caja.

## 4.4 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

## 4.4.1 Estado de Resultados Proyectados

Cuadro N° 39

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**CANDY SHOPPE ECUADOR**

USD	Act.	1	2	3	4	5
Ventas Brutas	\$ 45.124	\$ 103.242	\$ 104.937	\$ 106.704	\$ 108.989	\$ 111.680
Descuentos	\$ -	\$ (820)	\$ (834)	\$ (848)	\$ (867)	\$ (888)
Costos	\$ (8.762)	\$ (29.040)	\$ (29.475)	\$ (29.929)	\$ (30.516)	\$ (31.259)
- Materia Prima	-	(13.608)	(13.819)	(14.038)	(14.322)	(14.662)
- Materiales Directos	-	(14.893)	(15.109)	(15.334)	(15.625)	(16.014)
- Conversión	-	(539)	(548)	(557)	(569)	(583)
Transporte	\$ (150)	\$ (180)	\$ (200)	\$ (240)	\$ (260)	\$ (260)
Distribución	\$ (500)	\$ (550)	\$ (550)	\$ (600)	\$ (630)	\$ (630)
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ 35.712</b>	<b>\$ 72.652</b>	<b>\$ 73.878</b>	<b>\$ 75.087</b>	<b>\$ 76.716</b>	<b>\$ 78.643</b>
Gs Fijos de Manufactura	\$ (8.908)	\$ (13.160)	\$ (13.500)	\$ (13.846)	\$ (14.005)	\$ (14.577)
Ventas & Marketing	\$ (9.964)	\$ (9.909)	\$ (10.164)	\$ (10.425)	\$ (10.545)	\$ (10.975)
Administración General	\$ (15.872)	\$ (25.377)	\$ (26.031)	\$ (26.699)	\$ (27.005)	\$ (28.108)
Otros Ing/(Gs)	\$ (999)	\$ (695)				
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ (30)</b>	<b>\$ 23.510</b>	<b>\$ 24.183</b>	<b>\$ 24.117</b>	<b>\$ 25.161</b>	<b>\$ 24.983</b>
Interés Ganado/(Pagado)	\$ (551)	\$ (1.694)	\$ (656)	\$ 439	\$ 1.548	\$ 2.512
Participación Trabajadores	\$ -	(3.272)	(3.529)	(3.683)	(4.006)	(4.124)
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ (4.450)	\$ (4.600)	\$ (4.592)	\$ (4.995)	\$ (5.142)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (582)</b>	<b>\$ 14.093</b>	<b>\$ 15.398</b>	<b>\$ 16.281</b>	<b>\$ 17.709</b>	<b>\$ 18.230</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Cueva

## 4.4.2 Balance General Proyectados

## Cuadro N° 40

BALANCE GENERAL  
CANDY SHOPPE ECUADOR

ACTIVOS Act.	1	2	3	4	5	
<b>Activos Corrientes</b>	<b>7.732</b>	<b>31.448</b>	<b>48.805</b>	<b>65.312</b>	<b>81.951</b>	<b>103.285</b>
Caja/Bancos	7.607	14.500	14.700	15.300	16.500	17.100
Cuentas por cobrar	125	2.581	2.623	2.668	2.725	2.792
(-) Provisión C. Incobrables	-	(77)	(79)	(80)	(82)	(84)
Inversiones	-	14.444	31.560	47.425	62.808	83.477
Anticipos	-	-	-	-	-	-
<b>Inventarios</b>	<b>1.300</b>	<b>832</b>	<b>890</b>	<b>1.347</b>	<b>3.548</b>	<b>6.374</b>
Inv. Insumos de Producción	1200	182	240	647	2.758	5.534
Inv. Producto Terminado	100	650	650	700	790	840
<b>Activos Fijos</b>	<b>25.510</b>	<b>85.437</b>	<b>79.663</b>	<b>73.890</b>	<b>68.350</b>	<b>62.810</b>
Edificios, Instalaciones	18.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000
Maquinaria & Equipos y muebles	6.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Equipos de Computación	3.200	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
(-) Depreciación acumulada	(2.190)	(7.963)	(13.737)	(19.510)	(25.050)	(30.590)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>34.542</b>	<b>117.716</b>	<b>129.358</b>	<b>140.549</b>	<b>153.849</b>	<b>172.469</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Corto plazo</b>	<b>1.913</b>	<b>11.843</b>	<b>12.341</b>	<b>11.952</b>	<b>12.738</b>	<b>13.129</b>
Proveedores	1.600	3.189	3.230	3.303	3.353	3.468
Impuesto a la Renta	-	4.450	4.600	4.592	4.995	5.142
Participación Trabajadores	-	3.272	3.529	3.683	4.006	4.124
Otros Imp. y valores por pagar	100	580	620	-	-	-
Aporte IESS por pagar	213	350	362	373	384	395
<b>Largo Plazo</b>	<b>5.000</b>	<b>14.151</b>	<b>9.897</b>	<b>5.196</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Obligaciones Bancarias	5.000	14.151	9.897	5.196	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6.913</b>	<b>25.994</b>	<b>22.238</b>	<b>17.148</b>	<b>12.738</b>	<b>13.129</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	28.211	78.211	78.211	78.211	78.211	78.211
Utilidad del Ejercicio	(582)	14.093	15.398	16.281	17.709	18.230
Utilidades Retenidas	-	(582)	13.512	28.910	45.191	62.900
<b>PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>34.542</b>	<b>117.716</b>	<b>129.358</b>	<b>140.549</b>	<b>153.849</b>	<b>172.469</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Cueva

#### 4.5 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

**Cuadro N° 41**

Índice	Fórmula	Índice Act.	Índices Proyecto				
			1	2	3	4	5
<b><u>Medidas de liquidez:</u></b>							
Razón Liquidez:	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	4,7	2,7	4,0	5,6	6,7	8,4
Prueba Ácida:	$\frac{\text{Act.corriente} - \text{Invt.}}{\text{Pasivo corriente}}$	4,0	2,7	4,0	5,5	6,4	7,9
Razón Liquidez Inmediata:	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	4,0	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3

- Los índices de liquidez muestran la tendencia de crecimiento del negocio al aumentar el nivel de cobertura de las obligaciones o pasivos de Candy Shoppe respaldándolas con el crecimiento de los activos más líquidos es decir efectivo o equivalentes.

- La variación descendente del índice en el período 2011 comparado al 2010 refleja el aumento del pasivo a corto plazo (impuesto a la renta y participación a trabajadores) fruto de la generación de utilidades.

- El menor nivel de solvencia exhibido en la liquidez inmediata responde a la colocación de los excedentes de efectivo en inversiones temporales con menor disponibilidad inmediata.

<b>Medidas de Endeudamiento:</b>		Act.	1	2	3	4	5
Razón de deudas totales:	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	20,0%	22,1%	17,2%	12,2%	8,3%	7,6%
Apalancamiento Financiero:	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$	25,0%	28,3%	20,8%	13,9%	9,0%	8,2%

- El índice de endeudamiento refleja el aumento del nivel de deuda en el 2011 guiado por la adquisición de un nuevo préstamo bancario amortizado en los cuatro años posteriores.

- Como se observa en la evolución del indicador, la creación de utilidades y efectivo generado de las operaciones maximiza la cobertura de la deuda reduciendo el peso en los estados financieros de los impuestos por pagar y el préstamo bancario.

<b>Medidas de Eficiencia:</b>		<b>Act.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de CxC:	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de CxC}}$	1,0	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1
Días de CxP:	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de CxP}}$	66,7	39,1	39,0	39,2	39,0	39,4
Rotación de Act.Fijos:	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos netos}}$	1,6	1,2	1,3	1,4	1,6	1,8
Rotación de Activos total:	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	1,2	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6

- El índice de días de cuentas por cobrar representa el período promedio en el cual Candy Shoppe efectúa las cobranzas, el aumento en el período de cobro se explica por el mayor volumen de pagos a través de tarjetas de crédito en el local comercial efectivizándose estos pagos en un plazo mayor al actual.
- La reducción en los días de pago observado en el índice de cuentas por pagar obedece al aumento en la rotación y reabastecimiento de inventarios en consecuencia del aumento del volumen de venta.
- Los índices de rotación sobre el activo reflejan un alto grado de eficiencia de la inversión en activos para generar ingresos por ventas considerando inclusive el crecimiento del activo fijo e inversiones.

<b>Medida de Rentabilidad y Efic. Operativa:</b>		Act.	1	2	3	4	5
R.Cobertura de efectivo:	$\frac{\text{UAII + Depreciación}}{\text{Intereses}}$	3,9	17,3	23,2	35,5	88,1	-
Margen de Utilidad:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	-1,3%	13,7%	14,7%	15,3%	16,2%	16,3%
Rendimiento sobre activos (ROA):	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	-1,6%	12,0%	11,9%	11,6%	11,5%	10,6%
Rendimiento sobre Patrim (ROE):	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	-1,7%	12,0%	11,9%	11,6%	11,5%	10,6%

- Los índices de rentabilidad reflejan un mejor desempeño financiero del negocio en el corto plazo alcanzando en estos indicadores una variación a resultados positivos con respecto a los indicadores iniciales, esta variación favorable obedece a la generación de utilidades a partir del período 2011.

- Como se puede observar, el comportamiento de los resultados financieros presentan una tendencia estable en el tiempo manteniendo constante los índices de rendimientos y utilidad. Estos resultados exponen las condiciones de sostenibilidad perseguidas de acuerdo al plan establecido.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

## 4.6 FLUJOS DE EFECTIVO

### Cuadro N° 42

	Act.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		103.242	104.937	106.704	108.989	111.680
- Costo de Ventas		(30.590)	(31.059)	(31.617)	(32.273)	(33.037)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>72.652</b>	<b>73.878</b>	<b>75.087</b>	<b>76.716</b>	<b>78.643</b>
- Gastos Nómina y Personal		(37.485)	(38.742)	(39.922)	(41.105)	(42.315)
- Comunicaciones		(620)	(651)	(663)	(676)	(676)
- Publicidad y MKT		(1.575)	(580)	(480)	(380)	(380)
- Consultoría, Eqpmt. & Adm. Financiera		(1.957)	(2.059)	(2.101)	(2.123)	(2.196)
- Gastos de Prod. Mantenimiento & Rep.		(1.730)	(1.890)	(2.030)	(1.730)	(2.552)
- Depreciaciones		(5.773)	(5.773)	(5.773)	(5.540)	(5.540)
<b>Utilidad antes de intereses e imp.</b>		<b>23.510</b>	<b>24.183</b>	<b>24.117</b>	<b>25.161</b>	<b>24.983</b>
- Intereses		(1.694)	(656)	439	1.548	2.512
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>21.816</b>	<b>23.527</b>	<b>24.557</b>	<b>26.710</b>	<b>27.496</b>
- Impuestos		(7.723)	(8.129)	(8.276)	(9.001)	(9.266)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-</b>	<b>14.093</b>	<b>15.398</b>	<b>16.281</b>	<b>17.709</b>	<b>18.230</b>
<b>Utilidad antes de intereses e imp.</b>		<b>23.510</b>	<b>24.183</b>	<b>24.117</b>	<b>25.161</b>	<b>24.983</b>
+ Depreciaciones	-	5.773	5.773	5.773	5.540	5.540
+ Provisión C. Incobrables	-	77	79	80	82	84
- Impuestos Operacionales	-	(8.323)	(8.355)	(8.127)	(8.479)	(8.419)
+/- Variaciones de CTN	(316)	(460)	(59)	(72)	(60)	(100)
<b>FCO</b>	<b>(316)</b>	<b>20.578</b>	<b>21.621</b>	<b>21.771</b>	<b>22.243</b>	<b>22.087</b>
- Inversiones en Activos Fijos	(65.700)					
+ Venta de Activos Fijos	-					
<b>FCI</b>	<b>(65.700)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(66.016)</b>	<b>20.578</b>	<b>21.621</b>	<b>21.771</b>	<b>22.243</b>	<b>22.087</b>
<b>TIR</b>	18,9%				Flujos perpetuos	167.744
tasa de descuento	13,6%				VA Perpetuidad	153.026
<b>VAN</b>	8.804					
<b>CAPM</b>						
Riesgo País - Ecuador		7,9%				
Tasa Libre de Riesgo (Risk-free bond - US T-bill 10 years)		2,7%				
Premio de Mercado		6,6%				
Beta del Sector		0,77				
Inflación proyectada (2014-2020)		5,6%				
Tasa de descuento:		<b>13,6%</b>				

Elaborado por: Diego Cueva

## 4.7 TASA DE DESCUENTO, VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

### 4.7.1 Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento se utiliza el modelo de Capital Asset Pricing Model (CAPM), en el cual la tasa de descuento se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$r_i = r_f + \beta_i(r_M - r_f) + r_p$$

Donde:

$r_i$ : Tasa de descuento

$r_f$ : Tasa libre de riesgo

$\beta_i$ : Beta del Sector

$r_M$ : Premio de mercado

$r_p$ : Riesgo País

La tasa libre de riesgo equivale a la tasa de interés anual de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a diez años (US T-Bill 10) actualmente de ubicada en 2,70%.

La beta del sector actualizada a Enero 2012 de acuerdo con la publicación de Stern NYU de Aswath Damodaran sería de 0,77.

Para el premio de mercado se considera el rendimiento promedio de las negociaciones a largo plazo registradas durante el primer trimestre del año 2012 en la bolsa de valores de Quito (BVQ). La tasa porcentual publicada sobre estas condiciones asciende a 6,55%

La diferencia entre el porcentaje de premio de mercado y la tasa libre de riesgo se interpreta como el retorno esperado sobre el activo de riesgo es decir se constituye en el costo de oportunidad.

El índice de Riesgo País se ubicó en los 790 puntos al cierre del mes de abril 2012, cifra publicada por el Banco Central del Ecuador, este valor es equivalente a 7,9% y complementará el cálculo de la tasa de descuento, la cual bajo los parámetros descritos anteriormente se fija en 13,6% para el descuento de flujos y la evaluación financiera.

#### **4.7.2 Valor Actual Neto**

Una vez determinados los flujos de efectivo el mecanismo de descuento para hacer comparables los flujos presentes con los flujos futuros arroja los siguientes resultados:

$$VAN = \sum \text{Flujos de efectivo} - \text{Inversión}$$

$$VAN = \text{USD } 8.804$$

El valor actual neto positivo indica la creación de valor para los accionistas obteniendo un rendimiento de mercado que supera su costo.

En el análisis financiero el VAN de USD 8.804 representa el excedente de riqueza generado por la gestión de Candy Shoppe para los propietarios o inversionistas.

“Si una inversión genera valor para sus propietarios, vale la pena efectuarla”.

El criterio de decisión utilizado al evaluar el valor actual neto sugiere que se debe aceptar una inversión si el VAN es positivo caso contrario se la debe rechazar, en este caso la inversión en Candy Shoppe cumple con este criterio afirmando el objetivo organizacional de creación de valor para los accionistas y colaboradores.

### **4.7.3 Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno representa la tasa de rendimiento máximo de una inversión por lo que el criterio de decisión aplicado para la evaluación financiera califica como aceptable a una inversión si su resultado supera al retorno esperado o costo de oportunidad.

De acuerdo con la evaluación realizada, la TIR del negocio alcanza un 18,9% de rendimiento, este porcentaje resume acertados resultados tras la aplicación

del plan estratégico arrojando un favorable desempeño comercial y financiero de Candy Shoppe.

Finalmente podemos observar que la brecha de 6 puntos porcentuales existente entre la tasa interna de retorno y el van, y 8 puntos porcentuales entre la tasa interna de retorno y la tasa pasiva ratifican el incentivo al inversionista y stakeholders de Candy Shoppe a través de sus atractivos resultados.

#### 4.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El siguiente análisis muestra la evaluación de sensibilidad del valor actual neto frente a las variaciones del volumen de venta y el nivel de gastos del negocio.

De acuerdo a los porcentajes indicados en la matriz, cada escenario considera en los niveles horizontales una variación favorable o desfavorable en el volumen de venta en comparación con el volumen presupuestado en las proyecciones y un incremento gradual en el nivel de gastos en cada segmento vertical.

**Cuadro N° 43**

		Variaciones en el volumen de venta.						
		+ 5%	+ 2%	-	- 2%	- 5%	- 10%	- 15%
Inc. Gastos	0%	17.446	12.261	8.804	5.347	161	(8.481)	(17.123)
	2%	13.938	8.753	5.296	1.839	(3.347)	(11.989)	(20.631)
	5%	8.676	3.490	33	(3.423)	(8.609)	(17.251)	(25.893)
	10%	40	(5.280)	(8.737)	(12.194)	(17.379)	(26.021)	(34.663)

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

Como se puede observar, en el escenario más desfavorable (con una caída del 15% en las ventas y un incremento del 10% en gastos) el VAN desciende a USD -\$ 34.663.

#### 4.9 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación de la inversión (PRI) se presenta a continuación:

**Cuadro N° 44**

Año	Flujo de Fondos
0	(66.016)
1	20.578
2	21.621
3	21.771
4	22.243

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Diego Cueva

En consecuencia el tiempo en el cual la inversión genera los flujos suficientes para recobrar el costo inicial es de 3 años y 37 días.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Candy Shoppe se presenta como una nueva y pequeña empresa en el mercado que explota adecuadamente su marca y línea de productos Zoet proyectando una excelente imagen corporativa y posicionando en el consumidor las características de exclusividad y elegancia de sus productos.
- A nivel comercial Candy Shoppe se encuentra en una posición vulnerable en el mercado ecuatoriano debido a un bajo nivel de ventas que conduce a una reducida presencia de mercado, esta condición es superada mediante las acciones estratégicas del plan obteniendo como resultado un escenario comercial sostenible en el tiempo.
- Los productos Zoet en sí representan una de las más importantes fortalezas del negocio al tener una excelente imagen y percepción por parte del cliente lo que posiciona al producto en el segmento elite perseguido.
- El mercado objetivo de Candy Shoppe muestra un nivel de insensibilidad al precio, lo que sumado a la buena aceptación del producto permite que Candy Shoppe fije un precio alto de alta rentabilidad para el negocio.

- El servicio de Candy Shoppe está enfocado en el consumidor, de esta forma el cliente es atendido de acuerdo con sus requerimientos y gustos personales; por ejemplo a través del producto con la opción de insertos o en la atención de pedidos a través de la página web o la línea 1-800.
- Los criterios para la selección de la plaza responden al objetivo de desarrollo comercial de Candy Shoppe en conjunto con las estrategias comerciales del plan. Los canales directo e indirecto representan los medios para la comercialización de los productos Zoet diferenciando entre sí un porcentaje de rentabilidad distinto en cada canal.
- Las actividades de promoción son administradas por estacionalidad y tipo de campaña para apoyar la comercialización en determinados periodos de tiempo, el presupuesto de estas actividades esta centralizado bajo el área de mercadeo.
- En base al análisis interno del negocio se puede concluir que a través de la inversión adicional en el área comercial se alcanza apalancamiento en ventas y un equilibrio en la estructura productiva de Candy Shoppe, esto debido a que actualmente la inversión productiva se encuentra focalizada en la administración y producción limitando el crecimiento y desarrollo comercial de Candy Shoppe en el mercado.
- Los resultados del plan estratégico muestran alcanzar los objetivos organizacionales planteados, de esta manera el crecimiento sostenible del volumen de venta y el resultado de los índices financieros ROA y ROE reflejan

un mejor desempeño comercial y financiero de Candy Shoppe. La creación de valor para los colaboradores y accionistas es expuesto mediante la generación de utilidades y la participación de los trabajadores en estas utilidades aumentando así su poder adquisitivo y el retorno sobre su aporte.

- La posibilidad de convertir a Candy Shoppe de un negocio no rentable a uno rentable a través de la planificación estratégica es la principal conclusión del estudio, el análisis financiero demuestra este resultado al presentar indicadores de rentabilidad competitivos en el mercado y atractivos para los inversionistas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Explotar la ventaja competitiva del país de producción de cacao fino de aroma y la intención política actual de convertir al país en un líder en exportación de chocolates para consolidar el crecimiento de Candy Shoppe a través de los mercados internacionales.
- Se recomienda la inclusión de nuevas líneas de negocio como las galletas “Cookie-Zoet” para complementar el portafolio de productos Zoet ampliando la oferta y oportunidades de negocio en los puntos de venta optimizando de esta manera los recursos disponibles y reduciendo los desperdicios operativos.
- Realizar un seguimiento constante de la información y publicaciones del mercado inmobiliario de la ciudad para permanecer al tanto las nuevas ofertas y oportunidades de compra de instalaciones comerciales apropiadas para el

negocio. Se recomienda la reinversión de las utilidades y excedentes de efectivo en la cobertura de mercado a través de locales adicionales o sucursales comerciales de Candy Shoppe.

- Se recomienda la adopción inmediata de la lista de precios propuesta en el plan estratégico lo que permitirá controlar los resultados actuales y planificar técnicamente el desarrollo de la empresa.
- Analizar un plan de integración hacia la producción a mediano plazo es decir vincular los procesos de refinación de cacao al proceso productivo de Candy Shoppe con el objetivo de reducir los costos de producción.
- Conservar los principios y valores organizacionales como herramienta fundamental de desempeño y gestión con el fin de ofrecer productos de calidad que reflejen la identidad de Candy Shoppe y sobrepasen las expectativas del consumidor.
- Mantener la estructura organizacional actual hasta que el desarrollo comercial del negocio exija el crecimiento inminente en la producción y ventas expandiendo los nuevos puestos de trabajo.
- Se recomienda la aplicación de las estrategias comerciales y financieras descritas en el plan estratégico en forma inmediata y la adopción permanente de la práctica de administración estratégica y planificación organizacional comprendiendo estos procesos la fijación de metas, objetivos y estrategias que determinen el desempeño a largo plazo del negocio.

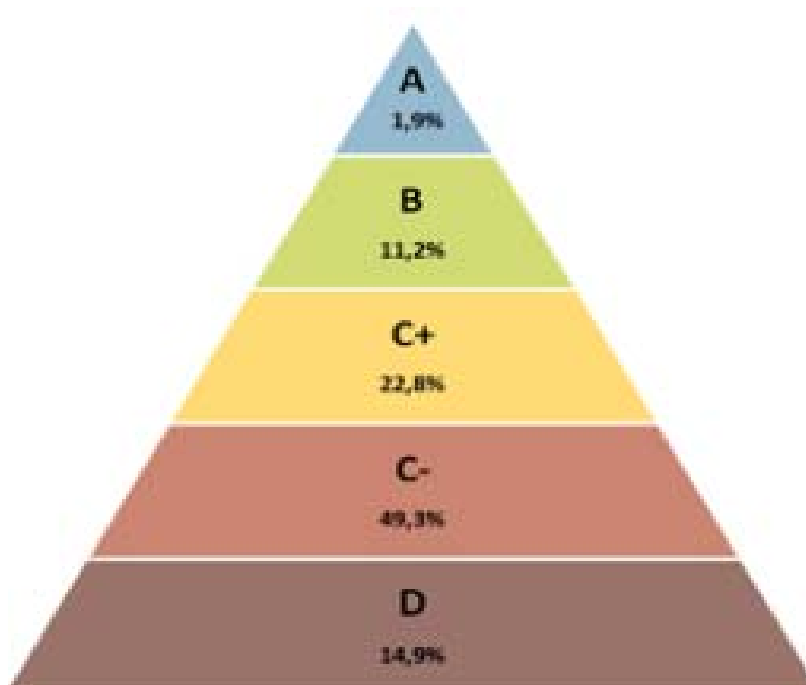
## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ALARCÓN H. Erika y CROVETTO H. Christian, Excel Financiero, Megabyte Grupo Editorial, Primera edición, Perú, 2004.
2. ALLES, Martha, Autoempleo, Ediciones Granica, S.A., Primera edición, Argentina, 2004.
3. AROSEMENA, Guillermo, El fruto de los dioses, Graba de Guayaquil, 1991.
4. BACA U. Gabriel, Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, México, 2004.
5. BERASTAÍN, Luis, Aprender a innovar en una PYME, Paidós, Barcelona 2009.
6. BERMEJO Manuel y DE LA VEGA Ignacio, Crea tu propia empresa, McGraw Hill, España, 2003.
7. BERNARD J. HARGADON JR, Contabilidad de Costos, Norma.
8. BORELLO Antonio, El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw-Hill, Primera edición, Colombia, 2000.
9. CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 2002.
10. Corporación de estudios y publicaciones, Ley de régimen tributario interno, Quito-Ecuador 2009.
11. CRAWFORD, Roberts, El Ecuador en época cacaotera, Editorial Universitaria, 1990.
12. CRUZ A. Luis, Guzmán S. Oscar y Noboa G. Paúl, Diseño y evaluación de proyectos de inversión: una aplicación práctica, Corporación Financiera Nacional, Ecuador, 2002.
13. FISHER, Laura, Mercadotecnia, Mc Graw Hill, tercera edición, México 2006.
14. FLOREZ Juan Antonio, Proyectos de inversión para las PYME, ECOE Ediciones, Segunda edición, Colombia, 2010.
15. FREIRE ANDY, Pasión por emprender de la idea la cruda realidad, Aguilar, primera edición Argentina 2004.

16. FRIEND Graham y SEHLE Stefan, Cómo diseñar un Plan de Negocios, Empresa Editora El Comercio, Primera Edición en español, Perú, 2008
17. GONZÁLES, Marco, Protección jurídica para el cacao fino de aroma del Ecuador, ediciones Abya-Yala, primera edición Quito 2007.
18. HERNÁNDEZ H. Abraham y HERNÁNDEZ V. Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Thomson Editores, Cuarta edición, México, 2001.
19. LIND, Douglas, Estadística para administración y economía, Alfaomega, onceava edición.
20. Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.
21. Robbins & Coulter, Administración, 8va edición
22. SAPAG Ch. Nassir, Proyectos de inversión: Formulación y evaluación, Pearson – Prentice Hall, Primera Edición, México, 2007.
23. SIPPER Daniel, Bulfin Robert, Planeación y control de la producción, Mc Graw Hill, México 1998.
24. WESTERFIELD Jordan Ross, Fundamentos de finanzas corporativas, Mc Graw Hill, séptima edición, México 2006.
25. [[es.wikipedia.org/wiki/Chocolate](http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate)]
26. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_escala](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala)]
27. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)]
28. [<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procviajeros.html>]
29. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>]
30. [<http://www.wordreference.com/definicion/confite>]
31. [[www.aduanaprecua.com/impuestos.htm](http://www.aduanaprecua.com/impuestos.htm)]
32. [[www.candyshoppe.com.ec](http://www.candyshoppe.com.ec)]
33. [[www.dmedicina.com/vida-sana/nutricion/chocolate-valor-nutricional](http://www.dmedicina.com/vida-sana/nutricion/chocolate-valor-nutricional)]
34. [[www.econestad.com](http://www.econestad.com)]
35. [[www.ecuadorcocoarriba.com](http://www.ecuadorcocoarriba.com)]
36. [[www.ecuadorinmediato.com/Noticias](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias)]
37. [[www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20086](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20086)]
38. [[www.icco.org/economics/cost.aspx](http://www.icco.org/economics/cost.aspx)]

39. [[www.kalipedia.com/.../sectores-economicos.html](http://www.kalipedia.com/.../sectores-economicos.html)]
40. [[www.noticiasquito.gob.ec](http://www.noticiasquito.gob.ec)]
41. [[www.planamanecer.com/portada/Actualidad%20%7C%20Noticias/content/modo/vie/w/id/397/Itemid/7](http://www.planamanecer.com/portada/Actualidad%20%7C%20Noticias/content/modo/vie/w/id/397/Itemid/7)]
42. [[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)]
43. [[www.xuletas.es/ficha/competencia](http://www.xuletas.es/ficha/competencia)]
44. [[www.la-industria-del-chocolate-fino-tiene-a-ecuador-como-su-socio-el-comercio](http://www.la-industria-del-chocolate-fino-tiene-a-ecuador-como-su-socio-el-comercio)]

# **ANEXOS**

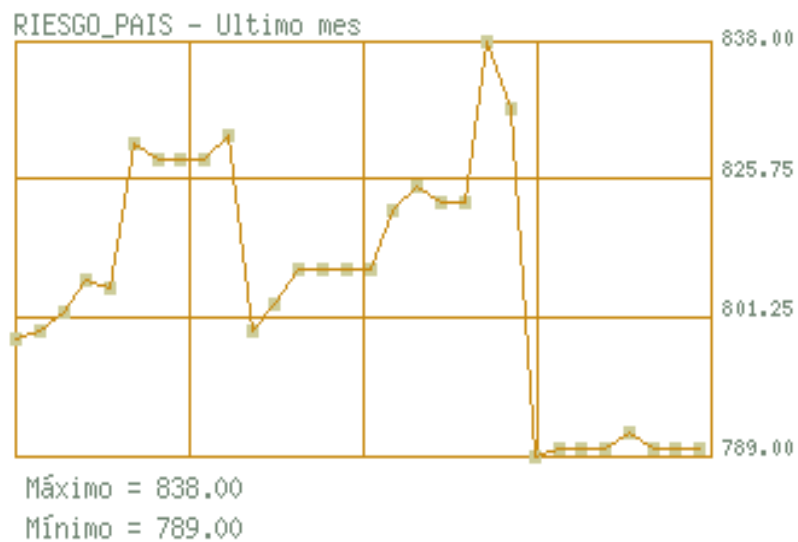
**Pirámide de estratificación socioeconómica (INEC)**

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

**Riesgo País (EMBI Ecuador)**

FECHA	VALOR
Mayo-10-2012	793.00
Mayo-09-2012	794.00
Mayo-08-2012	795.00
Mayo-07-2012	794.00
Mayo-04-2012	794.00
Mayo-03-2012	792.00
Mayo-02-2012	792.00
Mayo-01-2012	791.00
Abril-30-2012	792.00
Abril-27-2012	792.00
Abril-26-2012	790.00
Abril-25-2012	790.00
Abril-24-2012	790.00
Abril-23-2012	792.00
Abril-20-2012	790.00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador




**Beta Sectorial**

<b>Industry Name</b>	<b>Number of Firms</b>	<b>Average Beta</b>	<b>Market D/E Ratio</b>	<b>Unlevered Beta</b>	<b>Unlevered Beta corrected for cash</b>
Advertising	31	2.02	43.26%	1.46	1.75
Air Transport	36	1.21	24.32%	1.02	1.10
Auto Parts	51	1.70	27.65%	1.39	1.59
Bank	426	0.77	156.11%	0.33	0.38
Beverage	34	0.88	26.52%	0.73	0.77
Cable TV	21	1.37	68.06%	0.92	0.98
Computer Software	184	1.04	7.49%	0.98	1.18
Drug	279	1.12	15.46%	0.98	1.08
Food Processing	112	0.91	29.53%	0.74	0.77
Heavy Truck & Equip	21	1.80	43.66%	1.34	1.48
Homebuilding	23	1.45	100.28%	0.74	1.02
Industrial Services	137	0.93	32.71%	0.74	0.81
Information Services	27	1.07	30.21%	0.86	0.89
Insurance (Life)	30	1.58	64.14%	1.08	1.54
Insurance (Prop/Cas.)	49	0.91	23.60%	0.76	1.01
Internet	186	1.09	2.71%	1.06	1.24
IT Services	60	1.06	6.09%	1.01	1.14
Machinery	100	1.20	19.12%	1.04	1.14
Medical Services	122	0.91	49.45%	0.65	0.78
Metal Fabricating	24	1.59	15.49%	1.43	1.63
Natural Gas (Div.)	29	1.33	37.07%	1.03	1.06
Newspaper	13	1.76	46.35%	1.31	1.42
Office Equip/Supplies	24	1.38	63.03%	0.92	1.04
Oil/Gas Distribution	13	0.96	58.30%	0.64	0.65
Paper/Forest Products	32	1.36	59.86%	0.89	0.96
Petroleum (Integrated)	20	1.18	19.19%	1.04	1.12
Petroleum (Producing)	176	1.34	24.88%	1.10	1.13
Pharmacy Services	19	1.12	20.48%	0.97	1.00
Publishing	24	1.25	63.28%	0.82	0.89
Reinsurance	13	0.93	23.54%	0.76	1.05
Restaurant	63	1.27	12.77%	1.15	1.19
Retail/Wholesale Food	30	0.75	41.34%	0.58	0.64
Tobacco	11	0.85	18.71%	0.76	0.78
Wireless Networking	57	1.27	27.06%	1.03	1.12
<b>Total Market</b>	<b>5891</b>	<b>1.15</b>	<b>46.64%</b>	<b>0.82</b>	<b>0.92</b>

Fuente: Aswath Damodaran

**Bolsa de Valores Quito - Montos y rendimientos por plazo de las negociaciones**

		Monto efectivo	Rendimiento promedio	Nr. Transacc
31-60	días	54,018,971	4.18 %	147
61-90	días	30,338,653	4.20 %	86
91-120	días	42,577,962	4.41 %	123
121-150	días	9,369,903	5.31 %	45
151-180	días	20,114,832	5.31 %	66
181-210	días	67,082,093	4.50 %	84
211-240	días	1,577,912	5.93 %	6
241-270	días	3,212,710	4.92 %	9
271-300	días	15,959,174	4.30 %	25
301-360	días	28,775,584	5.75 %	43
Largo Plazo	-	234,600,787	6.55 %	627
<b>Total</b>		<b>507,628,586</b>		<b>1261</b>

Fuente: Bolsa de Valores Quito

## Página Web Candy Shoppe



Promociones – Flyers San Valentín

*En San Valentín*  
un detalle especial...



Deliciosa combinación de fresas  
achocolatadas y trufas de champagne

*Candy Shoppe*  
ENTREGAS A DOMICILIO  
1800 CANDY SHOPPE  
2 2 8 3 9 7

[www.candyshoppe.com.ec](http://www.candyshoppe.com.ec)