



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MAESTRÍA EJECUTIVA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VII – PROMOCION**

PROYECTO:
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE:
Dulces Corcrís Cía. Ltda.

Dirigido por:
ING. ANA JARAMILLO, MBA

Realizado por:
LIGIA FLORES JARA

Septiembre de 2004



DP-07600

INDICE:

RESUMEN EJECUTIVO

1. ANALISIS DE MERCADO

- 1.1 Análisis del Entorno y de la Compañía
- 1.2 El Producto
- 1.3 Tamaño del Mercado y Clientes
- 1.4 La Competencia
- 1.5 Plan de Mercadeo

2. ANÁLISIS TÉCNICO

- 2.1 Proceso de Producción
- 2.2 Facilidades
- 2.3 Utensilios y Equipo Requerido
- 2.4 Plan de Producción

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

- 3.1 Grupo Empresarial
- 3.2 Personal Ejecutivo
- 3.3 Organización
- 3.4 Empleados
- 3.5 Organizaciones de Apoyo
- 3.6 Análisis Legal y Social

4. ANÁLISIS ECONOMICO

- 4.1 Inversión en Activos Fijos
- 4.2 Gastos de Arranque
- 4.3 Inversión en Capital de Trabajo
- 4.4 Presupuesto de Ingresos
- 4.5 Presupuesto de Gastos de Personal
- 4.6 Presupuesto de Gastos de Operación
- 4.7 Presupuesto de Administración y Ventas

5. ANÁLISIS FINANCIERO

- 5.1 Estados Financieros
- 5.2 Evaluación del Proyecto

6. ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

DULCES CORCRIS Cía. Ltda. tendrá su domicilio en la ciudad de Cuenca, cuyo objeto social será la producción de dulces y confites de venta y consumo tradicional en la ciudad. El grupo empresarial gestor está conformado por la Sra. Rosa Flores Jara, la Sra. Rosario Ochoa Zamora y la Dra. Ligia Flores Jara; la primera es una persona de amplia experiencia en la supervisión de personal en actividades similares a las operaciones que llevará adelante la compañía a ser creada, la Sra. Ochoa tiene experiencia en la producción doméstica artesanal de los dulces para la temporada de Corpus Cristi y la última de las nombradas con experiencia en el campo jurídico para la constitución de empresas y que actualmente está optando por una Maestría en Administración de Empresas..

La ciudad de Cuenca tercera ciudad en importancia en el país. Desde el año 2000 ostenta el título otorgado por la UNESCO como Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad, en consideración a: su arquitectura colonial y contemporánea; su cultura; sus singulares tradiciones y costumbres, y un entorno de bellezas naturales; todo esto ha contribuido para que la afluencia de turistas tanto extranjeros como nacionales haya tenido un ritmo de crecimiento elevado. Este grupo empresarial, con la visión de convertir a estas características de la ciudad como una oportunidad de negocio, decide apoyar la idea y el plan para emprender este negocio que contempla la **“Producción de dulces y confites tradicionales de Cuenca del septenario de Corpus Cristi”**, con la seguridad de éxito para sus accionistas, sus proyecciones de expansión y finalmente contribuyendo para que se mantengan las tradiciones que son parte de la identidad de la ciudad de Cuenca.

Este será el primer negocio con el que se iniciará **DULCES CORCRIS Cía. Ltda.** Conforme con este “Plan de Negocio” el aporte de capital requerido alcanza a 16,200.00 dólares americanos de los cuales los socios realizarán un aporte de 5,400.00 dólares americanos cada uno. Se establece también un financiamiento de 12,000.00 dólares americanos los mismos que serán amortizados mediante un pago de 6,000.00 US\$ en el mes octavo de operaciones, mientras que el saldo de los otros

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

6,000.00US\$ se cancelarán en al final del segundo año de operaciones; la tasa considerada para la obligación financiera es del 15%.

La materia prima que utiliza el negocio, son insumos que pueden adquirirse en cualquier megatienda que existe en la ciudad, o con los distribuidores al por mayor que abastecen a los mercados con productos de primera necesidad.

Las instalaciones de **DULCES CORCRIS Cía. Ltda.**, se ubicarán en la ciudad, en un terreno que cuenta con una construcción apropiada para el efecto, a la cual hay que hacerle pequeños acondicionamientos.

La producción de “DULCES CORCRIS”, se comercializará en el mercado local y estará dirigida al consumidor que apetece de este producto en la temporada de las festividades de Corpus Cristi durante siete días y que manifiesta el deseo de que se ofrezca en forma permanente; otros clientes que comprarán para enviar a sus familiares en el exterior, y por los turistas tanto nacionales como extranjeros que quieren llevar un recuerdo del atractivo y folclor de la ciudad. Disponiéndose por los canales de distribución en cualquier época del año.

De acuerdo con las encuestas realizadas, se espera una venta anual de 13,530 paquetes de 350 gramos el primer año, distribuido en un 20% para el consumo de los residentes en la ciudad, un 40% para envíos de familiares a domicilios en el país y en el exterior y un 40% como souvenir comprados por turistas nacionales y extranjeros.

De acuerdo al plan de negocios, **DULCES CORCRIS Cía. Ltda.** tendrá una tasa interna de retorno del 58,21% y un valor actual neto de 31,086.47 con una tasa de descuento del 15%, para el período de análisis de 3 años de operaciones. Es importante destacar que con los retornos indicados el período de recuperación de la inversión se logra en dos años cuatro meses.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

Las ventajas competitivas y las claves de éxito, se soportan en enfoques dirigidas al cliente, precio y calidad; es un producto que los clientes desean, a un precio que puedan pagar, y a un costo justo para la compañía.

El diseño y presentación del producto exclusivo es un atractivo y un recuerdo con los motivos de la ciudad y de las festividades; con un local permanente estratégicamente ubicado, se dotará de un contacto directo con los clientes en todos los eslabones de la cadena de valor, especialmente en relación a los requerimientos de información del cliente turista nacional y extranjero.

El personal y equipo que se utiliza estará sujeto a mejora continua para optimizar los procesos y asegurar la calidad y la higiene de los componentes del producto final.

La estructura administrativa muy simplificada pero eficaz permitirá la reducción de los costos operativos, contribuyendo con esto a la rentabilidad de la compañía y al precio del producto, así como flexibilidad para incrementar la producción de acuerdo al comportamiento de la demanda.

Finalmente, el producto permite expansión a otros mercados y la diversificación del negocio a futuro, asegurando las posibilidades de crecimiento de la compañía.



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

El entorno que influirá en las operaciones de la Compañía se restringen al país, la región, su situación y posicionamiento, especialmente en lo que se relaciona con la industria del turismo puesto que será de sus proyecciones que, “**DULCES CORCRIS Cía. Ltda.**” toma una oportunidad para dirigirse a su principal segmento de mercado, basado en las costumbres y tradiciones de la población.

1.1.1. El País

En cuanto al entorno país, puede decirse que goza de una envidiable situación geográfica, de belleza exótica, con sus playas a lo largo del Pacífico, en la región de la Costa; de las más hermosas montañas, nevados y majestuosos volcanes que constituyen Los Andes en la Sierra; y, en la Selva Amazónica con su riqueza en fauna y exuberante vegetación, y en el Archipiélago de Galápagos de la más variada flora y fauna únicas en el mundo, constituido en Patrimonio Natural de la Humanidad, laboratorio natural de la evolución reflejada en su reserva marina y hasta su propia formación geológica. Estas características, sumadas a las bellezas naturales, costumbres y tradiciones de su gente, hacen que el Ecuador sea un tesoro aún no explotado para el turismo.

El Ecuador cada vez más está beneficiándose con el incremento de corrientes turísticas, no solamente hacia las islas Galápagos que desde hace mucho tiempo atrás es el principal y tal vez el punto referencial de destino de la afluencia turística para el país, siendo el más promocionado y conocido en el mundo; sin embargo, en la actualidad, con las ventajas que trae la incorporación de tecnología y el desarrollo de las comunicaciones, se está aprovechando de la “conectividad” para hacer una promoción efectiva de otros y nuevos atractivos nacionales. La regeneración urbana en las principales ciudades del país, y el desarrollo de infraestructura hotelera también han contribuido para promocionar y acelerar el flujo de las corrientes de turismo nacional e internacional.

El turista internacional, se motiva principalmente por la búsqueda y exploración de nuevas culturas, conocer la génesis y la influencia de las mismas en el desarrollo y estructura de los pueblos, su arquitectura, arte, entre otros, disfrutar de los atractivos naturales, de sus tradiciones y en ellas de su cocina y los platos típicos que se ofrecen.

El turista nacional en cambio, en los últimos tiempos se ha visto influido a realizar el turismo interno por los logros que van obteniendo las autoridades de las urbes en su gestión de mejoramiento; además de poder compartir, las tradiciones que en cada una de ellas se manifiestan; por ejemplo, todos ponderan del Malecón de Guayaquil; se habla del centro histórico de Quito y de sus atractivos coloniales y sus iglesias; de la regeneración de Loja. Se refleja en el viajero un deseo común de conseguir en su destino turístico, vivir y compartir sus tradiciones, sus festividades y otras singularidades; de Ambato se habla de las fiestas de las flores y de las frutas, en Esmeraldas de sus famosos encocados de pescado, de los deleites de la cocina Manabita, en fin para cada región, para cada ciudad lo suyo que se mantiene como parte de su identidad.

1.1.2. La Región

Para la ciudad de Cuenca se dan también importancia a cada una de sus festividades y por supuesto también a sus tradicionales comidas, artesanías y golosinas. Para los emigrantes en su obligada ausencia, es tema de conversación recordar estas tradiciones, añorar sus paseos por el barranco, sus aventuras por el Cajas, sus mañanas en el balneario de Baños y el disfrute en esos paseos, de las famosas empanadas de viento y su plato de fritadas con motepillo, de las deliciosas carnes secas de San Joaquín, de un buen plato de cuy en cualquiera de sus parroquias y caseríos; en fin, todos aquel que se encuentran fuera de su terruño encuentran un consuelo con sus vivencias y tradiciones, a tal punto que algunos turistas extranjeros refieren estas conversaciones ocurridas en sus respectivos países.



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Específicamente en Cuenca, donde se funden las diferentes costumbres y tradiciones son las fiestas litúrgicas del Septenario ó de Corpus Cristi, una de las más importantes celebraciones heredadas del catolicismo romano y tal vez la que exhibe más manifestaciones de religiosidad popular. A nivel urbano, esta fiesta de Cuenca es sin duda la más tradicional, celebrada desde 1557, el mismo año de su fundación; desde esa época el cabildo y demás autoridades la declararon como "la gran fiesta de la Ciudad" a la que el pueblo debe ir con gran fervor religioso. Nos dice la historia, que en tiempos de la colonia, se estableció la costumbre de que los gastos de las celebraciones religiosas y populares estén a cargo de los gobernantes de la ciudad y de los sacerdotes; escogidos estos entre "las principales clases sociales".

Esta celebración dura siete días, de allí su nombre de septenario; comienza con la fiesta de Corpus a los sesenta días de la pascua de resurrección. Los actos religiosos, misas, procesión, repique de campanas se realizan en la Catedral. La gente colma el parque y los portales, atenta al multicolor espectáculo de los juegos pirotécnicos. Estas "artesanías de luz" consisten principalmente en grandes castillos con radiantes luces, globos contruidos con papeles de diversos colores en las más variadas formas, bulliciosos cohetes que rasgan la noche cuencana, mientras se desarrolla este espectáculo la gente compra y disfruta de los famosos "Dulces de Corpus".

La quema de los castillos es el momento más emocionante de las noches de "El Septenario", las luces de bengala, los paracaídas que se desprenden del castillo y la música producen el colorido y la algarabía de la fiesta popular. Esta fiesta tiene fecha móvil pero generalmente inicia en el mes de Junio.

En la actualidad, la urbe cuencana ha experimentado un notable crecimiento en lo que se refiere a hotelería con el aprovechamiento y restauración de inmuebles de tipo colonial. La I. Municipalidad de Cuenca, a través de su Corporación Municipal de Turismo, está promocionando a nivel mundial la celebración de sus fiestas.

Por las razones expuestas, el segmento de mercado constituido por turistas es relevante en el análisis de mercado para el lanzamiento de "DULCES CORCRIS".

1.1.3. La Compañía

“DULCES CORCRIS Cía. Ltda.” una empresa dedicada a la elaboración y venta de dulces tradicionales de Cuenca, conocidos en la región como “Dulces de Corpus”; que consisten en la agrupación de una variedad de dulces y confites en diferentes formas, tamaños, colores y sabores. Busca aprovechar las oportunidades que presenta el entorno y en los próximos 3 años consolidar la presencia de una empresa en el mercado de la región austral, que ofrezca a sus clientes un producto apetecido, con calidad e higiene a un buen precio; además de incrementar la utilidad de sus ventas, logrando no solo posicionarse en el mercado local sino ganar imagen y reputación para incrementar la demanda por parte de los visitantes que llegan a la ciudad y a su vez proporcionar a sus pobladores una alternativa reconocida para disfrutar y enviar a sus familiares y amigos en el extranjero. Todo esto por lo atractivo de su empaque, por su delicioso sabor y original textura, que guarda en su contenido, las tradiciones de su cultura religiosa.

VISION

Ser en el año 2007, una empresa reconocida en la producción de confites y dulces tradicionales de la ciudad de Cuenca, manteniéndose a la vanguardia de la tecnología e innovación de producción de dulces tradicionales; optimizando en forma continua sus procesos para lograr incrementar al máximo su productividad y mayor competitividad en términos de la relación calidad – precios; prestando especial interés al factor humano y apoyándonos en programas de buenas prácticas de manufactura, para llegar a ser líderes del mercado de productos típicos de Cuenca y ampliarlo al mercado nacional y la exportación a través del turista.

MISIÓN

La Misión de **“DULCES CORCRIS Cía. Ltda.”** es: producir, distribuir y vender dulces y confites tradicionales, ofreciendo un producto de alta calidad que cumpla con las normas técnicas y de alimentos para la satisfacción de las necesidades, expectativas y exigencias de sus consumidores en el mercado local, nacional e internacional, buscando la innovación, pero sin descuidar de mantener los secretos ancestrales de las familias y artesanas de la localidad. Igualmente la empresa

responderá a los objetivos de crecimiento y rentabilidad de sus accionistas y al desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

VALORES

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| • Honestidad | Ética |
| • Servicio | Responsabilidad |
| • Sentido de pertenencia | Respeto |

FILOSOFÍA

Satisfacción total del cliente exigente a través de la sutil presentación, la delicadeza y delicioso sabor del producto que ofrecemos.

OBJETIVOS: Las actividades que DULCES CORCRIS Cía. Ltda. cumplirá en búsqueda la excelencia permanente; serán:

- Realizar todos los esfuerzos y competencias para la completa satisfacción de nuestros clientes;
- Ser competitivos, procurando los mejores réditos para los socios y trabajadores;
- Ampliar nuestras operaciones y productos, en procura del cumplimiento de nuestra misión y objetivos estratégicos;
- Mejoramiento continuo para la eficiencia y calidad de nuestros productos;
- Valorar la competencia que vaya surgiendo para establecer estrategias oportunas para mantener el posicionamiento de la compañía y sus negocios.

1.2 EL PRODUCTO

DULCES CORCRIS, en su diversidad de tamaños, colores y sabores, serán empacados en grupos de 35 a no más de 40 unidades aproximadamente, equivalentes a un peso neto de 350 gramos; los dulces son elaborados a base de harinas de trigo y de maíz, frutas, tubérculos y plantas que le incorporan el sabor y

los colores tradicionales con recetas guardadas con mucho celo y que “CORCRIS” ha sabido recuperarlas de las mismas fuentes artesanales de las cocinas domésticas cuencanas. Aquí se vuelven a construir las antiguas raíces árabes, andinas y españolas y están presentes las viejas recetas que se transmiten de generación en generación. La gama de dulces o productos que componen el producto principal, comprende entre los principales a mencionar: las roscas, las rosquillas, las cocadas, los alfajores, los famosos y apetecidos “sarnosos”, las quesadillas, los delicados suspiros; así como los distintos dulces que se cuecen en el brasero familiar y concita el interés de los vecinos del Azuay y de la colectividad en general. El producto contará con una calidad muy controlada ya que es parte de nuestra filosofía como empresa. El sabor es diferente a otros dulces que existen en el mercado, aunque existan otras golosinas, no existe alguna que pueda ser similar o análoga a los dulces del septenario, lo que le permitirá ser un producto único en el mercado, sobre todo relacionado con las presentaciones, agregadas a un producto tradicional.

Los paquetes de dulces irán en tres presentaciones:

- un paquete en canastilla de paja toquilla en la cual se estampa un motivo tradicional de la ciudad de cuenca o de la región más una bandeja de cerámica también con un motivo turístico, Cuenca, es el producto con recuerdo especial;
- el segundo, es un paquete acompañado de la canastilla que es el recuerdo estándar; y,
- la tercera presentación únicamente en bolsa de material especial para alimentos y confites; no obstante, en esta presentación también se incluye un atractivo turístico de Cuenca o de la región, en un cromo tipo desprendible adhesivo el mismo que puede ser enmarcado para que el consumidor disponga de un cuadro miniatura.



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Todos son empaquetados al vacío, para permitir conservar por un prolongado tiempo desde la fecha de fabricación hasta el consumo.

El lanzamiento de un producto tradicional, al que con la visión de la Compañía se le incorpora motivos que servirán de recuerdo para el consumidor o para los amigos o familiares de los clientes que se encuentran en el extranjero y que añoran y buscan

algo que les acerque a sus terruños, o para el extranjero que quiere llevar un recuerdo donde se condense las tradiciones y los motivos del lugar que visitó, hace la diferencia de nuestro producto y es el fundamento y el valor agregado que le damos a los dulces tradicionales. Consideramos que un envase que puede servir de adorno, de souvenir, incorporados con postales como del barranco de las iglesias de Cuenca, del Parque Calderón; de sus alrededores como: Baños, las lagunas del Cajas, las dos chorreras de Girón, entre otros; o también la incorporación las fábulas y leyendas tradicionales de la localidad, son elementos especiales que permiten la entrada diferencial del producto en el mercado local.

Mientras se evidencia una creciente desocupación laboral, debido a las nuevas formas de consumo, “Dulces Corcris Cía Ltda.” considera que se abren otros espacios de negocio y subsistencia para la gente, que intentan rescatar las viejas formas de producción, con una visión más amplia del mercado.

1.3 TAMAÑO DEL MERCADO Y CLIENTES

1.3.1 Clientes

Nuestro producto está dirigido a clientes de un nivel económico medio y alto; puesto que los estudios del mercado nos permitieron comprobar que, si bien la aceptación del producto en la modalidad que propone “CORCRIS”, es aceptada en un 99% en todos los niveles encuestados; existe el 1% que no considera útil adquirirlo en esa forma, y que no apreciaría el elemento diferenciador del producto, siendo de su preferencia el dulce que lo consigue en los tendidos populares, y el precio al que puede adquirir.

El segmento del mercado que se atenderá es principalmente el de turistas, extranjeros y nacionales; así como el de familiares y amigos de emigrantes, en la ciudad de Cuenca; y, como mercado secundario se pretende captar el consumidor residente de la ciudad de Cuenca. Posteriormente y una vez penetrado en el mercado, se buscará abarcar el mercado nacional primero y luego potenciar la

exportación a través de las corrientes turísticas y eventos internacionales en las que el país tendrá su presencia.

El mercado del turismo en el Ecuador requiere de una atención apropiada, innovación y creatividad, para captar su interés. Así como el mercado local y nacional se vuelve cada vez, más exigente; el turista, también requiere ser atraído por las novedades y tradiciones propias del sitio que visita. Bajo esta perspectiva, llegar a estos clientes, no es tarea sencilla, por lo que se requiere conocer sus necesidades y expectativas para satisfacerlas. En Cuenca, por ejemplo se acostumbra que la gente sea muy exigente al consumir un producto; por lo mismo, son muy sensibles a los valores agregados y le dan mayor aceptación, más aún, si ese valor agregado alude a sus tradiciones y costumbres ancestrales, lo hacen parte de su cultura.

Los familiares y amigos de emigrantes, representan una fuerza económicamente importante, ya que se han convertido en compradores natos que quieren llegar a sus amigos y familiares en el extranjero, compartiendo las vivencias que les unían en el pasado, cuando residían en su tierra. No es raro escuchar anécdotas de incidentes que han ocurrido en el envío de encomiendas con este propósito, como los cuyes asados, el dulce de higo o de durazno, que han causado no menos de un conflicto y sorpresa a las autoridades aduaneras y de control de los países de destino; sin embargo sorteando todas estas contingencias los familiares y amigos de los emigrantes, persisten en enviar sus recuerdos, sin escatimar costos, todo con el apreciado fin de facilitarles que puedan saborear las delicias de la cocina de su ciudad de origen.

1.3.2 Tamaño del Mercado

Para determinar el potencial de la demanda del segmento de turistas en Cuenca, se utilizaron los datos del Ministerio de Turismo del Ecuador, complementado con una encuesta a hoteles de la ciudad de Cuenca, que permitieron conocer el porcentaje de turistas extranjeros y nacionales que se hospedan en la ciudad. Debe destacarse que los datos últimos sobre registros de turistas fueron obtenidos del informe estadístico

relacionado con las actividades, el crecimiento y el fomento para la industria turística, correspondiente al periodo julio del 2002 junio del 2003.

Se comparó datos obtenidos en la Corporación Cuencana de Turismo que lleva adelante un sistema de estadísticas que permitirá conocer con exactitud y en forma periódica el flujo turístico hacia la ciudad de Cuenca y la región para proyectar las estrategias que posibiliten incrementar las visitas así como la permanencia en la urbe cuencana.

El primer informe de esta corporación cuencana, da cuenta que en el período de análisis, un total de 420 mil visitantes no residentes, originarios principalmente de Estados Unidos, Colombia, Europa y América Latina eligieron Ecuador como destino turístico, dando lugar a 916 mil visitas; de las cuales 63.116 se realizaron a la ciudad de Cuenca, 36.840 hombres y 26.276 mujeres, con un promedio de 6 pernотaciones por visita que dio como resultado un total de 373 mil noches; concluyéndose que el mayor flujo de turistas no residentes de Ecuador se presentó precisamente en los meses de julio, agosto y septiembre de 2002, en coincidencia con el verano del hemisferio norte, y las vacaciones escolares de los países vecinos como Colombia y Perú. Las permanencias más prolongadas se presentan entre abril y junio.

En cuanto al movimiento económico, se establece que las 63.116 visitas de los turistas no residentes que arribaron a Cuenca en el periodo indicado dejaron ingresos estimados en 95 millones de dólares, es decir 341 dólares por cada uno de los 278 mil habitantes censados. Cada visitante no residente, que viene al Ecuador gasta un promedio de 1923 dólares en centros de recreación; quien visita sitios arqueológicos, históricos y religiosos (principal actividad turística en Cuenca) gasta 1486 dólares; y quien admira la naturaleza y áreas protegidas 2078 dólares. Los principales motivos de visita de los no residentes para hacer turismo en Ecuador, son los de ocio o recreación (43%).

Además, según las últimas proyecciones que realiza el Ministerio de Turismo, se tiene un crecimiento del 7% y se espera concluir el año con un 15%; con una entrada de 825 mil turistas y se calcula un ingreso por persona entre 600 y 800 dólares a nivel nacional.

Esta base de datos nos ha permitido definir el tamaño de mercado y las perspectivas; además de soportar la seguridad de la realización pragmática de las expectativas positivas que quiere aprovechar “CORCRIS”.

En cuanto al mercado nacional, de la investigación realizada se constató que el mercado actual es basto, porque para la producción de “**DULCES CORCRIS Cía. Ltda.**” considerada en nuestro horizonte de planificación, es suficiente atender parte de la demanda en la región.

En el gráfico 1, se presenta las proyecciones de participación en el mercado local, es decir: de las encuestas realizadas para el análisis de mercado, la demanda que existiría para el producto o similares estaría en el orden de los 63.000 paquetes solo en el mercado de la ciudad de Cuenca, con una proyección de crecimiento del 5% anual; “CORCRIS” cubrirá apenas los porcentajes que se indican en los gráficos para cada uno de los años.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA



PARTICIPACIÓN DE CORCRIS EN MERCADO LOCAL



PARTICIPACIÓN DE CORCRIS EN MERCADO NACIONAL

GRAFICO 1

Utilizando la misma base de datos el tamaño del mercado nacional o la potencial demanda sería del orden de los 900.000 paquetes al año de los cuales “CORCRIS” captaría apenas el 2%

1.3.3 Tamaño de mi mercado

Del gráfico 1 podemos observar como se prevé incrementar cada año la participación en el potencial mercado local, aprovechando como se indicó las oportunidades de la industria del turismo; constituyéndose, el segmento más importante el dirigido al turista nacional y extranjero, para lo que, con los datos indicados en el numeral anterior se proyecta para los tres años; mientras que para los otros dos segmentos, para la aproximación a la demanda efectiva, se considera las principales poblaciones de la región Austral, que comprende: Cuenca y Azogues donde existe alrededor de 90.000 viviendas.

El segmento del mercado para envíos al extranjero está considerado en base a la población y regiones del Azuay y Cañar; no existe estadísticas ni registros veraces acerca de la población emigrante, pero sin duda que es alto; esto sin considerar el fenómeno inmigratorio que se está evidenciando sobre todo en la ciudad de Cuenca, con colombianos y peruanos, que residen y trabajan en esta urbe, de los que

tampoco se tiene datos ni registros; pero que se sabe, están conformando notables agrupaciones humanas tanto en el Ecuador entero, como en esta Ciudad.

La distribución en los diferentes segmentos se la puede observar en el gráfico 2, en el que, el segmento para consumidores locales representa el 20%, para envíos al extranjero 40% y para el turista nacional y extranjero otro 40%, durante el primer año; mientras que para los años 2 y 3 el segmento para consumo local se incrementa tan solo en el 5%, en tanto que los otros dos segmentos comparten el incremento presupuestado en la producción.

En el gráfico No.2 se presentan las proyecciones en los tres segmentos de mercado.

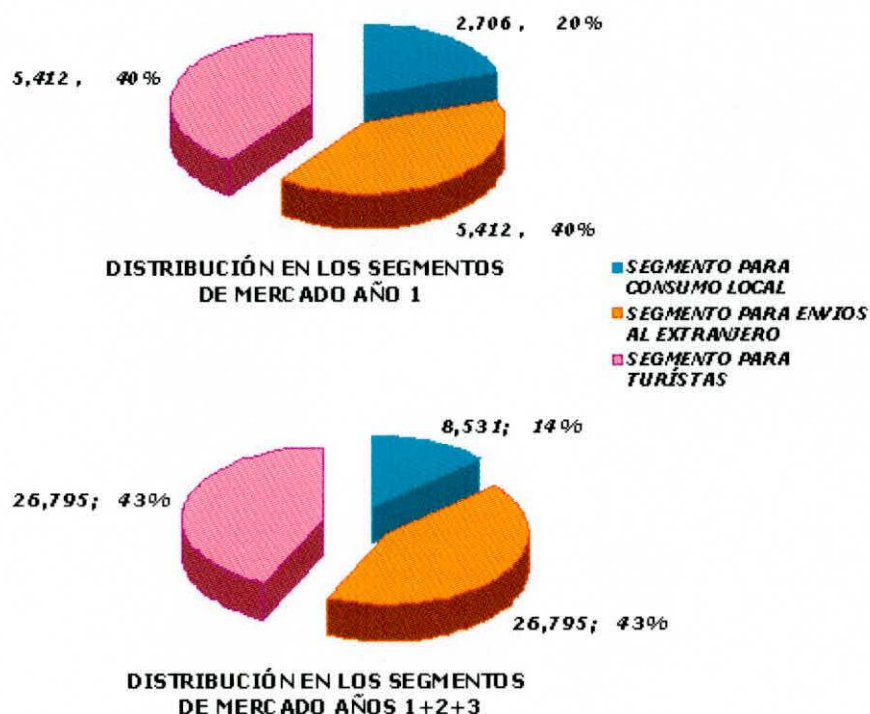


GRAFICO 2

1.4 LA COMPETENCIA

En el caso específico del negocio de producir dulces tradicionales con ventaja competitiva, basada en la diferenciación, al incorporar al paquete agregados que son

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

los recuerdos folklóricos o imágenes emblemáticas de la ciudad de Cuenca y de la región que constituyen recuerdos perdurables para los turistas y sus nacionales residentes en el exterior, no existe en la actualidad negocios o compañías que los produzca con este enfoque, que constituye nuestra propuesta.

En todo caso, y aunque las barreras de entrada son bajas en la industria de dulces; el gran tamaño de mercados, la diversa cantidad de clientes directos e indirectos y la necesidad satisfacer a un segmento potencial de clientes que no ha sido explotado aún, hacen que el establecimiento de nuevos negocios similares, no perjudicaría en ningún sentido a **“DULCES CORCRIS Cía. Ltda.”**. Prácticamente, de acuerdo a las condiciones actuales la producción de la planta cubriría parcialmente la demanda local insatisfecha, además frente al acelerado crecimiento del turismo a la ciudad, no se vislumbra que la industria de dulces y confites tradicionales crezca al mismo ritmo.

Se hace propicio más bien, que se incentive por todos los medios la conformación de nuevos negocios para aprovechar las economías de escala y proyectarse a la exportación, con incalculables beneficios para el país, en mercados abiertos y con demandas insatisfechas en los segmentos internacionales.

Se ha analizado como principales nuevos competidores a futuro, por su capacidad económica y disponibilidad de infraestructura, la industria de dulces y confites en general, quienes por su posición en el mercado, podrían aprovechar sus marcas reconocidas e incursionar en nuestra línea de dulces tradicionales.



Los dulces y confites en general, comercializados actualmente en la ciudad de Cuenca, de todas las calidades, sabores y precios no representan una amenaza competitiva, ni tampoco de productos sustitutos, puesto que nuestros dulces son un producto basado en lo tradicional y diferenciado del expendio popular, que además de su contenido para la degustación, ofrece un atractivo recuerdo de las tradiciones de la ciudad de Cuenca, con exclusivos diseños.

En cuanto a competidores existentes, en la modalidad que implantará **“DULCES CORCRIS Cía. Ltda.”**, no los hay en la actualidad; sin embargo, no podemos

desestimar de ninguna manera la presencia de posibles competidores que los hemos clasificado en tres grupos básicamente, y que a raíz del establecimiento de nuestra Compañía, podrían explotar su potencial, convirtiéndose en productores mayoristas:

- Los fabricantes de dulces de corpus propiamente dichos, que comercializan su producto en tendidos populares durante los siete días de la fiesta litúrgica.
- Los productores minoristas, conformados básicamente por amas de casa o los mismos tenderos populares que ofrecen el remanente de sus ventas en forma eventual y esporádica, para ganarse unos dólares o para salir del producto, respectivamente.
- Las monjas del convento de las “Madres Conceptas”, quienes los producen y lo exhiben para el público cuencano; pero que no disponen de un stock permanente de dulces de corpus.

En el caso del primer grupo, son competencia que aparece básicamente en el mes de junio y que ofrece el producto durante los siete días que dura la fiesta del septenario; el sistema de venta es abierto al público en kioscos armados provisionalmente alrededor del parque central de la ciudad. El producto lo ofrecen al por menor y por unidades seleccionadas por el consumidor que visita el lugar.



En los dos siguientes casos: tenemos a las amas de casa, que por sus habilidades culinarias, incursionan en la elaboración de pequeñas cantidades de dulces, para ofrecerles en venta a sus familiares y relacionados, así como aquellas que están en mejor capacidad económica, expenden su producto a través de las tiendas y/o supermercados de la localidad, etiquetando su producto bajo su nombre personal. El otro grupo, el de las “Madres Conceptas”, operan en la misma modalidad de las primeras y expenden su producto a través de una pequeña tienda de artículos varios, acoplada en el local del convento. Este, es un lugar que no ofrece condiciones atractivas a los clientes, es de un aspecto lúgubre, atendido por personas de la tercera edad, que ayudan a las religiosas expender el producto.

En ninguno de los casos, disponen de un proceso de elaboración y renovación continua de los dulces, muchas de las veces el producto no se encuentra en

condiciones óptimas para el consumo; y el cliente se ve obligado a adquirirlo para satisfacer una necesidad emergente, justamente relacionada con los cuencanos que residen en el extranjero y están de visita en la ciudad, o que desean enviárselo a sus parientes en el extranjero.

En los últimos tiempos, se ha notado la permanencia en el mercado de los denominados “Dulces de Doña María”; elaborados por una ama de casa que contando con mayor financiamiento exhibe los dulces a través de uno de los supermercados de la localidad; el producto es presentado en tarrinas plásticas y de espuma flex, sin fecha de elaboración, ni de vencimiento, así como tampoco cuenta con registro sanitario; además, de que el tipo de presentación no atrae la atención del cliente, sobre todo del turista, que no puede establecer por sí la diferencia del dulce que se le ofrece, con los dulces en general.

El estudio del mercado realizado, nos permitió identificar que estos proveedores actuales venden sus productos, a US\$ 4.50 sin IVA, un peso de 300 gramos, en tarrinas de plástico; o de espuma flex en tamaños más pequeños. De esta competencia, se puede esperar que en el mediano y largo plazo pretendan asimilar la idea de “DULCES CORCRIS Cía. Ltda.”; no obstante para contrarrestarlos, la Compañía establecerá su ventaja competitiva y buscará protección de la Ley de Propiedad Intelectual sobre los diseños de los motivos exclusivos.

Como efecto de la implantación de estrategias de diferenciación en el producto, se podrá controlar el riesgo frente al poder negociador de los consumidores. En este sentido es importante que la Compañía encamine todos sus esfuerzos a mantener la calidad, que le irá posicionando en el mercado local, al tiempo que irá desarrollando estrategias para contrarrestar la competencia futura.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores de materia prima también se considera que no tendrán mayor influencia, debido a que se depende fundamentalmente de insumos de consumo en la canasta básica, cuyos precios se fijan de acuerdo con la oferta y la demanda con eventuales regulaciones por parte del gobierno.

El cuencano es fiel a sus tradiciones, le gusta la variedad y los buenos precios, ni se diga del turista y del que ha optado por el producto en calidad de recuerdo; por lo tanto, nuestra estrategia en general se enfocará a conquistar y consolidar un mercado aún no explotado en la localidad y a buscar nuevos mercados; considerando por supuesto las condiciones del entorno macroeconómico y del país, para proyectar el desempeño y el crecimiento de la compañía.

Las estrategias de lanzamiento al mercado, contempla las principales ventajas competitivas:

Existencia de un local permanente y exclusivo.

Diseño y presentación del producto originales.

Garantía de higiene, durabilidad y calidad del producto.

Atención personal y especializada al turista nacional y extranjero.

Adicionales como los motivos símbolos de las fiestas.

1.5 PLAN DE MERCADEO

Para colocar la producción proyectada, se aprovechará el primer año que prevé apenas el 48% de la producción estable anual para la introducción del producto y la promoción de sus bondades a través de los clientes iniciales; en ese período se establecerán los distribuidores más eficaces, y se definirá los resultados en nuestro local en el centro histórico y con otros canales de distribución. Las ventas presupuestadas consideran el plan de producción proyectado y el manejo de inventarios para el “escenario base”, se inicia con una producción anual de 13,530 paquetes de 350 gramos de contenido neto; 20,295 y 28,295 respectivamente para los siguientes años; todo esto previendo mantener el precio para los tres años de planificación a US\$ 8.00 el paquete equivalente del producto de 350 gramos de peso neto.

A continuación en el gráfico 3 se presenta, el presupuesto de ventas considerado en dólares.



GRAFICO 3

1.5.1 Estrategia de precio

Sin embargo de que nuestro principal segmento es relacionado con el turismo, el precio de lanzamiento para la primera entrada en el mercado será el apropiado para el consumidor local, que según nuestra investigación de mercado estaría dispuesto y satisfecho de pagar el precio establecido por cubrir sus necesidades de disfrutar del producto y recibir agregado el exclusivo recuerdo típico de la ciudad de Cuenca y de su región. Bajo los conceptos y enfoque expuesto para el “escenario base” para los tres primeros años, tendrá los siguientes grupos y precios:

- a) Variedad de dulces contenido neto 350 gramos, en modalidad de presentación, pequeña canastilla de paja toquilla y bandeja decorativa de cerámica (Tipo Recuerdo Especial): US\$ 9.80
- b) En una canastilla (Tipo estándar) estampada los motivos símbolos, para el consumidor nacional o según la preferencia del público: US\$ 8.50
- c) Paquetes tipo económico, con recuerdo tipo adhesivo desprendible para enmarcarse constituyendo un cuadro de recuerdo miniatura: US\$ 5.50.

Todas las presentaciones tienen un contenido neto de los dulces de 350 gramos.

En el gráfico No. 4 se presenta la proyección de ventas por paquetes tipo.

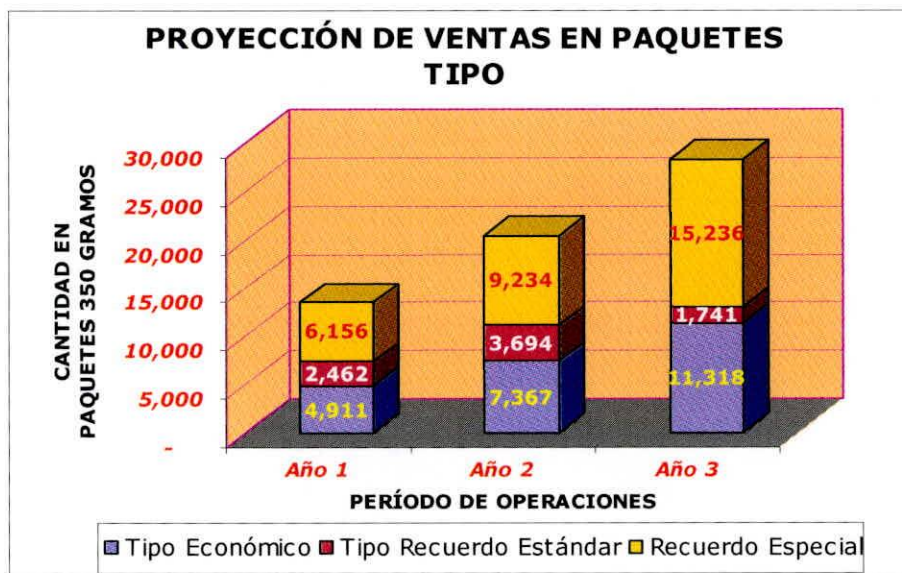


GRAFICO 4

Estos precios no incluyen el Impuesto al Valor Agregado, el mismo que será facturado al cliente al momento de la compra. Con estos precios se pretende una entrada rápida y permanencia en el mercado; cubriendo los costos del producto, sus agregados y así mismo un margen de utilidad para la Compañía.

Nuestros precios de acuerdo al escenario base se han previsto mantener durante los tres años de horizonte considerado en la evaluación del plan de negocio. Creemos que nuestros precios son competitivos por la diferenciación que ofrecemos, todo lo cual no tiene punto de comparación con la competencia y será evaluado por el consumidor exigente, para hacerlo de su preferencia. No tenemos duda que nuestro cliente principal, el turista, apreciará el agregado que se le ofrece, la calidad, higiene y presentación, con lo que estaremos al alcance de la capacidad adquisitiva, sobre todo de norteamericanos y europeos; y, en este sentido, seremos pioneros en ofrecer al turista extranjero una tradición de Cuenca, llamativa y distinta del producto popular.

En el mediano plazo, no se prevé una guerra de precios con la competencia porque, en primer lugar, como se estableció, nuestra producción atiende un pequeño porcentaje de la potencial demanda local; y además, porque “DULCES CORCRIS”

establecerá estrategias competitivas y de innovación, en los diseños de motivos, que serán registrados y patentados.

1.5.2 Estrategia de promoción

La Compañía tiene cuantificado y valorado por lo tanto prevé promociones especiales; tales como: “pague dos y lleve tres” ó lleve “2 canastillas tipo especial y le regalamos un motivo adicional”, en los meses de junio de los próximos años, dirigidas al consumidor en general, para mantener y atraer los clientes precisamente cuando la demanda crece, pero también crece la oferta masiva del producto. Los descuentos y promociones se extenderá a las fechas de fiestas cívicas locales: 12 de abril, 3 de noviembre; así mismo, se aprovechará el mercado en los meses diciembre, por “el pase del niño viajero” que dura hasta entrado la fiesta del carnaval (febrero a marzo); las promociones se incentivará en las modalidades que se menciona más adelante, aprovechando la afluencia de gente y turistas en esas fechas.

En forma permanente, se prevé promocionar nuestra Compañía y su producto a través de una pagina Web de nuestra propiedad y de otras que son de consulta obligada de turistas y emigrantes como es el caso de www.Cuencanos.com.ec.



En el mediano plazo y como estrategia de expansión, se buscará enviar paquetes de regalo a los principales directivos de las colonias de Cuencanos en otras ciudades del país y en el exterior; igualmente se practicará esta modalidad en el círculo familiar y de amigos, que vivan en el extranjero, de tal manera que se consiga que el producto y su característica se posicione en la mente del cuencano ausente.

En nuestra estrategia de ingreso y permanencia en el mercado, prepararemos degustaciones en Hoteles, en donde además se distribuirá un tríptico que describa la empresa y las bondades del producto, diseñado y elaborado de una manera atractiva al interés público. Estos folletos también serán repartidos en las principales agencias de viajes y turismo.

Se elaborará y repartirá hojas volantes en empresas courier como Delgado Travel y, en los principales megatiendas de Cuenca. Se tratará de aprovechar, la afluencia de

personas hacia el nuevo “Mall del Río”, según la aceptación que dé el público cuencano a este nuevo centro comercial, que está próximo a inaugurarse.

En cuanto a la innovación del producto en su presentación como estrategia de ventas, elaboraremos encuestas “flash” para medir en la actitud de los turistas y clientes en general, la preferencia de los motivos adicionales y características de la empaquetadura a ser utilizada, para que cumpla el objetivo de un recuerdo de tradiciones y vivencias y el sentido de región que se busca insertar con ellos.

Un aspecto importante en nuestra estrategia de ventas y promoción, será el buscar un convenio con la Corporación de Turismo Municipal, el mismo que nos permita tener presencia y respaldo en el ambiente turístico de la región, en busca de los beneficios y captación del mercado a quienes pretendemos dirigirnos. Contaremos con ese apoyo; pues, seremos los pioneros en una alternativa que la Municipalidad de Cuenca necesita para sus fines de reordenamiento de la ciudad.

1.5.3 Estrategia de Distribución

La producción de nuestros dulces se pondrá al alcance de nuestros clientes, por tres canales de distribución:

1.- A través de nuestro **Local principal en el Centro Histórico**: “DULCES CORCRIS” se expendirá en un local exclusivo ubicado en el perímetro colonial de la ciudad de Cuenca, o aledaña a las tiendas de motivos folklóricos y de artesanías. El local será acogedor, en un ambiente artesanal, folklórico y a la vez selecto y delicado, atrayente al consumidor, con una decoración alusiva a la fiesta del septenario, a las iglesias y paisajes de la ciudad, resaltados en grandes fotografías colocadas estratégicamente. El cliente en general podrá seleccionar el producto en la presentación de su preferencia, de una gama de motivos y presentaciones a ser ideadas y patentadas, conforme se las vaya originando. Nuestro cliente principal, el turista, contará con una atención personalizada, con un dependiente capacitado para brindarle información del producto y de su tradición.

La ubicación y decoración del local cumplirá un papel estratégico, con el fin de atraer nuestros clientes y mantenerlos; buscando que el consumidor sea nuestro principal promotor de ventas.

2.- Se ha denominado **Venta al Paso**, a la intención de la compañía de contar con canales de distribución alternativos al local principal ubicado en el centro histórico de Cuenca:

-Los locales de artesanías de categoría exclusiva, existentes en la urbe de Cuenca; y, souvenir ubicados en el aeropuerto y en el terminal terrestre de Cuenca, con lo que se puede disponer de no menos ocho (8) locales como puntos de venta. La intención es tener presencia en los sitios de entrada y salida de turistas, aprovechando las remodelaciones que se están ejecutando en estas edificaciones.

-Los locales de los principales hoteles de la ciudad de Cuenca.

En esta modalidad de distribución, se buscará suscribir convenios con las cadenas hoteleras sea para tener el producto en exhibición, o suministrarlo en ventas en cantidades al por menor o mayor, pero constantes, para que ofrezcan a sus huéspedes.

3.- Por **Consignación para Compra Directa**, se trata de integrar a los microempresarios informales, en su mayoría amas de casa, para la distribución y venta del producto a personas de su entorno cercano, visitando oficinas, empresas y todo medio donde pueda requerirse nuestro producto. Está considerado una comisión de ventas en los presupuestos y proyecciones realizadas, que variará según el porcentaje de ventas.

En todo momento se buscará brindar una capacitación de "Actuar" a nuestros vendedores, para que les permita tener una visión integral de su negocio y de la forma en que deben administrarlo. Nuestra Compañía coadyuvará a la formación de estos negocios, convirtiéndose en proveedora mayorista de los microempresarios, y

en todo momento estudiará las posibilidades de incursionar con ellas en estrategias de integración.

En la operación inicial de “*DULCES CORCRIS Cía. Ltda.*” utilizará únicamente dos canales de distribución: las ventas en el local permanente y la provisión a hoteles de la ciudad de Cuenca. Los otros canales se irá concretando en la medida que la Compañía vaya posicionándose en la región, y de acuerdo con el incremento de la producción presupuestada para el segundo y tercer año de planificación.

Para llevar la producción desde la planta hasta los canales de distribución indicados y para proveer a las entidades con las que se tendrán contratos de suministro, se contará con una vehículo tipo camioneta, previsto en las inversiones de Activos Fijos, pudiéndose también realizar despachos en la propia planta a los clientes mayoristas y/o proveedores que eventualmente requieran abastecerse de manera inmediata, o que no realizaron el pedido oportuno, para ser atendidos en forma personal.

El envío se lo realizará en la Orden de Despacho que portará el Cliente, o que dispondrá el encargado en la planta de producción, en cuyo local se adecuará una bodega para dulces terminados, empaquetados y clasificados, listos para ser distribuidos. El producto terminado no podrá permanecer más de ocho días en bodega antes de ser despachado; para garantizar esto, se encuentra establecido el plan de producción y manejo de inventario.

1.5.4 Políticas de servicios

Como se ha venido resaltando, nuestra política de servicio al cliente será personalizada en todos los niveles de la cadena de valor. Nos caracterizaremos por un alto grado de consideración y tratamiento profesional; el cliente será nuestra principal prioridad, por lo que trabajaremos para servirle con calidad y con garantía permanente de “un producto excelente para un cliente excelente”, lo que se convertirá en nuestra máxima laboral. La atención personalizada al turista a través de un profesional capacitado y bilingüe, será nuestra carta de presentación, y a

través de la fijación de políticas y normas apropiadas, estableceremos una cultura organizacional de primera línea en atención al cliente.

Como políticas de cobro, manteniéndonos en este esquema, tendremos:

- Las ventas al consumidor en general serán por pagos directos, según la cantidad de compra del cliente.
- Para los canales de Distribución en los que participan terceros, el 40% de las ventas se considera que será recaudado en 60 días máximo;
- Adicionalmente, se destina un 5% para incobrables y gestión de cobro de cartera.

Proceso esquemático de la política de servicio empresarial: Como se ha reiterado, el principal interés de DULCES CORCRIS Cía. Ltda. es realizar una adecuada integración en todos los procesos de la cadena de valor, brindando un entrenamiento permanente al personal involucrado, priorizando la calidad, no sólo del producto sino en la atención a nuestros clientes; implantando un adecuado control de los documentos y los registros relacionados con los clientes y las obligaciones de la compañía, de manera tal que su reputación y posicionamiento no sean solamente con los clientes sino con todas las personas y entidades relacionadas.

En el siguiente gráfico se puede observar la integración y comunicación deseada, entre todos los integrantes de la cadena de la empresa:

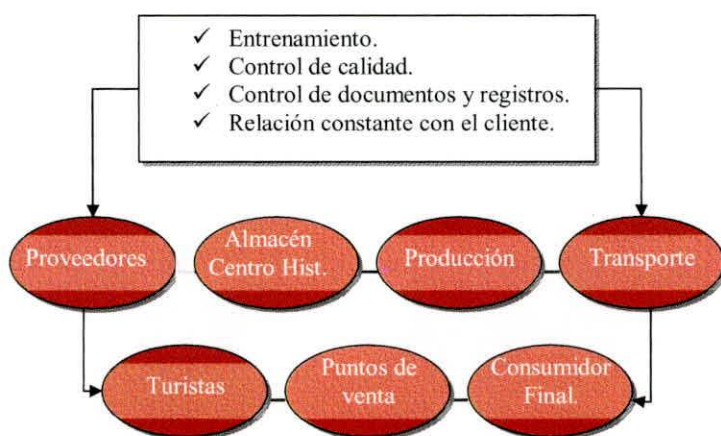


GRAFICO 5

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

La producción de “DULCES CORCRIS” comprende la elaboración manual de los dulces en formas, tamaños y colores amoldados por las manos de nuestros colaboradores y en moldes previamente fabricados, a ser utilizados en menor grado.

Las materias primas se pueden adquirir fácilmente a distribuidores mayoristas, o simplemente en los mercados o megatiendas que existen en la ciudad, o a productores. Constituye la materia prima principal: harinas de trigo y de maíz, huevos, azúcar, miel de caña, maní, grageas ya elaboradas, frutas, tubérculos como la remolacha y la zanahoria y vegetales como el amaranto.

La cadena de producción incluye procesos de mezclado, amasado, cocimiento, enfriado, troquelado, envoltura y empaque. El producto está conformado por dulces y confites duros y blandos, dependiendo de su tipo; el proceso se ajusta en los parámetros de temperatura y adición de insumos, cumpliendo un tiempo de duración desde su preparación hasta su enfriamiento de dos horas aproximadamente; el proceso de clasificación, agrupado; acondicionamiento de canastillas y empaquetado durarán en promedio dos horas adicionales. De tal forma que el producto estará listo en una media jornada de trabajo o máximo en una jornada completa de trabajo.

2.1.1. Secuencia De Producción

El proceso de fabricación de los dulces es, cien por ciento manual y culinario, al que se le adiciona operaciones complementarias, que se presentan en el siguiente gráfico:



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

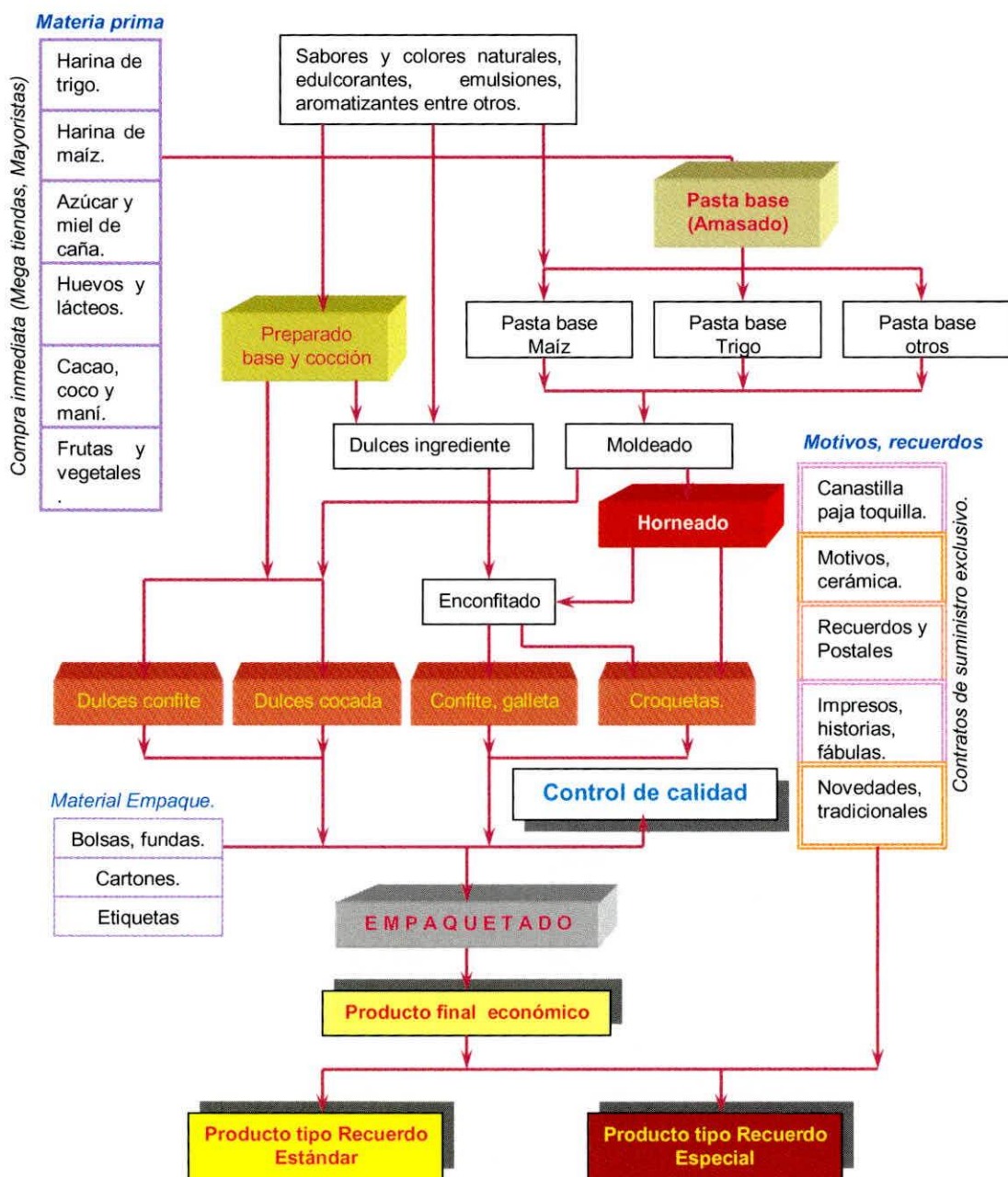


GRAFICO 6

El proceso se inicia con la adquisición de la materia prima, para el primer año el costo representa 4,255US\$, se utilizaran 9,600 Kgrs, entre todos los insumos.

Se clasifica la materia prima, por ingredientes según la especie o grupo de dulces a elaborarse. Un grupo corresponde a la elaboración de los dulces por cocción en una

marmita u olla, dándole la consistencia necesaria, donde además de las frutas se le agregan especies como saborizantes y colorantes, todos naturales. El segundo grupo, corresponde a pastelería, siendo el paso fundamental la preparación de la pasta base, mediante amasado, obteniéndose tres tipos de pasta: a base de trigo, de maíz y otra de una mezcla; una vez conseguida las masas, al igual que en el caso de los dulces de diferente consistencia, se agregan así mismo, los saborizantes, colorantes, emulsiones y edulcorantes necesarios para pasar en ambos casos o grupos al moldeado, utilizando sintéticos, en latas metálicas y sobretodo el moldeado a mano.

En el caso del grupo de los dulces, después de la cocción y modelado algunos de ellos luego de su enfriado, se encuentran listos para integrar el paquete del producto final; y otros, al igual que en las pastas, pasan por el proceso de horneado, para luego combinarse o agregarse a otro dulce menos consistente, que en el proceso se identifica como “dulce ingrediente”; en este caso están por ejemplo crema de chocolate, manjar de leche. Cumplido este proceso intermedio, entonces se tienen la diversidad de componentes del paquete.

Los tiempos de horneado y grados de temperatura son adecuados según la clase de elemento de que se trate.

En la secuencia del proceso, los productos obtenidos se asocian en cuatro grupos identificados como: dulce confite, dulce cocada, confite galleta, croquetas. Antes del empaquetado estos grupos pasan al control de calidad del producto, como es: su consistencia, excelente sabor, formas, tamaño y peso.

El proceso de empaquetado incluye la clasificación y agrupación de componentes para cada paquete entre 35 a 40 unidades para un peso neto de 350 gramos. Se tiene así el paquete económico cuyo contenido es el mismo que de las otras dos presentaciones.

Continuando la secuencia del proceso; para obtener los paquetes con recuerdo especial y estándar, se pasa a lo que se denomina un segundo empaquetado, donde se adiciona el elemento tradicional y folklórico y se en canastilla y adorna dándole el toque final al producto.

Cumplida esta secuencia del proceso, se procede al embalaje del producto terminado, para el efecto se organizan en 12 paquetes de cada clase, que se colocan en cajas de cartón. Estos cartones serán diseñados especialmente para las modalidades con recuerdo, pues se procurará un espacio adecuado y distribuido para garantizar un adecuado manejo y conservación de las canastillas. Diseñaremos el tipo de cartón que requerimos y se solicitará su elaboración en convenio con la empresa CARTOPEL; o, a través de un distribuidor mayorista de cajas de cartón.

En cuanto al tratamiento y almacenaje de la materia prima se utilizará un frigorífico y una despensa que garanticen su perduración por un tiempo no mayor a una semana, en que serán utilizados.

El producto elaborado y empaquetado al vacío, brinda un tiempo de duración mínima de seis meses y máxima de un año, conservando su sabor, consistencia y calidad. De no utilizarse el empaque al vacío, se tendría productos perecibles con una duración máxima de 15 días.

Los desperdicios serán evacuados en contenedores de plástico, para el retiro del servicio de aseo público. Cuando se maneje grandes cantidades de desechos, se buscará el mejor sistema de reciclaje, pues tratándose de desechos orgánicos (cortezas, desperdicios del producto, etc.), éstos podrían reutilizarse como abonos orgánicos. En estas instancias, se buscará convenios con la empresa municipal de aseo de calles “EMAC”, o con industrias que podrían requerir de desechos orgánicos.

2.2. FACILIDADES

Por la naturaleza del negocio, la ubicación de la planta no reviste mayores complicaciones, ni requiere de permisos especiales para su funcionamiento, ni permisos sanitarios o de otra índole. La ubicación exacta de la planta es: Gabriel Miro 5-55 entre Fernando de Aragón y Tirso de Medina al sur-este de la ciudad de Cuenca, donde se cuenta con los servicios básicos de luz, agua, teléfono, alcantarillado, y recolección de basura. La zona de ubicación brinda posibilidades de

crecimiento comercial a futuro, cuenta con calles asfaltadas, servicios de transporte público. La extensión del terreno es de: 400 metros cuadrados, con una construcción de 120 metros cuadrados, de los cuales se tienen tres ambientes: uno de 60 metros para la planta, un segundo para bodega de materia prima y producto terminado de 40 metros cuadrados y el resto en servicios sanitarios y un pequeño cuarto ideal para oficina de 12 metros cuadrados.

En el anexo se presenta el plano y la distribución de la planta, lo que garantiza una gran infraestructura de arranque de nuestra Compañía.

Respecto a la energía eléctrica, el local cuenta con servicio trifásico 220/127 voltios. El servicio telefónico se solicitará a ETAPA, Empresa en la que, los socios mantienen muy buenas relaciones.

El valor estimado para el acondicionamiento de las instalaciones se incluye en el presupuesto de activos fijos estimándose en un valor de US\$ 1.000,00.

2.3 UTENSILIOS Y EQUIPO REQUERIDO

Se dispondrá de una camioneta tipo furgón de entre 1600 y 1800 cc. Para el transporte de la materia prima y del producto terminado a los canales de distribución.

En lo referente al local permanente y a la planta de producción, estos sitios serán arrendados. Los contratos de arrendamiento serán de por lo menos 2 años renovables.

Los presupuestos de los activos fijos considerados tanto para la planta de producción cuanto para el local principal se presenta a continuación en el cuadro 1.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS							
DESCRIPCIÓN	Valor unitario (VA)	Año 1		Año 2		Año 3	
		Cantidad	Valor total (US\$)	Cantidad	Valor total (US\$)	Cantidad	Valor total (US\$)
PLANTA DE PRODUCCION							
Equipo de Empacado	3,400.00	1.00	3,400.00				
Horno de Microondas	140.00	1.00	140.00		-		-
Batidora	80.00	2.00	160.00		-		-
Mezcladora	140.00	1.00	140.00	1.00	148.40	1.00	154.34
Cocina con Horno o Horno solo	500.00	1.00	500.00			1.00	551.20
Licuadaora	80.00	1.00	80.00				
Balanza electrónica	90.00	1.00	90.00				
Otros A.F. (línea elec., telef)	1,000.00	1.00	1,000.00				
Camioneta - Furgón 1800	16,016.00	1.00	16,016.00				
Equipo de refrigeración	800.00	1.00	800.00			1.00	881.92
Muebles y Enseres	1,200.00	1.00	1,200.00			1.00	1,322.88
Equipo de Computacion	1,600.00	1.00	1,600.00				
VALOR TOTAL / AÑO			25,126.00		148.40		2,910.34
ALMACEN PRINCIPAL							
Muebles y Enseres	1,400.00	1.00	1,400.00			1.00	1,543.36
Equipo de Computacion	1,600.00	1.00	1,600.00				
Caja registradora- factura	1,200.00	1.00	1,200.00				
VALOR TOTAL / AÑO			4,200.00		-		1,543.36
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			29,326.00		148.40		4,453.70

CUADRO 1

PRESUPUESTO DE UTENSILIOS DE REPOSTERIA

PRESUPUESTO DE UTENSILIOS MENORES							
DESCRIPCIÓN	Valor unitario (VA)	Año 1		Año 2		Año 3	
		Cantidad	Valor total	Cantidad	Valor total	Cantidad	Valor total
Moldes	5	8	40	11	60	16	87
Utensilios de cocina	18	7	126	10	189	14	273
Utensilios de pasteleria	12	4	48	6	72	8	104
bandejas de madera	6	7	42	10	63	14	91
Canastos	4	8	32	11	48	16	69
Cestas	5	12	60	17	90	24	130
VALOR TOTAL			348		522.00		754.00

CUADRO_2

En el cuadro 2 se indica el presupuesto de utensilios menores, agrupados en: Moldes, que se utilizan tanto metálicos como sintéticos en formas acorde a los dulces y confites que se quieren obtener; utensilios de cocina, se refiere a ollas, marmitas para cocción, cubiertos, espátulas, cucharas, cucharones, cuchillos, entre

otros; bandejas y canastos, para la clasificación de los productos para el inventario en proceso, artículos auxiliares para el equipo de empaquetado.

2.4. PLAN DE PRODUCCIÓN

2.4.1 Producción y consumo

En el primer año se ha planificado arrancar la planta con el 48.23% de su capacidad, lo que significa una producción anual de 13,680 paquetes. Durante el segundo año se incrementaría la producción al 71.62% de la producción objetivo en régimen permanente que se proyecta lograr a partir del tercer año, es decir 28,362 paquetes.

Dado el Plan de producción considerado, es importante poner cuidado especial al manejo de inventarios y materia prima, puesto que son artículos perecibles antes de ser empacados al vacío.

Un adecuado establecimiento del plan de producción y manejo del inventario permitirá cumplir con la entrega y demanda de los clientes; así como, afrontar contingencias en los procesos operativos, de distribución o requerimientos inesperados.

En el cuadro 3 siguiente, se presenta el plan que contempla estas premisas, las cantidades se expresan en paquetes de 350 gramos de contenido neto.

PRODUCCION Y MANEJO DE INVENTARIO					
PERÍODO	inventario inicial	Inventario en proceso	Producción (paquetes terminados)	ventas	inventario final
Mes 1	-	132	726	660	66
Mes 2	66	150	759	750	75
Mes 3	75	190	970	950	95
Mes 4	95	220	1,115	1,100	110
Mes 5	110	242	1,221	1,210	121
Mes 6	121	306	1,562	1,530	153
Mes 7	153	260	1,277	1,300	130
Mes 8	130	190	915	950	95
Mes 9	95	176	873	880	88
Mes 10	88	220	1,122	1,100	110
Mes 11	110	320	1,650	1,600	160
Mes 12	160	300	1,490	1,500	150
AÑO 1	-	300	13,680	13,530	150
AÑO 2	150	338	20,314	20,295	169
AÑO 3	169	472	28,362	28,295	236

CUADRO_3

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. GRUPO EMPRESARIAL



“DULCES CORCRIS Cía. Ltda.” será constituida bajo el régimen legal de una sociedad de responsabilidad limitada, conformada por tres socias, cada una aportará un 33.33% del capital inicial en partes iguales y estarán vinculadas laboralmente a la empresa.

El grupo empresarial gestor está conformado por: la Sra. Rosa Flores Jara, la Sra. Rosario Ochoa Zamora y la Dra. Ligia Flores Jara. La primera es una persona de amplia experiencia en la supervisión de personal en actividades similares a las operaciones que llevará adelante la compañía a ser creada; la Sra. Ochoa tiene experiencia en la producción doméstica artesanal de los dulces para la temporada del Septenario, y la última de las nombradas con experiencia en el campo jurídico y actualmente se encuentra optando por una Maestría en Administración de Empresas.

Las principales áreas de trabajo estarán a cargo de cada una de las socias, en su ámbito de conocimiento y experiencia; así: la administración a cargo de Ligia Flores; la producción, a cargo de Rosario Ochoa; el control, manejo, contratación de personal y ventas a cargo de Rosa Flores.

La Junta General la conforma las tres socias, de entre las que se nombrará la Gerente de la Compañía.

En razón de tener una excelente disponibilidad de efectivo al final de cada ejercicio, no se ha considerado la retención de utilidades; se presupuesta el pago de dividendos como puede apreciarse en los estados financieros que son presentados en las secciones siguientes.

3.2. PERSONAL EJECUTIVO

El personal ejecutivo estará básicamente conformado por: la Gerente que cumplirá con todas las actividades administrativas y la representación legal de la compañía; será la responsable de todas las actividades administrativas y financieras de la empresa, su lugar de trabajo será en las oficinas administrativas a instalarse en la propia planta de producción, pero se le facilitará además, un pequeño despacho en el local de venta para coordinar sus actividades.

El manejo de personal será realizado por las otras dos socias: la una actuará como Supervisor de Producción, y la otra como Coordinadora de Procesos, quien efectuará también el control de calidad del producto.

El manejo contable de la Compañía, se lo hará mediante la contratación de un profesional contador, a través del pago de honorarios por servicios prestados; esta persona se encargará de las funciones de manejo contable y financiero del negocio, y la actualización de políticas tributarias y fiscales; la contratación de este profesional será para actividades puntuales, por lo que no constará en la nómina de personal de la Compañía.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

Un promotor y agente de ventas, que cumpla un perfil académico con experiencia en marketing y ventas, no mayor de 35 años, con deseos de superación y una personalidad dinámica que lidere nuestro campo de ventas. Su contratación en forma directa por la Compañía, está previsto para el segundo año de operaciones, con un sueldo de USD 400 mensuales fijo además de incentivarle con una comisión del 10% en las ventas extraordinarias y por contratos con distribuidores en montos significativos.

3.3. ORGANIZACION

La estructura de organización de la Compañía, además de lo indicado anteriormente, contempla el personal indispensable, con tendencia a ser plano y reducido, como se indica a continuación:

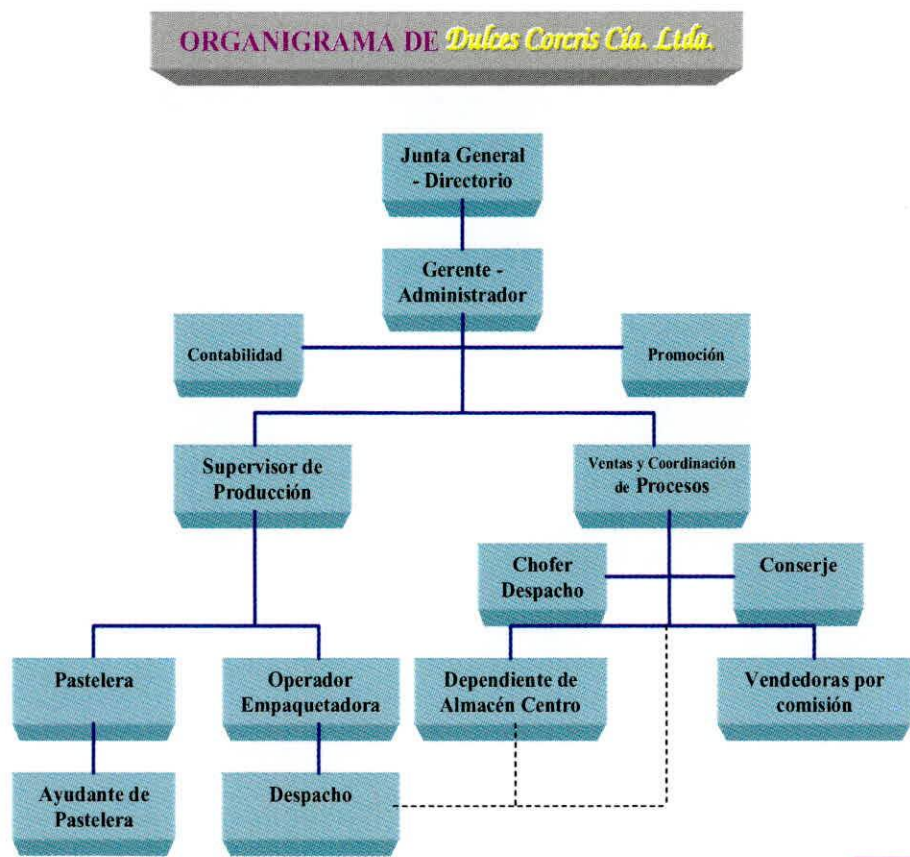


GRAFICO 7

Las órdenes de despacho receipta directamente el Operador de la empacadora, quien tiene una articulación con ventas y coordinación de procesos como puede verse en el gráfico 7, indicado con línea interpunteada.

3.4. EMPLEADOS

De acuerdo al tipo de empresa que esta proyectada, además del anterior, se requiere el siguiente personal comprometido con las metas y objetivos de la empresa:

La dependiente del local, de preferencia del sexo femenino, con excelente presencia, don de gentes, con un buen manejo del idioma inglés; en lo posible egresada de una carrera de turismo o afín, con conocimientos básicos de contabilidad y facturación, con deseos de superación.

Una pastelera y una ayudante de pastelera: de preferencia personas con experiencia en la preparación de pasteles y dulces en general, que serán responsables de la elaboración del producto con calidad.

Un chofer con experiencia en conducción de vehículos livianos, con licencia profesional, tipo “B” o “C”, con buenas relaciones humanas, responsable y con deseos de superación, con disponibilidad a tiempo completo. Se encargará de la entrega y distribución oportuna de los pedidos a nuestros clientes y distribuidores: así como del abastecimiento al local permanente.

Un operador de empacadora y despacho, que tendrá la responsabilidad del empaclado y despacho del producto. Se requiere que esta persona tenga de 25 a 35 años, de buena contextura física, ágil y dinámico. Con instrucción mínima de bachiller.

Un conserje y encargado del manejo y distribución tanto de documentos entre la planta y el local permanente, como con nuestros distribuidores, clientes y proveedores; además de encargarse de la recepción y manejo del producto terminado entregado para el local en el centro histórico.

Todo el personal de ejecución deberá cumplir un perfil especial en comunicación y relaciones humanas, se tomará también muy en cuenta la personalidad dinámica, responsabilidad y don de gentes que demuestren.

Con este personal se establecerá contratos de trabajo a plazo fijo por un año con tres meses de prueba, renovables. Al ingresar a la empresa se detallará a cada uno de los trabajadores sus responsabilidades y tendrán adiestramiento de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Se considerará todos los beneficios y aportes de ley así como sus participaciones en las utilidades de la Compañía, conforme se presentan en los cuadros del análisis económico.

3.5. ORGANIZACIONES DE APOYO

Las organizaciones que apoyarán a la ejecución de este proyecto entre otras se ha considerado al Banco Nacional de Fomento, Banco de Guayaquil Sucursal en Cuenca, con quienes se buscará convenios de financiamiento oportuno para cubrir inversiones iniciales y necesidades económicas futuras de financiamiento. Como asesor legal actuará la Dra. Ligia Flores Jara, socia de la compañía, profesional de amplia experiencia en el ámbito societario y laboral.

En lo referente al área industrial y comercialización se establecerá relación con la Cámara Artesanal del Azuay.

Para la optimización de los procesos de producción se cuenta con el asesoramiento de la socia Rosario Ochoa, con experiencia en la elaboración de dulces.

Complementando nuestra gestión empresarial, buscaremos el apoyo de la I. Municipalidad de Cuenca, a través de la Corporación Municipal de Turismo de Cuenca, entidad encargada de promocionar las fiestas y tradiciones de Cuenca. También juegan un papel importante el compromiso de todo el personal de la

organización en las tareas propuestas, el apoyo de los líderes en ventas, logística, producción y compras, dado que se trata de toda una cadena de valor.

3.6. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

3.6.1 Aspectos Legales

“DULCES CORCRIS Cía. Ltda.” se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada. Su capital estará conformado por el aporte de los socios y un financiamiento externo. Su constitución se lo hará mediante escritura pública, aprobada por la Superintendencia de Compañías, de inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca.

En el cumplimiento de los siguientes requisitos: actividad de tipo artesanal, con un número de operarios inferior a quince; y el monto de nuestro capital invertido, que no sobrepasa el máximo establecido en la Ley (actualmente USD 62.500,00); será registrada como industria artesanal ante la Junta Nacional de Defensa del Artesano, para acceder a los beneficios y exoneraciones que garantiza a este gremio la Ley de Defensa del Artesano, tales como: exoneración de los impuestos a la renta del capital; el impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos; facilidades para la importación de materiales e implementos de trabajo; la exoneración del impuesto a las exportaciones; y, los beneficios en préstamos a través de la banca nacional.

Además de estos beneficios, a través de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, se facilitará nuestra presencia en ferias artesanales y folklóricas, tal y como se prevé en las estrategias para posicionarnos en el mercado.

De conformidad con la legislación ecuatoriana, la Compañía cumplirá con todas las obligaciones tributarias, comerciales y laborales tales como:

-Obtención del Registro Unico de Contribuyentes, en la Dirección Regional del Servicio de Rentas Internas, en el Azuay;

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

- Obtención del Número Patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para el cumplimiento de sus obligaciones con sus trabajadores;
- Se registrará a las normas del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, para la obtención y emisión de facturas y documentos en el giro de su negocio;
- Se registrará a las normas del Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno para la declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Para su funcionamiento, estará sujeta a las disposiciones de la Ley de Compañías, Código de Comercio y Código Civil;
- En su operación, estará bajo el control de la Superintendencia de Compañías.
- Estará afiliada a la Cámara Artesanal del Azuay.

Los impuestos y tasas municipales que se generen por la actuación de la Compañía se los pagará de acuerdo a las normas establecidas por la Ley de Régimen Municipal del H. Municipio de Cuenca, y sus respectivas ordenanzas, en cuanto opere el hecho generador; en tanto se obtenga el Registro de la Junta Nacional del Artesano, la compañía, está exenta del impuesto por la patente municipal.

3.6.1.1 Registro sanitario.

Cumpliendo con las normas del Reglamento de Registro y Control Sanitario, se obtendrá el número de Registro Sanitario otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Provincial de Salud del Azuay, previo el análisis de calidad realizado por uno de los laboratorios públicos o privados autorizados.



La actividad de la Compañía, es de producción manual básicamente, que utiliza productos naturales de consumo humano, por lo que no ofrece riesgos de contaminación ambiental, ni para sus trabajadores; sin embargo de lo cual; para su funcionamiento, se registrará al cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en su nómina laboral; dotándoles de mandiles o uniformes que están perfectamente establecidos en las leyes del Código Laboral y del Seguro Social Ecuatoriano.

3.6.2. Análisis Social

Considerando la naturaleza del negocio que se desarrollará, como es la producción, distribución y venta de dulces típicos; considerando también la infraestructura inicial básica que se requerirá, compuesta por equipos sencillos y de fácil operación, manual básicamente; por el tipo de producto clasificado en la rama de alimentos y que va dirigido al turismo, se constituirá en una empresa que contribuye con su iniciativa y trabajo a esta importante actividad en la ciudad de Cuenca y región, sobre todo en la actualidad, cuando se está relevando las características de la ciudad a nivel mundial; y, cuando se está tomando en serio un rubro que para el país sin duda es importante, el turismo y que desde hace mucho tiempo se manifiesta que es una divisa sin explotar en el Ecuador.

En el ámbito local, en primer lugar se creará algunos puestos de trabajo por contratación directa con el personal que laborará en la planta. En segundo lugar, se generarán trabajos indirectos para el personal que proveerá el material adicional, insumos y servicios asociados, haciendo que esta empresa trabaje en un ambiente de total aceptación de una comunidad respetuosa de sus tradiciones y con deseos de aportar al desarrollo de su región y país.

En la región del Azuay y Cañar, la Compañía cumplirá un papel valioso, puesto que es la respuesta que muchas artesanas, esperan de la sociedad, para ocuparse en este tipo de actividades que conocen y les permiten atender a su familia y paralelamente cubrir sus economías, ante la ausencia obligada de sus cónyuges que han emigrado en busca de mejores oportunidades.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

4.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

El cuadro 4, indica en detalle los requerimientos de inversión en activos fijos. Todos los bienes se adquirirán de contado a excepción de la camioneta que será pagada mediante un crédito comercial a 18 meses plazo.

PRESUPUESTO DE ADQUISICIONES							
	Año 1	Año 2	Año 3				
Inflación	0,06	0,04					
PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS							
DESCRIPCIÓN	Valor unitario (VA)	Año 1		Año 2		Año 3	
		Cantidad	Valor total (US\$)	Cantidad	Valor total (US\$)	Cantidad	Valor total (US\$)
PLANTA DE PRODUCCION							
Equipo de Empacado	3.400,00	1,00	3.400,00				
Horno de Microondas	140,00	1,00	140,00		-		-
Batidora	80,00	2,00	160,00		-		-
Mezcladora	140,00	1,00	140,00	1,00	148,40	1,00	154,34
Cocina con Horno o Horno solo	500,00	1,00	500,00			1,00	551,20
Licuadaora	80,00	1,00	80,00				
Balanza electrónica	90,00	1,00	90,00				
Otros A.F. (línea elec., telef)	1.000,00	1,00	1.000,00				
Camioneta - Furgón 1800	16.016,00	1,00	16.016,00				
Equipo de refrigeración	800,00	1,00	800,00			1,00	881,92
Muebles y Enseres	1.200,00	1,00	1.200,00			1,00	1.322,88
Equipo de Computacion	1.600,00	1,00	1.600,00				
VALOR TOTAL / AÑO			25.126,00		148,40		2.910,34
ALMACEN PRINCIPAL							
Muebles y Enseres	1.400,00	1,00	1.400,00			1,00	1.543,36
Equipo de Computacion	1.600,00	1,00	1.600,00				
Caja registradora- factura	1.200,00	1,00	1.200,00				
VALOR TOTAL / AÑO			4.200,00		-		1.543,36
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			29.326,00		148,40		4.453,70

CUADRO 4

La depreciación anual como la acumulada y el valor residual al término del horizonte proyectado se presenta en el cuadro 5. El método utilizado es depreciación lineal de acuerdo a la vida útil y al valor de la adquisición.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

DEPRECIACION POR AÑOS									
BIENES	Valor Bienes	VIDA UTIL	Año 1		Año 2		Año 3		Valor Remanente
			Depreciación en el año	Depreciación acumulada	Depreciación en el año	Depreciación acumulada	Depreciación en el año	Depreciación acumulada	
PLANTA DE PRODUCCION									
Equipo de Empacado	3.400	5	680	680	680	1.360	680	2.040	1.360
Horno de Microondas	140	8	18	18	18	35	18	53	88
Batidora	160	8	20	20	10	30	20	50	110
Mezcladora	140	8	18	18	36	54	55	109	334
Cocina con Horno u Horno solo	500	5	100	100	100	200	210	410	641
Licuadora	80	8	10	10	10	20	10	30	50
Balanza electrónica	90	10	9	9	9	18	9	27	63
Otros A.F. (línea elec., telef)	1.000	10	100	100	100	200	100	300	700
Camioneta 1800 (financiam. 18	16.016	10	1.602	1.602	1.602	3.203	1.602	4.805	11.211
Equipo de refrigeración	800	8	100	100	100	200	210	410	1.272
Muebles y Enseres	1.200	5	240	240	240	480	505	985	1.538
Equipo de Computacion	1.600	5	320	320	320	640	320	960	640
VALOR TOTAL PLANTA	25.126		3.216	3.216	3.224	6.440	3.738	10.178	18.006
ALMACEN PRINCIPAL									
Muebles y Enseres	1.400,00	5	280	280	280	560	589	1.149	1.795
Equipo de Computacion	1.600,00	5	320	320	320	640	320	960	640
Caja registradora- factura	1.200,00	5	240	240	240	480	240	720	480
VALOR TOTAL ALMACÉN	4.200		840	840	840	1.680	1.149	2.829	2.915

CUADRO 5

4.2 GASTOS DE ARRANQUE

Los gastos iniciales considerados cubren: El trámite de la escritura de constitución de “DULCES CORCRIS Cía. Ltda.”, las publicaciones en la prensa, el registro mercantil, y ante la Junta Nacional del Artesano, afiliación a la Cámara de Artesanos del Azuay y otros gastos dentro del trámite de legalización de la Compañía, además de los honorarios del abogado patrocinador; todo esto representa 1800US\$.

4.3 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

En razón de que la naturaleza del negocio requiere mantener inventarios en proceso y de producto terminado, además por la política de ventas, los créditos se concederán a 60 días, más una cantidad apropiada de colchón de efectivo, en el cuadro 6 se presenta el presupuesto de esta inversión que será recuperada en la liquidación del negocio.

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO			
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Valor de inventarios de producto en proceso	360,49	367,48	464,86
Valor de inventarios en producto terminado	540,74	551,21	697,29
Valor de cuentas por cobrar	9.920,00	10.824,00	15.090,67
(-) Valor de cuentas por pagar	4.923,38	7.294,21	2.465,20
Reserva de efectivo	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Cubrimiento de incobrables	1.668,80	3.202,00	4.313,87
Total de requerimiento de capital de trabajo	15.490,04	17.944,69	23.566,68

CUADRO 6

4.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se toma como base los precios que fueron establecidos y explicados en el numeral 1.5.1 correspondiente a la “Estrategia de precio” y los presupuestos de venta por producto, de acuerdo con toda la referencia realizada a lo largo de la sección 1 “Análisis de Mercado”; en el anexo se presenta el cuadro A1 en el que se puede apreciar presupuestos de venta por producto y sus correspondientes precios; no obstante, con el propósito de simplificar el análisis económico, el análisis financiero, y la evaluación del proyecto sobre todo en el análisis de sensibilidad, una vez determinado los porcentajes de participación en el mercado, utilizamos el método de “Producto Equivalente” y “Precio Ponderado”.

El método indicado de ninguna manera es excluyente o causa distorsiones en los resultados de los análisis para la toma de decisiones. En esa virtud los análisis y presupuestos de precio – volumen estarán referidos al producto equivalente y al precio ponderado de 8US\$/paquete equivalente de 350 gramos. Además se justifica la metodología utilizada al reiterar que el producto base en los tres casos es el mismo, diferenciándose los paquetes a consecuencia de la “Estrategia de diferenciación”.

Con esta premisa, en el cuadro 7 se presenta la información detallada sobre las ventas, se presupuestan en forma mensual para el primer año de operaciones y en valores anuales para los años 2 y 3 en el horizonte de planificación.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

PROYECCIÓN DE VENTAS EN DOLARES						
Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Volumen de ventas (paquetes 350 grs. Pond.)	660.00	750.00	950.00	1,100.00	1,210.00	1,530.00
Precio venta/paquete Ponderado en U.S.\$	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Total ventas brutas U.S.\$	5,280.00	6,000.00	7,600.00	8,800.00	9,680.00	12,240.00
Ventas contado 60%	3,168.00	3,600.00	4,560.00	5,280.00	5,808.00	7,344.00
Ventas crédito (60días) CxC 40%	2,112.00	2,400.00	3,040.00	3,520.00	3,872.00	4,896.00
INGRESOS POR GESTIÓN DE COBRANZA						
Cobro al contado	3,168.00	3,600.00	4,560.00	5,280.00	5,808.00	7,344.00
Recuperación de cartera (CxC ventas crédito)			2,112.00	2,400.00	3,040.00	3,520.00
Descuentos e 5% incobrables			105.60	120.00	152.00	176.00
Total de ingresos netos por ventas U.S.\$	3,168.00	3,600.00	6,566.40	7,560.00	8,696.00	10,688.00
CUADRO 7						

PROYECCIÓN DE VENTAS EN DOLARES								
Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Total año 2	Total año 3
1,300.00	950.00	880.00	1,100.00	1,600.00	1,500.00	13,530.00	20,295.00	28,295.00
8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
10,400.00	7,600.00	7,040.00	8,800.00	12,800.00	12,000.00	108,240.00	162,360.00	226,360.00
6,240.00	4,560.00	4,224.00	5,280.00	7,680.00	7,200.00	64,944.00	97,416.00	135,816.00
4,160.00	3,040.00	2,816.00	3,520.00	5,120.00	4,800.00	43,296.00	64,944.00	90,544.00
INGRESOS POR GESTIÓN DE COBRANZA								
6,240.00	4,560.00	4,224.00	5,280.00	7,680.00	7,200.00	64,944.00	97,416.00	135,816.00
3,872.00	4,896.00	4,160.00	3,040.00	2,816.00	3,520.00	33,376.00	64,040.00	86,277.33
193.60	244.80	208.00	152.00	140.80	176.00	1,668.80	3,202.00	4,313.87
9,918.40	9,211.20	8,176.00	8,168.00	10,355.20	10,544.00	96,651.20	158,254.00	217,779.47
CUADRO 7 continuación								

4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Dentro de los presupuestos de mano de obra directa así como del resto de personal requerido para “DULCES CORCRIS Cía. Ltda.” se consideran todos los beneficios y responsabilidades legales, en el análisis económico se toma en cuenta los de pagos diferidos que resultan de las contribuciones a la seguridad social. El incremento salarial se toma de acuerdo a los índices proyectados de inflación, en el cuadro 8 puede apreciarse los detalles en valores anuales.

PRESUPUESTO DE GASTOS PERSONAL			
DESCRIPCION	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Inflación	0,06	0,04	
MANO DE OBRA DIRECTA			
Supervisor de producción	9.600,00	10.176,00	10.583,04
Pastelera	3.840,00	8.140,80	8.466,43
Ayudante de pastelera	2.880,00	3.052,80	6.349,82
Operador Empacadora - Despacho	4.200,00	4.452,00	4.630,08
Beneficios Sociales	3.650,51	5.230,26	6.500,82
Componentes Salariales	3.135,46	4.492,32	5.583,62
Seguro Social	2.493,18	3.572,10	4.439,85
TOTAL	29.799,14	39.116,27	46.553,68

CUADRO 8

4.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

En el cuadro 9 se puede observar los gastos operativos, nótese que en otros gastos de producción se encuentra incluido el rubro correspondiente a depreciación de activos de la planta, lo que influirá al determinar los flujos de efectivo.

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN			
DESCRIPCION	AÑO1	AÑO2	AÑO3
SERVICIOS BASICOS			
Luz	600.00	636.00	661.44
Agua	360.00	381.60	396.86
Gas	84.00	89.04	92.60
Telefonos	480.00	508.80	529.15
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	1,524.00	1,615.44	1,680.06
EMPACADO			
Bolsas (fundas)	1,200.00	1,908.00	2,866.24
Canastillas	2,500.00	3,975.00	5,971.33
Material de Embalaje	500.00	795.00	1,194.27
TOTAL EMPACADO	4,200.00	6,678.00	10,031.84
OTROS GASTOS DE PRODUCCION			
Materia Prima	4,255.10	6,765.61	10,163.45
Ultencillos menores	348.00	522.00	754.00
Arriendo Local Producción	768.00	814.08	846.64
Depreciacion Equipos	3,215.60	3,224.15	3,738.50
Seguro de Equipos y otros activos	1,466.30	1,312.94	1,213.64
Mantenimiento Vehiculo	1,500.00	2,385.00	3,582.80
Combustible	2,000.00	3,180.00	4,777.07
Mantenimiento de Equipos	600.00	636.00	661.44
TOTAL OTROS GASTOS	14,153.00	18,839.78	25,737.53

CUADRO 9

En el cuadro anterior se presentan los valores considerados para seguros de activo fijo, el valor total esta considerado pagar al inicio del ejercicio, por lo que debe considerarse este pago anticipado para devengar en cada período mensual, dentro del cálculo de costos operativos.

4.7 PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Con el mismo concepto utilizado para los presupuestos de gastos operativos, en este presupuesto correspondiente al de Administración y ventas, se difieren los pagos correspondientes a las obligaciones y retenciones para el IESS.

Para este caso, así mismo se encuentra incluido el rubro correspondiente a la depreciación de los activos fijos que corresponden a los departamentos de administración y ventas, razón por la que debe tomarse este detalle para la evaluación de flujos de efectivo. Es necesario indicar que en los rubros publicidad y promociones se encuentra considerada la contribución marginal para cubrir la porción de costos fijos considerada en las promociones: “pague dos y lleve tres” ó lleve “2 canastillas tipo especial y le regalamos un motivo adicional”.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

ADMINISTRACION Y VENTAS			
Administrador	9,600.00	10,176.00	10,583.04
Promocionadora		5,088.00	5,291.52
Conserje	1,440.00	1,526.40	1,587.46
Dependiente en Almacén	4,800.00	5,088.00	5,291.52
Chofer	3,600.00	7,632.00	7,937.28
Beneficios Sociales	3,458.38	5,249.90	5,459.90
Componentes Salariales	2,970.43	4,509.19	4,689.56
Seguro Social	2,361.96	3,585.51	3,728.93
TOTAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	28,230.77	42,855.00	44,569.20

OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			
Servicios Local Ventas Centro	1,200.00	1,272.00	1,322.88
Arriendo Local Centro	1,800.00	1,908.00	1,984.32
Utiles de oficina y publicidad	1,000.00	1,060.00	1,102.40
Decoración local	300.00	318.00	330.72
Manejo Contable	3,600.00	3,816.00	3,968.64
Control de calidad	1,500.00	1,590.00	1,653.60
Promociones	1,600.00	1,854.00	1,892.16
Comisiones en Ventas	3,000.00	6,360.00	6,614.40
Depreciacion Equipos Almacén	840.00	840.00	1,148.67
Otros	54.12	80.27	69.58
TOTAL OTROS GASTOS A. y V.	14,894.12	19,098.27	20,087.37

CUADRO 10

5. ANALISIS FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

Para el análisis y valoración de la empresa fueron asumidos tres escenarios: uno pesimista, uno optimista y otro como caso “base” el mismo que responde al análisis del mercado y la concepción de comercialización y las estrategias utilizadas. Como se indicó anteriormente la clave es la diferenciación al incorporar al producto un valor agregado el mismo que servirá como recuerdo de las tradiciones de la región y particularmente de la ciudad de Cuenca.

Para establecer los supuestos de los otros dos escenarios: optimista y pesimista; fueron cambiados algunas variables como es el volumen de ventas y también el precio. Se considera para el caso base que el producto se venderá sin variación de



BIBLIOTECA
 ESPAE-ESPOL

precio durante los 3 años del horizonte proyectado; y, para el escenario pesimista con una reducción en el volumen de ventas, se analiza la sensibilidad para precios que se incrementan de acuerdo con la inflación considerada, para el primer año del 6% y 4% para el segundo año, estos valores inflacionarios fueron utilizados también para los presupuestos de gastos. Para el caso del escenario optimista se analiza la sensibilidad considerando un volumen de ventas superior al caso base en un diez por ciento. Para todos los escenarios se determina el VAN para diferentes tasas de descuento 10%, 15%, 20% y 25% respectivamente.

Los supuestos para las cuentas del activo y del pasivo no se modificaron, son los mismos en los tres escenarios dado que su comportamiento es muy estable y presentan una tendencia bastante definida que difícilmente cambiaría en el horizonte utilizado para la proyección.

Fueron las cuentas de Estado de Pérdidas y Ganancias, los Gastos Operacionales y los Ingresos no Operacionales, a las que se modificaron los supuestos, pues serían las que realmente se afectarían en caso de un mejor o peor desempeño de la Compañía.

5.1 ESTADOS FINANCIEROS

5.1.1 Flujo de Caja

5.1.1.1 Flujo de Caja Proyectado

Para determinar el Flujo de Caja se utilizó el “Método Indirecto” como se podrá observar, basado en la generación y salida de efectivo de la compañía.

Al realizar este ejercicio para cada escenario, se encontró posteriormente la valoración que se podría dar a la empresa utilizando el método de Flujo de Caja

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

Descontado. Se encontró además el valor terminal de la Compañía posterior al horizonte de proyección para finalizar correctamente el ejercicio.

Así pues, en el escenario base los resultados son: Año 0 = (15,110.00); Año1 = (14,459.37); Año 2 = (1,036.26) y Año 3 = 97,665.08.

En el escenario optimista se tiene: Año 0 = (15,110.00); Año 1 = (7,884.35); Año 2 = 7,840.42 y Año 3 = 109,297.25.

Y, en el escenario pesimista los valores son: Año 0 = (15,110.00); Año 1 (14,459.37); Año 2 (5,096.19); y Año 3 56,143.99.

En el cuadro 11 se presenta el flujo de caja proveniente de las actividades operativas, de inversión y financiamiento, se establece tener un colchón de efectivo en caja da cuando menos 3,000 dólares,

El valor de la Depreciación como ya se indicó, se ingresa, tanto en los gastos operativos como en los gastos de administración y ventas.

FLUJO DE CAJA Y CAPITAL DE TRABAJO - ESCENARIO BASE						
DESCRIPCION	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Valor inicial		1,090.00	8,795.56	3,865.99	2,299.12	2,365.85
Depreciación						
Total de ingresos netos por ventas U.S.\$		3,168.00	3,600.00	6,566.40	7,560.00	8,696.00
Total Disponible	0	4258	12,395.56	10,432.39	9,859.12	11,061.85
Inversión en constitución de Cia. Ltda.	1,800.00					
(-) Inversiones en Activos Fijos	13,310	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78
(-) Egresos por mano de obra		2483.262	2483.262	2483.262	2483.262	2483.262
(-) Pago de capital						
(-) Pago de intereses			\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
(-) Egresos por gastos de fabricacion		1,053.67	2,298.97	982.67	832.67	832.67
(-) 25% Impuesto a la renta						
(-) 15% participacion laboral						
(-) Egresos de Aministracion y Ventas		3,035.73	2,707.56	3,627.56	3,137.56	3,037.56
Total Egresos	15,110.00	7,462.44	8,529.57	8,133.27	7,493.27	7,393.27
Neto Disponible actividades operativas e inve	(15,110.00)	(3,204.44)	3,865.99	2,299.12	2,365.85	3,668.58
(+) Aportes de Socios	16,200.00					
(+) Obligaciones Financieras		12000				
(-) Pago de dividendos	0					
Efectivo Disponible	1,090.00	8,795.56	3,865.99	2,299.12	2,365.85	3,668.58

CUADRO 11

FLUJO DE CAJA Y CAPITAL DE TRABAJO - ESCENARIO BASE									
Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO1	AÑO2	AÑO3
3,668.58	6,103.31	6,128.44	1,836.37	1,944.10	2,583.83	5,620.76	1,090.00	2,553.15	18,669.56
						4,055.60	4,055.60	4,064.15	4,887.17
10,688.00	9,918.40	9,211.20	8,176.00	8,168.00	10,355.20	10,544.00	96,651.20	158,254.00	217,779.47
14,356.58	16,021.71	15,339.64	10,012.37	10,112.10	12,939.03	20,220.36	101,796.80	164,871.30	241,336.20
							-		
889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	10,677.33	5,487.07	4,453.70
2483.262	2483.262	2483.262	2483.262	2483.262	2483.262	2483.262	29,799.14	39,116.27	46,553.68
		6,000.00					6,000.00	6,000.00	
\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 1,350.00	\$ 900.00	\$ 0.00
982.67	832.67	832.67	982.67	832.67	832.67	4,198.27	15,494.90	21,151.41	37,449.43
							-	2,830.80	9,221.25
							-	1,998.21	6,509.11
3,747.56	5,537.56	3,147.56	3,637.56	3,247.56	3,037.56	4,020.90	41,922.27	60,225.59	64,656.57
8,253.27	9,893.27	13,503.27	8,068.27	7,528.27	7,318.27	11,667.20	105,243.65	137,709.34	168,843.74
6,103.31	6,128.44	1,836.37	1,944.10	2,583.83	5,620.76	8,553.15	(3,446.85)	27,161.96	72,492.46
							-	-	
							6,000.00		
								8,492.40	19,171.34
6,103.31	6,128.44	1,836.37	1,944.10	2,583.83	5,620.76	8,553.15	2,553.15	18,669.56	53,321.12

CUADRO 11 continuación

5.1.2 Estado de Resultados

5.1.2.1 Pérdidas y Ganancias Proyectadas

El rubro de volumen de ventas, muestra los pronósticos con base a los objetivos planteados, que representa un incremento del 50% para cada ejercicio; para el tercer año se tiene previsto potenciar en el mercado regional con más canales de distribución y dar mayor atención al producto que lleva mayor valor agregado, esto es el “tipo recuerdo especial”. El rubro correspondientes a costos variables proyectan una disminución de aproximadamente un punto porcentual por ejercicio: así como, en los gastos generales donde se maneja un 2% para los demás años debido a la implementación del Plan de Acción que contempla la eficiencia de los procesos; y, en el rubro de publicidad y propaganda se proyecta un incremento paulatino de acuerdo con la tasa inflacionaria. La diferencia es la utilidad proyectada que tendrá un incremento gradual en proporción a las ventas y disminución de costos y gastos.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

En el cuadro 12 se presentan los estados de resultados, destacándose que la utilidad neta se incrementa en cada período de acuerdo a lo previsto, en consistencia con el plan de producción.

ESTADO DE RESULTADOS			
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS BRUTAS	108.240,00	162.360,00	226.360,00
(-) Incobrables y descuentos	1.668,80	3.202,00	4.313,87
(-)COSTO DE VENTAS	48.774,91	66.232,03	83.759,65
UTILIDAD BRUTA	57.796,29	92.925,97	138.286,48
(-) GASTOS ADM. Y DE VENTAS	43.124,89	61.953,27	64.656,57
PAGO DE INTERESES	\$ 1.350,00	\$ 900,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DEL 15%	13.321,40	30.072,69	73.629,91
(-)15% PARTICIPACION LABORAL	1.998,21	4.510,90	11.044,49
UTILIDAD ANTES DEL 25%	11.323,19	25.561,79	62.585,42
(-) 25 IMPUESTO A LA RENTA	2.830,80	6.390,45	15.646,36
UTILIDAD NETA	8.492,40	19.171,34	46.939,07

CUADRO 12

Balance General.

Debido a la naturaleza de estas últimas y su baja volatilidad, los supuestos básicos no fueron alterados de un escenario a otro; solo las cuentas provenientes o influenciadas por aquellas del Estado de Pérdidas y Ganancias se modificaron entre escenarios, gracias a los supuestos hechos allí.



BIBLIOTECA
 ESPAE-ESPOL

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

BALANCE GENERAL			
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Caja-Bancos	2,553.15	18,669.56	53,321.12
Cuentas por cobrar	9,920.00	10,824.00	15,090.67
Total inventarios	901.24	918.69	1,162.15
Total Activo Corriente	13,374.39	30,412.25	69,573.93
Activo Fijo			
Activos Fijos	29,326.00	29,474.40	33,928.10
(-) Depreciacion Acumulada	4,055.60	8,119.75	13,006.92
Activo fijo Neto	25,270.40	21,354.65	20,921.18
Activos intangibles (constitucion Cia Ltda, I&D)	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Total Activos	40,444.79	53,566.90	92,295.11
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Impuesto a la renta diferido	2,830.80	6,390.45	15,646.36
Cuentas por pagar	4,923.38	7,294.21	2,465.20
Participacion laboral diferido	1,998.21	4,510.90	11,044.49
Total Pasivo corriente	9,752.39	18,195.56	29,156.04
Pasivo a largo Plazo			
Obligaciones Financieras	6,000.00	0.00	
Total Pasivo	15,752.39	18,195.56	29,156.04
PATRIMONIO			
Capital Social	16,200.00	16,200.00	16,200.00
Aporte socio 1	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Aporte socio 2	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Aporte socio 3	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Utilidad o perdida del Ejercicio	8,492.40	19,171.34	46,939.07
Utilidades retenidas		0.00	0.00
Pago de dividendos		8,492.40	19,171.34
Total Pasivo + Patrimonio	40,444.79	53,566.90	92,295.11
CUADRO 13			

En el balance general presentado en el cuadro 13, todos los valores se encuentran en dólares americanos, a continuación en el cuadro 14 se presentan las razones financieras determinadas a partir de las cifras del balance general.

Para cada escenario fueron calculados tres indicadores de Liquidez, dos indicadores de endeudamiento y dos indicadores de Actividad.

Los que más cambian de un escenario a otro son los indicadores de Actividad (el Rendimiento del Patrimonio y la Rentabilidad del Activo), la Prueba Ácida, el Capital de Trabajo y la Cobertura de Intereses, por su naturaleza misma. De otra parte la Razón Corriente y la Razón de Endeudamiento no cambian de un escenario a otro, a excepción del año 3 en el que se tiene una alta disponibilidad de efectivo, que es consistente con el período de recuperación del Proyecto y los supuestos hechos para las proyecciones de las cuentas del Balance y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

ANALISIS FINANCIERO RAZONES CASO BASE			
Principales razones financieras	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Razón circulante	1,37	1,67	2,39
Razón rápida	1,28	1,62	2,35
período promedio de cobro en días	33,45	24,33	24,33
Rotación de inventario	54,12	72,09	72,07
Deuda total a activo total	0,39	0,34	0,32
Deuda total a capital contable	0,97	1,12	1,80
Covertura de intereses	7,39	27,40	no hay deuda
Rendimiento sobre capital contable	0,52	1,18	2,90
Tasa o porcentaje de utilidad bruta	0,53	0,57	0,61
Rendimiento sobre ventas	0,08	0,12	0,21
Rotación de activos	2,68	3,03	2,45
Rendimiento sobre activos de operación antes de impuesto	1,43	1,73	1,50
Utilidad por acción	5,24	11,83	28,97
Nota: Se considera el precio de cada acción 10U.S.\$		CUADRO 14	
Total de acciones en circulación 1620			

En el anexo 2, se presenta los estados financieros para los escenarios optimista y pesimista considerados en el plan y el análisis de sensibilidad.

5.2. EVALUACION DEL PROYECTO

5.2.1 Análisis de Sensibilidad.

En el cuadro 15, se presenta el análisis de sensibilidad a las variaciones de precio, y tasa de descuento, para el caso base, con una producción de 13,530.oo; 20,295.oo; y 28,295.oo paquetes equivalentes de dulce CORCRIS de 350 gramos de contenido

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

neto durante el año 1, 2, y 3 respectivamente; para el caso base los precios por paquete equivalente del producto se consideran invariables en los tres años. En el cuadro 15 continuación se tienen los resultados en el escenario optimista, si bien se calcula para los mismos volúmenes de producción y ventas, el precio del producto se toma variable de acuerdo con la inflación anual.

ESCENARIO-volumen de ventas Base - ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Volumen ventas (Paquete equivalente 350 grs.)		13,530.00	20,295.00	28,295.00
PRECIO PUNTO DE EQUILIBRIO en U.S.\$ por paquete equivalente 350 grs.		7.00	6.49	5.35
SENSIBILIDAD AL PRECIO DE VENTA				
Precio venta en U.S.\$ por paquete		8.00	8.00	8.00
UTILIDAD NETA		8,492.40	19,171.34	46,939.07
Flujos de Caja Totalmente Netos	(15,110.00)	(14,459.37)	(1,036.26)	97,665.08
TIR		CASO BASE		58.21%
SENSIBILIDAD A TASA DE DESCUENTO				
10%	VAN			40,241.74
15%				31,086.47
20%				23,866.70
25%				18,131.05

CUADRO 15

La tasa de retorno del proyecto resulta por encima del 58%, mientras que el valor actual neto para una tasa de descuento del 15% es de 31,086.47 US\$.

ESCENARIO-volumen de ventas Base - ANALISIS DE SENSIBILIDAD							
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SENSIBILIDAD AL PRECIO DE VENTA							
	8.00	8.48	8.48		8.00	8.48	8.82
	8,492.40	25,278.11	55,432.33		8,492.40	25,278.11	61,448.87
(15,110.00)	(14,459.37)	4,258.70	106,970.15	(15,110.00)	(14,459.37)	4,258.70	112,986.68
CON INFLACION 1 AÑO			68.96%	CON INFLACION 2 AÑOS			72.36%
SENSIBILIDAD A TASA DE DESCUENTO							
			50,575.42				54,684.79
			39,888.20				43,328.17
			31,418.31				34,319.80
			24,653.43				27,117.80

CUADRO 15 Cont....

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

En el cuadro 15 continuación se puede apreciar una lata sensibilidad del proyecto al precio, al considerar un incremento de acuerdo con la inflación anual del 6 y el 4% respectivamente durante el año uno y dos, la tasa interna de retorno sube al 72.36%, por lo que para estas condiciones consideramos el escenario más optimista.

ESCENARIO-volumen de ventas Bajo - ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
Volumen ventas (Paquete equivalente ponderado 350 grs.)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		11,700.00	17,550.00	25,550.00
PRECIO PUNTO DE EQUILIBRIO en U.S.\$ por paquete equivalente 350 grs.		8.08	7.52	5.93
SENSIBILIDAD AL PRECIO DE VENTA Y VOLUMEN DE VENTAS				
Precio venta en U.S.\$ por paquete		8.00	8.00	8.00
UTILIDAD NETA		(565.96)	5,318.31	33,218.12
Efectivo Disponible	(15,110.00)	(23,362.94)	(13,061.06)	81,961.12
TIR	PRECIOS CASO BASE			24.73%
SENSIBILIDAD A TASA DE DESCUENTO Y VOLUMEN DE VENTAS				
10%	VAN			13,122.99
15%				7,468.80
20%				3,151.58
25%				(156.28)
			CUADRO 16	

CUADRO 16

En el CUADRO 16, se presentan los resultados para el escenario pesimista con un volumen de producción bajo de: 11,7000; 17,550; y, 25, 550 para el primero, segundo y tercer año respectivamente, en este caso la tasa interna de retorno es de 24,73% y el valor actual neto varia entre menos 156.28 US\$; y, 13,123 US\$ para tasas de descuento del 25 y 10% respectivamente. En lo relacionado al precio en este caso se considera que no varían durante los tres años, igual que en el caso base, esto es 8.00 US\$/paquete de 350 gramos.

En el siguiente cuadro que es la continuación del cuadro 16, manteniendo volúmenes bajos de producción, los precios del paquete equivalente se toman incrementados de acuerdo a la inflación anual.

ESCENARIO-volumen de ventas Bajo - ANALISIS DE SENSIBILIDAD							
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SENSIBILIDAD AL PRECIO DE VENTA Y VOLUMEN DE VENTAS							
	8.00	8.48	8.48		8.00	8.48	8.82
	(565.96)	10,599.11	40,888.21		(565.96)	10,599.11	46,321.06
(15,110.00)	(23,362.94)	(8,482.27)	90,333.21	(15,110.00)	(23,362.94)	(8,482.27)	95,766.06
CON INFLACION 1 AÑO			34.43%	CON INFLACION 2 AÑOS			37.91%
SENSIBILIDAD A TASA DE DESCUENTO Y VOLUMEN DE VENTAS							
		22,281.36					25,992.07
		15,266.20					18,372.45
		9,838.82					12,458.82
		5,617.28					7,842.57
CUADRO 16 continuación							

CUADRO 16 continuación

Puede apreciarse así mismo una alta sensibilidad a esta condición, así como a las tasas de descuento; no obstante, en la primera parte a pesar de considerar únicamente la inflación del primer año todas las cifras del VAN del proyecto resultan positivas.

Con estas cifras se demuestra la alta estabilidad y confiabilidad del negocio así como para el caso base una rentabilidad atractiva.

5.2.2 Análisis de Recuperación.

En el cuadro 17 que se presenta a continuación se puede observar el balance económico del proyecto a partir de los flujos de caja totalmente netos, se indica la tasa de retorno y el VAN de acuerdo a lo que se expresó en el análisis de sensibilidad para el escenario base. Finalmente, el período de recuperación resulta en dos años con cuatro meses, con una tasa de retorno del 58% y un valor actual neto del 58% utilizando la tasa de descuento del 15%.

BALANCE DEL PROYECTO - RECUPERACION ESCENARIO BASE				
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad neta	0.00	8,492.40	19,171.34	46,939.07
(+) Depreciación	0.00	3,215.60	3,224.15	3,738.50
(1) Flujo de Fondos Neto del Período	-	11,708.00	22,395.49	50,677.57
Inversiones en activos fijos del período	13,310.00	10,677.33	5,487.07	4,453.70
Inversión en intangibles I&D	1800.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones en capital de trabajo	0.00	15,490.04	17,944.69	23,566.68
(2) Inversiones Netas del Período	15,110.00	26,167.37	23,431.76	28,020.38
Valor remanente de Activos Fijos	0.00	0.00	0.00	18,006.49
Valor negociable de Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	57,001.40
(3) Liquidación del negocio	0.00	0.00	0.00	75,007.89
(1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	(15,110.00)	(14,459.37)	(1,036.26)	97,665.08
TASA INTERNA DE RETORNO	58%			
VALOR ACTUAL NETO (15%)	31,086.47			
BALANCE DEL PROYECTO	(15,110.00)	(29,569.37)	(30,605.64)	67,059.44
Recuperación		1.00	1.00	0.31
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	2.31	CUADRO 17		

5.2.3 Análisis De Riesgos E Intangibles

5.2.3.1 Análisis de Riesgos

En lo económico existen varios riesgos: el primero, asociado con las políticas de gobierno y la productividad del país, que pueden afectar a la inflación proyectada; el segundo, poco probable relacionado con el nivel de ventas que no se cumpliera ni siquiera con el escenario más pesimista.

En lo relacionado con los recuerdos agregados al producto, es necesario tomar previsiones y establecer estrategias a los contingentes relacionados con el “poder de los proveedores”, dentro de estas estrategias se encuentra la utilización de diseños exclusivos como se manifestó anteriormente, además de contar con una variedad de proveedores; afortunadamente, en la ciudad de Cuenca y en la región austral existen varios artesanos y alfareros dedicados tanto al tejido de paja toquilla como relacionados con la rama de la cerámica y serigrafía, aunque para este último caso con los sistemas informáticos existen cada vez más alternativas para el estampado y decoración.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

ANEXOS

ANEXO 1

PRECIOS POR PRODUCTO Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO PONDERADO PARA PAQUETE EQUIVALENTE.

PRECIOS DEL PRODUCTO EN DOLARES POR CADA SEGMENTO EN VOLUMEN Y EN MONETARIO Y PRECIO PONDERADO

				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
SEGMENTO	Precio US\$ (Años 1 - 2 y 3)	Porcentaje de ventas (Años 1 y 2)	Cantidad de paquetes de 350 grs (unidades)	Contribución a Ventas (US\$)	Cantidad de paquetes de 350 grs (unidades)	Contribución a Ventas (US\$)	Porcentaje de ventas (Año 3)	Cantidad de paquetes de 350 grs (unidades)	Contribución a Ventas (US\$)
Paquete de 350 gramos económico	5.5	36.30%	4,911	27,013	7,367	40,519	40.00%	11,318	62,249
Paquete de 350 gramos con recuerdo estándar	8.5	18.20%	2,462	20,931	3,694	31,396	6.15%	1,741	14,799
Paquete de 350 gramos con recuerdo especial	9.8	45.50%	6,156	60,330	9,234	90,495	53.85%	15,236	149,313
TOTALES		100.00%	13,530	108,274	20,295	162,411	100.00%	28,295	226,360
PRECIO EQUIVALENTE PONDERADO (US\$)				8.00		8.00			8.00

CUADRO A1

ANEXO 2

ESTADOS FINANCIEROS PARA ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS BRUTAS	93,808.34	140,194.16	204,397.51
(-) Incobrables y descuentos	1,446.25	2,766.48	3,873.94
(-)COSTO DE VENTAS	48,774.99	66,231.96	83,760.14
UTILIDAD BRUTA	43,587.10	71,195.72	116,763.43
(-) GASTOS ADM. Y DE VENTAS	43,124.89	61,953.27	64,656.57
PAGO DE INTERESES	\$ 1,350.00	\$ 900.00	\$ 0.00
UTILIDAD ANTES DEL 15%	-887.79	8,342.44	52,106.86
(-)15% PARTICIPACION LABORAL	-133.17	1,251.37	7,816.03
UTILIDAD ANTES DEL 25%	-754.62	7,091.08	44,290.83
(-) 25 IMPUESTO A LA RENTA	-188.65	1,772.77	11,072.71
UTILIDAD NETA	-565.96	5,318.31	33,218.12

CUADRO A2

BALANCE GENERAL - ESCENARIO PESIMISTA

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Caja-Bancos	-10,334.26	-1,582.96	38,413.55
Cuentas por cobrar	8,598.30	9,346.28	13,626.50
Total inventarios	901.16	918.69	1,161.66
Total Activo Corriente	-834.80	8,682.00	53,201.71
Activo Fijo			
Activos Fijos	29,326.00	29,474.40	33,928.10
(-) Depreciacion Acumulada	4,055.60	8,119.75	13,006.92
Activo fijo Neto	25,270.40	21,354.65	20,921.18
Activos intangibles (constitución Cia Ltda, I&D)	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Total Activos	26,235.60	31,836.65	75,922.89
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Impuesto a la renta diferido	-188.65	1,772.77	11,072.71
Cuentas por pagar	4,923.38	7,294.21	7,616.03
Participacion laboral diferido	-133.17	1,251.37	7,816.03
Total Pasivo corriente	4,601.56	10,318.35	26,504.77
Pasivo a largo Plazo			
Obligaciones Financieras	6,000.00	0.00	
Total Pasivo	10,601.56	10,318.35	26,504.77
PATRIMONIO			
Capital Social	16,200.00	16,200.00	16,200.00
Aporte socio 1	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Aporte socio 2	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Aporte socio 3	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Utilidad o perdida del Ejercicio	-565.96	5,318.31	33,218.12
Utilidades retenidas		0.00	0.00
Pago de dividendos		-565.96	5,318.31
Total Pasivo + Patrimonio	26,235.60	31,836.65	75,922.89

CUADRO A3

FLUJO DE CAJA Y CAPITAL DE TRABAJO - ESCENARIO PESIMISTA

DESCRIPCION	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Valor inicial		1,090.00	8,374.46	2,962.21	523.03	(420.98)	(277.83)	730.91	(6,086.25)	(7,069.02)	(7,517.89)	(5,859.58)	1,090.00	(10,334.26)	(1,582.96)
Depreciación												4,055.60	4,055.60	4,064.15	4,887.17
Total de ingresos netos por ventas U.S.\$		2,746.90	3,117.32	5,694.09	6,549.27	7,536.42	9,262.01	8,594.13	7,085.50	7,079.40	8,976.58	9,136.93	83,763.79	136,679.69	196,243.34
Total Disponible	-	3,836.90	11,491.78	8,656.30	7,072.29	7,115.44	8,984.18	9,325.04	999.25	10.38	1,458.69	7,332.95	88,909.39	130,409.59	199,547.55
Inversión en constitución de Cia. Ltda.	1,800.00												-		
(-) Inversiones en Activos Fijos	13,310.00	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	10,677.33	5,487.07	4,453.70
(-) Egresos por mano de obra		2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	29,799.14	39,116.27	46,553.68
(-) Pago de capital													6,000.00	6,000.00	
(-) Pago de intereses			150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	75.00	75.00	75.00	75.00	1,350.00	900.00	-
(-) Egresos por gastos de fabricacion		1,053.67	2,298.97	982.67	832.67	832.67	982.67	832.67	982.67	832.67	832.67	4,198.27	15,494.90	21,151.41	37,449.43
(-) 25% Impuesto a la renta													-	(188.65)	1,584.11
(-) 15% participacion laboral													-	(133.17)	1,118.20
(-) Egresos de Administracion y Ventas		3,035.73	2,707.56	3,627.56	3,137.56	3,037.56	3,747.56	5,537.56	3,637.56	3,247.56	3,037.56	4,020.90	41,922.27	60,225.59	64,656.57
Total Egresos	15,110.00	7,462.44	8,529.57	8,133.27	7,493.27	7,393.27	8,253.27	9,893.27	8,068.27	7,528.27	7,318.27	11,667.20	105,243.65	132,558.51	155,815.69
Neto Disponible actividades operativas e inversión	(15,110.00)	(3,625.54)	2,962.21	523.03	(420.98)	(277.83)	730.91	(568.23)	(7,069.02)	(7,517.89)	(5,859.58)	(4,334.26)	(16,334.26)	(2,148.93)	43,731.86
(+) Aportes de Socios	16,200.00												-	-	
(+) Obligaciones Financieras		12,000.00											6,000.00		
(-) Pago de dividendos	-													(565.96)	5,318.31
Efectivo Disponible	1,090.00	8,374.46	2,962.21	523.03	(420.98)	(277.83)	730.91	(568.23)	(7,069.02)	(7,517.89)	(5,859.58)	(4,334.26)	(10,334.26)	(1,582.96)	38,413.55

CUADRO A4

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA			
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS BRUTAS	108,240.00	172,101.60	249,539.26
(-) Incobrables y descuentos	1,668.80	3,364.36	4,732.66
(-)COSTO DE VENTAS	48,774.91	66,232.03	83,759.65
UTILIDAD BRUTA	57,796.29	102,505.21	161,046.95
(-) GASTOS ADM. Y DE VENTAS	43,124.89	61,953.27	64,656.57
PAGO DE INTERESES	1,350.00	900.00	-
UTILIDAD ANTES DEL 15%	13,321.40	39,651.93	96,390.38
(-)15% PARTICIPACION LABORAL	1,998.21	5,947.79	14,458.56
UTILIDAD ANTES DEL 25%	11,323.19	33,704.14	81,931.82
(-) 25 IMPUESTO A LA RENTA	2,830.80	8,426.04	20,482.96
UTILIDAD NETA	8,492.40	25,278.11	61,448.87

CUADRO A6

BALANCE GENERAL - ESCENARIO OPTIMISTA			
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Caja-Bancos	2,553.15	27,599.36	74,536.31
Cuentas por cobrar	9,920.00	11,473.44	16,635.95
Total inventarios	901.24	918.69	1,162.15
Total Activo Corriente	13,374.39	39,991.49	92,334.40
Activo Fijo			
Activos Fijos	29,326.00	29,474.40	33,928.10
(-) Depreciacion Acumulada	4,055.60	8,119.75	13,006.92
Activo fijo Neto	25,270.40	21,354.65	20,921.18
Activos intangibles (constitución Cia Ltda, I&D)	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Total Activos	40,444.79	63,146.14	115,055.58
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Impuesto a la renta diferido	2,830.80	8,426.04	20,482.96
Cuentas por pagar	4,923.38	7,294.21	2,465.20
Participacion laboral diferido	1,998.21	5,947.79	14,458.56
Total Pasivo corriente	9,752.39	21,668.04	37,406.71
Pasivo a largo Plazo			
Obligaciones Financieras	6,000.00	-	
Total Pasivo	15,752.39	21,668.04	37,406.71
PATRIMONIO			
Capital Social	16,200.00	16,200.00	16,200.00
Aporte socio 1	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Aporte socio 2	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Aporte socio 3	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Utilidad o perdida del Ejercicio	8,492.40	25,278.11	61,448.87
Utilidades retenidas		-	-
Pago de dividendos		8,492.40	25,278.11
Total Pasivo + Patrimonio	40,444.79	63,146.14	115,055.58

CUADRO A7

FLUJO DE CAJA Y CAPITAL DE TRABAJO - ESCENARIO OPTIMISTA

DESCRIPCION	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Valor inicial		1,090.00	8,795.56	3,865.99	2,299.12	2,365.85	3,668.58	6,103.31	6,128.44	1,836.37	1,944.10	2,583.83	5,620.76	1,090.00	2,553.15	27,599.36
Depreciación													4,055.60	4,055.60	4,064.15	4,887.17
Total de ingresos netos por ventas U.S\$		3,168.00	3,600.00	6,566.40	7,560.00	8,696.00	10,688.00	9,918.40	9,211.20	8,176.00	8,168.00	10,355.20	10,544.00	96,651.20	167,183.80	239,644.09
Total Disponible	-	4,258.00	12,395.56	10,432.39	9,859.12	11,061.85	14,356.58	16,021.71	15,339.64	10,012.37	10,112.10	12,939.03	20,220.36	101,796.80	173,801.10	272,130.63
Inversión en constitución de Cia. Ltda.	1,800.00													-		
(-) Inversiones en Activos Fijos	13,310.00	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	889.78	10,677.33	5,487.07	4,453.70
(-) Egresos por mano de obra		2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	2,483.26	29,799.14	39,116.27	46,553.68
(-) Pago de capital									6,000.00					6,000.00	6,000.00	
(-) Pago de intereses			150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	75.00	75.00	75.00	75.00	1,350.00	900.00	-
(-) Egresos por gastos de fabricacion		1,053.67	2,298.97	982.67	832.67	832.67	982.67	832.67	832.67	982.67	832.67	832.67	4,198.27	15,494.90	21,151.41	37,449.43
(-) 25% Impuesto a la renta														-	2,830.80	11,256.83
(-) 15% participacion laboral														-	1,998.21	7,946.00
(-) Egresos de Administracion y Ventas		3,035.73	2,707.56	3,627.56	3,137.56	3,037.56	3,747.56	5,537.56	3,147.56	3,637.56	3,247.56	3,037.56	4,020.90	41,922.27	60,225.59	64,656.57
Total Egresos	15,110.00	7,462.44	8,529.57	8,133.27	7,493.27	7,393.27	8,253.27	9,893.27	13,503.27	8,068.27	7,528.27	7,318.27	11,667.20	105,243.65	137,709.34	172,316.21
Neto Disponible actividades operativas e inversión	(15,110.00)	(3,204.44)	3,865.99	2,299.12	2,365.85	3,668.58	6,103.31	6,128.44	1,836.37	1,944.10	2,583.83	5,620.76	8,553.15	(3,446.85)	36,091.76	99,814.41
(+) Aportes de Socios	16,200.00													-	-	
(+) Obligaciones Financieras		12,000.00												6,000.00		
(-) Pago de dividendos	-														8,492.40	25,278.11
Efectivo Disponible	1,090.00	8,795.56	3,865.99	2,299.12	2,365.85	3,668.58	6,103.31	6,128.44	1,836.37	1,944.10	2,583.83	5,620.76	8,553.15	2,553.15	27,599.36	74,536.31

CUADRO A8



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

ANEXO 3

DETALLE SOBRE EL EQUIPO PARA EMPAQUETADURA TIPOS DE EMPAQUETADURA, ETIQUETAS ENTRE OTROS

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

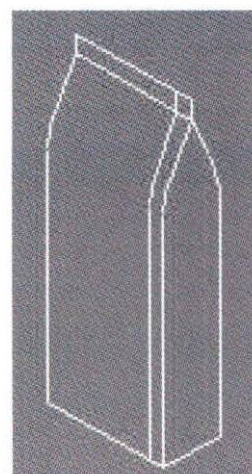
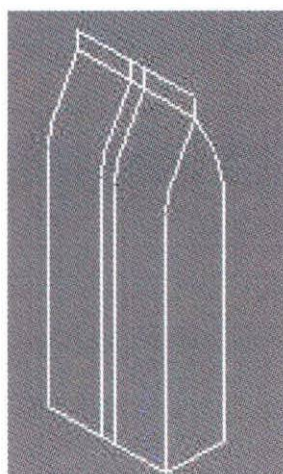
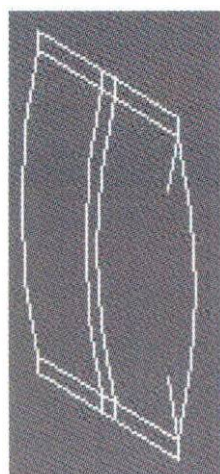
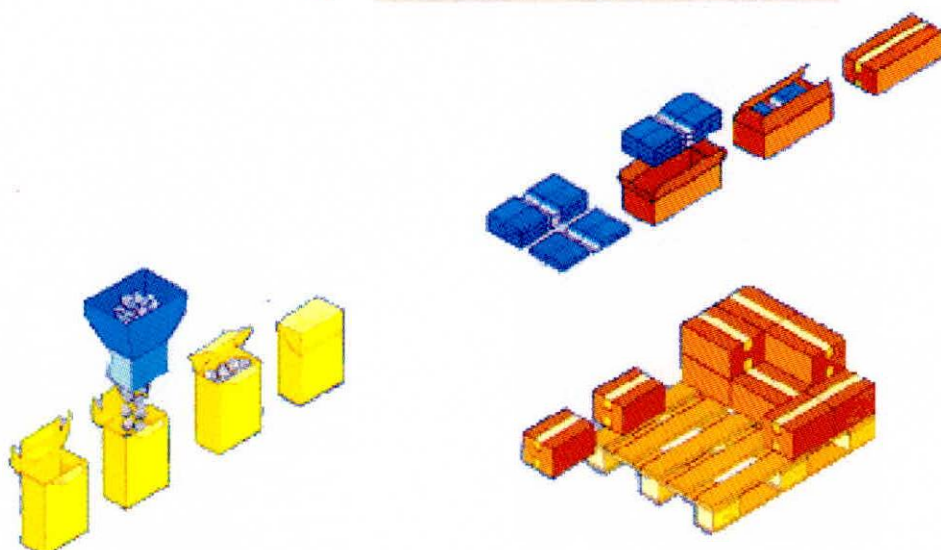
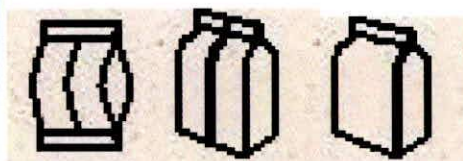


DULCES CORCRIS Cía. Ltda., negocio para la producción de dulces y confites tradicionales de las fiestas del septenario (corpus cristi) en Cuenca del Ecuador, que incluye un emblemático presente para el remembranza de los ciudadanos ausentes y de los visitantes de tan bella ciudad.

PLAN DE NEGOCIO: "DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA, *Corcris*"

Dulces Corcris Cía. Ltda.

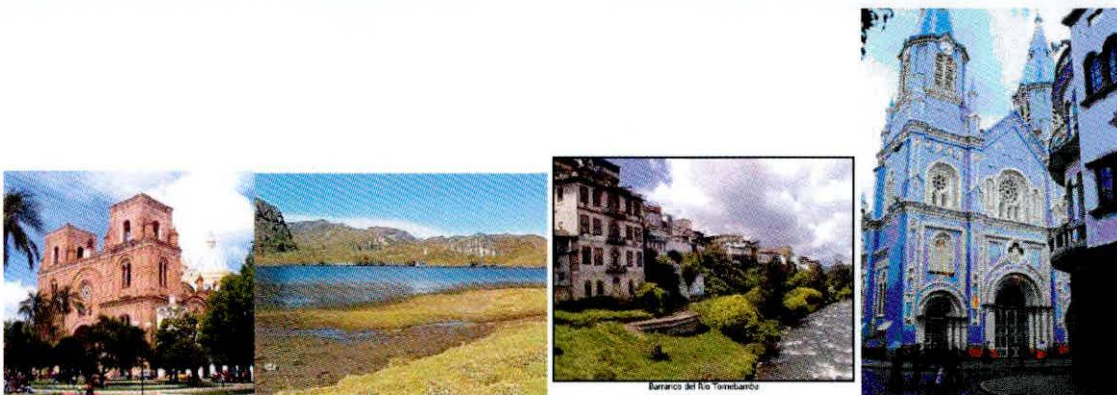
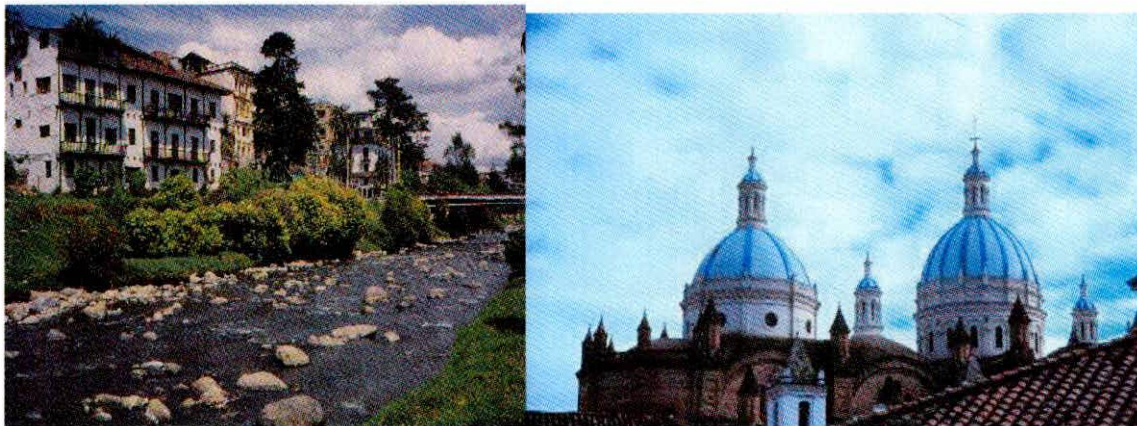
DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA



Diferentes tipos de envase para el empaquetado básico previo al agregado del recuerdo típico, de izquierda a derecha se tiene: el paquete tipo almohada, con costura central y costura vertical desplazada.

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

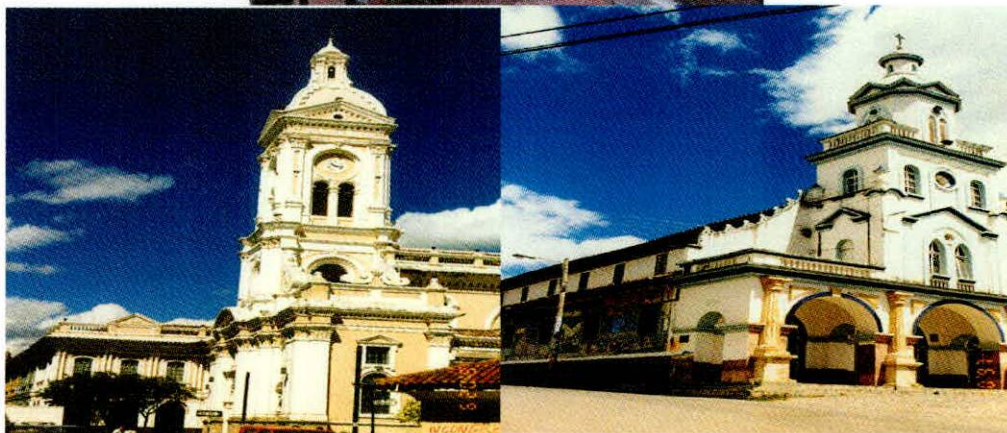


Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

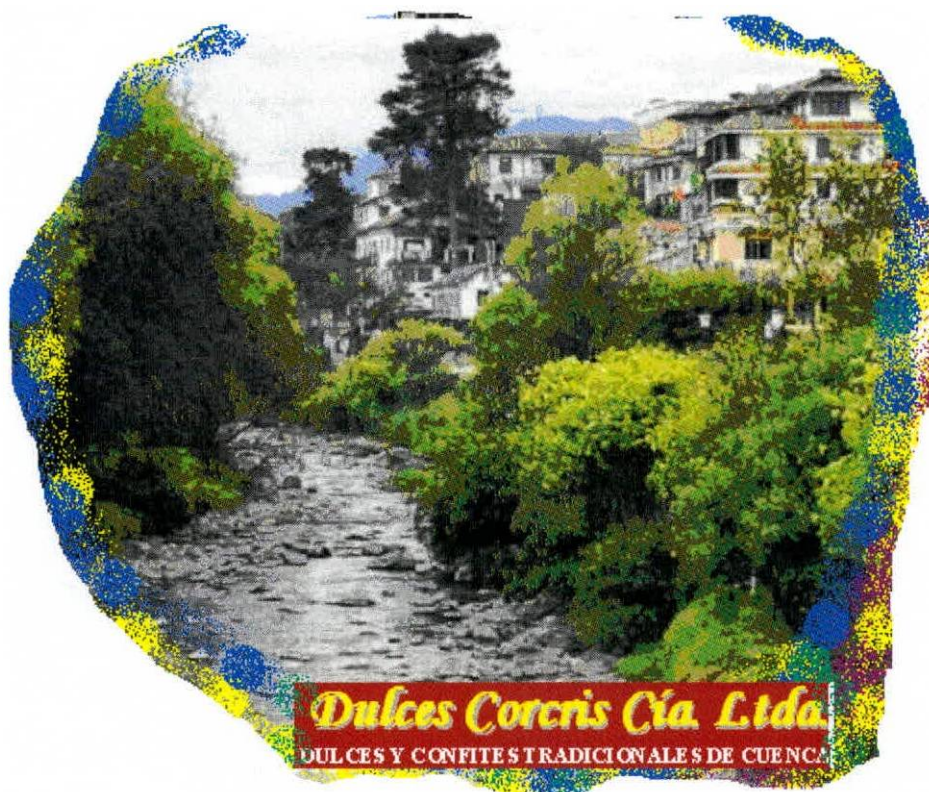


**BIBLIOTECA
ESPAL-ESPOL**



DULCES CORCRIS Cía. Ltda., las tradiciones de Cuenca del Ecuador, presentes en sus dulces y confites de corpus cristi, para el deleite de los paladares propios y del turista, cuyo recuerdo perdurará por su emblemática y distinguida presentación.

Dulces Corcris Cía. Ltda.
DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA



**MOTIVOS TRADICIONALES QUE SERÁN INCORPORADOS
EN ESTAMPADOS, IMPRESOS Y DESPRENDIBLES PARA
RECUERDOS Y ENMARCADOS MINIATURA**



LUGARES Y EDIFICIOS ATRACTIVOS DE LA
ATENAS DEL ECUADOR Y CIUDAD PATRIMONIO DE
LA HUMANIDAD

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA



Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

LUGARES Y EDIFICIOS ATRACTIVOS DE LA
ATENAS DEL ECUADOR Y CIUDAD PATRIMONIO DE
LA HUMANIDAD

**EL ETIQUETADO TAMBIEN TENDRÁN LOS MOTIVOS
CARACTERÍSTICOS DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN**

Dulces Corcris Cía. Ltda.

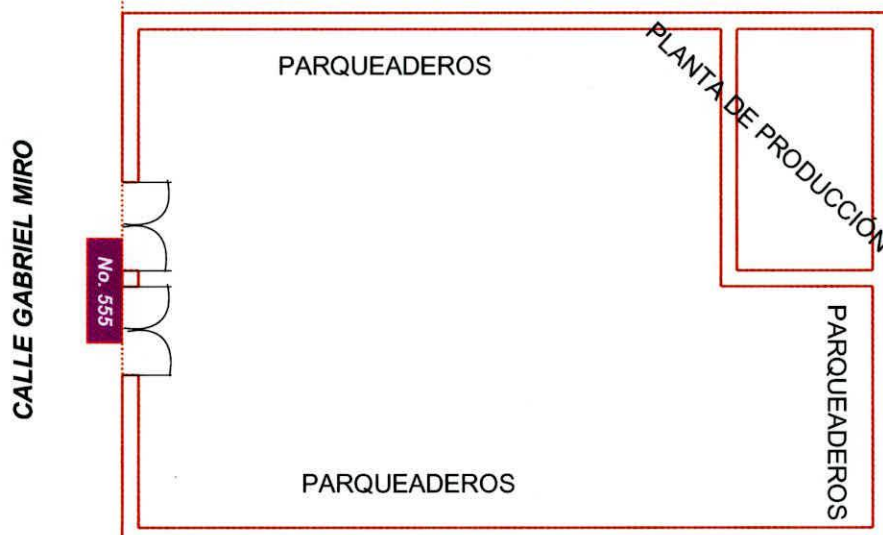
DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

ANEXO 4

PLANO DE UBICACIÓN DE LA PLANTA Y PLANO DE LA DISPOSICIÓN O DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS

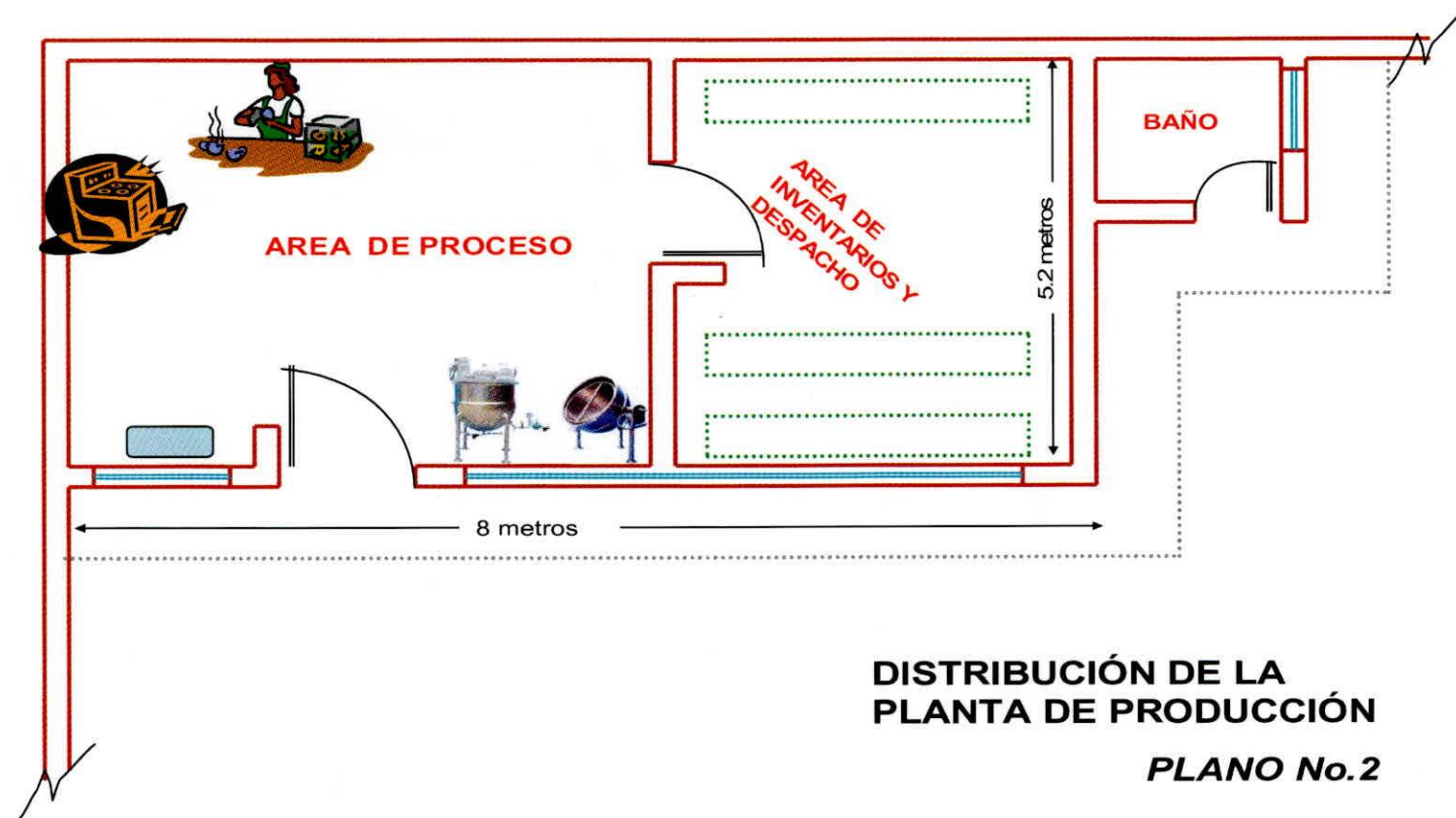


BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL



Dulces Corcris Cía. Ltda.
DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

Ubicación
Plano No. 1





BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

ANEXO 5

FOTOGRAFÍAS DE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO EN LA FERIA DE NEGOCIOS

Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA



Dulces Corcris Cía. Ltda.

DULCES Y CONFITES TRADICIONALES DE CUENCA

