



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION
DE COXINHAS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Ernesto Felipe Aviles Ramos

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
COXINHAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía:

Gabriela Fernanda Lunavictoria Mancheno

Autor:

Felipe Avilés Ramos

Año:

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la elaboración y comercialización de coxinhas en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Felipe Avilés Ramos, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Gabriela Fernanda Lunavictoria Mancheno

Master in Business Administration

CI: 1715673008

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado el trabajo “Plan de negocios para la elaboración y comercialización de coxinhas en la ciudad de Quito”, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Oswaldo Erazo Arboleda
Econ. MBA.
CI. 1709501496

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Felipe Avilés Ramos

C.I. 1716046139

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres María Fernanda y Renzo por el apoyo incondicional que me han dado durante mi carrera universitaria, por ser un ejemplo de vida. Sin su apoyo y cariño no habría podido salir adelante.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres y a todas aquellas personas que me apoyaron durante esta etapa de mi vida y que me alentaron a seguir adelante para cumplir este sueño.

RESUMEN

La empresa que se pretende crear a partir de la elaboración del plan de negocios pertenece al sector de elaboración de alimentos, que forma parte de un importante componente de la economía nacional dentro del indicador producto interno bruto. El producto son las coxhinas, que es un plato importante de la gastronomía brasileña, el cual está hecho a base de pollo, papa y otros saborizantes. El mercado objetivo en el que se pretende comercializar está compuesto por restaurantes, hoteles y caterings. Este mercado se pretende atender a través de un equipo de comercial dentro del cual se encuentra un jefe comercial y un vendedor, estas personas se encargan las estrategias de mercadeo tradicional y digital. En cuanto al tema de producción, la empresa dispone de dos operarios y un asistente de bodega y logística que se encarga del abastecimiento de materia prima y la logística de entrega del producto hacia el mercado objetivo. La inversión inicial para emprender la empresa es \$ 96.275,44, la cual es financiada por el capital propio de \$ 72.206 y crédito bancario de \$ 24.068, este financiamiento no pone en riesgo la liquidez de la empresa porque se dispone de un capital de trabajo inicial de \$ 19.999 que sirve para cubrir el déficit de liquidez durante el año 1. El resultado de la valoración financiera determina que el proyecto es viable porque los indicadores del VAN y TIR son positivos, lo cual concluye que genera valor agregado a sus accionistas.

ABSTRACT

The company that is intended to create from the development of the business plan, belongs to the food processing sector, which is part of an important component of the national economy. The product is the coxhina, which is an important dish of Brazilian cuisine, which is composed of chicken, potatoes and other flavorings. The target market where it is intended to market is the segment of restaurants, hotels and caterings, this territory is covered with the commercial area that is constituted by a commercial manager and seller, these people are responsible for traditional and digital marketing strategies. With regard to production, the company has two operators and a winery and logistics assistant who is responsible for the supply of raw materials and the logistics of delivering the product to the target market. The initial investment to start the company is \$ 96,275.44, which is financed by equity of \$ 72,206 and bank loan of \$ 24,068, this financing does not put the company's liquidity at risk because it has a working capital initial of \$ 19,999 that serves to cover the liquidity deficit during year 1. The result of the financial valuation determines that the project is viable because the indicators of the VAN and IRR are positive, which concludes that it generates added value to its shareholders.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANALISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	5
2.3 Matriz EFE.....	8
2.3 Conclusiones del análisis de entornos	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	10
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	11
3.1.1 investigación cualitativa	11
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	14
3.2 Conclusiones del análisis del cliente.....	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	18
5. PLAN DE MARKETING	19
5.1 Estrategia general de marketing	19
5.1.1 Mercado objetivo.....	20
5.1.2 Propuesta de valor.....	20
5.2 Mezcla de marketing.....	22
5.2.1 Producto	22
5.2.2 Precio.....	25
5.2.3 Plaza.....	26
5.2.4 Promoción y publicidad.....	28

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	31
6.1.1 Misión	31
6.1.2 Visión	31
6.1.3 Objetivos de organización.....	31
6.2 Plan de operaciones	32
6.2.1 Mapa de procesos	32
6.2.3 Ciclo de operaciones	34
6.3. Estructura Organizacional.....	38
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	38
6.3.2 Diseño Organizacional.....	38
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	41
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	41
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	42
7.2.1 Inversión inicial	42
7.2.2 Estructura de financiamiento	42
7.2.3 Capital de trabajo.....	43
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	43
7.3.1 Estado de resultados	43
7.3.2 Estado de situación financiera	44
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	45
7.3.4 Flujo de caja proyecto.....	46
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	46
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	46
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	47
7.4.3 Criterios de valoración	47

7.5 Índices financieros	47
8. CONCLUSIONES.....	48
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El Ecuador al encontrarse en la mitad del mundo es un país en el cual varias culturas se han mezclado gracias a la migración de gente con el pasar de los años, esto se puede evidencia en lo parecida que es la gastronomía a la del resto de países de Latinoamérica, en Ecuador y en Perú se prepara el ceviche, en Colombia tienen arepas las cuales son tortillas de maíz que también se puede encontrar en algunos platos ecuatorianos, esto se debe a la pluriculturalidad que existe en Ecuador.

Actualmente, en nuestro país la industria de alimentos y bebidas tiene la mayor participación dentro de la industria manufacturera nacional con una participación del 38% del total del PIB nacional; “se debe a que el Ecuador genera variedad de alimentos y ha desarrollado una industria en esta rama. En parte se importan insumos y también bienes de capital para la elaboración de diferentes productos que son comercializados tanto en el mercado local y otros en el extranjero” (Ekosnegocios, 2018), bajo estos argumentos se puede concluir que existen oportunidades de negocio para implementar un proyecto, ya que es una industria fuerte que tiene proyección a seguir creciendo.

Dentro de los alimentos de mayor consumo en la dieta de los ecuatorianos se encuentra a la papa, la cual en promedio se consume unos 23Kg por persona al año según un estudio realizado en 2017 (El Comercio, 2017). Con este alimento se puede realizar una gran variedad de platos típicos, así como:

- Locro de papas
- Llapingachos
- Fritada
- Caldo de patas
- Churrasco
- Cuy asado con papas

Como se evidencia la papa es un alimento que es un ingrediente principal y un acompañante necesario para la gastronomía ecuatoriana. Además, es posible evidenciar que la gente consume este alimento en diferentes tipos de presentaciones

Durante la siguiente investigación se pretende evaluar la viabilidad de elaborar un plato de gastronomía extranjera hecho con elementos típicos de la gastronomía nacional. Las “Coxinhas” son parte de los productos típicos que se consumen en Brasil, siendo un producto a base de papa con un relleno de pollo desmenuzado. Hoy en día no hay empresa que este fabricando o comercializando estos alimentos en Ecuador, por lo que se ha considerado una importante oportunidad de negocio.

Bajo estos argumentos se ha decidido empezar con el proyecto de fabricación y elaboración de coxinhas para ser comercializado al sector de “HORECA”s, (Hoteles, restaurantes y caterings). El cual tiene como fin brindar a los consumidores la oportunidad de degustar un plato de otro país, en su ciudad de residencia.

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de coxinhas, empaquetadas y congeladas, manteniendo su sabor por medio del uso de una receta original brasilera.

1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar sobre los gustos y preferencias de los consumidores y determinar si el producto tendrá el nivel de aceptación necesario para ser introducido en el mercado.
- Demostrar la viabilidad del proyecto mediante la elaboración de un análisis financiero.
- Elaborar un plan de estructura organizacional que vaya alineado con las necesidades del proyecto.
- Desarrollar un análisis de fuerzas externas e internas para determinar bajo qué circunstancias el proyecto pueda ser viable

2. ANALISIS ENTORNOS

Clasificación de la industria

En el Ecuador para identificar cuáles son los bienes o servicios que una empresa determinada ofrece, se los agrupa en categorías determinadas, para esto se utiliza un código llamado CIIU, el cual indica a que sector productivo pertenece la empresa.

La industria a la cual el proyecto pertenece es: Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera. Con el código CIIU: C1075.09.01 tomado del INEC, 2018

Dentro de esta industria se pueden encontrar productos de consumo diario y con mucha aceptación, así como las empanadas de verde, pan de yuca, entre otros. Algunas de las empresas más conocidas son: Facundo.

2.1 Análisis del entorno externo

Dentro de todas las variables que se deben considerar al momento de plantear un plan de negocios, hay factores que no dependen de la empresa, ya que son implícitos en el mercado, estos factores deben ser tomados en cuenta ya que el rumbo del proyecto se verá afectado por estas variables.

2.1.1 Entorno externo

Tabla 1. Análisis PEST - Ecuador

Análisis Político		
Factor	Descripción	Impacto
Estabilidad política del país	En el año 2017 se realizaron las elecciones para la presidencia del país, lo cual un año después ha calmado los ánimos de los ciudadanos, además se están creando incentivos para promover el clima de estabilidad política a través de la empresa pequeña (Diario Metro, 2018)	Positivo
Acuerdo multi	Con la firma de tratado con la unión europea	Positivo

partes con la unión europea	toda la maquinaria que se utiliza para la fabricación de alimentos no tendrán aranceles, lo cual disminuye los precios. (Ministerio de comercio exterior e inversiones, 2018)	
Políticas o normas para la comercialización de productos alimenticios	Existe una rigurosa regulación de control de calidad para la producción y venta de alimentos, se requiere de varias aprobaciones previo a su venta.	Negativo
Incremento de la matriz productiva nacional	El gobierno está impulsando a las PYMES con planes de financiamiento a las empresas nacionales. (secretaría nacional de planificación y desarrollo, 2018)	Positivo
Análisis Económico		
Factor	Descripción	Impacto
Indicadores económicos	Para el año 2017 Ecuador cerró el año con un PIB de 103 millones de dólares. El PIB per cápita del país aumentó en un 0,02% con respecto al año 2016	Positivo
Crecimiento de la industria manufacturera	La industria manufacturera es una de las importantes del país teniendo una participación sobre el PIB de casi el 20%, además ha tenido un crecimiento importante en el año 2016 con 4,2% y 2017 con 4,4% (Ekosnegocios, 2018)	Positivo
Industria de alimentos y bebidas.	El aporte de la industria de alimentos y bebidas en la industria manufacturera es de un 38% y en aumento, ya que los productores cada vez consiguen sus insumos de manera más sencilla, también se debe a que muchos de los productos elaborados son de producción primaria (Ekos, 2018)	Positivo
Crecimiento del segmento HORECA.	El sector HORECA representa un 2% de PIB nacional, además tiene una tasa de crecimiento positiva de 4,2% (Ekosnegocios, 2018)	Positivo

Análisis Social		
Factor	Descripción	Impacto
Tasa de desempleo	Las políticas gubernamentales para luchar contra el desempleo han dado frutos al tener una reducción del desempleo de 1,3% en un comparativo entre el año 2017 y 2016, (INEC, 2018)	Positivo
Consumo de papa en el país.	Un estudio publicado por el diario El Comercio revelo que en promedio el ecuatoriano consume al año 23kg de papas. (El Comercio,2018)	Positivo
Crecimiento de la industria de alimentos congelados	Se prevé que la industria de alimentos congelados llegue a una cifra de 363,90 millones de dólares para el año 2024, lo cual es un numero bastante elevado, esto indica que la industria cada vez es más competitiva. (Ekosnegocios, 2018)	Positivo
Análisis Tecnológico		
Factor	Descripción	Impacto
Reducción de precios de maquinaria	Con la firma del tratado con la unión europea se elimina los aranceles a un listado de productos, dentro de este listado se encuentra la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos	Positivo
Variedad de maquinaria	En la actualidad existen varios modelos de la maquinaria requerida para la elaboración de coxinhas, las cuales son para varias cantidades de producción y precios.	Positivo
Insumos para la elaboración del producto	La elaboración de coxinhas no requiere de condimentos extranjeros, todos los insumos necesarios se los encuentra en el mercado local	Positivo

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Para hacer un análisis a profundidad de la industria en la cual se va a desenvolver la empresa, se hará un análisis de las 5 fuerzas de Porter con la

finalidad de entender el panorama en cuanto a competidores, clientes, productos sustitutos y la facilidad de ingreso a la industria para nuevos competidores.

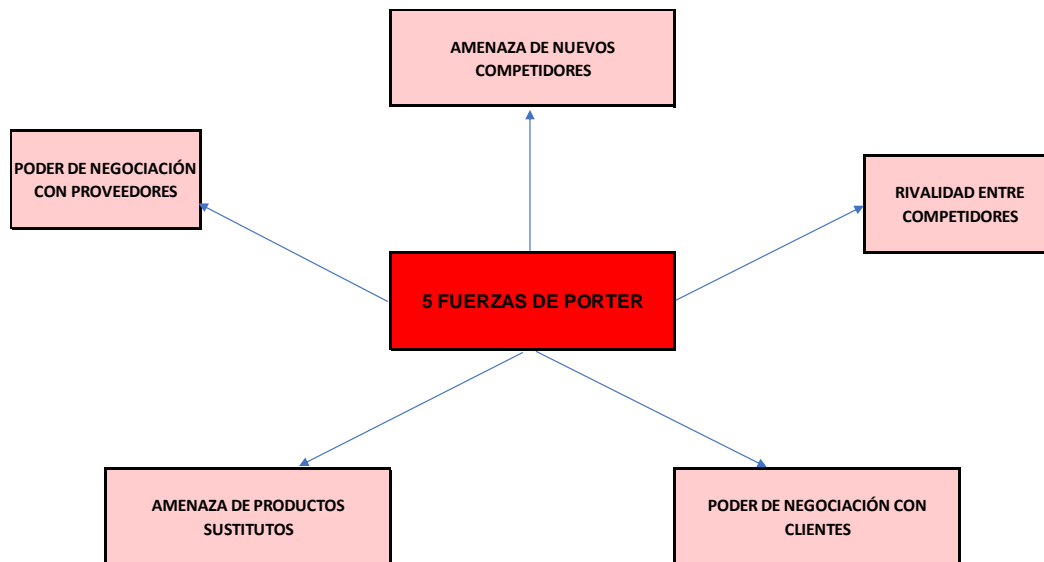


Figura 1. Fuerzas Porter (2015)

Tabla 2. Análisis de la industria (PORTER)

Poder de Negociación de los proveedores.	BAJO
Actualmente existen varios proveedores de los insumos necesarios para la elaboración de coxinhas; al haber tanta rivalidad entre proveedores es más sencillo negociar precios más bajos. Además, el segmento de mercado que el proyecto pretende atacar es altamente valorado por los proveedores ya que se trata de hoteles, restaurantes y caterings. También que los productos necesarios para la producción son producidos en Ecuador en su mayoría.	
Poder de Negociación de los clientes.	BAJO

<p>El producto es nuevo en el mercado, hoy en día no hay una empresa que se dedique a la fabricación de coxinhas, lo cual impide a los clientes encontrar el producto en el mercado, pero también hay la opción de productos sustitutos los cuales los clientes podrían optar, existe una amplia gama de platillos congelados con características similares. Es un alimento muy consumido en Brasil y Portugal (Platos de cine, 2018)</p>	
<p>Amenaza de los nuevos competidores.</p>	<p>BAJO</p>
<p>Para la elaboración de las coxinhas se necesitan ingredientes bastante básicos y fáciles de conseguir en cualquier parte del país, lo que hace que la preparación sea relativamente sencilla, pero como todo producto competitivo requiere de un know-how que en productos alimenticios es complicado de imitar, la receta que se utilizaría para el producto es original brasilero, la cual asegura su autenticidad. La maquinaria necesaria para producir los productos es fácil de encontrar en el mercado y hay una amplia variedad de precios y de calidad.</p>	
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p>ALTO</p>
<p>En el mercado ecuatoriano se puede conseguir una amplia gama de alimentos congelados hechos por empresas altamente reconocidas y valoradas por los consumidores. Algunas de las empresas que se puede encontrar con productos sustitutos son, Naturissimo y Facundo, estas son empresas ya posicionadas en el mercado y con ingresos altos. Además, que produce menos desperdicio y es algo que los clientes aprecian. (El Productor, 2018)</p>	
<p>Rivalidad entre competidores</p>	<p>ALTO</p>
<p>Según el código CIU que se determinó para el producto, se encontró que existe una vasta cantidad de competidores directos e indirectos, los cuales tienen una larga experiencia en el mercado de alimentos congelados, dándoles una ventaja sobre las empresas más pequeñas.</p>	

A continuación, se presenta una lista de las empresas mencionadas

Tabla 3. Empresas de la competencia

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTON	CIUDAD
716135		AGRODEALIMENTOS CIA.LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO
715175	993068012001	ALIMENPRO DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS PROCESADOS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
144030		ALIMENTOS EXPRESS ALIMPRESS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
714822	993065692001	ALIMENTOS PAUD FOOD COMPANY PAUFOOD S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
158036	1792089182001	ALIMENTOS TRADICIONALES INDUSTRIALIZADOS ALITRIN CIA.LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO
305309	992996226001	ALIMPRECO S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
303745	1792664314001	ALPASSO S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
167930		APICULTURA & GASTRONOMIA S.A. APIGASTRO	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
300409	1792546613001	BUENA NOTA BUENNOTA CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	PUEMBO
711961	1792752922001	BURRITOS DONKEYFOODS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
700443	992900261001	CESARIP S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
39687	791710294001	CHESCO PIZZERIA CIA.LTDA.	EL ORO	MACHALA	MACHALA
164235	1792525187001	COCINA GOURMET LUNCH TIME S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
180929	1792525187001	COMPAÑÍA COLOR SIETE MUNDIAL SIETE S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
700003	992900644001	FENICIA FOODS FENIFOODS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
168376	992805986001	FOOD AND SPORTS S.A. FOODSPORTS	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
705387	1792632676001	GARZÓN CORPORATION PRODUCTORA DE ALIMENTOS GALIMCOR CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
301157	992911220001	INDUSTRIA ALIMENTICIA SAAVEDRA & CALDERON SAACAL S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
704272	1792612977001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS TRADICIONALES ECUATORIANOS INDALEC S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
300456	992893524001	JIREH - HELADERIA Y PASTELERIA JIHEPAS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL

2.3 Matriz EFE

Tabla 4. Matriz de factores externos, EFE

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Crecimineto de segmento HORECA	9%	4	0,36
2	Acuerdo con union europea	5%	3	0,15
3	Incremento de la matriz productiva nacional	6%	4	0,24
4	Varios proveedores de la materia prima	6%	3	0,18
5	Crecimiento de la industria manufacturera	7%	4	0,28
6	Industrai de alimentos y bebidas	8%	3	0,24
7	Consumo de papa en el país	8%	4	0,32
8	Tasa de desempleo	6%	3	0,18
9	Estabilidad política del país	5%	3	0,15
10	Reducción de precios de maquinaria	9%	4	0,36
TOTAL		69%		2,46
AMENAZAS				
11	Políticas y normas para comercializar productos alimenticios	6%	2	0,12
12	Crecimiento de la industria de alimentos congelados	4%	2	0,08
13	Insumos para la elaboracion del producto	4%	1	0,04
14	Consumidores no conocen el producto	3%	1	0,03
15	Gran variedad de productos sustitutos	2%	2	0,04
16	Cantidad de competidores	6%	2	0,12
17	Competencia con varios años en el mercado	4%	1	0,04
18	Receta facil de imitar	2%	1	0,02
TOTAL		31%		0,49
TOTAL GENERAL				2,95

Se obtuvo una puntuación de 2,95, que según la teoría del libro de Fred de administración estratégica es un valor positivo para el proyecto, ya que esta por sobre la media, es decir que hay más oportunidades que amenazas.

Con los datos que se obtuvo con el cálculo de matriz EFE, se puede evidenciar que las fortalezas son superiores a las amenazas, por ende, hay una gran oportunidad para entrar en el mercado con el producto.

Si bien las coxinhas son un producto nuevo en el mercado, son únicas ya que no hay una empresa en el país que produzca tal alimento, dándole al proyecto una ventaja competitiva sobre la competencia.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

Después de haber analizado datos del entorno en el cual el proyecto tiene que competir, se puede concluir algunas cosas, entre ellas está que el mercado de comida congelada es complejo ya que existe mucha competencia, pero a su vez hay un creciente mercado potencial, la economía en el país está empezando a crecer y cada vez las industrias están tomando fuerza gracias a las reformas gubernamentales y a las políticas de apoyo a las PYMES. Adicionalmente las tendencias de consumo han pasado por un proceso de cambio, en el cual se está adaptando a productos extranjeros y adaptándolos al día a día. En conclusión, se puede decir que el mercado es altamente exigente, pero es viable ver resultados positivos.

En conclusión, se puede decir que las fuerzas de la teoría de Porter que rodean al proyecto lo ponen en un panorama complejo, ya que se trata de un producto que no se hace en el país, pero la competencia que hace productos sustitutos y similares son grandes y muy bien establecidas en el mercado lo cual hace que el alcance a clientes sea complejo. Por parte de los proveedores es bastante más sencillo lo que se puede evidenciar ya que hay algunos y se podría negociar precios y se puede abastecer de materia prima de manera sencilla. La entrada de nuevos competidores es una amenaza constante ya que se trata de alimentos y es algo que continuamente está en crecimiento, cada vez hay más

empresas intentando establecerse en el mercado con productos altamente competitivos. En resumen, se puede concluir que las fuerzas mencionadas son complejas y el mercado tiene mucha competencia, con la diferencia que el producto no se elabora en ninguna parte del país.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El punto inicial del análisis del cliente es el planteamiento del problema, pregunta e hipótesis de investigación en base a los siguientes criterios:

- **Problema de investigación**

¿Cuál es el nivel de aceptación de la coxinha entre los consumidores que asiste a restaurantes en la ciudad de Quito?

- **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características y atributos que debe cumplir un alimento comercializado en un restaurante para satisfacer las necesidades de los consumidores de la ciudad de Quito?

¿Cuál es el rango óptimo de precios que está dispuesto a pagar el propietario y/o chef encargado de las compras de un restaurante por un empaque de 6 coxinhas?

¿Cuál es el medio que utiliza con mayor frecuencia el propietario y/o chef de un restaurante para conocer sobre nuevos productos alimenticios?

¿Cuál es canal de distribución adecuado para comercializar un producto alimenticio en los restaurantes de la ciudad de Quito?

- **Objetivos de investigación**

Determinar las características y atributos que debe cumplir un alimento comercializado en un restaurante para satisfacer las necesidades de los consumidores de la ciudad de Quito.

Investigar el rango óptimo de precios que está dispuesto a pagar el propietario y/o chef encargado de las compras de un restaurante por un empaque de 6 coxinhas.

Conocer el medio que utiliza con mayor frecuencia el propietario y/o chef de un restaurante para conocer sobre nuevos productos alimenticios.

Descubrir el canal de distribución adecuado para comercializar un producto alimenticio en los restaurantes de la ciudad de Quito.

- **Hipótesis de investigación**

Los consumidores gastronómicos de la ciudad de Quito que asisten a un restaurante buscan un producto alimenticio que tenga un sabor agradable y sus ingredientes sean de buena calidad.

El rango óptimo de precios para adquirir un paquete de 6 coxinhas para el encargado de compras de un restaurante se ubica entre \$ 5,50 y \$ 9,90.

El medio de comunicación que utiliza el propietario y/o chef de un restaurante para conocer sobre nuevos productos alimenticios son las redes sociales, revistas especializadas y vistas directas del proveedor.

El canal de distribución adecuado para comercializar un producto alimenticio en los restaurantes de la ciudad de Quito es el canal directo sin la presencia de intermediarios porque incrementaría el precio final.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 investigación cualitativa

La investigación cualitativa es definida por Bernal (2014) como la recolección de información mediante la opinión y apreciación de los participantes de la investigación, para clasificar los datos no se utiliza técnicas numéricas o estadísticas.

Entrevista a expertos

El perfil de los participantes en la entrevista a expertos es el siguiente:

Tabla 5. Perfil de los expertos

	Experto 1	Experto 2
Nombres y apellidos	Andrés Eguiguren	Renzo Andrade
Edad	30 años	49
Profesión	Chef	Ingeniero Comercial
Lugar de trabajo	Sloopy Joes	KALIZENT S.A.
Experiencia	8 años	25 años
Duración de la entrevista (minutos)	15 minutos	12 minutos
Tipo entrevista (presencial, telefónica, correo electrónico, virtual)	Presencial	Presencial

Resultados de la entrevista 1:

A través de la entrevista nos pudo informar que la gastronomía en el país es compleja ya que el mercado se mueve mucho por las modas, es decir siempre la gente busca algo novedoso lo cual se vuelve tendencia, pero después de un tiempo pierde clientela, así como ha pasado con los foodtrucks que ahora casi no se los puede encontrar.

Además, Andrés nos supo explicar que para que un restaurante o un producto tenga éxito en un mercado tan complejo como es el de alimentos no solo hace falta que tenga buen precio o buena calidad, hay que darle una experiencia diferente y única al consumidor para que el mismo vuelva a consumir tal producto.

Hay que buscar un diferenciador lo suficientemente fuerte como para que los consumidores sean leales un plato. A pesar de que los consumidores quiteños son consumidores de un plato en específico.

Resultados de la entrevista 2:

La opinión del segundo experto se centra en la disponibilidad de maquinaria para la elaboración del producto y su perspectiva respecto a la industria de elaboración de alimentos. Los principales hallazgos determinan que en el país existe una importante industria metalmecánica que se encarga del equipamiento del sector de elaboración de alimentos y restaurantes, los precios de los equipos son competitivos y menores que los importados. La materia prima utilizada cumple con los requerimientos técnicos del INEN.

Con respecto a la industria alimenticia, el experto opina que se encuentra en una fase de crecimiento y que existen varios proyectos nuevos que se han desarrollado durante el año 2018, especialmente vinculados con la elaboración de derivados de proteína animal y enfocados en un segmento de mercado tipo gourmet.

Grupo focal

Dentro del análisis cualitativo para entender de mejor manera al mercado se realizó un grupo focal

El grupo focal se realizó el miércoles 13 de junio en el local “Sloopy Joe’s” al cual asistieron 8 personas dueños de restaurantes de comida americana, comida típica ecuatoriana y europea. Además, se contó con la presencia de dos consumidores potenciales con el fin de evidenciar si el mercado quiteño es el óptimo para comercializar coxinhas. Para esto se realizó una ronda de preguntas para entender como son los hábitos de consumo de la población quiteña.

Algo que los participantes supieron expresar claramente que el mercado de alimentos en Quito es muy complejo ya que la gente consume mucho las

modas y dejar un producto posicionado en el mercado es una ardua tarea que requiere mucho tiempo, esfuerzo y capital.

Los dueños de restaurantes están abiertos a la posibilidad de incursionar en gastronomías extranjeras ya que siempre hay mercado para todo producto.

Además, explicaron que lo más importante que ellos ven en un producto es su calidad y luego es la experiencia que les brinda a los consumidores, no es suficiente con que el producto tenga buen sabor o sea económico. Si el cliente siente que puede conseguir algo mejor en otro lugar va a buscar otras opciones.

Supieron explicar porque el producto coxinhas si tendría una aceptación por parte de los consumidores de la ciudad de Quito. Mencionaron también que debido a que no existen más de 2 restaurantes de comida brasilera en la ciudad y que lamentablemente estos carecen de buena calidad, ellos estarían dispuestos a incluir en sus menús este delicioso aperitivo o bocadillo para que la gente lo disfrute antes o entre sus comidas.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para obtener datos numéricos útiles para la investigación actual se realizó una encuesta virtual la cual fue enviada a personas que trabajan en algún establecimiento de expendio de comida, como hoteles, restaurantes y/o cafeterías. Además, se contó con la participación de consumidores que son habituales visitantes de restaurantes en la ciudad de Quito.

Resultados de la encuesta

Género y edad de los encuestados: los participantes de la encuestas son 50%. El 34% de los encuestados tienen entre 18 y 24 años, 36% tienen entre 25 y 35 años, 22% entre 35 y 50 años y 8% son mayores a 50 años.

Caracterización del encuestado: el 58% trabaja en un restaurante o es propietario de este tipo de negocio. De las personas que trabajan en el sector de alimentos, el 73% tienen restaurantes, 23% trabajan en hoteles y 3%

trabajan en catering. El 40% son dueños y 60% son trabajadores. El 42% son consumidores habituales en restaurantes y cafeterías de la ciudad.

Comportamiento del consumidor: el 88% de las personas que trabajan en un restaurante adquiere productos congelados para la preparación del menú. El 56% compra alimentos crudos y 34% alimentos preparados.

Producto

Factores para decidir la compra de alimentos congelados: el principal factor es la calidad con el 42%, el 18% menciona al precio, 18% escoge el trato con el proveedor, 18% la aceptación del público y 6% indica la forma de pago.

Disposición de compra: el 86% menciona que si compraría alimentos congelados de productos que sean preparados bajo una receta internacional.

Conocimiento del producto: el 79% ha escuchado acerca de los productos "ready to eat". El 61% ha consumido las coxinhas y el 76% está de acuerdo con recibir información sobre estos productos "ready to eat".

Plaza

Lugar de compra: el 52% compra sus productos congelados a través de distribuidores, 34% los adquiere con mayoristas y 14% en autoservicios.

Promoción

Medio de promoción: el 70% indica que las redes sociales es el medio adecuado para conocer acerca de los alimentos "ready to eat", 14% escoge el correo electrónico y 16% menciona a las revistas especializadas. El tipo de promoción que se ajusta a la necesidad de los consumidores es la entrega de combos con el 33%, descuento en el precio con el 25%, entrega de producto adicional 30% y obsequios 11%.

Precio:

Precio: el 70% pagaría entre \$ 7 y \$ 8 por un paquete de 500 gramos de coxinha, 15% pagaría un precio entre \$ 5 y \$ 6, 11% pagaría un precio entre \$ 9 y \$ 10. El resultado del análisis de precios según el modelo de Van

Westendorp es un rango de precio entre \$ 6 y \$ 9, precio de mercado \$ 7,56 y precio óptimo \$ 8,06, como se muestra en la siguiente figura No. 2:

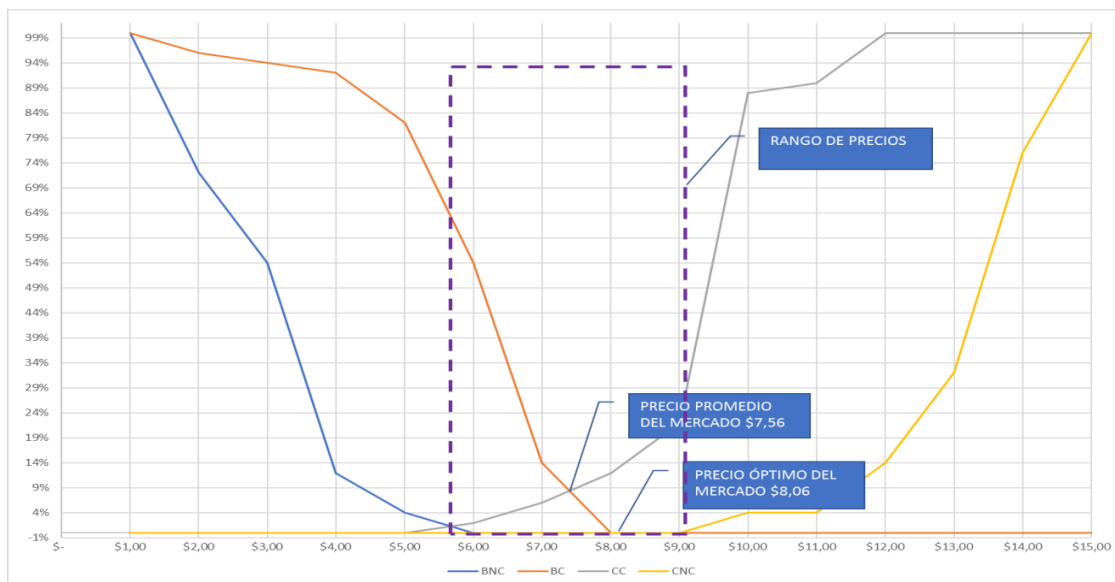


Figura 2. Análisis Van Westendorp

Análisis multivariable de los resultados

Para profundizar en el análisis de los resultados de la encuesta se realiza el siguiente cruce de variables de investigación, los gráficos respectivos se encuentran en el anexo No.2

Lugar de compra – Tipo de establecimiento: las cafeterías tienen predilección por adquirir en distribuidores un 57%, catering con el 66% y restaurantes con el 54%. En el caso de los hoteles prefieren adquirir sus productos a los mayoristas (fabricantes) con el 67%.

Alimentos ready to eat – tipo de consumidor: las personas entre 18 y 35 años tienen mayor conocimiento sobre los alimentos ready to eat, que las personas mayores a 35 años. Con respecto al género, el 51% de las mujeres conoce el producto y 49% de los hombres, en este caso no existe diferencia debido a que es una distribución similar a la distribución de la encuesta.

Tipo de promoción y edad consumidor: las personas entre 18 y 35 años prefieren la promoción tipo combo, las personas entre 35 y 50 años tienen preferencia por los descuentos y 2x1, las personas mayores a 50 años tienen preferencia por la entrega de producto en 2x1.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

La participación de los encuestados y grupo focal determina que el principal factor para la decisión de compra de alimentos es la calidad de producto, seguido de precio y aceptación del público que asiste al restaurante. Esto indica que, para los propietarios de restaurantes, la calidad de la materia prima es superior a la aceptación de público, al momento de decidir sobre la incorporación de nuevos componentes de su menú.

El rango de precios aceptado por los participantes en la encuesta se ubica entre \$ 7y \$ 8 dólares por un paquete de 500 gramos de coxinhas, aplicando el modelo de Van Westendorp establece que el precio se ubica en un rango entre \$ 6 y \$ 9. Siendo el precio óptimo \$ 8,06.

En este sentido se puede concluir que existe una paridad en el precio final de la coxinha, es importante mencionar que esta consulta al precio para el consumidor final, en el caso de venta a restaurantes y/o cafeterías el precio tendría que ser menor a este rango para que el producto sea atractivo para el propietario del restaurante.

El medio de mayor aceptación para los propietarios de restaurantes son los canales digitales, como las redes sociales, correo electrónico e internet. A criterio de los expertos, la promoción de los productos para restaurantes también se puede realizar en revistas especializadas o con la participación de ferias gastronómicas. En este sentido, es muy importante tener personal capacitado para exponer a las coxinhas.

En lo que respecta al canal de distribución existe una marcada tendencia de los propietarios de los establecimientos a comprar sus insumos alimenticios a través de distribuidores o mayoristas, es poco común que adquieren sus

insumos en los autoservicios. Este aspecto es importante para construir la estrategia de plaza acertada con las necesidades del mercado objetivo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La construcción de la oportunidad del negocio se establece en base a la información que se analizó en el entorno externo y competitivo, especialmente los factores que impulsan el proyecto. El segundo aspecto que fundamenta la oportunidad de negocio es la información recolectada en el análisis del cliente.

Una oportunidad de negocios se constituye el hecho que la industria de alimentos representa el 38% de la manufactura en el país, esto muestra que es un segmento económico que tiene alta incidencia en la estructura socioeconómica del país, debido a su capacidad para generar empleo y pago de tributos, por lo tanto, participar de esta industria es importante para un proyecto enfocado en introducir al mercado un alimento tradicional de la cocina brasileña.

Después de hacer un análisis interno y externo del proyecto se puede decir que es factible llevarlo a cabo, ya que existe la oportunidad dentro del mercado quiteño, porque no existe una empresa que elabore tales productos.

En la investigación de mercados se pudo evidenciar que si existe un mercado que estaría dispuesto a consumir el producto, además que los dueños de los restaurantes con los que se realizó el focus group expresaron que siempre y cuando el producto sea bueno no ven porque no lo venderían en sus locales, lo cual es positivo. Con las encuestas se evidencia que si hay personas que conocen sobre el producto.

Con los resultados del análisis del entorno externo los factores están un tanto en contra del proyecto ya que existe una amplia gama de productos sustitutos los cuales ya están posicionados y han logrado fidelizar a sus consumidores,

los distribuidores en general van a buscar un producto de alta calidad a bajos precios, lo cual complica la venta en ciertos lugares.

Con relación a la disponibilidad de proveedores, el análisis de las fuerzas de Porter, determinó que existe en el país, facilidad para acceder a empresas pecuarias, que comercializan el insumo principal que es la carne de pollo. Este hecho permite a la empresa negociar condiciones de compra que se acoplen con la estructura financiera y permitan el uso de crédito.

En la investigación de mercado se determinó que los dueños de restaurantes están abiertos a la posibilidad de incursionar en gastronomías extranjeras ya que siempre hay mercado para todo tipo de producto, porque el comportamiento de los consumidores ha cambiado y tienen mayor disposición al consumo de platos provenientes de otras latitudes.

Además, explicaron que lo más importante que ellos ven en un producto es su calidad y luego es la experiencia que les brinda a los consumidores, no es suficiente con que el producto tenga buen sabor o sea económico. Si el cliente siente que puede conseguir algo mejor en otro lugar va a buscar otras opciones.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing sirve de guía y enfoque en la construcción del plan de marketing (Best, 2014), la misma que se considera la más adecuada y que servirá de guía para el plan de marketing es la manera en que se enfoca, la cual es definida por Hill (2012) como, “la concentración por parte de la empresa en un segmento de mercado que tiene características homogéneas”.

La estrategia de enfoque busca especializarse en un nicho de mercado para atenderlo de la mejor forma, segmentando de manera más acertada a los potenciales compradores de la empresa a diferencia de la competencia que se dedica atender a los clientes de manera más general, tratando de acaparar la

mayor cantidad posible de clientes. En este sentido, se busca entregar un producto de alta calidad elaborado a base de papa con un relleno de pollo desmenuzado llamado “Coxinhas” plato que forma parte de los platos típicos que se consumen en Brasil, el producto está dirigido específicamente al segmento HORECA (Hoteles, restaurantes y caterings) con el fin de que los comercialicen dentro de su menú.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se determina en base a la siguiente segmentación:










Tabla 6. Mercado Objetivo

TIPO DE MERCADO	HORECA: HOTELES, RESTAURANTES Y CATERING
NÚMERO DE EMPRESAS BAJO EL CÓDIGO CIIU C10750901	1.666
SEGMENTACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA: CAPITAL MÍNIMO \$ 10.000	129
SEGMENTACIÓN POR UBICACIÓN	Negocios ubicados en barrios de mayor renombre

5.1.2 Propuesta de valor

Para diagramar la propuesta de valor se utiliza el modelo Canvas, el cual permite describir a través de un lienzo los componentes que permiten caracterizar la esencia del negocio y generar valor para los clientes en base de la satisfacción de sus necesidades.

Tabla 7. Modelo Canvas

<p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Proveedores de materia prima Proveedores de empaques y etiquetas Empresas de transporte y logística</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Selección de proveedores Diseño de estrategias de venta Esquema de atención a los clientes HORECA Proceso de producción del producto</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p>  <p>Ofrecer un producto de calidad elaborado en base de papa con un relleno de pollo desmenuzado conocido con el nombre de Coxinhas, utilizando materia prima ecuatoriana de calidad bajo la dirección de una receta brasileña.</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Página web, redes sociales, correo electrónico, asistencia a ferias</p>	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>Restaurantes. Hoteles Caterings en la ciudad de Quito.</p>
	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p>  <p>Compra de materia prima Talento humano calificado y con experiencia Herramientas de comercialización y comunicación, recursos financieros</p>		<p><u>CANALES</u></p>  <p>Canal directo mediante fuerza de ventas, Convenio con hoteles, restaurantes y caterings. Canales digitales</p>	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Gastos relacionados con la compra de la materia prima, administración, promoción del producto. Costo de venta</p>		<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p>  <p>Inversión inicial: accionistas y crédito bancario, capital propio. Ingreso por las ventas del producto</p>		

5.2 Mezcla de marketing

Según Kotler el mix de marketing se define como “El proceso de diseño e integración de varios elementos del marketing, con el fin de cumplir los objetivos corporativos”. Dentro de este análisis se presentará una propuesta para la mezcla de marketing que incluye detalladamente información de las 4 P's.

5.2.1 Producto

De acuerdo con la definición dada por la AMA (American Marketing Association) el producto es Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado" (2018).

El producto que se va a ingresar en el mercado son las coxhinas, plato típico de Brasil en forma de muslo de pollo o de lágrima, elaborado a base de papas y pollo cocinado y desmenuzado y de aspecto similar al de una croqueta, el cual es empanizado, empaquetado y congelado para comercializar en el mercado.

Atributos

El principal atributo del producto es los ingredientes a partir de los cuales se elabora la coxhina, ya que provienen del pollo y la papa, cuyas propiedades son de gran beneficio al organismo humano por su alto contenido nutritivo.

Los ingredientes que se requieren para la elaboración de 500 gramos de coxhinas es la siguiente:

Tabla 8. Materia prima para elaborar las coxinhas

Materia prima	Porcentaje	Cantidad (g)
Papa	50,00%	908
Pollo	12,00%	454
Cubos de caldo de pollo	12,00%	4 u
Mantequilla	3,00%	130
Agua	16,00%	100
Sal	3,00%	15
Comino	0,20%	1
Perejil	1,00%	50
Cebolleta picada	0,40%	50
Harina de trigo tamizada	0,40%	681
Pimienta	0,40%	2

Huevos	0,40%	120
Pan rallado	0,20%	200
	Total gramos:	500

La composición nutricional de la coxhina en base a una porción de 100 gramos es la siguiente:

Tabla 9. Composición nutricional porción 100 grms

Calorías: 225 cal	Carbohidratos: 9g	Fosforo: 26 mg
Sodio: 850 mg	Energía: 197 kcal	Valor Energético: 54 kcal
Azúcares Totales: 0 cal	Vitamina A: 5 ug	Grasa: 0,9 g
Proteínas: 12g	Vitamina C: 24 mg	Niacina: 0,36 mg

Branding

El branding es una herramienta eficaz para la empresa al momento de transmitir el mensaje al consumidor y captar su atención, por tal razón la empresa ha visto la necesidad de crear su propia marca. El nombre de la marca es Xhines en alusión a los muchines ya que el producto tiene la forma de un muchin.

Logotipo: Para el diseño del logotipo se utilizó como isologo la imagen de una canasta y dentro de ella la imagen de las coxhinas, en la parte inferior se encuentra el nombre del producto con una tipografía sencilla en color negro.



Figura 3. Logotipo

Colores: Los colores utilizados en el logotipo son el negro como color primario para transmitir tranquilidad, poder y elegancias y el color blanco como secundario que transmite sencillez.

Slogan: Como muchines, pero no... se seleccionó este eslogan con el fin de transmitir al consumidor que Xhines es un producto similar a un muchin por su forma y relleno pero con elaborados bajo la receta brasileña con ingredientes ecuatorianos.

Envase del producto

El producto empaquetado tendrá un peso total de 500 gramos, cada empaque contiene cuatro coxhinas de 125 gramos cada una, el producto contará con un empaque primario y secundario con el fin de mantener las características y propiedades del producto. Para el empaque primario se utilizarán unas bolsas de Nylon coextruido/LDPE de alta densidad, este material posee características ideales para proteger y conservar las propiedades del producto, así como mantener su frescura en el proceso de congelamiento, previene el crecimiento de microorganismos y bacterias pues están diseñadas para ser utilizadas como empaque de alta barrera en procesos de empacado al vacío, el empaque secundario lo conforma una caja troquelada que a su vez contiene a las coxhinas empacadas y congeladas.

En el empaque terciario que comprende las cajas donde irán los paquetes de coxhinas serán en cartón doble para aguantar el apilamiento y las dimensiones son 40 cm de largo x 20 cms de ancho y 28 cms de alto.

Etiqueta

La etiqueta del producto cumplirá con lo dispuesto por el Ministerio de Salud a través del organismo de control ARCSA, la misma que debe contener la composición nutricional del producto con los ingredientes y aporte calórico respectivo, contará con el semáforo nutricional que es obligatorio para todos los productos que sean para el consumo humano

El etiquetado de los alimentos preenvasados debe contar con el nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto y especificaciones, nombre, dirección y manera de contacto del fabricante y/o distribuidor, fecha de producción y periodo de validez, condiciones de almacenamiento, número de licencia de producción de alimentos, código estándar del producto, y otras informaciones que deben marcarse (Prochile, 2014).

En la etiqueta se hará constatar la siguiente información respecto del peso, forma de preparar, fecha de caducidad, vida útil y modo de conservación:

Peso: 500 g

Forma de preparación: Sin descongelar en: Fritura: 5 min 170°C/335°F o en Horno: 34 min 180°C/350°F.

Vida útil: 240 días.

Modo de Conservación: Congelación a -18°C

5.2.2 Precio

Estrategia general de precios

De acuerdo con la definición de Kotler & Armstrong (2012) precio es “el resultado final de la operación de recursos que conduce a la elaboración del producto”. En el caso del plan de negocios, se enfoca en un producto alimenticio y se utilizará la estrategia de fijación de precios por costos la cual fija el precio a través del costo de venta más un margen de rentabilidad por lo cual, debe considerar aspectos adicionales al costo de materia prima e insumos, como los gastos de operacionales, salarios más un margen de rentabilidad, como se muestra en la siguiente tabla:

Detalle costo empaque	Valor
Materia prima	2,02
Mano de obra directa	1,33
Costos indirectos	0,38
Costo de producción	3,73
Gastos	1,64
Costo de venta (costos + gastos)	5,38
Margen de utilidad	23,87%
Precio empresa	6,66

El precio del empaque se determina en \$ 6,66, el cual se fija a través de los costos y gastos más un margen de rentabilidad de 23,87% que le permite generar utilidad a la empresa.

El principal factor determinante para el alza de precios es la inflación, la cual se toma en cuenta para el desarrollo del plan financiero, otros factores que pueden incidir es un incremento puntual de la materia prima, especialmente en la carne de pollo, que es el principal ingrediente de la preparación culinaria.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que la empresa utilizará para la fijación de precios de entrada es la de penetración, según Kotler & Armstrong (2012, p. 391) consiste en “conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado”.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste empleada en la introducción del producto es la estrategia de bonificación, por medio de la cual se entregará un 20% adicional de producto durante los seis meses de presencia del producto en el mercado, es decir el empaque contendrá una cantidad de 600 gramos.

De esta manera se espera fidelizar a los clientes que deciden comprar el producto en las fases de introducción, adicionalmente se debe contar con el respaldo promocional y publicitario de parte de los supermercados, para que transmitan esta promoción hacia el consumidor final.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución se utilizará la estrategia exclusiva, en vista de que no se utilizará ningún intermediario para la comercialización del producto y

será la empresa quien se encargue de manera directa de colocar el producto en el mercado objetivo.

Estructura del canal y nivel de distribución

El canal de distribución para la entrega del producto al mercado es el directo, este canal se caracteriza porque no se requiere de intermediarios, en este sentido la cadena de distribución se establece de la siguiente manera: la empresa comercializa y coloca el producto directamente a los hoteles, restaurantes y caterings para que sean comercializados en sus instalaciones, de acuerdo al siguiente esquema:



Figura 4. Canal de distribución directo

Localización del proyecto

Se debe considerar un punto estratégico para la ubicación del proyecto, por lo que se ha tomado en cuenta factores como la cercanía a proveedores, vías de acceso, facilidad de movilización y costo del arriendo, en este sentido se ha seleccionado que la ubicación de la planta en el norte de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Carcelén donde existe una zona industrial que cuenta con los permisos de suelo respectivos para realizar actividades industriales. El arriendo estimado por un galpón y oficina administrativa es de \$800,00.

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia promocional

La estrategia promocional mediante la cual la empresa enfocará las actividades de promoción es la estrategia de “pull”, la misma que según Kotler & Armstrong (2014, pág. 425) consiste en que “el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y la promoción) hacia los consumidores finales para motivarlos a que compren el producto. En este sentido, la estrategia de atracción se apoya en las actividades de promoción de ventas, fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas y marketing directo.

- **Relaciones Públicas**

De acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2013, p. 542), las relaciones públicas “consisten en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa consiguiendo publicidad favorable de los productos, creando una imagen de marca fuerte y gestionando adecuadamente la información para llegar a los consumidores”.

Como parte de las relaciones públicas se ha previsto la asistencia de la empresa a ferias nacionales relacionadas con la industria alimenticia ya que es una buena oportunidad para hacer contacto con los clientes y entregar muestras gratis a los visitantes, el costo de las muestras se estima en \$1.250 anuales y el costo por la participación en las ferias nacionales es de \$4000 anuales.

Tabla 10. Participación ferias nacionales

Ferias
Sal Quiteña festival gastronomico
Expo Food & Beverages Ecuador Noviembre 2018
Quito en Boca
Festival Gastronómico & Artesanal Por tí Ecuador

- **Publicidad:**

Según Kotler & Armstrong (2013, p. 522) la publicidad tiene como objetivo informar al mercado sobre un nuevo producto, sus características y beneficios y para esto se utilizan las siguientes herramientas de publicidad:

Publicidad en página web: Se diseñará una página web que permita a los usuarios obtener la información necesaria del producto y de la empresa, estará diseñada en un formato sencillo muy visible y que sea fácil de navegar, el propósito es que los consumidores finales dispongan de la información del producto, beneficios, características, tipo de ingredientes de donde provienen y que certificaciones disponen para generar seguridad alimentaria. El costo del diseño de la página web es de \$600,00 el cual será pagado una sola vez.

Redes sociales: Se crearán campañas publicitarias en Facebook, red social que permite enviar mensajes y llegar a gran cantidad de usuarios a un costo mínimo en comparación con los beneficios que brinda generar campañas publicitarias. Para esto se tiene previsto un costo de \$400,00 mensuales para la contratación de una campaña publicitaria quincenal.

- **Promoción de Ventas**

La promoción de ventas tiene como finalidad generar relaciones a largo plazo con los clientes y crear fidelidad con la empresa, para ello se ha decidido ofrecer ciertas promociones al cliente que en este caso son los restaurantes, hoteles y caterings, premiando las compras en gran cantidad, esta promoción se traslada a descuentos según el monto de compra desde un 5% de descuento en el precio para el cliente. El costo previsto para la promoción en ventas se establece en \$3.000 anuales durante cinco años.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas está constituida por un vendedor, el cual será el encargado de promocionar el producto en el mercado objetivo, las funciones de este

personal se encuentran detallado en la estructura organizacional. El salario mensual asignado es \$ 450,00.

- **Marketing directo**

Diseño de catálogos: Con el propósito de promocionar el producto a las Hoteles, restaurantes y caterings, se diseñará un catálogo informativo del producto, con el fin de proporcionar información detallada de la coxhina, así como información de los ingredientes (pollo, papa) información nutricional de cada ingrediente, proceso de producción, lugar de origen, respecto de la empresa contendrá detalles del direccionamiento estratégico y las certificaciones obtenidas para la elaboración del producto, el catálogo debe ser gráfico contendrá imágenes del producto, ingredientes, proceso de producción, instalaciones de la empresa, tecnología utilizada y personal que labora y aporta en la elaboración del producto. El costo de la elaboración y entrega del catálogo es de \$3.000 anuales durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

Volantes: se diseñarán volantes para ser entregados en los restaurantes donde estará disponible, con la información sobre el producto, historia y tradición en la cultura brasileña, el valor presupuestado en el año 1 será de \$ 300,00.

5.2.5 Proyección de costos plan de marketing

El presupuesto establecido para el plan de marketing a 5 años utiliza como criterio de proyección la inflación establecida por el Banco Central de 1,87%:

Tabla 11. Proyección costeo de marketing

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logotipo y marca corporativa	400,00	-	-	-	-
Diseño página web	600,00	-	-	-	-
Muestras gratis	1.250,00	1.273,35	1.297,14	1.321,38	1.346,07
Promoción en ventas	3.000,00	3.056,05	3.113,15	3.171,31	3.230,56
Redes sociales	4.800,00	4.889,68	4.981,04	5.074,10	5.168,90
Diseño catalogos	3.000,00	3.056,05	3.113,15	3.171,31	3.230,56
Asistencia ferias	4.000,00	4.074,73	4.150,86	4.228,41	4.307,42
Volantes	300,00	305,61	311,31	317,13	323,06

Total	17.350,00	16.655,47	16.966,65	17.283,65	17.606,56
-------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y comercialización de productos con alto valor nutritivo listos para su consumo, cuyos estándares de calidad y manos capacitadas permiten llegar al consumidor final siendo responsables con el medio ambiente, comunidad, colaboradores y accionistas”

6.1.2 Visión

Ser en el año 2023 una organización referente del mercado de productos listos para el consumo de la mano de tecnología moderna y recursos humanos competentes y comprometidos, la empresa basará sus operaciones en la gestión de la calidad, precio justo y talento humano capacitado.

6.1.3 Objetivos de organización

Objetivo a mediano plazo

- Designar el 10% de los gastos generales a las actividades establecidas en el marketing mix durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.
- Mantener un inventario de productos terminados del 20% de las ventas proyectadas del próximo mes durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar el margen de rentabilidad de la empresa hasta el 10% de las ventas en el año 2023.
- Obtener un nivel de ventas de al menos siete veces el valor de los activos fijos en el año 2023.

- Determinar una política de acumulación de las utilidades netas anuales hasta el año 2023 con el objeto de incrementar el patrimonio de los accionistas.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

La empresa distingue tres niveles de procesos que son gobernantes, agregadores de valor y de apoyo, establecidos en el mapa de procesos, como se muestra en la siguiente figura:

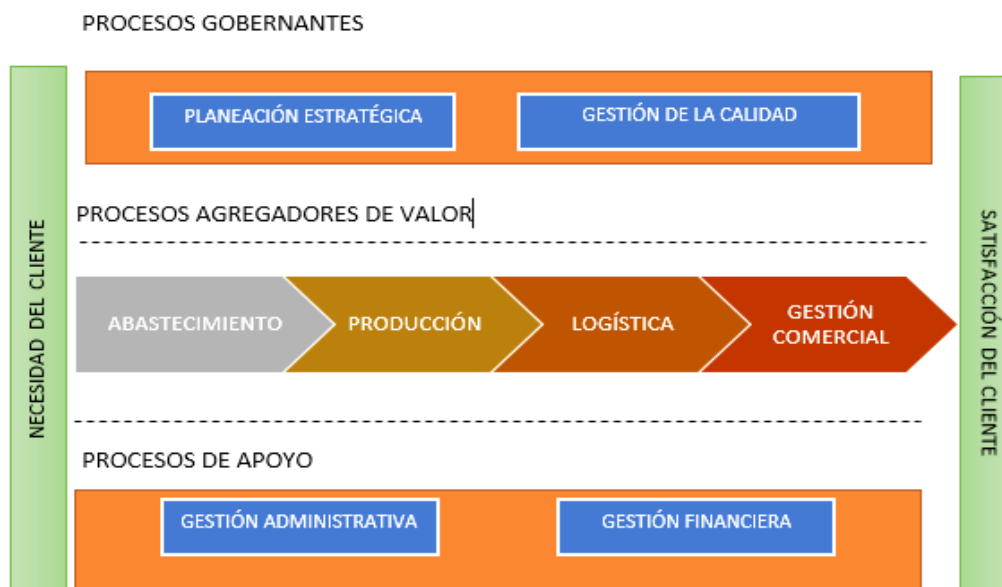


Figura No 5. Mapa de procesos

Procesos gobernantes: Estos procesos están orientados a establecer las políticas y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos que orientan la empresa. Lo conforman el direccionamiento institucional mediante la planeación estratégica y la gestión de calidad.

Procesos agregadores de valor: Ligados al desarrollo de la principal actividad de la empresa, estos son: Abastecimiento, Producción, Logística y Gestión Comercial.

- **Abastecimiento:** Se refiere a la compra de la materia prima e insumos a tiempo para la elaboración de las coxhinas, recepción, verificación y control de calidad de la materia prima, contacto con proveedores, almacenamiento de la materia prima e insumos.
- **Producción:** Se refiere al proceso de elaboración de las coxhinas cumpliendo con las normas de las buenas prácticas manufactureras, empaclado y etiquetado del producto final para su comercialización.
- **Logística:** Almacenamiento del producto final, contacto con los distribuidores, entrega del producto final a los hoteles, caterings y restaurantes.
- **Gestión Comercial:** ligado a la gestión del marketing y todas las actividades de promoción y publicidad que permitan colocar el producto en los canales de distribución, incluye la negociación con los distribuidores.

Procesos de apoyo: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y administrativa de la empresa.

Cadena de valor

De acuerdo con Porter (2015), la cadena de valor sirve como una herramienta estratégica que permite a la empresa identificar aquellos procesos y actividades donde se generan valor para el cliente final y son fuente de ventaja competitiva para la empresa.

En este sentido, en la cadena de valor de la empresa se pueden identificar las actividades primarias relacionadas con las actividades que engloban el proceso de producción y que permitirán generar una ventaja competitiva sobre la competencia; y, las secundarias que sirven de soporte para que las actividades claves puedan ser realizadas, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 6. Cadena de valor

6.2.3 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de elaboración de las coxhinas se describe a continuación:

- **Abastecimiento:** Los proveedores entregan la materia prima e insumos en las instalaciones de la empresa, se receipta y verifica la calidad e inocuidad de la materia prima. En caso de no pasar la inspección son devueltas al proveedor, pasada la inspección la materia prima es almacenada en un lugar adecuado listo para el proceso de producción. El tiempo de reposición de la materia prima se planifica en un plazo de 15 días, de esta manera se asegura el stock de inventario.
- **Selección y lavado:** Se procede a retirar la piel e impurezas del pollo y a lavar las papas con agua y un líquido suave para desinfección de verduras, se procede a secar con un paño suave, una vez que están lista se almacenan en refrigeración listas para la producción de las coxhinas
- **Troceado del pollo:** La pechuga de pollo es picado y deshuesado, se reserva para luego pesar junto con los demás ingredientes.

- Cocinado: Se cocinan las papas con cáscara en agua sin sal hasta que queden muy tiernas, se escurre y se deja descascarar.
- Trituración: Se dividen las papas en tres partes, se coloca en la licuadora aún muy calientes con agua suficiente para hacer un litro y medio de masa por cada parte de papas, se bate bien para que la masa quede bien homogénea, obteniendo un total de 4 ½ litros de masa de papa y agua.
- Calentar: Se colocan las papas trituradas con agua en una olla muy grande junto con los caldos de pollo, se cocina a fuego lento sin dejar de revolver, cuando empiece a hervir se coloca la mantequilla, perejil, cebolleta y se mezcla bien todos los ingredientes, sin dejar de revolver.
- Mezclado: se cocina a fuego lento, mezclando vigorosamente hasta desprender del fondo de la olla, este proceso toma alrededor de 15 a 20 minutos.
- Sobar: En una superficie limpia se coloca la masa sobre un plástico grueso y se soba la masa caliente con la ayuda del plástico. Se coloca la masa en un bowl y se cubre con un paño húmedo para que la masa no se reseque.
- Enfriado: Se enfría la mezcla hasta que la temperatura llegue a 2° centígrados.
- Formador de croquetas: en el formador de croquetas se coloca porciones de masa requerido para las coxhinas, se embute la pasta para que la máquina de la forma adecuada.
- Relleno: Se abre una cavidad en el centro y se rellena con el pollo.
- Empanización: se batan los huevos hasta que espumen, agregar el agua y mezclar se coloca el batido y cada coxhina en la máquina de empanado para proceder a empanarla automáticamente.
- Congelación: Se congelan las coxhinas por el lapso de una hora para que se compacten antes de ser envasadas.
- Envasado: Se procede a envasar 4 coxhinas de 125 gramos de peso cada una. El paquete está formado por 4 coxhinas en total 500 gramos.

- Inspección de control de calidad: El producto final es revisado para que pase el control de calidad.
- Etiquetado y sellado: El empaque primario que cubre las coxhinas así como el secundario que protege al paquete es etiquetado y sellado para su conservación.
- Almacenamiento: Se procede a almacenar el producto final listo para su comercialización.

Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

Los equipos necesarios para la producción de coxhinas se detalla a continuación:

Tabla 12. Detalle de equipo y maquinaria

Descripción del equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cuarto frío	1	5000,00	5000,00
Molino Industrial	1	790,00	790,00
Envasadora	1	3720,00	3720,00
Selladora	1	1551,00	1551,00
Etiquetadora	1	890,00	890,00
Mesa acero inoxidable	3	800,00	2400,00
Balanza industrial	1	250,00	250,00
Mezcladora	1	1160,00	1160,00
Equipos complementarios	5	40,00	200,00
Formador de croquetas	1	8675,00	8675,00
		Total	24636,00

Los equipos y mobiliarios necesarios para el equipamiento de la oficina administrativa se establecen a continuación:

Tabla 13. Detalle mobiliario y equipo

Descripción	Valor unitario	Número	Valor total
Escritorios	180	8	1.440,00
Teléfonos	60	6	360,00
Mobiliario	250	8	2.000,00
Archivadores	125	8	1.000,00
Impresoras	500	3	1.500,00
Sillas	52	12	624,00
Computadores	675	8	5.400,00

Total	11.500,00
--------------	------------------

Capacidad de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad máxima de producción la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria:

Tabla 14. Capacidad de producción

CAPACIDAD PRODUCCIÓN DIARIA SEGÚN MAQUINARIA USADA EN PROCESO DE ELABORACIÓN COXHINAS	600	Coxhinas de 125 GRAMOS
	75.000	GRAMOS
	150	EMPAQUES DE 500 GRAMOS

La producción diaria de empaques del producto es 150, en base al tiempo de trabajo de 6 horas por día, se determina una producción por hora de 25 empaques. Las dos horas adicionales del personal se emplea para limpieza y mantenimiento de la maquinaria y tiempo para el almuerzo.

El cuello de botella detectado en la producción es la maquinaria de formadora de croquetas, debido a que es la actividad de mayor transcendencia en la producción, una falla en este punto del proceso puede generar el retraso en la meta de producción.

Capacidad utilizada maquinaria

Con un total de dos empleados en el área de producción trabajando en jornadas de ocho horas diarias de lunes a viernes el número de unidades producidas al día es de 150 empaques de coxhinas de 500 gramos y 3300 empaques mensuales a un 60% de uso de capacidad instalada.

Tabla 15. Uso de capacidad instalada

Número de unidades producidas por día	150
Días laborables	22
Producción mensual	3300
% Uso capacidad instalada	60%
Producción mensual real	1.980
Producción anual real	23.760

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

Para la estructura legal de la empresa se ha seleccionado utilizar la figura legal de Compañía Limitada la misma que de acuerdo con lo dispuesto por el Art. 92 de la Ley de Compañías se requiere del aporte de dos o más personas hasta un máximo de quince, que responden por sus obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportes individuales. El capital mínimo requerido es \$ 400 y para su creación se necesita acceder al portal de creación de empresas de la Superintendencia de Compañías. Entre los permisos que la empresa requiere para iniciar sus operaciones legalmente y opere con normal funcionalidad se citan los siguientes:

- Escritura pública para la constitución de la empresa como Compañía Limitada en la Superintendencia de Compañías.
- Solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas
- Obtener el código de empleador para el registro laboral de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Tramitar la LUAE (licencia única de actividades económicas para establecimientos que operan en el Distrito Metropolitano de Quito), permiso de funcionamiento que otorga el Municipio de Quito.
- Obtener de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria, ARCSA el permiso de funcionamiento y registro sanitario a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- Solicitar la aprobación y emisión por parte del ARCSA el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es la funcional, este tipo de estructura permite que cada cargo realice sus respectivas funciones y

respondan a un jefe inmediato, el organigrama propuesto sigue una estructura vertical que complementa la estructura funcional, como se demuestra en la siguiente figura:

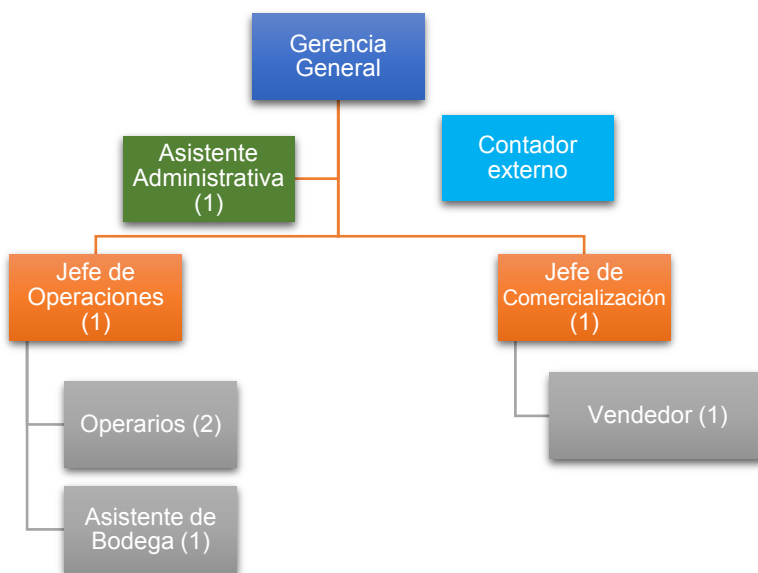


Figura 7. Organigrama

Descripción de funciones de los cargos de la empresa

La descripción de las funciones y el salario asignado para cada cargo observan a continuación:

Gerente General: Es el encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas y financieras que se desarrollan en la empresa, velando que se cumplan a cabalidad en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sueldo mensual: \$1.200,00.

Asistente administrativa: Es la encargada de brindar soporte al Gerente General y a las demás áreas de la empresa. Sueldo mensual: \$400,00

Jefe de comercialización: Elaborar el plan de ventas, diseñar estrategias de comercialización, promocionar el producto aplicando las actividades establecidas en el plan de marketing, supervisar al vendedor de la empresa. Sueldo mensual: \$900,00

Vendedor: Encargado de visitar a los hoteles, restaurantes y caterings para promocionar el producto, realizar un plan de ventas, reporte de ventas para el Jefe de Comercialización. Sueldo mensual: \$450,00

Jefe de Operaciones: Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración de las coxhinas, control de calidad e inspección final. Sueldo mensual: \$900,00

Operarios: Encargados del proceso de elaboración de las coxhinas, empaquetamiento, etiquetado, mantenimiento de los equipos, producción en base de la planificación establecida por Comercialización. Almacenamiento de la materia prima e insumos. Sueldo mensual: \$400,00

Asistente de Bodega: Encargado del almacenamiento del producto final, entrega del producto a los distribuidores. Sueldo mensual: \$400,00

El detalle de gastos de sueldos y salarios para cada cargo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16. Gastos en sueldos y salarios

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual más beneficios)	Sueldo anual más beneficios de ley
Gerente General	1	1.478,63	17.743,60
Asistente administrativa	1	514,77	6.177,20
Jefe Comercialización	1	1.117,18	13.406,20
Vendedor	1	575,01	6.900,10
Jefe Operaciones	1	1.117,18	13.406,20
Bodega	1	514,77	6.177,20
Operarios	2	514,77	6.177,20

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de ingresos se parte de la información respecto a la producción diaria de coxinhas, que según se determinó en el capítulo anterior es 150 empaques. En base de esta capacidad y el precio de venta establecido en la estrategia de precio se determina la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 17. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	24.062	26.929	30.075	33.752	37.536
Precio por unidad	6,66	6,78	6,91	7,04	7,17
INGRESOS	160.253	182.698	207.854	237.625	269.202

El crecimiento promedio de los ingresos es 13,85% entre el año 1 y año 5, esto se debe a que se utilizó la tasa de crecimiento de la industria de elaboración de alimentos para incrementar la producción, este crecimiento es el 12,11% entre el año 2013 y 2017. Con respecto al precio se incrementa en función de la inflación promedio entre los mencionados años y el resultado es 1,87%.

La proyección de costos se basa en las unidades producidas con el siguiente resultado:

Tabla 18. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo producción	71.370	81.705	87.569	94.325	98.704

El crecimiento promedio de los costos de producción es 3,69%, este porcentaje es menor al crecimiento de los ingresos, esto permite que exista una utilidad bruta entre el año 1 y año 5, que varía entre \$ 88.883 y 170.498 respectivamente.

Los gastos de la empresa se relacionan con el pago de salarios y gastos operativos con el siguiente resultado:

Tabla 19. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	44.227	48.029	48.897	49.781	50.682
Gastos generales	38.189	37.884	38.496	39.215	39.948
Total	82.416	85.913	87.393	88.996	90.630

La proyección de los gastos toma en cuenta la inflación mencionada de 1,87% y la ejecución de los egresos en función del presupuesto del marketing mix, el crecimiento entre el año 1 y año 5 de los gastos es 9,97%, que al igual que los costos es menor que el crecimiento de los ingresos.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por tres rubros, estos son, la adquisición de maquinaria y equipos asignados como activos corrientes con un valor de \$ 71.676. Los gastos de constitución que comprenden los gastos que se deben desarrollar previo a la apertura de la empresa por un valor de \$ 4.600. Finalmente, la inversión inicial está conformada por el capital de trabajo por un valor de \$ 19.999,44.

El total de la inversión inicial es \$ 96.275,44, la cual tiene en la compra de activos corrientes su mayor componente con el 74% del total, esta asignación es coherente con el tipo de empresa industrial, ya que requiere de maquinaria para llevar adelante su proceso productivo.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 20. Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO		
Capital Propio	75,00%	72.206,58
Financiamiento bancario	25,00%	24.068,86

El financiamiento bancario se realiza a través de un crédito solicitado en el Banco Pichincha, las condiciones crediticias son garantía quirografaria, tasa de interés de 10,80% fija durante los cinco años de plazo, la cuota mensual es \$ 520,95.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula en base de la información del estado de flujo de efectivo mensual, que es el estado financiero donde se consolidan las entradas y salidas de efectivo. El valor de \$ 19.999,44 se obtiene de la necesidad de liquidez que permite que la cuenta final no sea negativa. La afectación para este resultado proviene de las políticas financieras de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 21. Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	160.253	182.698	207.854	237.625	269.202
Costo materia prima	71.370	81.705	87.569	94.325	98.704
UTILIDAD BRUTA	88.883	100.993	120.285	143.299	170.498
Gastos sueldos	44.227	48.029	48.897	49.781	50.682
Gastos generales	38.189	37.884	38.496	39.215	39.948
Gastos de depreciación	7.661	7.661	7.661	5.394	5.394
Gastos de amortización	920	920	920	920	920
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(2.114)	6.499	24.311	47.989	73.554
Gastos de intereses	2.413	1.978	1.492	952	351
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(4.527)	4.522	22.818	47.036	73.203
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	678	3.423	7.055	10.980
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(4.527)	3.843	19.396	39.981	62.223
22% IMPUESTO A LA RENTA		846	4.267	8.796	13.689
UTILIDAD NETA	(4.527)	2.998	15.129	31.185	48.534

La utilidad neta del año 1 es negativa, debido a que el nivel de gastos es mayor a la utilidad bruta obtenida, esto se debe a que las proyecciones de ingresos en el primer año son conservadoras y a la ejecución del presupuesto de marketing en mayor valor durante el año 1, además se debe considerar que el producto es nuevo en el mercado y debe cumplir un tiempo de aprendizaje para captar el mercado objetivo necesario para llegar al punto de equilibrio.

Esto sucede a partir del mes 12, cuando los ingresos son mayores a los egresos, de esta manera existe una utilidad neta en el año 2 de \$ 2.988, en el año 3 existe un fuerte crecimiento de la utilidad hasta \$ 15.129 y a partir de ese período el proyecto alcanza su madurez.

7.3.2 Estado de situación financiera

La información contable del estado de situación financiera es la siguiente:

Tabla 22. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	96.275	90.914	90.895	106.048	141.369	198.667
Corrientes	19.999	23.219	31.781	55.515	97.150	160.762
Efectivo	19.999	4.960	11.394	32.842	71.826	144.222
Cuentas por Cobrar	-	6.740	7.646	8.718	9.994	11.217
Inventarios	-	6.477	7.099	7.632	8.235	5.324
Inventarios Materia Prima		2.240	2.512	2.816	3.157	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	2.801	3.130	3.507	3.938	-
No Corrientes	76.276	67.695	59.114	50.533	44.219	37.905
Propiedad, Planta y Equipo	71.676	71.676	71.676	71.676	71.676	71.676
Depreciación acumulada	-	7.661	15.322	22.983	28.377	33.772
Intangibles	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
Amortización acumulada	-	920	1.840	2.760	3.680	4.600
PASIVOS	24.069	23.235	19.372	15.130	10.469	5.545
Corrientes	-	3.004	3.414	3.931	4.569	5.545
Cuentas por pagar proveedores	-	2.084	2.321	2.598	2.923	3.221
Sueldos por pagar	-	919	919	919	919	919
Impuestos por pagar	-	-	174	414	727	1.404
No Corrientes	24.069	20.231	15.957	11.199	5.900	-
Deuda a largo plazo	24.069	20.231	15.957	11.199	5.900	-
PATRIMONIO	72.207	67.679	71.523	90.919	130.899	193.122
Capital	72.207	72.207	72.207	72.207	72.207	72.207
Utilidades retenidas	-	(4.527)	(684)	18.712	58.693	120.916

El estado de situación financiera refleja las políticas financieras mencionadas anteriormente, que son las siguientes:

Cuentas por cobrar: el saldo de esta cuenta tiene un incremento relacionado con el crecimiento de las ventas, la política que establece la gerencia es que las ventas se ejecuten 50% de contado y 50% crédito hasta 30 días.

Cuentas por pagar: la política financiera con respecto al pago de proveedores es el 50% de la compra de materia de contado y 50% a crédito a 30 días. Esto permite que exista equilibrio entre el flujo de ingresos y egresos.

Destino utilidades: la gerencia emite la política financiera de acumular las utilidades a partir del año 2 para recuperar el patrimonio en el año 3 e incrementarlo a partir de este período.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 23. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(11.201)	10.707	26.207	44.282	78.296
Utilidad Neta		(4.527)	3.843	19.396	39.981	62.223
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		7.661	7.661	7.661	5.394	5.394
+ Amortización		920	920	920	920	920
- Δ CxC		(6.740)	(906)	(1.072)	(1.275)	(1.223)
- Δ Inventario PT	-	(6.477)	(621)	(534)	(603)	2.912
- Δ Inventario MP	-	(2.240)	(271)	(304)	(341)	3.157
- Δ Inventario SF		(2.801)	(329)	(376)	(432)	3.938
+ Δ CxP PROVEEDORES		2.084	237	277	325	298
+ Δ Sueldos por pagar		919	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	174	239	313	678
Actividades de Inversión	(76.276)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(76.276)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	96.275		(4.273)	(4.759)	(5.299)	(5.900)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	24.069	20.231	(4.177)	(4.759)	(5.299)	(5.900)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	72.207		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	19.999	(15.039)	6.434	21.448	38.984	72.396
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		19.999	4.960	11.394	32.842	71.826
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	19.999	4.960	11.394	32.842	71.826	144.222

Como se estableció en el punto anterior, la empresa busca el equilibrio entre ingresos y egresos, para mantener saldos positivos de efectivo, esto se demuestra con la información de la tabla anterior, por lo tanto, las políticas financieras asumidas por la gerencia tienen el resultado deseado.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 24. Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(2.114)	6.499	24.311	47.989	73.554
Gastos de depreciación		9.194	10.029	10.029	7.952	7.763
Gastos de amortización		920	920	920	920	920
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	678	3.423	7.055	10.980
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	-	-	-
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		8.000	16.770	31.838	49.805	71.256
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.999)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	3.103	(2.338)	(2.985)	(3.466)	5.848
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(162)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.999)	3.103	(2.338)	(2.985)	(3.466)	5.685
INVERSIONES	(76.276)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.354
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	15.000
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.129
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(76.276)	-	-	-	-	18.483
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(96.275)	11.103	14.432	28.853	46.339	95.425

El flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1, a pesar de existir pérdida en este período, este resultado se revierte cuando existe la recuperación del capital de trabajo para calcular el flujo de efectivo neto. Además, en el año 5 se recupera la maquinaria por un valor de \$ 18.483.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 25. Flujo de caja inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(72.206)	5.664	8.847	23.104	40.409	89.291

El saldo del flujo del inversionista es positivo desde el año 1, pero su valor es menor al flujo del proyecto, debido al pago del capital e intereses del crédito para financiar la adquisición de la maquinaria.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento emplea los siguientes indicadores de mercado como la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de los EEUU, rendimiento del mercado bursátil, beta, riesgo país, tasa impositiva y la tasa de interés del crédito inicial. De esta manera se obtiene la siguiente tasa de descuento:

Tabla 26. Tasa de descuento

WACC	13,80%
CAPM	16,02%

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados obtenidos con el uso de los criterios de valoración es el siguiente:

Tabla 27. Criterios de valoración

Indicador	Resultado	Conclusión
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 21.816 Inversionista: \$ 18.828	En el flujo del proyecto e inversionista el resultado es mayor a cero, esto permite recomendar la ejecución del proyecto.
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 20,13% Inversionista: 23,02%	La tasa interna es mayor que la tasa de descuento en el flujo del proyecto e inversionista, esto permite recomendar la ejecución del proyecto.
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 3,46 años Inversionista: 3,61 años	La recuperación de la inversión sucede entre el año 3 y 4, esto es favorable para la decisión del inversionista cuando recomiendan la ejecución del proyecto.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros calculados y comparados con la industria son los siguientes:

Tabla 28. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	7,73	9,31	14,12	21,26	28,99	4,31
Prueba ácida	3,90	5,58	10,57	17,91	28,03	3,31
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento patrimonial	34,33%	27,08%	16,64%	8,00%	2,87%	76%
Endeudamiento del activo	25,56%	21,31%	14,27%	7,41%	2,79%	31%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,4	3,1	4,1	5,4	7,1	3,40
RENTABILIDAD						
Margen bruto	55,46%	55,28%	57,87%	60,30%	63,33%	35,00%
Margen operacional	-1,32%	3,56%	11,70%	20,20%	27,32%	6,80%
Margen neto	-2,83%	1,64%	7,28%	13,12%	18,03%	4,31%

Debido a las políticas financieras asumidas en la elaboración de los estados contables, la liquidez del proyecto es mayor a la industria, tanto en la razón corriente como en la prueba ácida.

El endeudamiento de la empresa es menor a la industria desde el año 1 hasta el año 5. En lo que respecta al indicador de actividad, la industria tiene un mejor desempeño que la empresa en los años 1 y 2. A partir del año 3 la empresa logra un mejor uso de los activos fijos. La rentabilidad de la empresa en el año 1 y 2 es menor que la industria, a partir del año 3 existe mejores indicadores que sus competidores.

8. CONCLUSIONES

El resultado encontrado en el análisis de entornos determina que la industria de elaboración de alimentos es competitiva, pero que tiene una demanda potencial en crecimiento, debido al cambio de preferencias y comportamiento de los consumidores, que, a su vez, es influenciado por la falta de tiempo y la agitada vida laboral. Esto incide para que los consumidores demanden productos alimenticios que se adapten a sus gustos y preferencias además que le facilite su ajetreada vida diaria.

El análisis financiero determina que el proyecto debe ejecutarse debido a que existe criterios de valoración favorables, esto es un valor actual neto superior a la inversión inicial ejecutada en el año 0, que es \$ 96.275. La tasa interna de retorno permite que el inversionista tenga un retorno superior al costo de

oportunidad medido por las tasas WACC y CAPM. Con respecto a los indicadores financieros comparados con la industria, el proyecto tiene mejor desempeño a partir del año 3, cuando el mercado objetivo tiene mayor conocimiento del producto y se incrementa la demanda y se empieza a ver resultados positivos en el P&G.

La estructura organizacional que se alinea con las necesidades del proyecto determina que para cumplir con la capacidad de producción se debe contratar a dos operarios para que se encarguen de la elaboración del producto bajo la supervisión del coordinador de producción y con el respaldo del asistente de bodega y logística, quien se encarga del proceso de abastecimiento. En lo que respecta a la comercialización está bajo el comando del jefe de comercialización junto con el vendedor que visita el mercado objetivo.

Los factores externos analizados para medir la viabilidad del proyecto muestran que existe un riesgo alto ya que en el mercado ecuatoriano están posicionadas varias empresas con mucha experiencia que producen y comercializan productos con alta similitud, pero hay una gran oportunidad ya que el producto que se plantea comercializar no hay en el mercado actualmente.

La información captada en el análisis del cliente muestra que el mercado constituido por hoteles, restaurantes y caterings, tiene preferencia por trabajar con los fabricantes de alimentos, por lo que buscan eliminar la cadena de intermediarios, lo cual es una conclusión que se toma en cuenta para el diseño del plan de marketing y la propuesta de valor.

El eje central del plan de marketing es la estrategia que se adopta con el fin de delinear las acciones posteriores, en este caso, se busca una estrategia de enfoque para explotar un nicho de mercado con necesidades de consumir productos gastronómicos de diferentes partes de la gastronomía mundial, este es el caso de la coxinha, que es un plato tradicional de la cultura brasileña. Para cumplir con este propósito se emplean acciones de promoción enfocadas en dar a conocer el producto en el mercado objetivo, ya que se detectó, que existía un porcentaje de consumidores que están dispuestos a consumir la coxinha pero quieren conocer mayor información.

REFERENCIAS

- BanEcuador. (2018). *Financiamiento actividades de producción*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-a-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha sectorial*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Ekosnegocios.com. (2018). *Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB*. Recuperado el Octubre de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- General Mills. (2017). *Alimentos brasileños*. Obtenido de <http://www.quericavida.com/que-rico/modas-sabrosas/coxinhas-conoce-estas-autenticas-croquetas-brasileras>
- Harina Santa Lucía. (2016). *Nuestros productos*. Obtenido de <https://www.santa-lucia.ec/categoria-producto/harinas/>
- Hill, C. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Industria Molinera. (2017). *Productos*. Obtenido de <http://www.industrialmolinera.com/>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Prochile. (2014). *Exportación de alimentos orgánicos a China deben cumplir los estándares chinos*. Obtenido de <https://www.prochile.gob.cl/noticia/exportacion-de-alimentos-organicos-a-china-deben-cumplir-los-estandares-chinos/>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

1. Correo electrónico
2. Señale su genero
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
3. Rango de edad
 - 18-24
 - 25-35
 - 36-50
 - 50+
4. Usted trabaja o tiene un negocio dentro de la rama de hotelería o servicios de alimentación (caterings, restaurantes, cafeterías)
 - Hotelería
 - Servicios de alimentación
5. Es usted dueño o colaborador del establecimiento en el que labora
 - Colaborador
 - Dueño
6. El establecimiento previamente mencionado es:
 - Restaurante
 - Hotel
 - Cafetería
 - Catering

Preguntas de producto

- ¿El establecimiento en el que usted labora adquiere como insumo alimentos congelados?
 - Si
 - No
- ¿Qué tipo de alimentos congelados se compra?
 - Alimentos crudos
 - Postres
 - Bebidas

- Alimentos preparados
- ¿Bajo qué parámetros se realiza la compra de estos productos congelados?
 - Calidad
 - Aceptación del público
 - Precio
 - Proveedor
 - Facilidades de pago
- ¿Usted estaría dispuesto a comprar alimentos congelados de recetas internacionales?
 - Si
 - No
- ¿alguna vez ha escuchado/probado “Coxinhas”?
 - Si
 - no

Preguntas de plaza

- ¿En dónde compra los productos mencionados?
 - Autoservicios
 - Distribuidores
 - Mayoristas
-

Preguntas de promoción

- ¿Por cuál medio le gustaría enterarse sobre los productos ready to eat de recetas internacionales?
 - Redes sociales
 - Revistas especializadas en alimentos
 - Televisión
 - Radio
- ¿Qué tipo de promoción le convencería más para motivar a su compra?
 - Descuentos sobre el precio
 - Obsequios
 - 2x1
 - Combos

Preguntas de precio

- Estaría dispuesto a pagar por 400gr de coxinhas congeladas (6 porciones aproximadamente)
 - 3-4
 - 5-6
 - 7-8
 - 9-10
 - 10- adelante
- Qué precio le parece demasiado alto y NO lo compraría en un rango de \$1 a \$15 por un paquete de 400gr de coxinhas
- Qué precio le parece demasiado alto y SI lo compraría en un rango de \$1 a \$15 por un paquete de 400gr de coxinhas
- Qué precio le parece demasiado bajo y NO lo compraría en un rango de \$1 a \$15 por un paquete de 400gr de coxinhas
- Qué precio le parece demasiado bajo y SI lo compraría en un rango de \$1 a \$15 por un paquete de 400gr de coxinhas

Anexo 2. Análisis Multivariado

