



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CASCARITAS CUENCANAS EN QUITO, CUENCA Y GUAYAQUIL.

AUTOR

Mateo Ricaurte Paredes

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CASCARITAS CUENCANAS EN QUITO, CUENCA Y GUAYAQUIL.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de: INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

PROFESOR GUÍA

María Andrea Navas Recalde

AUTOR

Mateo Ricaurte Paredes

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de Cascaritas Cuencanas en Quito, Cuenca y Guayaquil, a través de reuniones periódicas con el estudiante Mateo Ricaurte Paredes, en el semestre 2020-10, 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”.

Ing. María Andrea Navas Recalde

C.I: 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de Cascaritas Cuencanas en Quito, Cuenca y Guayaquil, de Mateo Ricaurte Paredes en el semestre de 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Luis Fernando Bustos Burbano

C.I: 1702469980

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”

Mateo Ricaurte Paredes

C.I: 1719874081

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por siempre ser un apoyo incondicional en todo momento de mi vida y a esos amigos incondicionales los cuales estuvieron ahí cuando lo necesité haciendo este camino universitario más ameno.

DEDICATORIA

Mi esfuerzo dedicado durante toda mi carrera universitaria y en este plan de negocios lo dedico a mis padres y hermana, ya que ellos fueron el propulsor necesario para culminar esta meta personal.

RESUMEN

El presente plan de negocios, Cascaritas Cuencanas Snack nace con el fin de producir y comercializar un plato típico oriundo de Cuenca en presentación de snack al alcance de todos y de esta manera las personas dentro de las principales ciudades del Ecuador que son Quito, Cuenca y Guayaquil puedan disfrutar de él tan solo yendo a su tienda o supermercado de preferencia y así saciar un antojo de manera original. La motivación es promover los sabores típicos de la tierra ecuatoriana para que las personas se apeguen hacia sus raíces y disfruten de ellas.

Tras varios estudios se pudieron establecer de manera contundente resultados arrojados por análisis de entorno y cliente, con estas investigaciones y con ayuda de personas que encajaban con el segmento planteado se fue dando un enfoque específico hacia el ya mencionado Cascaritas Cuencanas Snack. Por consiguiente, se detectó una oportunidad de negocio y así, también, se propuso un plan de marketing determinando estrategias que ayudaría a la venta del snack de manera paulatina. Se levantó toda la información de valores y filosofía persuadiendo al consumidor sobre las características del producto, hasta llegar al plan financiero que nos comprobaría la viabilidad del proyecto dando una respuesta positiva.

ABSTRACT

The present business plan, Cascaritas Cuencanas Snack was born with the purpose of producing and commercializing a typical dish originally from Cuenca in presentation of snack available to everyone and in this way the people within the main cities of Ecuador that are Quito, Cuenca and Guayaquil can enjoy it just by going to their store or supermarket of their preference and satisfy a taste in an original way. The motivation is to promote the typical flavors of the Ecuadorian land so that people stick to their roots and enjoy them.

After several studies, the results obtained by environment and client analysis were conclusively established, with these investigations and with help of people who fit the proposed segment, a specific approach was given towards the Cascaritas Cuencanas Snack. Therefore, a business opportunity was detected, also, a marketing plan was proposed determining strategies that would help the sale of the snack in a gradually way. All the information of values and philosophy was raised persuading the consumer about the characteristics of the product, until arriving at the financial plan that would verify the viability of the project giving a positive response.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación:.....	1
1.1.1. Objetivo general:.....	2
1.1.2. Objetivos específicos:.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo: PESTEL.....	3
2.2. Fuerzas de Porter:.....	8
2.2.1. Amenaza de los nuevos competidores (Alta).....	8
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores (Baja).....	9
2.2.3. Amenaza de sustitutos (Alta).....	10
2.2.4. Poder de negociación de los clientes (Alta).....	11
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
2.3. Matriz EFE:.....	13
2.4. Conclusiones EFE:.....	14
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Segmentación:.....	14
3.1.1. Tamaño de la muestra:.....	15
3.1.2. Hipótesis:.....	15
3.1.2.1. Objetivo General:.....	15
3.1.2.2. Objetivos específicos:.....	15
3.2. Investigación cualitativa.....	16
3.2.1. Entrevistas:.....	16
3.2.2. FOCUS GROUP:.....	19
3.3. Investigación cuantitativa:.....	21
3.3.1. Análisis de encuestas:.....	21
3.3.1.1. Análisis preguntas encuesta:.....	21
3.4. Conclusiones del análisis del cliente:.....	23

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:	24
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio:.....	24
5. PLAN DE MARKETING:	27
5.1. Estrategia general de marketing:.....	27
5.1.1. Mercado objetivo:.....	28
5.1.2. Propuesta de valor:.....	28
5.1.3. Modelo Canvas	29
5.2. Mezcla de marketing:	30
5.2.1. Producto:.....	30
5.1.2. Precio:.....	35
5.1.3. Plaza:	36
5.1.4. Promoción:.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1. Misión, Visión y objetivos	38
6.1.2. Misión:.....	39
6.1.3. Visión:	39
6.1.4. Objetivos de la organización	39
6.2. Plan de operaciones	40
6.2.1. Estrategia de operaciones	40
6.2.2. Cadena de valor.....	40
6.2.3. Ciclo de operaciones	41
6.2.4. Cadena de suministros	41
6.2.5. Flujograma:	42
6.3. Estructura organizacional.....	43
6.3.1. Organigrama	43
6.3.2. Descripción de funciones del personal:	44
6.3.3. Aspectos regulatorios	44
6.3.4. Gastos de constitución.....	45
6.3.5. Ubicación planta de producción y oficinas	45

6.4.	Requerimiento de Equipos.....	45
6.5.	Suministros.....	46
7.	Evaluación Financiera	46
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1.	Proyección de ingresos.....	46
7.1.2.	Proyección de costos.....	47
7.1.3.	Proyección de gastos.....	47
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura capital	47
7.2.1.	Inversión inicial	47
7.2.2.	Capital de trabajo.....	48
7.2.3.	Estructura de capital	48
7.3.	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48
7.3.1.	Estado de resultados	48
7.3.2.	Estado de situación financiera	49
7.3.3.	Estado de flujo de efectivo.....	50
7.4.	Proyección del flujo de caja del inversionista. Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1.	Proyección del flujo de caja del inversionista y del proyecto.....	51
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.5.	Índices financieros	52
8.	CONCLUSIONES GENERALES	55
	REFERENCIAS.....	58
	ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación:

La idea del negocio parte de la producción de un producto típico ecuatoriano, es decir, Cascaritas Cuencanas, mismas que tiene por finalidad satisfacer las preferencias de los clientes a través de un sabor Cuencano auténtico y de alta calidad. Dicho de este modo, al promover un snack de cascaritas de fácil adquisición, se pretende generar un impacto positivo en los consumidores, lo cual genere ventas masivas dentro de la industria alimenticia.

Es así, que se puede determinar este snack como innovador, no por el producto en sí, pero si por la forma en la que se comercializará el mismo, ya que de esta manera no existirá la barrera geográfica para conseguirlo, es decir, no será únicamente existente en la provincia de Cañar, sino que dicho producto será accesible en todo el país. Asimismo, el enfoque principal para este plan de negocio es que el consumidor pueda disfrutar de los sabores típicos del territorio ecuatoriano en las principales ciudades del país.

De forma similar, el producto base que es el cuero de chancho es de fácil adquisición y existen varias maneras de preparar al producto; conservando el sabor deseado. Este producto es una fuente altamente vitamínica y generalmente; no es tomado en cuenta, es decir, se lo ignora para dar paso al producto principal del cerdo, la carne, por ende, este aspecto y beneficio de la cascarita, es lo que se busca dar a conocer al consumidor.

CIU

Tabla No. 1 CIU

C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C1010 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.
C1010.2 CONSERVACIÓN DE CARNES Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS Y OTROS PRODUCTOS DE LA MATANZA DE ANIMALES.
C1010.22 Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso <u>snacks de cerdo</u> .

Objetivos

1.1.1. Objetivo general:

- Determinar la viabilidad de un plan de negocio para la producción y comercialización de un snack de cascaritas cuencanas en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Cuenca y Guayaquil.

1.1.2. Objetivos específicos

- Llevar a cabo un análisis del entorno externo relacionado con el sector alimenticio por medio del PESTEL y a su vez examinar internamente la industria tratada con un estudio en base a las 5 Fuerzas de Porter.
- Realizar estudios de mercado periódicamente para recolectar información cualitativa y cuantitativa dando lugar a identificar el posicionamiento del producto y determinar las preferencias del consumidor ecuatoriano.
- Persuadir a los potenciales consumidores a través de estrategias de marketing en base a las 4P's, y así ofrecer una propuesta de valor magnífica.
- Demostrar la filosofía de la empresa, a través de una estructura organizacional y también un plan de operaciones.
- Mediante la aplicación de una evaluación financiera, determinando indicadores y proyecciones, observando la factibilidad como viabilidad del

negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo: PESTEL

Se busca analizar cómo se encuentra la industria e investigarla a futuro dentro de un mercado específico, a su vez, determinar el macro entorno (Villacorta, 2010). Todo esto con la finalidad de analizar la industria alimenticia ecuatoriana y comprobar la validez del plan de negocio de producir y comercializar snacks de cascaritas cuencanas en Quito, Guayaquil y Cuenca; a su vez estudiar las oportunidades y amenazas que se presenten.

Factor político/legal:

Los alimentos procesados tales como los snacks, deben someterse a vigilancia y control sanitario, por lo que los mismos son regulados por especificaciones impuestas en la normativa técnica sanitaria competente (ARCSA, 2017). Dicho esto, se considera este factor como **amenaza**, debido a que todos los procesos que se deben seguir son complejos y si existe algún error, puede perjudicar la reputación a la empresa.

Por otro lado, el Ministerio de Salud Pública, implemento un nuevo etiquetado para los alimentos procesados, tanto para empresas pequeñas, medianas como también grandes. Es así, que múltiples industrias han optado por un cambio en la composición de los productos, de tal forma, que posean menos sal, grasa y azúcar, los mismos que se reflejan en el sistema gráfico de etiquetado (Benítez, 2017). Esta **amenaza** hace referencia a la implementación del semáforo alimenticio dentro del territorio ecuatoriano, productos como los snacks enfrentaron este tipo de barreras por el alto contenido de grasa y sal, modificar la receta original puede alejar al producto del sabor original.

De la misma forma, según el acuerdo ministerial del Reglamento de bares escolares del sistema nacional de educación, establece en el artículo 28, la prohibición de la comercialización en establecimientos educativos de productos

que posean bajo valor nutricional por lo que el Estado implementará programas en educación básica que fomenten el consumo de alimentos nutritivos como también sanos, asimismo, aquellas leyes que regulan la educación, salud y defensa del consumidor determinarán medidas correspondientes para promover y certificar contenido nutricional de alimentos como también calidad, dando lugar a la restricción de la comercialización de alimentos con baja calidad nutricional (Ministerio de salud pública, 2014). Por consiguiente, se clasifica como **amenaza** dicho artículo, debido a las restricciones que el estado dicta sobre la comercialización de los snacks dentro de un mercado potencial.

Factor económico:

De igual importancia, la industria manufacturera en general, para el primer trimestre del 2019 obtuvo un crecimiento del 0,8% lo cual determina que se incrementó con respecto al último trimestre del año pasado. También, el desempeño anual fue del mismo valor (BCE, 2018). Esta **oportunidad** es relevante, ya que la industria creció significativamente y hace al comercio más efectivo incrementando las transacciones adicionales a que la economía se dinamice.

De una manera similar, según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, se determina que 94 mil personas han conseguido empleo, por lo que se da lugar a una recuperación económica del país en cuanto al sistema laboral con un descenso de desempleo a nivel nacional, es decir, en marzo del 2017 se determinó 4.4% de población desempleada mientras que en marzo del 2016 se determinó 5.7%, por lo que en el 2017 el desempleo disminuyó en 1.3% (INEC, 2017). El factor es una **oportunidad**, debido a que mientras más empleo exista significará más dinero circulante y por ende las personas tendrán la posibilidad económica de incurrir en más gastos, generando una economía más fluida.

Desde una perspectiva general, si los precios de los productos tienden a bajar, los individuos optarán por comprar más de los mismos, por ende, incrementará el consumo durante el ciclo estudiado, -0.087 es la variación entre los dos últimos

meses registrados sobre la inflación para el periodo del 2019, febrero y marzo (INEC, 2019). Dicha **oportunidad** se la toma en cuenta por su variación, la inflación de dos meses presenta resultados negativos de 0,087 por lo tanto existirá más consumo.

Por consiguiente, la elaboración de productos alimenticios tiene la mayor presencia determinándolo por el CIIU C10, este obtuvo dentro del periodo de estudio un total de 43,933 millones en dólares estadounidenses en un periodo determinado 4 años desde el 2014 al 2017, con un promedio de 8,787 millones anuales. Lo que quiere decir que este sector aporta a la industria total un 68% de ingresos por venta logrados (Camino, Bermúdez, Suarez y Mendoza, 2018). De este modo se detectó una **oportunidad** ya que este sector es amplio y tiene un potencial de consumidores atractivo. Esta industria nunca se extinguirá por lo tanto siempre estará bien posicionada.

Factor social:

Por otra parte, se evita el consumo de productos ultra procesados puesto que, tras un análisis de los ingredientes de productos como los snacks, se determina que son alimentos poco nutricionales y desbalanceados, puesto que, en base a su elaboración como también presentación, se los considera un sustituto de otro tipo de alimentos menos procesados o naturales, por su fácil adquisición y consumo (Ministerio de salud pública, 2015). A su vez, este factor es una **amenaza**, debido a todos los regímenes que se plantean dentro del país en contra del consumo de los alimentos procesados con el fin de incentivar a una dieta más saludable y balanceada.

Desde otra perspectiva, la población ecuatoriana entre 10 a 19 años, presenta un alto consumo de alimentos procesados tales como snacks tanto de dulce como también de sal, por lo que se establece que el 64% consume dichos snacks, encuesta realizada por ENSANUT (Suasnavas, 2015). Se puede decir que, la población joven es la que aporta al consumo de los snacks, por el fácil consumo que los mismos brindan, por lo tanto, se considera una **oportunidad**.

Desde otra perspectiva, el consumo de alimentos procesados tales como los snacks deben evitarse puesto que contienen ingredientes poco saludables desde un enfoque nutricional, por lo que su consumo en exceso puede conllevar a enfermedades cardiacas, cáncer, obesidad, diabetes o enfermedades crónicas (Garzón et al, 2016). De esta manera, el presente factor representa una **amenaza**, ya que las advertencias que se proporcionan por parte de las entidades gubernamentales para estos productos evitan su consumo por temor a posibles enfermedades detectadas en estudios científicos.

Factor tecnológico:

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, junto al Ministerio de Salud, han instaurado un sistema automatizado en el cual el usuario tiene la posibilidad de registrar la etiqueta del semáforo alimenticio de manera gratuita y en menos de 48 horas, en base a la ejecución del Reglamento Sanitario de Alimentos Procesados, por ende, lo han aplicado las empresas nacionales en general, de forma similar, se proporciona asesoría y capacitaciones a los representantes de cada empresa con la finalidad de registrar la etiqueta del producto alimenticio procesado (Ministerio de salud publica, 2014). El presente factor es una **amenaza**, debido que, desde la instauración de los semáforos en los alimentos, la gente está más prevenida y se generó desconfianza al consumo de ellos por las señaléticas proporcionadas.

Asimismo, por medio de la composición de las ventas totales de la industria, en lo que compete al área tecnológica, se ha planteado una estructura productiva en la cual predominan actividades de alta complejidad, por lo que la categoría de los alimentos y bebidas se encuentra en primer lugar y en segundo alimentos menos procesados, es así como, en conjunto, dichas categorías abarcan el 70% de los ingresos totales (Tapia, 2014). Por lo tanto, esta **oportunidad**, tienen un aporte fuerte en la economía ecuatoriana dando una ventaja a los productos de esta índole, mismos que siempre tendrán un peso fuerte dentro del mercado ecuatoriano.

Del mismo modo, en el taller Ecuador Digital 2018 "Tu negocio en Internet" el mismo que es organizado por el Ministerio de Industrias y Productividad, asistieron aproximadamente 150 comerciantes, entre Mi Pymes, pymes y artesanos, este se realiza periódicamente (Ministerio de industrias y productividad, 2018). Por lo tanto, se la cataloga como una **oportunidad**, debido a su impacto de la enseñanza a entidades para un buen desarrollo empresarial y crecimiento continuo.

No obstante, según disposición del código municipal del Distrito metropolitano de Quito, existen normas para manejar los diferentes tipos de residuos sólidos tales como: barridos y limpiezas de espacios públicos, recolección y transporte de dichos desperdicios, acopio y transferencia de residuos y, por último, la disposición final y eliminación estos desechos (Cevallos, 2019). Así mismo, se determinó una **oportunidad**, puesto que se debe seguir un protocolo por decreto municipal para la eliminación de estos restos de la manera adecuada y así contribuir al medio ambiente con un buen manejo de los desechos.

Por consiguiente, la norma de calidad ambiental sobre el manejo y disposición de los desechos sólidos no peligrosos, tales como empaques plásticos de alimentos, snacks, confites, etc., se los cataloga como elemento para reciclaje para su modificación y limpieza necesarias para usarlos en otro fin, mas no para utilizarlos con la misma función (Ministerio de industrias y productividad, 2018). Por todo lo antes mencionado, se clasifica este punto como una **oportunidad**, por la posible reutilización que se le puede dar al plástico reciclándolo.

De igual importancia, el Ministerio del ambiente es la entidad encargada del cálculo de la "huella ecológica", misma que rige todas las empresas tanto públicas como privadas, mismo que otorga reconocimiento ambiental a las empresas ecuatorianas, título que se denomina "punto verde" en base a las buenas prácticas ambientales. Su objetivo es el fortalecer y extender los mecanismos de patrones sobre la producción y consumo, también, robustecer el control del medio ambiente (Ministerio del ambiente, 2015). Por lo tanto, se señala como una **oportunidad** y así con este tipo de reconocimientos los

productos tienen más credibilidad frente a los consumidores ya que reflejan una mayor seguridad al momento de su compra.

2.2. Fuerzas de Porter:

2.2.1. Amenaza de los nuevos competidores (Alta)

La principal amenaza que se puede observar es el constante crecimiento de la industria alimenticia con un aproximado de 174.8 millones de dólares en los 4 últimos años (Saiku, 2018) lo cual implica que esta industria resulte atractiva para los nuevos competidores y la posibilidad de nuevos ingresos al mercado es alta.

Por otro lado, al ser un producto de consumo masivo se puede observar la necesidad de incurrir a inversiones publicitarias, mismas que impactan de manera relevante en la economía de la empresa, con el fin de llegar a los consumidores de manera más focalizada (ACIR, 2019).

Para los establecimientos de alimentos nuevos la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, desde el 2014 hasta la actualidad, establece ciertas normas a cumplir para todos aquellos establecimientos procesadores de alimentos como, por ejemplo: establecimientos de elaboración y conservación de carne y sus derivados, establecimientos destinados a la elaboración de comidas listas y empacadas, entre otros.

Dentro de las leyes impuestas por el Ecuador, existen varias barreras, las cuales se debe atravesar para poder ingresar en la industria alimenticia. Los requisitos que deben cumplir para poder ingresar al mercado ecuatoriano son:

- Título del técnico responsable del establecimiento: es obligatorio tener un representante con este título para poder sacar el certificado de sanidad. Para tener este título dentro de la malla curricular del representante debe tener una de las siguientes materias acreditadas, producción, inocuidad o control de calidad de alimentos (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, 2017).
- Certificado de buenas prácticas de manufactura actualizado: el encargado de la empresa debe solicitar una inspección y tener al día los documentos

pertinentes, existen 9 entidades certificadas para inspección de alimentos. Se tendrá que ingresar la solicitud al ARCSA con información adjunta, el resultado será visible en 7 días, si existiera una corrección se disponen 10 días extra y el costo es de 2 salarios básicos unificados, mismo que rija en el momento del trámite (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, 2017).

- Categorización otorgada por el MIPRO, métodos y procesos que se emplearán para todo el proceso desde la producción hasta llegar al producto terminado: los alimentos procesados según el MIPRO se califican en aquellos de riesgo alto, medio y bajo, según corresponda el proceso el cual ocupan y el inspector lo denomine (Normativa técnica sanitaria para alimentos, 2017). Según el tipo de riesgo las empresas de procesos alimenticios tendrán una fecha máxima en la cual podrán tener en regla todos sus certificados y para que la misma pueda funcionar sin problema y en caso de auditoria la misma este al día (Agencia Nacional de Regulación y Control, 2014).

Toda la documentación que se solicita para obtener los permisos y tener la potestad de funcionar en regla, son relativamente fáciles de conseguir, únicamente hay que recolectar los documentos necesarios dichos anteriormente para su aprobación en ARCSA. Adquirir los certificados necesarios toman aproximadamente 7 días hábiles con posible prórroga por alguna incongruencia o error cualquier persona que requiera esta información la puede conseguir en la agencia nacional de regulación y la posibilidad de tener todo este papeleo está abierto para cualquier persona.

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que las barreras de entrada a esta industria son fáciles de atravesar y cualquier persona podría entrar únicamente siguiendo el protocolo de proceso adecuado impuesto por los ministerios del Ecuador. A pesar de que el costo en algunas inversiones sea elevado, es sumamente posible el fácil ingreso a la industria.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores (Baja)

Según la Superintendencia de Compañías, existen alrededor de 75 empresas encargadas de proveer insumos (CIU C1010.11), en Quito se encuentran 29 de estas, lo cual implica que al tener un número alto de proveedores mayor es la competencia existente entre los mismos y por lo tanto el poder en la negociación de términos y precios estará del lado de las compañías (Supercias, 2019).

Por otro lado, al analizar el costo de cambio entre proveedores se obtiene una amenaza baja, debido a que el Estado dictaminó según el artículo 335. de la Constitución ecuatoriana, una equidad de calidad y precios, evitando la especulación y castigando a las entidades que incumplan la normativa de manera monetaria, al ser materia prima no existe mayor diferencia entre proveedores (MAG, 2015). Según como se lleve a cabo la negociación con el proveedor afectará o no al negocio, la misma puede ser a través de un contrato el cual abastezca una cantidad periódica definida o simplemente ser un cliente más al cual distribuye con un acuerdo informal según la producción de este.

Por lo tanto, se puede decir que no existen sustitutos de proveedores ya que las empresas de cárnicos no se enfocan en abastecer materia prima a compañías con la finalidad de procesarlos como snacks. Es por eso por lo que, todas las empresas podrían proveer la cantidad adecuada de insumos secundarios como es el cuero de cerdo, debido a que la carne de cerdo es de las más consumidas en el mercado. Por otro lado, cambiar de proveedor es un proceso fácil lo cual da a las empresas productoras el poder de negociación con los diferentes vendedores del mercado lo que hace que esta fuerza sea baja.

2.2.3. Amenaza de sustitutos (Alta)

Dentro del mercado ecuatoriano existen varios sustitutos para las cascaritas cuencanas snack, estos podrían ser cualquier otro snack de tipo salado que exista en percha. A continuación, se explicará esta idea a profundidad.

La principal amenaza de productos sustitutos hace referencia al poco reconocimiento que tiene la marca en un mercado lleno de productos con renombre, según un análisis de la revista (Ekos, 2015), dentro del Ecuador, el

top of mind de snacks están para las siguientes marcas, en primer lugar, de la empresa PepsiCo, Doritos, la cual es la más reconocida a nivel nacional y destaca también a nivel mundial; dentro del ranking, la siguiente marca con sus reconocidos tres sabores es, Ruffles. Por otro lado, el tercero de la lista se determinó que fue k-chitos el cual se enfoca en mostrarse como una marca dirigida hacia todas las personas. La cantidad de sustitutos que existen en el mercado ecuatoriano para snacks es impresionantemente alta, y complica aún más la existencia de marcas internacionales que se apoderan del mercado.

Así mismo, ciertos estudios llevados a cabo por una renombrada revista ecuatoriana determinaron que las empresas de la industria alimenticia enfocadas en snacks más grandes por volumen de ventas son: carlinsnack, agrimax, cofica, Cris alimentos, Frito lay, General Snack, Guipi, Inalecsa, Indufrit snack, Lasoro snack's, Kecker y Snackbrands ecuador. Todas estas empresas incursionan en el mercado ecuatoriano con su cartera de productos tales como: chicharon, cueros, papas fritas, chifles, tocinetas, confites, entre otras, haciendo que el mercado ya tenga sus productos predeterminados de compra y romper esos esquemas mentales con un nuevo producto innovador es complicado (Ekos, 2018).

Lo que hace a esta fuerza de carácter alto es la dificultad de posicionar una marca completamente nueva con un producto innovador dentro de un mercado con sustitutos plenamente posicionados varios años. Abarcar una porción de Market share de las grandes empresas de snack es un procedimiento sumamente complicado.

2.2.4. Poder de negociación de los clientes (Alta)

Según el CIIU G4711.01 la Superintendencia de compañías ha determinado que en Quito existen alrededor de 349 empresas catalogadas como potenciales compradores lo cual se puede observar como una amenaza dado que se trata de cadenas de autoservicio donde se dictan los precios y condiciones en los contratos. De igual manera, al mantener relaciones comerciales con dichas empresas es muy común regirse bajo un alto volumen de compras, lo cual

implica una afectación directa al precio de venta unitario, es decir los grandes clientes como: La favorita, El rosado y Grupo Ortiz, tendrían preferencia por el volumen de compra. Por las razones mencionadas se puede concluir que los clientes cuentan con un poder de negociación alto sobre las empresas productoras y comercializadoras.

Existen reglamentos los cuales no permiten ingresar a sectores específicos productos como snacks, por más que los clientes quieran negociar para adquirir un producto relacionado con esta rama, los mismos no podrán adquirirlo ya que según artículos dictaminados por el estado, lo prohíben, un claro ejemplo de consumidores potenciales donde no se puede ingresar son los establecimientos educativos de primaria y secundaria (Ministerio de Salud Pública, 2014).

Los clientes al ser los compradores tienen la potestad de pedir o no un producto según su conveniencia, estos establecimientos de comercialización buscan adquirir el mejor margen que puedan y si no están de acuerdo con este no optan por comercializar el producto ofertado dentro de su espacio. Por otro lado, al existir cadenas grandes de autoservicios que realizan compras por volumen, el pequeño productor debe acoplarse a sus normas para poder comercializar sus productos dentro estas cadenas.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Mediante el CIIU C1010.22 se pudo obtener un total de 1274 empresas constituidas dentro del Ecuador, estas son las compañías constituidas líderes dentro de la rama, GRUVALCORP S.A. que se encuentra en la costa ecuatoriana en la provincia del Guayas, la cual cuenta con una extensión amplia, es la que domina al mercado en este sector a nivel nacional. En segundo lugar, PROJASACOM CIA.LTDA, la cual se ubica en la sierra específicamente en Azuay, ambas son las más representativas y que destacan (Supercias, 2019).

De igual manera, al ser productos de consumo masivo siempre se busca minimizar los costos de producción con el fin de llegar a un precio de venta

menor, lo cual resulta totalmente complicado al momento de iniciar el emprendimiento. Por lo mencionado se concluye como una amenaza media.

Según el análisis planteado dentro de las 4 fuerzas anteriores, dentro de rivalidad entre competidores se concluye que, debido a la alta competitividad, la intensidad entre competidores es sumamente alta debido a todas las opciones que el mercado presenta; el desencadenante de dicha conclusión produce una baja de las utilidades marginal es debido al ambiente que se genera por la competitividad, y en el peor de los casos se puede originar una pelea de empresas por mejores PVP.

Telaraña de PORTER se encuentra en (Anexo 1).

Cuadro con factores, peso, puntuación y calificación de cada fuerza se encuentre en (Anexos 2).

2.3. Matriz EFE:

P= Peso

C= Calificación

R.P.= R. Ponderado

Tabla No.2 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	Factores Externos Clave	P	C	R.P.
Oportunidades				
1	Normas para el manejo de residuos de empresas alimenticias.	6%	3	0.18
2	Acuerdo para modificación de empaques en la rama manufacturera.	5%	3	0.15
3	Mayor propensión de consumidores potenciales entre 15 y 19 años.	9%	3	0.27
4	Alto número de proveedores, 75.	18%	4	0.72
5	Concentración de proveedores en Quito, 29.	18%	4	0.72
Amenazas				
6	Riguroso control sanitario para sector alimenticio.	8%	1	0.08
7	Integración del sistema gráfico en empaques (semáforo).	6%	2	0.12
8	Regulaciones impuestas para la no comercialización de snacks en colegios desde 2013.	10%	1	0.1
9	Alta inversión publicitaria por medio de las empresas.	9%	2	0.18
10	Alta cantidad de sustitutos en la rama de snacks y confites, 11 representativas.	11%	1	0.11
Totales		100%		2.63

2.4. Conclusiones EFE:

- La industria manufacturera, con relación a las oportunidades y amenazas, se puede notar que está respondiendo de una manera eficiente dentro de su entorno. Con un resultado de 2.63, se observa que dicha industria está sobre la media y que las oportunidades predominan.
- Las políticas que el Municipio y diferentes ministerios han impuesto influenciaron positivamente creando entidades que se encarguen de un control sumamente riguroso sobre las empresas del sector, tanto proveedoras como productoras, y a su vez ayuda a la disminución de productos de origen informal.
- La elevada cantidad de proveedores dentro del país aportan a la fácil negociación para obtener los productos al mejor precio deseado dentro de la industria, y así, reducir costos de producción para tener un mayor atractivo frente a la penetración de los productos finales. Cabe recalcar que el mayor número de estos provisosores son pertenecientes a la capital del país.
- La implementación del semáforo nutricional dentro de los productos de la rama alimenticia fue una revolución dentro de la misma, ya que el consumidor a simple vista puede interpretarlo de una manera perjudicial para su salud y evitar el consumo de los productos, inclinándose por opciones aparentemente más saludables.
- La comercialización de los snacks dentro del Ecuador es dominada por básicamente 11 grandes marcas, mismas que abarcan la mayor cantidad de la participación de mercado. No obstante, si es posible ingresar en el mercado con una ventaja competitiva bien definida.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1. Segmentación:

La segmentación se la llevó a cabo mediante factores geográficos, demográficos, socioeconómicos y psicográficos. El total de la investigación dio un resultado de

232.878.66. El cuadro con los valores de segmentación se lo puede encontrar en (Anexo 3).

3.1.1. Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra es de 384 personas, y se lo puede encontrar en el (Anexo 4).

Problema de la investigación de mercado:

El problema se encuentra representado en la siguiente pregunta: ¿Qué aceptación tendrá un snack de cuero de cerdo, procesado para su comercialización, dentro de Quito, Guayaquil y Cuenca?

3.1.2. Hipótesis:

Hipótesis nula (H0): El 72% de los consumidores de Quito, Guayaquil y Cuenca estarían dispuestos a comprar un snack de cascaritas cuencanas.

Hipótesis alternativa (H1): El 28% de los consumidores de Quito, Guayaquil y Cuenca estarían dispuestos a comprar un snack de cascaritas cuencanas.

3.1.2.1. Objetivo General:

Obtener información crucial sobre los gustos y preferencias de las personas que consumen snacks en las ciudades ya mencionadas.

3.1.2.2. Objetivos específicos:

- Identificar el precio óptimo esperado de un snack procesado con un sabor típico del Ecuador.
- Identificar el canal de distribución adecuado para llegar a los clientes potenciales y consumidores de snack de cascaritas cuencanas.
- Reconocer y destacar las principales características del producto para encontrar al cliente potencial en un snack de cascaritas cuencanas.
- Concretar la estrategia de promoción adecuada para un snack de cascaritas cuencanas.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1. Entrevistas:

Entrevista al experto No.1:

Método de recolección cualitativa

Se realizó la entrevista al experto a Johana Guzmán, misma que tiene un título en marketing y publicidad con una maestría en diseño gráfico. Ha pasado por varios cargos en empresas multinacionales tales como Coca Cola, Pronaca y Nestlé, actualmente es Consuming Marketing Manager. La entrevista se llevó a cabo el jueves 9 de mayo de 2019 a las 8:30 am.

Resumen:

- La industria alimenticia dentro del país es retadora, se debe actuar con rapidez eh innovación. Los profesionales obligatoriamente deben ponerse más creativos porque, "Las personas no pueden vivir sin comer".
- La diferenciación es lo más importante para tener acogida en el mercado, se debe convencer al consumidor que se tiene un producto totalmente único y diferente.
- Las personas del Ecuador son consumidores tradicionales, es decir, están pegados a las costumbres y valoran los sabores tradicionales.
- El canal de distribución adecuado repercute netamente en el precio.
- Los factores regulatorios no son una barrera para introducirse al mercado, debido a leyes de competencias benefician a estos planes de negocio para desarrollar el talento ecuatoriano.
- Se debe implementar un plan sólido, porque el canal moderno establece límites de tiempo, y si el producto no tiene la acogida necesaria dentro de percha, se elimina el producto por temas de costos.

Entrevista al experto No. 2:

Método de recolección cualitativa

Se realizó la entrevista al experto a Beatriz Villarreal, la misma que tiene un título en nutrición y maestría en desarrollo de productos. Ha tenido experiencias laborales dentro de la industria alimenticia como Tony y también como docente de universidades de Quito, actualmente se encarga del área de nutrición en Nestlé, enfocándose en temas netamente de ingredientes, tablas nutricionales y semáforos. La entrevista se llevó a cabo el jueves 9 de mayo de 2019 a las 17:00 pm.

Resumen:

- Los snacks al ser considerados como refrigerio, se lo puede destinar fácilmente a consumirlos para complementar entre comidas.
- Netamente, hablando del producto snacks de cascaritas cuencanas, se lo recomienda consumirlo a media mañana por el alto contenido vitamínico.
- Se pueden añadir CLAIMS en el arte del empaque, con la finalidad de destacar la energía, calorías o beneficios que el producto aporta al cuerpo en el momento que es consumido.
- El producto al tener sal añadida tendrá una fuerte repercusión en el semáforo.

Entrevista al experto No.3:

Método de recolección cualitativa

Se realizó la entrevista al experto María Llerena, misma que tiene un título en ingeniería en alimentos, emprendedora de productos procesados y comercializados con insumos y recetas ecuatorianas. Ha tenido experiencia laboral directamente en emprendimiento, y el modelo de negocio que ella está manejando en este momento servirá como base desde la experiencia vivida en el campo. La entrevista se llevó a cabo el miércoles 15 de mayo de 2019 a las 18:00 pm.

Resumen:

- La industria alimenticia es un campo extenso, el cual permite implantar varias opciones de productos procesados con diversidad de materias primas, ya que estos tienen acogida últimamente.
- Las ganancias dentro de la industria alimenticia son totalmente rentables. Para lidiar con los competidores se debe destacar la calidad del producto y el distintivo que el mismo posee.
- Para adquirir permisos y registros sanitarios se requiere una serie de procesos y cada documento tiene un valor de aproximadamente en un rango de \$100 a \$200. ARCSA, la entidad de regulación de productos hace constantes auditorias para mantener la buena calidad y esta varía según el producto, planta y producción.
- El canal de distribución es sugerido que sea vía supermercados para captar una mayor acogida de clientes y darse a conocer de manera más eficaz.
- La manera de conservar un producto de este tipo debe poseer ingredientes tales como, sulfato de sodio, ácido Córvido, vitaminas, hierro y diferentes tipos de estabilizantes.

Entrevista al experto No.4:

Método de recolección cualitativa

Se realizó la entrevista al experto Daniel Hinojosa, mismo que tiene un título en ingeniería en alimentos, y dispone de una distribuidora de embutidos y cárnicos a nivel nacional que empezó como un emprendimiento familiar "La rancherita". La entrevista se llevó a cabo el viernes 17 de mayo de 2019 a las 18:10 pm.

Resumen:

- La calidad del producto sobresale ante la competencia, y se necesita abarcar el mercado de los clientes destacándose en temas como eficiencia de distribución.
- Al ser emprendimiento, es complicado realizar una promoción para dar a conocer el producto por tema de costos.
- Mediante el ARCSA y al sacar las normas INEN se puede determinar

ciertos factores mediante análisis y estudios, tales como el tiempo de vida útil del producto e inclusive son los que determinan ciertas características y normativas del empaque.

3.2.2. FOCUS GROUP:

La actividad se llevó a cabo el día 18 de mayo de 2019 en la calle san José y Guayacanes. Los participantes fueron hombres y mujeres en un rango de edad de 25 a 50 años, los cuales residen en la ciudad de Quito y tienen a los snacks dentro de su hábito de consumo. Los invitados fueron citados a las 16:30 pm y la sesión tuvo una duración de una hora con dos minutos.

Objetivo: Estar al tanto de los gustos y preferencia de los colaboradores, con respecto al consumo de snacks dentro de su hábito de consumo, y a su vez, la aceptación que podría tener e nuevo producto, snack de cascaritas cuencanas y también, los lugares donde el mismo tendría una mayor acogida al momento de comprarlo.

Brain Mapping se encuentra en el (Anexo 5).

Conclusión Focus Group:

Para llevar a cabo el Focus Group se convocó a 9 personas que cumplan con el perfil adecuado que se buscaba, una vez logrado esto, se planteó hora y fecha para la reunión. A través de este método se lograron recolectar datos de suma importancia para el plan de negocio.

Por medio de varias preguntas se fue indagando los gustos y preferencias de las personas citadas en la reunión, tras analizar los resultados se pudo obtener una idea más clara del cómo y dónde ofertar el Snack. Se detallará paso a paso los resultados dividiéndolo por partes.

En primer lugar, se mantuvieron conversaciones acerca de los snacks en general, de los ya existentes en el mercado y como estos operan, cuando se los consume y con qué frecuencia, de esta manera, poco a poco se les planteó la idea del plan de negocio y como uno de estos productos funciona en el mercado,

una vez que se introdujo el producto al tema a tratar fueron fluyendo las ideas. Se determinaron algunas ideas importantes como, los benéficos que destacaría el nuevo producto para el consumidor, esto es fundamental destacarlo ya que es la ventaja comparativa frente a los otros snacks y de esta manera se posicionará dicho producto.

De todo esto se rescatan beneficios fundamentales para destacar, como un buen sabor, transparencia en cuanto a ingredientes, características precisas y fáciles de entender sobre la elaboración de este y que beneficios provee. Según la reunión, si se logra destacar estos puntos el producto lograra tener un gran impacto dentro de los consumidores.

Como segundo punto, se pudo detectar la plaza adecuada para el producto, por ejemplo, este grupo objetivo de consumidores preferirían adquirir el producto a través de un canal indirecto, es decir, por medio de autoservicios, restaurantes o tiendas estas pueden ser especializadas o de barrio. También les pareció acertada la idea que, al principio, en el lanzamiento del producto, se lo comercialice únicamente en las principales ciudades del Ecuador que son: Quito Guayaquil y Cuenca ya que ahí el comercio y consumo de dichos productos es más fuerte.

Por otro lado, inclinándose hacia un tema promocional, se logra concluir que los incentivos más llamativos que tienen los consumidores potenciales son por publicidad en línea como por ejemplo 2X1, ya que está al alcance y facilidad de todos en esta era digital, también es atractivo tener información o publicidad dentro del establecimiento de venta donde estará el producto. Por otro lado, en promociones de ventas es muy bien visto llevar a cabo degustaciones con medio de campanas o solamente entregando un sampling por medio de impulsadoras con ayuda de material POP.

Se obtuvo información valiosa y muy útil a través de este sistema de recolección de información, toda ella al ser analizada y bien tamizada, da lugar a influenciar al proyecto de manera positiva con visión a futuro y cómo lidiar con factores externos como la competencia. Datos relevantes negativos que se observaron

se los tomo en cuenta más que nada, para corregir o redireccionar ideas con oportunidades de mejora.

3.3. Investigación cuantitativa:

Introducción: mediante el análisis cuantitativo se llevó a cabo la recolección de información por el método de encuestas (Ver Anexo 6), para analizar los datos arrojados, concluir y comprobar a través de ellos los objetivos planteados mediante las 4Ps del marketing mix. Se realizaron 84 encuestas a personas que cumplan los parámetros de la segmentación, esta fue determinada a través de medidas geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicográficas.

3.3.1. Análisis de encuestas:

3.3.1.1. Análisis preguntas encuesta:

Sección general de la encuesta:

Se pudo determinar que la gente posee alta aceptación por los snacks, dando como resultado un 91% de aceptación por parte de la audiencia. A su vez, los mismos consumen este tipo de alimentos con la mayor frecuencia enfocada de uno a dos días por semana.

Sección introductoria del tema dentro de la encuesta:

Se analizó qué tipos de snacks se prefieren entre una variedad de los más populares como: salados, dulces o con tendencia natural; el foco arrojado fue que el 52% del universo encuestado tiende por preferir los snacks salados.

Un punto crucial de la encuesta fue el análisis a la competencia, debido a que, a través de este se determinó las preferencias del consumidor y la fidelidad que tienen a la marca, se les cuestionó la razón de dicha preferencia y así se obtuvo qué es lo que ellos buscan dentro de un aperitivo al paso, como son los snacks, los que más se busca es un excelente sabor, seguido de la calidad del producto. La mezcla de estos dos factores hace que el producto tenga acogida dentro del consumidor. Tabla de correlación consumo de snack y sabor en (Anexo 7).

Como ya fue mencionado el sabor es fundamental, y la tendencia de consumo es hacia los sabores naturales u originales, las costumbres se apegan cada vez más a lo natural. Esto se debe a que las tendencias de vida de las personas no disponen del tiempo suficiente para un refrigerio muy elaborado, es por eso por lo que se determinó que, los consumidores frecuentan comprar snacks en un 45% y el resto tienen tendencias proclives hacia opciones diferentes.

Sección de análisis del producto de cascaritas cuencanas:

Apoyándose en la escala de Likert, se indujo al consumidor que determinará qué tan atractivo ve el producto, y si lo compraría qué tan de acuerdo está. Se determinó que el 56% de ellos está dispuesto a adquirir el snack de cascaritas cuencanas, posteriormente se determinará y analizará más razones por las cuales la tendencia es la mencionada. Tal como fue analizado en el ámbito general, en esta parte específica también prevalece que, el atributo más importante que el producto debe tener es el sabor, y al ser un producto procesado de un plato típico del país, es sumamente importante que este sea lo más apegado posible al original. Al igual que los empaques tradicionales, los encuestados se inclinan por empaques plásticos.

Apoyándose en el análisis de precio Van Westendorp, mediante las 4 preguntas que involucran qué tan barato es el producto para comprarlo, qué tan barato es el producto para que no dude de su calidad, qué tan caro es el producto y no lo compraría y qué tan caro estaría dispuesto a comprar dicho producto, se logró establecer, que el precio óptimo para un snack de cascaritas cuencanas de 70g es de \$1,90.

El canal que las personas encuestadas prefieren en mayor proporción para la compra del snack de cascaritas cuencanas es a través de los supermercados, y esta preferencia fue por un porcentaje del 72.2%, dejando a las otras opciones en casos especiales por su mínima participación.

Con las tendencias tecnológicas existentes hoy en día, se decretó que se captaría más atención por parte de la audiencia a través de los medios de comunicación online, específicamente en redes sociales debido al fácil acceso que todos tiene a la información mientras disfrutan de sus redes favoritas. Dicho esto, la información que la audiencia desea recibir son promociones o descuentos y que estos sean del conocido 2X1, un 26% siendo la mayoría lo prefieren así. Tabla de correlación de promoción y canal en (Anexo 8).

Infografía se encuentra en (Anexo 9).

Conclusión:

El análisis cuantitativo es preciso para descubrir gustos y preferencias del consumidor, de esta manera se puede agrupar las características que son preferenciales para que un producto tenga acogida por el mercado.

3.4. Conclusiones del análisis del cliente:

Tras varios análisis, se pudieron establecer algunas conclusiones a través del progreso del documento. Según lo examinado en la investigación de mercado, se determinaron los factores con mayor relevancia para que un producto como este sea atractivo para los potenciales consumidores, dichas características se basan plenamente en el precio, la calidad, la cantidad y el sabor. Al adquirir información crucial, se determinó que el producto ideal sería un snack de cascaritas cuencanas de 70 gramos a un precio de \$1,90 USD, con un sabor lo más parecido al plato tradicional de Azuay, apegándose y manteniéndose dentro de la tradición de los sabores autóctonos del Ecuador, el mismo debe poseer un buen sabor, pero también, nutrientes esenciales para que cumplan la función de una de las 5 comidas recomendadas por los nutricionistas y aporten la energía necesaria al cuerpo humano.

Cuadro de conclusiones detallado se encuentra en (Anexo 10).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio:

Según investigaciones previas como la cuantitativa y cualitativa, se puede comprobar que, el 92% de las personas consume snacks y la tendencia se vio marcada por los snacks de sal específicamente. La industria alimenticia es amplia, es por esto por lo que se busca introducir un sabor típico al alcance de todos.

La industria manufacturera para el primer trimestre del 2019 obtuvo un crecimiento del 0,8% (BCE, 2018). Debido a este porcentaje, se busca introducir un sabor típico de Azogues dentro de un snack, aprovechando ciertas características que los consumidores buscan al momento de elegir una botana.

Los consumidores cada vez se atan más a la cultura nacional, esto se lo tomó como una oportunidad de negocio. Como se dijo anteriormente, dentro de las encuestas los resultados arrojados fueron que un 92% consume snacks y un 56% estaría dispuesto a la compra de un snack de cascaritas cuencanas frente a otros en percha, abarcando un tanto de porcentaje de Market share de la competencia.

El fuerte del plan de negocio es promover los sabores nacionales y que los mismos estén al alcance de todos sin importar que sean originarios de un sector en específico. Algunas personas no conocen ni siquiera el producto original debido a que no han visitado la ciudad donde los comercializan, es por eso por lo que se les puede instruir y ganar mercado a través de ellos también.

Al descubrir los trascendentales gustos que un consumidor potencial tiene, desencadenaron otros factores para el conocimiento del proyecto como: costumbres, necesidades, aceptación del producto dando visibilidad a la brecha de consumidores en este plan de negocio; Todo esto basado en el análisis externo y análisis del cliente.

Segmentación:

Dentro de la primera segmentación en la cual se analizó aspectos como: geográficos, demográficos, socioeconómicos y psicográficos, se determinó un número de 232878.66 personas a las cuales el proyecto se iba a dirigir. Tras llevar a cabo las investigaciones cuantitativas se pudo detallar más este análisis implementando dos factores de segmentación extra, los cuales son: el porcentaje de personas interesadas en consumir snacks de cascaritas cuencanas y el porcentaje de personas que estarían dispuestos a comprar dichos snacks, siendo factores conductuales. Dando así mercado meta final, de 91.696 personas.

Tabla No.3 Segmentación conductual

Segmentación conductual	% de interesados		161.153	69.20%
	Dispuestos a comprar		91.696	56.90%

Tamaño de mercado:

Tabla No.4 Datos de tamaño de mercado

Datos		
Mercado meta	91.695.51	Personas
Frecuencia de consumo	1	Semanal
Consumo:	70	Gramos
Tamaño de mercado	$91.696 * 1 * 12 * \$1.90 = 7.024.226 / 70$	Personas * semana * meses * p recio = unidades / G
Tamaño de mercado	1.100.346	unidades
Tamaño de mercado en dólares	$1.100.346 * \$1.90$	Unidades * Precio óptimo
Tamaño de mercado en dólares	\$ 2.090.658	\$

Market share:

Se determinó el Market share en base a otra empresa del mercado, la cual tiene características similares a la que se plantea en el plan de negocio. Se concluye que los snacks de cascaritas cuencanas captarán un 3.54% del mercado potencial.

Tabla No.5 Market share

Market share			
Total de mercado en unidades	1100346	3.54%	39000
Total de mercado en dólares	2090658	3.54%	74100

Tabla No.6 Comprobación de la capacidad de producción

Comprobación capacidad de producción		
Producción semanal	Unidades de 70g	271
Producción mensual	Unidades de 70g	3250
Producción anual	Unidades de 70g	39000
Market share	24000Unidades/77024226 Unidades	3.54%
Market share	(24000*\$1.90)/ 2.090.658	3.54%

Tabla No.7 Rentabilidad del producto

Rentabilidad Del Producto					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 81.289.60	\$ 86.643.65	\$ 130.270.38	\$ 153.884.84	\$ 177.902.98
Venta Unidades	42.784.00	\$ 44.928.00	\$ 64.953.00	\$ 73.745.00	\$ 82.372.00
Precio	\$ 1.90	\$ 1.93	\$ 2.00	\$ 2.09	\$ 2.16
Costo Producto	\$ 0.54	\$ 0.50	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38
Costo Total	\$ 22.935.20	\$ 23.076.11	\$ 27.040.19	\$ 27.708.42	\$ 31.055.56
Utilidad Bruta	\$ 58.354.40	\$ 63.567.54	\$ 103.230.19	\$ 126.176.42	\$ 146.847.42
Margen Bruto	71.79%	73.37%	79.24%	81.99%	82.54%

Se calculó para los cinco primeros años el margen bruto, mismo que en promedio es del 77.8%. Para adquirir este resultado, se tomaron en consideración datos clave que influían directamente, tales como:

- Precio óptimo adquirido: \$1,90 por 70g
- Inflación: 0,17% (BCE, 2019)
- Crecimiento de la industria ecuatoriana en el sector alimenticio: 8% (BCE, 2019)
- Costo de fabricación: \$0,28

Participación de mercado:

Dentro del código CIU 1010.22 según la Súper de Compañías existen 37 empresas las cuales fueron tomadas para calcular el Market share, tres de ellas son las que destacan dentro del mercado y las demás son extremadamente pequeñas y su aporte es reducido, es por esa razón que se las unificó como otros dentro del gráfico. La empresa aportará el 3.54% dentro de la participación de mercado total.

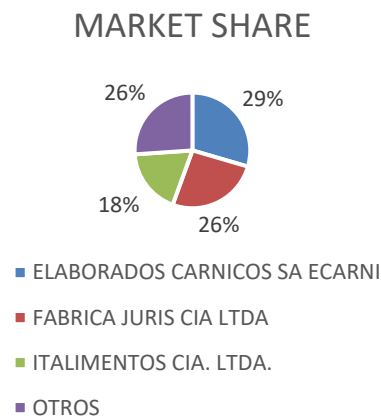


Figura No.1 Market Share

Tomado de: Superintendencia de compañías

5. PLAN DE MARKETING:

5.1. Estrategia general de marketing:

Definición de la estrategia de mercado:

Se utilizará la estrategia genérica de diferenciación ofreciendo un producto único en el mercado y también una decisión de posicionamiento la que entrega un producto mejor por el mismo precio o similar. Se busca dirigirse al mayor número de personas con la meta de destacar ante ellas, ya que se posee un snack similar a los que se ofertan en el mercado, pero dentro de este se destaca la ventaja competitiva que el producto Cascaritas Cuencanas Snack posee y este es el hecho de transportar un plato típico dentro de un bocadillo de fácil adquisición.

Estrategia de diferenciación en un objetivo amplio (industrial)

Al ser el producto un snack, se plantea el objetivo de abarcar un segmento de clientes amplio, pensando en todos aquellos que quieran complacer el gusto de un sabor originario de la tierra ecuatoriana . De la misma forma, se captará la atención del mercado otorgando un producto de excelente calidad y único en su clase.

Decisión de posicionamiento

El producto al poseer características diferentes con respecto a los que actualmente están en el mercado, se lo ha identificado con una estrategia genérica de más por lo mismo, más beneficios (disponer del insumo principal de un plato típico de origen ancestral ecuatoriano) por un precio similar o igual al de la competencia, lo cual determina de manera redundante la decisión de posicionamiento.

5.1.1. Mercado objetivo:

Estimación del mercado objetivo:

A través de un análisis, introduciendo información geográfica, demográfica, socioeconómica y psicográfica, se pudo determinar un mercado objetivo de 232.879 personas. Al realizar el análisis cuantitativo se añadieron dos variables de carácter conductual, mismas que ayudaron a segregar más la segmentación planteada en un principio y de esta manera arrojando un número más preciso y realista de 91.696 personas dentro de las ciudades principales del país, que son Quito, Guayaquil y Cuenca.

Frase de posicionamiento:

Para personas que disfruten de la comida típica proveniente de nuestras raíces nacionales, Cascaritas cuencanas snack, es la opción más adecuada para cumplir ese antojo justo al alcance de todos.

5.1.2. Propuesta de valor:

El beneficio o propuesta de valor que la empresa brinda es la facilidad de adquisición de un plato típico del Ecuador dentro de una bolsa tipo snack,

disponible al alcance de todos y a la venta en tiendas de modalidad autoservicio y supermercados estratégicos para llegar al mercado meta planteado desde un principio por medio de estos establecimientos clave. Cabe recalcar que directamente no hay un snack parecido hoy por hoy en el mercado ecuatoriano, los que más se le asemeja serian en general los snacks salados de cuero pero no serían un sustituto perfecto.

Una de las características que sobresale en el producto es el sabor y la textura, los cuales serán completamente apegados al plato típico originario aproximadamente en los años 50 en ciudad de Cuenca. Aunque el proceso de preparación cambie ligeramente por el hecho de industrializarlo, se garantiza el sabor único e inigualable de esta receta.

5.1.3. Modelo Canvas

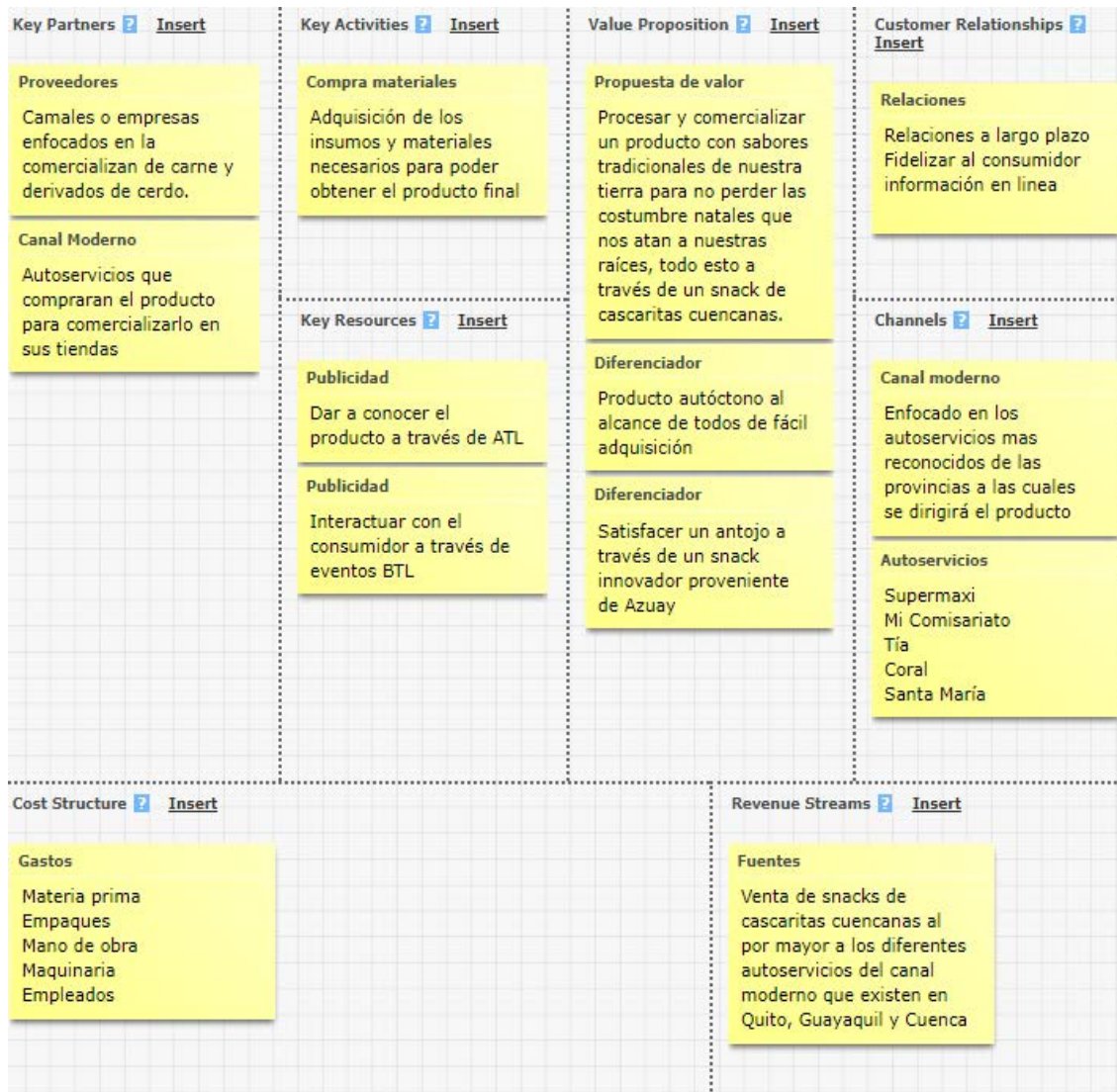


Figura No.2: Modelo Canvas

5.2. Mezcla de marketing:

5.2.1. Producto:

Atributos:

- Snack de cascaritas cuencanas, proveniente del cuero de chanco y elaborado con la receta originaria del Ecuador, introducido dentro de un empaque y comercializado en los autoservicios más populares.
- Sabor típico inconfundible, salado y con textura crocante.
- Los beneficios que provee el cuero de cerdo al cuerpo humano son los siguientes:

1. Dispone colágeno concentrado lo cual otorga un beneficio a los músculos y mejora la salud de los huesos por el componente antes mencionado.
2. Posee alto contenido proteínico, el cual brinda una sensación de saciedad minutos después a su consumo.

Características del producto:

- Snack de cuero de cerdo rostizado con soplete con un sabor casi igual al del plato típico Cuencano.
- Sabor perfecto con un toque salado para complementar.
- Porción por funda de 70 gramos.
- Empaque en su mayoría es transparente para apreciar su contenido, esto trasfiere naturalidad al consumidor y no genera juicios de valor lo cuales podrían ser perjudiciales para la imagen de marca.
- El tipo de empaque es una funda plástica cerrada al vacío, con el fin de preservar de mejor manera su contenido por el mayor tiempo posible y de la forma más natural.
- Su embalaje será en grupos de 30 unidades dentro de un corrugado a la medida.

5.2.2. Estrategia de producto:

La estrategia seleccionada es la de desarrollo de producto, debido a que se proporciona una mejora a la idea original del plato típico transformándolo en snack y esto en el mercado no existente aun al no poseer productos incursionados de la misma manera, es por esta razón que se planteó la producción y comercialización de un snack de cascaritas cuencanas.

Branding:

Marca:

Cascaritas Cuencanas Snack. Se busca rescatar la procedencia originaria del producto en palabras simples pero concisas, dando así la información de origen y el producto que se está ofertando. El mensaje que se quiere transmitir con la

primera impresión es innovación, ya que transformar un plato típico en un bocadillo fácil de adquirir es un extra que no todas las marcas lo tienen.

Slogan:

"Promoviendo los sabores de mi tierra". Esto va enfocado en incentivar el consumo de los sabores originarios y creados por los artesanos del país, buscando un apego a las raíces y dando importancia a la cultura gastronómica ecuatoriana. Aprovechando el lema primero Ecuador la empresa se apalancará en eso para darse a conocer de manera más rápida.



Figura No.3 Slogan

Logotipo:

Se busca asociar al producto final con naturalidad es por eso por lo que se eligió un cerdo de color rosa el cual reflejada el color típico del animal. Por otro lado, el color negro, ya que le da el toque preciso de sobriedad y elegancia al momento de presentar el nombre del producto.

El símbolo del sombrero de paja representa una parte de la vestimenta de la chola cuencana, provincia de donde son oriundas las cascaritas, y se asocia al producto de manera adecuada. Por otro lado, el escudo nacional da un apego a la patria ecuatoriana, a las raíces del país. Se destaca todo esto para que el consumidor se sienta identificado por patriotismo al producto hasta que sea cautivado por su inigualable sabor.



Figura No.4: Logotipo

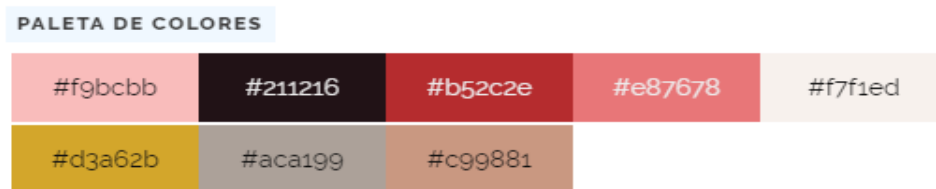


Figura No. 5 Paleta de colores

Empaque:

El empaque muestra su contenido con el fin de denotar transparencia y naturalidad, de esta manera también se genera confianza ya que el producto luce de la misma manera que el típico original y ese detalle trasporta al consumidor un sentimiento de apego a simple vista.



Figura No.6: Empaque

Embalaje:

Se eligió transportar el producto hasta su destino en cartones corrugados, ya que estos previenen y preservan al snack de cualquier adversidad que se pueda presentar y de la mejor manera para evitar desperdicio o inconformidad con el cliente, cabe recalcar que se su precio es cómodo. Las dimensiones de la caja son hechas a la medida, dentro de ella se comercializará 30 fundas de Cascaritas Cuencanas Snack, misma que será sellada con cinta de embalaje transparente por fuera y así se las resguardará en óptimas condiciones hasta llegar al cliente.

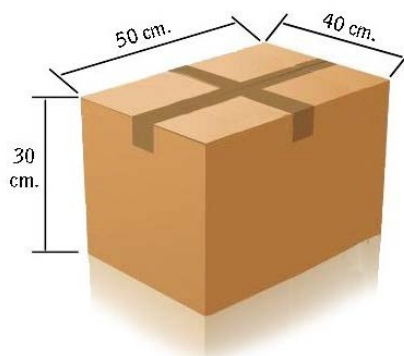


Figura No.7: Embalaje

Costos del empaque:

Tabla No. 8: Costo de empaque

Materiales	Costo unitario
Fundas plásticas	\$0,06
Corrugado	\$0,05
Cinta de embalaje	\$0,01
Total por caja	\$1,86

Servicio de soporte:

El servicio de postventa se llevará a cabo a través de una línea telefónica la cual contactará con una persona que pueda brindarle al consumidor más información sobre cualquier requerimiento que el desee, también, a través de mensajes de WhatsApp con respuesta inmediata de mensajes predeterminados y en caso de requerir más información con la posibilidad de contactarse con una persona de la empresa. También se podrá realizar este procedimiento a través de redes sociales. Si el tema es por cambios o devoluciones, las personas pueden acercarse directamente a la oficina al norte de Quito en el sector "El Inca" para dar seguimiento a su inconformidad y dar una solución inmediata para fidelizar al consumidor.

5.1.2. Precio:

Estrategia de ingreso:

El precio se lo definió a través de la estrategia de más por lo mismo, estatus quo, se entrega un producto con más beneficios y distinguido con un precio muy similar o igual al de la competencia, misma que no es exactamente igual pero se atacarán a esos consumidores como primera instancia hasta que se posicione en la mente del consumidor meta este producto.

Estrategia de ajuste:

En este caso se optó por la estrategia de descuento y bonificaciones, ya que el análisis cuantitativo dio como resultado con un 58% frente a las otras opciones que los clientes prefieren obtener beneficios a través de una promoción de 2X1.

De esta manera el consumidor optará por preferir al producto ante la competencia.

Costos de Producción:

Tabla No.9 Costo de producción

Estimación de los Costos de Producción	
Insumos	Costo por Unidad
Cuero de Cerdo	\$0.09
Sal	\$0.001
Desinfectante	\$0.01
Preservantes y Conservantes	\$0.07
Empaque	\$0.11
Total	\$0.28

Valor percibido: El precio fue definido a través de Van Westendorp dentro del análisis cuantitativo (encuestas), mismo que determinó un precio óptimo por un snack de cascaritas cuencanas de 70g en \$1.90.

5.1.3. Plaza:

Tipo de canal: el producto de snack de cascaritas cuencanas se lo dirigirá al canal moderno o indirecto, en los principales autoservicios de Quito, Guayaquil y Cuenca. Al percharlos en estos establecimientos, se cumple uno de los objetivos, que es estar al alcance de todos.

La empresa estará ubicada en el sector de "El Inca", se dispone de dos pisos, en la planta baja será la productora, la bodega para producto terminado y el estacionamiento, en el segundo piso se encontraran las oficinas para el personal, una cafetería y una sala de reuniones.

Se dividirá el tiempo del vendedor de la siguiente manera: dentro del mes la primera semana se dedicará netamente a Quito, la segunda a Cuenca, la tercera a Quito y la cuarta a Guayaquil. Una vez adquiridos los clientes existirá la posibilidad de enviarles mercadería por transporte terrestre en el caso de las provincias, si estos requieren producto y el vendedor no está en su zona. Los envíos se realizaran con ayuda de los otros empleados.

Estrategia de plaza: al querer llegar al consumidor por medio de clientes como los autoservicios, se determinó una estrategia selectiva, debido a que solo se lo venderá en lugares determinados según la conveniencia de la empresa.

Transporte: el producto se lo trasportará al cliente mediante una camioneta inicialmente, adaptada tipo furgón la cual visitará principalmente la capital y tendrá salidas continuas a las dos provincias para cubrir las zonas planteadas de clientes potenciales semana por semana, al mes dos semanas en Quito, una en Cuenca y otra en Guayaquil. El costo del vehículo está valorado alrededor de los \$15000.

Costos de distribución:

Tabla No.10 Costo de distribución

Costo por mes	Quito	Guayaquil	Cuenca
Gasolina	\$104	\$76	\$76
Peaje	\$10	\$12	\$8
Vendedor	\$394		
Total por mes	\$680		

5.1.4. Promoción:

Estrategia de promoción: se llevará a cabo la estrategia de Pull, organizando campañas publicitarias y de marketing digital enfocadas en el consumidor, para que el mismo se sienta identificado con el producto y así se motive a la compra del bien, es decir, todo esto con el fin de posicionar la marca en la mente del consumidor.

Marketing directo: para promocionar el producto se llevará cabo campañas de marketing directo, las cuales den información a los potenciales consumidores y estos se animen por el producto ofertado, la tendencia en esta época es hacerlo a través de redes sociales y según el análisis cuantitativo se pudo corroborar esto, ya que así lo prefieren los consumidores del público buscado, adquiriendo información al instante mientras revisan sus aplicaciones favoritas. Se ocupará aproximadamente el 5.6% del total de ingreso por ventas, ya que es un valor razonable para llevar a cabo todas las actividades que se requiere

- **Redes sociales:** publicitar la marca por estos medios permitirá llegar al segmento de mercado específico el cual se busca, ya que se lo fraccionará de manera tal en la que ataque al rango de edad deseado según la investigación elaborada y en los puntos geográficos propuestos a un costo razonable y al alcance anhelado. Se pautará en redes sociales mes a mes hasta posicionar la marca.
- **Degustación:** se implementará puntos de degustación en lugares estratégicos, tales como, autoservicios y centros comerciales, con el fin de que los consumidores degusten el producto y sean cautivados por el sabor único y original de Cascaritas Cuencanas Snack.
- **Email marketing:** al ser tendencia adquirir información por internet, se ha tomado en cuenta el enviar publicidad masiva a través de este canal con la ayuda de información proporcionada por los clientes, dando así un alcance extenso y comunicar al consumidor potencial la existencia del producto, puntos de venta, promociones y primordialmente el lanzamiento de este.

Tabla No.11 Costo de marketing

Medio	Frecuencia	Costos por mes	Costo anual
Redes sociales	24 meses	\$100	\$1200
Email	24 meses	\$50	\$600
Degustación	12 meses	\$150	\$1800
Total		\$300	\$3600

Los costos son para las tres ciudades. Por otro lado la segmentación publicitaria en línea se la llevará a cabo a través de puntos geográficos clave y edad, haciendo que la publicidad llegue a los consumidores potenciales que existen dentro del mercado que se busca atacar en medios virtuales y para la degustación se buscarán espacios adecuados dentro de locales de clientes o en centros comerciales para llegar al consumidor deseado.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y objetivos

6.1.2. Misión:

Somos una empresa de snacks que brinda al consumidor un producto de alta calidad para satisfacer un gusto con un sabor tradicional ecuatoriano, convirtiendo un plato típico en un bocadillo al alcance de todos, buscamos abastecer autoservicios de manera paulatina y continua dentro de Quito Guayaquil y Cuenca, buscando profesionalismo en cada etapa de venta del producto.

6.1.3. Visión:

Para el quinto año lograr un posicionamiento de marca a nivel nacional y que la gente identifique con facilidad el producto ofertado. Obtener un crecimiento para la cartera de clientes del 1% de manera anual dentro mercado ecuatoriano, brindando la única he inigualable calidad de Cascaritas Cuencanas Snack.

6.1.4. Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo:

- Brindar al menos una capacitación al personal durante el primer año de trabajo, con la finalidad de que todos estén informados he instruidos acerca del giro de negocio en su totalidad.
- Incrementar las ventas paulatinamente, tanto que para el segundo año las ventas y por ende la producción suban un 10% del porcentaje total.
- Conservar por lo menos al 50% del personal de ventas durante todo el periodo para entrelazar un fuerte vínculo con los clientes y mantener el servicio y la calidad que la empresa busca.

Objetivos a mediano plazo:

- Para el tercer año lograr posicionarse dentro de todo el territorio ecuatoriano, llegando a ser una de las 5 marcas de snacks de cuero más reconocidas promocionando los sabores de mi tierra a lo largo del país.
- Contratar un nuevo vendedor para asignarle el 50% de la cartera de

clientes, de esta manera abarcar mayor territorio generando ventas más personalizadas y por ende, generar más ventas, y a su vez, una mayor rentabilidad al negocio.

Objetivos a largo plazo:

- A partir del quinto año se espera ya estar posicionados fuertemente dentro del país, duplicando la participación del mercado dentro de la industria a un 5%.
- Después de 6 años desde el comienzo del emprendimiento, diversificar la cartera de productos, lanzando 5 diferentes snacks con el mismo giro de negocio de comida típica del Ecuador.
- Dentro de 6 años o más, expandir y promocionar la marca a territorio extranjero, Colombia y Perú, con el fin de abarcar un mayor mercado y dar a conocer los sabores típicos de la patria ecuatoriana.

6.2. Plan de operaciones

Al tratarse de alimentos para seres humanos, los procesos de calidad y los estándares que el producto debe atravesar son exhaustivos para la correcta elaboración del snack, desde una materia prima excelente, hasta un producto final extraordinario. Con regularidad se buscarán mejoras continuas a cualquiera de los procesos que intervienen para lograr el producto terminado con el objetivo de buscar la estandarización ideal logrando mayor eficiencia y eficacia.

6.2.1. Estrategia de operaciones

Dinamizar de una manera óptima la eficiencia y eficacia dentro de todos los procesos en los diferentes ámbitos de la empresa, desde la negociación para la obtención de materia prima, el proceso de preparación del producto y la evacuación del producto final a su destino, con el objetivo principal de mantener satisfecho al cliente y cautivo al consumidor.

6.2.2. Cadena de valor

Toda la materia prima que llegue a bodega se la recibirá los lunes y jueves de 8 am a 11 am y será guardada adecuadamente en su respectivo lugar de manera inmediata para conservar todos los insumos en óptimas condiciones.



Figura No. 8: Cadena de valor

6.2.3. Ciclo de operaciones

Dentro de la secuencia de procesos a realizar para obtener el producto terminado intervienen los siguientes pasos, mismos en que los trabajadores de la empresa intervendrán llevando cabo funciones clave para lograr el producto deseado y con la mejor calidad posible.

6.2.4. Cadena de suministros

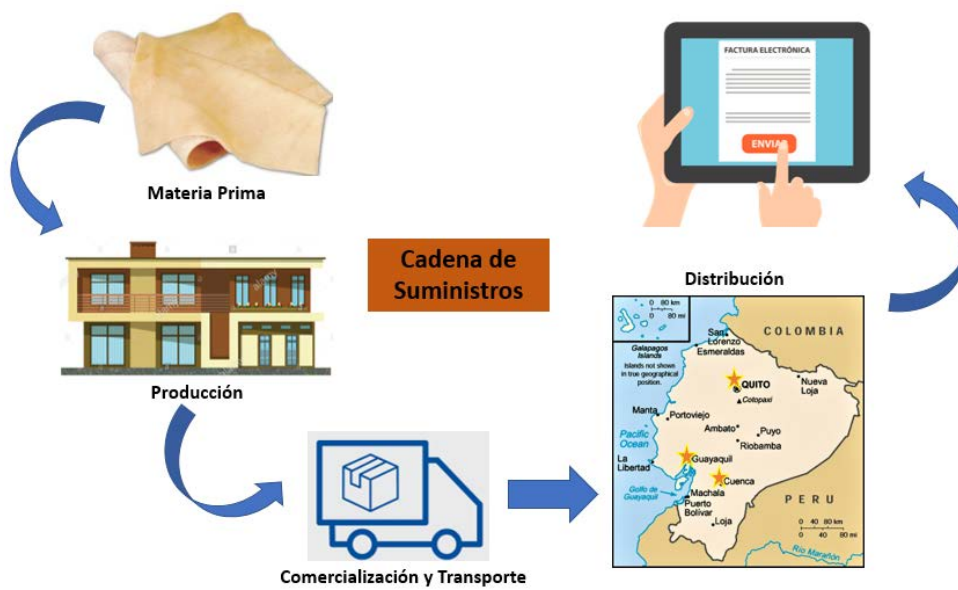


Figura No. 9: Cadena de suministros

Cabe recalcar, una vez que el producto salga de bodega y este se dirija a su destino se respetará el cronograma de visitas asignado por ciudad. Se encargará de las negociaciones con los clientes y podrá respaldarse en el caso de requerir ayuda con el gerente general para cerrar los negocios. En el caso de que el vendedor no se encuentre en la zona donde un cliente necesite del snack, cualquier miembro del equipo ayudará para despachar el producto vía transporte terrestre por medio de un servicio de paquetería por cobrar.

6.2.5. Flujograma:

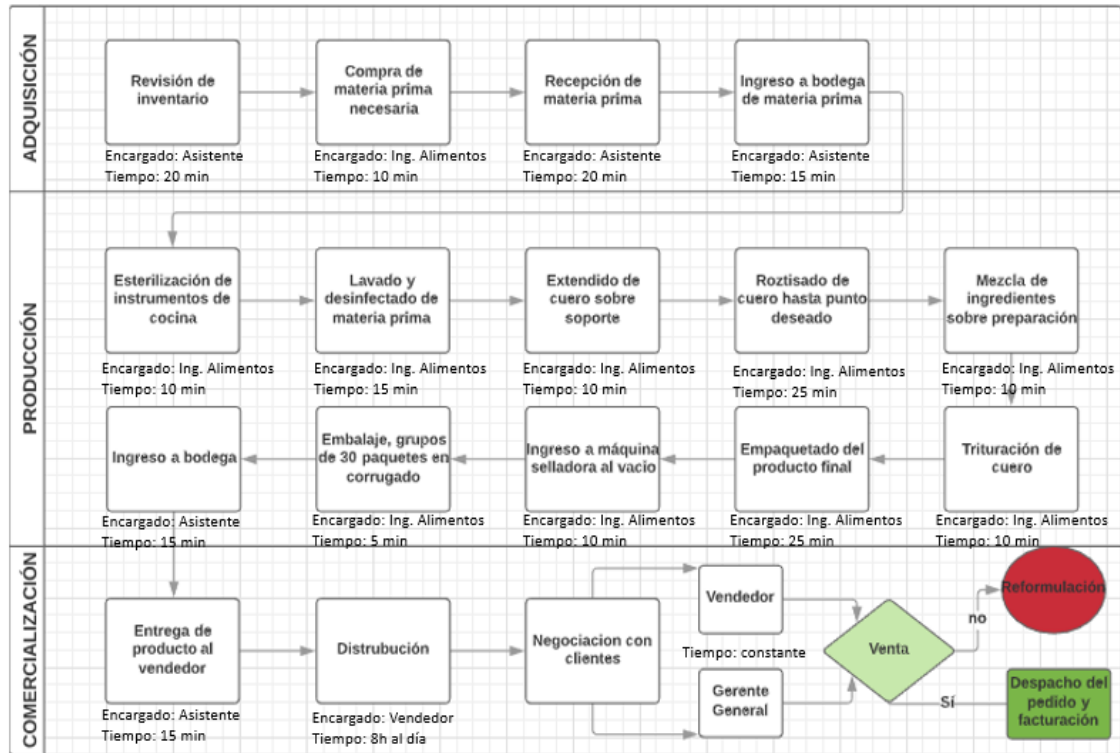


Figura No. 10: Flujograma

6.3. Estructura organizacional

La empresa se forma de tal manera donde cada uno de los empleados tenga una función clave y esta se pueda desenvolver de la mejor manera posible en óptimas condiciones. Existe un propietario y gerente general, 3 integrantes dentro de la empresa, más contador externo. Paulatinamente acorde al crecimiento de la empresa, también, la misma se expandirá con más empleados acoplándose a las necesidades que surjan a su debido momento. Se implementará un segundo vendedor a partir del tercer año para así lograr cubrir los requerimientos de todos los clientes de mejor manera posible.

6.3.1. Organigrama

El organigrama (Anexo 11) planteado para el plan de negocio es preciso para la magnitud inicial de la empresa. Se lo determinó de esta manera ya que se estudió cómo funciona la competencia y desde ahí se partió, analizando el personal básico y esencial para el buen desenvolvimiento de esta compañía, sin dejar atrás una visión a futuro que le permita un rápido crecimiento.

Una de las empresas competidoras que ofrece productos sustitutos dentro de la industria ecuatoriana es, Carli Snack, productora y comercializadora de chicharrón entre otras cosas. Tiene una estructura organizacional departamentalizada y bien definida (Anexo 12), ya que posee una cartera de productos robusta del alrededor de 11 productos, mismos que se despliegan en varios sabores y tamaños siendo aproximadamente 60 ítems diferentes, y una planta de producción con capacidad de abastecer a la gran mayoría de tiendas y autoservicios del país, con ventas netas locales que superan los \$19.000.000 (Súper intendencia de compañías, valores y seguros, 2018). Para el plan de negocio de Cascaritas Cuencanas Snack, se planteó una estructura similar, obviamente acorde a la producción planteada y a la participación de mercado que se espera tener con el impacto del producto.

6.3.2. Descripción de funciones del personal:

Tabla No. 12 Descripción de funciones de personal

CARGO	FUNCIÓN	SUELDO
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Administración total de la empresa • Finanzas • Cartera de clientes • Plan estratégico continuo • Toma de decisiones • Negociación con clientes ya existentes vía telefónica • Temas en marketing 	\$1000
Ing. En Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes de materia prima • Proceso de producción • Permisos sanitarios 	\$700
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mercadería • Manejo de inventario • Servicio postventa • Temas en marketing 	\$394
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega y repartición de mercadería a su punto de destino • Circulación por Quito • Viajes continuos a Cuenca y Guayaquil • Negociación con nuevos clientes 	\$394

6.3.3. Aspectos regulatorios

Cascaritas Cuencanas Snack, constituida como una compañía de sociedad limitada unipersonal mismo que será gerente general de la empresa. Formará

parte de la firma una cantidad de personas justa precisa, que consiste en 4 colaboradores, gerente general, asistente, ingeniero en alimentos y vendedor; adicionalmente se contratará servicios contables de manera tercerizada. La financiación será 50% de capital que aporta el propietario y 50% de capital invertido por una entidad financiera.

6.3.4. Gastos de constitución

El pago de la legalización e instalación de la empresa se llevará a cabo en las entidades correspondientes, tales como: superintendencia de compañías, municipio, SRI y ARCSA. Mismas donde se cancelaron los valores que bordean los \$1500 para una empresa con las características ya señaladas. Este será un pago único dentro del año cero y con esto se pondrá en marcha el negocio.

6.3.5. Ubicación planta de producción y oficinas

- La oficina y fabrica se encontraran en la calle las Congonas N48F y Cucardas, al fondo del pasaje, en el sector "El Inca" .
- Valor del arriendo de \$850, incluye instalaciones.
- Ubicación exacta de las instalaciones se encuentra en (Anexo 13).
- Instalaciones e infraestructura se encuentra en (Anexo 14).

6.4. Requerimiento de Equipos

Se lavará y desinfectará el cuero, posteriormente se la extenderá en el soporte para proceder a su preparación, misma que consta de rostizar el cuero con un soplete industrial hasta el punto deseado. Una vez que el producto esté listo, se lo tritura y deposita en una bandeja para darle el taque saldo y proporcionarle el ácido ascórbico. Como paso final se empaquetará el producto final. Imágenes de equipos se las encuentra en (Anexo 15).

La máquina selladora al vacío tiene garantía de 5 años y una vida útil de 10 años. Por otro lado, tiene capacidad de producción de 100000 unidades al año.

Tabla No. 13 Instrumentos

Instrumento	Cantidad	Costo	Total
Soplete	2	\$ 20	\$ 40
Cilindro	2	\$ 45	\$ 95
Soporte	1	\$ 100	\$ 100
Selladora al vacío	1	\$ 850	\$ 850
Total			\$ 1.080

6.5. Suministros

Para el funcionamiento de la empresa se necesitarán los siguientes suministros, mismos que tendrán una variación mensualmente dependiendo de la producción y varios factores más durante los 5 años.

Tabla No. 14 Suministros

Suministros	Costo		
Resma	\$ 10.00	Tinta Impresora	\$ 40.00
Clips	\$ 3.50	Notas Adhesivas	\$ 5.00
Grapas	\$ 3.50	Marcadores	\$ 10.00
Tarjetas de Presentación	\$ 45.00	Esferos	\$ 7.00
		Total	\$ 124.00

7. Evaluación Financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Los ingresos del plan de negocio netamente provienen de la venta del snack, el precio y la cantidad en una primera instancia fueron determinada tras análisis cualitativos y cuantitativos, que para comenzar se plantearon en 2000 unidades por mes y \$1.90 precio por cada empaque de 70 gramos. Al realizar la proyección influyeron más variables determinando un promedio anual para ambos factores y así se adquirió el total de ingresos anual dentro de los primeros cinco años.

La producción variará anualmente a inicio de cada año, debido a los diversos factores del mercado, dicho esto, el crecimiento de la producción de daría en base a factores críticos tales como a fidelidad del cliente, calidad del producto y el creciente del mercado. La empresa para su primer año tiene un crecimiento de 19%, por otro lado en el año 5 de proyección, se calculó un 63% de incremento en la elaboración del snack.

Para comenzar un periodo anual, la cartera de clientes varia y por esta razón la producción es inestable. Por otro lado, cabe recalcar que la capacidad máxima anual de producción de la máquina es de 100000 unidades, es decir, se la utilizará en un rango por debajo de su máximo potencial, poniéndola en marcha el quinto y mejor año de producción analizado a un 82%.

Tabla No. 15 Ingresos proyectados

Ingresos Proyectados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	81.289.60	86.643.65	130.270.38	153.884.84	177.902.98
Costo de los productos vendidos	22.935.20	23.076.11	27.040.19	27.708.42	31.055.56
UTILIDAD BRUTA	58.354.40	63.567.54	103.230.19	126.176.42	146.847.42

7.1.2. Proyección de costos

La inflación es directamente proporcional al costo de los productos, es por eso por lo que al pasar el tiempo las cifras incrementarán, también se estima un crecimiento paulatino en las ventas, es decir los consumidores demandarán más producto, por ende, se necesita aumentar la producción, lo que implica un mayor costo satisfacer la demanda del mercado.

Tabla No. 16 Costos proyectados

Costos proyectados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de los productos vendidos	22935.2	23076.11	27040.19	27708.42	31055.56

7.1.3. Proyección de gastos

Para un funcionamiento más realista de la empresa, se debe considerar la proyección de gastos, de tal manera en la que se involucre todos aquellos que sean parte de la empresa y así determinar las cifras necesarias para un correcto trabajo en el ámbito comercial y administrativo. Cuadro con valores de proyección de gastos se encuentra en (Anexo 16).

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura capital

7.2.1. Inversión inicial

Dentro de la inversión inicial se consideran los materiales con los que se llevará a cabo la producción, también, el vehículo para el vendedor (camioneta), impresora y computadoras para el personal adecuado y programa contable y facturación electrónica. Muebles y enceres no serán necesarios adquirirlos, ya que las instalaciones estarán amobladas. Cuadro con valores de inversión inicial se encuentra en (Anexo 17).

7.2.2. Capital de trabajo

Se requiere una inversión de \$37500 en primera instancia para poner en marcha el plan de negocio. El capital de trabajo que se utilizará es de \$18000, por otro lado la inversión de planta y equipos e inversión de intangible tienen un valor de \$19500. Cuadro con valores de capital de trabajo se encuentra en (Anexo 18).

7.2.3. Estructura de capital

Se decidió que la estructura de capital se manejará con una inversión propia del 50% y el otro 50% con una financiera a una tasa del 16.06% pagando cuotas mensuales de \$456.56 a un plazo de 5 años.

Tabla No. 17: Estructura de capital condiciones

Tabla No. 18: Financiamiento y condiciones

ESTRUCTURA DE CAPITAL			FINANCIAMIENTO Y CONDICIONES	
Propio	50%	\$ 18.750.00	Monto	\$ 18.750.00
Deuda L/P	50%	\$ 18.750.00	Tasa de interés	16%
Razón Deuda Capital	1	\$ 37.500.00	Plazo	5
			Condiciones	Pagos Mensuales
			CUOTA	\$ 436.36

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

7.3.1. Estado de resultados

De acuerdo con los cálculos empleados, se puede determinar que el plan de negocios Cascaritas Cuencanas Snack, refleja utilidad neta positiva a partir del tercer año, lo cual comprueba que el negocio es rentable. Se puede observar

que la utilidad bruta incrementa paulatinamente año tras año por la buena acogida del producto, extrayendo todos los gastos que se realizara en la empresa se obtiene la utilidad neta, misma que es la real al final de cada periodo, los dos primeros años la empresa estaría recuperando su inversión y al tercero esta comenzará a generar valores positivos, comprobando la rentabilidad del proyecto.

Los salarios en el primer año representan el 64% de la utilidad bruta, debido al personal planteado como básico y necesario para el plan de negocios. Este porcentaje bajará paulatinamente según las proyecciones de venta realizadas hasta un 33% para el año número 5, lo cual es favorable para la empresa ya que las funciones están bien distribuidas.

Tabla No. 19 Estado de resultados

Estado De Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	81289.60	86643.65	130270.38	153884.84	177902.98
Costo de los productos vendidos	22935.20	23076.11	27040.19	27708.42	31055.56
UTILIDAD BRUTA	58354.40	63567.54	103230.19	126176.42	146847.42
Gastos sueldos	37547.50	40996.99	47625.97	48819.35	48863.39
Gastos generales	16932.00	17022.56	20690.31	22839.51	23074.74
Gastos de depreciación	3515.67	3515.67	6224.67	5658.00	5658.00
Gastos de amortización	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	139.23	1812.32	28469.24	48639.55	69031.28
Gastos de intereses	2821.27	2361.62	1822.47	1190.06	448.27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-2682.04	-549.30	26646.77	47449.49	68583.01
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0.00	0.00	3997.02	7117.42	10287.45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-2682.04	-549.30	22649.75	40332.07	58295.56
22% IMPUESTO A LA RENTA	0.00	0.00	4982.95	8873.05	12825.02
UTILIDAD NETA	-2682.04	-549.30	17666.81	31459.01	45470.54

7.3.2. Estado de situación financiera

Dentro del estado de situación financiera proyectado a 5 años de Cascaritas Cuencas Snack, cabe recalcar, que se dispone de una rigurosa política de cuentas por cobrar del 70% al contado y una diferencia del 30% a crédito con un límite de pago de 30 días como máximo. Del mismo modo, las cuentas por pagar se negociaron con el proveedor de tal manera de que sean 50% de contado y los otros 50% con crédito a corto plazo.

Tabla No. 20 Estado de situación financiera

Estado De Situación Financiera						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	37500.00	35498.31	32762.68	51654.96	49923.36	47259.17
Corrientes	19100.00	16309.61	13573.98	17592.01	15813.20	13149.00
Efectivo	19100.00	13915.58	10898.94	13284.19	10730.41	7004.27
Cuentas por Cobrar	0.00	2222.43	2472.14	4123.23	4902.95	5802.17
Inventarios Prod. Terminados	0.00	171.60	202.90	184.60	179.84	342.56
No Corrientes	18400.00	19188.69	19188.69	34062.94	34110.17	34110.17
Propiedad, Planta y Equipo	18400.00	18400.00	18400.00	33500.00	33500.00	33500.00
Depreciación acumulada	0.00	292.97	292.97	518.72	471.50	471.50
Intangibles	0.00	1100.00	1100.00	1100.00	1100.00	1100.00
Amortización acumulada	0.00	18.33	18.33	18.33	18.33	18.33
PASIVOS	18750.00	16337.41	13279.18	11146.09	7756.42	3288.84
Corrientes	0.00	244.88	303.77	1826.94	2725.95	3288.84
Cuentas por pagar proveedores	0.00	244.88	303.77	297.55	353.76	0.00
Impuestos por pagar	0.00	0.00	0.00	1529.39	2372.19	3288.84
No Corrientes	18750.00	16092.53	12975.41	9319.14	5030.47	0.00
Deuda a largo plazo	18750.00	16092.53	12975.41	9319.14	5030.47	0.00
PATRIMONIO	18750.00	19160.90	19483.50	40508.87	42166.95	43970.33
Capital	18750.00	18750.00	18750.00	37500.00	37500.00	37500.00
Utilidades retenidas	0.00	410.90	733.50	3008.87	4666.95	6470.33

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Es el registro contable de ingresos y egresos de efectivo de la empresa otorgados en un mismo ciclo, con el fin de un óptimo funcionamiento seguido durante el tiempo establecido de 5 años. Debido a que la empresa aumenta su producción en el tercer año, se llevará a cabo algunas inversiones adicionales, ya que se plantea contratar un segundo vendedor, por ende se necesitan mayor número de materiales e insumos para realizar la preparación del producto demandado y también para distribuirlo, es por esta razón que se invertirá en un nuevo vehículo y un soporte para rostizar más, por lo que la empresa aumenta su capital por un valor de \$18750, este valor corresponde a los dividendos que no han sido repartido al propietario.

Tabla No. 21 Estado de flujo de efectivo

Estado De Flujo De Efectivo Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-1585.28	2846.453	24008.09	37348.63	51557
Utilidad Neta	-2682.04	-549.304	17666.81	31459.01	45470.54
Depreciaciones y amortización					
Depreciación	3515.667	3515.667	6224.667	5658	5658
Amortización	220	220	220	220	220
CxC	-2222.43	-249.714	-1651.08	-779.718	-899.223
Inventario PT	-171.602	-31.3023	18.308	4.756532	-162.725
CxP PROVEEDORES	-244.875	-58.893		-56.214	353.763
Impuestos	0	0	1529.395	842.7942	916.6507
Actividades de Inversión	0	0	-15100	0	0
Adquisición PPE y intangibles	0	0	-15100	0	0
Actividades de Financiamiento	-2657.47	-3117.12	15093.73	-4288.68	-5030.47
Deuda Largo Plazo	-2657.47	-3117.12	-3656.27	-4288.68	-5030.47
Pago de dividendos	0	0	0	0	0
Capital	0	0	18750	0	0
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-4242.75	-270.664	24001.82	33059.95	46526.54
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	19100	14857.25	14586.59	38588.41	71648.36
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	14857.25	14586.59	38588.41	71648.36	118174.9

7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista. Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista y del proyecto

Llevando a cabo una comparación entre el flujo de caja del inversionista frente al flujo de caja del proyecto, se puede concluir que ambos son factibles, ya que su viabilidad es adecuada, pero resulta más atractivo el flujo del proyecto, ya que sus flujos son altos y en ningún año se encuentra en negativo.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

De acuerdo con los resultados presentados en los criterios de valoración del plan financiero de la empresa Cascaritas Cuencanas Snack, se puede comprobar la viabilidad del proyecto.

En primer lugar, la tasa de descuento es uno de los indicadores mediante el cual se puede determinar la viabilidad del plan de negocios, ya que esta indica el valor actual de una cantidad monetaria proyectada en un futuro. El modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM) da como resultado un 14.58% determinando la tasa de rentabilidad que se necesita. Por otro lado, el costo promedio ponderado de capital (WACC) es de 18.92%, siendo la tasa de descuento empleada para descontar los flujos de caja.

En segundo lugar, los criterios de valoración, al determinar los flujos de manera actual, arrojan la siguiente información tras un análisis de los flujos tonto del proyecto como del inversionista:

- **Valor actual neto (VAN):** el VAN para el flujo del proyecto es de \$27.252 y para el flujo del inversionista es de \$22.256. Al llevar a cabo el cálculo de los flujos para los 5 años proyectados y descontando la inversión inicial, se puede apreciar un resultado positivo lo cual demuestra la viabilidad del proyecto.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** otra de las maneras en la que se comprueba la viabilidad es al notar que la TIR del proyecto (32%) sea superior al WACC y en este caso se cumple esta condición. De igual manera con respecto a la TIR del inversionista, la cual crece a un 42.89%, se la puede comparar con el CAPM y confirmar nuevamente la factibilidad del buen funcionamiento al ser un resultado superior.
- **Índice de rentabilidad (IR):** al ser un modo el cual mide el valor actual de cuentas generadas, se determina que para el proyecto tiene una cantidad de 1.73 y para el inversionista sube la cantidad a 2.19.
- **Periodo de recuperación de la inversión (PRI):** al tener un panorama más claro con la explicación de los criterios anteriores, se da paso al PRI, mismo de determina el tiempo que el proyecto tardará para retornar la inversión. Tanto para el flujo del proyecto como para el del inversionista se calcula un tiempo estimado de retorno de tres años y medio.
- Cuadro de valores de tasa de descuento y valoración se encuentra en (Anexo 19).

7.5. Índices financieros

Los índices financieros fluctúan al pasar los años y de esta manera se los va analizando, al final del periodo del año 5 se analiza cada uno de ellos para analizar el estado de la proyección.

- **Razón circulante:** la empresa al año número 5 cuenta con un índice de rotación de 4, lo cual indica que se cuenta con la plena capacidad para

cubrir deudas en el corto plazo con sus activos. Sin embargo, este índice financiero no certifica que los activos corrientes tengan un flujo de efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones.

- **Prueba acida:** el índice de rotación es de 3.9 al año 5, esto significa que el capital de trabajo de Cascaritas Cuencanas Snack es mayor, por ende, no es dependiente de su inventario para cubrir obligaciones a corto plazo. Cabe recalcar que la empresa está en capacidad de convertir de manera eficiente el efectivo de sus cuentas por cobrar, a su vez, la rotación del inventario es acelerada.
- **Razón de deuda a capital:** el resultado arrojado al obtener el cálculo de este índice es de 0,07 al año final, lo cual demuestra que la compañía dispone un capital neto tangible para cubrir deudas de manera inmediata. No obstante, el resultado presentado no es un verdadero significado sin antes examinar los puntos de referencia de diferentes industrias, por tanto, la empresa no debe solicitar préstamos innecesarios adicionales porque esto puede quitar fortaleza a la razón entre pasivos y patrimonio neto.
- **Periodo de cuentas por cobrar:** aquí, se busca medir la cantidad de veces que las cuentas por cobrar son devengadas durante un periodo determinado. Un 11.90 es el periodo de rotación anual, esto indica que se puede reutilizar el proceso productivo del margen obtenido por venta, ya que el margen optimo esta entre la escala de 6 a 12 veces al año.
- **Rotación de activos fijos:** se presenta la eficiencia relativa que se emplea en la empresa sobre los activos fijos y en como generan ingresos, su rotación es adecuada con un 5.31 veces al año.
- **Margen neto de utilidad:** para el año 5 la empresa generó ventas con una utilidad del 26%. Cabe mencionar que este indicador es uno de los más aptos para medir el beneficio obtenido a partir de las ventas de la empresa.
- **Rentabilidad sobre activos (ROA):** en este punto se permite saber si la empresa está ocupando correctamente sus activos. El resultado obtenido es de 96% al último año proyectado, esto demuestra el incremento

paulatino obtenido al pasar los años lo cual es saludable, ya que maneja de manera adecuada sus activos existentes.

- **Rentabilidad sobre patrimonio (ROE):** el indicador busca valorar la rentabilidad del capital determinando el rendimiento que obtiene los accionistas sobre los fondos invertidos. Durante el proyecto se genera una rentabilidad positiva y para el año final propuesto no es la excepción. El propietario con plena tranquilidad puede mantener su inversión dentro de Cascaritas Cuencanas Snack ya que esta está respondiendo con un rendimiento mayor a las tasas que ofrece el mercado, compensando su rentabilidad patrimonial.
- **Índice de endeudamiento total:** se muestra el equilibrio existente entre la financiación con el banco y los recursos propios de la empresa, dentro del proyecto se refleja un endeudamiento del 7%, es decir, por cada \$7 de financiación ajena la empresa tiene \$93 de financiación propia. Se determina que las deudas de la empresa son adecuadas con respecto a los fondos propio que se posee.
- Cuadro con índices financieros se encuentra en (Anexo 20).

Recomendaciones financieras:

Mediante un análisis de los índices financieros del plan de negocios se pueden hacer ciertas recomendaciones, tales como:

- Llegar a una eficacia dentro de la generación de beneficios con los mismos activos de la empresa, con el fin de que se mantenga financiada a lo largo del tiempo.
- Gestionar para que los requerimientos de los pasivos corrientes puedan ser cubiertos por los flujos de caja y no se produzca un alto riesgo de liquidez.
- Al disponer de un buen capital de trabajo desde el año 3 en adelante, se propone indagaciones con el fin de crear necesidades en los clientes y así aumentar las ventas con nuevos productos y así optimizar los recursos.
- Negociar aplazamiento de pagos con los proveedores, de esta manera lograr tener mayor financiamiento y así evitar una deuda externa.

- Revisar gastos operacionales y no operacionales con el único propósito mejorar el margen meta y también el operativo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Mientras se fueron elaborando los diferentes estudios para comprobar la viabilidad del proyecto Cascaritas Cuencanas Snack, se pudieron evidenciar a profundidad ciertas teorías planteadas desde un principio.

Aunque en el macro entorno existan impedimentos para entrar al mercado actualmente dentro de la industria alimenticia, y también, normas a seguir para productos procesados que comprometen al producto como el semáforo, no son barrera suficiente para aperturar un espacio ofertando un producto nuevo e innovador proveniente de la cultura ecuatoriana.

Existen competidores dentro del mercado ecuatoriano ofertando productos sustitutos que ya están posicionados de manera fuerte y con el respaldo de marcas nacionales y multinacionales, pero cabe recalcar que, para que un producto alimenticio entranse la ventaja competitiva es el factor clave para tener acogida por el consumidor y es ahí donde la empresa apunta, dando a conocer la facilidad de adquisición del producto tradicional procesado como snack.

Se dispone un alto número de proveedores de los insumos para la fabricación del producto, por ende, no habría problema alguno en el cambio de proveedor si se diera el caso, siempre y cuando cumplan con la calidad requerida de la compañía. No obstante, los clientes potenciales dentro de las tres ciudades a comercializar son varios, aunque en primera instancia se enfocará en la venta a los grandes autoservicios, también al pasar el tiempo se irán conociendo más de estos clientes para lograr abarcar el mayor mercado posible.

Al realizar el análisis cuantitativo se logró extraer valiosa información sobre lo que los expertos opinaban sobre el plan de negocio y la factibilidad de este, todos ellos aportaron con su conocimiento para encaminar el proyecto en una buena dirección, del mismo modo, en el focus group se pudo corroborar y descartar

información previamente planteada gracias a consumidores que cumplían con las características buscadas por el estudio. Por otro lado dentro del análisis cuantitativo, se extrajo el máximo provecho posible a la información obtenida en las encuestas con análisis de correlación y tablas de contingencia, determinando las preferencias que disponía una porción del mercado meta planteado, esclareciendo información crucial para continuar con la investigación.

En la oportunidad de negocio se determina el público objetivo al cual se va a dirigir siendo este de 91.696 y se calcula un 3.54% de participación de mercado en estas ciudades. Por otro lado, se hace el primer acercamiento a la rentabilidad del producto en base a la industria y a factores relevantes que influyen en ella, determinando un margen bruto positivo y ascendente al pasar de los años comprobando la viabilidad del proyecto.

En las ciudades planteadas desde un principio, que son Quito, Guayaquil y Cuenca, se pretende introducir un producto innovador con la estrategia de diferenciación, dando al cliente el sabor auténtico y originario que los ancestros ecuatorianos tenían en su receta original y todo esto, dentro de un snack de alta calidad. Se concluyó, que la mejor manera de dar a conocer al producto es mediante medios digitales, ya que de esta manera resultará más fácil llegar al consumidor potencial.

Dentro de la proyección financiera como comprobación final, se puede concluir numéricamente viabilidad en el proyecto, ya que, tras analizar índices financieros y sus respectivos indicadores, se determinó una recuperación de la inversión a partir del tercero, y al quinto año ventas con utilidad del 26%. Se llega a demostrar que, según el arduo estudio del plan de negocio Cascaritas Cuencanas Snack existirá rentabilidad inminente del proyecto dentro de las ciudades planteadas en primera instancia.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa Cascaritas Cuencanas Snack en un futuro, un desarrollo del producto, haciendo que, exista en varias presentaciones de tamaño para las diferentes ocasiones que el consumidor presente. A su vez,

analizar la posibilidad de sabores adicionales siempre y cuando no se pierda la esencia del producto original al cual se asemeja el snack, por ejemplo, el plato tradicional de cascaritas suele ser acompañado con ají, es por esta razón, que se plantea versiones del producto con sabor a los 5 tipos de ajíes más consumidos del Ecuador.

Ya que se atacará a los autoservicios de estas tres ciudades, gestionar el convenio con los establecimientos para que las mismas puedan ofertar el producto dentro de sus tiendas a nivel nacional, así, abarcar más mercado y a su vez generar más ventas. Del mismo modo, plantear nuevas rutas para el vendedor, y a partir del trece año para ambos vendedores y de esta manera ir abriendo mercado en otras ciudades que les queden en el camino hacia las principales que fueron planteadas como objetivo.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). Normativa técnica sanitaria para alimentos procesados. *Lexis*. Recuperado de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION03-1.pdf>
- Augusto, X., Espinosa, A. & Vance C. (2014). Reglamento de bares escolares del sistema nacional de educación. *Lexis*. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-0514-Reglamento-de-bares-escolares-del-sistema-nacional-de-educacion.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas. Recuperado de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Codificaci%C3%B3n%20Legislativa/
- Benítez, W. (2014). Los cerdos criollos ecuatorianos. *Fao*. Recuperado de <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/005/y2292s/y2292s01.pdf>
- Camino, S., Bermúdez, N., Suarez, D. & Mendoza, C. (2018). *Panorama de la industria manufacturera en el Ecuador*. Ecuador: Superintendencia de compañías valores y seguros. Recuperado de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>

- Cevallos, D. (2019). Código Municipal 2. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Codificaci%C3%B3n%20Legislativa/
- EKOS. (2015). Marcas más recordadas por categorías. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6570>
- EKOS. (2015). Marcas más recordadas por categorías. Recuperado de EKOS. (2015). Marcas más recordadas por categorías. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6570>
- El comercio. (29 de noviembre de 2017). Venta de agro alimentos crece. El comercio. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/venta-agroalimentos-ecuador-innovacion-productos.html>, en junio del 2019.
- Expreso. (26 de Abril de 2015). ENTRAR A SUPERMERCADOS. EL DESAFÍO DE PEQUEÑAS FIRMAS. *Expreso*. Recuperado de: https://www.expreso.ec/vivir/entrar-a-supermercados-BTgr_7847624, en junio del 2019.
- Garzón, N., Tulfaz, M., Palacios, J. & Tamayo, D. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano*. Quito: INEC. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- Google Maps. (2014). Datos mapa Ecuador. Quito: *Google*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/@-0.1478602,-78.4723014,17.24z>
- Grupo ACIR. (2019). Tendencias de marketing para productos de consumo masivo. Recuperado de <https://grupoacir.com.mx/blog/tendencias-de-marketing-para-productos-de-consumo-masivo/>
- Hermann, S., & Fassnacht, M. (2019). Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. En S. Hermann, & M. Fassnacht, *Price*

Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. switzerland: Springer.

INEC. (2017). Desempleo muestra la reducción más significativa de los últimos cinco años. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>

INEC. (2019). INEC publica las cifras de inflación de febrero 2019. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-febrero-2019/>

INEC. (2019). INEC publica las cifras de inflación de marzo 2019. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-marzo-2019/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). Capacitación en comercio electrónico para MiPymes, tuvo gran acogida en Guayaquil. Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/capacitacion-en-comercio-electronico-para-mipymes-tuvo-gran-acogida-en-guayaquil/>

Ministerio del Ambiente. (2015). Huella ecológica institucional. Recuperado de http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec/huella_institucional.php

Ministerio de Salud Pública. (2014). Ministerio de Salud amplía el plazo para la implementación del nuevo etiquetado. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-amplia-el-plazo-para-la-implementacion-del-nuevo-etiquetado-2/>

Ministerio de Salud Pública. (2015). Preguntas y respuestas sobre la alimentación saludable. Recuperado de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download&alias=628-preguntas-y-respuestas-sobre-alimentacion&category_slug=documentos-2016&Itemid=599

Nielsen. (2014). Snacks al rededor del mundo. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/2014/Estudio-snacks-2014.html>

Redaccion Quito. (2016). Las compras ahora son más planificadas . *Revista Líderes*. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/planificacion-compras-economia-quito-locales.html>, en junio del 2019.

Sistema de Rentas Internas. (2019). Saiku. Declaración 101. SRI. Recuperado de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (2019). Recuperado de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías. (2019). Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=88619&tipo=1

Suasnavas, A. (2015) Documentos web INEC. *Revista post data*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec/files/assets/downloads/page0006.pdf

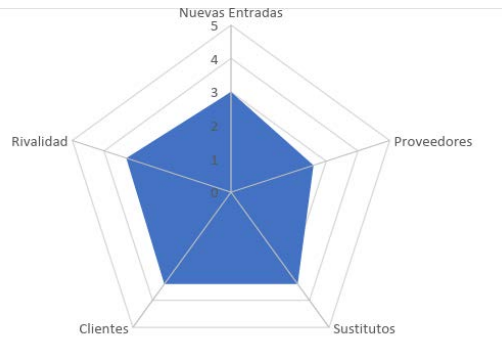
Tapia, L. (2014). *Políticas para gestión integral de plásticos en el ecuador*. Lexis. Recuperado de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Acuerdo-19.pdf>

Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. San Francisco: Creative Commons. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=u__jNFaVDc0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=marketing+pest&ots=DBiz8-

ox9g&sig=g_6LI2jWP71hzNXwgNYiSsgPHsU#v=onepage&q=pest&f=false

ANEXOS

Anexo 1: Telaraña de PORTER



Anexo 2: Cuadro por factores, peso, puntuación y calificación de cada fuerza de PORTER.

Factor	Peso	Puntuación	Calificación
2.2.1. Amenaza de los nuevos competidores (Alta)			
La industria tiene un crecimiento promedio en los últimos años de 174.8 millones	0.5	4	2
Control por parte de la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia para la industria manufacturera	0.2	2	0.4
Alta Inversión Publicitaria	0.3	2	0.6
Suma Total	1		3
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores (Baja)			
Alta concentración de proveedores en Quito	0.4	2	0.8
Bajo costo de cambio de proveedores	0.6	3	1.8
Suma Total	1		2.6
2.2.3. Amenaza de sustitutos (Alta)			
Poco reconocimiento de marca	0.3	3	0.9
Grandes marcas dominan el mercado	0.2	4	0.8
Sustitutos como snacks fritos. Causan conflicto para acogida de nuevos productos.	0.5	4	2
Suma Total	1		3.7
2.2.4. Poder de negociación de los clientes (Alta)			
Alta concentración de clientes a nivel nacional	0.25	2	0.5
Compras realizadas por volumen	0.4	4	1.6
Impedimentos para ingreso al mercado	0.35	4	1.4
Suma Total	1		3.5
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes			
Gran cantidad de empresas en el mercado	0.45	4	1.8
Bajo costo de cambio entre productos	0.15	2	0.3
Intensidad de rivalidad de compañías del entorno	0.4	3	1.2
Suma Total	1		3.3

Anexo 3: Segmentación

Segmentación			
Geográfica	País	Ecuador	17.242.584
	Ciudades	Quito	2.239.191
		Guayaquil	2.350.915
		Cuenca	505.585
		Total	5.095.691
Demográfica	Edad	25 a 50	
	Ciudades	Quito	714.301.93
		Guayaquil	860.434.89
		Cuenca	178.471.51
		Total	1.753.208.3
Genero	Hombres y mujeres		
Socioeconómica	Nivel socioeconómico	A, B y C+	629.401.79
Psicográfica	Gustos o preferencias	Satisfacción de antojo	232.878.66

Anexo 4: Muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N:

k:

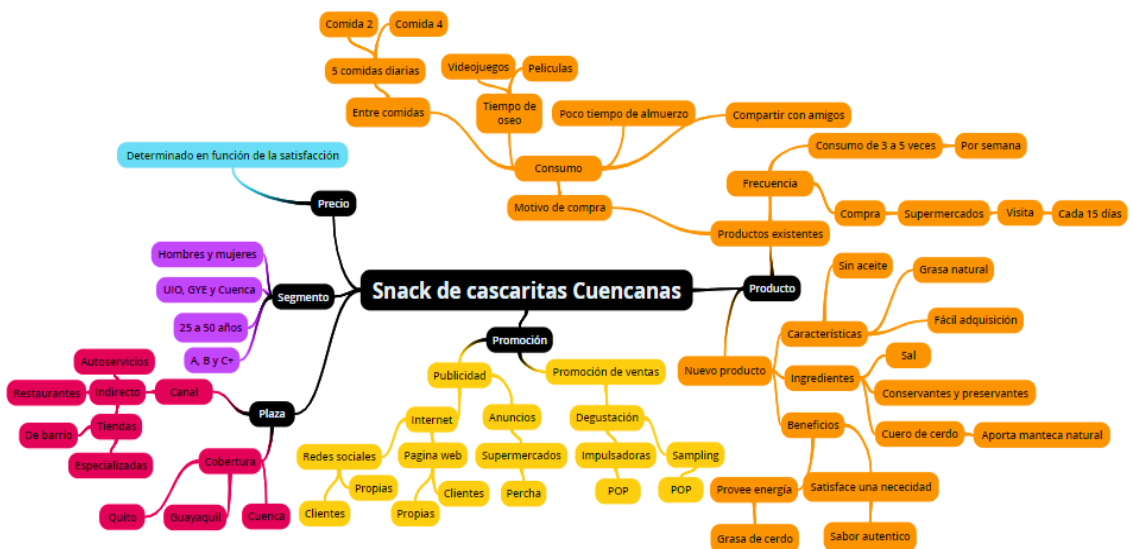
e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

Anexo 5: Brain Mapping



Anexo 6: Encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFH2pHYNxQDb2Ue-aus9OT6bUtTsQO7t9-5dDrU3NUsXjEIQ/viewform?usp=sf_link

Anexo 7: correlación consumo y sabor

Cuenta de 1. ¿Usted consume snacks?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	No	Si	Total general	
De todo	0.00%	1.30%	1.30%	
habitas	1.30%	0.00%	1.30%	
Snacks con tendencia natural	0.00%	20.78%	20.78%	
Snacks dulces	1.30%	15.58%	16.88%	
Snacks salados	0.00%	51.95%	51.95%	
Todos	0.00%	1.30%	1.30%	
(en blanco)	6.49%	0.00%	6.49%	
Total general	9.09%	90.91%	100.00%	

Anexo 8: correlación promoción y medio

Cuenta de 21. ¿Qué tipo de promociones serian de su agrado en el sr		Etiquetas de columna					Total general
Etiquetas de fila	Pagina web	Periódico	Radio	Redes soci TV	(en blanco)		
2x1	1.39%	4.17%	8.33%	26.39%	16.67%	0.00%	56.94%
Muestra gratis de otro tamaño	6.94%	0.00%	1.39%	6.94%	12.50%	0.00%	27.78%
Segundo a mitad de precio	1.39%	4.17%	0.00%	6.94%	2.78%	0.00%	15.28%
(en blanco)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total general	9.72%	8.33%	9.72%	40.28%	31.94%	0.00%	100.00%

Anexo 9: infografía

Mateo Ricaurte
presents

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CASCARITAS CUENCANAS EN SNACK DENTRO DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA.

El mercado tiene mayor tendencia a consumo de snacks de sal, de una a dos veces por semana

La aceptación del producto determinada tras el análisis cuantitativo es del 56%

Producto: dentro del rango de 25-29 años se llegó a concluir que la tendencia por el empaque es en funda metalizada

Promoción: el canal apropiado para enviar información para un snack se determinó que es a través de redes sociales, con el beneficio del 2x1

Plaza: tendencia de compra en supermercados y propensión de consumo una vez a la semana

Precio: según el análisis Van Westendorp el precio óptimo es de \$1,90 por cada snack de 70g

El resultado del análisis de las encuestas, determina que un 51% de los consumidores encuestados tienen tendencia por el consumo de snacks salados, y un 56% consumirían el snack de cascaritas cuencanas

Anexo 10: conclusiones capítulo 4 detalladas a profundidad

Objetivo general:

- Obtener información crucial sobre los gustos y preferencias de las personas que consumen snacks en las ciudades ya mencionadas.

Conclusión	Primaria	El resultado del análisis de las encuestas determina que un 51% de los consumidores encuestados tienen tendencia por el consumo de snacks salados, y un 56% consumirían el snack de cascaritas cuencanas
	Secundaria	Nielsen determina que en Latinoamérica el 37% de los consumidores de snacks lo hacen por atractivo al sabor y por darse un gusto o capricho (Nielsen, 2014).

Existe fuerte aceptación por parte de los consumidores hacia snacks salados por una infinidad de razones, más si estos son de recetas nativas del país. A su vez, existen estudios que determinan que el 37% de los consumidores lo hacen por satisfacer un gusto (Nielsen, 2014).

Objetivos específicos:

- Identificar el precio óptimo esperado de un snack procesado con un sabor típico del Ecuador.

Conclusión	Primaria	Cuantitativa: (según el análisis de sensibilidad de precio, Van Westendorp, tras recopilar y estudiar la información, se logró determinar el precio óptimo, siendo este de \$1,90.)
	Secundaria	Cualitativa: (analizando todas las características del producto y potencializando la propuesta de valor de este, se puede llegar a establecer un precio justo razonable para todas las partes.)

Se determinó un precio óptimo dentro del rango establecido de \$1,90 para un snack de cascaritas cuencanas de 70g, el mismo fue catalogado en este precio según todos los atributos que se expusieron en la investigación de mercados. Todo este estudio fue determinado por el análisis de sensibilidad Van Westendorp (Hermann & Fassnacht, 2019).

- Identificar el canal de distribución adecuado para llegar a los clientes potenciales y consumidores de snack de cascaritas cuencanas.

Conclusión	Primaria	Cuantitativa: (el canal de distribución óptimo para un producto de estas características (snack de cascaritas cuencanas) es a treves de supermercados, ya que en estos lugares es de más fácil adquisición al momento que el consumidor lo requiera.)
		Cualitativa: (los potenciales clientes al querer satisfacer un gusto específico, estarán dispuestos a buscar otras alternativas de productos un tanto más procesados, adquiriendo los mismos en diversos lugares al alcance de todos.)
	Secundaria	Existen barias barreras para ingresar a los autoservicios, tales como, Santa María, Corporación favorita y Tía. las más grandes son la inasistencia de registros sanitarios, empaques totalmente impresos, y antiguamente que los supermercados no pagaban a tiempo la mercadería que se les vendía, lo cual cambio desde que rige en el país el manual de buenas prácticas, que obliga a un adelanto del 11% del precio al vendedor (Expreso, 2015).

Un auto servicio es el espacio físico óptimo para colocar los productos y que los mismos lleguen a más consumidores, y al ser algo innovador sin duda tendría acogida en el mercado. Aunque sea difícil entrar al mercado existen regulaciones impuestas por el estado para que existan buenas prácticas en el país (Expreso, 2015).

- Reconocer y destacar las principales características del producto para encontrar al cliente potencial en un snack de cascaritas cuencanas.

Conclusión	Primaria	Cuantitativa: (el 56% de las personas interesadas en el producto, están dispuestos a adquirir un snack de cascaritas cuencanas.)
		Cualitativa: (las personas consideran que productos como este son de difícil adquisición, ya que no en todas partes se los puede adquirir, debido a esta razón la posibilidad de conseguir este producto transformado en snack a treves bastante su atención.)
	Secundaria	Algunas empresas ecuatorianas incluyeron opciones a su portafolio de productos, siendo estas, con menor contenido calórico. También, incorporaron materias primas ancestrales y de alto contenido de proteínas preparación de cereales, harina, 'snacks' y otros (El comercio, 2017).

Al determinar que hay un 56% de aceptación sobre la muestra investigada, más aun cuando un producto se lo puede encontrar dentro de una zona específica y no en todo lugar, opciones al alcance de todos es lo que diferencia al producto y gusta al cliente; Dando paso a que las empresas ecuatorianas con la transición del mercado hacia lo natural tienden a ocupar materias primas artesanales con alto contenido proteínico.

- Concretar la estrategia de promoción adecuada para un snack de cascaritas cuencanas.

Conclusión	Primaria	<p>Cuantitativa: (en las encuestas se determinaron que un 26,39% de las personas prefieren recibir información a través de redes sociales, juntamente con el tipo de promoción que fue más atractivo es el de 2X1).</p> <p>Cualitativa: (existe un sin número de promociones para hacer más atractivo el producto, pero es complicado poder sacar una promoción al inicio de un emprendimiento, ya que se deben cubrir altos costos y las ganancias serán mínimas hasta su posicionamiento).</p>
	Secundaria	<p>Actualmente se está atravesando una ola de economización, es por eso, por lo que, los autoservicios, a través de promociones cautivan al cliente y lo incitan a comprar en su establecimiento, por ejemplo: tarjetas de afiliación, promociones por quincena o fin de mes y las típicas de 2x1, paguen dos lleve tres. todo esto hace más atractivo a una compra por volumen por parte del consumidor (Lideres, 2016).</p>

El medio por el cual la gente tiene mayor aceptación a la publicidad es a través de las redes sociales y ellos también prefieren la promoción conocida como 2X1. Dentro del mercado ecuatoriano, los autoservicios se enfocan de manera minuciosa en las promociones y de esta manera mantienen la fidelidad del cliente, por medio de diferentes actos como: tarjetas de afiliación entre otras.

Anexo 11: Organigrama empresa Cascaritas Cuencanas Snack



Anexo 12: Organigrama empresa Carli Snack



Fuente: Carli Snack

Elaborado por: Mateo Ricaurte

Anexo 13: ubicación exacta de las instalaciones



Tomado de: Google Maps

Anexo 14: distribución planta y oficina

Planta baja:

Segundo piso:



Anexo 15: Imágenes de equipos



Anexo 16: Cuadro con valores de gastos proyectados

Gastos proyectados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 37.547.50	\$ 40.996.99	\$ 47.625.97	\$ 48.819.35	\$ 48.863.39
Gastos generales	\$ 16.932.00	\$ 17.022.56	\$ 20.690.31	\$ 22.839.51	\$ 23.074.74
Gastos de depreciación	\$ 3.515.67	\$ 3.515.67	\$ 6.224.67	\$ 5.658.00	\$ 5.658.00
Gastos de amortización	\$ 220.00	\$ 220.00	\$ 220.00	\$ 220.00	\$ 220.00
Total Gatos	\$ 58.215.17	\$ 61.755.22	\$ 74.760.95	\$ 77.536.86	\$ 77.816.13

Anexo 17: Cuadro con valores de Inversión inicial

Inversión Inicial	
	<i>Costo Total</i>
Maquina selladora	\$ 1.600.00
Sopрте para rostizar	\$ 100.00
Camioneta con furgón	\$ 15.000.00
Computadoras (3)	\$ 1.500.00
Impresora	\$ 200.00
Total	\$ 18.400.00
Inversiones intangibles (Software)	\$ 1.100.00
Total	\$ 19.500.00

Anexo 18: Cuadro con valores de capital de trabajo

Inversión	Valor
Activos tangibles	\$ 18.400.00
Activos intangibles	\$ 1.100.00
Capital de trabajo	\$ 18.000.00
Total	\$ 37.500.00

Anexo 19: Cuadro con valores de tasa de descuento

Datos tasa de descuento	
Tasa libre de riesgo	2.95%
Rendimiento del Mercado	7.89%
Beta	0.83
Beta Apalancada	1.06
Riesgo País	7.63%
Tasa de Impuestos	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	100.00%
Costo Deuda Actual	16.06%

Precio			
Hoy	\$ 2.701.58	Hace 5 Años	\$ 1.848.36

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	14.58%
CAPM	18.92%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	27251.51		VAN	22255.52	
IR	1.73		IR	2.19	
TIR	32%		TIR	42.89%	
PRI	3.6	AÑOS	PRI	3.6	AÑOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	-37500	5887.448	7486.417	3728.446	40773.5	54861.39
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-18750	1359.478	2803.545	-1326.12	35695.81	49533.72

Anexo 20: Cuadro con valores de índices financieros.

Índices Financieros						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razones de liquidez						
Razón circulante	veces	66.60	44.69	9.63	5.80	4.00
Prueba acida		65.90	44.02	9.53	5.74	3.89
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital		0.85	0.68	0.28	0.18	0.07
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	días	9.98	10.41	11.55	11.63	11.90
Rotación de activos Fijos		4.42	4.71	3.89	4.59	5.31
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	(0.03)	(0.01)	0.14	0.20	0.26
Retabilidad sobre activos	%	(0.08)	(0.02)	0.34	0.63	0.96
Rentabilidad sobre Patrimonio	%	(0.14)	(0.03)	0.44	0.75	1.03
Indice de endeudamiento total	%	0.85	0.68	0.28	0.18	0.07

