



INSTITUTO DE NEGOCIOS

“HUMANE”

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING B2B PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACION Y VENTA DE SABORIZANTES EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2024.”**

TOMO I

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN OPCIÓN PARA
OBTENER EL TÍTULO DE TÉCNICO SUPERIOR EN VENTAS**

PAOLA ALEXANDRA CALERO VÁZQUEZ

GUAYAQUIL - ECUADOR

2023

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING B2B PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION Y VENTA DE SABORIZANTES EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2024.

AUTOR: PAOLA ALEXANDRA CALERO VÁZQUEZ

TUTOR: ECON. ANDRÉS ALPRECHT
QUIROZ, MBA

INSTITUCIÓN: INSTITUTO DE NEGOCIOS
"HUMANE"

FACULTAD: VENTAS

CARRERA TÉCNICO SUPERIOR EN VENTAS

FECHA DE PUBLICACIÓN: Junio de 2023

Nº DE PÁG:

ÁREA TEMÁTICA: Plan de Marketing.

PALABRAS CLAVE: Ventas B2B, sabores,

RESUMEN: En este plan de marketing se encuentran las estrategias, recursos e inversiones que se necesitarán para poder aumentar las ventas de Sabores en la ciudad de Guayaquil.

Nº DE REGISTRO: V-EC-10-02

Nº DE CLASIFICACIÓN: V-EC-10-02

DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

X

NO

CONTACTO CON

AUTOR/ES:

Teléfono: 0998074039

E-mail: pcalerov@es.humane.edu.ec

CONTACTO EN LA

INSTITUCIÓN:

Nombre: Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA

Teléfono: (04) 288 2710

Mail: cpazmino@humane.edu.ec

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por siempre apoyarme y ayudarme. Por darme la vida y desde muy pequeña preocuparse de que tenga una educación ejemplar y de calidad. También les agradezco por inculcarme valores no solo con palabras si no con su ejemplo. Por enseñarme a valorar a la familia. Agradezco también a mis sobrinos por enseñarme a ver el mundo con ojos de niños y dejarme asombrar por pequeñas pero importantes cosas.

Me agradezco también a mí mismo, por ser una mujer fuerte y resiliente y por haber completado esta meta de estudios.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas aquellas personas que se han puesto metas de estudios y las ha cumplido. Todos sabemos es muy difícil y hay momentos en que se desea botar la toalla. Solo con una meta clara y fija se logra salir adelante. También dedica el trabajo a todos los vendedores hemos aprendido de esta linda profesión con la experiencia, pero que con dedicación y pasión por la carrera hemos logrado progresar.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Santiago de Guayaquil, 31 de mayo de 2023

Yo, **Paola Alexandra Calero Vázquez** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios "HUMANE", según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Paola Alexandra Calero Vázquez

C.I: 0909499865

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, 31 de mayo de 2023

Certifico que el trabajo titulado "Propuesta de elaboración de un plan de marketing B2B para una empresa dedicada a la fabricación y venta de saborizantes en la ciudad de Santiago de Guayaquil, para el año 2024" ha sido elaborado por Paola Alexandra Calero Vázquez bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios "HUMANE".

Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA

RESUMEN EJECUTIVO

Con este plan de marketing se espera lograr aumentar las ventas en Guayaquil con la incorporación de un vendedor. Se proyecta ir creciendo un 10% anual aproximadamente. Mejorando la cobertura en Guayaquil ayudaremos también a las empresas del sector alimenticio y farmacéutico a tener más opciones de proveedores sumado a la ventaja de disponer de una opción local de rápida respuesta. El financiamiento de este proyecto será por aportes propios de \$10'950 y préstamo al banco por otros \$10'950. Los valores del flujo de caja desde el primer año serán positivos hasta el quinto año del ejercicio. La tasa de retorno esperada es del 30% mientras que el Interés del Banco es del 16%. La TIR es de 115.16% lo cual confirma que es un proyecto con alta rentabilidad debido a ser una venta de productos de especialidad. El valor de VAN es de \$ 38,412.36. El PAYBACK calculado es de 1 año 3 meses.

ABSTRACT

The mentioned company in this work has been in the market for 20 years, it was born as a dream of the experienced flavorist George North, who after having worked in prestigious international companies as a flavor creator saw the opportunity to create a company in Ecuador, in that time and at the actual date there are no companies based in Ecuador that manufacture this type of product. All of these raw materials are imported. Since the company was founded there has not been achieved a good penetration in the city of Guayaquil. We now see a great opportunity of growth because many companies have had problems with suppliers and imports of raw materials due to global problems such as the pandemic or Russia's war with Ukraine. The industries are aware that this type of problem can happen again and they are activating alternative plans to avoid running out of raw materials inventory. The industry is looking for local business partners whose response in delivery and reaction times are faster.

Índice

Introducción.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Formulación del problema.....	13
2.2.2 Sub problemas.....	13
3. Objetivo general de la investigación.....	13
4. Objetivos específicos de la investigación.....	13
5. Marco teórico.....	14
6. Marco conceptual.....	24
7. Descripción empresa.....	28
8. Descripción del proyecto.....	28
9. Misión.....	29
10. Visión.....	29
11. Valores.....	29
12. Objetivo General.....	30
13. Objetivo específicos.....	30
14. Propuesta de valor.....	32
15. Segmento de clientes.....	32
16. Canales.....	33
17. Relación con el cliente.....	33

18.	Fuente de ingresos.....	34
19.	Recursos claves	34
20.	Actividades claves.....	35
21.	Socios Claves.....	35
22.	Estructura de costos.....	36
23.	Estrategia genérica.....	36
23.1	Estrategia de diferenciación.....	36
24.	Ventajas competitivas.....	37
25.	Fuerzas de Porter.....	37
25.1	Poder negociación clientes	38
25.2	Poder negociación proveedores	39
25.3	Amenazas nuevos competidores	39
25.4	Amenazas productos y servicios sustitutos.....	39
25.5	Rivalidad entre competidores.....	39
26.	Estructura Organizacional	40
27.	Análisis situacional de empresa Magic Flavors	41
28.	Análisis Pestel	44
29.	Plan de marketing.....	46
29.1	Contexto general del mercado	46
29.2	Perfil del cliente.....	47
30.	Marketing Mix	47
30.1	Estrategia Producto	47
30.2	Estrategia Plaza.....	49

30.3	Promoción.....	50
30.4	Precio.....	51
31.	Procesos	53
32.	Estrategia Personal	56
33.	Evidencia Física	57
34.	Uniformes	57
35.	Infraestructura	58
36.	Plan de acción	62
37.	Principales supuestos financieros	68
38.	Inversión	68
39.	Sueldos	69
40.	Productos o servicios	70
41.	Ventas	71
42.	Costos	73
43.	Gastos	75
44.	Prestamos	77
45.	Estados financieros	78
45.1	Estado resultados	78
46.	Balance general.....	81
47.	Indicadores económicos.....	83
48.	Punto de equilibrio.....	84
49.	Ratios financieros	86

Índice de Tablas

Tabla 1	12
Tabla 2	26
Tabla 3	31
Tabla 4	38
Tabla 5	41
Tabla 6	42
Tabla 7	43
Tabla 8	44
Tabla 9	45
Tabla 10	62
Tabla 11	63
Tabla 12	64
Tabla 13	65
Tabla 14	66
Tabla 15	68
Tabla 16	69
Tabla 17	71
Tabla 18	72
Tabla 19	73

Tabla 20	73
Tabla 21	74
Tabla 22	77
Tabla 23	78
Tabla 24	81
Tabla 25	83
Tabla 26	84
Tabla 27	85
Tabla 28	87

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	38
Ilustración 2	40
Ilustración 3	53
Ilustración 4	54
Ilustración 5	55
Ilustración 6	57
Ilustración 7	57
Ilustración 8	58
Ilustración 9	59
Ilustración 10	59
Ilustración 11	60
Ilustración 12	60
Ilustración 13	61

Capítulo 1: Diseño de la investigación

1. Introducción

La empresa se menciona en este trabajo tiene 20 años en el mercado, nació como un sueño del saboristas experimentado George North, quien luego de haber trabajado en prestigiosas empresas internacionales como creador de sabores vio la oportunidad de crear una empresa ecuatoriana, ya que en aquella época y a la fecha no hay empresas radicadas en Ecuador que fabriquen este tipo de producto. Todas estas materias primas son importadas. Desde la fundación de la empresa no se ha logrado una buena penetración en la ciudad de Guayaquil. Vemos una gran oportunidad ahora de crecimiento ya que en este momento muchas empresas han tenido problemas con proveedores y las importaciones de materias primas debido a problemas globales como la pandemia o la guerra de Rusia con Ucrania. Las industrias están conscientes este tipo de problemas pueden volver a ocurrir y están activando planes alternativos para no quedarse sin materias primas o insumos para poder producir. La industria está buscando aliados comerciales locales cuya respuesta en tiempos de entrega y reacción sea más rápida.

2. Planteamiento del problema

Tabla 1

Planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
No se alcanza el presupuesto de ventas	Ausencia de vendedor		
Ausencia de nuevos clientes	Falta de investigación de mercado	No se crecerá en ventas y se pueden perder ventas actuales	Crear e implementar plan de marketing B2B para Guayaquil
Ventas estancadas con actuales clientes	Falta de seguimiento a los clientes		
Poca penetración en Guayaquil	Falta de conocimiento de los clientes		
Planificación de ventas deficiente	Falta de tiempo de vendedor actual		

2.2.1 Formulación del problema

¿Cuáles serían las estrategias del Plan de Marketing para mejorar sus resultados en Guayaquil?

2.2.2 Sub problemas

1. ¿Cómo ha impactado la ausencia de un vendedor en las ventas en la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Cómo ha afectado la falta de investigación de mercado en la gestión comercial en la ciudad de Guayaquil?
3. ¿En qué medida impacta la falta de seguimiento a los clientes?
4. ¿La falta de conocimiento de los clientes como influye en las ventas de Guayaquil?
5. ¿Cómo impacta la falta de tiempo del vendedor en las ventas de Guayaquil?

3. Objetivo general de la investigación

Establecer las estrategias del Plan de Marketing para mejorar sus resultados en Guayaquil

4. Objetivos específicos de la investigación

1. Analizar cómo ha impactado la ausencia de un vendedor en las ventas en la ciudad de Guayaquil
2. Indagar cómo ha afectado la falta de investigación de mercado en la gestión comercial en la ciudad de Guayaquil
3. Determinar el impacto de la falta de seguimiento a los clientes
4. Comprobar como la falta de conocimiento de los clientes influye en las ventas de Guayaquil

5. Determinar en qué grado impacta la falta de tiempo del vendedor en las ventas de Guayaquil

5. Marco teórico

Vendedor

El vendedor actual es un profesional que se ha venido sofisticando con el paso de los años, se ha entrenado y capacitado para vender. Los vendedores hoy en día se han preparado para su profesión, de lo contrario fracasarán y no destacarán frente a los otros. La preparación debe ser tanto en técnicas de ventas como en el producto o servicio ofrecen, debe ser unos expertos en el tema. Del mismo modo los compradores también han evolucionado y se han capacitado y aprendido técnicas administrativas y de recursos humanos, siendo ahora profesionales mejor preparados. Haciendo así más factible la labor de negociar al estar a la par con profesionales de nivel. Son profesionales que entienden que la negociación debe ser un ganar – ganar.

Existen algunos progresos puntuales que cambiaron el rumbo de las ventas haciéndolas desarrollarse de manera estable. Hace unos cien años las compañías de seguros cambiaron la estrategia, sus agentes antes hacían las recaudaciones quedándoles menos tiempo para prospectar, se decidió que solo se dedicaran a vender creando el modelo del cazador-agricultor y que otra persona hiciera el trabajo de las recaudaciones. Con este cambio, enfocaron al vendedor solo a buscar nuevos clientes y lograron casi duplicar sus ventas. El segundo progreso fue en 1925 cuando E. K. Strong publicó *The Psychology of Selling*. Enseñó técnicas de ventas como manejo de las objeciones, características y beneficios de lo que se va a vender y algo muy importante el planteamiento de preguntas

cerradas y abiertas. Haciendo así surgir el sector de la formación en ventas y demostrando que existían maneras más eficaces de vender.

El tercer desarrollo se produjo en los años setenta, cuando un grupo de investigadores realizaron un trabajo que duró 11 años. Analizaron las técnicas y destrezas que daban resultado en ventas pequeñas que eran muy diferentes de las que funcionaban en ventas más grandes o más complejas. Investigaron a muchos vendedores en diferentes países, asistiendo con ellos en más de 35.000 visitas de ventas. Se publicaron varios libros que fueron el principio de lo que ahora se llama venta con asesoría. Esto también generó un incremento significativo en las ventas.

Por otro lado podemos asegurar que ha habido una automatización de las ventas, del proceso de la venta y de la gestión de la relación con el cliente. La tecnología y el internet han tenido un papel muy importante pero ninguno de ellos ha sido un avance revolucionario genuino en cuanto a vender de manera diferente y más eficaz.

(Adamson, 2018)

(Iglesias, 2017)

Investigación de mercado

Las empresas deben conocer los gustos y criterios de los clientes a los cuales quieren llegar con sus productos y servicios, la manera de hacer esto es por medio de una investigación de mercado. Para conocer las razones que hacen que un cliente escoja un producto o servicio las empresas deben usar métodos de recolección de datos. Estos métodos por lo general se realizan a través de indagaciones, encuestas o averiguaciones que permiten evaluar y entender los gustos y las expectativas de los consumidores sobre un producto o servicio. Es

decir, el por qué escogen un determinado servicio o producto. Este método de recolección y análisis de datos en el mercadeo y la publicidad se la conoce como investigación de mercado. Existen tres objetivos de la investigación de mercados: el objetivo social, económico y administrativo.

El objetivo social sirve para satisfacer las necesidades del consumidor a través de los bienes y servicios, analiza costumbres de los consumidores de acuerdo a sus necesidades y poder adquisitivo. El objetivo económico sirve para determinar la viabilidad económica de un proyecto empresarial y así poder diseñar el sistema promocional adecuado. El objetivo administrativo de la investigación de mercados sirve para la planeación de la empresa, colabora en la planeación, organización y control de los recursos y elementos de la empresa.

La investigación de mercado es actualmente una herramienta básica de las empresas para definir sus estrategias, entender los mercados, contrastar y confirmar tendencias y determinar las líneas de trabajo actuales y futuras. Proporciona información actualizada y oportuna de los diferentes agentes que actúan. La investigación de mercado también nos da información útil para poder tomar las mejores decisiones. No se debe considerar a esta investigación como la solución de un problema si no como una material a ser analizado. Si bien la experiencia es un factor importante, no es suficiente en situaciones de incertidumbre o economías complejas, en donde mejor se recomienda una buena investigación de mercado. Las empresas realizan su investigación de mercado propia o contrata a una empresa para que la realice.

Toda investigación de mercado tiene como características principales que son un proceso sistemático, objetivo, informativo y orientado a la toma de decisiones. Resumiendo, la investigación de mercado nos ayuda a poner en

práctica la idea del marketing por medio de la identificación de los problemas y necesidades de los consumidores. Las fuentes se obtienen por medio de un proceso estructurado y bien definido. Las fuentes para la investigación de mercado son secundarias y primarias. Las fuentes secundarias son aquellas que recogen información procesada y elaborada con anterioridad ya sea elaborada por la propia empresa o por entidades o personas externas. Se recomienda que se empiece con las fuentes secundarias debido al ahorro de tiempo y esfuerzo. Las fuentes primarias son las que deben ser elaboradas por el investigador ya que esta información no estará disponible. Es información relevante hecha a la medida para esta estrategia.

Se detallan 3 tipos de investigaciones de mercado: exploratoria, descriptiva y causal. La investigación exploratoria es la investigación inicial para definir más detalladamente el problema se está analizando. Da una primera orientación sobre el tema. Es flexible y versátil. La investigación descriptiva intenta dar respuesta a las interrogantes de quién, qué, dónde, cuándo y cómo mediante la delineación de las características de una población o del tema a estudiar. El proceso es más formal y estructurado. Los datos se analizan cuantitativamente. La investigación causal intenta identificar las relaciones causa efecto entre las variables. Nos ayuda a determinar las causas y sus efectos.

Sanz, M. J. (2015). *Inroducción a la Investigación de mercados*. Libros Profesionales.

(Sanz, 2015)

Ventas B2B

Las ventas B2B son el tipo de venta que se realizan de empresa a empresa o de negocio a negocio. No entre empresa y consumidor final. Es primordial entender este concepto ya que las herramientas usadas en las ventas al consumidor final que se enseñan en clases de mercadotecnia en las universidades no son efectivas en este tipo de ventas.

No se puede basar la estrategia de venta B2B en la única herramienta de persuadir al cliente (como si se lo realiza en una venta al consumidor final B2C), debido a que la venta B2B involucra muchos pasos y solo en algunos de ellos nos encontraremos en contacto con el cliente. Si basamos nuestra estrategia en la persuasión el proceso de venta será frustrante ya que no dará los resultados esperados.

En las ventas B2B tratamos con muchos individuos dentro de la organización, cada uno de ellos con sus necesidades, características, funciones específicas y maneras de pensar. Haciendo esto que la venta B2B sea aún más personalizada que las ventas B2C. Cada empresa maneja procedimientos de compras diferentes y necesita una conexión con el proveedor para poder cumplir sus requerimientos y completar la transacción. El vendedor B2B se ha convertido en un elemento indispensable para el cierre del negocio entre ambas partes ya que cada empresa necesita soluciones muy específicas que solo un vendedor B2B experto podrá resolver.

La labor del vendedor B2B no es solamente de demostrar el producto o servicio a los clientes, este debe enseñarles sus ventajas para ayudarlos a encontrar los elementos diferenciadores. También debe tener claro cuáles son las necesidades específicas del cliente. Por este motivo las características que

anteriormente se creían primordiales para las ventas como la facilidad de palabra ya no son tan importantes, se da más prioridad y enfoque en capacitar bien al vendedor en los productos o servicios. El vendedor B2B debe en la actualidad enfocarse en desarrollar empatía por el cliente y tener gran capacidad para escucharlo. De este modo podrá traducir sus necesidades en requerimientos y estas en posibles ventas.

Todas las áreas de una empresa tienen profesionales que se han formado para trabajar en cada una de ellas. En el área comercial es mucho más complicado empatar una carrera técnica con un puesto de ventas o a su vez un egresado de carrera en ventas para el puesto de ventas técnicas.

Las áreas comerciales pueden estar en una desventaja inicial si no se cuenta con el recurso humano adecuado. Enfrentará una dura competencia de otras empresas del ramo que si tengan personal altamente capacitado.

En las ventas B2B de empresa a empresa las estrategias que se deben usar son; estrategia de posicionamiento en atención al cliente, es decir la forma en la que es atendido. Asegurará el éxito de la compra la estrategia de posicionamiento por medio de la calidad del producto o servicio y la estrategia de diferenciación entre las empresas del mismo rubro hará definitivamente que una empresa destaque sobre la otra, es decir buscar algún factor que los haga diferente al resto de opciones del mercado.

(Henry, 2020)

(Naranjo, 2021)

(Tello, 2022)

Marketing

Hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente. Es el conjunto de técnicas que ayudarán a comercializar un producto o servicio, garantizando así el éxito. Está orientado hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario y a hacerlo mejor que la competencia. Conocer al cliente y/o consumidor es la clave que alimenta la empresa. En base a esto la empresa volcará sus recursos para poder identificar estas necesidades y dará la orientación estratégica que toda la empresa deberá seguir y aplicar sus esfuerzos.

El marketing en otras palabra es la orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa si es sostenible si se organiza y alinea para satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes y/o consumidores, de forma más eficaz que sus competidores.

El marketing también se define como la comunicación de valor de un producto o servicio hacia un determinado segmento del público, es decir la manera persuasiva con la que se llega a los clientes y así generar una relación con él.

Es un proceso sistemático de planificación que consistente en la aplicación organizada de los recursos que tiene la empresa para poder alcanzar los objetivos definidos.

La planificación de marketing se realiza de una forma sistemática y proporciona ventajas notables. Entre las ventajas está mejorar la coordinación de las actividades, identificar los cambios y desarrollos que se pueden dar, aumentar la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimizar las respuestas no racionales a los eventos no previstos, reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejorar la comunicación, obligar a la dirección de la empresa a pensar en el futuro, ajustar los recursos disponibles a las

oportunidades se presenten, proporcionar un marco útil para la revisión continua de las actividades. Los buenos o malos resultados que obtenga la empresa al final serán un reflejo de la correcta o incorrecta planificación de marketing, es por esto que es fundamental elaborar un buen plan de marketing.

(Armstrong, 2017)

(Gonzales, 2017)

(Vicuña, 2018)

Presupuesto

El presupuesto es un procedimiento que realizan las empresas de manera anticipada, con la obtención de información confiable con el fin de tomar decisiones sobre los recursos a asignar. El presupuesto sirve para realizar un cálculo o deducción de manera anticipada de algún servicio, labor o bien requiera la empresa y así determinar el monto le serpa asignado. Es un método sistemático y formalizado cuyo fin es lograr responsabilidades de planificación, coordinación y control. Para tener fluidez entre los ingresos y gastos las empresas deben implementar esta estrategia de modo que le permitan asegurar la relación mencionada.

Mediante el presupuesto se desarrollan y aplican objetivos generales a largo plazo de la empresa y se especifican las metas. También se considera el plan de utilidades a largo y corto plazo. Se debe establecer además un sistema de informes periódico de los resultados, para poder tomar medidas correctivas y procedimientos para seguimiento. El presupuesto es la proyección de los resultados de los ingresos y gastos en un tiempo determinado. Esta herramienta recoge todos los recursos y

actividades que se requieren para el cumplimiento de los objetivos y se expresa en términos monetarios.

(Dra. Myrian Hidalgo, 2022)

Mercado

Es de suma importancia entender el mercado para poder tener el éxito que se necesita en las empresas. El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un bien o servicio. Por medio de transacciones o intercambio de bienes o servicios llegan a un acuerdo entre el producto o servicio y fijan el precio que se cobra por éste. Es primordial aprender y conocer bien las necesidades, deseos y demandas del mercado, ya que esto le permitirá a la empresa diseñar y ofertar productos o servicios que satisfagan sus deseos y construyan relaciones de alto valor con sus clientes. Estableciendo buenas relaciones con los clientes asegurará su lealtad y a su vez la empresa tendrá una mayor cuota de estos, teniendo así un valor capital de compradores aumentado en el largo plazo.

El mercado tiene necesidades, deseos y demandas. Las ofertas del mercado son los productos o servicios que dan valor y satisfacción. Las empresas atienden las demandas al presentar propuestas de valor. El conjunto de beneficios que promete a los consumidores satisfacer sus demandas es la propuesta de valor. La propuesta de valor es una oferta de mercado que entrega satisfacción y valor a los clientes, provocando así relaciones de intercambio de largo plazo con ellos. El mercado funciona básicamente de la relación que exista entre la oferta y la demanda. El precio de los productos y servicios, está determinado por la oferta que realizan los diversos proveedores y cuál es su demanda, por parte de los

consumidores. Podemos concluir que a menor demanda hay más oferta y a mayor demanda hay menor oferta.

(Vargas, 2017)

Ciente

Es la persona o empresa que adquiere los servicios o compra los productos de que una empresa fabrica o comercializa. El cliente se ha vuelto la mina más importante y semillero de numerosas acciones por parte de las empresas. Las empresas se han vuelto cada vez más expertas en el desarrollo de las estrategias para entender y atender de la mejor manera a sus clientes, por consiguiente creando un mercado muy competitivo y especializado. Las principales razones por las que los clientes son el centro de toda estrategia es por que construyen las empresa, son los cimientos sobre los que estas de edifican. Cuando los clientes crecen, la empresa crecer con ellos. Es por esto que se deben ver como aliados estratégicos. También los clientes son quienes darán el éxito o el fracaso a la empresa, por eso toda acción debe centrarse y girar en torno a estos. A través de los clientes las empresas se mantienen en constante aprendizaje y cambio, adaptándose constantemente a lo que estos vayan solicitando o necesitando. El cambio de comportamiento de los clientes debe generar un cambio de estrategia dentro de la empresa. Los clientes buscan atención más rápida y de mejor calidad. Las redes sociales y aplicaciones de mensajería han facilitado la comunicación e interacción con los clientes. Se deben realizar citas en el texto.

(García N. C., 2020)

6. Marco conceptual

Saborizante

Compuesto que se fabrica a partir sustancias que disponen de principios aromáticos, los saborizantes también se definen como ingredientes que se adicionan a los alimentos en cantidades muy pequeñas. Su función es la de mejorar o reemplazar el sabor natural del producto que se ha perdido durante el procesamiento de los alimentos (procesamiento térmico, congelación, cocción, vació, etc) o para dar un sabor específico a un producto que no lo tiene. Por ejemplo la elaboración de un refresco, un caramelo o un yogur.

Saborista

Es la persona que crea el sabor, es un técnico que se ha capacitado en los compuestos aromáticos que se usan para fabricar un saborizante. Generalmente su carrera universitaria es Ing. Alimentos, químico o alguna carrera afín.

Materia prima

Son los bienes que se usan en las empresas para la elaboración del producto, es decir que van en la fórmula del alimento. En la industria de alimentos hablamos específicamente de materias primas grado alimenticio, es decir que el humano las puede consumir sin problemas en su salud, ya que los productos elaborados son alimentos que vamos a consumir. Ecuador no dispone de muchas materias primas para la industria alimenticia por lo las empresas recurren a empresas importadoras.

Insumos

Los insumos son los bienes que usan la industria que no entran directamente en la formulación del alimento. Al igual que las materias primas en Ecuador no hay mucha disponibilidad por lo que también las empresas deben recurrir a importadores.

Proveedores

Toda empresa vende materias primas o insumos a otra empresa que lo va a usar a su vez para producir un producto terminado. Específicamente hablando de alimentos, empresas que venden materias primas o insumos alimenticios a fabricantes de productos alimenticios. Generalmente estas empresas importan las materias primas o insumos tardándose un aproximado de 2 a 4 meses en tenerlo en el país.

Aliados comerciales

Se considera aliado comercial a las empresas proveedoras con las quienes se ha llegado a algún acuerdo de abastecimiento una vez aprobado un insumo o materia prima. Esto con el fin de evitar atrasos o demoran en los abastecimientos. Estos acuerdos por lo general se definen con el departamento de compras o Investigación y desarrollo.

Problemas globales

Se definen en la industria como problemas que afectan toda la cadena de abastecimiento e impactan en los tiempos de entrega de las materias primas e insumos. Problemas como la pandemia, la guerra Rusia – Ucrania. Se definen globales ya que muchas materias primas vienen de Asia, Europa o Norte América y

afectan a todos los países. La pandemia causo lo denominado crisis de contenedores, ya que muchos fueron dados de baja durante la pandemia y una vez retomada las exportaciones hubo escases y por ende una fuerte subida de precios. Ucrania y Rusia con productores de muchas materias primas que se usan directa o indirectamente en la elaboración de materias primas e insumos impactando así en su fabricación y precios.

Planes alternativos

Se definen como plan alternativo o plan B en la industria alimenticia a estrategias que se hacen para no depender de un solos proveedor, es decir tener 2 o 3 proveedores aprobados para las misma materias prima o insumos y así no se depender de un solo proveedor poniendo en riesgo la operación o producción.

Categorización Clientes

Se categorizan los clientes por su capacidad compra de materia prima. Asignándoles letras que van desde C hasta AA para según esto asignar los recursos a usar con cada uno.

Tabla 2

Categorización clientes

Categorización	Facturación Anual
AA	igual o mayor a \$40.000
A	\$25.000 hasta \$40.000
B	\$15.000 hasta \$25.000
C	menos \$15.000

Capítulo 2: Diseño Comercial

7. Descripción empresa

La empresa Magic Flavors tiene 20 años en el mercado, nació como un sueño del saboristas experimentado George North, quien luego de haber trabajado en prestigiosas empresas internacionales como creador de sabores vio la oportunidad de crear una empresa ecuatoriana. En aquella época y a la fecha no hay empresas radicadas en Ecuador que fabriquen este tipo de producto, la mayoría estas materias primas son importadas. Siendo así Sabores Mágicos la única fabricante local de sabores.

8. Descripción del proyecto

Desde la fundación de la empresa no ha logrado una buena penetración en la ciudad de Guayaquil. Se ve una gran oportunidad ahora de crecimiento ya que en este momento muchas empresas han tenido problemas con sus importaciones de materias primas debido a problemas globales como la pandemia o la guerra de Rusia con Ucrania. Las empresas están buscando cada vez más aliados comerciales locales cuya respuesta en tiempos de entrega y reacción sea más rápida.

Se elaborará un plan de marketing B2B específicamente para la ciudad de Guayaquil que contendrá:

- Estudios, análisis y tendencias de marketing B2B
- Establecimiento de posicionamiento de marca
- Se estudiará al comprador con el fin de comprender mejor a los

clientes actuales y potenciales. Facilitando así la creación y adaptación de nuestro contenido, tipo de mensajes, desarrollo de productos y servicios para satisfacer sus necesidades específicas, comportamientos y preocupaciones

- Se identificará la metodología y formatos a usar con cada cliente, definiendo así una estrategia específica para cada uno.

9. Misión

Se desarrollan sabores generadores de sensaciones mágicas y únicas, acordes a una alimentación balanceada. La esencia radica en la armonía, fruto de un quehacer ético y responsable, aplicado a un modelo productivo y de gestión en el cual prevalecen la calidad y el bienestar, no solamente de los colaboradores y aliados, sino del público en general.

10. Visión

La empresa se proyecta como una empresa sólida, ética y responsable con el ser humano y la naturaleza. La ciencia, la técnica y la creatividad contribuirán siempre a la creación de productos funcionales, naturales, innovadores y de alta calidad nutricional.

11. Valores

El respeto, la lealtad, el reconocimiento de los conocimientos y el fomento del desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores, así como el compromiso con su bienestar y el de sus familias, son los valores que guían nuestra política de Gestión de Recursos Humanos, valores que se traducen en la relación con los clientes, garantizando confidencialidad y comprometiéndose en desarrollar productos de calidad en los tiempos requeridos. Se valora la fidelidad de los proveedores y su compromiso por darnos materia prima de calidad excelsa y buscamos, así mismo, responder con la misma fidelidad y con una política de pronto pago.

Se cree en la necesidad de promover el desarrollo de las comunidades que se encuentran inmersas en nuestra cadena de valor, así como en el deber de generar negocios respetando la naturaleza y el Medio Ambiente.

Respeto - esencial para el desarrollo personal

Lealtad – es básico el apoyo recíproco entre los empleados y la empresa para crear confianza

Desarrollo competencias – para ayudar a crecer al personal en áreas específicas que ayudarán a la empresa

Bienestar - Disminuye el estrés y la deserción

12. Objetivo General

Posicionar la empresa en el mercado Guayaquileño.

13. Objetivo específicos

- Visitar 15 clientes a la semana
- Ingresar al menos un proyecto con clientes categoría A o AA al mes
- Obtener un 5% de participación el 2024 del mercado total de la ciudad

de Guayaquil

- Incrementar las ventas en un 20% para 2024
- Visitar un cliente nuevo cada quince días

Tabla 3

Lean Canvas Magic Flavors

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
«Proveedores de materias primas	«Mantener stock de materias primas		«Venta especializada	
«Material empaque primario secundario	«Comunicación constante con el cliente	por	«No a consumidor final	Empresas que fabrican alimentos, productos farmacéutico y suplementos en la ciudad de Guayaquil
«Servicios logísticos	proyecciones de pedidos	Magic Flavors tiene 20 años en el mercado. Es la única empresa que fabrica en su totalidad estas materias primas en país, dándole así una gran ventaja en tiempos de respuestas de solicitudes de muestras y entrega de producto final. Cuenta con un equipo técnico altamente capacitado y especializado	«Empresa a Empresa	
			«Venta B2B	
			«Venta técnica	

Estructura de costos	Recursos Claves	Canales	Estructuras de ingresos
«Costos de materias primas	«Know-how de fabricación	«Vendedor	«Venta de sabores
«Costos de empaques	«Fórmulas, saboristas	«Llamadas telefónicas	«Mejor tiempo de entrega
«Sueldos	«Planta de producción	«Visita a clientes	«Asesoría tecnológica
«Servicios básicos	«Personal capacitado		
«Impuestos	«Equipo de ventas		
	«Personal administrativo		

14. Propuesta de valor

Se estructurará un plan de marketing para posicionar la empresa Magic Flavors en la ciudad de Guayaquil. Destacaremos a la empresa como alternativa local de rápida reacción y disponibilidad. Se hará énfasis en que los laboratorios de desarrollo e investigación se encuentran en la ciudad de Quito brindando así un rápido servicio en caso de necesidad de cambio del perfil entregado inicialmente como muestra al cliente. Se ofrecerán capacitaciones en las instalaciones de los clientes o en la planta como un servicio extra para los clientes, esto afianzará la relación y confianza. Se hará fuerte hincapié en que nuestros tiempos de entrega son muchos más cortos que las empresas que importan los productos. Los tiempos de entrega serán de máximo 10 días a comparación de la competencia que puede tardar de 2 a 4 meses. Insistiremos por la homologación de los sabores actualmente usan los clientes para que nos tengan como segunda opción en caso de tener algún inconveniente con su proveedor vigente.

15. Segmento de clientes

Toda empresa que fabrique alimentos, productos farmacéuticos y suplementos de la ciudad de Guayaquil. Se incluyen dentro de este segmento de empresas a transnacionales, empresas familiares o emprendimientos. Se debe aclarar que cualquier persona natural puede adquirir los productos mientras se adapten a nuestros mínimos de compra y tiempos de entrega. Se sobre entiende (aunque igual se aclare) que las empresas más grandes estén acostumbradas a los mínimos y tiempos de entregas ofrecen los proveedores. Vale la pena recalcar que la orientación de la empresa es a generar negocios con empresas grandes. Se usarán todos los recursos en las empresas AA y A. Es decir para este tipo de

cliente se desarrollarán y trabajarán sabores a la medida. Para el resto de clientes se entregarán muestras de colecciones existentes.

16. Canales

El canal de venta principal de este tipo de negocio es por medio del vendedor asignado al área. Al tratarse de una venta B2B el vendedor juega un papel clave siendo el canal principal de contacto de la empresa con el cliente (empresa). Si bien también apoyarán en la gestión las gerencias y el departamento técnico con visitas eventuales o según sea necesario, siempre será el vendedor asignado el vínculo principal y coordinador de estas actividades. Los recursos a usar serán vehículo para movilizarse a las visitas a clientes y celular para hacer seguimiento telefónico. También se trabajará en usar más los canales digitales como LinkedIn con publicaciones relacionadas al negocio.

17. Relación con el cliente

El tipo de relación con el cliente es por medio de la venta B2B, es decir una venta de empresa a empresa. Es una venta técnica especializada. Este tipo de relación con los clientes será atendiendo sus necesidades y requerimientos continuamente, es decir que el vendedor deberá visitar constantemente o llamar al cliente para saber si están en algún proyecto nuevo o saber el estado de los proyectos actuales.

En las ventas B2B también se emplea al departamento técnico como apoyo continuamente. Este departamento debe coordinar junto con el vendedor capacitaciones, charlas técnicas, proyectos proactivos y presentaciones de tendencias a los clientes AA y A.

18. Fuente de ingresos

La fuente única de ingresos de la empresa es la venta de sabores. La empresa formula, desarrolla y fabrica sabores en Ecuador en la ciudad de Quito. Compra localmente o importa las materias primas y fabrica los productos. La fuente de ingresos no va poner en riesgo la integridad de su personal de modo que se respetará la ética en toda gestión y se promoverá una política cero corrupción. Siempre con el compromiso del bienestar de los trabajadores, personas y comunidades que se desarrollan alrededor de nuestro negocio y sus respectivas familias. Se respetará el medio Ambiente con la adopción de buenas prácticas que apoyen la gestión eficiente de residuos, el control de emisiones nocivas y el ahorro de energía.

19. Recursos claves

Los recursos claves de la empresa son el know-how de la fabricación, las fórmulas, los saboristas, la planta de producción con su respectivo personal capacitado, el personal administrativo y el equipo de ventas entrenado en vender sabores. Vale la pena resaltar que la profesión de especialidad de Saborista es muy escasa en el país. Localmente no hay carrera universitaria ni cursos que formen en esta área. En otros países si hay cursos o las mismas empresas forman a los profesionales. Este puesto es mucho más clave en el país, ya que resulta muy caro traer un especialista de otro país. El Saborista es el que empieza desde cero una formula y las deriva a producción para que ellos la repliquen a mayor escala. Los saboristas en la empresa han sido capacitados por otro Saborista de más antigüedad y están afiliados a asociaciones que constantemente dan charlas de nuevos técnicas, tendencias y prohibiciones de materias primas a usar.

20. Actividades claves

Dentro de las actividades claves de la empresa están el mantener stock de materias primas, este es un proceso muy importante ya que sin una buena planificación no se podrá abastecer a los clientes en los tiempos esperados por ellos. Es tarea del responsable de producción determinar sus materias primas críticas, es decir las que posean mayor dificultad para adquirir, y a su vez establecer estrategias de abastecimiento con sus proveedores tanto nacionales como extranjeros. Otra función del departamento de producción es la de establecer promedios de consumos de todas las materias primas. El vendedor debe mantener también comunicación constante con el cliente para que este le de proyecciones de pedidos u órdenes de compra de los sabores. Los promedios de consumos y las proyecciones de compras de los clientes ayudarán a producción a establecer datos de compras de las materias primas y también ayudará en el proceso de negociación de mejores precios por volúmenes

21. Socios Claves

Los socios claves son todos los proveedores de materias primas, material de empaque, primario y secundario y de Servicios logísticos. Los proveedores de materias primas en un 70% están fuera del país, es decir son materias primas importadas. Es vital establecer estrategias y acuerdos de abastecimiento con todos los proveedores o socios claves. Los materiales de empaque primario y secundario son adquiridos localmente, de modo que es menos crítico pero no deja de ser igual de importante. Se deben también establecer acuerdos y proyecciones con estos proveedores para asegurar su abastecimiento adecuado. Los servicios logísticos no son manejados por personal de la propia empresa, son tercerizados por lo que

es sumamente crítico que un representante de la empresa transmita las políticas de manipulación y transporte de materias primas y se asegure de que se dé un buen servicio.

22. Estructura de costos

Los costos que forman parte de la estructura son básicamente el de las materias primas para elaborar los sabores, los costos de empaques directos e indirectos, es decir fundas, sunchos, canecas de plástico, cajas de cartón y etiquetas. También se incluyen los sueldos del personal de planta, laboratorios, vendedores y administrativo. Se incluyen también los servicios básicos como luz, agua, internet, líneas telefónicas e impuestos. Vale la pena mencionar que las materias primas usadas para elaborar los sabores son más de 100, por lo que cada formula desarrollada es diferente de la otra y tendrá su precio diferente.

23. Estrategia genérica

23.1 Estrategia de diferenciación

La empresa Magic Flavors no es la única productora de sabores que se encuentra en el mercado Ecuatoriano, pero si es la única que los fabrica localmente. Las demás empresas no tienen plantas en Ecuador y se manejan por medio de representadas e importan. Al ser una venta local el tiempo de reacción es menor para cambios en el producto y posteriormente en su tiempo de entrega. Una importación puede tardar desde tres meses hasta cuatro meses aproximadamente. Esto da una gran ventaja sobre la competencia.

24. Ventajas competitivas

En el mercado hay muy buenas marcas transnacionales que fabrican sabores, pero en su mayoría trabajan con pedidos mínimos altos y tiempos de entrega fuera del alcance de las empresas ecuatorianas, no están orientadas a la realidad nacional. Magic Flavors ofrece mínimos adecuados en tiempos cortos.

La fabricación local también permite obtener precios de ventas más bajos ya que no se recargan costos por importación y cada día se logran conseguir más proveedores de materias primas locales que a su vez impactan positivamente en el precio final de saborizante.

Se disponen de certificaciones importantes como Kosher y FCS22000 que son muy buscadas tanto por empresas alimenticias que venden localmente y las que exportan y que no todas las empresas que hay en el mercado disponen.

25. Fuerzas de Porter

Se asignará un número del uno al cinco para cada Fuerza de Porter mencionada. Siendo uno la puntuación más baja y cinco la puntuación más alta.

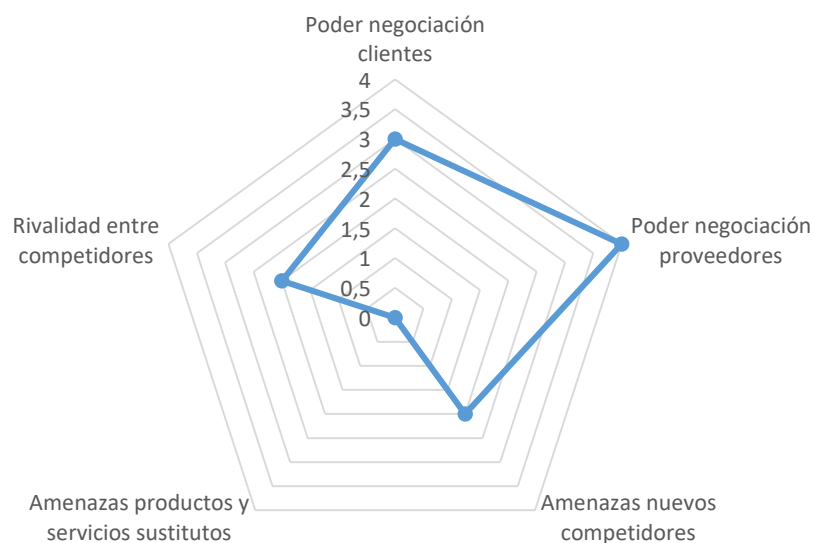
Tabla 4

Fuerzas de Porter Magic Flavors

Fuerzas de Porter	Ponderación
Poder negociación clientes	3
Poder negociación proveedores	4
Amenazas nuevos competidores	2
Amenazas productos y servicios sustitutos	0
Rivalidad entre competidores	2

Ilustración 1

Fuerzas de Porter Magic Flavors



25.1 Poder negociación clientes

Los clientes tienen un poder de negociación medio ya que al ser productos de especialidad lo que se ven dependen de un solo proveedor, de modo que se ven en la obligación de negociar.

25.2 Poder negociación proveedores

Las materias primas en un 90% son importadas, su poder de negociación es elevado ya que al ser empresas del extranjera

25.3 Amenazas nuevos competidores

La amenaza de competidores nuevos es baja ya que fabricantes locales de sabores no hay y montar una nueva empresa es muy difícil por tecnología, ciencia y equipamientos.

25.4 Amenazas productos y servicios sustitutos

No existe ya que dentro de toda la gama de sustitutos u opciones el saborizante siempre será el más barato y resistente a procesos alimenticios.

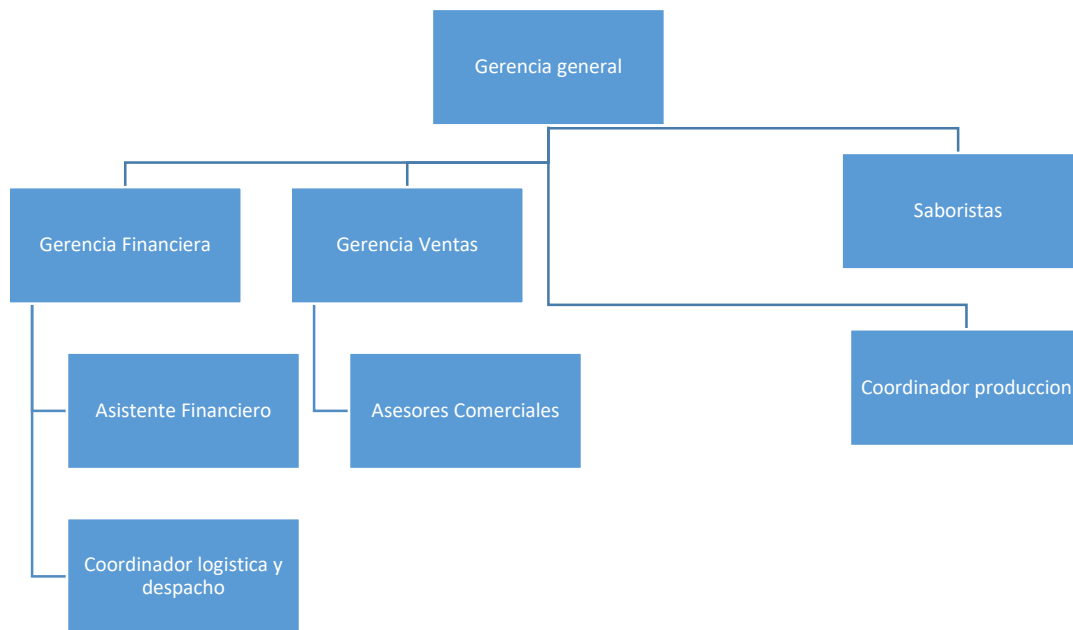
25.5 Rivalidad entre competidores

Magic Flavors ofrece diferentes opciones logísticas que la competencia, por lo tanto la rivalidad es leve.

26. Estructura Organizacional

Ilustración 2

Organigrama Magic Flavos



27. Análisis situacional de empresa Magic Flavors

Tabla 5

Foda Magic Flavors

Debilidades	Amenazas
D1. Portafolio Limitado de sabores de origen natural	A1. Mucha competencia
D2. Portafolio limitado de ofertas de emulsiones	A2. Presencia de transnacionales de prestigio
D3. No ser una trasnacional de respaldo	A3. Competencia tome medidas y mejore condiciones logísticas actuales
D4. No disponer de espectrofotómetro	A4. Aumento de tendencia de productos sin sabores
Fortalezas	Oportunidades
F1. Abastecimiento local, tiempos de entrega rápidos	O1. Poca penetración en Guayaquil
F2. Respuesta rápida a cambios en muestras	O2. Problema logístico mundial de abastecimiento
F3. Know How de formulaciones	O3. Enfoque de transnacionales a proyectos grandes no acordes a nuestro mercado
F4. Saboristas entrenados	O4. Falta de conocimiento de clientes en temas de sabores, la empresa puede capacitar

Tabla 6

Foda Cruzado Magic Flavors

Estrategias FO	Estrategias DO
E1: F1-O1. Enfoque en Guayaquil destacando tiempos de entrega rápidos	E1: D1-O1. Atacar las empresas de la ciudad de Guayaquil con el portafolio se tienen de sabores naturales
E2: F2-O2. Enfoque en transnacionales con respuesta rápida en cambios pidan	E2: D3-O3. Destacar que la empresa a pesar de no ser gran transnacional es capaz de atender negocios grandes
E3: F4-O4. Capacitaciones a clientes en temas de sabores	
Estrategias FA	Estrategias DA
E1: F1-A1. Destacar tiempos de entrega cortos por ser producción local a diferencia de la competencia	E1: D1-A1. Adquisición de materias primas para aumentar portafolio de sabores naturales para estar a la par con la competencia
E2: F4-A2. Destacar disponibilidad de técnicos saboristas locales	E2: D2-A1. Adquisición de materias primas y equipos para obtener emulsiones para estar a la par con la competencia
E3: F2-A1. Mejores tiempos de respuesta para cambios en muestras	E3: D3-A2. Demostrar técnicamente y con buen servicio que se está al nivel de las empresas transnacionales

Tabla 7

Fechas Implementación

Estrategias FO	Fecha	Estrategias DO	Fecha
E1: F1-O1.	ene-24	E1: D1-O1.	ene-24
E2: F2-O2.	ene-24	E2: D3-O3.	ene-24
E3: F4-O4.	jun-24		

Estrategias FA	Fecha	Estrategias DA	Fecha
E1: F1-A1.	ene-24	E1: D1-A1.	jun-24
E2: F4-A2.	ene-24	E2: D2-A1.	jun-24
E3: F2-A1.	ene-24	E3: D3-A2.	ene-24

28. Análisis Pestel

Tabla 8

Pestel Magic Flavors

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	AMBIENTAL	LEGAL
Desestabilidad institucional	Crecimiento PIB 3,1%	Alto nivel delincuencia	No se Cuenta con 5G	Normativa manejo de desechos	Alta corrupción
Ideología política derecha	Aumento IVA	Aumento consumo de drogas	Tecnologías emergentes	Desastres naturales	Ley orgánica defensa consumidor
Paro indígena	Precio del Petróleo	Hábitos y tendencias alimenticias	Infraestructuras y maquinarias	Políticas internas ambientales	Normativa alimentaria

Tabla 9

Aspectos e Impactos Pestel

Factor	Aspecto	Tiempo (años)			Tipo de Impacto		
		Corto (1-2)	Mediano (2-5)	Largo (5+)	Positivo	Negativo	Indiferencia
Político	P1	Desestabilidad institucional	X			X	
	P2	Ideología política derecha	X		X		
	P3	Paro indígena	X			X	
Económico	E1	Crecimiento PIB 3,1%	X		X		
	E2	Aumento IVA		X		X	
	E3	Precio del Petróleo	X			X	
Social	S1	Alto nivel delincuencia	X			X	
	S2	Aumento consumo de drogas	X			X	
	S3	Hábitos y tendencias alimenticias			X		X
Tecnológico	T1	No se Cuenta con 5G	X				X
	T2	Tecnologías emergentes		X		X	
	T3	Infraestructuras y maquinarias		X		X	
Ambiental	E1	Normativa manejo de desechos	X				X
	E2	Desastres naturales	X				X
	E3	Políticas internas ambientales	X				X
Legal	L1	Alta corrupción	X				X
	L2	Ley orgánica defensa consumidor	X			X	
	L3	Normativa alimentaria	X			X	

29. Plan de marketing

29.1 Contexto general del mercado

En el Ecuador hay presencia de unas 10 empresas que fabrican sabores y se manejan por medio de representación, es decir que no atienden el mercado directamente si no por medio de otra empresa radicada en el país. Esta empresa es su representada y ambas mantienen un contrato o convenio de exclusividad para manejar su marca y sus productos. Estas empresas que fabrican sabores por lo general son transnacionales europeas o norte americanas que tienen sucursales o plantas en países latinoamericanos y por medio de estas abastecen y atienden nuestro país. Un 60% tienen plantas de producción y oficinas centrales en Colombia. También hay una empresa chilena, una argentina y una brasilera. Las empresas radicadas en Ecuador que las representan por lo general complementan su portafolio con otras materias primas, haciendo así más atractivo su portafolio. Son empresas que por lo general tienen años en el mercado, conociéndolo así muy bien y cuentan con personal altamente capacitado y experimentado.

En otros países de mayor tamaño las transnacionales tienen presencia directamente, es decir oficinas centrales. En Ecuador solo una empresa transnacional ha optado por esta figura. El motivo de no tener oficinas directas es porque Ecuador es un mercado aún muy pequeño, aunque ya hay planes a mediano y largo plazo de colocar oficinas directas. Las empresas están viendo un crecimiento de la población y políticas gubernamentales más estables a diferencia de los países vecinos. Magic Flavors es la única empresa que su planta es en Ecuador, es decir maneja su propia oficina central y marca

29.2 Perfil del cliente

El cliente es toda empresa que fabrique productos alimenticios, farmacéuticos o nutraceuticos. La empresa está en capacidad de atender desde transnacionales hasta un emprendimiento, mientras este último esté dispuesto a comprar el mínimo de producción. Podemos atender empresas que exportan ya que disponemos de certificaciones obligatorias para poder realizar este proceso y demás certificaciones que son muy bien vistas en mercados europeos, asiáticos y norteamericanos. Por lo general las empresas fabricantes de sabores y sus representantes ya tienen años en el mercado y son conocidas por las empresas existentes. Es tarea del vendedor estar al tanto de nuevas empresas se formen y en el caso de alguna persona clave salir de su puesto no perder el vínculo con la empresa. Generalmente el cliente, más aún si es una transnacional tiene bien claro lo que necesita y bajo qué condiciones, facilitando así los primeros pasos de la venta.

30. Marketing Mix

30.1 Estrategia Producto

Como ya se ha mencionado en este trabajo el producto a comercializar son sabores. Los sabores son compuestos que se fabrican a partir de sustancias con principios aromáticos. También se definen como ingredientes que se adicionan a los alimentos en porcentajes muy bajos. Su función es la de mejorar, reforzar o reemplazar el sabor natural de un producto, que pudo haberse perdido durante el procesamiento de los alimentos (procesamiento térmico, congelación, cocción, vació, etc.) o para dar un sabor específico a un producto que no lo tiene. Por ejemplo la elaboración de un refresco, un caramelo o un yogur. La mayoría de las

empresas que fabrican alimentos usan estos compuesto y las que fabrican productos farmacéuticos y nutracéuticos.

Los sabores se catalogan por el origen de sus materias primas en naturales, artificiales e idéntico natural. Algunas empresas que quieren destacar productos naturales y sanos optan por los sabores de origen natural y otras que fabrican productos indulgentes optan por los artificiales. El sabor idéntico natural solo es aceptado en Ecuador. Estados Unidos y Europa con sus respectivos entes regulatorios no los permiten.

Los sabores son elaborados bajos estrictos estándares de calidad y se dispone de normas FCS22000, asegurando así la seguridad alimentaria ya que es basada en la norma ISO 22000, reconocida nacional e internacionalmente para la fabricación de alimentos. Si el cliente lo requiere también se certifica el producto Kosher, que es un requerimiento de la comunidad judía muy numerosa en Estados Unidos. Esta certificación también está siendo acogida como un respaldo de calidad y muchos exportadores la piden.

Los sabores pueden ser líquidos o polvos según su uso. Los empaques son botellas plásticas de mínimo 3 kg para los líquidos y fundas de 10 kg mínimo para los productos en polvo. Ambos se colocan y transportan a donde los clientes en cajas selladas con su respectiva etiqueta de nombre, cantidad y lote para trazabilidad. Vale la pena recalcar que los sabores se desarrollan y trabajan a la medida del cliente, los descriptores que el cliente desee según su uso. El sabor es lo que le da la personalidad propia a un alimento procesado por esto en la venta B2B esto se llama producto de especialidad.

30.2 Estrategia Plaza

El canal usado es el vendedor, quien debe conocer los clientes o en su defecto en la empresa le darán una base de datos. Si el vendedor tiene ya experiencia tendrá su lista de empresas y clientes establecidos. Caso contrario de ser un novato la empresa deberá compartirle un listado. Es tarea del vendedor participar en ferias, eventos o hacer net working para estar al día con nuevas empresas se conformen.

Se establece un número determinado mínimo de visitas al día que serán de 4 o 15 a la semana. Salvo ciertas excepciones donde las visitas por algún tema en específico sean más largas, haciendo más corta la jornada de trabajo. Se deberá programar la semana de visitas tratando en lo posible de visitar los clientes de la misma zona y de este modo optimizar recursos, es decir gasolina y tiempo. El transporte usado por el vendedor para movilizarse es el carro le da la empresa y cuya gasolina paga la empresa.

Una vez el vendedor visite el cliente tomará apunte de sus requerimientos para el perfil del sabor necesita, transmitirá dicha necesidad al departamento de Investigación y Desarrollo para que elaboren una muestra y dicha muestra deberá ser analizada por el cliente y aprobada o no. La muestra es unos 50 gr del sabor solicitado. Como ya se mencionó los sabores son hechos a la medida por lo que no se mantiene inventario, el producto se elabora bajo pedido una vez aprobada la muestra entregada.

La planta fabricante de los sabores se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. En la ciudad de Guayaquil se disponen de oficinas administrativas únicamente. Una vez aprobado un sabor por parte del cliente este ingresa a una

cola de producción en donde se tomará unos 7 a 10 días laborables en fabricarse. Posteriormente será enviado por un transportista sub contratado al cliente.

30.3 Promoción

La venta de sabores se considera una venta especializada B2B. Es decir de empresa a empresa, no consumidor final. Parte de la publicidad la realiza la empresa obsequiando a los clientes material publicitario como plumas, cuadernos, calendarios, tazas, agendas, etc. Todo tipo de material que sea útil para el trabajo diario del cliente. Este material publicitario llevará el logo de la empresa.

El vendedor o asesor técnico comercial será el principal encargado de dar a conocer la empresa por medio de las visitas y reuniones con el cliente en donde deberá destacar las ventajas competitivas de la empresa y sus productos. También deberá participar de ferias y exposiciones relacionadas al ámbito alimenticio para poder hacer net working, repartiendo su tarjeta y presentándose ante diferentes interlocutores de las empresas.

Se tiene una página web que va en todo pie de página de mails, correspondencia, tarjetas de presentación y porta muestras para que el cliente o potencial cliente conozca más sobre la empresa y sirva como carta de presentación. También se dará más presencia en LinkedIn y pedirá a sus trabajadores ser más activos y compartir publicaciones relacionadas a la rama.

En la venta B2B es muy importante destacar el conocimiento técnico de la empresa y dar asesoría y apoyo al cliente. Es por esto que a clientes AA y A se ofrecerán capacitaciones técnicas en temas relacionados. Los temas de las capacitaciones son "descriptorios olfativos", "establecimiento de panel sensorial", entre otros. Estos con el fin de afianzar la relación con el cliente y demostrar nuestro conocimiento.

30.4 Precio

Los sabores se fabrican a la medida según solicitud de cada cliente, es decir "Taylor made". Cada sabor está fabricado con una fórmula única y por ende tendrá un precio único. Los saboristas crean el sabor en base a las directrices de lo solicitado por el cliente e ingresan su fórmula a un sistema en donde automáticamente calculará su precio ya que los precios de las materias primas han sido cargados previamente.

Por políticas de la empresa se aumentará de precios a los productos ya se venden solo dos veces al año. Solo en caso de ser extremadamente necesario se subirán los precios fuera de estas fechas indicadas. Los casos en los que se ha tenido que subir de precios fuera de lo común ha sido durante la pandemia, por escases de contenedores y por ende su afectación en el aumento en precios de fletes de importación de materia prima.

Los precios de nuevos productos cotizados serán puestos a revisión con gerencia en base a consumos proyectados compartidos por los clientes. Se dará un descuento en base a cantidades superiores a 100 kg por orden de compra y en base al tamaño del cliente. Es decir a los clientes AA y A se podrá dar hasta un 10% de descuento aprobado previamente por gerencia. A los clientes más pequeños es decir B y C no se les dará descuento del 10% pero si compran de 100 kg en adelante si se analizará.

Para dar crédito a un cliente la empresa debe evaluar sus estados financieros primero y ser probado por Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas y Gerencia General. El crédito otorga la empresa es de 30 días. Solo casos especiales en donde el cliente haya solicitado mayor crédito y previa autorización de Gerencia

General se podrá extender el crédito hasta 45 o 60 días. Estos casos solo se aprueban a clientes AA y A.

Por tema de análisis de este proyecto se escogerá un top 3 de los productos más vendidos, ya que el listado de materias primas y producto final es demasiado largo.

31. Procesos

Ilustración 3

Proceso de venta

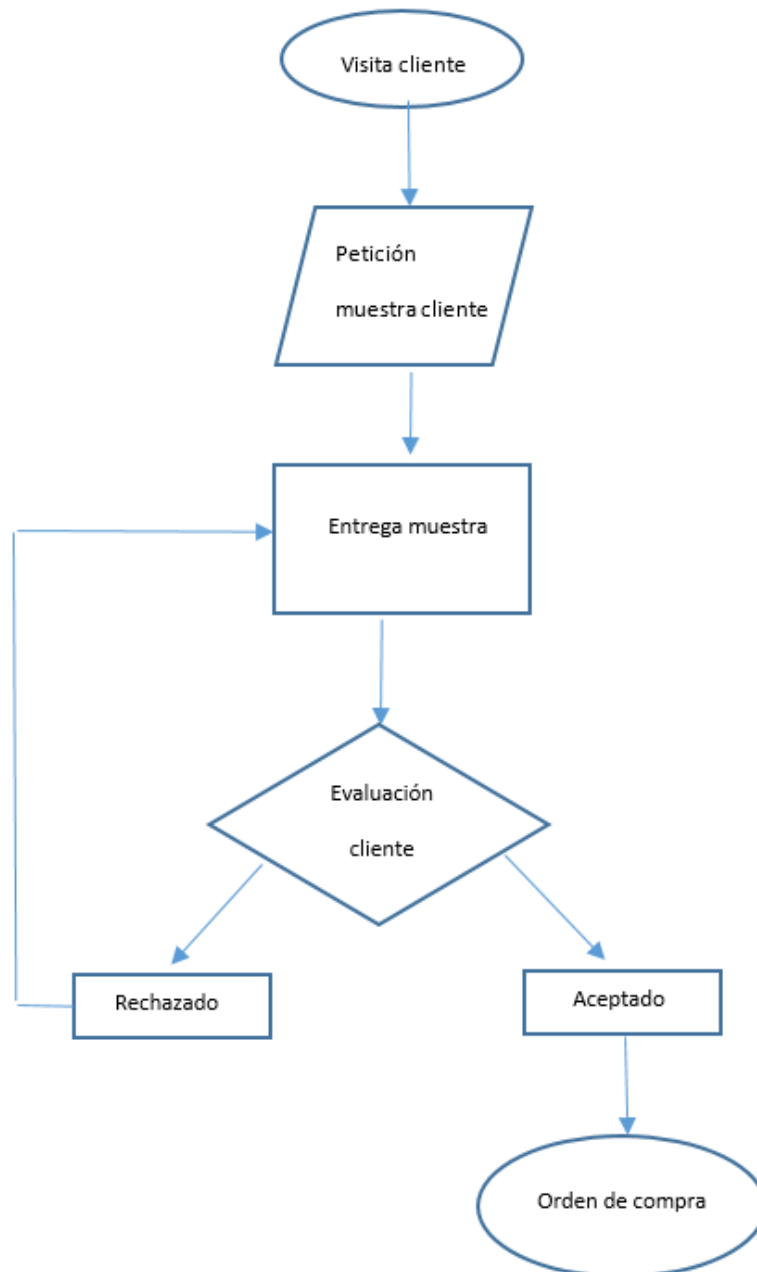


Ilustración 4

Elaboración sabores

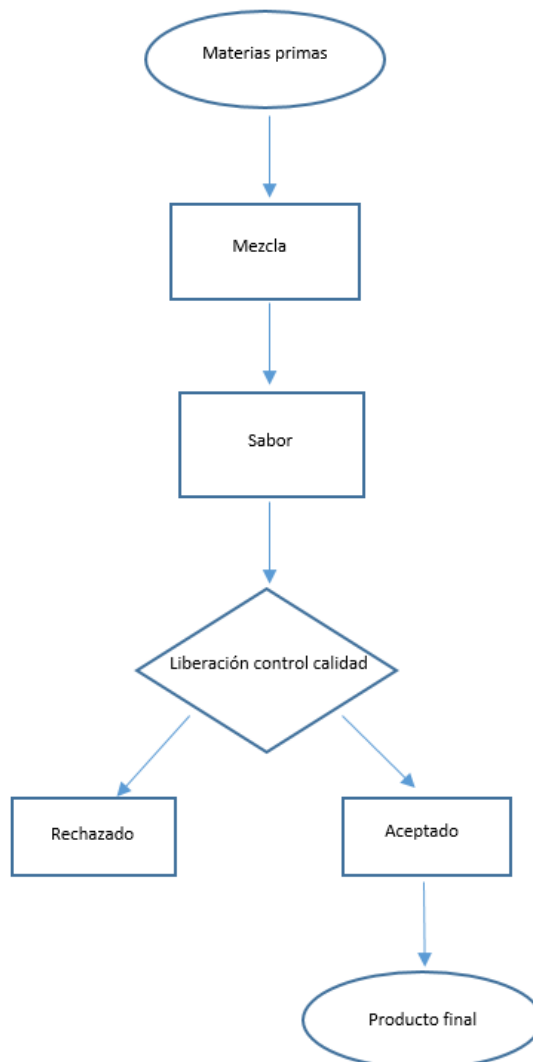
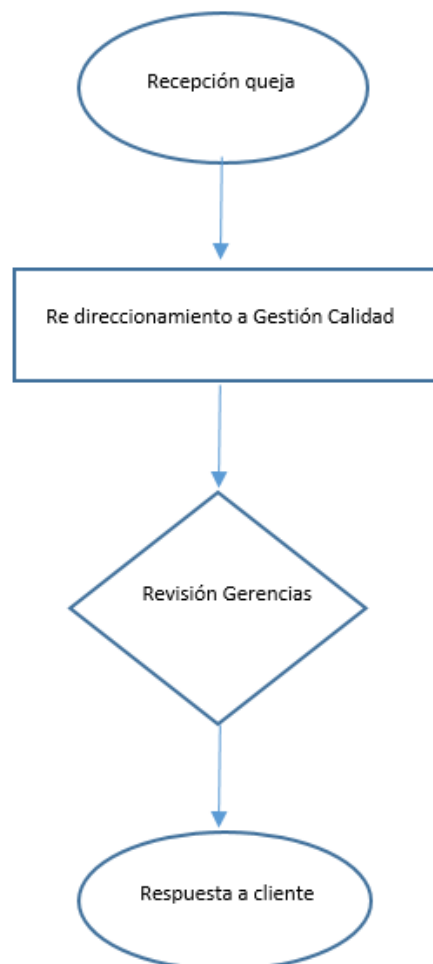


Ilustración 5

Proceso atención queja



32. Estrategia Personal

Las personas que crean los sabores o Saboristas deben ser personas altamente calificadas y entrenadas en esta tarea. Ellos deben actualizarse constantemente en las necesidades legislativas y técnicas de la industria perteneciendo a la asociación de fabricantes de sabores. Se necesita personal técnico.

El Jefe de la Planta también debe ser técnico altamente entrenado en poder replicar las formula les darán los saboristas. Su función será controlar el proceso, tendrá personal operativo a su cargo que debe ser también capacitado en pesaje y obtención de porcentajes e interpretación de fórmulas.

Se contará con personal administrativo para los departamentos de calidad, gestión de calidad, facturación, bodega, logística y financiero. Cada uno tendrá personal especializado en su respectiva función, es decir con al menos dos años de experiencia además de recibir su respectiva inducción en el manejo de sus procesos.

El personal de ventas debe tener conocimientos técnicos o provenir de carreras técnicas. De preferencia Ingeniería de alimentos, Ingeniería industrial, Ingeniería agroindustrial o carreras afines. Debe demostrar al menos cinco años de experiencia en ventas B2B de preferencia sabores o materias primas alimenticias.

33. Evidencia Física

Ilustración 6

Logotipo Magic Flavors



El nombre proviene por la referencia de la magia de hacer sabores. El color azul denota inteligencia y confianza.

34. Uniformes

En la planta es obligatorio el uso de uniforme por tema normas de calidad y seguridad industrial siempre con el logo de la empresa.

Ilustración 7

Personal de planta



En el laboratorio se usa mandil de protección con el logo de la empresa.

Ilustración 8

Personal de laboratorio



35. Infraestructura

La infraestructura de la planta fabricante de sabores cumple con todos los requisitos establecidos para la certificación de inocuidad. Se disponen de planes de limpieza y mantenimiento para proteger la producción y mantener en perfecto estado todos los recursos con los que se cuenta.

Los equipos y utensilios cumplen con los requisitos sanitarios para plantas de alimentos con el fin de garantizar la inocuidad.

Ilustración 9

Bodega



Ilustración 10

Maquinaria



Ilustración 11

Personal



Ilustración 12

Maquinaria



Ilustración 13

Laboratorio



36. Plan de acción

Tabla 10

Visitar 15 clientes a la semana

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Adquirir software CRM	Controlar número de visitas	Gerencia General / Gerencia Ventas / Gerencia Financiera	ene-24	dic-24	monetarios, programa, talento humano, celular, app	Reporte de número de visitas realizadas a la semana
Capacitar en uso de CRM	Aprovechar al máximo el programa	Gerencia General / Gerencia Ventas / Gerencia Financiera	ene-24	dic-24	monetarios, programa, talento humano, celular, app	Numero errores realizados
Solicitar citas a clientes	Obtener el número de visitas deseado	Gerencia Ventas / Asesores Comerciales	ene-24	dic-24	monetarios, programa, talento humano, celular, app	18 llamadas a clientes o correos enviados a la semana
Cargar agenda al programa CRM	Visualizar la agenda del vendedor	Asesores Comerciales / Gerencia Ventas	ene-24	dic-24	monetarios, programa, talento humano, celular, app	Reporte de número de visitas a realizar a la semana (15)
Analizar reporte de visitas a clientes CRM	Obtener de información de número de visitas a clientes	Gerencia Ventas / Asesores Comerciales	ene-24	dic-24	monetarios, programa, talento humano, celular, app	Reporte de número de visitas realizado a la semana (15)

Tabla 11

Ingresar al menos un proyecto con clientes categoría A o AA al mes

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Visitar clientes A o AA	Obtener de nuevos proyectos	Asesor Comercial / Gerencia Ventas	ene-24	dic-24	vehículo, talento humano, celular, app	Reporte de vistas del CRM al mes
Proponer ideas a clientes (proactivos)	Generar nuevas ideas para trabajar desarrollos	Asesor Comercial / Gerencia Ventas / Saboristas	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	numero de ideas propuestas a clientes al mes
Invitar a clientes a conocer la empresa	Conocer más sobre el proceso y obtener ideas de nuevos desarrollos	Asesor Comercial / Gerencia Ventas / Saboristas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	numero de visita de clientes a la empresa al mes
Proponer a clientes homologar sus sabores actuales	Crear nuevas oportunidades de negocios	Asesor Comercial / Gerencia Ventas	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	número de proyectos de homologación al mes
Capacitar al cliente	Afianzar la relación y confianza del cliente	Asesor Comercial / Gerencia Ventas / Saboristas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	numero de capacitaciones a clientes al mes

Tabla 12

Obtener un 5% de participación el 2024 del mercado total de la ciudad de Guayaquil

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Contratar un vendedor con experiencia	Adaptarse al trabajo más rápido	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	monetarios, talento humano, celular, app	Entrevista laboral
Identificar clientes y categorizar	Enfocarse en clientes AA y A	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Lista de clientes AA y A
Establecer frecuencia de visitas a clientes	Priorizar clientes AA y A	Asesor Comercial / Gerencia Ventas	ene-24	dic-24	vehículo, talento humano, tiempo	Cantidad de visitas clientes AA y A
Visitar clientes A o AA	Obtener proyectos	Asesor Comercial / Gerencia Ventas	ene-24	dic-24	vehículo, talento humano, tiempo	Reporte de vistas del CRM al mes
Establecer estrategias para obtener proyectos con los clientes	Orientarse claramente según categorización de clientes	Asesor Comercial / Gerencia Ventas / Gerencia General / Saboristas	ene-24	dic-24	vehículo, talento humano, tiempo	Informe de estrategias por cliente

Tabla 13

Incrementar las ventas en un 20% el 2024

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Establecer lineamientos para reuniones con clientes	Estandarizar reuniones con clientes para mejorar experiencia del usuario	Gerencia Ventas / Asesor Comercial	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Encuesta satisfacción del cliente
Determinar recursos a usar según tipo de cliente	Enfocarse en clientes AA y A	Asesor Comercial / Gerencia Ventas / Gerencia General / Saboristas	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Listado recursos por clientes
Capacitar al personal de ventas en técnicas de ventas	Haber capacitado Vendedores	Asesor Comercial / Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano, monetario	Prueba del capacitador
Capacitar a Saboristas en nuevas tendencias en sabores	Haber capacitado saboristas	Saboristas / Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano, monetario	Prueba del capacitador
Capacitar al personal de servicio al cliente	Haber capacitado personal servicio al cliente	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano, monetario	Prueba del capacitador

Tabla 14

Visitar un cliente nuevo cada quince días

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Visitar Supermercados cada 15 días	Analizar nuevas empresas	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Reporte de vistas en CRM
Visitar tiendas de barrio cada 15 días	Crear nueva base de datos	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Reporte de vistas en CRM
Asistir a ferias empresariales	Hacer Netwoking	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Reporte de vistas en CRM
Asistir a ferias de emprendimientos	Analizar posible clientes	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Reporte de vistas en CRM
Buscar por redes sociales o net working nuevos clientes	Encontrar clientes potenciales	Gerencia Ventas / Gerencia General	ene-24	dic-24	tiempo, talento humano	Reporte de vistas en CRM

Capítulo 3: Plan Financiero

37. Principales supuestos financieros

El primer año el sueldo básico será de \$475, en el segundo aumenta a \$500, en el tercero \$525, en el cuarto año aumenta a \$550 y el quinto año tenemos \$575. Es decir aumenta un 5% cada año. El comportamiento de la demanda esperada es de un 10% en cada año ya que es lo que se estima en este tipo de negocios relacionados con consumo de alimentos en un escenario conservador. Del mismo modo el comportamiento de los gastos se estimará en 10% en cada uno de los cinco años, ya que es lo que normalmente e históricamente aumentan las materias primas e insumos de este tipo de negocios.

Tabla 15

Principales supuestos financieros

	2024 AÑO 1	2025 AÑO 2	2026 AÑO 3	2027 AÑO 4	2028 AÑO 5
Salarios básicos proyectados	\$ 475	\$ 500	\$ 525	\$ 550	\$ 575
Incremento anual de sueldos		5%	5%	5%	5%
Comportamiento de la demanda esperada		10%	10%	10%	10%
Comportamiento de los gastos		10%	10%	10%	10%

Fuentes

Salarios: ofrecido por el gobierno

Demanda: Histórico de comportamiento tipo negocio

Gastos: Histórico de comportamiento tipo negocio

Elaborado por: Paola Calero V.

Supuestos

38. Inversión

Para este plan de marketing se destinará un capital de trabajo de \$11.000. En equipos de cómputo como computadoras y celular se invertirá \$600 y \$300 respectivamente. En el software CRM para gestión de clientes se invertirá \$10.000. Dando así un total de activos de \$2.300. La inversión total requerida será de

\$21.900, de los cuales el financiamiento será la mitad aportes propios y la otra mitad será aportes de terceros. Es decir \$10.950 respectivamente. La tasa a pagar del mercado será del 16% y será cancelada a 5 años.

Tabla 16

Inversiones

Descripción	Tipo de Activo	Unidades	Costos Unitario	Costo total	Vida útil	Depreciación Anual
Capital de trabajo	Activo Corrientes	1	\$11,000	\$11,000		
Computadoras	Equipos de computo	1	\$600	\$600	\$3	\$200
Celular	Equipos de computo	1	\$300	\$300	\$3	\$100
Software CRM	Software	1	\$10,000	\$10,000	\$5	\$2,000
Inversión Total				\$21,900		\$2,300

Inversión Requerida	\$21,900.00
----------------------------	-------------

Financiamiento	Valor
Aportes propios	\$10,950.00
Aportes de terceros (Bancos)	\$10,950.00
Total financiamiento	
Tasa a pagar	16.00%
Plazo de deuda (años)	5

*Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.*

[inversión](#)

39. Sueldos

Solo se considerará el sueldo del Asesor técnico en este plan de Marketing. No se incluirá más puestos en la nómina ya que la empresa se encuentra ya instaurada. Este trabajo se centra solo en el plan de mejora para incrementar ventas en la ciudad de Guayaquil. El primer año se le cancelará al Asesor comercial

un fijo de \$800 que irá aumentando paulatinamente 5% anual. Es decir el segundo año se cancelará \$840, el tercero \$882, el cuarto \$926,10 y el último año \$972,41.

No se considerarán horas extras para este empleado. Se adicionará el valor del décimo tercero y décimo cuarto sueldos y el aporte patronal para cada año.

Dando un total el primer año de \$1.000,45, para el segundo año \$1'121,64,

Sueldos

40. Productos o servicios

Se proyectarán los consumos los cinco primeros años del proyecto. Se escogieron los 3 productos más vendidos para una mejor explicación. Para lograr un dato más cercano a lo real de los kilos vendidos por producto se proyecta mes a mes en cada año. Los productos son sabor picante, sabor limón y sabor queso vendidos en la categoría de snacks. Por lo general los primeros meses del año las ventas son un poco lineales y empiezan a crecer por el mes de mayo debido a la entrada a los colegios y universidades y el termino de vacaciones. Se estabilizarán por unos meses hasta septiembre u octubre para nuevamente aumentar los últimos meses del año en donde debido a fiestas y reuniones los consumos de estos productos aumentan.

El primer año se estimarán ventas del sabor picante de 2060 kg, del sabor limón 2060 kg y del sabor queso 1610 kg. Para el segundo año proyectaremos un crecimiento de un 11% teniendo así ventas de sabor picante por 2280 kg, del sabor limón 2280 kg y del sabor queso 1800 kg. El tercer año se esperará crecer un 6% y las ventas serían del sabor picante de 2.400 kg, del sabor limón 2.400 kg y del sabor queso 1.920 kg. Para el cuarto año la demanda esperada en kilos será de sabor

picante de 2.600 kg, del sabor limón 2.600 kg y del sabor queso 2.120 kg, es decir un 9%. Para el último año, o sea el quinto la proyección será de sabor picante de 2.820 kg, del sabor limón 2.820 kg y del sabor queso 2.340 kg manteniendo el 9% de crecimiento. Se observa un crecimiento anual de entre 6% a 11%, ya que lo esperado en este tipo de industria es un 10% aproximado de crecimiento anual.

Tabla 17

Productos

Producto	Demanda esperada anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SABOR PICANTE	\$ 2,060.00	\$ 2,280.00	\$ 2,400.00	\$ 2,600.00	\$ 2,820.00
SABOR LIMON	\$ 2,060.00	\$ 2,280.00	\$ 2,400.00	\$ 2,600.00	\$ 2,820.00
SABOR QUESO	\$ 1,610.00	\$ 1,800.00	\$ 1,920.00	\$ 2,120.00	\$ 2,340.00
	\$ 5,730.00	\$ 6,360.00	\$ 6,720.00	\$ 7,320.00	\$ 7,980.00

*Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.*

[productos](#)

41. Ventas

Los precios de los tres productos escogidos para este ejercicio, sabor picante, sabor limón y sabor queso se mantendrán estables a lo largo de cada año. Solo en casos de emergencia y previa notificación a los clientes se aumentarán antes. Al año dos se estima un aumento del 10% en su valor, en el tercer año proyectaremos un 9% de alza lo mismo al año cuatro y cinco. Este aumento de precio será por aumento de precios a su vez en las materias primas.

Tabla 18

Precios de venta productos

PRECIOS DE VENTA INDIVIDUALES						
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
SABOR PICANTE	\$ 12.00	\$ 13.20	\$ 14.52	\$ 15.97	\$ 17.57	
SABOR LIMON	\$ 13.00	\$ 14.30	\$ 15.73	\$ 17.30	\$ 19.03	
SABOR QUESO	\$ 15.00	\$ 16.50	\$ 18.15	\$ 19.97	\$ 21.96	

*Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.*

Tendremos así ventas en dólares al final del año 1 de sabor picante \$24,720.00, sabor limón \$26,780.00 y sabor queso \$24,150.00. Con un total de \$75,650.00. Para el segundo año las cifras serán sabor picante \$30,096.00, sabor limón \$32,604.00 y sabor queso \$29,700.00, sumando así \$92,400.00. En el tercer año las cifras serán sabor picante \$34,848.00, sabor limón \$37,752.00 y sabor queso \$34,848.00. Con un total de \$107,448.00. Para el cuarto año se estiman valores de ventas de sabor picante \$41,527.20, sabor limón \$44,987.80 y sabor queso \$42,325.80, proyectando así un valor total de \$128,840.80. El último año calculamos se venderá de sabor picante \$49,545.14, sabor limón \$53,673.91 y sabor queso \$51,389.91, proyectando así un valor total de \$154,608.96. Podemos concluir que al término del segundo año tendremos un 22.14% de crecimiento comparado al primer año, en el año tres un 16.29% comparado al segundo año, para finales del año cuatro 19.91% de crecimiento comparado al tercer año y al final del quinto año 20% comparado al cuarto año. Comparando el último año versus el primero tenemos un 51.07% de crecimiento.

Tabla 19

Ventas totales

VENTAS TOTALES					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SABOR PICANTE	\$ 24,720.00	\$ 30,096.00	\$ 34,848.00	\$ 41,527.20	\$ 49,545.14
SABOR LIMON	\$ 26,780.00	\$ 32,604.00	\$ 37,752.00	\$ 44,987.80	\$ 53,673.91
SABOR QUESO	\$ 24,150.00	\$ 29,700.00	\$ 34,848.00	\$ 42,325.80	\$ 51,389.91
TOTAL	\$ 75,650.00	\$ 92,400.00	\$ 107,448.00	\$ 128,840.80	\$ 154,608.96

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

[ventas](#)

42. Costos

Los costos de los sabores mencionados son del 50% de su valor de venta, es decir cuesta elaborarlos la mitad. Como los precios se subirán en cada año los costos del mismo modo subirán en la misma relación. Es decir al año dos se tendrá un aumento del 10% en los costos, en el tercer año un 9% de alza al igual que al año cuatro y cinco. Se tendrá así en comparando los precios del año 1 versus el quinto año un aumento del 46% en total.

Tabla 20

Costos individuales

COSTOS DE VENTA INDIVIDUALES					
Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SABOR PICANTE	\$ 6.00	\$ 6.60	\$ 7.26	\$ 7.99	\$ 8.78
SABOR LIMON	\$ 6.50	\$ 7.15	\$ 7.87	\$ 8.65	\$ 9.52
SABOR QUESO	\$ 7.50	\$ 8.25	\$ 9.08	\$ 9.98	\$ 10.98

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

En el primer año por sabor se tendrá costos de sabor picante \$12,360.00, sabor limón \$13,390.00 y sabor queso \$12,075.00. Sumando así \$37,825.00. Para el año dos el costo del sabor picante ascenderá a \$15,048.00, el del sabor limón a \$16,302.00 y del sabor queso a \$14,850.00. Sumarán así un total en costos de \$46,200.00. En el tercer año se tendrá por costos valores de sabor picante de \$17,424.00, del sabor limón \$18,876.00 y del sabor queso \$17,424.00. Sumando así un total en costos de \$53,724.00. Los costos de sabor picante para el cuarto año serán de \$20,763.60, del sabor limón a \$22,493.90 y del sabor queso \$21,162.90. Dando un total de \$64,420.40. Para el último año, el quinto el sabor picante tendrá costos de \$24,772.57, sabor limón de \$26,836.95 y sabor queso de \$25,694.96. Como total tendremos \$77,304.48 en costos. En resumen tendremos que al año dos se tendrá un incremento en costos de un 22% comparado al año uno, al tercer año de un 16% en relación al año anterior, al cuarto año de un 20% así mismo comparado al año anterior y por último un aumento de un 20% también comparado al año anterior. Comparando el año uno con el año cinco tendremos un incremento del 100% en los costos.

Tabla 21

Costos totales

COSTOS DE VENTA TOTALES					
Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SABOR PICANTE	\$ 12,360.00	\$ 15,048.00	\$ 17,424.00	\$ 20,763.60	\$ 24,772.57
SABOR LIMON	\$ 13,390.00	\$ 16,302.00	\$ 18,876.00	\$ 22,493.90	\$ 26,836.95
SABOR QUESO	\$ 12,075.00	\$ 14,850.00	\$ 17,424.00	\$ 21,162.90	\$ 25,694.96
TOTAL	\$ 37,825.00	\$ 46,200.00	\$ 53,724.00	\$ 64,420.40	\$ 77,304.48

*Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.*

[costos](#)

43. Gastos

Los rubros a tener en cuenta para los gastos operacionales son: sueldos, capacitaciones internas, capacitaciones a clientes, ferias, movilización, movilización, suministros de oficina, comisiones del vendedor, plan celular y alimentación. El sueldo mensual de \$1,003.45 representará gastos operacionales en el primer año por \$12,041.40, capacitaciones internas de \$300 cada una dos veces al año sumarán \$600. Se estimarán también 3 veces al año un desembolso en capacitaciones a clientes por \$600 cada una, sumando \$1,800 al año. En ferias se proyectará un solo gasto al año por \$3,500.00. La movilización mensual será de \$200, con un total al año de \$2,400. En suministros de oficina se gastará \$10 mensuales, dando un total al año de \$120. En comisiones del vendedor el gasto será de \$200 al mes o \$2,400. Plan celular \$20 al mes o \$240 al año y alimentación \$80 o \$960 al año. Dando así la suma de \$24,061.40 en gastos operacionales para el primer año.

Para el segundo año se tendrán gastos operacionales mensuales en sueldo por \$1,121.64 y al año por \$13,459.72. Para capacitaciones internas se gastarán \$330 dos veces al año que sumarán \$660. Tres veces al año se darán capacitaciones a clientes por \$660 cada una, sumando \$1,980 al año. Para ferias el gasto al año será por \$3,850.00. La movilización mensual será de \$220, con un total al año de \$2,640. En suministros de oficina se gastará \$11 mensuales, dando un total al año de \$132. En comisiones del vendedor el gasto será de \$220 al mes o \$2,640. Plan celular \$22 al mes o \$264 al año y alimentación \$88 o \$1,056 al año. Dando así la suma de \$26,681.72 en gastos operacionales en el segundo año. El sueldo mensual en el tercer año aumenta a \$1,175.75 al mes sumando \$14,108.96 al año. Capacitaciones internas aumentarán a \$360 dos veces al año que sumarán

\$720. Las tres capacitaciones a clientes proyectadas tendrán un valor de \$726 cada una, sumando \$2,178 al año. En ferias se proyectará un solo gasto al año por \$4,235.00. La movilización mensual será de \$242, con un total al año de \$2,904. En suministros de oficina se gastará \$12,1 mensuales, con un total al año de \$145.2. En comisiones del vendedor el valor ascenderá a \$242 al mes y al año \$2,904. En plan celular se gastarán \$24.2 al mes o \$290.40 al año y alimentación \$96.8 o \$1,161.60 al año. Al final del tercer año los gastos serán de \$28,647.16. Para el cuarto año tendremos gastos operacionales en sueldos al mes por \$1,232.55 y al año por \$14,790.65. Para capacitaciones internas se harán dos desembolsos por \$390.00 que suman al año \$780.00. Las tres capacitaciones a clientes proyectadas por \$798.60 cada una sumarán al año \$2,395.80. Para ferias el valor al año presupuestado será de \$4,658.50. La movilización mensual será de \$266.20, con un total al año de \$3,194.40. En suministros de oficina se gastará \$13,31 mensuales, con un total al año de \$159.72. En comisiones del vendedor se proyectarán \$266.20 al mes y al año \$3,194.40. En plan celular se gastará \$26.62 al mes y \$319.44 al año. Para alimentación el valor será de \$106.48 o \$1,277.76 al año. Los gastos totales del cuarto año serán de \$30,770.67.

Para el último año el sueldo mensual será de \$1,292.20 al mes o \$15,506.44 al año. En capacitaciones internas el valor a desembolsar dos veces al año será de \$420.00 que sumarán \$840.00. Las tres capacitaciones a clientes proyectadas tendrán un valor de \$878.46 cada una, sumando \$2,635.38 al año. El valor para ferias será de \$5,124.35. La movilización mensual será de \$292.82, con un total al año de \$3,513.84. En suministros de oficina mensual será \$14.64 o al año \$175.69. En comisiones el gasto será de \$292.82 al mes o al año \$3,513.84. En plan celular se gastará al mes \$29.28 o \$351.38 al año y en alimentación \$117.13 al mes o

\$1,405.54 al año. Al final del último año el gasto total será de \$33,066.46. Al final del quinto año tendremos un aumento del 37% en los gastos comparados al primer año.

Tabla 22

Gastos operacionales: administrativos y de ventas

GASTOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS	\$ 12,041.40	\$ 13,459.72	\$ 14,108.96	\$ 14,790.65	\$ 15,506.44
CAPACITACIONES INTERNAS	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 720.00	\$ 780.00	\$ 840.00
CAPACITACIONES A CLIENTES	\$ 1,800.00	\$ 1,980.00	\$ 2,178.00	\$ 2,395.80	\$ 2,635.38
FERIAS	\$ 3,500.00	\$ 3,850.00	\$ 4,235.00	\$ 4,658.50	\$ 5,124.35
MOVILIZACIÓN	\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 2,904.00	\$ 3,194.40	\$ 3,513.84
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 120.00	\$ 132.00	\$ 145.20	\$ 159.72	\$ 175.69
COMISIONES	\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 2,904.00	\$ 3,194.40	\$ 3,513.84
PLAN CELULAR	\$ 240.00	\$ 264.00	\$ 290.40	\$ 319.44	\$ 351.38
ALIMENTACION	\$ 960.00	\$ 1,056.00	\$ 1,161.60	\$ 1,277.76	\$ 1,405.54
TOTAL	\$ 24,061.40	\$ 26,681.72	\$ 28,647.16	\$ 30,770.67	\$ 33,066.46

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

[gastos](#)

44. Prestamos

Para este proyecto se prestará la mitad de la inversión al banco. El valor de \$10,950.00. Con una tasa de interés del banco del 16%. El pago se realizará a 5 años, con 60 cuotas mensuales. El valor del dividendo será de \$266.28. En el primer año se cancelará por intereses el valor de \$1,641.30, al segundo año \$1,373.58, en el tercero \$1,059.73, para el cuarto \$691.82 y por último \$260.53 para el quinto.

El capital pagado al pasar del primer año será de \$1,554.09, en el segundo \$1,821.81, para el tercero \$2,135.66, para el cuarto \$2,503.57 y para el quinto \$2,934.86. Los dividendos serán \$3,195.39 para el primer año, \$3,195.39 para el segundo, \$3,195.39 para el tercero, \$3,195.39 para el cuarto y \$3,195.39 para el quinto. Empezaremos con el saldo del valor prestado al banco de \$10,950.00, al final del primer año bajará a \$9,395.91, para el segundo año será \$7,574.10, en el

tercer año será de \$5,438.44, para el cuarto año será de \$2,934.86 y en el último año ya se habrá cancelado la deuda.

Tabla 23

Préstamos

Préstamo	\$10,950.00	
Tasa anual	16.00%	
Pagos por año	12	mensual
Tasa por período	1.33%	tasa mensual
Plazo Deuda (años)	5	
Cuotas (número)	60	pagos mensuales
Dividendo	\$266.28	

Periodos anuales	0	1	2	3	4	5
Interés		\$1,641.30	\$1,373.58	\$1,059.73	\$691.82	\$260.53
Capital Pagado		\$1,554.09	\$1,821.81	\$2,135.66	\$2,503.57	\$2,934.86
Dividendos		\$3,195.39	\$3,195.39	\$3,195.39	\$3,195.39	\$3,195.39
Saldo	\$10,950.00	\$9,395.91	\$7,574.10	\$5,438.44	\$2,934.86	\$0.00

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

Préstamo

45. Estados financieros

45.1 Estado resultados

En este informe podremos ver un resumen de las ventas anuales, que serán de \$75,650.00 para el primer año, para el segundo \$92,400.00, en el tercero \$107,448.00, para el cuarto \$128,840.80 y \$154,608.96 en el último año. Los Costos de Ventas anuales serán, \$37,825.00 el primer año, \$46,200.00 el segundo año, \$53,724.00 para el tercer año, \$64,420.40 en el cuarto y \$77,304.48 en el último año. La utilidad bruta en ventas para el primer año será \$37,825.00, \$46,200.00 en el segundo, \$53,724.00 para el tercero, \$64,420.40 para el cuarto y \$77,304.48 el último. Los gastos desembolsables el primer año serán de

\$24,061.40, el segundo de \$26,681.72, el tercero \$28,647.16, \$30,770.67 el cuarto año y \$33,066.46 el último. Los gastos no desembolsables se mantendrán estables en los 5 años con un valor de \$2,300.00 por ser la depreciación de equipos y software. La utilidad operacional el primero año será de \$11,463.60, para el segundo año \$17,218.28, en el tercero \$22,776.84, para el cuarto \$31,349.73, y \$41,938.02 el último y quinto año. Los gastos de financiamiento serán el primer año \$1,641.30, en el segundo \$1,373.58, \$1,059.73 en el tercero, \$691.82 en el cuarto y \$260.53 el último. La utilidad antes del reparto a trabajadores el primer año será de \$9,822.30, el segundo será \$15,844.70, para el tercer año tendremos \$21,717.11, para el cuarto \$30,657.91, y para el último \$41,677.49. El cálculo del 15% de reparto de utilidades para los trabajadores en el primer año será de \$1,473.34, para el segundo será \$2,376.71, en el tercero se reportarán \$3,257.57, en el cuarto \$4,598.69, y en el último \$6,251.62. La utilidad antes del impuesto a la renta el primer año será de \$8,348.95, en el segundo año de \$13,468.00, para el tercero \$18,459.54, en el cuarto \$26,059.22, y al final de los cinco años será de \$35,425.87. El cálculo del 25% del impuesto a la renta será para el primer año \$2,087.24, para el segundo \$3,367.00, en el tercero \$4,614.89, para el cuarto año de \$6,514.80, y para el último año el quinto será de \$8,856.47.

El valor de utilidad antes de reserva legal será de \$6,261.71 para el primer año, para el segundo año será de \$10,101.00, para el tercer año será \$13,844.66, en el cuarto se registrarán \$19,544.41, y para el último año será de \$26,569.40. El valor del 10% para la reserva legal será de \$939.26 para el primer año, \$1,515.15 para el segundo año, \$2,076.70 para el tercer año, \$2,931.66 en el cuarto, y \$3,985.41 para el último año. La utilidad del ejercicio será de \$5,322.46 en el primer año, \$8,585.85 para el segundo, \$11,767.96 para el tercero, \$16,612.75 para el

cuarto año y \$22,583.99 para el quinto año. Los gastos no desembolsables serán \$2,300.00 en cada uno de los 5 años. La reserva legal para el primer año será de \$939.26, \$1,515.15 será el valor del segundo año, en el tercero será de \$2,076.70, \$2,931.66 para el cuarto año, y \$3,985.41 para el quinto año. Las deudas no pagadas en el periodo para el primer año serán de \$3,560.58, para el segundo \$5,743.70, para el tercero el valor \$7,872.45, en el cuarto año \$11,113.49, y para el último año \$15,108.09. Las deudas pagadas por ende serán en el segundo año por -\$3,560.58, en el tercer año -\$5,743.70, en el cuarto año -\$7,872.45, y el quinto año -\$11,113.49. La amortización (capital pagado) para el primer año será de -\$1,554.09, en el segundo año -\$1,821.81, en el tercero -\$2,135.66, en el cuarto -\$2,503.57, y en el quinto año -\$2,934.86. El flujo de caja que empezará con un valor de -\$10,950.00, a partir del primer año será de \$10,568.21, en el segundo año \$12,762.30, en el tercer año \$16,137.75, para el cuarto año \$21,681.88, y al final del quinto año \$29,929.14.

Tabla 24

Estado resultados

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 75,650.00	\$ 92,400.00	\$ 107,448.00	\$ 128,840.80	\$ 154,608.96
- Costo de Ventas		\$ 37,825.00	\$ 46,200.00	\$ 53,724.00	\$ 64,420.40	\$ 77,304.48
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 37,825.00	\$ 46,200.00	\$ 53,724.00	\$ 64,420.40	\$ 77,304.48
- Gastos desembolsables		\$ 24,061.40	\$ 26,681.72	\$ 28,647.16	\$ 30,770.67	\$ 33,066.46
- Gastos no desembolsables		\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00
Utilidad Operacional		\$ 11,463.60	\$ 17,218.28	\$ 22,776.84	\$ 31,349.73	\$ 41,938.02
- Gastos financiamiento		\$ 1,641.30	\$ 1,373.58	\$ 1,059.73	\$ 691.82	\$ 260.53
+/- Ing/Eg. No operacionales						
Utilidad antes de Reparto a Trabajadores		\$ 9,822.30	\$ 15,844.70	\$ 21,717.11	\$ 30,657.91	\$ 41,677.49
- 15% Reparto Ut. Trabajadores		\$ 1,473.34	\$ 2,376.71	\$ 3,257.57	\$ 4,598.69	\$ 6,251.62
Utilidad antes de Impuesto Renta		\$ 8,348.95	\$ 13,468.00	\$ 18,459.54	\$ 26,059.22	\$ 35,425.87
- 25% Impuesto Renta		\$ 2,087.24	\$ 3,367.00	\$ 4,614.89	\$ 6,514.80	\$ 8,856.47
Utilidad antes de Reserva Legal		\$ 6,261.71	\$ 10,101.00	\$ 13,844.66	\$ 19,544.41	\$ 26,569.40
- 10% Reserva Legal		\$ 939.26	\$ 1,515.15	\$ 2,076.70	\$ 2,931.66	\$ 3,985.41
Utilidad del ejercicio		\$ 5,322.46	\$ 8,585.85	\$ 11,767.96	\$ 16,612.75	\$ 22,583.99
+ Gastos no desembolsables		\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00
+ Reserva Legal		\$ 939.26	\$ 1,515.15	\$ 2,076.70	\$ 2,931.66	\$ 3,985.41
+ Deudas no pagadas en el periodo		\$ 3,560.58	\$ 5,743.70	\$ 7,872.45	\$ 11,113.49	\$ 15,108.09
- Deudas pagadas			\$ -3,560.58	\$ -5,743.70	\$ -7,872.45	\$ -11,113.49
- Amortización (cap.pagado)		\$ -1,554.09	\$ -1,821.81	\$ -2,135.66	\$ -2,503.57	\$ -2,934.86
+ Valor en Libros (si se vende)						
Inversión	\$ -21,900.00				\$ -900.00	
Préstamo a largo plazo	\$ 10,950.00					
Flujo de Caja	\$ -10,950.00	\$ 10,568.21	\$ 12,762.30	\$ 16,137.75	\$ 21,681.88	\$ 29,929.14

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

[Estados](#)

46. Balance general

Se empezará el balance general con valor de efectivo de \$11,000 que corresponde al capital de trabajo. Sumado al flujo de caja tendremos el primer año el valor de \$21,568.21, para el segundo \$34,330.51, en el tercero \$50,468.26, el cuarto año \$72,150.14, y el último año \$102,079.28. Empezaremos con activos financieros netos de \$10,900.00, restando los gastos no desembolsables de \$2,300.00 tendremos para el primer año \$8,600.00, para el segundo \$6,300.00, en el tercero \$4,000.00, para el cuarto \$2,600.00, y para el último \$300.00. Tendremos

así al inicio del proyecto activos por \$21,900.00, recordando este valor es la suma del efectivo más los activos financieros netos de su respectivo valor. De modo que tendremos para el primero año \$30,168.21, \$40,630.51 para el segundo año, \$54,468.26 para el tercer año, \$74,750.14 para el cuarto año, y \$102,379.28 en el último. Las cuentas o documentos por pagar al final del primer periodo serán \$3,560.58, para el segundo año \$5,743.70, en el tercero \$7,872.45, en el cuarto \$11,113.49, y \$15,108.09 en el quinto. El préstamo bancario será de \$10,950.00, una vez restada la amortización o capital pagado el valor el primer año será de \$9,395.91, en el segundo año el valor descenderá a \$7,574.10, para el tercero \$5,438.44, en el cuarto \$2,934.86 y al final del quinto año el valor será cero. Los pasivos que son la suma de cuentas o documentos por pagar más el préstamo bancario al inicio son de \$10,950.00. Para el primer año el valor será \$12,956.49, \$13,317.80 es el valor para el segundo año, \$13,310.89 para el tercer año, \$14,048.35 para el cuarto, y \$15,108.09 para el quinto. El capital social será mismo valor al inicio del proyecto y en cada uno de los cinco años. La reserva legal como ya se había mencionado de \$939.26 para el primer año, \$1,515.15 para el segundo año, \$2,076.70 para el tercer año, \$2,931.66 en el cuarto, y \$3,985.41 para el quinto año. Las utilidades retenidas serán para el primer año de \$5,322.46, para el segundo de \$13,908.31, para el tercero \$25,676.26, para el cuarto año serán de \$42,289.02, y \$64,873.01 para el último año. El patrimonio que es la suma de capital social más reserva legal más utilidades retenidas, empezaremos con un valor de \$10,950.00, para el primer año será de \$17,211.71, para el segundo el valor será de \$27,312.71, para el tercero tendremos \$41,157.37, para el cuarto año será de \$60,701.78 y al final \$87,271.19.

La suma de pasivos más patrimonio al inicio del proyecto será de \$21,900.00, para el primer año tendremos \$30,168.21, para el segundo año \$40,630.51, para el tercero \$54,468.26, para el cuarto \$74,750.14 y el valor de \$102,379.28 para el último año.

Tabla 25

Balance General

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		1	2	3	4	5
EFFECTIVO	11,000.00	21,568.21	34,330.51	50,468.26	72,150.14	102,079.28
A/F NETOS	10,900.00	8,600.00	6,300.00	4,000.00	2,600.00	300.00
ACTIVOS	21,900.00	30,168.21	40,630.51	54,468.26	74,750.14	102,379.28
CTAS.DOC. X PAGAR		3,560.58	5,743.70	7,872.45	11,113.49	15,108.09
PRÉSTAMO BCARIO.	10,950.00	9,395.91	7,574.10	5,438.44	2,934.86	-
PASIVOS	10,950.00	12,956.49	13,317.80	13,310.89	14,048.35	15,108.09
CAPITAL SOCIAL	10,950.00	10,950.00	10,950.00	10,950.00	10,950.00	10,950.00
RESERVA LEGAL		939.26	2,454.41	4,531.11	7,462.77	11,448.18
UTILIDADES RETENIDAS		5,322.46	13,908.31	25,676.26	42,289.02	64,873.01
PATRIMONIO	10,950.00	17,211.71	27,312.71	41,157.37	60,701.78	87,271.19
PASIVOS + PATRIMONIO	21,900.00	30,168.21	40,630.51	54,468.26	74,750.14	102,379.28
	-	-	-	-	-	-

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

Balance

47. Indicadores económicos

Empezaremos el proyecto con un flujo de caja en negativo por \$10,950.00 por ser el valor prestado al banco. En el primer año será de \$10,568.21, para el segundo año tendremos \$12,762.30, en el tercer año de \$16,137.75, para el cuarto año \$21,681.88, y al final del quinto año \$29,929.14. El valor presente de flujo comenzará en negativo con un valor de -\$10,950.00, para el primer año tendremos \$8,799.51, para el segundo año \$8,847.96, en el tercer año \$9,315.67, en el cuarto año de \$10,421.37, y en el último año \$11,977.86. El Payback o plazo de recuperación empezará con el valor en negativo de -\$ 10,950.00, el primer año seguirá en negativo con un valor de -\$ 2,150.49, el segundo año ya será positivo

con \$6,697.47, el tercer año \$16,013.13, el cuarto año \$26,434.50, y el último año será \$38,412.36. La tasa de retorno esperada será del 30%, en interés el banco nos cobrará por el préstamo el 16% de tasa de interés. Los aportes propios serán del 50% y aportes de otros del 50%, es decir \$10,950.00 y \$10,950.00. Los impuestos serán de 36.25%, el TIR del 115.16%, el VAN \$38,412.36. Tendremos que el PAYBACK o recuperación se hará al primer año con 3 meses. El WACC será 20%.

Tabla 26

Indicadores económicos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-\$ 10,950.00	\$ 10,568.21	\$ 12,762.30	\$ 16,137.75	\$ 21,681.88	\$ 29,929.14
Valor presente flujo	-\$ 10,950.00	\$ 8,799.51	\$ 8,847.96	\$ 9,315.67	\$ 10,421.37	\$ 11,977.86
Payback	-\$ 10,950.00	-\$ 2,150.49	\$ 6,697.47	\$ 16,013.13	\$ 26,434.50	\$ 38,412.36
<hr/>						
% Tasa de retorno esperada	30%		% Aportes Propios		50%	
% Interés del Banco	16.00%		% Aportes otros		50%	
Impuestos	36.25%		WACC		20%	
TIR	115.16%					
VAN	\$ 38,412.36					
PAYBACK	1 año 3 meses					

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

Indicadores

48. Punto de equilibrio

Los costos fijos que son la suma de Gastos desembolsables, Gastos no desembolsables y Gastos financiamiento serán para el año uno de \$28,002.70, para el segundo año \$30,355.30, para el tercero \$32,006.89, para el cuarto año \$33,762.49, y el quinto año \$35,626.99. Las ventas menos el costo variable serán para el primer año de \$37,825.00, para el año dos de \$46,200.00, el año tres de \$53,724.00, en el cuarto año es de \$64,420.40, y el último año \$77,304.48.

El porcentaje de equilibrio que lo obtenemos dividiendo el costo fijo para ventas menos el costo variable serán en el primer año de 74%, para el segundo 66%, en el tercero 60%, en el cuarto año de 52%, y el último año de 46%. Las ventas en el primer año serán de \$75,650.00, en el segundo año \$92,400.00, en el tercer año \$107,448.00, para el cuarto \$128,840.80, y al quinto año \$154,608.96. Los costos variables el primer año serán de \$37,825.00, el segundo de \$46,200.00, el tercer año tenemos valores de \$53,724.00, \$64,420.40 para el cuarto y \$77,304.48 para el ultimo. Los costos fijos serán el primer año de \$28,002.70, \$30,355.30 el segundo año, \$32,006.89 el tercero, \$33,762.49 para el cuarto año y \$35,626.99 el quinto año. La utilidad que es la suma de ventas, costos variables y costos fijos serán \$9,822.30 el primer año, el segundo \$15,844.70, el tercero \$21,717.11, el cuarto \$30,657.91, y \$41,677.49 el quinto. En la verificación se restan las ventas menos los costos variables menos los costos fijos y deberá dar valor cero de la utilidad. En este caso se cumple.

Tabla 27

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	\$ 28,002.70	\$ 30,355.30	\$ 32,006.89	\$ 33,762.49	\$ 35,626.99
VENTAS - COSTO VARIABLE	\$ 37,825.00	\$ 46,200.00	\$ 53,724.00	\$ 64,420.40	\$ 77,304.48
% Equilibrio	74%	66%	60%	52%	46%
VENTAS	\$ 75,650.00	\$ 92,400.00	\$ 107,448.00	\$ 128,840.80	\$ 154,608.96
COSTOS VARIABLES	\$ 37,825.00	\$ 46,200.00	\$ 53,724.00	\$ 64,420.40	\$ 77,304.48
COSTOS FIJOS	\$ 28,002.70	\$ 30,355.30	\$ 32,006.89	\$ 33,762.49	\$ 35,626.99
UTILIDAD	\$ 9,822.30	\$ 15,844.70	\$ 21,717.11	\$ 30,657.91	\$ 41,677.49
VERIFICACIÓN					
VENTAS	\$ 56,005.41	\$ 60,710.60	\$ 64,013.78	\$ 67,524.99	\$ 71,253.97
COSTOS VARIABLES	\$ 28,002.70	\$ 30,355.30	\$ 32,006.89	\$ 33,762.49	\$ 35,626.99
COSTOS FIJOS	\$ 28,002.70	\$ 30,355.30	\$ 32,006.89	\$ 33,762.49	\$ 35,626.99
UTILIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.

equilibrio

49. Ratios financieros

La razón corriente cuya fórmula es la división del activo corriente para pasivo corriente será el primer año \$6.06, el segundo año \$5.98, el tercero \$6.41, el cuarto \$6.49, y el último \$6.76. El capital de trabajo que es el resultado de restar activos corrientes - pasivos corrientes será para el primer año \$18,007.62, para el segundo \$28,586.81, el tercero \$42,595.81, el cuarto \$61,036.65 y el quinto \$86,971.19. La rotación del activo que es el total ventas dividido para los activos será en el primer año de \$2.51, en el segundo de \$2.27, en el tercero es de \$1.97, para el cuarto año es de \$1.72 y el quinto año \$1.51. El endeudamiento que es pasivos divididos para activos es de \$0.43 el primer año, tendremos \$0.33 en el segundo año, \$0.24 en el tercer año, para el cuarto \$0.19 y \$0.15 el quinto año. El leverage que se calcula dividiendo total pasivo para patrimonio tenemos que el primer año será de \$0.75, el segundo año de \$0.49, el tercero de \$0.32, el cuarto año de \$0.23 y el último año de \$0.17. La cobertura del pasivo financiero cuya fórmula es pasivo financiero dividido para ventas será de \$0.12 en el primer año, \$0.08 en el segundo año, \$0.05 en el tercer año, \$0.02 en el cuarto año y tendremos valor cero el último. La cobertura del gasto financiero que es la utilidad operacional dividida para el gasto financiero tendrá el primer año un valor de \$6.98, el segundo año de \$12.54, el tercer año \$21.49, \$45.31 en el cuarto año y \$160.97 en el último año. El margen bruto cuya fórmula es la utilidad bruta dividida para las ventas será de \$0.50 en cada uno de los cinco años. El margen operativo que se obtiene dividiendo la utilidad operacional para las ventas será de \$0.15 el primer año, \$0.19 el segundo año, \$0.21 el tercer año, \$0.24 el cuarto año y \$0.27 el último año. El margen neto cuya fórmula es

utilidad neta dividida para ventas resultará en \$0.07 el primer año, \$0.09 el segundo año, \$0.11 el tercer año, \$0.13 el cuarto año y \$0.15 el quinto. El Roa cuyo cálculo es utilidad neta dividida para activos dará valores de \$0.18 el primer año, \$0.21 el segundo año, \$0.22 el tercer año, \$0.22 el cuarto año y \$0.22 el último año. Para terminar tenemos el Roe que se obtiene dividiendo la utilidad neta para el patrimonio con valores en el primer año será de \$0.41, en el segundo de \$0.64, en el tercero \$0.88, en el cuarto \$1.18 y \$1.49 en el último.

Tabla 28

Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZÓN CORRIENTE	ACT. C. / PAS. C.	\$ 6.06	\$ 5.98	\$ 6.41	\$ 6.49	\$ 6.76
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. C - PAS. C.	\$ 18,007.62	\$ 28,586.81	\$ 42,595.81	\$ 61,036.65	\$ 86,971.19
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS/ ACTIVOS	\$ 2.51	\$ 2.27	\$ 1.97	\$ 1.72	\$ 1.51
ENDEUDAMIENTO	PASIVOS /ACTIVOS	\$ 0.43	\$ 0.33	\$ 0.24	\$ 0.19	\$ 0.15
LEVERAGE TOTAL	PASIVO/ PATRIMONIO	\$ 0.75	\$ 0.49	\$ 0.32	\$ 0.23	\$ 0.17
COBERTURA PASIVO FINANCIERO	PAS. FIN. / VENTAS	\$ 0.12	\$ 0.08	\$ 0.05	\$ 0.02	\$ 0.00
COBERTURA GASTO FINANCIERO	UT. OP. / GTO. FIN.	\$ 6.98	\$ 12.54	\$ 21.49	\$ 45.31	\$ 160.97
MARGEN BRUTO	UT. BR/ VENTAS	\$ 0.50	\$ 0.50	\$ 0.50	\$ 0.50	\$ 0.50
MARGEN OPERATIVO	UT. OP. /VENTAS	\$ 0.15	\$ 0.19	\$ 0.21	\$ 0.24	\$ 0.27
MARGEN NETO	UT. NE. /VENTAS	\$ 0.07	\$ 0.09	\$ 0.11	\$ 0.13	\$ 0.15
ROA	UT NE/ ACTIVOS	\$ 0.18	\$ 0.21	\$ 0.22	\$ 0.22	\$ 0.22
ROE	UT NE. /PATRIMONIO	\$ 0.41	\$ 0.64	\$ 0.88	\$ 1.18	\$ 1.49

*Fuente: experiencia del autor
Elaborado por: Paola Calero V.*

[Ratios](#)