



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
NUGGETS ELABORADOS A BASE DE CARNE DE "PATO" EN LA CIUDAD
DE QUITO

El presente trabajo de titulación ha sido presentado conforme a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial mención Negocios
Internacionales

Profesor Guía

Ing. Diego Patricio Torres Contreras

Autor

Alex Vinicio Pinto Tutillo

Año

2014

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo en reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Diego Patricio Torres Contreras
MBA
C.C. 1705069993

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Alex Vinicio Pinto Tutillo
C.C. 1720246675

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios que ha sido mi respaldo en cada paso de mi vida, porque a pesar de las dificultades siempre me dio fuerzas para continuar aún ante los más difíciles obstáculos. A Diego Torres porque con su profesionalismo y predisposición supo guiarme a lo largo del desarrollo de este proyecto, a mis hermanos y mi padre porque cada uno a su manera me dio ánimos cada vez que me quería dar por vencido. Un agradecimiento especial a mi madre porque nunca se cansó de apoyarme y exigirme que continúe, jamás acabaré de agradecerle a Dios por su existencia.

Alex

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, a mi familia y a todos los que contribuyeron para que culmine esta etapa de mi vida.

Alex

Resumen

El objetivo del presente trabajo es exponer una idea de negocio que hasta el momento no ha sido implementada en la ciudad de Quito, se trata de nuggets de carne de pato, oportunidad de negocio que surge dada la inexistente oferta de productos hechos de esta carne; por otro lado el reducido tiempo que actualmente se tiene para cocinar en casa es la razón por la que el consumidor busca alimentos fáciles y rápidos de preparar.

El producto va dirigido a aquellos consumidores que tengan gusto por la carne de pato, pero lo puede consumir el público en general. El estudio de mercado mostró que el producto tendría gran aceptación e incluso que se los consideró como más ricos que los nuggets de pollo.

La principal motivación para llevar adelante el proyecto es aportar al desarrollo del país mediante la generación de empleo por medio de la producción de un bien con valor agregado. El proyecto requiere una inversión de U\$D 139,082; dará empleo directo a 10 personas y generará empleos indirectos a través de la provisión de materias primas, transporte, e intermediación para la venta del producto.

La planta estará ubicada en el sector de Tumbaco, sector industrial que ofrece facilidades por ser un lugar que concentra abundante mano de obra y accesibilidad para que los proveedores entreguen sus materias.

La empresa será constituida como “Compañía Anónima”, esto para facilitar la venta de acciones como una opción de financiamiento de la empresa ante futuros planes de expansión.

El producto se comercializará a través de supermercados y detallistas en una presentación de 8 nuggets (130 g.), bajo el nombre comercial de “Duggets”.

Las inversiones iniciales serán financiadas en un 40% por aporte societario y un 60% con financiamiento de la banca privada o CFN.

En la parte de evaluación financiera los flujos para los inversionistas del proyecto muestran retornos superiores a la tasa de descuento exigida ($K_e=15.20\%$), con una TIR de 48.03% y un VAN de U\$D 92,477.

ABSTRACT

The purpose of this job is expose an attractive idea of a business that has not been implemented until now in the city of Quito, it is about the nuggets done based in duck meat, opportunity of business that comes up because of the offer of products based on this meat; on the other side the time of cooking at home is reduced, reason why the consumer looks each time for meals that are easy and quick to prepare.

The product that the company will offer is going to be directed to some of the consumers that will have the taste for duck meat without it to be a limit for the public to consume it. The study of the market showed that the product might have a big acceptance and even that the client considered it more delicious than the current chicken nuggets.

One of the best motivations to go ahead with the project was the one that will contribute with the country development through the generation of employment through the production of a good of added value. The project requires an investment of USD 139,082 and will give direct employment direct to 10 people and will generate indirect employment through the supply of primary raw materials, transportation and intermediate of the sale of the product.

The factory will be located in the area of Tumbaco, industrial zone that offers facilities because it is a place that concentrates many human resources and accessibility for the providers to turn in their materials.

The company will be constituted as "Anonym Company", this is to facilitate the sale of shares as an option of financing as an expansion in future plans.

The product will be marketed towards supermarkets and stores in a presentation of eight nuggets (130 g.) under the commercial name of "Duggets".

The initial investment will be financed with a 40% for society providing and of 60% for a private financing or CFN.

In the part of financial evaluation of the fluids for the investors of the project show returns superior to the discount rate that is demanded ($K_e=15.20\%$), with a TIR of 48.03% and a VAN of USD \$92,477.

ÍNDICE

1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Aspectos generales	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Objetivo general.....	2
1.1.3 Objetivos específicos	3
1.1.4 Hipótesis	3
2: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS .	4
2.1 La Industria	4
2.1.1 Conformación sectorial.....	4
2.1.1.1 Clasificación Central de Productos (CPC)	4
2.1.1.2 Clasificación Industrial Internacional Uniforme	4
2.1.2 Antecedentes	5
2.1.3 Estructura de la industria	5
2.1.3.1 Competencia.....	5
2.1.3.2 Diagrama de la cadena de valor	5
2.1.4.1 Factores económicos.....	6
2.1.5 Factores regulatorios	11
2.1.6 Factores políticos	11
2.1.6.1 Código de la producción e inversiones.....	11
2.1.6.2 Financiamiento	11
2.1.7 Factores sociales.....	12
2.1.7.1 Crecimiento poblacional.....	12
2.1.8 Factores tecnológicos	13
2.1.9 Canales de distribución	13
2.1.9.1 Mayorista/Distribuidor	14

2.1.9.2	Supermercados	14
2.2	Las 5 fuerzas de PORTER	15
2.2.1	Diamante de Porter	15
2.2.2	Análisis de la fuerzas competitivas de Michael Porter	16
2.2.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	16
2.2.2.2	Amenaza de productos sustitutos	18
2.2.2.3	Poder de negociación con los clientes	18
2.2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	19
2.2.2.5	Rivalidad entre los competidores	19
2.3	La compañía	19
2.3.1	La idea y el modelo de negocio	19
2.3.2	Estructura legal de la empresa	20
2.3.3	Misión, visión y objetivos	21
2.3.3.1	Misión	21
2.3.3.2	Visión	21
2.3.3.3	Objetivos	21
2.4	El producto	22
2.4.1	Descripción	22
2.4.2	Presentación del producto	23
2.4.2.1	Producto y empaque	23
2.4.2.2	Tipo de producto	24
2.4.2.3	Etiquetado empaque primario	25
2.4.3	Comparación con productos de la competencia	25
2.4.4	Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento	26
2.4.4.1	Ingreso a detallistas (mini-mercados, tiendas de barrio, estaciones de servicio)	26
2.4.4.2	Ingreso a supermercados	26
2.4.4.3	Estrategias de crecimiento	26

2.4.4.4	Barreras de entrada.....	27
2.4.5	Análisis FODA.....	27
2.4.5.1	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	27
2.4.5.2	Matriz FODA.....	30
3:	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	31
3.1	Problema de investigación de mercados	31
3.2	Problema de decisión gerencial.....	31
3.3	Necesidades de información	31
3.4	Objetivos de la investigación de mercados	32
3.4.1	Objetivo general.....	32
3.5	Diseño de la investigación de mercados.....	32
3.5.1	Investigación cualitativa	32
3.5.1.1	Sesión de grupo de enfoque (“Focus Group”)	33
3.5.1.2	Entrevistas con expertos.....	34
3.5.2	Investigación cuantitativa.....	37
3.5.2.1	Objetivo general	37
3.5.2.2	Calculo de la muestra	37
3.5.2.3	Diseño de la encuesta.....	38
3.5.2.4	Encuesta	38
3.5.2.5	Análisis de datos.....	38
3.5.2.6	Conclusiones de la encuesta realizada.....	47
3.6	Mercado relevante y cliente potencial	48
3.6.1	Segmentación geográfica	48
3.6.2	Segmentación demográfica.....	49
3.6.2.1	Segmentación psicográfica.....	50
3.7	Tamaño del mercado.....	51
3.7.1	Demanda potencial.....	51

3.7.2	Perfil del cliente	53
3.7.3	Potencial de ventas en unidades y en dólares	53
3.7.4	Competencia y sus ventajas	55
3.7.4.1	Principales competidores	55
3.7.4.2	Estrategia competitiva	55
3.7.4.3	Ventaja competitiva	55
3.7.4.4	Porque el cliente preferiría los nuggets de pato en vez de los productos de la competencia	56
3.7.4.5	Productos sustitutos y complementarios	56
3.8	Participación de mercado y ventas de la industria	57
3.8.1	Ventas de la industria	57
3.8.2	Nivel de ventas que se espera lograr	57
4.	PLAN DE MARKETING	58
4.1	Introducción	58
4.2	Mercado objetivo	58
4.3	Marketing Mix	58
4.3.1	Producto	58
4.3.1.1	Nombre de fantasía	58
4.3.1.2	Diseño del empaque	59
4.3.2	Política de precios	61
4.3.2.1	Competencia , productos y precios por plaza	62
4.3.2.2	Percepción del consumidor: precio vs producto	62
4.3.2.3	Definición de política de precios	62
4.3.3	Táctica de ventas	63
4.3.4	Canales de distribución	63
4.3.4.1	Distribuidores / Mayoristas	63
4.3.4.2	Cadenas de supermercados	63
4.3.5	Publicidad y promoción	64

4.3.5.1	Publicidad	64
4.3.5.2	Relaciones públicas	67
4.3.5.3	Promoción de ventas	67
4.3.6	Política de servicio al cliente y garantías	67
5:	DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	68
5.1	Estado actual de desarrollo y tareas pendientes.....	68
5.1.1	Desarrollo del producto	68
5.1.2	Etapas de desarrollo del producto.....	68
5.2	Dificultades y riesgos	69
5.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	70
5.3.1	Mejoramiento de producto.....	70
5.3.2	Productos nuevos	70
5.4	Propiedad intelectual	70
5.4.1	Procedimiento para registro de marcas, nombres, lemas comerciales y apariencias distintivas de propiedad industrial	70
5.4.2	Beneficios y derechos que confiere el registro	71
5.4.3	Marcas, logos, lemas comerciales y apariencias distintivas a registrar en el IEPI para su protección	72
5.4.3.1	Marcas.....	72
5.4.3.2	Logos.....	72
5.4.3.3	Nombre comercial	72
6:	PLAN DE OPERACIONES.....	73
6.1	Estrategia de operaciones	73
6.1.1	Componentes del proceso que va a manejar la empresa	73
6.1.2	Características técnicas y funcionales del producto	73
6.1.3	Componentes del proceso que se van a tercerizar	74
6.2	Ciclo de operaciones	74
6.2.1	Diagrama de flujo del proceso.....	74

6.2.2	Flujograma de procesos	75
6.3	Tiempo de manufactura	77
6.4	Capacidad instalada.....	77
6.5	Requerimiento de maquinaria, equipos, herramientas e indumentaria	77
6.5.1	Maquinaria.....	77
6.5.2	Equipos	78
6.5.3	Herramientas e implementos.....	78
6.5.4	Indumentaria	78
6.6	Instalaciones de la planta y mejoras.....	79
6.6.1	Instalaciones.....	79
6.6.2	Localización geográfica	80
6.6.3	Requerimiento de espacios físicos.....	81
6.7	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	81
6.8	Aspectos regulatorios y legales.....	82
6.8.1	Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.).....	82
6.8.2	Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos del Distrito metropolitano de Quito	82
6.8.3	Certificado de salud ocupacional.....	82
6.8.4	Certificado de categorización emitido por el MIPRO.....	83
6.8.5	Permiso de funcionamiento emitido por el (ARCSA)	83
6.8.6	Registro sanitario para alimentos emitido por el (ARCSA).....	84
6.8.7	Licencia única de actividades económicas (LUAE).....	84
6.8.8	Certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM).....	85
7:	EQUIPO GERENCIAL.....	86
7.1	Estructura organizacional.....	86
7.2	Personal administrativo claves y sus responsabilidades	87
7.3	Compensación a administradores y propietarios.....	89

7.4	Política de empleos y beneficios	89
7.5	Remuneraciones operadores	90
7.6	Derechos y restricciones de los accionistas	90
7.7	Equipo de asesores y servicios externos	91
8:	CRONOGRAMA GENERAL	92
8.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	92
8.2	Diagrama de GANTT.....	93
8.3	Riesgos e imprevistos	94
9:	RESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ...	95
9.1	Supuestos y criterios utilizados.....	95
9.2	Riesgos y problemas principales.....	96
10:	PLAN FINANCIERO	99
10.1	Inversión inicial	99
10.2	Fuentes de ingresos.....	99
10.3	Costos y gastos fijos y variables	100
10.3.1	Costos fijos	100
10.3.2	Costos variables	100
10.3.3	Gastos fijos	100
10.3.4	Gastos variables	101
10.4	Margen bruto y margen operativo.....	101
10.5	Estado de resultados actual y proyectado	101
10.6	Balance general actual y proyectado.....	102
10.7	Estado de flujo de efectivo actual y proyectado	103
10.7.1	Flujo de efectivo primer año.....	103
10.7.2	Flujo de efectivo proyectado	105
10.8	Punto de equilibrio	106

10.9 Control de costos importantes	107
10.9.1 Análisis de sensibilidad	107
10.9.2 Índices financieros	108
10.9.2.1 Índices de liquidez.....	108
10.9.2.2 Índices de rentabilidad.....	108
10.9.2.3 Índices de desempeño	109
10.10 Valuación	109
10.10.1 Valuación de proyecto desapalancado.....	111
10.10.2 Valuación del proyecto apalancado	112
11: PROPUESTA DE NEGOCIO	113
11.1 Financiamiento deseado.....	113
11.2 Estructura de capital y deuda.....	113
11.3 Capitalización	113
11.4 Uso de fondos	114
11.5 Retorno para el inversionista	114
12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
12.1 Conclusiones.....	116
12.2 Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS	120
ANEXOS	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor de la industria.....	5
Figura 2: VAB Ind. Elaboración y conservación de carne al PIB manufacturero	6
Figura 3: VAB Industria Manufacturera al PIB.....	7
Figura 4: Producción total industria de elaboración y producción de carne	8
Figura 5: Promedio de sueldos obreros y empleados industria manufacturera..	8
Figura 6: Volumen de crédito privado segmento PYMES por actividad económica.....	9
Figura 7: Uso de crédito otorgado al segmento PYMES	10
Figura 8: Variación de tasas de interés y techos máximos para segmentos de crédito del.....	10
Figura 9: Diamante de Porter	15
Figura 10: Etiquetas panel posterior empaque primario.....	25
Figura 11: Consumo de alimentos precocidos congelados	39
Figura 12: Factores que incentivan el consumo de alimentos precocidos congelados.....	39
Figura 13: Periodicidad de consumo	40
Figura 14: Número de personas para las que compra el producto.....	40
Figura 15: Media de consumo de nuggets por persona	41
Figura 16: Porcentaje de encuestados que si consumiría el producto	41
Figura 17: Razón/es por las que consumirían nuggets de pato	42
Figura 18: Razones por las que no consumirían nuggets de pato	42
Figura 19: Aquellos que consumirían nuggets de pato si perciben un beneficio	43
Figura 20: Preferencia del consumidor por determinado canal de distribución	44
Figura 21: Sustitutos	44
Figura 22: Presentaciones preferidas por el consumidor	45
Figura 23: Principales competidores del mercado.....	45
Figura 24: Factor de mayor importancia para el consumidor al comprar estos alimentos.....	46

Figura 25: Precio presentación 16 nuggets (300 g.).....	46
Figura 26: Precio presentación 8 nuggets (130 g.).....	47
Figura 27: Logo del producto.....	58
Figura 28: Características panel principal de empaque primario del producto .	60
Figura 29: Etiqueta mercadotecnia de envase	61
Figura 30: Publicidad móvil (lateral autobús).....	64
Figura 31: Publicidad móvil (parte posterior autobús)	65
Figura 32: Publicidad paradas de bus	65
Figura 33: Inflable (publicidad para stands de ferias).....	66
Figura 34: Logos a registrar en el IEPI.....	72
Figura 35: Flujograma horizontal de operaciones	75
Figura 36: Instalaciones de la planta.....	80
Figura 37: Plano esquemático de la planta	81
Figura 38: Organigrama de la estructura organizacional de la empresa	86
Figura 39: Punto de equilibrio.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación central de productos	4
Tabla 2: CIU	4
Tabla 3: Actividades económicas que destacaron en el PIB	6
Tabla 4: VAB de la industria manufacturera al PIB	7
Tabla 5: Ficha técnica del producto.....	23
Tabla 6: Matriz FODA.....	30
Tabla 7: Necesidades de información	32
Tabla 8: Distribución de muestra por edades	38
Tabla 9: Población de Quito por edades	49
Tabla 10: Segmentos por edad de la población de Quito escogidos para aplicar la encuesta	49
Tabla 11: Segmentos escogidos después de aplicada la encuesta	50
Tabla 12: Segmentación en porcentajes por aceptación del producto	50
Tabla 13: Número de consumidores por aceptación del producto	50
Tabla 14: Segmentación en porcentajes por gustos y preferencias	51
Tabla 15: Número de consumidores por gustos y preferencias	51
Tabla 16: Consumidores que adquirirían el producto porque les gusta la carne de pato	51
Tabla 17: Segmentación porcentual por preferencia de canal de distribución .	52
Tabla 18: Número de consumidores por preferencia de canal de distribución .	52
Tabla 19: Segmentación porcentual por preferencia de presentación del producto	52
Tabla 20: Número de consumidores por preferencia de presentación del producto	52
Tabla 21: División porcentual de consumidores por periodicidad de consumo	53
Tabla 22: Número de consumidores por periodicidad de consumo.....	54
Tabla 23: Demanda de nuggets estimada por periodo.....	54
Tabla 24: Demanda estimada anual de nuggets en (unidades, packs y U\$D.)	55
Tabla 25: Precios y productos de la competencia	62
Tabla 26: Política de precios (P.V.P).....	63

Tabla 27: Fases de desarrollo del producto	69
Tabla 28: Dificultades y riesgos durante fases de desarrollo del producto.....	69
Tabla 29: Proveedores	74
Tabla 30: Flujo vertical de operaciones.....	76
Tabla 31: Capacidad instalada	77
Tabla 32: Requerimiento de maquinaria	77
Tabla 33: Requerimiento de equipos.....	78
Tabla 34: Requerimiento de implementos.....	78
Tabla 35: Requerimiento de indumentaria	78
Tabla 36: Matriz de ponderación para elegir ubicación de la planta.....	80
Tabla 37: Dimensiones de la planta	81
Tabla 38: Perfil Gerente General.....	87
Tabla 39: Perfil Asistente de Gerencia	87
Tabla 40: Perfil Supervisor de Planta	88
Tabla 41: Perfil Coordinador de Marketing y Ventas	88
Tabla 42: Perfil Coordinador de Finanzas y Contabilidad	89
Tabla 43: Remuneraciones a administradores.....	89
Tabla 44: Remuneraciones a operadores	90
Tabla 45: Actividades para poner el negocio en marcha.....	92
Tabla 46: Diagrama de GANTT	93
Tabla 47: Riesgos e imprevistos	94
Tabla 48: Inversión Inicial.....	99
Tabla 49: Fuente de ingresos (escenario esperado).....	100
Tabla 50: Costos fijos.....	100
Tabla 51: Estructura de costos.....	100
Tabla 52: Costos variables.....	100
Tabla 53: Gastos fijos.....	100
Tabla 54: Gastos variables.....	101
Tabla 55: Margen bruto y margen operativo (USD)	101
Tabla 56: Balance general proyectado.....	102
Tabla 57: Flujo de efectivo mensual y capital de trabajo primer año.....	104
Tabla 58: Flujo de caja proyectado (escenario normal).....	105

Tabla 59: Punto de equilibrio USD y cantidades.....	106
Tabla 60: Análisis de sensibilidad	107
Tabla 61: Índices de liquidez.....	108
Tabla 62: Índices de rentabilidad.....	109
Tabla 63: Índices de desempeño	109
Tabla 64: Tasas de descuento del proyecto.....	110
Tabla 65: Flujo de efectivo escenario desapalancado.....	111
Tabla 66: Flujo de caja escenario apalancado	112
Tabla 67: Financiación deseada.....	113
Tabla 68: Estructura de capital.....	113
Tabla 69: Capitalización societaria.....	113
Tabla 70: Uso de fondos activos fijos.....	114
Tabla 71: Uso de fondos activos intangibles	114
Tabla 72: Flujo de caja inversionistas	115

ÍNDICE DE FORMULAS

Formula 1: Cálculo de la muestra.....	37
Formula 2: Cálculo punto de equilibrio	106

1: INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos generales

1.1.1 Antecedentes

El desarrollo acelerado alrededor del mundo, el trabajo, las ocupaciones y responsabilidades han hecho que el tiempo para preparar alimentos en casa sea cada vez más escaso, es por eso que cada día la demanda de alimentos fáciles y rápidos de preparar va en aumento. (Innova Market Insights, 2012)

En la revista "Ecuador Si" se cita a María Dolores Brito, profesora del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito según la cual " un mundo cada vez más globalizado hace que el estilo de vida de los consumidores sea similar alrededor del mundo ". (Chavez, 2009), la tendencia de consumo de estos alimentos es global y nuestro país no es la excepción ya que la demanda de estos alimentos aumenta día a día.

Paralelamente al incremento en la demanda han ido apareciendo una variedad de alimentos precocidos congelados que se preparan en pocos minutos como (nuggets, carnes apanadas, mariscos precocidos, entre otros), orientados al consumidor que desea preparar alimentos en casa sin las complicaciones que implica cocinar. (Alonso, Varela, Anchón y García, 2012, p. 1)

El consumidor ecuatoriano demanda cada vez mas productos que no tomen en su preparación más de unos cuantos minutos, es por ello que los alimentos precocidos congelados se han vuelto una tendencia de consumo (Revista Sí se puede Ecuador, 2012)

Este proyecto plantea la factibilidad de implentar una planta de producción de "Nuggets a base de carne de pato", que sean faciles y rápidos de preparar, como opción de alimentación de personas que gusten de esta carne y cuenten con poco tiempo para cocinar.

El pato es una especie de ave acuática y la mayoría de razas domesticas provienen de su ancestro salvaje (ánade real), cuya domesticación se remonta aproximadamente a 2000 años atrás. (FAO, 2012)

Según la FAO se estima que a nivel mundial se produjeron unas 4.4 millones

de toneladas de pato al año la mayoría de las cuales fueron consumidas a nivel local y solo el 4%, unas 154.000 toneladas fueron objeto de exportación de las cuales los mayores demandantes son países europeos y asiáticos que consumieron cerca del 41.6% y 53% respectivamente. (El Sitio Avícola, 2012)

La carne de pato destaca además de por su buen sabor, por ser un alimento rico en proteínas, sodio, potasio, calcio, fósforo, hierro y sobre todo en vitaminas hidrosolubles del complejo B como la tiamina, niacina, B12 y riboflavina que son indispensables para la prevención de la anemia perniciosa. (Diario El Comercio, 2010), (EROSKI CONSUMER, 2009).

En la ciudad de Quito pocos son los lugares donde se encuentra carne de pato o productos elaborados de esta, de manera que se convierte en una oportunidad innovadora de negocio.

Según datos del INEC del total del ingreso familiar el 24.4% se destina a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas, la cobertura de la canasta básica a abril del 2013 alcanzó un 98.03% y de esta el rubro dedicado a carnes y sus preparaciones tuvo una restricción de tan solo el 0.04%; es decir que para cubrir la canasta básica mensual en el rubro carnes y sus preparaciones, en promedio los hogares de Quito gastan \$32,42 mensuales, lo que representa un mercado muy atractivo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2013)

Luego de los lineamientos expuestos se determinó que esta idea es una atractiva oportunidad de negocio en el segmento de las comidas precocidas congeladas, y que mediante la elaboración de un producto de excelente calidad y exquisito sabor, sumado a un correcto plan de marketing el producto podría colocarse como uno de los preferidos del consumidor Quiteño y por qué no en un futuro a nivel nacional e incluso ser objeto de exportación.

1.1.2 Objetivo general

Determinar la factibilidad del plan de negocios para la producción y comercialización de nuggets elaborados a base de carne de "Pato" en la ciudad de Quito.

1.1.3 Objetivos específicos

- Investigar la industria, sus condiciones actuales y perspectivas futuras.
- Llevar a cabo una investigación de mercado y el análisis de los datos recolectados.
- Elaborar el plan de marketing.
- Elaborar el plan de operaciones y producción.
- Determinar el equipo gerencial.
- Realizar el cronograma general para la puesta en marcha del proyecto.
- Identificar los riesgos críticos, problemas, supuestos y realizar un plan de contingencia.
- Elaborar el plan financiero.
- Presentar la propuesta de negocio.

1.1.4 Hipótesis

La producción y comercialización en la ciudad de Quito de nuggets hechos de carne de pato, alcanzará niveles aceptables, de manera que el proyecto sea rentable y resulte atractivo para los inversionistas mantener sus inversiones.

2: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

En el presente capítulo se analizará la industria dentro de la cual se encuentra el negocio, su aporte al PIB y las expectativas de crecimiento.

2.1 La Industria

2.1.1 Conformación sectorial

2.1.1.1 Clasificación Central de Productos (CPC)

Los nuggets de pato tienen la siguiente ubicación dentro de la Clasificación Central de Productos (CCP):

Tabla 1: Clasificación central de productos

CLASIFICACIÓN CENTRAL DE PRODUCTOS		
ESTRUCTURA		SECCIONES/DIVISIONES
Sección	2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.
División	21	Carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas.
Grupo	211	Carne y productos cárnicos.
Clase	2117	Conservas y preparados de carne, despojos de carne o sangre.
Subclase	21174	Embutidos y productos similares de carne, de despojos o de sangre.
Notas explicativas		
Esta subclase incluye: Los Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre, enlatados o no:-- Las Salchichas de carne de res, cerdo, ovejas, aves de corral u otras carnes-- Las Salchichas de hígado u otros despojos-- Las Salchichas de sangre-- Los Pudding-- Los siguientes alimentos, cuando se presenta en forma de salchichas:- Gelatinas- Pasta de carne- Patés de carne, despojos o sangre- Rillettes.		

Nota: Tomado de United Nations Statistics Division, 2007, Central Product Classification, Structure, Ver.: 2, p. 13.

Nota: Tomado de United Nations Statistics Division, 2008, CPC, Explanatory notes, Ver.: 2, pp. 46-47.

2.1.1.2 Clasificación Industrial Internacional Uniforme

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0), la empresa pertenece al sector de industrias manufactureras. (INEC, 2012, p. 26)

Tabla 2: CIIU

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME		
CODIFICACIÓN		DESCRIPCIÓN
Sección	C	Industrias manufactureras.
División	C10	Elaboración de productos alimenticios.
Grupo	C101	Elaboración y conservación de carne.
Clase	C1010	Elaboración y conservación de carne.
Subclase	C1010.2	Conservación de carnes y elaboración de productos cárnicos y otros productos de la matanza de animales.
Actividad	C1010.22	Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo.

Nota: Tomado de INEC, 2012, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CIIU 4.0, p. 26.

2.1.2 Antecedentes

Según datos del MIPRO el PIB de la industria manufacturera en el 2012 fue de 7452 millones de U\$D, un 3.44% más que el año anterior; dentro de esta el sector de elaboración y conservación de carnes fue de los que mayor crecimiento registró, el 2012 aportó con 8% al PIB manufacturero, unos 496 millones de U\$D. (Ministerio de Industrias y Productividad [MIPRO], 2013, p. 9)

Del total de establecimientos económicos registrados a nivel nacional el 36.9% se dedican a alimentos y bebidas, de estos solo el 5.4% son establecimientos que manufacturan productos alimenticios, el resto se dedican a servicios relacionados, comercio al por mayor y menor de alimentos y bebidas. El sector de manufactura de alimentos representa el 54.5% de la industria manufacturera con un aporte de VAB al PIB de 7,7% aproximadamente. (INEC, 2012, pp.1-2)

2.1.3 Estructura de la industria

2.1.3.1 Competencia

La encuesta anual de manufactura y minería registró 1474 establecimientos, el 96% pertenece a la industria manufacturera, la actividad de elaboración y conservación de carne (CIU 1010) registró 25 establecimientos, empleó 9942 personas y una producción de 1069 millones de U\$D. (INEC, 2010)

2.1.3.2 Diagrama de la cadena de valor

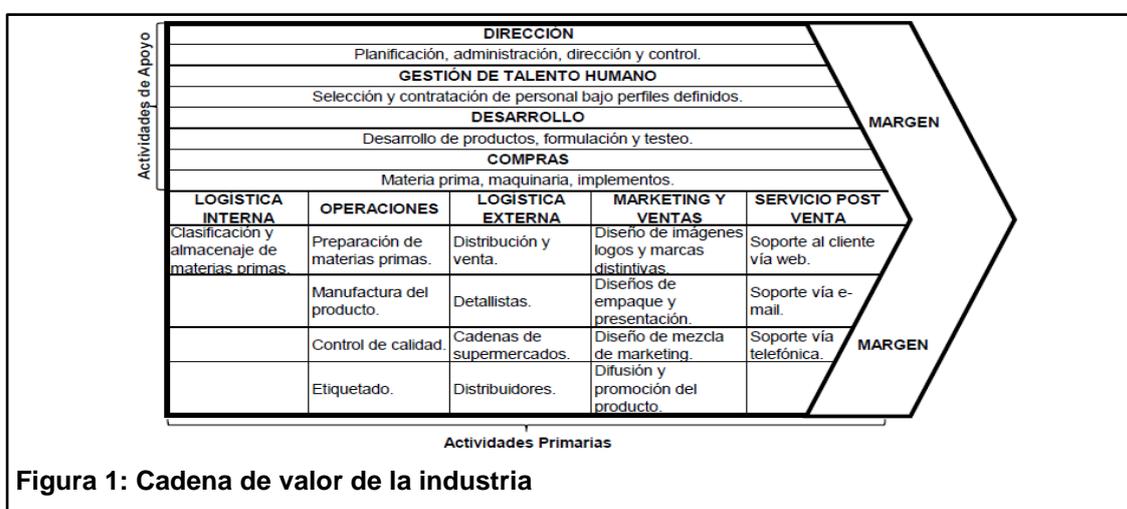


Figura 1: Cadena de valor de la industria

2.1.4 Factores económicos y regulatorios

2.1.4.1 Factores económicos

2.1.4.1.1 Actividades económicas que destacaron en el PIB

La industria manufacturera es muy importante en la actividad económica nacional, el 2012 creció 3.44% respecto al 2011; los sectores de más crecimiento fueron el de elaboración y conservación de carne con 8% similar al de elaboración de aceites y grasas, producción de camarón 7%, en contraste el sector del cacao decreció 4.7%. (MIPRO, 2013, p.9)

Tabla 3: Actividades económicas que destacaron en el PIB

ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE DESTACARON EN EL PIB			
RAMAS DE ACTIVIDAD	2011	2012	%
Elaboración de aceites y grasas	263,584	284,671	8.0%
Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	345,171	372,785	8.0%
Producción y procesamiento de camarón	184,474	197,387	7.0%
Elaboración de otros productos alimenticios	448,337	475,686	6.1%
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	460,147	455,546	-1.0%
Producción de madera y de productos de madera	381,319	373,963	-1.9%
Elaboración de tabaco	9,888	9,591	-3.0%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	88,027	83,846	-4.7%

Nota: Tomado de MIPRO, Índice de coyuntura industrial, 2013, p. 9.

2.1.4.1.2 Aporte de valor agregado bruto (VAB) al PIB manufacturero

Los últimos años el sector de elaboración y conservación de carne registró mayor participación en el PIB manufacturero, el 2008 fue de 0.74% y el 2011 y 2012 registró cifras de 4.79% y 5% respectivamente, pese a que el PIB manufacturero no tuvo variaciones significativas. (Figura 2)

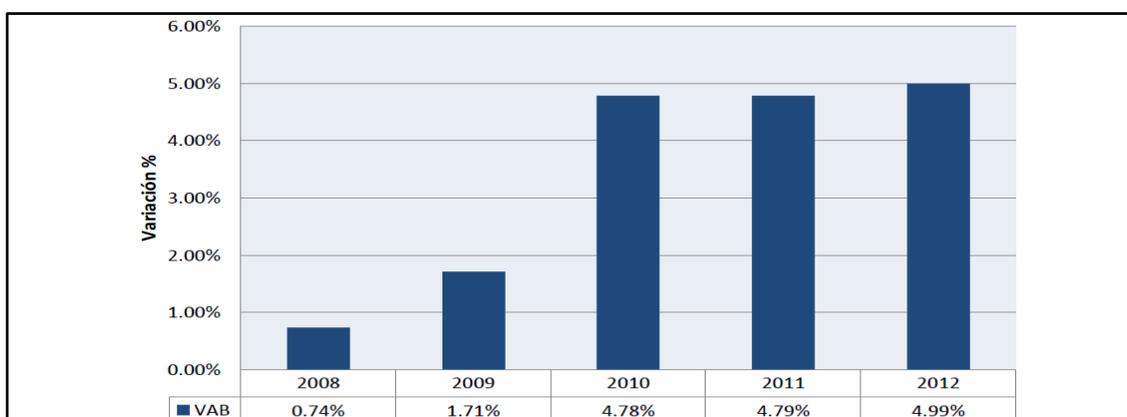


Figura 2: VAB Ind. Elaboración y conservación de carne al PIB manufacturero
Adaptado de: Encuesta Nacional de Manufactura y Minería INEC (2008-2010), Boletín de cuentas nacionales trimestrales BCE (2011-2013).

2.1.4.1.3 VAB industria manufacturera al PIB nacional

El VAB que aporta al PIB el grupo “C” “Industrias Manufactureras”, del cual forma parte el sector de elaboración y conservación de carnes, es de los más importantes, en promedio entre 2008 y 2012 el aporte de VAB al PIB fue de 12%. (Figura 3 y Tabla 4). (Banco Central del Ecuador [BCE], 2001 – 2013)

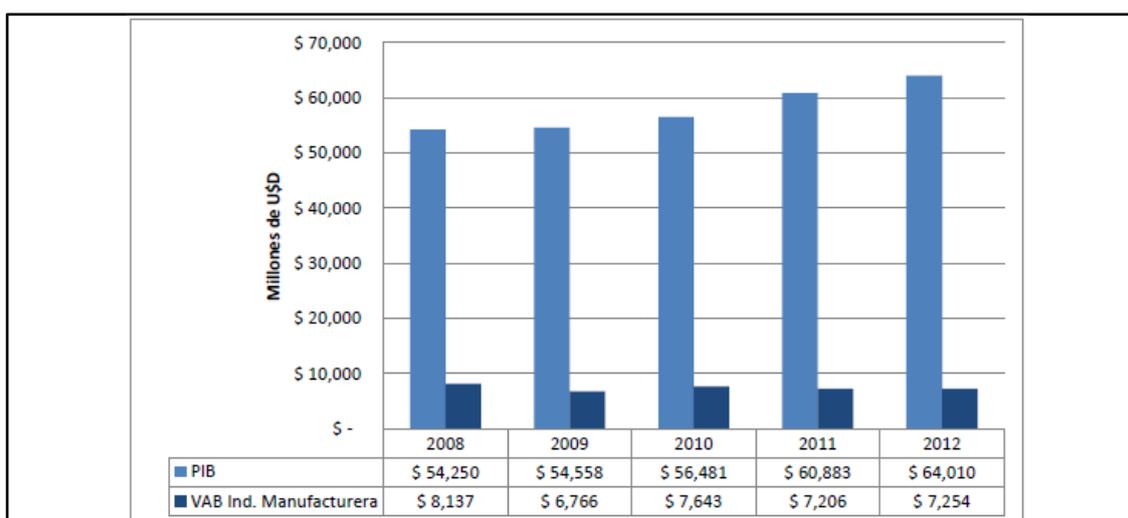


Figura 3: VAB Industria Manufacturera al PIB

Nota: Adaptado de (INEC, 2008-2010), (BCE, 2011-2013), (MIPRO, 2013).

Datos estadísticos adaptados de Encuesta Nacional de Manufactura y Minería (INEC), Boletín de cuentas nacionales trimestrales del Ecuador (BCE) e Informe de coyuntura industrial mayo 2013 MIPRO.

Tabla 4: VAB de la industria manufacturera al PIB

VAB INDUSTRIA MANUFACTURERA PIB					
Año	2008	2009	2010	2011	2012
PIB	\$ 54,250	\$ 54,558	\$ 56,481	\$ 60,883	\$ 64,010
VAB Ind. Manufacturera	\$ 8,137	\$ 6,766	\$ 7,643	\$ 7,206	\$ 7,254
VAB Ind. Manufacturera (%) al PIB	15.00%	12.40%	13.53%	11.84%	11.33%

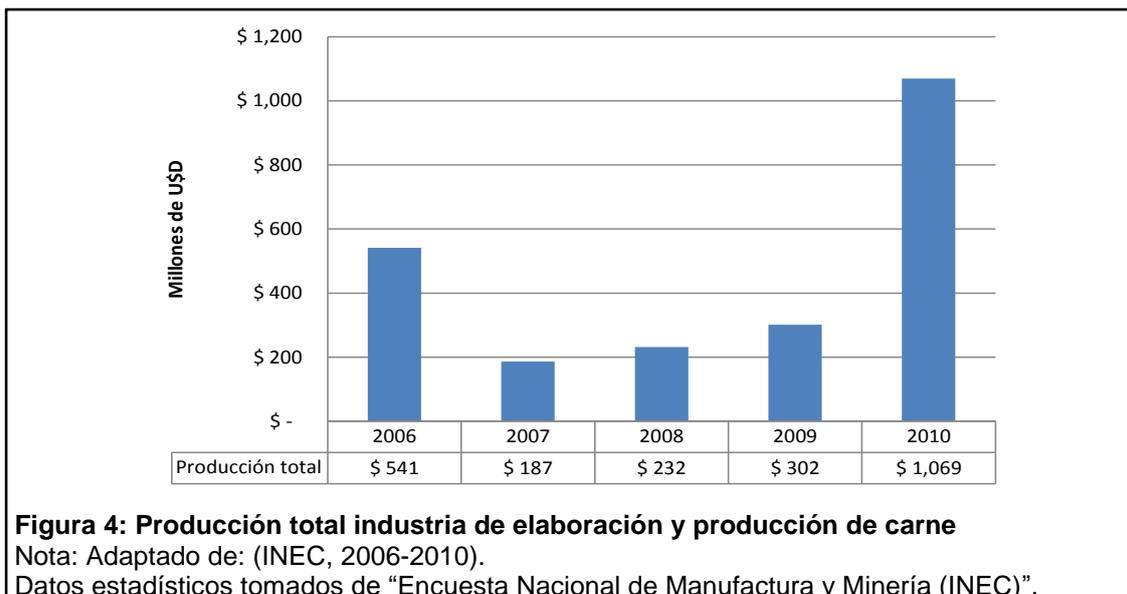
Nota: Tomado de INEC, 2008-2010, Encuesta anual de manufactura y minería.

BCE, 2008-2013, Boletín de cuentas nacionales trimestrales.

MIPRO, 2013, Informe de coyuntura industrial-mayo 2013.

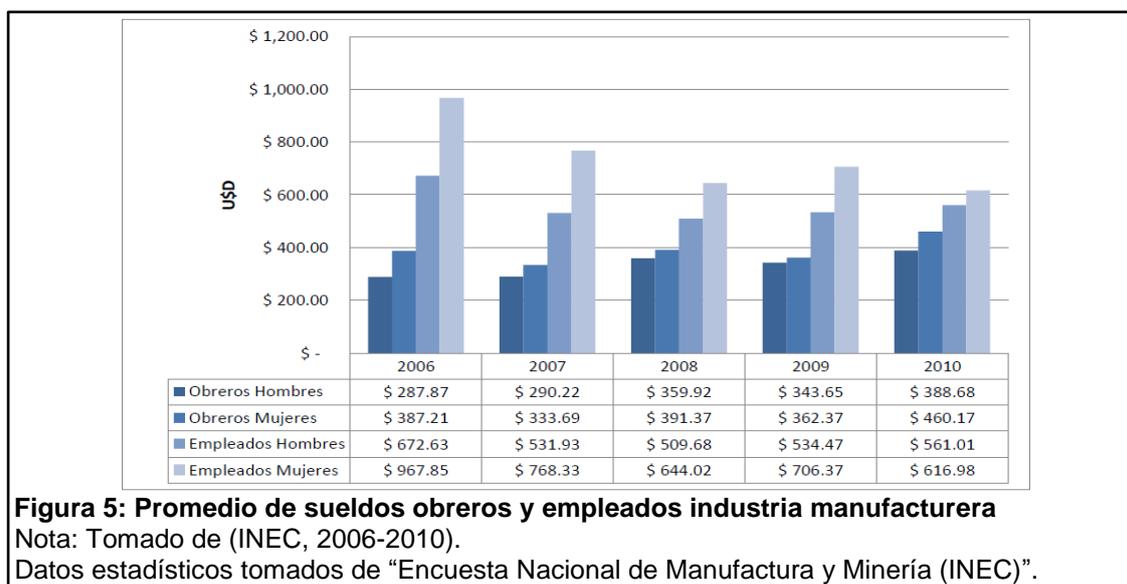
2.1.4.1.4 Producción total del sector de elaboración y conservación de carnes

La producción del sector de elaboración y conservación de carne registró importantes variaciones, en el 2006 registraba 541 millones de U\$D con sensibles bajas en los años 2007 al 2009 y una notable recuperación para el año 2010 registrando una producción de 1069 millones de U\$D. (Figura 4)



2.1.4.1.5 Promedio de sueldos pagados a obreros y empleados industria manufacturera

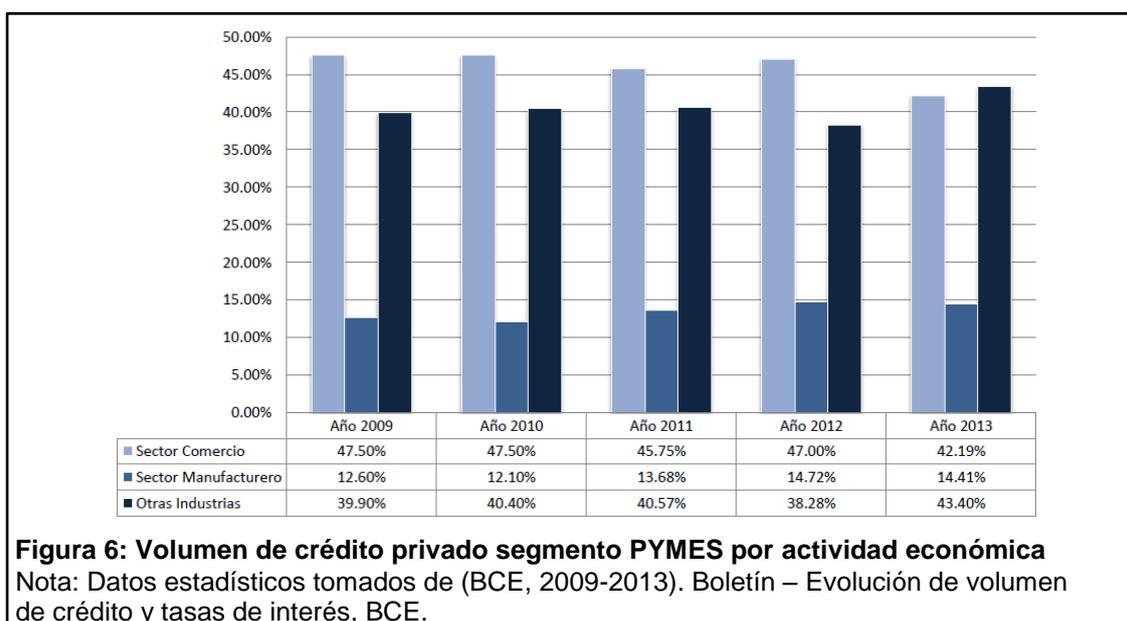
El sector de elaboración y conservación de carne registró un descenso en la producción de 2007a 2009, (figura 4), hecho que también se reflejó en la disminución salarial. En el 2010 esta industria el promedio de salarios a obreros se mantuvo e incluso subió, mientras que el promedio de sueldos a empleados descendió, hecho benefició a la industria ya que contribuyó a volverlas más competitivas debido a que disminuyeron los costos de producción. (Figura 5)



2.1.4.1.6 Crédito

A mayo del 2012 el índice de colocación alcanzó una relación de 0.9 U\$D por cada dólar captado. La variación del crédito productivo entre el 2011 y 2012 fue de 5.33%, esto obedeció al incremento de volumen de inversión en producción. Un incremento notable es el volumen de crédito micro empresarial que entre enero y mayo del 2012 colocó cerca de 1050 millones de U\$D, un 24.2% más que en el mismo periodo del 2011. (MIPRO, 2013, pp.7- 9)

El segmento PYMES de la industria manufacturera captó entre 2009 y 2011 cerca del 12% del total del crédito de este segmento convirtiéndose en el segundo sector más importante a nivel crediticio después de la industria de comercio. Sobresale en el 2013 el volumen de participación crediticia en el segmento PYMES de la industria manufacturera que se incrementó de 12.60% en 2011 a 14.41% en 2013. (BCE, 2009 - 2013)



Las empresas que obtuvieron créditos en el segmento PYMES del sistema financiero privado, en su mayoría utilizaron el crédito para capital de trabajo, en promedio el 70% de los créditos fue para este rubro, lo que es bueno desde el punto de vista de que el sistema financiero privado financia uno de los pilares más importantes de las PYMES en crecimiento. (BCE, 2009 – 2013)

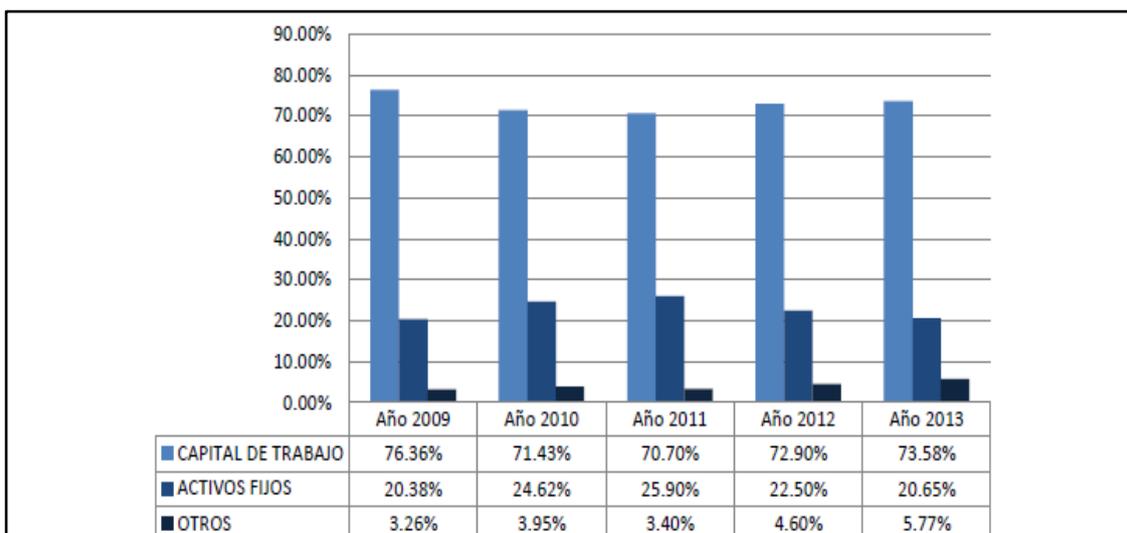


Figura 7: Uso de crédito otorgado al segmento PYMES

Nota: Adaptado de (BCE, 2009-2013). Evolución volumen de crédito y tasas de interés.

Un aspecto importante que no se puede dejar de lado es que desde el 2007 a través de la “Ley de Política Monetaria-Crediticia de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador” el gobierno nacional fijó techos máximos para cada segmento de crédito en el sistema financiero privado, de manera que las tasas vigentes hasta ese entonces bajaron drásticamente y al momento el segmento PYMES las empresas pueden acceder a créditos más baratos. (BCE, 2014)

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep 07 - May 14	
	sep-07	jul-09	feb-10	may-14	sep-07	may-14	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	7.64	- 4.70	- 3.18
Productivo Empresarial (1)	n.d.	10.21	10.21	10.21	n.d.	9.46	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.08	- 8.28	- 3.09
Consumo (2)	24.56	18.92	16.30	16.30	17.82	15.96	- 8.26	- 1.86
Consumo Minorista (3)	37.27	-	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.92	- 3.44	- 0.58
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.40	- 15.43	- 12.29
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.00	- 16.35	- 6.41
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.15	- 4.80	- 0.91

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.
(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%
(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009
(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)
(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)
(6) Cambios en los rangos de crédito Microcrédito Acum Ampliada pasó de > USD 8,500 a > USD 10 mil

Figura 8: Variación de tasas de interés y techos máximos para segmentos de crédito del sistema financiero privado.

Nota: Tomado de (BCE, 2010). Evolución de volumen de crédito y tasas de interés.

2.1.5 Factores regulatorios

Desde septiembre del 2013 las empresas del sector alimenticio están bajo la regulación del “(ARCOSA)”, ente público parte del Ministerio de Salud Pública que se encarga de expedir los permisos de funcionamiento y registros sanitarios necesarios para que las empresas que producen alimentos procesados puedan funcionar y comercializar sus productos dentro del territorio ecuatoriano. Actualmente las solicitudes de permisos de funcionamiento y registros sanitarios se los hace en la página web de la institución, una vez hecha la solicitud y adjuntados los requisitos, se obtienen estos documentos en 48 horas. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCOSA], 2013)

2.1.6 Factores políticos

2.1.6.1 Código de la producción e inversiones

La modificación del código de la producción en el año 2010 tuvo como objetivo principal preparar el camino para el cambio de la matriz productiva mediante el estímulo a la industria manufacturera del país, viabilizar e incentivar tanto la inversión nacional como la extranjera para generar empleo y dinamizar la economía del país, se hizo énfasis especial en la micro, pequeña y mediana empresa que son las que más aportan en la generación de valor agregado y empleo. (Asamblea Nacional, 2010, p.2)

2.1.6.2 Financiamiento

La política de estado es incentivar proyectos que implementen en sus productos valor agregado y contribuyan al cambio de Matriz Productiva del País. El estado priorizará la inversión por medio de la CFN en 14 sectores considerados estratégicos entre los se encuentra el sector de “Alimentos frescos y procesados” al cual pertenece la empresa, de manera que se abre una gran oportunidad para la consecución de créditos a más largos plazos e intereses más bajos. (Corporación Financiera Nacional [CFN], 2014)

Las condiciones del crédito son muy favorables ya que se establecen las siguientes condiciones:

- Financiación hasta el 70% en proyectos nuevos.
- Plazos desde 3 a 10 años.
- El plazo de gracia se establecerá de acuerdo a las características del proyecto y el flujo de caja proyectado.
- Tasa para segmento PYMES con montos de hasta \$200.000 desde 9.75% hasta 11.5%.

Los 14 sectores que serán prioridad de financiamiento son:

- Alimentos frescos y procesados.
- Biotecnología.
- Cadena agroforestal.
- Confecciones y calzado.
- Energías renovables.
- Industria farmacéutica.
- Metalmecánica.
- Petroquímica.
- Servicios ambientales.
- Tecnología: hardware y software.
- Transporte y logística.
- Turismo.
- Industria petrolera.
- Vehículos automotores, carrocerías, sus partes y piezas.

2.1.7 Factores sociales

2.1.7.1 Crecimiento poblacional

Según datos del INEC del censo de “Población y Vivienda” año 2010 la ciudad de Quito es la tercera ciudad con mayor tasa crecimiento (“22%”) en los últimos 10 años. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito [MDMQ], 2011)

El número de habitantes del Distrito metropolitano de la Ciudad de Quito (DMQ) ha crecido aceleradamente, esto debido principalmente a dos factores, por un lado el aumento de la natalidad y por otro la migración interna ya que la ciudad de Quito es considerada un lugar atractivo para vivir donde hay mejores posibilidades de trabajo y estudio; esto es una gran oportunidad para la empresa ya que la ciudad de Quito es un mercado creciente, con un estilo de vida acelerado donde se dispone de poco tiempo para cocinar en casa y por lo general el consumidor demanda alimentos fáciles y rápidos de preparar.

Según datos del censo poblacional del 2010 el Distrito Metropolitano de Quito contaba con 2`239,191 habitantes y se estima que para el año 2020 lleguen a 2`781,641 habitantes, a una tasa de crecimiento promedio del 2% anual, las cifras son alentadoras ya que al ser una de las ciudades más pobladas del país concentra un gran mercado que además es creciente. (INEC, 2011)

2.1.8 Factores tecnológicos

El acceso a la tecnología es un factor importante en el desarrollo del proyecto, la maquinaria necesaria para el proyecto no es sofisticada pero es de procedencia extranjera, ventajosamente el gobierno nacional da facilidades para pequeñas y medianas industrias renueven o adquieran maquinaria industrial por medio de instituciones públicas como la CFN y el IESS otorgan créditos para líneas industriales en coordinación del MIPRO se puede realizar la importación de la maquinaria. (Agencia de noticias ANDES, 2012)

2.1.9 Canales de distribución

En Ecuador la distribución de alimentos dependen de dos intermediarios principales (i) Mayoristas/Distribuidores, que colocan los productos con detallistas (mini-mercado, tiendas de barrio, autoservicios) con una participación de mercado de 40% y (ii) Supermercados que poseen el 60% del mercado. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2005, pp.18-21)

2.1.9.1 Mayorista/Distribuidor

Se abastece de los importadores y productores internos, pocas empresas de estas tienen un tamaño considerable y por lo tanto poseen poco poder de negociación frente a los productores y minoristas, estos se encargan de comprar grandes cantidades al productor o importador para distribuirlas a los detallistas. Se determinó tres cosas importantes: (i) por lo general un distribuidor o mayorista es el intermediario entre el fabricante y los detallistas, poseen el personal, transporte y logística necesaria para hacer la distribución, salvo muy pocas excepciones el detallista adquiere directamente los productos con el fabricante, (ii) los márgenes de comercialización son de entre 15% a 30% para el detallista y de 10% a 15% para el distribuidor mayorista, (iii) los plazos para el pago de facturas son de entre 30 a 90 días de fabricante a distribuidor y de 10 a 15 días de distribuidor a detallista. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2005, pp. 15-19)

2.1.9.2 Supermercados

Las cadenas de supermercados por lo general tienen centros de distribución donde hacen acopio de productos para distribuirlos a sus locales según se requiera, los principales supermercados están representados por Corporación el Rosado (Mi Comisariato), Corporación La Favorita (con los supermercados "Supermaxi", "Megamaxi", "AKI" y "Gran AKI"), y otros de menor tamaño como Grupo TIA con ("TIA", "Súper TIA" y Supermercados Magda Espinoza") y Mega Santa María ("Supermercados Santa María), su nivel de penetración de mercado se estima en 60%. El margen de comercialización que exigen a los proveedores es de 10% a 25%, dependiendo del potencial de comercialización del producto, dependiendo del producto los representantes del supermercado pueden exigir márgenes inferiores a 10% en caso de ser un producto que actúe como "gancho" es decir que influya en la compra de otro producto de mayor valor. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2005, pp. 19-21)

Los requisitos generales para entrar a estas cadenas de supermercados son:

- Contar con una investigación de mercados del producto, este será tomado en consideración para su análisis y comparación con otros productos similares que ya se encuentren en el mercado.
- Muestra del producto junto con el catálogo y lista de precios.
- Información sobre ventas del producto, fecha de salida al mercado y volúmenes de venta.
- Registro sanitario.
- Breve explicación de campaña de mercadeo que lleve a cabo.

Proveeduría hace un análisis del producto en base a oportunidad de mercado, segmento al que pertenece y la aceptación o no del producto se comunicará en 15 días, en el caso de respuesta favorable se envía un paquete de información con las instrucciones generales. (Corporación Favorita C.A., 2014)

2.2 Las 5 fuerzas de PORTER

2.2.1 Diamante de Porter

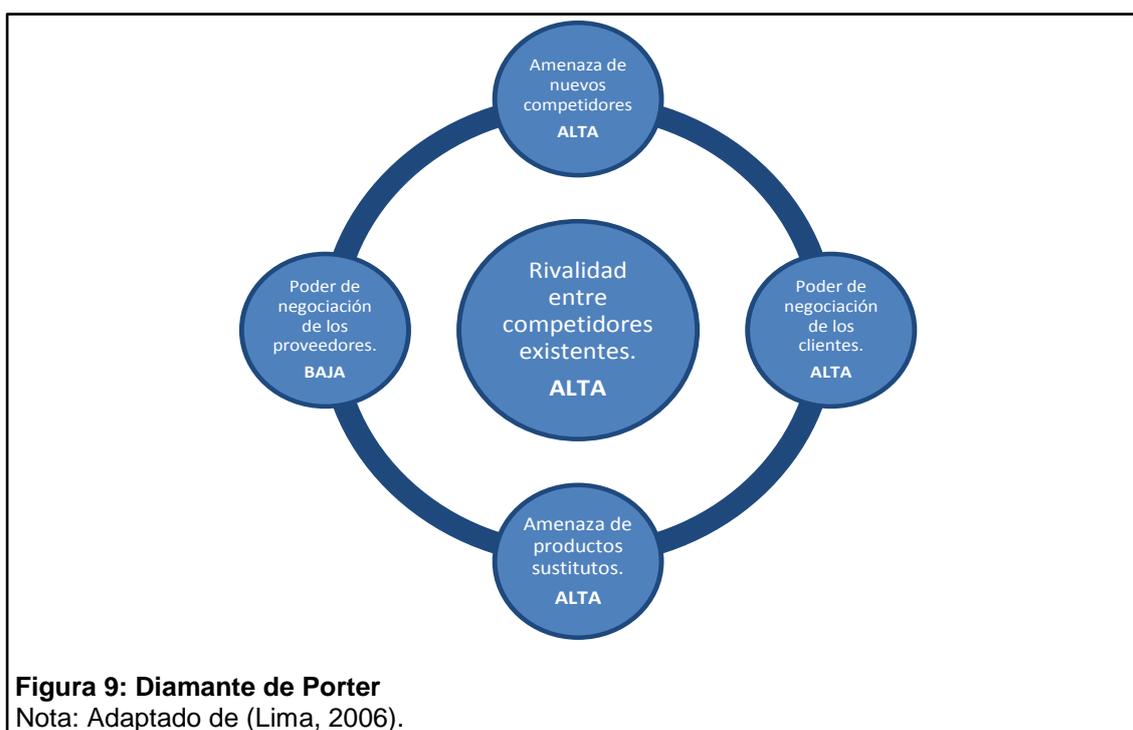


Figura 9: Diamante de Porter
Nota: Adaptado de (Lima, 2006).

2.2.2 Análisis de la fuerzas competitivas de Michael Porter

2.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta fuerza mide el nivel de dificultad que nuevas empresas tienen para entrar al mercado y se determina por las barreras de entrada que existen en la industria. (David, 2008, p.102)

Algunas de estas barreras pueden ser:

Identidad de marca

La barrera es media hay grandes competidores que están posicionados en el mercado como Pronaca con (Mr. Cooks) pero esto no obedece a una fidelidad de marca sino a que son pocas las opciones en el mercado, aprovechando esto marcas como Plumrose o Fresh Fish empiezan a sacar propios productos, un hecho importante es que el consumidor considera más importantes características como precio, calidad y variedad del producto antes que su marca. (Figura 24)

En la investigación de mercados el 40% identificó a los alimentos precocidos congelados con alguna marca de "Pronaca", 49% identifica otras marcas pequeñas y un importante 11% no tiene preferencia ni identifica ninguna marca en particular. (Ver figura 23)

Economías de escala

La barrera es media, los grandes productores poseen economías de escala que les permite producir a bajo costo sin embargo para empresas nuevas todavía es posible conseguir materias primas a muy buen costo e ir negociando en el tiempo con los proveedores descuentos por volumen de compra y alcanzar economías de escala aceptables para competir en el mercado. Por ejemplo en el caso de la carne de pato que será provista principalmente por la empresa Dazaca S.A., la demanda estimada del primer año sería de 12475

kilogramos anuales y el segundo año se espera incrementar la demanda en al menos un 22%, mediante conversaciones con representantes de esta compañía se ha estimado que un incremento en la demanda en este volumen podría dar paso a un descuento de hasta un 5% en los precios inicialmente establecidos; descuentos similares se pueden obtener en la compra de los restantes insumos dependiendo del incremento de la demanda a las empresas proveedoras, es claro que en el mediano y largo plazo con el aumento de la producción y el consecuente incremento de la cantidad de insumos se pueden mejorar los precios y conseguir economías de escala aceptables.

Requerimiento de capital

Esta barrera es media el requerimiento de capital necesario para implementar una empresa en esta industria no es alto, aunque a la hora de implementar el proyecto depende también de factores estratégicos como arrendar inmuebles en vez de comprarlos, adquirir equipos de segunda mano a más bajo costo y/o tercerizar ciertos servicios como el de transporte y la distribución por ejemplo, de esta manera los costos de inversión para el arranque del proyecto disminuyen cuantiosamente.

Accesos a canales de distribución

Baja si consideramos canales de distribución como detallistas a los que se llega por medio de distribuidores, en este caso la empresa Dipor S.A., será la encargada de la distribución, esta empresa tiene más de 30 años de experiencia en la distribución de productos de consumo masivo en detallistas, además de poseer el personal y la logística necesaria para realizar adecuadamente la tarea.

Esta barrera es alta en el caso de los supermercados para productos nuevos, se tiene que demostrar que el producto tiene una demanda potencial y dependiendo de esto se impondrán las condiciones de entrada por parte de los representantes de los supermercados.

Regulaciones gubernamentales

Esta barrera es baja en este tipo de industria se requiere de la autorización de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCA) y si se cumplen con las normas básicas y los requisitos establecidos, los documentos necesarios (permiso de funcionamiento y registro sanitario) no son difíciles y ni demorosos de obtenerlos.

2.2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza es alta hay variedad de productos sustitutos entre los que están nuggets de pollo, enlatados, carnes precocidas, apanadas, camarones apanados y embutidos, el producto con más demanda son nuggets de pollo con 21% de participación de alimentos precocidos congelados, por el momento se ofrecen en dos marcas Mr. Cooks de Pronaca y Plumrose en presentaciones similares, la amenaza disminuye si el producto es novedoso como en el caso de los nugget de carne de pato. El elemento clave aquí es competir por diferenciación con productos que apunten a gustos específicos y evitar la competencia directa que en el largo plazo sería insostenible con empresas grandes ya posicionadas en el mercado.

2.2.2.3 Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, estos alimentos están al alcance del público en general en supermercados y detallistas, la industria ofrece una amplia oferta de sustitutos, razón por la que factores como precio, calidad y diferenciación deben ser bien estudiados para implementarlos en el producto. El consumidor está dispuesto a pagar un poco más si es un producto diferenciado, por ejemplo los nuggets de pollo tradicionales y los “dino nuggets” que son los mismos pero en forma de dinosaurio en promedio cuestan 6.81% más que los primeros debido a su forma. Mientras más componentes diferenciadores posean los productos, más atractivos es este para el consumidor.

2.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Es bajo considerando que hay entre tres y diez o hasta más proveedores para un mismo insumo, de manera que si por alguna razón no se llega a un acuerdo se puede negociar con otros proveedores buscando la mejor conveniencia para la empresa productora. (Anexo 4)

2.2.2.5 Rivalidad entre los competidores

Es alta, el mercado local está dominado por la empresa Pronaca, Real y Plumrose que destinan un gran presupuesto a publicidad, el resto de marcas compite en el mercado por diferenciación ya que es muy difícil competir contra los dominantes debido a su magnitud, la mayor intensidad de competencia se observa entre aquellas que compiten directamente con el mismo producto, como ejemplo de esto, las salchichas que las hay en por lo menos media docena de marca y por lo general los precios son muy reñidos, las ofertas y presentaciones varían contantemente para seguir compitiendo en el mercado.

2.3 La compañía

2.3.1 La idea y el modelo de negocio

Hasta el 2010 la ciudad de Quito contaba con 2`239,191 habitantes con un promedio de crecimiento anual de 2%, y como ya se verá más adelante en la investigación de mercados el 99% de los encuestados afirmó consumir algún tipo de alimento precocido congelado, lo que convierte a la ciudad de Quito en un mercado potencial para este tipo de alimentos.

La idea del negocio surge ante la ausencia en el mercado de productos elaborados de carne de pato y para ofrecer una variedad diferente a los ya clásicos nuggets de pollo que tienen gran demanda del mercado pero no se los ofrece en otra variedad de carne.

La diferencia competitiva por lo tanto es ofrecer nuggets en una variedad de carne que hasta el momento no se ofrece, para que el consumidor tenga otra

opción para elegir; la idea es posicionar el producto aprovechando la novedad y fidelizar a la mayor parte de consumidores.

Actualmente las marcas “Mr. Cooks” de PRONACA y Plumose compiten con el mismo producto “Nuggets”, marcas como (Fresh Fish, Aleman Fish, Real, Facundo), compiten también en el mercado de precocidos congelados con productos sustitutos, en resumen el mercado de precocidos congelados está en pleno crecimiento y es una excelente oportunidad de negocio.

2.3.2 Estructura legal de la empresa

La figura legal para la constitución de la empresa es la de “Compañía Anónima”, y pasara a tomar el nombre de “Compañía Nacional de Alimentos Procesados, CONALPRO C.A.”, bajo este tipo de compañía el capital social está dividido en acciones negociables y los socios responden únicamente hasta por el monto de ellas. Se constituye con mínimo U\$D 800.00 de aporte social y un número mínimo de 2 accionistas. Esta figura ha sido escogida en caso de que la empresa requiera financiamiento se pueda considerar la venta de títulos valores a inversores, bajo esta figura los títulos pueden ser vendidos de manera mucho más fácil que bajo una figura de responsabilidad limitada.

Para la creación de este tipo de compañías los requisitos son:

- Presentar en la Superintendencia de Compañías la escritura de constitución de la empresa y la solicitud debidamente firmada por el abogado patrocinador de la empresa.
- Constituir una cuenta bancaria con un valor mínimo de aporte social \$800.00.
- Contar con una reserva de dominio social, reserva que se la hace con antelación para verificar si el nombre o razón social está disponible o para evitar denominaciones parecidas que se presten a confusiones, (Compañía Nacional de Alimentos Procesados, CONALPRO C.A.).
- Contar con un domicilio legal de la empresa: Tumbaco, barrio Santa Rosa de Villavega.

2.3.3 Misión, visión y objetivos

2.3.3.1 Misión

CONALPRO C. A., es una empresa productora de alimentos precocidos congelados con sede en la ciudad de Quito que se preocupa por mantener los más estrictos estándares de calidad para llevar a la mesa de nuestros clientes alimentos funcionales, ricos, fáciles y rápidos de preparar; no solo queremos alimentarlos bien sino ser parte de aquellos momentos especiales en familia.

Sabemos que nuestros colaboradores son parte fundamental de la empresa, los que nos compromete a reclutar y formar a los mejores de manera que nuestros productos sean el resultado de la pasión y el esfuerzo de todos los que hacemos parte de la familia “CONALPRO”.

2.3.3.2 Visión

En 5 años ser parte de la mesa de los ecuatorianos y ser reconocidos como sinónimo de calidad, facilidad y sabor a la hora de alimentarse.

2.3.3.3 Objetivos

Corto plazo

- En el primer año de operación captar al menos el 0.023% del mercado de elaboración y conservación de carnes.
- En el primer año de operaciones lograr al menos ventas por U\$D. 251,077.00
- Implementar un sistema de BPM para producir productos de óptima calidad.
- Vender 181,525 unidades del producto en el primer año o antes de que este finalice para alcanzar el punto de equilibrio.
- Captar al menos 27,912 consumidores el primer año de operaciones para cumplir con las proyecciones de venta.

Mediano plazo

- Ingresar el producto a una cadena de supermercados a partir del segundo año de operaciones.
- En el segundo año incrementar en al menos 22% el volumen de ventas con respecto al primer año.
- A partir del segundo año negociar descuentos con los proveedores en al menos un 2% por el incremento del volumen de compra.

Largo plazo

- Lograr flujos para los inversionistas con rendimientos superiores al 15.20% del K_e para el patrimonio.
- Lograr una TIR de 48,03% o superior para el horizonte de 5 años de evaluación del proyecto de acuerdo a lo planificado en el escenario normal del flujo de efectivo de inversionistas.
- Recuperar la inversión en un periodo de 3.04 años o menos según lo planificado bajo el escenario normal.

2.4 El producto

2.4.1 Descripción

La palabra “nuggets” viene del idioma inglés que significa pepita, por tanto un nugget se define como una pepita compuesta por una masa, hecha de carne, aglutinante como pasta de soya o arroz, condimentos y aditivos permitidos, bañada en batido de huevo y cubierta con miga de pan y finalmente recibe un tratamiento térmico en aceite a 180C° durante 20 segundos.

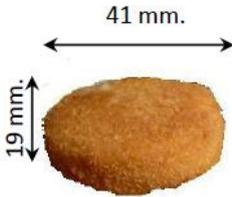
El producto que se presenta en este proyecto es un nugget a base de carne de pato. Alimento tipo precocido congelado que debe ser conservado a -18C°.

2.4.2 Presentación del producto

2.4.2.1 Producto y empaque

Tabla 5: Ficha técnica del producto

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		Parte 1
		
Producto:	Nuggets elaborados a base de carne de pato Pekín o comúnmente llamado criollo.	
Nombre comercial:	Duggets	
Tipo de producto:	Precocido congelado.	
Descripción:	Producto elaborado de carne, tipo precocido congelado, sometido a tratamiento térmico y empacado en funda de polietileno laminado grado alimenticio.	
Ingredientes:	Carne de pato, proteína de soya, harina de trigo, agua, aceite, batido (fécula de trigo, almidón de tapioca, nuez moscada, cebolla, sal, goma vegetal), apanado, levadura, sal, azúcar, tripolifosfato de sodio, cebolla en polvo, leche en polvo, pimienta blanca, ajo en polvo, carragegina, eritorbato de sodio. "CONTIENE GLUTEN Y SOYA"	
Producto clase :	Tipo II	
Norma técnica INEN:	NTE INEN 1338 (2012)	
Requisitos bromatológicos: (NTE INEN 1338)	Proteína animal mínimo 10%.	
	Proteína vegetal máximo 4%.	
	Almidón 6%.	
Requisitos microbiológicos: (NTE INEN 1338)	Aerobios mesófilos ofc/g*: 1.0×10^7 (NTE INEN 1529-5)	
	Escherichia coli ufc/g * (9cfr381) 1.0×10^3 (NTE INEN 1529-8)	
	Staphilococcus aureus ufc/g * (ICMSF) 1.0×10^4 (NTE INEN 1529-14)	
	Salmonella/ 25 g ** (ausencia) (NTE INEN 1529-15)	
	E. coli O157:H7 ** (ausencia) (ISO 16654)	
	* Requisitos para determinar vida útil. ** Requisito para determinar inocuidad del producto.	
Aditivos:	De acuerdo a la normativa Codex Alimentarius de FAO/OMS.	
Manejo y conservación:	Refrigeración (2-5 C°); Congelación (-18C°).	
Vida útil para su consumo:	Refrigeración máx. 2 días; Congelación hasta 6 meses.	
Empaque primario:	Bolsa de polietileno grado alimentario Flex up de media barrera con impresión exterior, sellado térmico con "Abre Fácil".	
	Etiquetado según normativa nacional: NTE INEN 1334-1, RTE INEN 22 y Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos procesados para Consumo Humano.	
Presentaciones:	Pack 130 gramos, 8 nuggets, peso unitario nugget 16.25 g.	

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		Parte 2
Pesos y medidas producto / empaque		
Producto	Etiqueta semáforo	
		
Empaque primario	Empaque secundario	
		
Empaque primario: Bolsa de polietileno grado alimentario Flex up de media barrera con impresión exterior, sellado térmico con "Abre Fácil".	Empaque secundario: Caja de cartón corrugado 55 x 23 x 23 cm. Capacidad 40 packs.	

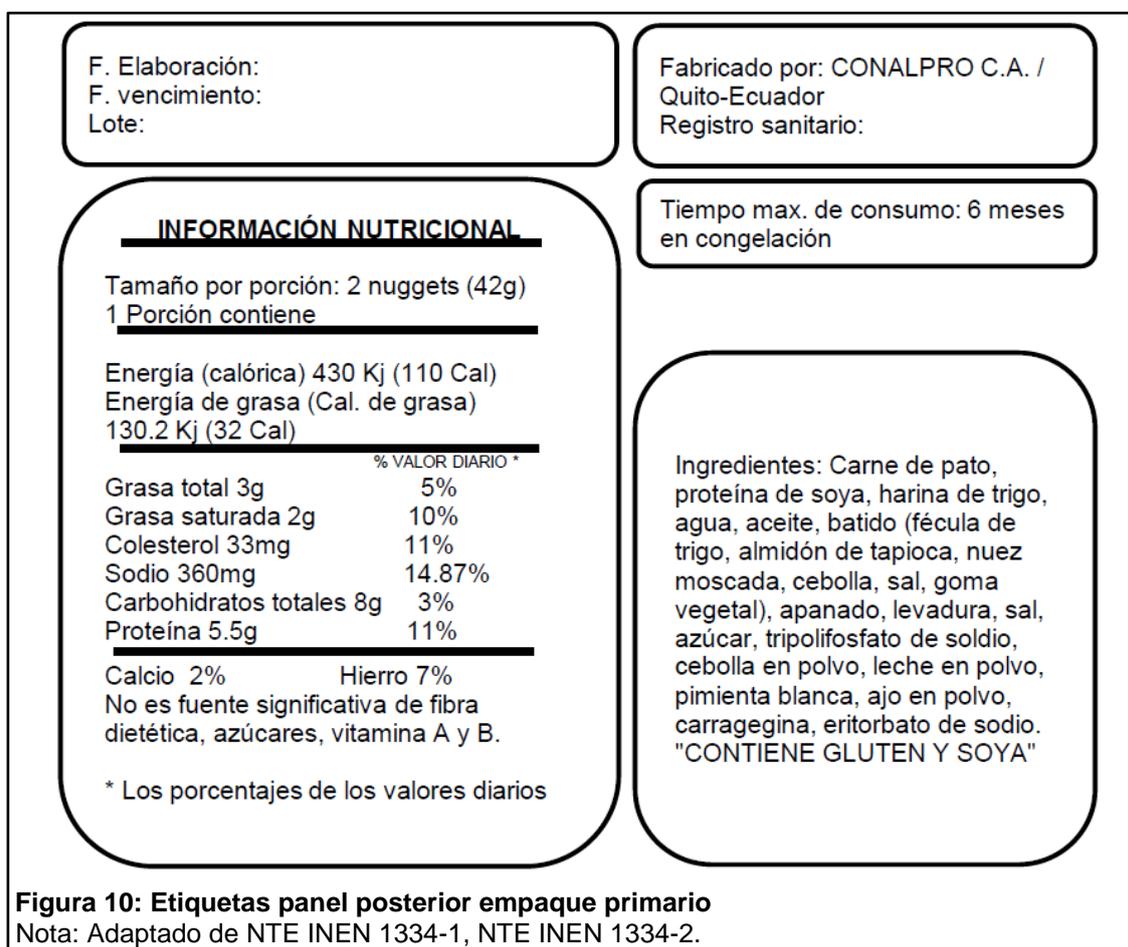
Nota: Adaptado de (INEN, 2011, NTE INEN 1334-1, pp. 1-13).
 (INEN, 2011, NTE INEN 1334-2, pp. 1-26).
 (INEN, 2012, NTE INEN 1338, pp. 1-9).
 (Ministerio de salud Pública [MSP], 2012, pp. 3-17)
 (García, 2008, pp. 50-52).
 (Orrego, 2003, pp. 245-255).

2.4.2.2 Tipo de producto

Este producto entra dentro de la clasificación de "Productos buscados", es más costoso que uno de conveniencia y el consumidor está dispuesto a invertir cierto esfuerzo para obtener los beneficios destacados del producto. (Charles, Lamb, Hair, McDaniel, 2011, p.338)

2.4.2.3 Etiquetado empaque primario

Etiquetado en la parte posterior del empaque como se describe a continuación:



2.4.3 Comparación con productos de la competencia

Los productos de la competencia se ofrecen en dos presentaciones (familiar e individual). Las presentaciones familiares superan en calidad a las presentaciones individuales que están orientadas a consumidores que buscan economía más no calidad. Las presentaciones familiares tienen un peso promedio de 315 g., y precios por nugget de \$0.27.

El producto que ofrecerá Conalpro C.A. es un nugget de carne de pato en presentación individual y precio por nugget de \$0.25, calidad comparable con las presentaciones familiares de la competencia.

2.4.4 Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento

2.4.4.1 Ingreso a detallistas (mini-mercados, tiendas de barrio, estaciones de servicio)

El ingreso del producto a estos canales de distribución se va a realizar por medio de un distribuidor mayorista, que posee la logística y personal necesario para colocar adecuadamente el producto con los detallistas. En este caso el mayorista encargado de la distribución será la empresa Dipor S.A., empresa con experiencia de más de 30 años en el país, con 16 centros de distribución a nivel nacional, flota propia de 350 camiones y uno de los pocos a nivel nacional con unidades refrigeradas para la adecuada conservación y distribución de alimentos precocidos congelados. (Dipor, 2011)

2.4.4.2 Ingreso a supermercados

La proyección de ventas del primer año no contempla ventas por este canal de distribución hasta negociar la entrada a supermercados que se espera que sea a partir del segundo año de operaciones.

Para el segundo año se espera ingresar a alguna cadena de supermercados y la estrategia de introducción en los supermercados será mediante degustaciones para que los potenciales consumidores conozcan de primera mano el producto. El objetivo es ingresar a supermercados “La Favorita” por ser los de mayor participación y posicionamiento de mercado.

2.4.4.3 Estrategias de crecimiento

- Publicidad móvil más efectiva y barata para llegar a la mayor cantidad de consumidores.
- Introducir el producto en la mayor cantidad de detallistas el primer año y a partir del segundo año ingresar a una cadena de supermercados.
- Realizar la mayor cantidad de posibles degustaciones en ferias, parques, supermercados y lugares que tengan gran afluencia de público en general para dar a conocer el producto de primera mano.

- Negociar con las cadenas de supermercados para colocar el producto en otras ciudades del país.
- Diversificar la oferta de productos en el mediano y largo plazo para ampliar la participación de mercado.
- Promocionar el producto a nivel internacional y para exportarlo.

2.4.4.4 Barreras de entrada

- Identidad de marca.- que el consumidor identifique la marca con un producto exquisito y con una buena relación calidad- precio. Fidelizar el consumo del producto de manera que se haga no rentable la introducción de nuevos competidores con un producto similar.
- Economía de escala.- negociar y buscar mejores opciones de proveedores para abaratar costos de producción, buscar alternativas más baratas e igual de efectivas en la adquisición de equipo para las operaciones, al mantener los costos de producción bajos se puede incrementar las promociones, publicidad y ofertas del producto.
- Especialización.- evitar competir con los productos ya posicionados, producir variantes que satisfagan gustos específicos de manera que a las empresas grandes no les interese competir con un producto igual.

2.4.5 Análisis FODA

2.4.5.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En este análisis se muestra el entorno interno de la organización y el externo relacionado con el mercado, y mediante la implementación de estas en una matriz “FODA permite desarrollar estrategias (FO, DO, FA, DA) que adoptará el negocio para aprovechar al máximo sus fortalezas y disminuir sus debilidades. (David, 2008, pp. 221-224)

Fortalezas

- Producto altamente diferenciado por su carne exótica (“pato”), no compite directamente con ningún producto en el mercado ya que al

momento nadie ofrece nuggets de esta carne.

- Enfoque de producción innovadora no compite directamente con productos ya posicionados, nuggets de otra carne y diferente sabor.
- Requerimiento del equipo y personal para el proyecto es especializado.
- Alto impacto en el mercado de alimentos por su fácil preparación y calidad del producto.
- El sistema “Abre Fácil” del empaque del producto un elemento diferenciador de la competencia como plus para el cliente, ya que actualmente los empaques de la competencia son de difícil apertura.

Debilidades

- Empresa nueva y pequeña con falta de experiencia en el mercado.
- El presupuesto en publicidad reducido en comparación con los líderes del mercado.
- Costos de producción más altos que la competencia.
- Recursos económicos limitados.
- El crédito a los canales de distribución están entre 30 y 60 días.

Oportunidades

- Crecimiento de la industria cárnica entre 2011 y 2012 fue de 8%.
- El valor agregado a precios de productor de la industria de elaboración y conservación de carne paso de 541 millones de U\$D en 2006 a 1,069 millones de U\$D en 2010.
- Entre el 2006 y el 2010 el sueldo pagado en este sector a los empleados bajo un 21%, según datos de la encuesta nacional de manufactura y minería.
- El crédito PYMES a la industria manufacturera subió de 12.60% en 2010 al 14.41% en 2012.
- La tasa de interés para PYMES del sistemas financiero privado paso de 20.11% en el 2007 a 11.83% en 2014.
- Se ofrece financiamiento público a empresas de sectores estratégicos

que contribuyan al cambio de la matriz productiva, a tasas de interés de entre 9.75 y 11.5%, montos de hasta U\$D200, 000 con plazos de entre 3 a 10 años.

- Los trámites para obtención de permisos de funcionamiento y registros sanitarios se simplificaron.
- Aproximadamente el 11% de la población de Quito no tiene una fidelidad especial a algún tipo de marca de alimentos precocidos congelados.
- Regulaciones gubernamentales a esta industria son bajas, para la obtención del registro sanitario hay que cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura y una inspección anual por parte del ARCSA para renovar el permiso de funcionamiento.
- Poder de negociación de los clientes es bajo.
- Poder de negociación de los proveedores es bajo.
- Rivalidad entre competidores es baja cuando se compite con productos diferenciados.

Amenazas

- La industria tiene competidores grandes y posicionados (Pronaca, Plumrose, Real).
- Dificultad para entrar a los supermercados que son los canales de distribución con el 70% tráfico de consumidores.
- Múltiples elecciones en lo que se refiere a sustitutos.
- La rivalidad entre competidores es alta, es un mercado muy competitivo.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

2.4.5.2 Matriz FODA

Tabla 6: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Producto altamente diferenciado por su carne exótica (pato).	1. Empresa nueva, falta de experiencia en el mercado.
	2. Enfoque de producción innovadora (productos no existentes)	2. El presupuesto en publicidad reducido en relación competencia.
	3. Requerimiento personal para el proyecto es especializado.	3. Costos de producción más altos que la competencia
	4. Alto impacto en mercado de alimentos por su fácil preparación y calidad.	4. Recursos económicos limitados.
	5. El sistema "Abre Fácil" del empaque del producto, elemento diferenciador de la competencia.	5. El crédito a los canales de distribución están entre 30 y 60 días.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Crecimiento de la industria de elaboración y producción de carne fue de 8% en el 2012.	(F1, F2, O1) Aprovechar el crecimiento de esta industria mediante la introducción de productos innovadores, no competir con productos ya existentes.	(D1, O7) Aprovechar la baja rivalidad de la competencia en distribuidores detallistas para entrar al mercado.
2. Sueldos promedio pagados a obreros bajo en esta industria.	(F1, F3, O5) Aprovechar que el 11% de los consumidores no tiene fidelidad por ninguna marca para introducir el producto al mercado.	(D3, D4, D5, O3, O4) Financiar capital de trabajo a tasas más bajas.
3. La tasa de interés PYMES sistemas financiero privado bajo de 20.11% a 11.83%.	(F1, F5, O2) Pagar sueldos a obreros por encima del promedio para captar mano de obra capacitada en la competencia.	(D3, D5, O6) Aprovechar el bajo poder de negociación de los proveedores para financiar materia prima (financiamiento gratis).
4. Financiamiento público más accesible y conveniente.	(F1, F5, O1) Aprovechar una industria en crecimiento para introducir un producto diferenciado, con sistema de apertura fácil que no existe en el mercado.	
5. El 11% del mercado potencial no tiene fidelidad a ninguna marca.		
6. Bajo poder de negociación proveedores.		
7. Baja rivalidad entre competidores cuando el producto es diferenciado.		
8. Baja rivalidad en canales de distribución secundarios (detallistas).		
AMENAZAS	FA	DA
1. Grandes competidores posicionados (Pronaca, Plumrose, Real).	(F1, F5, A1, A4) Productos con plus como sistema de apertura de empaque novedoso de manera que capte la mayor cantidad de consumidores sin competir directamente con empresas grandes.	(D1, D2, D4, A1, A4) Evitar competir directamente con productos posicionados, ofrecer productos innovadores.
2. Dificultad para entrar al canal de distribución mas grande (supermercados).	(F4, F2, A2) Aprovechar diferenciación del producto para negociar la entrada a canales de distribución con más tráfico de clientes (supermercados).	(D1, A2) Buscar otros canales de distribución que ofrezcan menos restricciones para colocar el producto hasta poder entrar a canales de distribución más grandes.
3. Múltiples elecciones en lo que se refiere a sustitutos.	(F1, F2, F3, A3, A4) Orientar el producto a gustos o necesidades específicas de manera que el reemplazo por un producto sustituto sea más complicado.	(D2, A1) Publicidad que llegue directa al consumidor (degustaciones, muestras gratis, publicidad móvil económica), evitar la difusión por medios costosos.
4. Fuerte rivalidad entre competidores en productos iguales ya posicionados.	(F5, A1) Aprovechar la falencia en los empaques de la competencia para introducir un empaque novedoso y de fácil apertura.	
5. Amenaza de entrada de nuevos competidores alta.		

Nota: Adaptado de (David, 2008, pp. 221-224).

3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En la investigación de mercados se busca recolectar información sobre gustos, preferencias y necesidades insatisfechas para de esta manera determinar la conveniencia de comercializar nuggets de pato en la ciudad de Quito. En este capítulo se analizan las características sociodemográficas, psicográficas y geográficas de los distintos segmentos del mercado objetivo, para lo cual se van a utilizar fuentes de información primarias, secundarias e investigación cualitativa y cuantitativa.

3.1 Problema de investigación de mercados

Determinar la factibilidad para la comercialización de “Nuggets elaborados a base de carne de pato” en la ciudad de Quito.

3.2 Problema de decisión gerencial

Determinar si es factible la implementación de una empresa productora de nuggets elaborados a base de carne de pato en la ciudad de Quito.

3.3 Necesidades de información

Para la investigación de mercados se utilizaran las siguientes fuentes de información: (Tabla 7)

Tabla 7: Necesidades de información

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuál es el perfil del consumidor que más consumiría el producto? (edad, preferencias, ocupación).	Encuestados	Encuesta
¿Cuál es la periodicidad de consumo de estos alimentos?		
¿Cuál es el nivel de aceptación que tienen estos alimentos?		
¿Qué porcentaje de consumidores estaría dispuesto a adquirir el producto?		
¿Cuáles son los factores que incentivan el consumo de estos alimentos?		
Sensibilidad a la variación del precios		
¿Cuál es el nivel de fidelidad a determinada marca?		
¿Cuáles son los canal/es de distribución más adecuados para la distribución?		
¿Cuáles son los principales competidores en el mercado?		
¿Cuáles son los principales productos sustitutos?		
¿Qué presentación/es del producto son las más adecuadas para el mercado?		
Procedimientos para el correcto manejo de este tipo de alimentos	Expertos	Entrevistas a Profundidad.
Comercialización y márgenes a distribuidores y detallistas	Participantes	Sesión grupo de enfoque.
¿Qué opinión tienen del producto? (sabor, textura, aroma)		
¿Qué le gustó o disgusto del producto?		
¿Qué cambios le harían al producto?	Canales de distribución	Observación.
¿Qué presentaciones hay disponibles en el mercado?		
¿Cuáles son los precios de la competencia?		
¿Cuáles son los sustitutos mas comunes?		

3.4 Objetivos de la investigación de mercados

3.4.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de implementar una empresa productora de nuggets a base de carne de pato, para comercializarlos en la ciudad de Quito, realizando una investigación cuanti-cualitativa, concluyente descriptiva.

3.5 Diseño de la investigación de mercados

3.5.1 Investigación cualitativa

El objetivo de la investigación cualitativa es obtener conocimientos y comprensión del mercado objetivo, y se realizará por medio de una sesión de grupo y entrevistas con expertos. (Malhotra, 2008, p.143)

3.5.1.1 Sesión de grupo de enfoque (“Focus Group”)

La sesión de grupo se realizó con 10 personas invitadas de edades entre 10 a 55 años. (Ver anexo 1)

3.5.1.1.1 Metodología

Un moderador guió la sesión por 1 hora de forma no estructurada donde se buscó ver las reacciones de los participantes ante el producto utilizando un enfoque directo, a los participantes se les informó el propósito de la sesión y buscó poder determinar los siguientes puntos: (Malhotra, 2008, p.145)

- ¿Cuál fue la reacción frente al producto?
- ¿Qué cambios le harían al producto?
- ¿Recomendaría este producto?
- ¿Compraría el producto?
- ¿Qué precio pagaría por la presentación de 8 nuggets, 130g?
- ¿Cuál canal de distribución considera más apropiado?
- ¿Qué presentación considera adecuada?
- ¿Cuál es la opinión o percepción general sobre el producto?

3.5.1.1.2 Conclusiones de la sesión de grupo

- Los participantes expresaron que si consumirían nuggets de pato, les pareció exquisitos y con un sabor peculiar mucho más jugosos que los nuggets de pollo (los participantes mencionaron que los nuggets de pollo eran muy secos).
- Tendría buena acogida por parte de aquellos que gustan de la carne de pato ya que en el mercado no se encuentran productos de esta carne.
- La reacción de los participantes ante la degustación del producto superó las expectativas, incluso después de la sesión de grupo algunos participantes pidieron el producto para que lo prueben su familia.

- Serían una buena opción a los ya conocidos nuggets de pollo, llamaría la atención por ser hecho de una carne que no es muy común de encontrar en supermercados o tiendas en nuestro entorno.
- La mayoría prefiere el supermercado y en el caso de no encontrar el producto en el supermercado lo adquirirían en la tienda de barrio más cercana a su hogar.
- Por la presentación de 8 nuggets, 130g., pagarían entre \$1.50 y \$2.50.
- Las preferencias por presentaciones se inclinan en un 60% por una presentación individual y el 40% por una presentación familiar.
- Si recomendarían el producto parece de muy buena calidad, además de que en el mercado actualmente no existe ningún producto hecho de esta carne por lo que tendría muy buena aceptación por el público en general.
- A 9 de los 10 participantes les gusto el producto, la consistencia les parece agradable y el sabor es un tanto característico.
- No es necesario hacerle ajuste al producto ya que al parecer en aspectos generales los nuggets de pato les parece mucho mejor que los nuggets de pollo.

3.5.1.2 Entrevistas con expertos

Metodología.- por medio de una entrevista realizar una serie de preguntas para de esta manera determinar niveles de aceptación que tendría el producto, condiciones y márgenes comerciales de canales de distribución, dificultades para ingresos a canales de distribución, pros y contra que tendría la elaboración del producto con esta carne. (Preguntas hechas a los expertos ver Anexo 2)

3.5.1.2.1 Conclusiones entrevista experto No. 1: Sebastián Tejada Chef Supervisor en Grupo Hanaska

- En nuestro país la carne de pato es considerada como de consumo no periódico y no hay muchos lugares donde se comercialice.

- Esta carne tiene un exquisito sabor, tiene buena aceptación entre el público que tiene conocimiento de ella; creo que los nuggets hechos de esta carne serían algo novedoso que llamaría la atención del consumidor.
- El único inconveniente es que para que el consumo de esta carne sea masivo se necesita una cultura de consumo, por el momento no se consume mucho pato en la ciudad de Quito, pero sería interesante ofrecer un producto como este.
- Esta carne realmente está al alcance de cualquier estrato, solo que se la ha estigmatizado como una carne fina, a nivel de precios es un 40% más costosa que la carne pollo.

3.5.1.2.2 Conclusiones entrevista experto No. 2: Víctor Sánchez propietario de distribuidora de productos de consumo masivo

- Este es un producto de consumo masivo por lo tanto para que tenga éxito es necesario colocarlo en supermercados o en lugares donde tenga buena afluencia de consumidores.
- Los márgenes comerciales generalmente para una distribuidora están entre el 10% y 30%, mucho depende del tipo de producto, volumen y el potencial comercial que tenga.
- Por lo general los fabricantes colocan el producto a través de un distribuidor o los supermercados ya que la distribución es un tema complicado y necesita de inversiones grandes como el transporte, en este caso camiones y personal que haga las labores de venta y cobranza.
- No es complicado colocar un producto a través de un distribuidor hay que acordar bien las condiciones en que se debe manejar el producto, condiciones y formas de pago, por lo general se establece un crédito de entre 30 a 60 días.

3.5.1.2.3 Conclusiones entrevista experto No. 3: Elcira Pinto Vaca, propietaria tienda de barrio

- Los nuggets, salchichas y productos similares tienen gran demanda, a diario se vende este tipo de productos.
- Las presentaciones que tienen más salida son las pequeñas, por lo general cuando se compra en la tiendas es porque el cliente se olvidó o no hubo en el supermercado.
- Los márgenes comerciales que se exigen son de 15% a 20%, dependiendo de la salida que tenga el producto.
- El plazo para pagar al distribuidor por lo general es de 15 días.

3.5.1.2.4 Conclusiones entrevista experto No. 4: Ing. Eduardo Intriago proveedor supermercados La Favorita y Magda Espinoza

- La entrada a un supermercado La Favorita y Magda Espinoza en nuestro caso fue un poco complicada nos tomó cerca de 3 meses, a pesar de estar más de un año en el mercado.
- El principal obstáculo para ingresar al supermercado fue la negociación de las condiciones y los márgenes comerciales ya que estos supermercados cuentan con productos similares de importación propia.
- La característica que más nos ayudó en la entrada al supermercado fue tener una característica especial por sobre el producto importado, nosotros manufacturamos velas aromatizadas con una variedad extensa de diseños, estas características diferenciaban nuestro producto del importado que por lo general son velas de colores que vienen de China que no tienen diseños atractivos ni las esencias que tienen las nuestras.
- Los márgenes comerciales están entre 10% y el 35%, dependiendo del estudio y el potencial comercial del producto que determinen los representantes del supermercado.

3.5.2 Investigación cuantitativa

3.5.2.1 Objetivo general

Obtener información basada en la interrogación a una muestra representativa de la población del mercado meta, por medio de un cuestionario estructurado para conocer características demográficas, comportamiento, actitudes, conocimiento o motivaciones que son claves para determinar el mercado meta y el nivel esperado de ventas del producto. (Malhotra, 2008, p.183)

3.5.2.2 Calculo de la muestra

Según datos del INEC del censo de “Población y Vivienda 2010”, la ciudad de Quito es una de las ciudades de mayor tasa crecimiento de los últimos 10 años “22%”. (MDMQ, 2011)

El censo poblacional del año 2010 el MDMQ contaba con 2`239.191 habitantes y se estima que para el año 2020 lleguen a 2`781,641 habitantes a una tasa de crecimiento promedio de 2% anual, datos que muestran cifras muy alentadoras ya que al ser una de las ciudades más pobladas del país concentra un gran mercado creciente. (INEC, 2011)

El universo muestral vendría a ser de 2`239,191 habitantes, considerando un nivel de confianza del 95% y un error de 5%, la muestra para aplicar la encuesta sería de 385 personas.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula:

$n = \frac{Z^2 * N * p(1-p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p(1-p)}$	Formula 1: Cálculo de la muestra (Galindo, E. 2006, pp. 172-175)
---	---

Dónde:

- N= Total de la población.
- n= Tamaño de la muestra.
- Z = Nivel de confianza, 1.9664 = 95%.

- e= Error.
- p= probabilidad de éxito.
- q= probabilidad de rechazo.

3.5.2.3 Diseño de la encuesta

La encuesta aplicada para esta investigación contiene una serie de preguntas, las mismas que están orientadas a solventar las necesidades de información. (Modelo de encuesta ver Anexo 3).

3.5.2.4 Encuesta

De acuerdo a la muestra calculada se realizó 385 encuestas en la ciudad de Quito y fue aplicada a personas de entre 10 a 69 años, cantidad que se distribuyó en diferentes rangos de edad de acuerdo a la siguiente tabla:

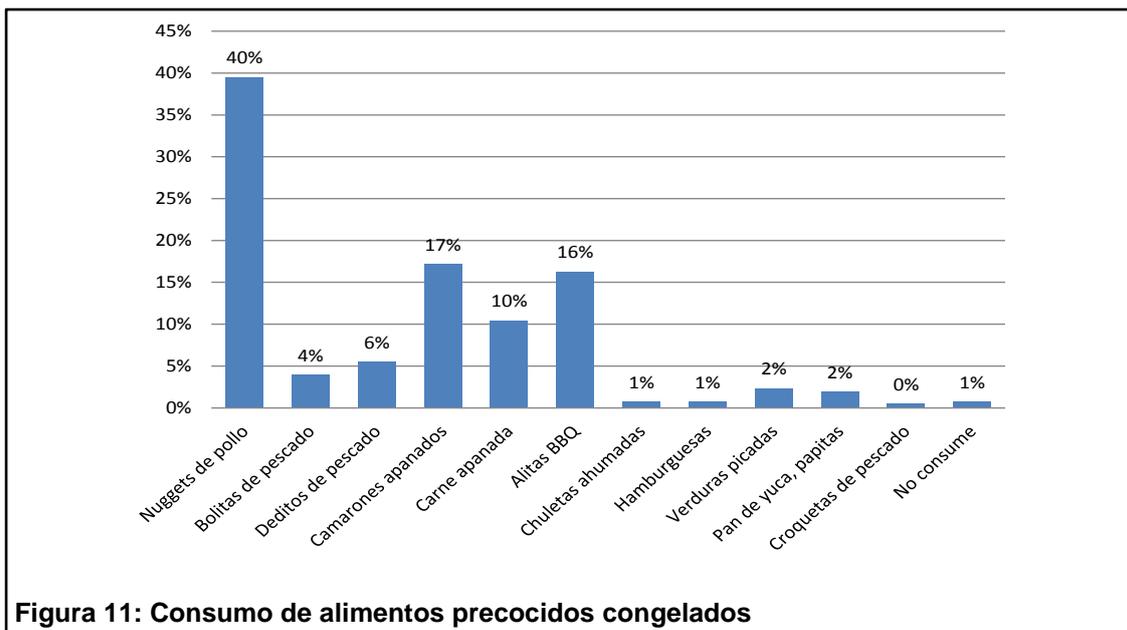
Tabla 8: Distribución de muestra por edades

ESTRATOS	CANTIDAD
De 10 a 19 años	104
De 20 a 29 años	88
De 30 a 39 años	71
De 40 a 49 años	56
De 50 a 59 años	40
De 60 a 69 años	25
TOTAL	384

3.5.2.5 Análisis de datos

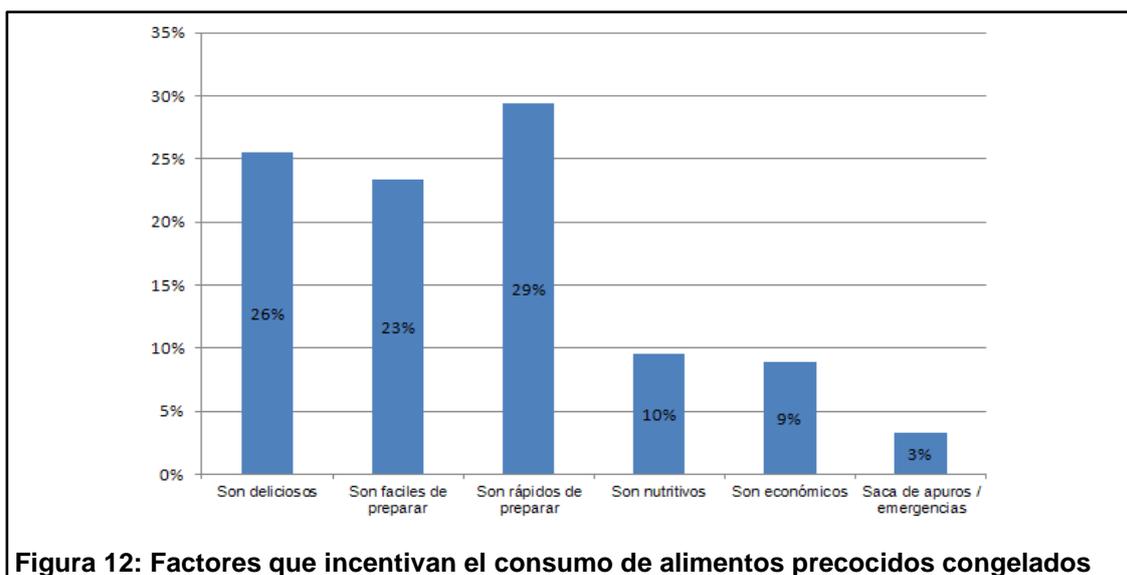
3.5.2.5.1 Pregunta 1: ¿Consume alguno de estos alimentos precocidos congelados?

Tan solo un 1% de los encuestados no consume alimentos precocidos congelados, el restante 99% consume algún alimento de este tipo. Tres son los productos más consumidos (nuggets de pollo, camarones apanados y alitas BBQ). (Figura 11)



3.5.2.5.2 Pregunta 2: ¿Por qué razón consume este tipo de alimentos?

Los alimentos precocidos congelados al estar casi listos reducen los tiempos de preparación, el consumidor consume estos alimentos considerando factores como ser deliciosos, fáciles y rápidos de preparar, es primordial que estas características resalten en el producto ya que son un incentivo que condiciona la compra. Características como ser delicioso, fácil y rápido de preparar representan 78% del factor condicionante de compra.



3.5.2.5.3 Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia consume este tipo de alimentos?

El 42% que afirmó consumir estos alimentos por lo menos 1 vez al mes, el 21% cada 15 días y el 15% al menos una vez por semana.

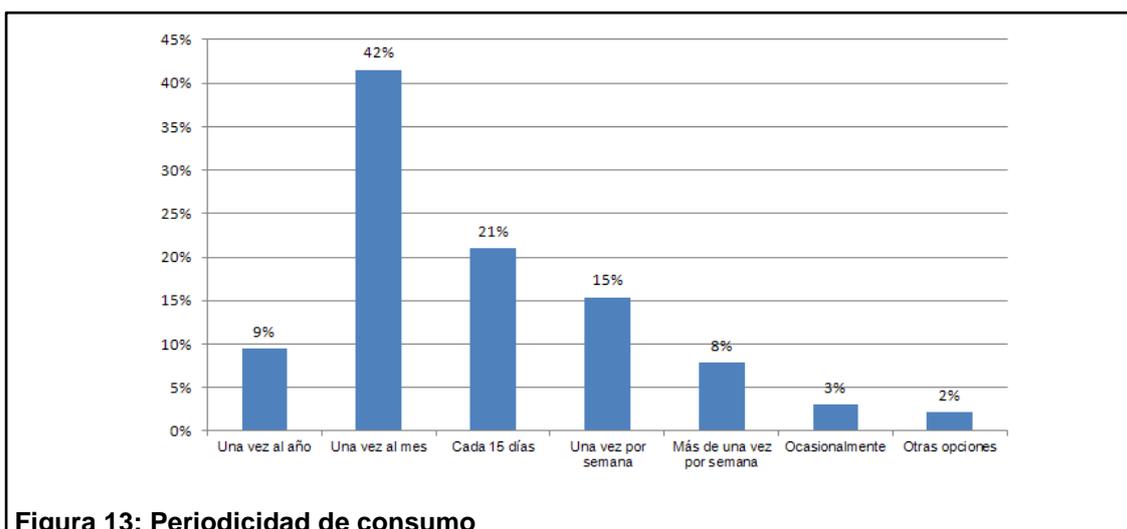


Figura 13: Periodicidad de consumo

3.5.2.5.4 Pregunta 4: ¿Cuándo adquiere estos productos; para cuántas personas compra?

El 22% afirmó realizar la compra de estos productos para 2 personas, el 19% para 3 personas y el 33% que compra para 4 personas.

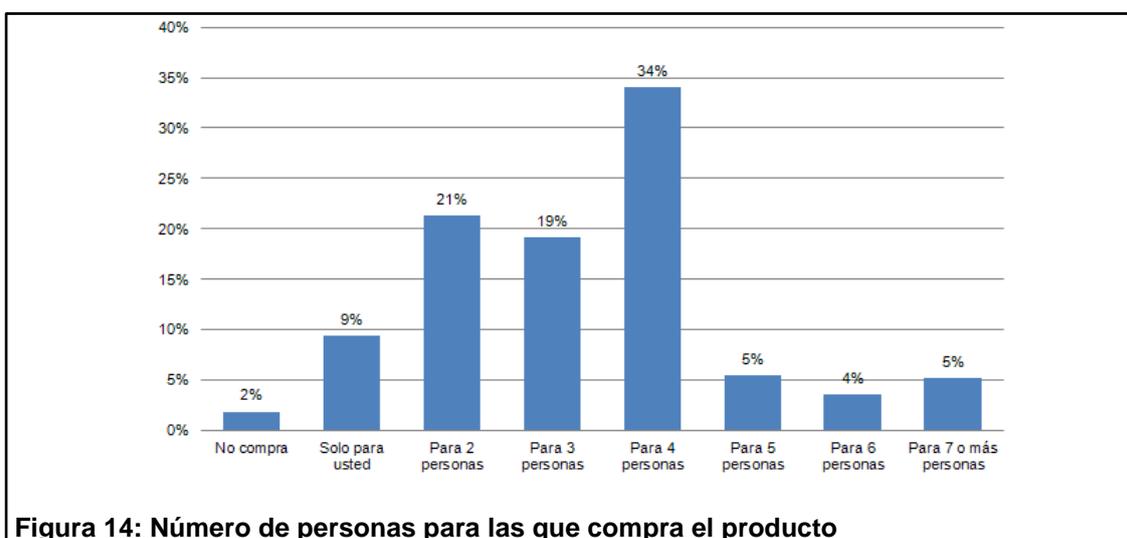


Figura 14: Número de personas para las que compra el producto

3.5.2.5.5 Pregunta 5: ¿Cuántos nuggets consume en una comida, cuando prepara este alimento en casa?

Dos segmentos presentan mayor consumo por comida, el segmento de 20 a 29 años, en promedio 3.6 nuggets, y el de 30 a 39 años, 3.1 nuggets por comida.

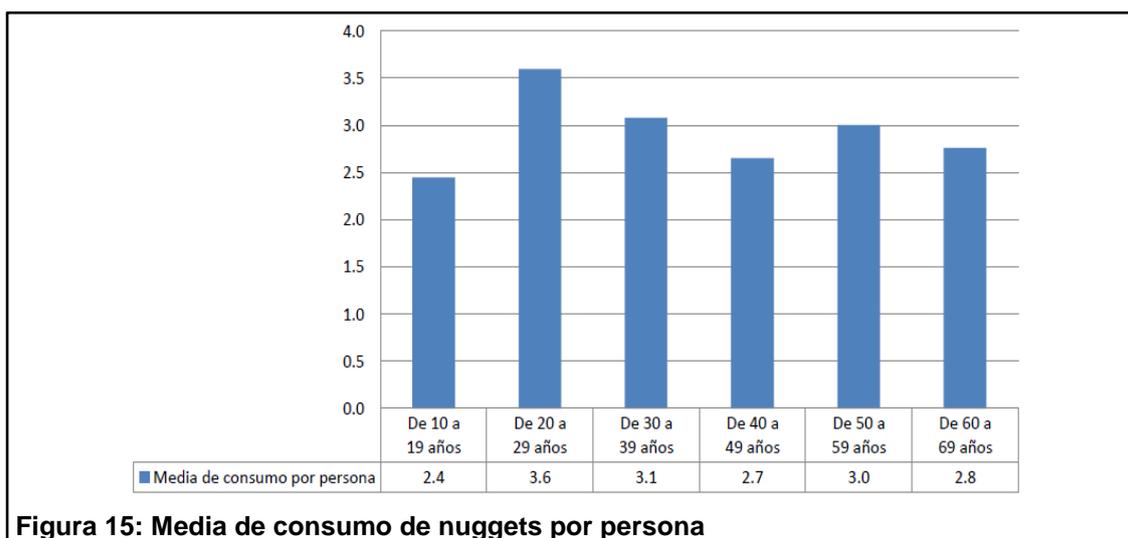


Figura 15: Media de consumo de nuggets por persona

3.5.2.5.6 Pregunta 6: Los nuggets que actualmente se consiguen en los supermercados son de pollo. ¿Los consumiría si estos son de carne de pato?

El 57% estaría dispuesto a consumir los nuggets de pato. (Figura 16)

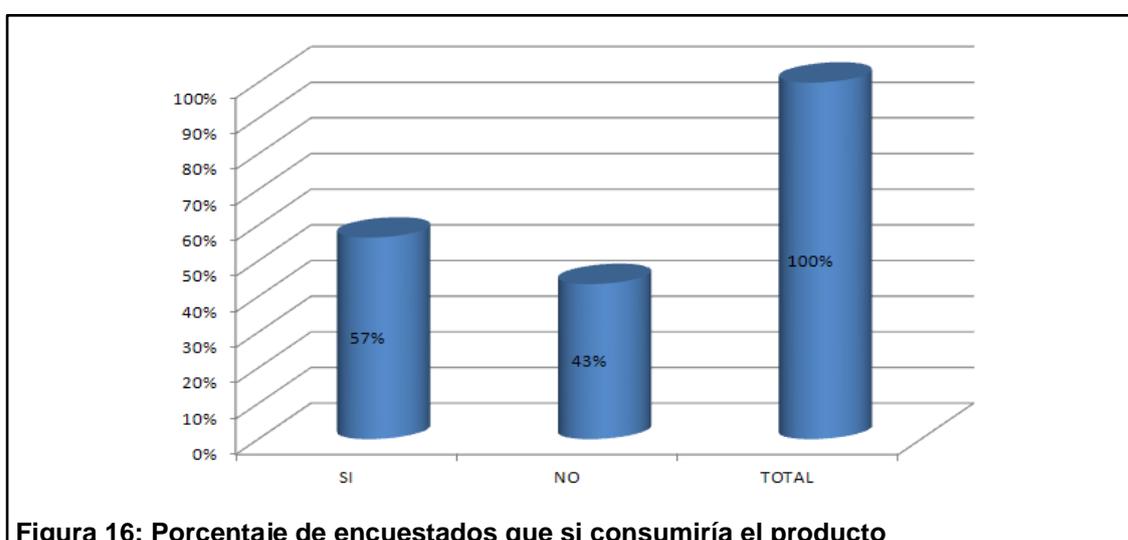
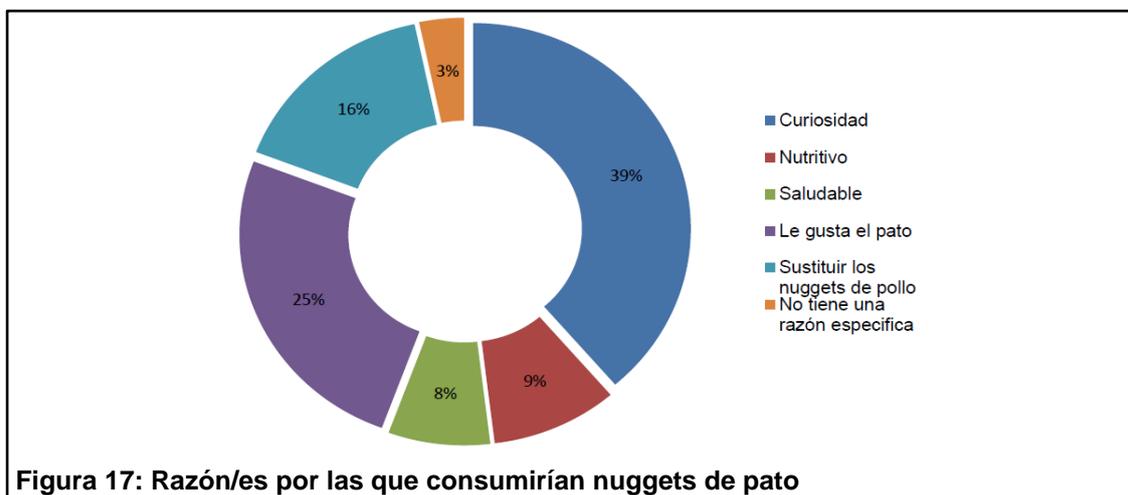


Figura 16: Porcentaje de encuestados que si consumiría el producto

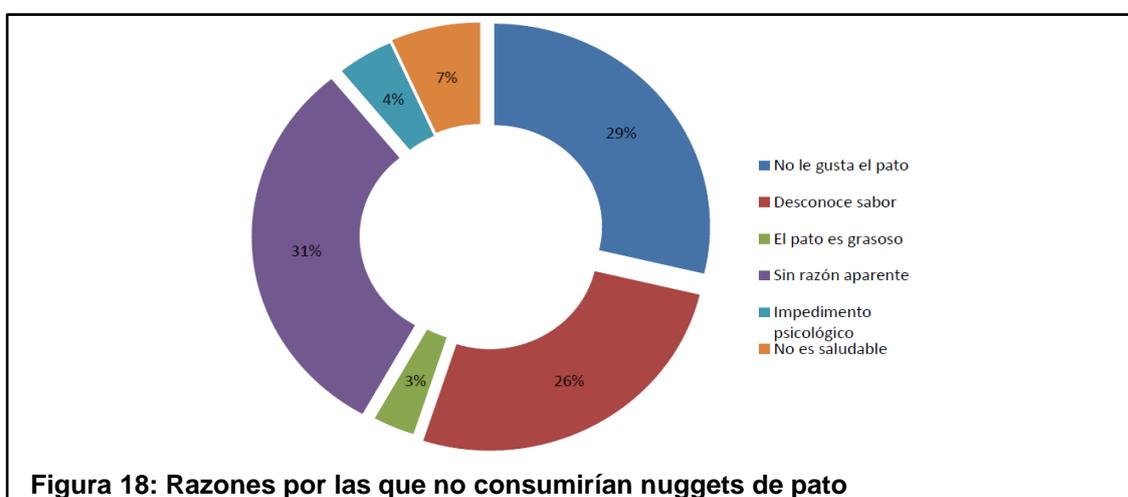
Las razones por la que estarían dispuestos a consumir el producto fueron: un 38% curiosidad, 24% porque le gusta la carne de pato, 16% para variar de los nuggets de pollo y 11% porque considera que la carne de pato es nutritiva.



Aquellos que expresaron que no consumirían el producto fueron por:

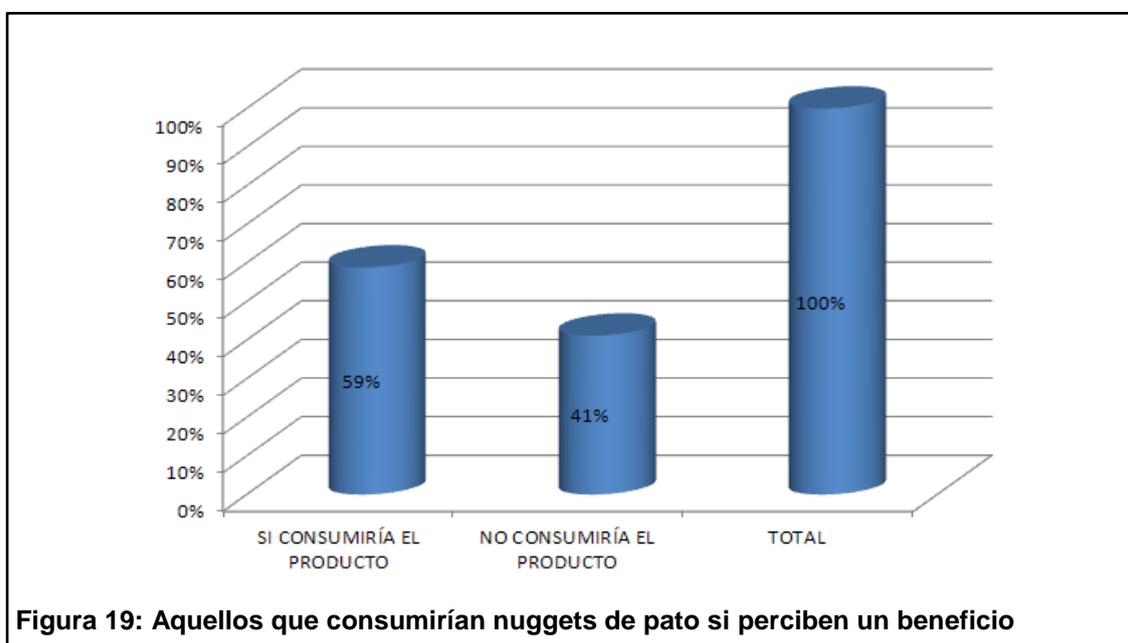
- El 29% no le gusta la carne de pato.
- El 26% desconocen el sabor que tendría.
- El 31% no supo expresar una razón lógica.

Las razones por las que los encuestados no consumirían el producto son muy importantes ya que a partir de estas se pueden diseñar estrategias de marketing para convencerlos de hacerlo. (Figura 18)



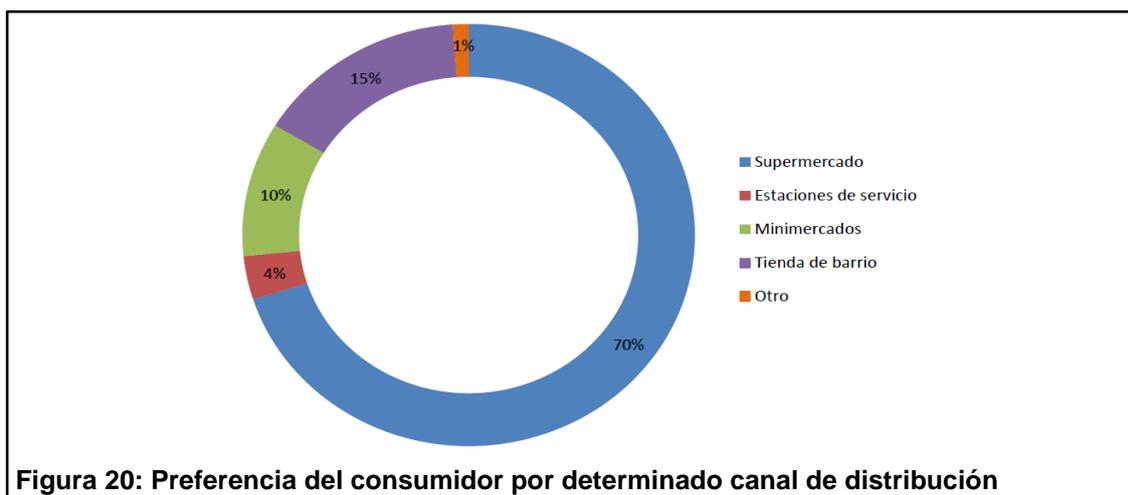
3.5.2.5.7 Pregunta 7: ¿Sabía usted? Que la carne de pato destaca además de por su delicioso sabor, por ser un alimento rico en proteínas, sodio, potasio, calcio, fósforo, hierro y sobre todo en vitaminas hidrosolubles del complejo B como la tiamina, niacina, B12 y rivoflabina que son indispensables para la prevención de la anemia perniciosa. Sabiendo estos beneficios. ¿Consumiría nuggets hechos de carne de pato?

Aquellos encuestados que en la pregunta 6, dijeron que no consumirían los nuggets de pato se les explico los beneficios que esta carne posee en comparación con la de pollo y se le volvió a plantear la pregunta ¿Si estaría dispuesto a consumir el producto? El 59% cambio de opinión y dijo que si consumiría el producto, esta característica es muy importante ya que más de la mitad que en un principio dijo que no consumiría cambio de opinión.



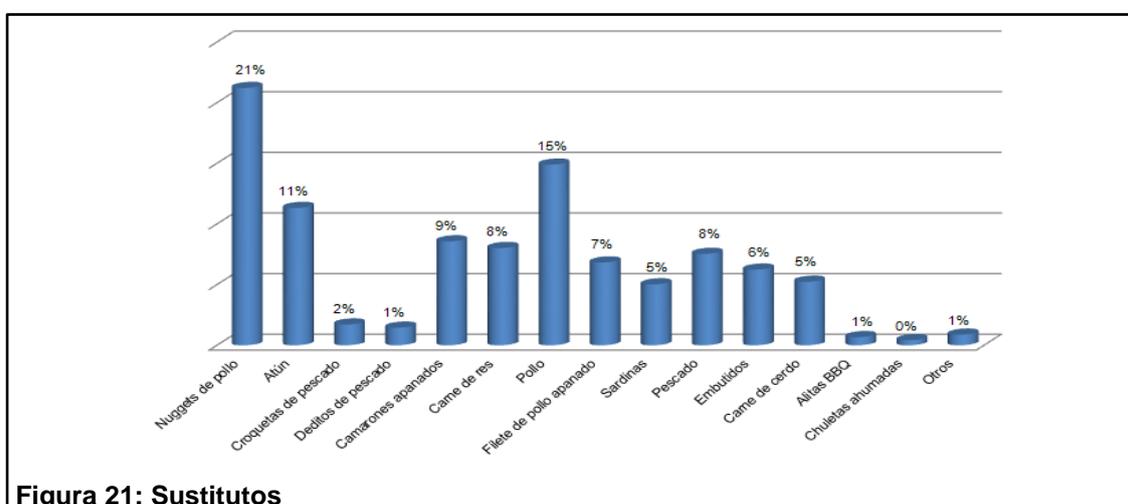
3.5.2.5.8 Pregunta 8: ¿Cuál considera el lugar más apropiado para adquirir estos alimentos?

El canal de distribución con mayor preferencia son los supermercados con 70%, otras opciones son tiendas de barrio, mini-mercados y estaciones de servicio con 15%, 10% y 4% respectivamente.



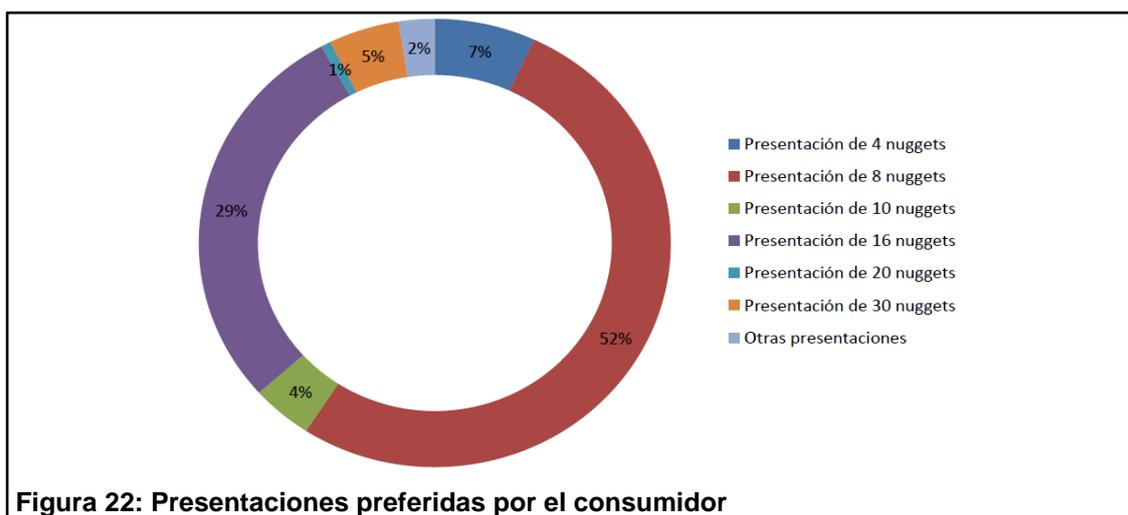
3.5.2.5.9 Pregunta 9: ¿Qué otras opciones de alimentos prefiere cuando no consume nuggets?

El sustituto potencial son los nuggets de pollo con 21% de preferencia, otros sustitutos son: el pollo diferentes presentaciones 15%, atún 11%, camarones apanados 9%, carne de res y pescado con 9% cada uno. (Figura 21)



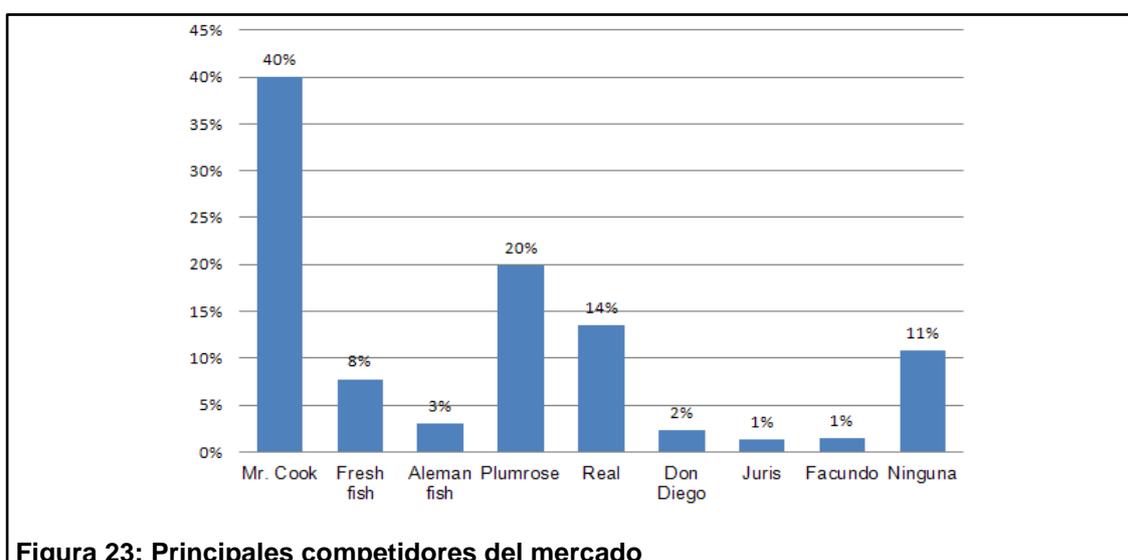
3.5.2.5.10 Pregunta 10: ¿Qué presentación del producto le parece la más adecuada?

El 52 % opinó que la presentación de 8 unidades (130 gr.) es la más adecuada, el 29% la de 16 unidades (300gr.) y el restante 19% otras presentaciones.



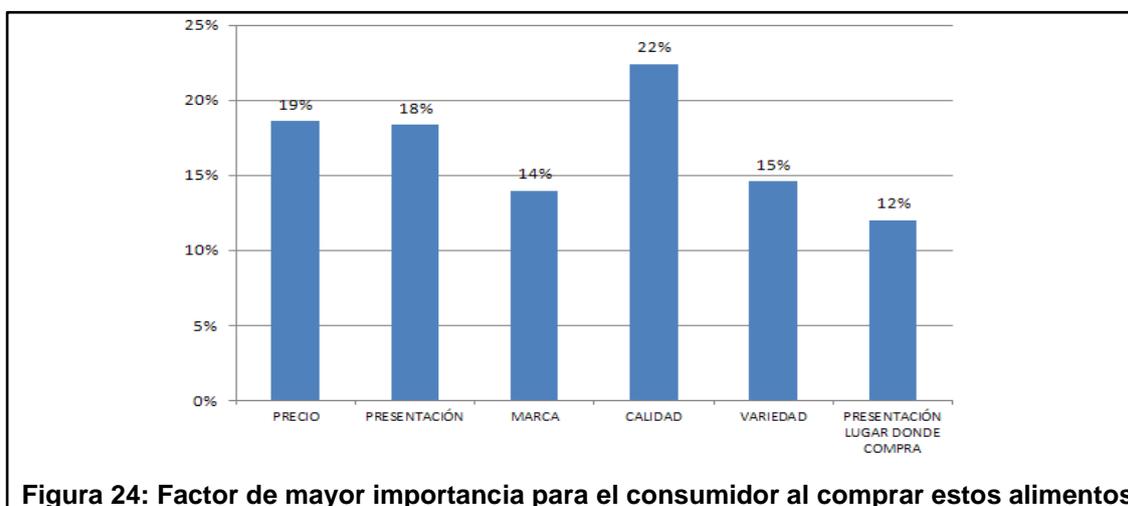
3.5.2.5.11 Pregunta 11: ¿Cuál es su marca preferida de este tipo de alimentos?

El 40% mencionó la marca Mr. Cook, en segundo y tercer lugar Plumrose 20% y Real 14%, estas son las más representativas en el mercado.



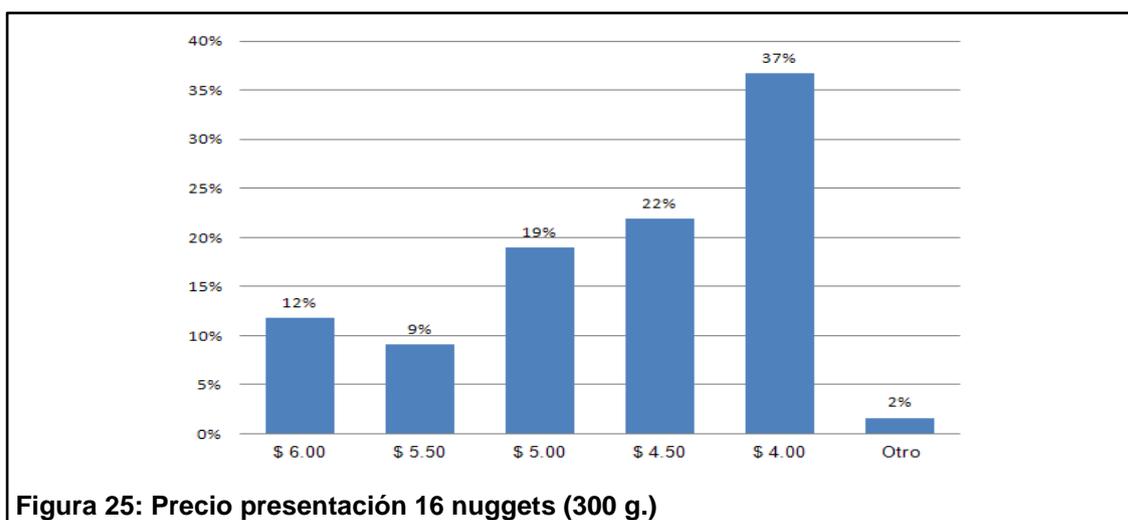
3.5.2.5.12 Pregunta 12: Al momento de comprar nuggets o alimentos similares. ¿Qué considera más importante? Asigne un número de acuerdo a la siguiente escala.

Se pidió a los encuestados elegir en orden de importancia entre 6 factores, la calidad con 22%, el precio 19% y presentación del producto 18% son los más importantes. La marca con 14% muestra que en este mercado no hay fidelidad hacia determinada marca dada su baja puntuación. (Figura 24)



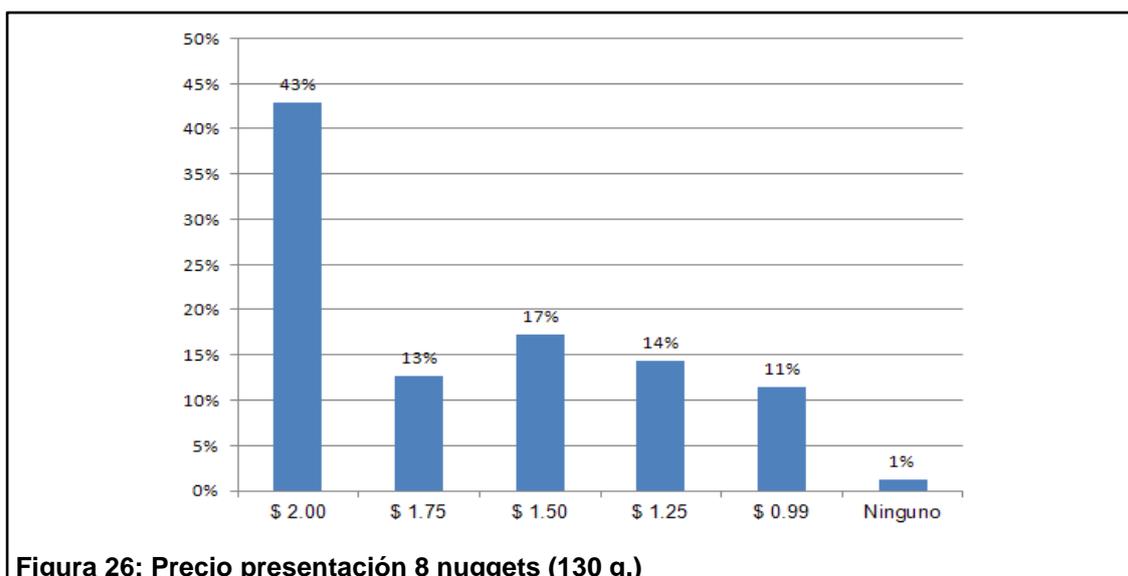
3.5.2.5.13 Pregunta 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 16 nuggets de pato (300 gr.)?

El 37% pagaría hasta U\$D 4.00 por esta presentación.



3.5.2.5.14 Pregunta 14: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 8 nuggets de pato (130 gr.)?

El 43% estaría dispuesto a pagar hasta \$2.00 por la presentación de 8 nuggets (130 gr.), seguido de \$1.50 y \$1.75 con el 15 y 12% respectivamente.



3.5.2.6 Conclusiones de la encuesta realizada

- El 99% consume algún alimento precocido congelado, los más demandados son nuggets de pollo 39%, camarones apanados 17% y
- Las características más apreciadas son: rápidos de preparar 29%, deliciosos 26% y fáciles de preparar 34%.
- La periodicidad de consumo es: una vez al mes 42%, cada 15 días 21% y una vez a la semana 15%.
- El 72% compra estos alimentos para para entre 2 y 4 personas.
- La media de consumo por persona es de: 3 nuggets por comida.
- Del 57% que estaría dispuesto a consumir el producto las principales razones son: curiosidad 38%, le gusta la carne de pato 24% y 16% para cambiarlos por los nuggets de pollo.

- El 59% de los que no consumirían el producto cambio de opinión y adquiriría el producto si percibe un beneficio extra por sobre otros productos.
- El canal de distribución preferido son los supermercados con 70% de preferencia, el otro 30% se divide entre detallistas (mini-mercados, tiendas de barrio, estaciones de servicio, otros).
- Los principales sustitutos de los nuggets de pato serían los nuggets de pollo con 21% de preferencia, 19% el pollo en diferentes preparaciones, 14% atún, 11% camarones apanados, 9% carne de res y 9% pescado.
- La presentación de 8 unidades (130 gr.) tiene una preferencia de 52% y la de 16 unidades (300gr.) tiene una preferencia de 29%, el restante se divide entre otras presentaciones.
- El 40% mencionó la marca Mr. Cook, 20% Plumrose y 14% Real, se consideran los principales competidores en estos alimentos, un importante 11% dijo no tener preferencia por ninguna marca en especial.
- Los factores que más importan al consumidor al momento de hacer la compra son la calidad 22%, precio 19% y presentación 18%. El factor “marca” fue uno de los menos puntuados lo que denota que el consumidor no tiene una fidelidad por marcas sino por calidad o precio.
- El precio que estarían dispuestos a pagar por la presentación de 16 nuggets (300gr.) fue: “\$4 el 37%, \$4.50 el 22% y \$5 el 18%.
- El 43% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta \$2 por el paquete de 8 unidades (130gr.).

3.6 Mercado relevante y cliente potencial

3.6.1 Segmentación geográfica

La zona geográfica escogida es el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito, con una población de 2`239,191 según datos del INEC hasta el 2010.

3.6.2 Segmentación demográfica

La población del cantón Quito está distribuida en los siguientes rangos:

Tabla 9: Población de Quito por edades

Rangos de edad	Proporción	Habitantes por rango de edad
De 0 - 9 años	19%	418,704
De 10 - 19 años	19%	417,228
De 20 - 29 años	19%	421,295
De 30 - 39 años	15%	337,826
De 40 - 49 años	12%	258,254
De 50 - 59 años	8%	181,677
De 60 - 69 años	5%	112,743
De 70 - 79 años	3%	59,129
De 80 - 89 años	1%	26,898
De 90 - más años	0.2%	5,439
Total	100%	2,239,191

Nota: Tomado de INEC, 2011. Censo de población y vivienda 2010

La muestra a aplicar la encuesta fue entre aquellos en un rango de edad entre 10 a 69 años que representan el 77% de la población del MDMQ. (Tabla 10)

Tabla 10: Segmentos por edad de la población de Quito escogidos para aplicar la encuesta

Rangos de edad	Proporción	Habitantes por rango de edad
De 10 - 19 años	19%	417,228
De 20 - 29 años	19%	421,295
De 30 - 39 años	15%	337,826
De 40 - 49 años	12%	258,254
De 50 - 59 años	8%	181,677
De 60 - 69 años	5%	112,743
Total	77%	1,729,022

Nota: Tomado de INEC, 2011. Censo de población y vivienda 2010

Se decidió centrarse en tres segmentos de edad entre 20 a 49 años, que representan tres de los cuatro grupos más grandes dentro de la segmentación por edad. (Tabla 11).

Tabla 11: Segmentos escogidos después de aplicada la encuesta

Rangos de edad	Proporción	Habitantes por rango de edad
De 20 - 29 años	19%	421,295
De 30 - 39 años	15%	337,826
De 40 - 49 años	12%	258,254
Total	45%	1,017,374

Nota: Tomado de INEC, 2011. Censo de población y vivienda 2010

3.6.2.1 Segmentación psicográfica

Una vez definidos los segmentos de edad, se escogió a aquellos que “Sí”, consumirían nuggets de pato (Tablas: 12, 13)

Tabla 12: Segmentación en porcentajes por aceptación del producto

	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años
SI consumirían nuggets pato	53%	60%	62%
NO consumirían nuggets pato	47%	40%	38%
Total	100%	100%	100%

Tabla 13: Número de consumidores por aceptación del producto

	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años
SI consumirían nuggets pato	224,093	202,695	160,295
NO consumirían nuggets pato	197,202	135,130	97,958
Total	421,295	337,826	258,254

Se escogió a los que consumirían los nuggets de pato porque les gusta la carne de pato, característica importante para definir el mercado objetivo ya que al tener gusto por esta carne les llamaría la atención el producto. (Tablas: 14, 15)

Tabla 14: Segmentación en porcentajes por gustos y preferencias

Razones por la que consumiría nuggets de carne de pato	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años
Curiosidad	52%	40%	25%
Nutritivo	4%	16%	6%
Saludable	6%	2%	6%
Le gusta el pato	16%	33%	38%
Sustituir los nuggets de pollo	14%	9%	25%
No tiene una razón específica	8%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Tabla 15: Número de consumidores por gustos y preferencias

Razones por la que consumiría nuggets de carne de pato	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años
Curiosidad	116,528	81,078	40,074
Nutritivo	8,964	31,530	10,018
Saludable	13,446	4,504	10,018
Le gusta el pato	35,855	67,565	60,111
Sustituir los nuggets de pollo	31,373	18,017	40,074
No tiene una razón específica	17,927	0	0
Total	224,093	202,695	160,295

Al final de la segmentación demográfica queda un total de 163,531 potenciales consumidores que es la suma de los tres segmentos escogidos, y que que representa a aquellos que consumirían los nuggets de pato porque les gusta la carne de pato. (Tabla: 16)

Tabla 16: Consumidores que adquirirían el producto porque les gusta la carne de pato

Razón por la que consumiría nuggets de pato	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	Total
Le gusta la carne de pato	35,855	67,565	60,111	163,531

3.7 Tamaño del mercado

3.7.1 Demanda potencial

A los 163,531 potenciales consumidores se los separo por el canal de distribución que preferirían para comprar el producto y se seleccionó a aquellos que preferían los detallistas (tiendas de barrio, mini-mercados, estaciones de servicio y otros). (Tablas: 17, 18)

Tabla 17: Segmentación porcentual por preferencia de canal de distribución

Canales de distribución	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años
Supermercados	58%	74%	71%
Detallistas	42%	26%	29%
Total	100%	100%	100%

Tabla 18: Número de consumidores por preferencia de canal de distribución

Canales de distribución	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años
Supermercados	20,937	50,078	42,936
Detallistas	14,918	17,487	17,174
Total	35,855	67,565	60,111

Finalmente de este grupo se seleccionó a aquellos que preferirían la presentación de 8 nuggets (Tablas: 19, 20), que es la presentación que se ofrecerá y que fue las más opcionada en la investigación de mercados.

Tabla 19: Segmentación porcentual por preferencia de presentación del producto

Presentaciones	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años
Presentación de 4 nuggets	16%	4%	0%
Presentación de 8 nuggets	62%	58%	50%
Presentación de 10 nuggets	15%	0%	4%
Presentación de 16 nuggets	5%	31%	35%
Presentación de 20 nuggets	1%	1%	0%
Presentación de 30 nuggets	1%	5%	8%
Otras presentaciones	1%	1%	4%
Total	100%	100%	100%

Tabla 20: Número de consumidores por preferencia de presentación del producto

Presentaciones	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años	Total consumidores por presentación
Presentación de 4 nuggets	2317	656	0	2973
Presentación de 8 nuggets	9269	10055	8587	27912
Presentación de 10 nuggets	2172	0	661	2833
Presentación de 16 nuggets	724	5465	5945	12134
Presentación de 20 nuggets	145	219	0	363
Presentación de 30 nuggets	145	874	1321	2340
Otras presentaciones	145	219	661	1024
Total	14918	17487	17174	49580

3.7.2 Perfil del cliente

Una vez determinado el número de potenciales consumidores e identificados los grupos a los que se va a dirigir la empresa, el siguiente paso es identificar el cliente objetivo (perfil del cliente) al cual la empresa se va a dirigir sus productos.

Mercado objetivo.- mujeres y hombres del MDMQ de entre 20 y 49 años que consumirían nuggets de pato porque les gusta la carne de pato. El canal de distribución que prefieren para comprar estos alimentos son detallistas (mini-mercados, tiendas de barrio, estaciones de servicio) y prefieren la presentación de 8 nuggets. La cantidad de habitantes en la ciudad que cumplirían este perfil serían 27,912 personas.

3.7.3 Potencial de ventas en unidades y en dólares

Una vez identificado el mercado objetivo y considerando a aquellos que cumplen este perfil es posible determinar el potencial de ventas en base a la periodicidad de consumo y a la media de consumo de nuggets por individuo en una comida.

Lo primero es dividir al mercado objetivo en periodos de consumo, estos periodos se determinaron en la investigación de mercados. (Tablas: 21, 22)

Tabla 21: División porcentual de consumidores por periodicidad de consumo

Periodos de consumo	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años
Una vez al año	10%	5%	15%
Una vez al mes	43%	39%	54%
Cada 15 días	22%	29%	8%
Una vez por semana	15%	21%	15%
Más de una vez por semana	7%	3%	0%
Ocasionalmente	2%	1%	4%
Otra opción	1%	1%	4%
Total	100%	100%	100%

Tabla 22: Número de consumidores por periodicidad de consumo

Periodos de consumo	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años	Total individuos por periodo de consumo
Una vez al año	887	536	1321	2745
Una vez al mes	3944	3888	4624	12456
Cada 15 días	2071	2950	661	5681
Una vez por semana	1381	2145	1321	4847
Más de una vez por semana	690	268	0	958
Ocasionalmente	197	134	330	662
Otra opción	99	134	330	563
Total	9269	10055	8587	27912

Una vez separados los consumidores por periodo de consumo, se multiplicó por la media de consumo de nuggets por comida y se determinó la cantidad total estimada de nuggets que se tendría por periodo. (Tabla: 23)

Tabla 23: Demanda de nuggets estimada por periodo

Periodos de consumo	Segmento de 20 a 29 años	Segmento de 30 a 39 años	Segmento de 40 a 49 años	Total demanda nuggets por periodo
Una vez al año	3191	1652	3506	8349
Una vez al mes	14183	11975	12271	38429
Cada 15 días	7446	9085	1753	18284
Una vez por semana	4964	6607	3506	15077
Más de una vez por semana	2482	826	0	3308
Ocasionalmente	709	413	877	1999
Otra opción	355	413	877	1644
Total unidades de nuggets	33330	30970	22789	87089

La cantidad estimada esta dividida en diferentes periodos de tiempo es necesario ajustarlas a una cantidad anual (Factor de corrección), para sumarlas y determinar la demanda anual total estimada de nuggets. (Tabla: 24)

Tabla 24: Demanda estimada anual de nuggets en (unidades, packs y U\$D.)

Periodo	Total demanda de nuggets por periodo	Factor de corrección	Unidades de nuggets anual	Total packs	Ingreso anual
Una vez al año	8,349	1	8,349	1,043	\$ 1,335.04
Una vez al mes	38,429	12	461,151	57,644	\$ 73,784.12
Cada 15 días	18,284	24	438,808	54,851	\$ 70,209.29
Una vez por semana	15,077	52	784,007	98,001	\$ 125,441.07
Más de una vez por semana	3,308	104	344,020	43,003	\$ 55,043.25
Ocasionalmente	1,999	2	3,997	500	\$ 639.55
Otra opción	1,644	0	0	0	\$ -
	87,089		2,040,332	255,041	\$ 326,452.32

3.7.4 Competencia y sus ventajas

3.7.4.1 Principales competidores

Los principales competidores identificados en este tipo de alimentos son Mr. Cooks, Plumrose, Real, Fresh Fish, Aleman Fish y Juris.

3.7.4.2 Estrategia competitiva

Los principales competidores han implementado estrategias de integración hacia atrás, por lo menos en la materia prima más sensible, lo cual los ha posicionado como los de más bajo costo de producción, también hacen cuantiosas inversiones de publicidad en medios masivos como radio, televisión y prensa escrita, de esta manera llegan a un mayor número de consumidores y se mantienen como los líderes del mercado.

3.7.4.3 Ventaja competitiva

Las ventajas del principal competidor del mercado en este caso PRONACA son que para mantener su liderazgo han utilizado su gran tamaño para hacer cuantiosas inversiones por un lado para integrarse hacia atrás y obtener control sobre la materia prima y depender mínimamente de proveedores externos, esto le garantiza menos problemas operativos y segundo le garantiza mejores márgenes de ganancia; y dedica muchos recursos a publicidad por medios

masivos. Otra estrategia es la diversificación, las ventas de esta empresa no dependen de un único producto y atienden a una gran variedad de segmentos con una amplia variedad de productos sustitutos y complementarios.

3.7.4.4 Porque el cliente preferiría los nuggets de pato en vez de los productos de la competencia

El producto que ofrece Conalpro C.A., es diferenciado no compite directamente con los clásicos nuggets de pollo, por otro lado en la investigación de mercados un 16% de los encuestados dijo que consumiría los nuggets de pato para variar los de pollo, un 25% dijo que los consumiría porque le gusta la carne de pato es decir el producto busca satisfacer deseos no cubiertos por productos que actualmente existen. Hay que considerar que si el producto tiene éxito sería fácilmente copiable por parte de la competencia, tomando esto en consideración la estrategia ante la poca probabilidad de poder competir con empresas grandes será la diferenciación tanto en calidad como en variedades de sabores y otras opciones de carnes exóticas que constantemente se estarán formulando en el área de I&D, para seguir manteniendo la preferencia del consumidor.

3.7.4.5 Productos sustitutos y complementarios

Hay una gran variedad de sustitutos en el mercado desde productos similares como los nuggets de pollo, deditos de pescado, bolitas de pescado hasta enlatados, embutidos y algunas carnes fileteadas, apanadas y precodidas. (Figura: 27)

En cuanto a productos complementarios como salsas para acompañar a los nuggets la oferta es reducida, por lo que se considerará incluir en el paquete del producto la receta para la preparación de algunas salsas como un valor agregado y estrategia de marketing, en el futuro se planea fabricar estas salsas como una estrategia para diferenciar el producto y diversificar los producción de la empresa.

3.8 Participación de mercado y ventas de la industria

3.8.1 Ventas de la industria

Según la última encuesta de manufactura y minería el año 2010 las ventas de la industria de elaboración y conservación de carne fueron de USD 1,069`172,799. (INEC, 2010).

3.8.2 Nivel de ventas que se espera lograr

Se espera que el nivel de ventas en el primer año alcance un estimado de USD 251,077 de acuerdo a lo planificado en el escenario normal de la proyección de ventas, tomando como referencia las ventas del sector de elaboración y conservación de carnes representaría un 0.023% del mercado nacional si se toma como referencia la producción total de este sector para el año 2010 o un 0.03% si se compara con las ventas de la empresa más grande del sector PRONACA cuyas ventas se estimaron en 800 millones de USD en el 2013. (Revista Líderes, 2013)

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Introducción

En este capítulo se describe las estrategias y la mezcla de marketing a implementar para la introducción del producto, tomando en cuenta el análisis de la industria y el estudio de mercado realizados anteriormente.

4.2 Mercado objetivo

Mujeres y hombres del MDMQ de entre 20 y 49 años que consumirían nuggets de pato porque les gusta la carne de pato. El canal de distribución donde prefieren comprar estos alimentos sean detallistas pequeños (minimercados, tiendas de barrio, estaciones de servicio) y prefieran la presentación de 8 nuggets.

Una vez aplicada la segmentación, aquellos que cumplen el perfil son 27,912 consumidores en base a los cuales se va a hacer la mezcla de marketing.

4.3 Marketing Mix

4.3.1 Producto

4.3.1.1 Nombre de fantasía

El nombre de fantasía escogido para el producto es “Duggets” palabra que resulta de la fusión de dos palabras (duck y nuggets), nombre atractivo, llama la atención y resalta su diferenciación del resto de productos similares. El logo se ubica en la parte superior del panel principal del empaque en letra tipo “Cheseeburger”, en colores amarillo y rojo degradado. (Figura: 27)



Figura 27: Logo del producto

4.3.1.2 Diseño del empaque

4.3.1.2.1 Características del empaque por normativa técnica

El diseño tiene en cuenta la normativa legal como base para determinar colores, imágenes y etiquetas. Parte de esta normativa ya se explicó (capítulo II, “Etiquetado empaque primario”), a continuación se describen las tres normas técnicas a tener en consideración para el diseño del empaque:

- NTE INEN 1334-1.
- RTE INEN 22.
- Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.

4.3.1.2.2 Características del empaque

A continuación un resumen de las características técnicas que debe el empaque. Estas son de disposición obligatoria (“Para un detalle más exhaustivo referirse a la normativa técnica y al reglamento antes mencionado”):

- Nombre específico del producto que oriente al consumidor sobre la verdadera naturaleza del producto y no lo induzca a error o engaño.
- Se podrá poner un nombre de fantasía o marca registrada siempre y cuando este vaya acompañado del nombre específico del producto.
- Peso, número de unidades y Logo de la empresa fabricante.
- No utilizar logos de federaciones relacionadas a la calidad del producto o cualquier imagen que induzca a error o engaño al consumidor.
- Contar con etiqueta semáforo en la parte superior izquierda de la cara principal conforme a las especificaciones de concentraciones de “azúcar, sal y grasas” de la tabla N.1 del “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesado para el consumo humano”.
- En alimentos con contenido “Medio” y “Alto” en “azúcar, sal o grasa”, se prohíbe el uso de imágenes de profesionales de la salud, imágenes de

personas o animales reales o ficticios, declarar propiedades terapéuticas o nutritiva que no sea comprobada o no conste en el registro sanitario.

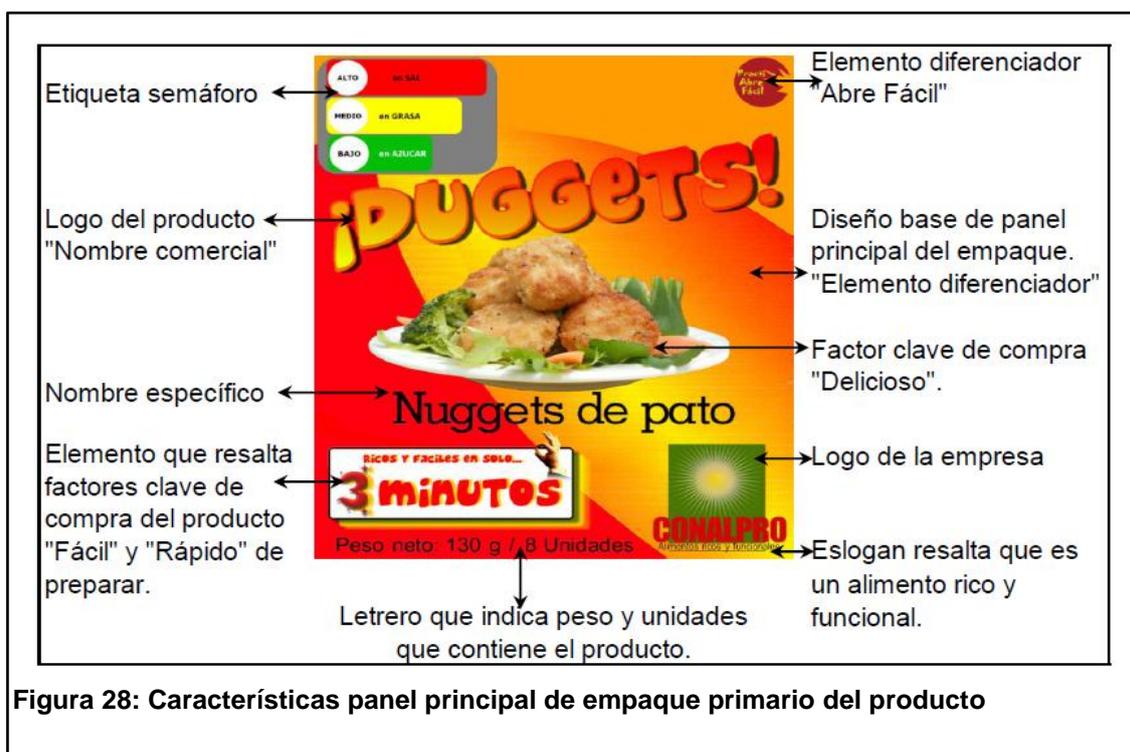
También hay que considerar otros aspectos como factores que incentivan la compra, colores, y características que debe tener el empaque orientados a captar la atención del mercado objetivo, considerar que el diseño debe ser algo que sobresalga ante la competencia. (Thompson, 2009)

Factores clave de compra.- en la investigación de mercados se determinaron tres factores claves de compra por los cuales se consume este tipo de productos (rápidos de preparar, deliciosos y fáciles de preparar), factores que se resaltan en el empaque por medio de varias figuras.

Colores.- se escogieron los colores rojo y amarillo por ser colores llamativos, que normalmente se relacionan con alimentos o productos de calidad.

El diseño base de la cara principal del producto se asemeja a una pluma de ave, como elemento diferenciador de la competencia.

“Abre fácil” elemento diferenciador con los empaques de la competencia, tiene una “muesca” que facilita la apertura manual del empaque.



4.3.1.2.3 Rotulado e información nutricional panel posterior del empaque

El etiquetado de la información nutricional de la parte posterior del empaque va de acuerdo a la normativa técnica INEN exigida para este tipo de alimentos. Como elemento diferenciador una etiqueta adicional donde se incluye la preparación de una receta de salsa para acompañar los nuggets, como estrategia de marketing para incentivar la compra del producto, crear recordación de marca y fomentar la interactividad del consumidor con la página web de la empresa y comunicación por redes sociales. (Figura: 29)

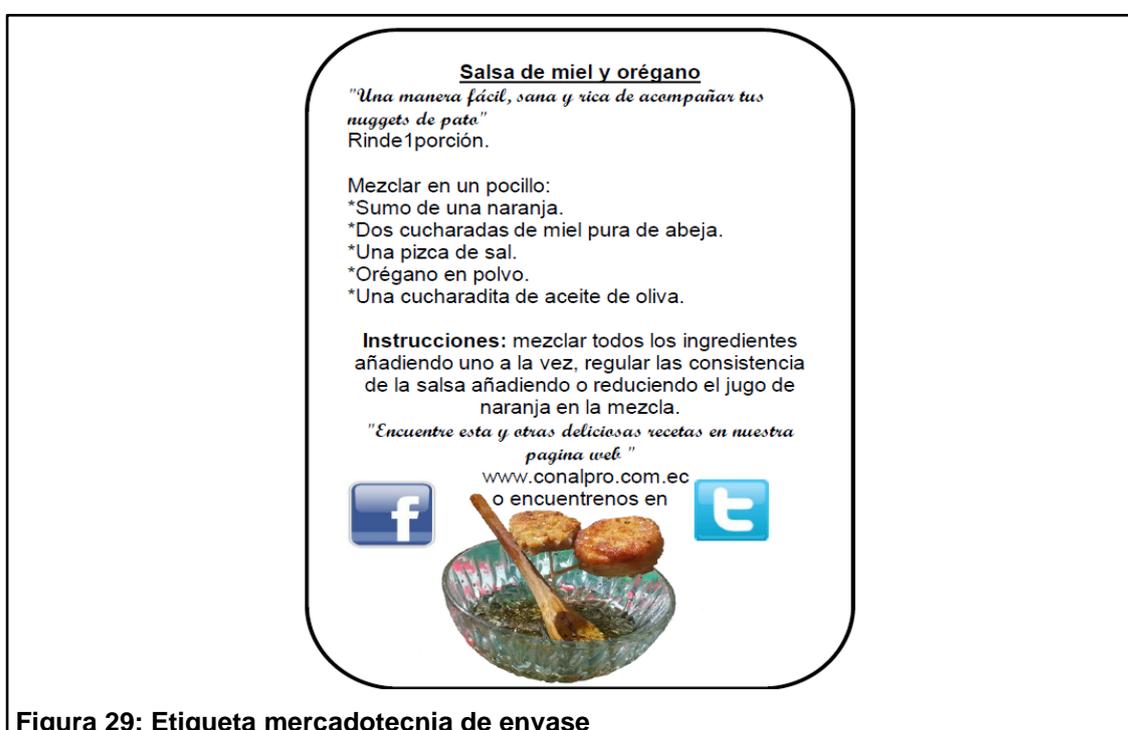


Figura 29: Etiqueta mercadotecnia de envase

4.3.2 Política de precios

Para definir la política de precios se realizan dos análisis:

- Análisis de la competencia, productos similares y precios en diferentes plazas.
- Análisis de percepción del consumidor en relación al valor que está dispuesto a pagar por el producto.

4.3.2.1 Competencia , productos y precios por plaza

El análisis comprende investigar precios de la competencia en productos similares: (i) nuggets de pollo, (ii) nuggets de pescado. Los precios de la competencia serán un referente para la base del precio del producto.

A continuación los productos similares de la competencia en el mercado:

Tabla 25: Precios y productos de la competencia

Producto	Presentación		Plaza / Canal de distribución (P.V.P)						
	Peso (g)	Uds.	Supermaxi	Akí	Magda	Santa María	Mi Comisariato	Detallistas	Precio unitario prom. X nugget
Nuggets de pollo	315	15	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.19	\$ 4.06	\$ 4.05	\$ 4.06	\$ 0.27
Dino nuggets	300	16	\$ 4.12	\$ 4.12	\$ 4.39	\$ 4.15	\$ 4.16	\$ 4.15	\$ 0.26
Nuggets de pescado	325	18	\$ 3.43	\$ 3.45	\$ 3.23	\$ 3.43	\$ 3.44	\$ 3.44	\$ 0.19

4.3.2.2 Percepción del consumidor: precio vs producto

Como segundo paso para la definición de la política de precios en la investigación de mercados se analizó el valor que el cliente estaría dispuesto a pagar, tomando en cuenta que el producto ofrece valor agregado y diferenciación de productos similares:

- Presentación de 8 nuggets (130 g): en la investigación de mercados se determinó que el 43% está dispuesto a pagar hasta \$2.00.

La presentación de 16 unidades fue la segunda más opcionada en la investigación de mercados, esta será la opción a mediano plazo como estrategia de penetración de mercado.

4.3.2.3 Definición de política de precios

Considerando la estrategia de diferenciación del producto para que este se perciba como un producto de mejor calidad, hecho de una carne más fina y sabrosa, pero con precios similares a los de la competencia se decidió seguir una estrategia de precio "Status quo". (Tabla 26)

Tabla 26: Política de precios (P.V.P)

Producto	Peso (g)	Uds. x pack	Precio unitario nugget	P.V.P Pack
Nuggets de pato	130	8	\$ 0.25	\$ 2.00

4.3.3 Táctica de ventas

El método de ventas que la empresa ha elegido para el primer año son los detallistas, mientras las negociaciones con las cadenas de supermercados se llevan a cabo, las ventas en detallistas se realizarán por medio de un distribuidor.

4.3.4 Canales de distribución

4.3.4.1 Distribuidores / Mayoristas

Este canal de distribución es el adecuado para el primer año de operaciones, el distribuidor coloca el producto con los detallistas. En la investigación de mercados se determinó que los detallistas tienen una participación de mercado de 30%.

La empresa encargada de la distribución será la empresa Importadora Comercializadora Dipor S.A., fundada en 1974, dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, que cuenta con la logística, personal y medios apropiados para hacer a la distribución a los detallistas.

4.3.4.2 Cadenas de supermercados

Durante el primer año de operación de la empresa se harán las gestiones entrar a los supermercados que se estima tienen el 70% del mercado de ventas de alimentos; en este canal de distribución es menos costoso colocar el producto aunque las condiciones son más estrictas. Los niveles de ventas y el alcance que tienen estos canales son mucho mejores que los detallistas.

El margen comercial en estos canales de distribución oscila entre 10% y 35%.

4.3.5 Publicidad y promoción

4.3.5.1 Publicidad

Al ser una empresa nueva y pequeña la estrategia es elegir medios publicitarios que lleguen a la mayor cantidad de consumidores mediante impacto visual, que el consumidor conozca el producto y se entere de sus beneficios. Si bien la televisión es el medio tradicional masivo con mayor impacto, también es el más costoso y por el momento queda descartado debido a esa razón, como alternativa se seleccionaron medios publicitarios que lleguen directamente al consumidor y representen costos más bajos.

4.3.5.1.1 Publicidad móvil

La publicidad móvil se expondrá en buses, seleccionando aquellas rutas que circulen por sectores que tengan mayor tráfico de personas; lugares como la Av. Los Shyris, Av. Amazonas en el sector norte de Quito y en el sector sur sectores como Quicentro Sur y El Recreo. La idea es causar impacto visual, que la mayor cantidad de consumidores se enteren del producto y donde adquirirlo.

Con la publicidad móvil se espera llegar a los consumidores que van de a pie o esperan en las paradas y la pueden ver en los costados laterales de los autobuses.



Figura 30: Publicidad móvil (lateral autobús)

La publicidad móvil en la parte posterior del bus busca llamar la atención a aquellos consumidores que van en auto.



Figura 31: Publicidad móvil (parte posterior autobús)

4.3.5.1.2 Publicidad fija

La publicidad fija se colocará en paradas seleccionadas del ("Trolebús") que es el sistema que más flujo de personas tiene por día, el costo promedio mensual es de \$250 y se puede colocar los adhesivos en los vidrios laterales de la parada de bus escogida; la contratación del espacio se lo hace directamente con la Empresa pública de transporte de Quito.



Figura 32: Publicidad paradas de bus

4.3.5.1.3 Publicidad medios escritos

La publicidad escrita será por medio de la revista de la Cámara de la pequeña y mediana Industria con circulación mensual, esta publicidad es gratuita.

4.3.5.1.4 Publicidad en redes sociales

El empaque como medio de comunicación para que el consumidor interactúe con la página web de la empresa, compartir recetas y formas de preparar el producto generando publicidad gratuita por medio de redes sociales.

4.3.5.1.5 Dummies, Flyers y material impreso

El objetivo de esta publicidad es dar información específica del producto y sus beneficios al consumidor. Esta publicidad se hará por medio flyers, afiches y dummies colgantes para llamar la atención en locales de detallistas.

Un inflable promocional que servirá para llamar la atención en ferias como la “Expo Alimentar” que se celebra cada año en el “Centro de exposiciones Quito”, el costo es de U\$D30.00 por metro cuadrado para islas que se colocan en la parte exterior del centro de exposiciones. Se buscará más espacios en ferias para hacer degustaciones del producto.



Figura 33: Inflable (publicidad para stands de ferias)

4.3.5.2 Relaciones públicas

Las relaciones públicas de la empresa serán a través de la presencia en ferias de alimentos y eventos que tengan que ver con la industria alimenticia como la feria (“Expo Alimentar”), el costo del m² en islas exteriores a realizarse del 25 al 28 de febrero del 2015 es de U\$D30. (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, 2014). Otras opciones igualmente viables es hacer promoción en lugares con gran afluencia de público como el parque la Carolina.

4.3.5.3 Promoción de ventas

Como estrategia para incrementar las ventas en meses o temporadas que se registran bajas en las ventas se implementarán muestras gratis del producto mediante un empaque que tenga dos nuggets y que vaya pegado al empaque principal y anunciado como producto gratis. Otra estrategia es anunciar producto gratis mediante el registro del código del producto con los datos del comprador en la página web de la empresa para levantar una base de datos y hacer publicidad por redes sociales.

4.3.6 Política de servicio al cliente y garantías

En cuanto servicio al cliente la empresa pone a disposición una página web en la cual el consumidor podrá encontrar recetas novedosas para acompañar el producto, además ofrecer una opción en la que el consumidor pueda hacer sugerencias y reclamos.

5: DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 Estado actual de desarrollo y tareas pendientes

5.1.1 Desarrollo del producto

Una vez realizada la investigación de mercados con la respectiva “Sesión de grupo de enfoque” para testear el producto, se obtuvo el producto final que será comercializado.

El producto cumple tres condiciones básicas:

- Cumplir con la normativa INEN vigente.
- Ser un producto agradable al gusto del consumidor.
- Formulación que resulte rentable para comercializar.

5.1.2 Etapas de desarrollo del producto

El desarrollo del nuevo producto se dio por etapas sucesivas que van desde la generación de la idea hasta llegar a la formulación comercial del producto tal y como se describe en las siguientes etapas: (Tabla 27)

Tabla 27: Fases de desarrollo del producto

Fases	Participantes		Tareas	Estado de fase
	Externo	Interno		
Generación de la idea de negocio		Autor	Generar una idea de negocio innovadora.	Terminada
Depuración		Autor	Investigar la prefactibilidad de la idea	Terminada
Desarrollo de prototipo I		Autor	Investigar normas técnicas que tiene que cumplir el producto en cuanto a formulación, requisitos bromatológicos y microbiológicos.	Terminada
	Técnico de alimentos	Autor	Investigar tecnología alimentaria para elaboración y conservación de productos cárnicos.	Terminada
		Autor	Realizar ensayos con formulaciones que cumplan normas técnicas y resulten viables de producir.	Terminada
	Muestra representativa del mercado potencial (Encuesta)	Autor	Investigación de mercado para determinar características como (necesidades insatisfechas por parte de productos similares del mercado, factores que incentivan la compra de este tipo de alimentos, potencial comercial del producto, presentaciones mas opcionadas).	Terminada
Desarrollo de prototipo II (Formulación a comercializar)	Grupo seleccionado en base a perfil del cliente (8 personas)	Autor	Test de (Prototipo I) en "Sesión de grupo de enfoque".	Terminada
Plan de mercadeo: desarrollo de empaque, imagen y marketing del producto.		Autor	A partir de los datos obtenidos en la investigación de mercados darle una imagen al producto en base a: deseos y necesidades del consumidor, expectativa de precios, calidad, y factores clave de compra.	Terminada
Análisis y aprobación ARCSA	Laboratorio acreditado por OAE(LABOLAB CIA LTDA: Laboratorio de análisis de alimentos y aguas), ARCSA	Autor	Realizar análisis del producto (certificación de cumplimiento normas INEN), para obtención de aprobación del producto por parte del ARCSA y obtención de registro sanitario.	Pendiente

5.2 Dificultades y riesgos

Tabla 28: Dificultades y riesgos durante fases de desarrollo del producto

DIFICULTAD /RIESGO	CAUSAS	PROBLEMA	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
Producto no cumple con normativa INEN	Falta de observación de alguna de las exigencias de la normativa INEN.	No obtener la certificación del ARCSA y por lo tanto tampoco el registro sanitario.	Trabajar con un técnico de alimentos para reformular el producto de manera que cumpla la normativa exigida y mantenga las características de la formulación comercial del "Prototipo II".
Formulación del producto puede ser copiada	Exponer la formula ante empleados y personas ajenas al proyecto sin tomar las debidas precauciones.	La competencia podría sacar un producto igual.	Registrar la formula en el IEPI. Proteger la formula, "la parte del sabor" de la formulación (aditivos, saborizantes y conservantes) sería combinada en sus respectivas proporciones por la empresa ADITMAQ bajo un contrato de confidencialidad y esta entregaría los compuestos en uno solo de manera que en la planta solo se agregaría el compuesto y los obreros no tendrían la posibilidad de saber las proporciones de cada cual.

5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

5.3.1 Mejoramiento de producto

En cuanto a mejoramiento del producto se seguirá trabajando en I&D para buscar formulaciones que bajen los costos de producción y mejoren la calidad del producto.

5.3.2 Productos nuevos

Como parte de I&D se tiene planificado el desarrollo de nuevos productos como estrategia para diversificar su producción y captar otros segmentos de mercado, entre los posibles nuevos productos que desarrollarán están:

- Una variedad “picante” de nuggets de pato.
- Nuggets con orégano, hierbas aromáticas, champiñones y espárragos.
- Nuggets en otras carnes como conejo, llama, pavo.
- Nuggets con otros almidones como el almidón de papa, maíz o soya.
- Productos complementarios como salsas y aderezos novedosos a base de miel, especias, vegetales y frutos secos.

El potencial de desarrollo de nuevos productos es infinito es por eso que mediante la constante investigación y desarrollo se puede impulsar a la empresa a ser uno de los referentes en cuanto a innovación alimentaria en el mediano plazo como estrategia ante posibles copias de la competencia. Estos productos deberán ser adecuadamente formulados, testeados y determinar su potencial comercial antes de ser puestos en el mercado.

5.4 Propiedad intelectual

5.4.1 Procedimiento para registro de marcas, nombres, lemas comerciales y apariencias distintivas de propiedad industrial

El producto a desarrollar deberá ser debidamente registrado, en sus logos y marcas comerciales de la empresa.

Los pasos para el registro y protección de marcas distintivas en el (IEPI) son los siguientes (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual [IEPI], 2014):

- Realizar una búsqueda fonética para verificar que en el mercado no existan signos o símbolos similares que puedan impedir el registro de los nuestros. El costo de la búsqueda fonética asciende a USD\$16.
- Realizar solicitud en línea conforme al instructivo de solicitudes en línea.
- De no haber oposición por parte de terceros, la solicitud pasa a un examen de registrabilidad y emisión de providencia que acepte o niegue el registro, de ser aceptado el registro el proceso culminará con la emisión del título de registro de marcas y símbolos.

5.4.2 Beneficios y derechos que confiere el registro

- Derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.
- Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de su marca por los piratas.
- Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Derecho de franquiciar su producto o servicio.
- Ceder los derechos sobre su marca a terceros.
- Posibilidad de garantizar un crédito con su marca.
- Al registrar su marca la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa.

5.4.3 Marcas, logos, lemas comerciales y apariencias distintivas a registrar en el IEPI para su protección

5.4.3.1 Marcas

La marca de la empresa a registrar es “Compañía Nacional de Alimentos Procesados” y su abreviatura “CONALPRO”.

5.4.3.2 Logos

Los logos a registrar son el de la empresa y el producto. (Figura 34)



5.4.3.3 Nombre comercial

El nombre comercial del producto a registrar es “Duggets”, que es la fusión de dos palabras: (i) duck que significa pato en inglés, y (ii) nuggets que significa bolita de carne.

6: PLAN DE OPERACIONES

6.1 Estrategia de operaciones

6.1.1 Componentes del proceso que va a manejar la empresa

El proceso de manufactura estará a cargo del personal de la empresa. La provisión de las materias primas será a través de una base de proveedores seleccionados, de manera que se obtengan las condiciones y calidad más favorables. Los componentes del proceso que manejará la empresa son:

- Negociación y compra de materia prima.
- Almacenaje y clasificación de materia prima.
- Maquila del producto, empaque y etiquetado.
- Almacenaje del producto hasta su entrega al distribuidor.

6.1.2 Características técnicas y funcionales del producto

La clasificación de este tipo de alimentos es de “Alto Riesgo” de acuerdo a “*El riesgo epidemiológico inherente al producto alimentario procesado: comprende alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que va dirigida tiene alto, mediano y bajo riesgo de causar daño a la salud*” (Ministerio de Salud Pública [MSP],2013). Industrias que fabrican estos alimentos deben regirse a este reglamento para que la producción sea bajo estándares que garanticen un bajo riesgo de daño a la salud.

Los requisitos de BPM se aplican a las áreas de:

- Instalaciones, equipos y utensilios
- Requisitos higiénicos de fabricación.
- Materias primas e insumos.
- Operaciones y producción.
- Envasado, empaquetado y etiquetado.
- Almacenamiento, distribución transporte y comercialización.
- Aseguramiento y control de calidad.

6.1.3 Componentes del proceso que se van a tercerizar

Tabla 29: Proveedores

Materia prima / Insumo	Proveedor	Ubicación	Presentación	Precio kg/m ³	Cantidad mínima kg/m ³
Carne de pato	Dazaca S.A.	Duran /Guayas	Kg	\$ 5.97	500
Hielo	Hielo San Roque S.A.	Quito	Kg	\$ 0.18	100
Harina de trigo	Moderna alimentos S.A.	Quito	Saco 50 kg	\$ 0.72	300
Proteína de soya	Casa comercial Almeida	Quito	Saco 20 kg	\$ 1.09	200
Leche en polvo	El Ordeño S.A	Machachi	Saco 25 kg	\$ 4.40	250
Cebolla en polvo	Alitecno S.A.	Quito	Kg	\$ 8.50	1
Pimienta blanca	Alitecno S.A.	Quito	Kg	\$ 21.54	1
Ajo en polvo	Alitecno S.A.	Quito	Kg	\$ 7.50	1
Mejorador de masa	Minerva S.A.	Quito	Caja 10 kg	\$ 4.28	1
Salmuera nuggets	Alitecno S.A.	Quito	Bido 20 kg	\$ 3.00	20
Tripolifosfato de sodio	Alitecno S.A.	Quito	Saco 25 kg	\$ 4.10	25
Carragenina	Alitecno S.A.	Quito	Saco 25 kg	\$ 0.35	25
Eritorbato de sodio	Alitecno S.A.	Quito	Kg	\$ 8.20	1
Ácido ascórbico	Aditmaq Cía. Ltda.	Quito	Kg	\$ 3.00	1
Agua	Epmaps	Quito	m ³	\$ 0.72	1
Miga de pan	Alitecno S.A.	Quito	Tonel 10 kg	\$ 2.77	10
Batido para apanadura	Alitecno S.A.	Quito	Tonel 10 kg	\$ 2.84	10
Aceite	Provefrut S.A.	Quito	Bidón 20 litros	\$ 1.65	200
Empaque primario 16cm x 20 cm	Alitecno S.A.	Quito	Paquete mil fundas	\$ 0.06	15,000
Empaque secundario 55x23x23 cm.	Cartonera Pichincha Cía. Ltda.	Quito	Por cartón	\$ 0.74	100

6.2 Ciclo de operaciones

6.2.1 Diagrama de flujo del proceso

- Recepción y clasificación y control de calidad de materia prima.
- Almacenamiento de materias primas seca.
- Deshuesado de carne y congelación de carne.
- Sacar materia prima de bodega para la producción de acuerdo al cronograma de trabajo.
- Mezclado en Cutter.- se mezclan uno por uno los componentes hasta transformarlos en una masa uniforme:
 - Picado de carne congelada hasta obtener una masa.
 - Agregar mejorador de masa, eritorbato de sodio, tripolifosfato de sodio y carragenina.

- Agregar el 50% del hielo a la mezcla.
 - Agregar condimentos: cebolla, pimiento, ajo.
 - Agregar harina, proteína de soya y leche en polvo.
 - Agregar el 50% de hielo restante.
 - Finalmente se agrega ácido ascórbico.
- La masa pasa a la máquina formadora que inyecta la mezcla en moldes.
 - Los nuggets pasan a la máquina de rebozado y empanizado automático.
 - Tratamiento térmico en aceite a 180 C° por 20 segundos, norma NTE INEN 1 338:96, “Requisitos microbiológicos productos cárnicos cocidos”.
 - Empaque en fundas de polietileno grado alimenticio de alta densidad.
 - Sellado de empaque en selladora de impulso.
 - Etiquetado y codificado del producto.
 - Embalaje en empaque secundario.
 - Almacenaje para entrega a distribuidor.

6.2.2 Flujograma de procesos

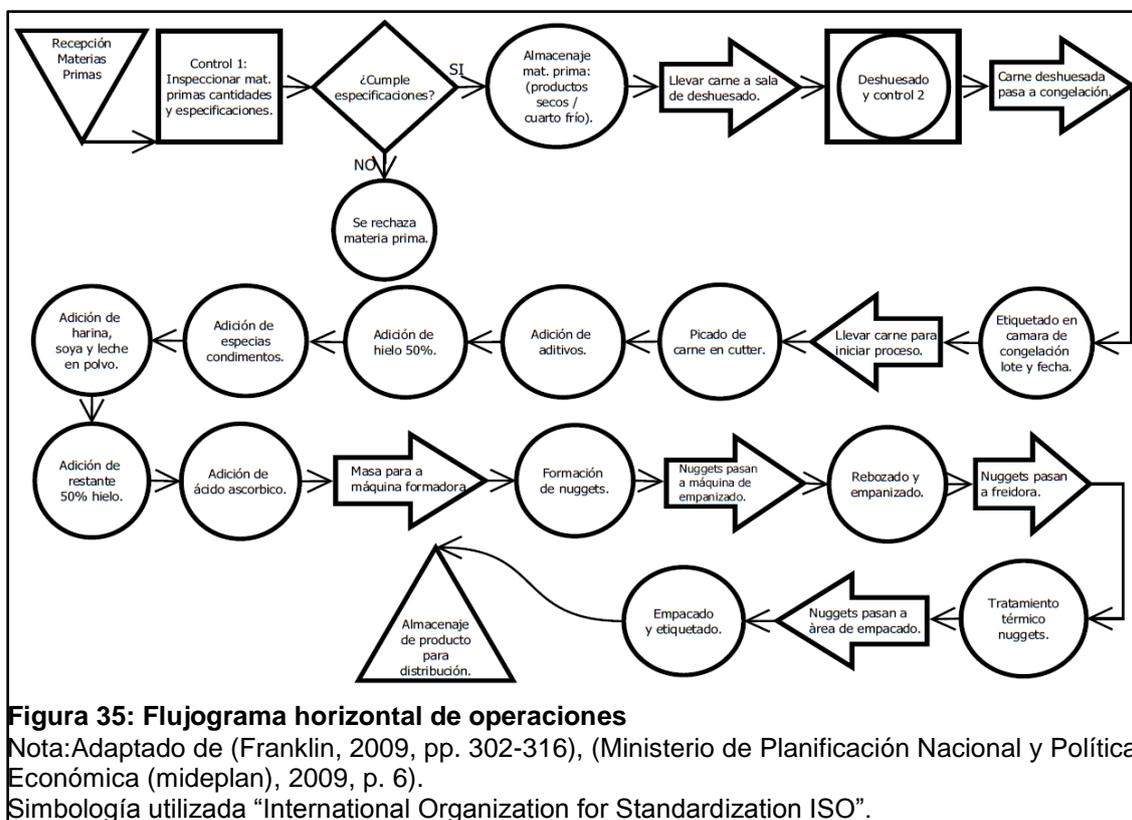


Figura 35: Flujograma horizontal de operaciones

Nota: Adaptado de (Franklin, 2009, pp. 302-316), (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (mideplan), 2009, p. 6).

Simbología utilizada “International Organization for Standardization ISO”.

Tabla 30: Flujo vertical de operaciones

No. de proceso	Personal y maquinaria involucrados	Tareas	Simbología								Posibles cuellos de botella	Causa de retraso o cuello de botella	Medidas preventivas	Procedimiento si el problema persiste	
			▽	□	◀	○	◉	→	△	D					
1	Jefe de producción	Recepción de materias primas	■									■	Falta de materia prima	Reservas materia prima mínimo para 1 semana de operación.	Aprovisionamiento con otro proveedor
2	Jefe de producción	Control 1 de materias primas, control visual, cantidades y condiciones acordadas		■											
3	Jefe de producción	¿Materia prima cumple especificaciones? NO cumple: rechaza. SI cumple: sigue al proceso 4				NO									
4	Operadores	Almacenaje cadena de frío o materias primas secas.(Etiquetado con lote y fecha recepción)				SI									
5	Operadores	Llevar carne a sala de deshuesado							■						
6	Operadores	Deshuesado de carne y control 2 control visual (olor y textura de carne)							■						
7	Operadores	Carne deshuesada pasa a congelación							■						
8	Operadores	Congelado de carne deshuesada: Etiquetar y almacenar de acuerdo a lote y fecha.					■								
9	Operadores	Llevar carne para iniciar proceso en cutter							■						
10	Operadores y cutter	Picado de carne en (cutter)					■								
11	Operadores y cutter	Adición de aditivos (cutter)					■								
12	Operadores y cutter	Adición de 50% de hielo (cutter)					■								
13	Operadores y cutter	Adición de condimentos (cutter)					■								
14	Operadores y cutter	Adición de harina, soya y leche en polvo (cutter)					■								
15	Operadores y cutter	Adición de 50% de hielo restante (cutter)					■								
16	Operadores y cutter	Adición de ácido ascórbico					■								
17	Operadores	Mezcla de masa pasa a máquina formadora							■						
18	Operadores y formadora automática	Máquina formadora moldea nuggets en moldes					■				■	■	Fallas máquina formadora	Mantenimiento preventivo bajo cronograma.	Formado de nuggets manual en moldes.
19	Operadores	Nuggets pasan a máquina de rebozado y empanizado							■						
20	Operadores y línea de rebozado y empanizado automático	Rebozado y empanizado					■				■	■	Falla máquina rebozado y empanizado	Mantenimiento preventivo bajo cronograma.	Rebozado y empanizado manual.
21	Operadores	Nuggets pasan a freidora							■						
22	Operadores y freidora	Fritura en aceite 20 segundos en aceite a 180 C°.					■								
23	Operadores y selladora se impulso	Empacado del producto										■	Retraso empacado, producto expuesto temperatura ambiente.	Coordinar cantidades a producir- personal asignado	Incrementar personal.
24	Empacadores	Etiquetado del producto					■								
25	Empacadores	Almacenaje del producto para distribución								■					

Nota: Adaptado de (Franklin, 2009, pp. 302-308), (Mideplan, 2009, p. 5).
 Simbología utilizada "International Organization for Standardization ISO"

6.3 Tiempo de manufactura

La línea de producción es capaz de producir 160 Kg de producto por hora, es decir se producen alrededor de 1231 packs de 8 nuggets (130 g.) por hora.

6.4 Capacidad instalada

La capacidad instalada de la empresa se estima en 160kg/h, es decir que a producción constante, trabajando 6 horas al día y con un estimado de 20 días al mes, la capacidad de producción de la planta es de aproximadamente 230 toneladas anuales de producto, a capacidad máxima en horario normal se estimaría producir 1`772,308 packs de producto anualmente.

Tabla 31: Capacidad instalada

Maquinaria	Proceso	Capacidad	Packs por hora	Packs anuales	Utilización de capacidad instalada				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cutter	Molido de carne, mezcla de todos los componentes en una sola masa.	160 kg/h	1,231	1,772,308	11%	14%	14%	14%	14%
Formadora	Formadora automática de nuggets.	160 kg/h							
Rebozadora/empanizadora	Rebozado de nuggets en batido y empanizado.	10.000 pzas/hora							
Freidora	Tratamiento térmico.	canastillas de 30 libras							
Selladora de impulso	Empacado de producto.	1000 fundas/h							

Nota: Los volúmenes de producción a capacidad máxima han sido calculados estimando una operación de 6 horas diarias puesto que se estima que de las 8 horas diarias laborables, 2 serán empleadas para labores de aseo y preparación de la materia prima antes de empezar la producción diaria.

6.5 Requerimiento de maquinaria, equipos, herramientas e indumentaria

6.5.1 Maquinaria

Tabla 32: Requerimiento de maquinaria

Máquinaria	Cantidad	Marca	Descripción	Capacidad	Especificaciones	Costo
Cutter	1	Hardman	Molino, cutter de carne en acero inoxidable.	160 kg/h	Trifásico de dos velocidades, motor de 1.1 kW.	\$ 7,225.34
Formadora	1	Hollymatic Super	Formadora automática de nuggets y hamburguesas	160 kg/h	Motor de 3/4 Hp.	\$ 6,500.00
Rebozadora/empanizadora	1	Citalsa	Estructura acero inoxidable AISI 304, aplica el batido por medio de un sistema de cortina e inmersión. Aplica la miga de pan por medio de un sistema de cortina regulable.	10.000 pzas/hora	Funcionamiento trifásico, moto reguladores 0.37 kW, moto ventiladores 1/3 Hp, módulo de apanado 0.37 kW, motobomba de batido 0.4 Hp.	\$ 7,825.00
Freidora	1	Cecilware	Freidora industrial a gas	canastillas de 30 libras	Control de temperatura automático se prende y se apaga. 100% acero inoxidable.	\$ 1,450.00
Selladora de impulso	1	Tritón packaging	Selladora de pedal de impulso modelo MFS 350	1000 fundas/h	110 V/1200 W.	\$ 325.00

6.5.2 Equipos

Tabla 33: Requerimiento de equipos

Equipo	Cantidad	Marca	Descripción	Capacidad	Especificaciones	Costo
Cámara frigorífica MP	1	Cora	Motores marca zanotti, paredes desarmables, unidades condensadores externas.	18 m ³	Congelación hasta -25 C°.	\$ 9,500.00
Cámara frigorífica PT	1	Cora	Motores marca zanotti, paredes desarmables, unidades condensadores externas.	28 m ³	Congelación hasta -25 C°.	\$ 15,000.00
Aire acondicionado	1	Lg	Aire acondicionado mini jet cool, enfriamiento rápido.	18000 btu.	220 V.	\$ 609.00
Hidrolavadora	1	Porten	Hidrolavadora de alta presión, motor de 3.1 Hp.	Flujo 1.8 gal/min.	Lavadora de alta presión, 2600 PSI, motor de 2.1 Hp.	\$ 176.08
Paleta hidráulica	1	Muth	Paleta hidráulica para llevar pallets.	3000 kg.	Paleta hidráulica con base de apoyo reforzada para evitar problemas de flexión. Triangulo de soporte en acero.	\$ 414.40
Mesa de acero inoxidable	1	Inox castro	Mesa de acero inoxidable para trabajo con alimentos		Medidas (136CM X 53CM X 88CM)	\$ 140.00
Balanza electrónica	1	Sisbal	Balanza electrónica con dos pantallas	300 kg.		\$ 200.00

6.5.3 Herramientas e implementos

Tabla 34: Requerimiento de implementos

Artículo	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Gavetas plásticas	Gaveta plástica marca Pika, calada, volumen 5000 CC., capacidad de carga 65 kg.	100	\$ 12.48	\$ 1,248.00

6.5.4 Indumentaria

Tabla 35: Requerimiento de indumentaria

Artículo	Cantidad	Precio unitario	Total
Delantales	36	\$ 2.85	\$ 102.60
Overoles	120	\$ 6.72	\$ 806.40
Mascarillas	1900	\$ 0.06	\$ 114.00
Botas de caucho	20	\$ 9.68	\$ 193.60
Cofias	20	\$ 1.00	\$ 20.00

6.6 Instalaciones de la planta y mejoras

6.6.1 Instalaciones

La implementación de las instalaciones se hará bajo normativa de “Requisitos de BPM”, sistema que identifica, evalúa y controla peligros significativos para la inocuidad de alimentos, garantizando procesos de producción adecuados y productos óptimos para el consumo humano. (Reglamento BPM, 2002)

La normativa establece como requisitos generales:

- El riesgo de contaminación y alteración sea mínimo.
- Diseño y distribución de las áreas debe ser de manera que permita la limpieza, mantenimiento y desinfección apropiada.
- Facilitar el control de plagas y dificultar el acceso o refugio de estas.
- La planta deberá estar ubicada en zonas libres de olores objetables, polvo, humo y otros contaminantes y no expuesta a inundaciones.
- Disponer del suficiente espacio para la operación, mantenimiento de equipos, movimiento de personal, materias primas y alimentos.
- Distribución de áreas siguiendo el principio de flujo hacia adelante, es decir una secuencia de procesos.
- Ofrecer instalaciones y facilidades higiénicas que aseguren la higiene del personal para evitar la contaminación cruzada de alimentos.
- Disponer de abastecimiento y distribución de agua potable así como sistemas de almacenamiento y distribución apropiada.
- Pisos donde se manipulen alimentos impermeables, fácilmente lavables y de preferencia con un grado de inclinación hacia los desagües.
- Paredes de colores claros, de altura adecuada a las operaciones, fácilmente lavables y desinfectarles.
- Los servicios higiénicos, lavabos y cambiadores separados de las zonas de manipulación de alimentos y sin acceso directo a estas.
- Lavabos para lavarse las manos siempre que las condiciones de las operaciones lo amerite, con agua caliente y fría, jabón y toallas de papel para el correcto aseo de las manos.
- Instalaciones para la desinfección de útiles y herramientas de trabajo.

- Ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, condensación de vapores y la corriente de aire no deben ir de zonas sucias a zonas limpias.
- Disponer de instalaciones individuales para la acumulación de desechos resultantes de la planta antes de su eliminación, que impidan el acceso a plagas y evitar la contaminación de cualquier otra zona de la planta.

6.6.2 Localización geográfica

La planta se localizará en la parroquia Tumbaco, Santa Rosa de Villavega, sector industrial con abundante mano de obra y accesibilidad para que proveedores y distribuidores entren y salgan de la planta. (Tabla 36; Figura 25)

Tabla 36: Matriz de ponderación para elegir ubicación de la planta

Factor	Ponderación	Sector					
		Calderón		Sur Quito		Tumbaco	
		Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación
Costo de alquiler	16%	6	0.96	9	1.44	10	1.6
Tamaño de galpón	18%	10	1.8	10	1.8	10	1.8
Disponibilidad de servicios básicos (agua, luz trifásica, alcantarillado, teléfono)	20%	7	1.4	10	2	10	2
Cercanía a distribuidores	16%	6	0.96	8	1.28	9	1.44
Disponibilidad de mano de obra	10%	7	0.7	10	1	9	0.9
Disponibilidad área para oficinas	10%	10	1	0	0	9	0.9
Accesibilidad transporte pesado	10%	8	0.8	9	0.9	7	0.7
Total ponderación de factores	100%		7.62		8.42		9.34

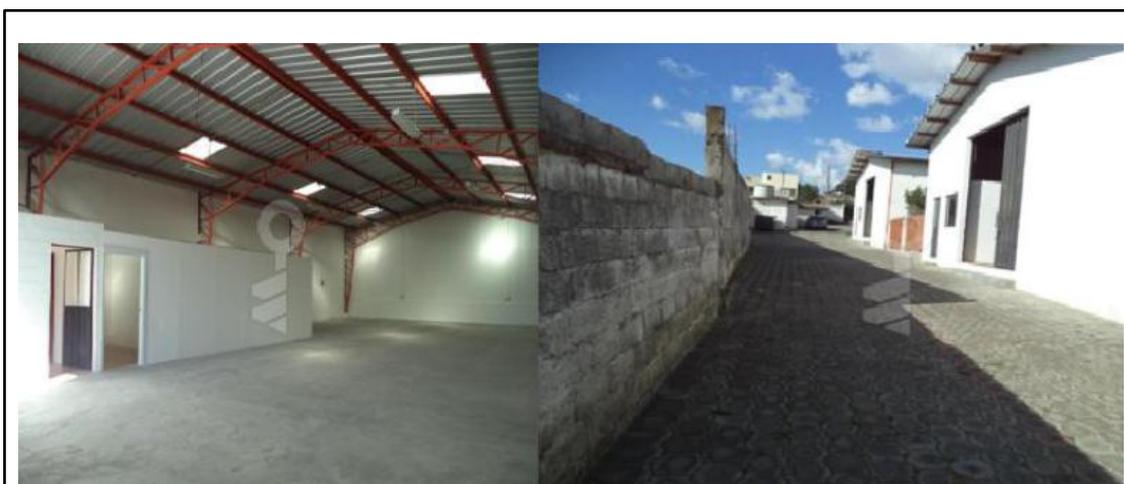


Figura 36: Instalaciones de la planta

Nota: Tomado de "Plusvalia.com".

6.6.3 Requerimiento de espacios físicos

Tabla 37: Dimensiones de la planta

Áreas	Dimensiones en m ²
Producción	260 m ²
Empacado y etiquetado	214 m ²
Oficinas	60 m ²
Bodega de materia prima congelada	10 m ²
Bodega de materia prima seca	40 m ²
Bodega de producto terminado	16 m ²
Baños y vestidores	7 m ²
Bodega de desechos	3 m ²
Parqueaderos	27 m ²
Total planta	637 m²

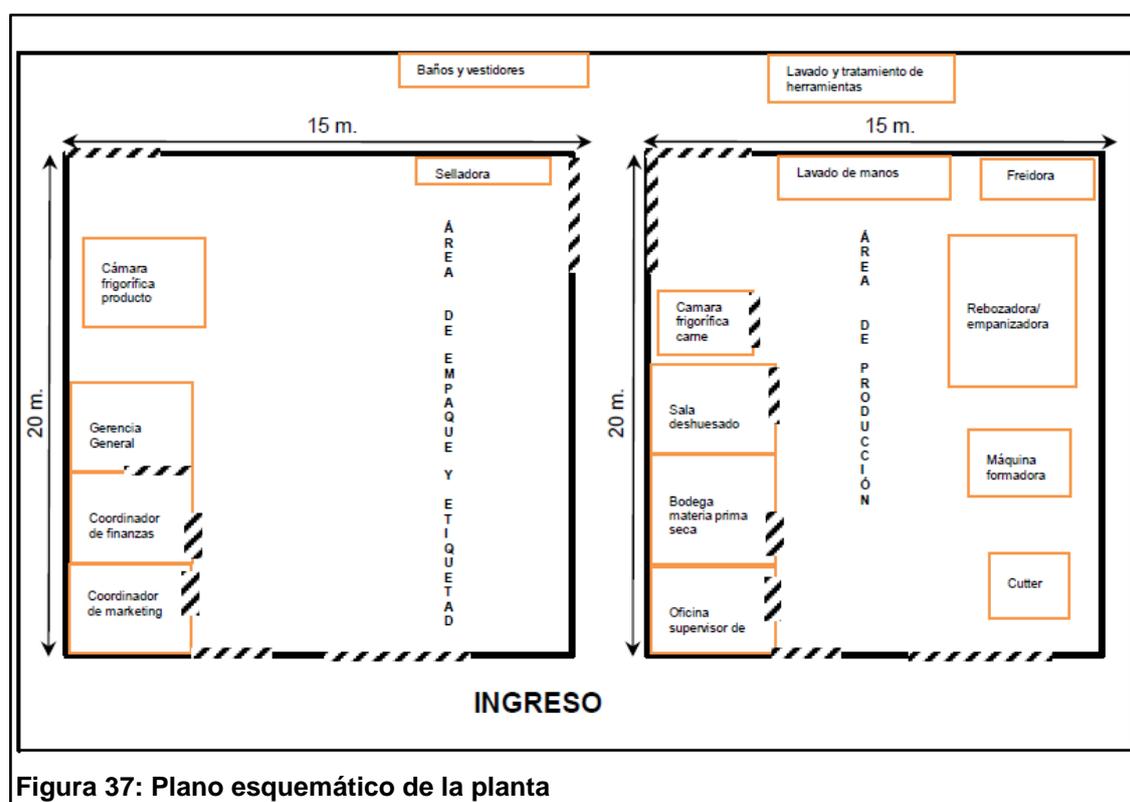


Figura 37: Plano esquemático de la planta

6.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de almacenaje de la cámara de frío para producto terminado es de 28 m³, suficiente para el doble de la producción estimada en el año 2.

Los inventarios se registrarán por el sistema PEPS (primeros productos en entrar, primeros en salir), este es el método más adecuado ya que al ser un producto

perecedero debe permanecer en almacenamiento el menor tiempo posible. (Meigs, Williams, Haka y Bettner, 2000, pp.327-328)

6.8 Aspectos regulatorios y legales

6.8.1 Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.)

Una vez autorizada la constitución de la compañía por la superintendencia de compañías, se solicita la inscripción del RUC ante el SRI, documento habilitante para actividades comerciales dentro del territorio nacional.

6.8.2 Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos del Distrito metropolitano de Quito

Este documento es el habilitante autorizando el funcionamiento del local, pudiendo clasificarse en categoría (A, B, C) dependiendo de la actividad. En este caso la categoría es A (Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes). (Cuerpo de bomberos DMQ, 2014)

Los requisitos son:

- Solicitud e inspección del local.
- Informe favorable de la inspección.
- Copias de RUC y representante legal de la empresa.

6.8.3 Certificado de salud ocupacional

Es requisito para la obtención del permiso de funcionamiento y aplica a todos los establecimientos sujetos a control sanitario. Se coordina una cita con un delegado de las "Áreas de salud" para tomar muestras de sangre a los empleados, una vez realizados los análisis se emiten los respectivos certificados de salud ocupacional. (Diario El Universo, 2012)

6.8.4 Certificado de categorización emitido por el MIPRO

Este certificado es la categorización que el Ministerio de Industrias y Competitividad asigna a las industrias dependiendo de si son pequeñas, medianas o grandes industrias. (MIPRO, 2014)

Los requisitos son:

- Solicitud dirigida al directo de desarrollo de MIPYMES en Quito.
- Formulario de datos de MIPYMES.
- Copia de: RUC, Papeleta de Votación y Cédula de Ciudadanía (Representante legal).
- Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales del IESS.
- Copia de la Escritura de Constitución y/o reforma de estatutos de la Compañía.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones de la Superintendencia de Compañías.
- Declaración Juramentada que señale el nivel de ingresos mensuales.

Una vez ingresada la documentación el tiempo de emisión del certificado es de entre 3 a 5 días laborables.

6.8.5 Permiso de funcionamiento emitido por el (ARCSA)

El permiso de funcionamiento para industrias sujetos a vigilancia y control sanitario es emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), los requisitos son:

- Permiso de bomberos.
- Certificado de salud ocupacional de cada empleado.
- Certificado de categorización del MIPRO.

El proceso se hará por medio de la página web habilitada para este propósito a través del Sistema de Ventanilla Única de ventanilla, sistema cero papeles que agiliza la obtención del permiso, la revisión documental se hará en 72 horas,

una vez aprobada la solicitud se enviará la resolución por correo electrónico junto con la orden de pago; y, una vez esta sea cancelada se enviará el permiso del funcionamiento al Director de buenas prácticas y permisos, para la firma electrónica del documento.

El certificado del permiso de Funcionamiento será enviado al solicitante vía correo electrónico. (ARCSA, 2014)

6.8.6 Registro sanitario para alimentos emitido por el (ARCSA)

El registro sanitario es indispensable para poder comercializar el producto sobretodo en cadenas de supermercados a nivel nacional, este registro se lo puede obtener en el ARCSA por medio del Sistema de Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE), un sistema “cero papeles” que ha facilitado la consecución de este documento reduciendo los trámites engorrosos y la pérdida de tiempo. Los pasos para solicitar el registro sanitario son (ARCSA, 2014):

- Llenar la solicitud de registro y enviarla por internet.
- Adjuntar la documentación solicitada (ficha técnica del producto, copia de R.U.C, copia de nombramiento del representante legal).
- La respuesta se la recibe a traves del mismo sistema en un máximo de 72 horas.

6.8.7 Licencia única de actividades económicas (LUAE)

La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito. (Servicios Ciudadanos MDMQ, 2014)

La solicitud se la hace vía internet o mediante formulario físico en las administraciones zonales del MDMQ, los requisitos son:

- Llenar el formulario que debe ser impreso y firmado por el representante legal de la empresa.

- Realizar el pago de acuerdo al valor calculado en el ingreso de datos del formulario.
- Adjuntar el pago y la documentación solicitada y presentarla en la Administración zonal más cercana y obtener la LUAE respectiva.

6.8.8 Certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM)

Desde el 27 de noviembre del 2013 es de cumplimiento obligatorio y se extiende a todas las empresas que realicen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos. (ARCSA, 2013)

7: EQUIPO GERENCIAL

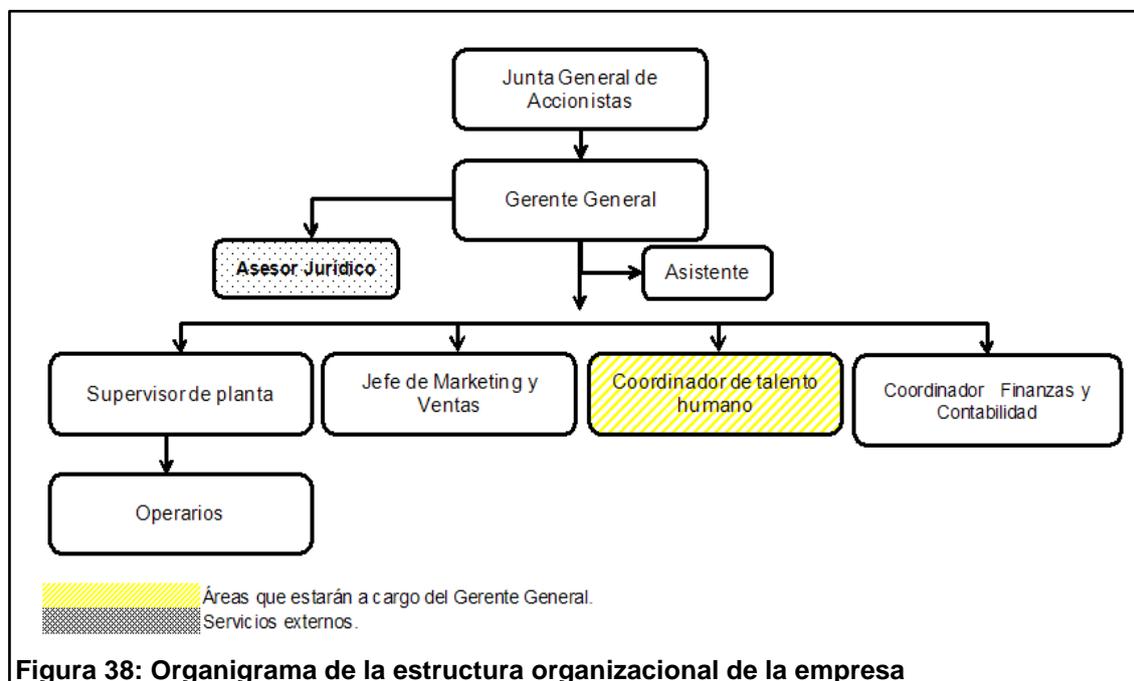
Este capítulo describe el perfil del personal para las cuatro áreas de la empresa, sus perfiles, así como una descripción de sus tareas, responsabilidades, a quién reportan y a quién supervisan.

7.1 Estructura organizacional

La estructura de la empresa se conformará por cuatro áreas principales:

- Administración.
- Comercialización.
- Finanzas y contabilidad.
- Producción.

A continuación el diagrama de estructura organizacional:



7.2 Personal administrativo claves y sus responsabilidades

Tabla 38: Perfil Gerente General

CARGO	GERENTE GENERAL
FORMACIÓN	Egresado de ingeniería comercial o carreras a fines.
COMPETENCIAS	Capacidad de análisis.
	Capacidad de toma de decisiones.
	Proactivo y liderazgo.
	Capacidad de trabajo bajo presión.
	Habilidad de negociación.
CONOCIMIENTOS	Experiencia en manejo de personal y resolución de conflictos.
	Idioma inglés 60%.
	Conocimientos sobre industria de alimentos.
	Dominio de programas utilitarios.
EDAD	Contabilidad media.
	Básicos de marketing e investigación de mercados.
	Entre 28 a 40 años.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en cargos similares.
FUNCIONES	Organizar y supervisar a los supervisores y coordinadores de área.
	Seleccionar y contratar personal.
	Toma decisiones financieras y administrativas de la empresa.
	Establecer objetivos y verificar su cumplimiento.
REPORTA A:	Definir políticas, estrategias y metas de la empresa.
SUPERVISA A:	Junta general de accionistas.
	Gerente de producción, gerente de marketing y ventas, servicios contables externos.

Tabla 39: Perfil Asistente de Gerencia

CARGO	ASISTENTE DE GERENCIA
FORMACIÓN	Egresada de ingeniería comercial o carreras a fines.
COMPETENCIAS	Capacidad de análisis.
	Capacidad de toma de decisiones.
	Proactiva y liderazgo.
	Capacidad de trabajo bajo presión.
CONOCIMIENTOS	Habilidad de negociación.
	Conocimiento de idioma inglés de preferencia bilingüe.
	Conocimientos sobre industria de alimentos.
	Dominio de programas utilitarios, Excel avanzado indispensable.
EDAD	Contabilidad básica.
EXPERIENCIA	Entre 24 a 35 años.
FUNCIONES	Experiencia no indispensable.
	Organizar agenda y actividades de Gerencia general.
	Cotizar maquinaria e insumos y buscar las mejores opciones.
	Presentar informe de actividades de cada área.
	Envío y recepción de documentos a clientes internos y externos.
REPORTA A:	Supervisar y realizar reportes de cobranzas.
	Gerente general

Tabla 40: Perfil Supervisor de Planta

CARGO	SUPERVISOR DE PLANTA
FORMACIÓN	Título de tercer nivel ingeniería en alimentos.
COMPETENCIAS	Capacidad de análisis.
	Capacidad de toma de decisiones.
	Proactivo, liderazgo y trabajo en equipo.
	Capacidad de trabajo bajo presión.
CONOCIMIENTOS	Experiencia en manejo de personal y resolución de conflictos.
	Conocimientos de BPM.
	Conocimientos de industria de alimentos precocidos congelados.
	Conocimiento de normas técnicas INEN para cárnicos.
EDAD	Conocimientos de normas de seguridad industrial.
	Planificación y control de producción.
EXPERIENCIA	Entre 25 a 35 años.
FUNCIONES	2 años en cargos similares.
	Coordinar y dirigir la producción de la planta.
	Controlar los niveles de producción en base a pedidos e inventarios.
	Designar las tareas y responsabilidades de los operadores a su cargo.
	Asegurarse que la producción y los productos cumplan normas técnicas exigidas.
REPORTA A:	Asegurarse de que los controles en cada fase del proceso son las adecuadas.
SUPERVISA A:	Gerente General.
	Operadores a su cargo.

Tabla 41: Perfil Coordinador de Marketing y Ventas

CARGO	COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS
FORMACIÓN	Título tercer nivel en marketing.
COMPETENCIAS	Capacidad de análisis.
	Capacidad de toma de decisiones.
	Proactivo y liderazgo.
	Capacidad de trabajo bajo presión.
CONOCIMIENTOS	Habilidad de negociación.
	Idioma ingles no indispensable.
	Industria de alimentos.
	Dominio de programas utilitarios.
EDAD	Conocer y analizar el mercado para detectar tendencias de consumo.
	Diseño de planes de marketing y estrategias de mercado.
EXPERIENCIA	Entre 25 a 40 años.
FUNCIONES	Mínimo 3 años en cargos similares.
	Analizar mercados y buscar oportunidades para colocar el producto.
	Visitar, negociar con distribuidores y cadenas de supermercados.
	Idear e implementar estrategias de ventas.
	Análisis de la competencia, elaborar estrategias para incrementar cuotas de mercado.
REPORTA A:	Diseñar e implementar plan de marketing para productos de la empresa.
	Gerente general.

Tabla 42: Perfil Coordinador de Finanzas y Contabilidad

CARGO	COORDINADOR DE FINANZAS Y CONTABILIDAD
FORMACIÓN	Título tercer nivel en contabilidad con licencia profesional actualizada.
COMPETENCIAS	Capacidad de análisis.
	Capacidad de toma de decisiones.
	Proactivo y ordenada/o.
	Capacidad de trabajo bajo presión.
CONOCIMIENTOS	Habilidad de negociación.
	Software contable.
	Normas NIIF
	dominio de programas utilitarios, Excel avanzado.
EDAD	Leyes laborales y contables.
	Resolución de problema en SRI y declaraciones por internet.
EXPERIENCIA	Entre 25 a 40 años; genero indistinto.
FUNCIONES	Mínimo 2 años como asistente de contabilidad.
	Analizar cuentas de la empresa y realizar informes para la gerencia.
	Cobranzas.
	Llevar cuentas de la empresa y declaración de impuestos.
	Pago y declaraciones de impuestos.
REPORTA A:	Llevar nómina.
	Elaboración de cheques, facturas y retenciones.
	Gerente general.

7.3 Compensación a administradores y propietarios

Tabla 43: Remuneraciones a administradores

REMUNERACIONES ADMINISTRADORES AÑO 1									
Cargo	Salario mensual	Salario anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	Total anual
Gerente general	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,000.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 500.00	\$ 1,338.00	\$ 3,178.00	\$ 15,178.00
Asistente de gerencia	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 550.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 275.00	\$ 735.90	\$ 1,900.90	\$ 8,500.90
Supervisor de planta	\$ 750.00	\$ 9,000.00	\$ 750.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 375.00	\$ 1,003.50	\$ 2,468.50	\$ 11,468.50
Coordinador de marketing	\$ 650.00	\$ 7,800.00	\$ 650.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 325.00	\$ 869.70	\$ 2,184.70	\$ 9,984.70
Coordinador de finanzas	\$ 650.00	\$ 7,800.00	\$ 650.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 325.00	\$ 869.70	\$ 2,184.70	\$ 9,984.70
	\$ 3,600.00	\$ 43,200.00	\$ 3,600.00	\$ 1,700.00	\$ -	\$ 1,800.00	\$ 4,816.80	\$ 11,916.80	\$ 55,116.80
REMUNERACIONES ADMINISTRADORES AÑO 2									
Cargo	Salario mensual	Salario anual	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	Total anual
Gerente general	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,000.00	\$ 340.00	\$ 999.60	\$ 500.00	\$ 1,338.00	\$ 4,177.60	\$ 16,177.60
Asistente de gerencia	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 550.00	\$ 340.00	\$ 549.78	\$ 275.00	\$ 735.90	\$ 2,450.68	\$ 9,050.68
Supervisor de planta	\$ 750.00	\$ 9,000.00	\$ 750.00	\$ 340.00	\$ 749.70	\$ 375.00	\$ 1,003.50	\$ 3,218.20	\$ 12,218.20
Coordinador de marketing	\$ 650.00	\$ 7,800.00	\$ 650.00	\$ 340.00	\$ 649.74	\$ 325.00	\$ 869.70	\$ 2,834.44	\$ 10,634.44
Coordinador de finanzas	\$ 650.00	\$ 7,800.00	\$ 650.00	\$ 340.00	\$ 649.74	\$ 325.00	\$ 869.70	\$ 2,834.44	\$ 10,634.44
	\$ 3,600.00	\$ 43,200.00	\$ 3,600.00	\$ 1,700.00	\$ 3,598.56	\$ 1,800.00	\$ 4,816.80	\$ 15,515.36	\$ 58,715.36

7.4 Política de empleos y beneficios

- La empresa pagara todos los beneficios que la legislación ecuatoriana exige, entre ellos el aporte patronal al IESS 11.25%, pago de décimo tercera y cuarta remuneración, fondos de reserva según corresponda y vacaciones de ley.

- Todo colaborador tendrá derecho a su participación en las utilidades conforme a la declaración de Impuesto a la Renta Anual y según corresponde por ley.
- Todo colaborador que ingrese a la empresa tendrá un periodo de prueba de 3 meses, tiempo en el que será evaluado tanto en rendimiento como en actitudes y aptitudes.
- El colaborador gozará de 15 días de vacaciones anuales, mismas que deberán ser solicitadas con 15 días de anticipación y serán aprobadas o denegadas por la gerencia acorde al puesto y responsabilidades que maneje el colaborador.
- La empresa requiere contratar colaboradores con espíritu de trabajo en equipo, para incentivar esto se establecerán políticas de incentivos a los mejores rendimientos en cada área.

7.5 Remuneraciones operadores

Tabla 44: Remuneraciones a operadores

REMUNERACIONES OPERADORES AÑO 1									
Cargo	Salario mensual	Salario anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	Total anual
Operadores	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 400.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,475.20	\$ 6,275.20
	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 400.00	\$ 340.00	\$ -	\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,475.20	\$ 6,275.20
REMUNERACIONES OPERADORES AÑO 2									
Cargo	Salario mensual	Salario anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	Total anual
Operadores	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 400.00	\$ 340.00	\$ 399.84	\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,875.04	\$ 6,675.04
	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 400.00	\$ 340.00	\$ 399.84	\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,875.04	\$ 6,675.04

7.6 Derechos y restricciones de los accionistas

Los derechos y restricciones de la empresa están basados en los “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC)”, la finalidad es tener en orden las operaciones de la empresa en el ámbito operativo, administrativo y financiero. La empresa adopta este código para en el mediano y largo plazo atraer inversionistas con el fin de financiar las

operaciones de expansión de la empresa. (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2005, pp. 9-11). Además de esto lineamientos se establecen otros propios establecidos por el directorio de la empresa:

- Los accionistas tendrán derecho a voz y voto según corresponda a su participación en acciones, en las decisiones que se tomen en las reuniones.
- Las decisiones serán tomadas en reuniones convocadas con 15 días de antelación.
- Bajo ningún concepto se permitirá a los accionistas tomar parte del capital o ingresos de la empresa así estos sean para uso de actividades de la misma o proyectos ajenos a esta sin la aprobación de gerencia general.
- Se prohíbe a los accionistas el manejo de fondos o flujos de la empresa, esto con el fin de conservar sanas las finanzas.
- Se prohíbe el uso de bienes muebles o inmuebles pertenecientes a la empresa, para usos que no correspondan a actividades directamente ligadas esta y autorizadas por gerencia.
- No se pagarán dividendos durante los primeros 5 años, esto serán reinvertidos en la empresa.

7.7 Equipo de asesores y servicios externos

Asesoría legal.- el Dr. Rafael Acosta se encargara de aspectos legales de la empresa en coordinación directa con la gerencia de la empresa, cabe recalcar que los sus servicios serán contratados cuando la empresa así lo requiera y los honorarios serán cancelados conforme a las gestiones realizadas y de común acuerdo con la gerencia.

8: CRONOGRAMA GENERAL

8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Tabla 45: Actividades para poner el negocio en marcha

No.	Actividades	Responsable	Tiempo (días)
1	Realizar el plan de negocios	Gerente	270
2	Aprobación plan de negocios		84
3	Arrendar las instalaciones elegidas para la ubicación de la planta.	Gerente	2
4	Adecuaciones necesarias antes de montar la maquinaria en la planta.	Adercormant, empresa contratada para hacer las adecuaciones.	5
5	Constitución legal de la empresa.	Gerente y abogado patrocinador.	60
6	Tramite para obtención del RUC.	Gerente	5
7	Compra de maquinaria.	Gerente	30
8	Implementación de la planta.	Gerente y técnicos de empresas donde se adquirió la maquinaria.	30
9	Obtener permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos DMQ.	Gerente	5
10	Contratar plantilla de colaboradores.	Gerente	15
11	Capacitación y entrenamiento de personal por parte de técnicos donde se adquirió la maquinaria.	Técnicos de empresas donde se adquirió la maquinaria.	5
12	Obtener certificado de salud ocupacional por cada empleado.	Asistente de gerencia	5
13	Obtener certificado de categorización del MIPRO.	Gerente y asistente de gerencia.	4
14	Obtener permiso de funcionamiento (ARCSA).	Gerente y asistente de gerencia.	5
15	Obtener registro sanitario.	Gerente y asistente de gerencia.	5
16	Obtener LUAE.	Gerente y asistente de gerencia.	5
17	Negociación y adquisición de materias primas.	Gerente y asistente de gerencia.	10
18	Obtener certificado de BPM emitido por Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE).	Gerente y asistente de gerencia.	5
19	Negociar las condiciones con el distribuidor.	Gerente, asistente de gerencia, jefe de marketing y coordinador de finanzas.	2
20	Poner en marcha el plan de marketing.	Gerente, asistente de gerencia y jefe de marketing.	15
21	Poner en marcha el plan de operaciones.	Gerente, asistente de gerencia, supervisor de planta y operadores.	5
22	Lanzamiento de producto.	Gerente y jefe de marketing.	5
Total días			577

8.2 Diagrama de GANTT

Tabla 46: Diagrama de GANTT

N o.	ACTIVIDADES	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
		Seman																				
1	Realizar el plan de negocios.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Aprobación plan de negocios												1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Arrendar las instalaciones elegidas para la planta.															1	1	1	1	1	1	1
4	Adecuaciones necesarias antes de montar la maquinaria.																					
5	Constitución de la empresa.																					
6	Obtención del RUC.																					
7	Compra de maquinaria.																					
8	Implementación de la planta.																					
9	Obtención permiso de funcionamiento cuerpo de bomberos DMQ.																					
10	Contratar colaboradores.																					
11	Capacitación y entrenamiento de personal por parte de técnicos.																					
12	Obtener certificados de salud ocupacional.																					
13	Obtener certificado de categorización del MIPRO.																					
14	Permiso de funcionamiento ARCSA.																					
15	Registro sanitario.																					
16	Obtener LUAE.																					
17	Negociación y adquisición de materias primas.																					
18	Certificación de BPM emitido por (OAE).																					
19	Negociar las con distribuidor.																					
20	Poner en marcha el plan de marketing.																					
21	Poner en marcha el plan de operaciones.																					
22	Lanzamiento de producto.																					

8.3 Riesgos e imprevistos

Tabla 47: Riesgos e imprevistos

PROCESO	RIESGO / IMPREVISTO	PLAN CONTINGENCIA
Arrendar las instalaciones elegidas para la ubicación de la planta	Arrendatario del predio cambie las condiciones o valores acordados.	Tener una segunda y tercera opción inmuebles en caso de que la primera opción no se de.
Constitución legal de la empresa	Retrasos por tramites burocráticos o documentación incorrecta o incompleta.	Revisión exhaustiva de documentación antes de ingresarla para detectar cualquier error u omisión. Insistir en los organismos públicos para que el trámite demore lo menos posible.
Compra de maquinaria	Empresas que proveen la maquinaria con la que se armó el plan de negocio cambien condiciones o no dispongan en stock.	Adquirir el restante de maquinaria hasta que llegue stock y tener otra posible opción para sustituir a la maquinaria que no se encuentre en stock.
Obtener permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos DMQ	No pasar la inspección.	Marcar los puntos críticos que podrían no pasar la inspección de bomberos, y en caso de no pasar resolverlos a la brevedad posible.
Contratar plantilla de colaboradores	No lograra contratar la plantilla completa en el tiempo estimado.	Poner anuncios en medios escritos para llamar la atención de más candidatos.
Negociación y adquisición de materias primas	Alguno de los proveedores falle	Adquirir con otros proveedores que constan en la base de datos de la empresa y que fueron considerados como segunda opción.
Obtener certificado de BPM emitido por Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE)	No pasar la inspección del OAE	Buscar asesoría externa y solucionar las observaciones en el menor tiempo posible.

9: RESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 Supuestos y criterios utilizados

- En el Ecuador son pocos los productos elaborados con carne de pato, razón por la que la elaboración de estos productos se considera una oportunidad de negocio entre los consumidores que gustan de esta carne pero no encuentran ningún producto elaborado de esta.
- El consumo de precocidos congelados ha aumentado en los últimos años debido a estilos de vida con poca disponibilidad de tiempo para cocinar y la facilidad con que se prepararan este tipo de alimentos.
- El proyecto tiene facilidades de financiamiento estatal por medio de la CFN a tasas más bajas que las de la banca privada, debido a que pertenece a 1 de los 14 sectores estratégicos que el gobierno quiere incentivar como parte del cambio de la matriz productiva del país, involucra a pequeñas y medianas empresas que incluyan en su producción algún tipo de valor agregado.
- El crecimiento de las ventas está dado por dos factores: (i) la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Quito que es de 2% y se espera que el volumen de ventas incremente en la misma proporción; (ii) la entrada a supermercados a partir del segundo año de operaciones con lo que se espera incrementar las ventas en por lo menos 20%.
- Las proyecciones de ventas y definición de cliente objetivo se hicieron en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados.
- En la segmentación de mercado para definir el cliente objetivo fue: aquellos consumidores que viven en la ciudad de Quito, de 20 a 49 años que consumirían el producto porque les gusta la carne de pato; adquirirían el producto en canales de distribución detallistas (mini-mercados, tiendas de barrio y estaciones de servicio), y preferirían las presentaciones de 8 unidades. Después de haber hecho una segmentación bastante detallada el grupo que conformarían los clientes objetivos serían 27912 potenciales consumidores que representan el 1.25% de la población de la ciudad de Quito.

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, de manera que es necesario posicionar la marca lo antes posible y diversificar la producción en el mediano plazo.
- El canal de distribución óptimo por afluencia de clientes son los supermercados con un 70% de participación de mercado; pero debido a que es difícil colocar el producto en el primer año en este canal se ha optado por dejarlo como opción a partir del segundo año, mientras tanto las ventas del primer año se realizarán por medio de detallistas que poseen una participación de mercado del 30%.
- Las ventas a través de detallistas se harán por medio de un distribuidor ya que la empresa no posee ni la infraestructura, personal ni la logística necesaria para hacer la distribución.
- Los permisos de funcionamiento por parte de entidades públicas no deberían representar mayor problema una vez cumplidos todos los requerimientos legales que son mínimos.
- El establecimiento geográfico se determinó ponderando varios factores de importancia entre tres posibles establecimientos, se determinó que el establecimiento de la parroquia Tumbaco como más idóneo ya que presenta características más favorables de entre los tres elegidos.

9.2 Riesgos y problemas principales

PROBLEMA 1

Entrada de nuevos competidores con el mismo producto.- posicionar el producto y la marca en el menor tiempo posible y diversificar la oferta de productos a mediano plazo bajo el mismo concepto diferenciador es decir productos diferenciados de los ya existentes, que cubran necesidades y gustos específicos desatendidos por los productos que se encuentran en el mercado.

PROBLEMA 2

Financiación estatal insuficiente.- en el caso de que la financiación estatal

conseguida sea insuficiente se puede optar por buscar financiamiento por medio de dos vías: (i) banca privada; (ii) venta de acciones de la compañía ya que se constituirá como sociedad anónima.

PROBLEMA 3

Demanda inferior a la proyectada.- en el caso de que la demanda sea menor a la proyectada las acciones serían: (i) negociar la entrada a supermercados lo más pronto posible; (ii) buscar otros mercados para comercializar el producto, ya sea en el Ecuador o mercados internacionales.

PROBLEMA 4

Capacidad de planta para demanda proyectada es insuficiente.- buscar estatal o privado para expandir la capacidad de la planta en el menor tiempo posible.

PROBLEMA 5

Incumplimiento de acuerdos por parte de proveedores.- firmar contratos de provisión de materia prima y mantener una base de datos actualizada de posibles opciones de proveedores de materia prima.

PROBLEMA 6

Accidentes por mala operación de maquinaria o la omisión de procedimientos.- capacitar al personal constantemente en procedimientos de seguridad industrial, así como proveer de manuales para la correcta operación de la maquinaria, además de señalizar las instalaciones de manera que se garantice que los procesos que se realizan sean seguros.

PROBLEMA 7

Incumplimiento de pagos por parte de distribuidores.- establecer un fondo de contingencia (colchón financiero) para emergencias o líneas de crédito para

capital de trabajo que normalmente se las consigue en la banca privada, de manera que la empresa pueda seguir operando normalmente mientras se gestiona el cobro de las facturas vendidas.

PROBLEMA 8

Daños de maquinaria.- realizar manuales para la adecuada manipulación y mantenimiento preventivo de la maquinaria, en caso de daños fortuitos gestionar el arreglo de la maquinaria lo más pronto posible; mientras tanto consumir el stock de existencias y si no se cubren los pedidos reprogramar las entregas con el distribuidor.

PROBLEMA 9

Dificultad en accesos a crédito para expansión o capital de trabajo.- preparara una oferta atractiva de inversión para atraer nuevos socios capitalistas.

PROBLEMA 10

Incumplimiento distribuidor en los términos de entrega del producto.- considerar otros distribuidores para hacer la entrega del producto.

10: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se evalúa la viabilidad financiera del proyecto, costos de producción, distribución así como la rentabilidad financiera. Entre otros datos se muestra la tasa de descuento que se aplica al proyecto, los costos de oportunidad y tasas de interés de capital propio y prestado.

El horizonte de proyección para el análisis financiero del proyecto es de 5 años.

10.1 Inversión inicial

En esta sección constan las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto, maquinaria, equipo, herramientas e implementos y el capital de trabajo necesario para el arranque, agrupados en tres rubros. (Tabla 10.1)

Tabla 48: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL		
Activo Fijo	\$	55,483
Activo Intangible	\$	7,675
Capital de Trabajo	\$	75,924
TOTAL	\$	139,082

10.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos para la compañía serán las ventas proyectadas en la investigación de mercados, en la que se determinó una demanda estimada en condiciones normales. Por tratarse de una empresa y producto nuevos habrá que considerar una curva de aprendizaje hasta que el producto y la empresa se posicionen, considerando los primeros meses ventas bajas y a medida que la empresa y el producto se den a conocer estas aumenten.

El primer año se plantea cubrir el 74% de la demanda proyectada en el capítulo de investigación de mercados. (Tabla: 48)

Curva de aprendizaje año 1 (Anexo 7), y estacionalidad mensual ventas año 2 (Anexo 8).

Tabla 49: Fuente de ingresos (escenario esperado)

Presentación	Años				
	1	2	3	4	5
Pack nuggets (8 unidades)	251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
TOTAL	251,077	306,314	312,440	318,689	325,063

10.3 Costos y gastos fijos y variables

10.3.1 Costos fijos

Tabla 50: Costos fijos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Planta Industrial	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
MOD	31,281.50	33,281.50	33,281.50	33,281.50	33,281.50

10.3.2 Costos variables

Tabla 51: Estructura de costos

Estructura de Costos	
Detalle	Coste
Materia prima	0.46
Aceite para fritura	0.01
Empaque primario	0.06
Empaque secundario	0.02
Pack 130 g. (8 nuggets)	0.54

Tabla 52: Costos variables

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	106,063.88	126,809.97	129,346.17	131,933.09	134,571.76
Servicios Básicos	2,458.92	2,999.88	3,059.88	3,121.07	3,183.49

Nota: Cálculo de servicios básicos (Anexos 9, 10, 11, 12, 13, 14).

10.3.3 Gastos fijos

Tabla 53: Gastos fijos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Servicios Básicos	1,408.72	1,408.72	1,408.72	1,408.72	1,408.72
Gastos Sueldos y salarios	53,467.63	56,636.88	56,636.88	56,636.88	56,636.88
Depreciaciones	6,002.79	6,002.79	6,002.79	5,353.45	5,353.45
Amortizaciones	1,535.08	1,535.08	1,535.08	1,535.08	1,535.08
Adecuaciones	2,654.46	0.00	0.00	0.00	0.00

10.3.4 Gastos variables

Para el primer año de estimo un gasto en marketing de 8% de las ventas proyectadas, a partir del segundo año un 4% de las ventas proyectadas fijo.

Tabla 54: Gastos variables

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Mantenimiento	1,340.00	1,634.80	1,667.50	1,700.85	1,734.86
Gasto de Reposición de Materiales	1,236.60	1,508.65	1,538.83	1,569.60	1,600.99
Marketing	20,134.59	12,252.55	12,497.60	12,747.56	13,002.51
Suministros de oficina y limpieza	2,093.00	2,553.46	2,604.53	2,656.62	2,709.75

10.4 Margen bruto y margen operativo

Tabla 55: Margen bruto y margen operativo (U\$D)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	100,472.63	132,422.50	135,952.58	139,553.26	143,225.95
Margen operativo	10,599.77	48,889.57	52,060.66	55,944.51	59,243.71
Utilidad neta	482.48	27,177.65	30,589.12	34,473.14	37,969.55

10.5 Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados representa la información de pérdidas y ganancias proyectadas para el horizonte de 5 años que contempla el análisis financiero.

Las ventas iniciales están proyectadas sobre la base del estudio de mercado realizado y sobre la curva de aprendizaje (año 1), tomando en cuenta que la empresa y el producto son nuevos.

Se proyecta incrementar las ventas en el segundo año en 20% por el ingreso del producto al supermercado y un 2% por crecimiento poblacional, las ventas a partir del tercer año se incrementan en promedio un 2% por crecimiento poblacional.

La materia prima tiene un descuento del 2% a partir del segundo año por renegociación por incremento de volumen de compra a los proveedores. Estado de resultados desglosado (Anexo 17).

10.6 Balance general actual y proyectado

Tabla 56: Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	140,642	133,442	144,141	158,256	176,259	197,763
Activo Corriente	77,484	77,822	96,059	117,712	142,604	170,996
Disponible en Caja	75,924	8,178	34,228	54,644	78,274	105,380
Caja	0	0	0	0	0	0
Bancos	75,924	8,178	34,228	54,644	78,274	105,380
Cuenta Corriente	75,924	8,178	34,228	54,644	78,274	105,380
Cuentas por Cobrar Clientes	0	59,077	51,052	52,073	53,115	54,177
Inventarios	1,560	10,567	10,779	10,994	11,214	11,439
Activos Fijos	55,483	55,483	55,483	55,483	55,483	55,483
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	3,991	3,991	3,991	3,991	3,991	3,991
Equipos de Computo	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948
Maquinaria	49,415	49,415	49,415	49,415	49,415	49,415
Equipos de Oficina	129	129	129	129	129	129
Depreciaciones	0	6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	6,003	12,006	18,008	23,362	28,715
Activos Intangibles	7,675	7,675	7,675	7,675	7,675	7,675
Constitucion de Compañía	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176
Permisos Ministerios	4,936	4,936	4,936	4,936	4,936	4,936
IEPI	464	464	464	464	464	464
Permisos Municipales	300	300	300	300	300	300
Software	800	800	800	800	800	800
Amortizaciones	0	1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
Amortizaciones Acum. A. Intangibles	0	1,535	3,070	4,605	6,140	7,675
Pasivos	85,009	77,327	60,848	44,374	27,904	11,439
Pasivo Corriente	18,250	27,257	27,469	27,684	27,904	11,439
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP	16,690	16,690	16,690	16,690	16,690	0
PC DLP	16,690	16,690	16,690	16,690	16,690	0
Cuentas por Pagar Proveedores	1,560	10,567	10,779	10,994	11,214	11,439
Proveedores locales	1,560	10,567	10,779	10,994	11,214	11,439
Pasivo Largo Plazo	66,759	50,070	33,380	16,690	0	0
Préstamos	83,449	66,759	50,070	33,380	16,690	0
Patrimonio	55,633	56,115	83,293	113,882	148,355	186,325
Capital Social	55,633	55,633	55,633	55,633	55,633	55,633
Utilidad / Pérdida	0	482	27,178	30,589	34,473	37,970
Utilidades Retenidas	0	482	27,660	58,249	92,722	130,692
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	140,642	133,442	144,141	158,256	176,259	197,763

10.7 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

10.7.1 Flujo de efectivo primer año

El flujo de efectivo mensual muestra las necesidades de financiamiento de la empresa en el primer año, tomando en cuenta que los dos primeros meses no existen ingresos por concepto de ventas ya que estas son a crédito 60 días; por otro lado hay que tomar en cuenta que a pesar de que a partir del tercer mes se empiezan a recibir ingresos por concepto de ventas, estos ingresos no alcanzan a cubrir las obligaciones de la empresa; teniendo en cuenta estas dos condiciones se establece que el capital de trabajo cubra las obligaciones de los dos primeros meses que no existen ingresos y las obligaciones de los siguientes 7 meses que no alcancen a ser cubiertas por los ingresos por ventas. El capital de trabajo inicial es de USD 75.924 calculados como fondos necesarios para que durante el primer año de operación no se den cajas finales negativas (Tabla 57 "Reglón caja final"), esto es que en ninguno de los meses se incumpla con los pagos a proveedores, costos y gastos que requiere la empresa para seguir operando normalmente.

Tabla 57: Flujo de efectivo mensual y capital de trabajo primer año

FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL PRIMER AÑO														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ventas		3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	29,538	29,538	251,077
Ingresos CxC		0	0	3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	192,000
CxC		3,692	11,077	18,462	25,846	33,231	40,615	48,000	55,385	59,077	59,077	59,077	59,077	59,077
		3,692	11,077	22,154	33,231	44,308	55,385	66,462	77,538	84,923	88,615	88,615	88,615	251,077
Ingresos/Cobros		0	0	3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	192,000
Deuda LP	83,449													
Aporte socios	55,633													
Proveedores		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total ingresos	139,082	0	0	3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	
EGRESOS														
Act.fijos	55,483													
Act.Intangibles	7,675													
Total inv. A.	63,158													
COSTO DE VENTAS														
Materia prima	0	1,560	3,120	4,679	6,239	7,799	9,359	10,918	12,478	12,478	12,478	12,478	12,478	106,064
Serv. Básicos	0	158	167	179	188	197	215	218	227	227	227	227	227	2,459
Arriendo Planta Ir	0	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
MOD	0	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	31,282
Sueldos	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Aportes	0	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	2,676
Décimos	0	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	3,700
Beneficios	0	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	906
TOT.COSTO VENTAS		5,224	6,793	8,365	9,934	11,503	13,081	14,644	16,212	16,212	16,212	16,212	16,212	150,604
GASTOS														
Serv. Básicos	0	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1,409
Gastos Sueldos	0	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	4,456	53,468
Sueldos	0	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Aportes	0	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4,683
Décimos	0	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	5,200
Beneficios	0	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1,585
Mantenimiento	0	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1,340
Rep. Materiales	0	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,237
Marketing	0	2,688	1,562	1,697	1,020	1,697	1,562	1,697	1,020	2,238	1,562	1,697	1,697	20,135
Adecuaciones	0	2,654	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,654
Sum.Oficina y lim	0	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	2,093
GASTOS		10,305	6,524	6,659	5,982	6,659	6,524	6,659	5,982	7,200	6,524	6,659	6,659	82,335
Part. Trabajadores		-1,993	-1,107	-810	-390	-173	165	464	884	701	803	782	782	109
Impuesto renta		-2,485	-1,381	-1,009	-486	-215	205	578	1,102	874	1,001	976	976	136
FINANCIACIÓN														
Pago principal	0	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	1,391	16,690
Pago interés	0	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9,872
		2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213	26,562
TOT. EGRESOS	63,158	13,265	13,042	15,418	17,254	19,987	22,188	24,558	26,394	27,202	26,753	26,842	26,842	259,746
Ingresos		0	0	3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	192,000
CAJA INICIAL	139,082	75,924	62,659	49,617	37,891	28,021	19,111	11,692	5,596	1,356	0.2	2,786	5,482	300,135
CAJA FINAL	75,924	62,659	49,617	37,891	28,021	19,111	11,692	5,596	1,356	0.2	2,786	5,482	8,178	8,178

CT

75,924

10.7.2 Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo proyectado muestra las necesidades de financiamiento que tendrá la empresa a futuro y como se puede observar en la (Tabla 58), una vez calculado adecuadamente las inversiones iniciales (activos fijos e intangibles y capital de trabajo), las operaciones de la empresa no requieren nuevas financiaciones ya que con el préstamo inicial más los flujos por ventas se cubren las necesidades de la empresa en los cinco años de proyección.

Tabla 58: Flujo de caja proyectado (escenario normal)

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
COSTOS		150,604	173,891	176,488	179,136	181,837
GASTOS		89,873	83,533	83,892	83,609	83,982
TOTAL EGRESOS		240,477	257,424	260,379	262,744	265,819
UTILIDAD OPERATIVA		10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
GASTOS FINANCIEROS		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UA IMPUESTOS		728	40,992	46,137	51,996	57,269
PARTICIPACIÓN LABORAL		109	6,149	6,921	7,799	8,590
UTILIDAD ANTES IR		619	34,843	39,217	44,196	48,679
IMPUESTO A LA RENTA		136	7,665	8,628	9,723	10,709
UTILIDAD NETA		482	27,178	30,589	34,473	37,970
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		482.5	27,178	30,589	34,473	37,970
Gastos Financieros		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		17,892	42,613	44,050	45,310	46,832
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos fijos		(55,483)				
Activos intangibles		(7,675)				
Capital de trabajo		(75,924)				
Variaciones de (CT)		16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
TOTAL FCI		(139,082)	16,847	8,025	(1,041)	(1,062)
FC LIBRE		(139,082)	34,740	50,638	44,269	45,770
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		83449				
Egresos (pago principal)		(16690)	(16690)	(16690)	(16690)	(16690)
Gastos Financieros (Interés)		(9872)	(7898)	(5923)	(3949)	(1974)
TOTAL FCD		83,449	(26,562)	(24,587)	(20,639)	(18,664)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		(55,633)	8,178	26,050	20,416	27,106
FC SOCIOS ACUMULADO			8,178	34,228	54,644	105,380
Perpetuidad FCS						164,823
FC SOCIOS con perpetuidad		(55,633)	8,178	26,050	20,416	191,929
FC SOCIOS Acumulado con perpetuidad		(55,633)	(47,455)	(21,405)	(989)	214,570

10.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde los costos totales son cubiertos por los ingresos, la fórmula de cálculo es la siguiente:

$PE(Q) = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$	Fórmula 2: Cálculo punto de equilibrio (Burbano, 2005, p. 78)
--	---

Para alcanzar el punto de equilibrio es necesario vender un total de 181,525 “packs” del producto por un valor de U\$D 232,724, el punto de equilibrio se alcanza con las primeras ventas del mes 12 según la proyección de ventas para el primer año. (Tabla: 59), (Figura: 39).

Tabla 59: Punto de equilibrio U\$D y cantidades

Punto de Equilibrio					
Cantidad	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingresos	Beneficio
181,518	134,413	98,307	232,721	232,715	(5)
181,519	134,413	98,308	232,721	232,717	(4)
181,520	134,413	98,308	232,722	232,718	(4)
181,521	134,413	98,309	232,722	232,719	(3)
181,522	134,413	98,309	232,723	232,721	(2)
181,523	134,413	98,310	232,723	232,722	(1)
181,524	134,413	98,311	232,724	232,723	(1)
181,525	134,413	98,311	232,724	232,724	(0)
181,526	134,413	98,312	232,725	232,726	1
181,527	134,413	98,312	232,725	232,727	1
181,528	134,413	98,313	232,726	232,728	2
181,529	134,413	98,313	232,727	232,729	3
181,530	134,413	98,314	232,727	232,731	4

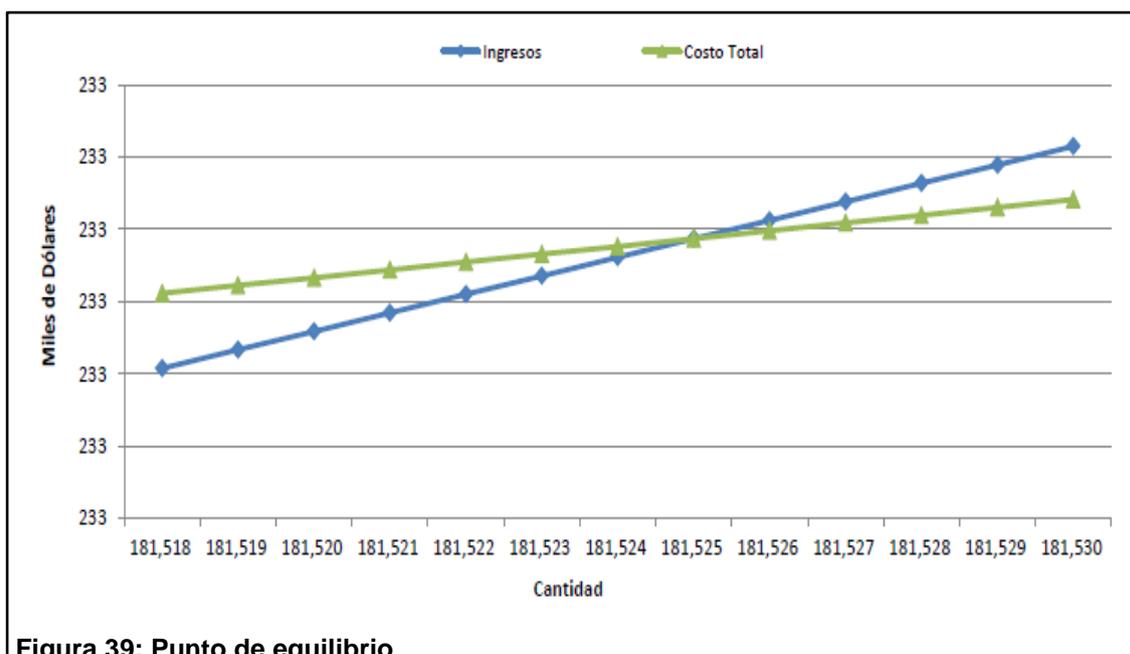


Figura 39: Punto de equilibrio

Realizando un análisis de sensibilidad respecto al precio de venta proyectado se concluye que el precio de venta puede bajar hasta en un 6.41% para que el proyecto siga siendo rentable, es decir el VAN del proyecto se haga cero y la TIR se iguale a la tasa exigida por los inversionistas ($K_e=15.20\%$).

10.9 Control de costos importantes

10.9.1 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se probó hasta qué punto las variables pueden sufrir una modificación hasta que el VAN del proyecto sea mayor o igual a cero, es decir hasta que la TIR del proyecto sea igual o mayor a la tasa de descuento exigida por los inversionistas ($K_e=15.20\%$). La siguiente tabla muestra los porcentajes máximos en los que puede variar cada variable para que el proyecto siga siendo rentable:

Tabla 60: Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Costos	10.55%
Gastos	21.70%
Precio de Venta	-6.41%
Cantidad	-5.60%

Los cambios en el estado de resultados y el flujo de efectivo ante una variación combinada de las principales variables se puede ver (Anexo 19), escenarios pesimista, esperado y optimista.

10.9.2 Índices financieros

10.9.2.1 Índices de liquidez

Los índices de liquidez muestran la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones, como se puede observar los índices son bastante buenos y muy altos en los últimos años de la evaluación, esto debido a que los flujos libres se han reinvertido con el fin de preservar la salud financiera de la empresa ante cualquier eventualidad o inversión extra que se requiera.

Tabla 61: Índices de liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ					
AÑO	1	2	3	4	5
Razón Ácida	2.47	3.10	3.85	4.71	13.95
Liquidez (AC/PC)	2.86	3.50	4.25	5.11	14.95

10.9.2.2 Índices de rentabilidad

La rentabilidad sobre las ventas en el primer año es bajo debido a la que es una empresa nueva y tiene que pasar a través de una curva de aprendizaje hasta lograr niveles aceptables de ventas que permitan bajar los costos fijos por unidad producida. A medida que la empresa se posiciona y logra niveles aceptables de ventas la rentabilidad sobre las ventas se incrementa hasta un 11.64% en el año 5.

El rendimiento sobre las inversiones (ROI), es bajo en el primer año sin embargo para los restantes 4 años los rendimientos son bastante atractivos llegando hasta 68.2%, es decir USD 0.62 por cada dólar invertido.

La eficiencia de la utilización de activos para generar ganancias (ROA), es de USD 0.079 por cada dólar invertido en el año uno, en el año 2 se alcanza la

maxima eficiencia y se estabiliza en los ultimos años rindiendo U\$D 0.30 por cada dólar invertido en la empresa.

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE), muestran rendimientos bastante aceptables considerando que este indice muestra los rendimientos netos sobre el total de patrimonio (capital social + utilidades retenidas), los rendimientos indican retornos aceptables considerando que no se han pagado dividendos.

Tabla 62: Índices de rentabilidad

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
AÑO	1	2	3	4	5
Rentabilidad sobre Ventas	0.19%	8.87%	9.79%	10.82%	11.68%
ROI	0.9%	49.0%	55.1%	62.1%	68.4%
ROA	7.9%	33.9%	32.9%	31.7%	30.0%
ROE	0.9%	32.6%	26.9%	23.2%	20.4%

10.9.2.3 Índices de desempeño

Los inventarios rotan entre 12 veces el primer año y llegan a 16 veces el quinto año, es decir en promedio el tiempo que los inventarios se demoran en ser vendidos es de 30 días para el primer año y en promedio de 22 para los siguientes 4 años.

Las cuentas por cobrar rotan en promedio 6 veces al año, es decir las ventas a credito son a 60 días.

Tabla 63: Índices de desempeño

ÍNDICES DE DESEMPEÑO					
AÑO	1	2	3	4	5
Rotación de inventarios	14.25	16.13	16.05	15.97	15.90
Rotación de inventarios (días)	25.61	22.62	22.74	22.85	22.96
Rotación cuentas por cobrar	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Rotación cuentas por cobrar (días)	60.83	60.83	60.83	60.83	60.83

10.10 Valuación

Se realiza la valuación del proyecto apalancando y desapalancado para medir el efecto del apalancamiento en los flujos de efectivo que arroja el proyecto.

Las tasas de descuento que se utilizan para la valuación se calcularon utilizando el modelo CAPM y son:

- Ke en el caso del escenario desapalancado.
- Costo promedio ponderado de capital (CPPC), en el caso del escenario apalancado.

Tabla 64: Tasas de descuento del proyecto

CÁLCULO TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	10.79%	15.20%
Kd	11.83%	0.00%
Ke	15.20%	15.20%
Rf	2.47%	2.47%
Bd	0.71	0.71
Ba	0.85	0.85
(Rm-Rf)	12.25%	12.25%
Deuda	60%	0%
Patrimonio	40%	100%
EMBI	4.03%	4.03%

Las dos tasas incluyen los siguientes componentes:

- Tasa de libre riesgo (Rf).
- Beta apalancado (Ba) y desapalancado (Bd).
- Prima de riesgo de mercado (Rm-Rf).
- Tasa de interés PYMES para el caso del escenario apalancado (Kd).
- Riesgo país (EMBI).

Para el cálculo de “la prima de riesgo de mercado”, se consideró las variaciones porcentuales del índice bursátil “SP500” de los últimos 36 meses (3 años), corregido por el índice de precio de mercado IPC, (Sapag, 2008, pp. 356-358).

Metodología de cálculo de las tasas del descuento del proyecto (Anexos 20, 21).

10.10.1 Valuación de proyecto desapalancado

Tabla 65: Flujo de efectivo escenario desapalancado

	FLUJO DE CAJA					
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
COSTOS		150,604	173,891	176,488	179,136	181,837
GASTOS		89,873	83,533	83,892	83,609	83,982
TOTAL EGRESOS		240,477	257,424	260,379	262,744	265,819
UTILIDAD OPERATIVA		10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
UA IMPUESTOS		10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
PARTICIPACIÓN LABORAL		1,590	7,333	7,809	8,392	8,887
UTILIDAD ANTES IR		9,010	41,556	44,252	47,553	50,357
IMPUESTO A LA RENTA		1,982	9,142	9,735	10,462	11,079
UTILIDAD NETA		7,028	32,414	34,516	37,091	39,279
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		7,028	32,414	34,516	37,091	39,279
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		14,566	39,952	42,054	43,980	46,167
INVERSIONES	(139,082)	0	0	0	0	0
Variaciones de CT		16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
TOTAL FCI	(139,082)	16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
FC LIBRE	(139,082)	31,413	47,976	41,033	42,938	45,105
Perpetuidad FCL						301,204
FC LIBRE con perpetuidad	(139,082)	31,413	47,976	41,033	42,938	346,309
FC LIBRE Acumulado	(139,082)	(107,669)	(59,693)	(18,660)	24,278	370,587
VAN	146,268					
Max Exposición	(139,082)					
TIR	39.53%					
Ke	15.20%					
Período de Recuperación	3.43					

10.10.2 Valuación del proyecto apalancado

Tabla 66: Flujo de caja escenario apalancado

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
COSTOS		150,604	173,891	176,488	179,136	181,837
GASTOS		89,873	83,533	83,892	83,609	83,982
TOTAL EGRESOS		240,477	257,424	260,379	262,744	265,819
UTILIDAD OPERATIVA		10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
GASTOS FINANCIEROS		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
U IMPUESTOS		728	40,992	46,137	51,996	57,269
PARTICIPACIÓN LABORAL		109	6,149	6,921	7,799	8,590
UTILIDAD ANTES IR		619	34,843	39,217	44,196	48,679
IMPUESTO A LA RENTA		136	7,665	8,628	9,723	10,709
UTILIDAD NETA		482	27,178	30,589	34,473	37,970
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		482.5	27,178	30,589	34,473	37,970
Gastos Financieros		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		17,892	42,613	44,050	45,310	46,832
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos fijos	(55,483)					
Activos intangibles	(7,675)					
Capital de trabajo	(75,924)					
Variaciones de (CT)		16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
TOTAL FCI	(139,082)	16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
FC CAPITAL	(139,082)	34,740	50,638	43,029	44,269	45,770
Perpetuidad						460,014
FCC CON PERPETUIDAD	(139,082)	34,740	50,638	43,029	44,269	505,784
FCC ACUMULADO CON PERPETUIDAD	(139,082)	(104,342)	(53,705)	(10,676)	33,593	539,377
VAN	297,634					
Max. Exposición	(139,082)					
TIR	48.37%					
CPPC	10.79%					
Período de recuperación	3.2					

El escenario apalancado claramente ofrece un mejor rendimiento ya que ofrece una TIR más alta (48.28%), que en el caso del escenario desapalancado (39.44%).

11: PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1 Financiamiento deseado

La inversión total para el proyecto es de U\$D 139,082 repartidos de la siguiente manera:

Tabla 67: Financiación deseada

FINANCIACIÓN DESEADA			
Activo Fijo	\$	55,483	39.89%
Activo Intangible	\$	7,675	5.52%
Capital de Trabajo	\$	75,924	54.59%
TOTAL	\$	139,082	100%

11.2 Estructura de capital y deuda

Tabla 68: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL			
Prestamo		83,449.20	60%
Capital propio		55,632.80	40%
Total		139,082.00	100%

11.3 Capitalización

La capitalización accionarial de la empresa se reparte de la siguiente manera:

Tabla 69: Capitalización societaria

CAPITALIZACIÓN			
Accionistas	Aporte	Participación	
Socio 1	\$	22,632.80	41%
Socio 2	\$	17,000.00	31%
Socio 3	\$	16,000.00	29%
Total	\$	55,632.80	100%

Son tres accionistas principales, aunque de necesitarse financiamiento externo la estructura de la compañía facilita la venta de acciones en caso de necesitar fondos para cualquier eventualidad o planes de expansión de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que durante los cinco años de evaluación no se repartirán dividendos, estos se capitalizaran con el fin de mantener la liquidez y salud financiera de la empresa.

11.4 Uso de fondos

El uso de fondos en activos fijos. (Tabla: 70)

Uso de fondos en intangibles. (Tabla: 71)

El detalle de uso de fondos del capital de trabajo U\$D 75,924 ver (Tabla: 57).

Tabla 70: Uso de fondos activos fijos

ACTIVOS FIJOS	
Muebles y Enseres	\$ 3,990.75
Equipos de Computo	\$ 1,948.00
Maquinaria	\$ 49,414.82
Equipos de Oficina	\$ 128.96
Total	\$ 55,482.53

Tabla 71: Uso de fondos activos intangibles

ACTIVOS INSTANGIBLES	
Constitucion de Compañía	\$ 1,175.64
Permisos Ministerios	\$ 4,935.76
IEPI	\$ 464.00
Permisos Municipales	\$ 300.00
Software	\$ 800.00
Total	\$ 7,675.40

11.5 Retorno para el inversionista

Los flujos del proyecto para el accionista en el escenario esperado apalancado dan un Van de U\$D 92,477 y una TIR de 48.03% lo que muestra claramente que el proyecto es viable y capaz de ofrecer rentabilidad a sus accionistas por sobre la tasa exigida.

La tasa de descuento utilizada para evaluar los flujos resultantes para los accionistas es de ($K_e=15.20\%$).

Tabla 72: Flujo de caja inversionistas

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
COSTOS		150,604	173,891	176,488	179,136	181,837
GASTOS		89,873	83,533	83,892	83,609	83,982
TOTAL EGRESOS		240,477	257,424	260,379	262,744	265,819
UTILIDAD OPERATIVA		10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
GASTOS FINANCIEROS		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UIMPUESTOS		728	40,992	46,137	51,996	57,269
PARTICIPACIÓN LABORAL		109	6,149	6,921	7,799	8,590
UTILIDAD ANTES IR		619	34,843	39,217	44,196	48,679
IMPUESTO A LA RENTA		136	7,665	8,628	9,723	10,709
UTILIDAD NETA		482	27,178	30,589	34,473	37,970
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		482.5	27,178	30,589	34,473	37,970
Gastos Financieros		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		17,892	42,613	44,050	45,310	46,832
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos fijos	(55,483)					
Activos intangibles	(7,675)					
Capital de trabajo	(75,924)					
Variaciones de (CT)		16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
TOTAL FCI	(139,082)	16,847	8,025	(1,021)	(1,041)	(1,062)
FC LIBRE	(139,082)	34,740	50,638	43,029	44,269	45,770
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	83449					
Egresos (pago principal)		(16690)	(16690)	(16690)	(16690)	(16690)
Gastos Financieros (Interés)		(9872)	(7898)	(5923)	(3949)	(1974)
TOTAL FCD	83,449	(26,562)	(24,587)	(22,613)	(20,639)	(18,664)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(55,633)	8,178	26,050	20,416	23,630	27,106
FC SOCIOS ACUMULADO		8,178	34,228	54,644	78,274	105,380
Perpetuidad FCS						164,823
FC SOCIOS con perpetuidad	(55,633)	8,178	26,050	20,416	23,630	191,929
FC SOCIOS Acumulado	(55,633)	(47,455)	(21,405)	(989)	22,642	214,570
VAN	92,477					
Max Exposición	(55,633)					
TIR	48.03%					
Ke	15.20%					
Período de Recuperación	3.04					

12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- La demanda de alimentos precocidos congelados está en pleno crecimiento, son uno de los alimentos más demandados a nivel mundial debido a su facilidad y rapidez para ser preparados por lo que se convierten en una gran oportunidad de negocio.
- El mercado de alimentos en la ciudad de Quito está dominado por los supermercados que poseen el 70% de participación, el restante 30% lo comparten los detallistas.
- Es una industria dominada por pocos y grandes participantes en promedio 25 establecimientos registrados según datos del INEC.
- La rivalidad entre competidores es muy fuerte razón por la que es mejor competir por diferenciación y no por precio.
- El poder de negociación del consumidor es alto debido a la amplia variedad de sustitutos que ofrece el mercado.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, en promedio se pueden encontrar más de tres proveedores por insumo lo cual abre posibilidades para negociar precios y condiciones más convenientes entre las partes.
- Es un mercado creciente como muestran los datos del INEC según los cuales la tasa de crecimiento promedio poblacional de la ciudad de Quito es de 2% de manera que se espera que la demanda a partir del tercer año crezca por lo menos a ese ritmo.
- La constitución de la compañía es como C.A., esto con el fin de abrir una opción de financiamiento a futuro para nuevos accionistas de una manera más rápida y ágil que lo que ofrece una figura de responsabilidad limitada.
- Como se pudo apreciar en la investigación de mercados el acceso a un supermercado el primer año sería difícil por ser un producto nuevo, razón por la que esta opción se considera a partir del segundo año y la opción para ingresar al mercado durante el primer año serían los detallistas.

- Al ser una empresa nueva se necesita invertir los escasos recursos de la mejor manera posible, uno de los gastos clave es la publicidad que tiene que causar el mayor impacto visual posible y al menor costo estas condiciones se cumplen a través de publicidad móvil y fija según se detalla en el plan de marketing de alto impacto y bajo coste.
- En una industria dominada por pocas y grandes empresas no es buena idea competir por costos ya que una empresa pequeña no tiene la misma cantidad de recursos y economías de escala que una grande de manera que la mejor forma para entrar a competir en una industria de este tipo es por diferenciación, buscando cubrir necesidades que las empresas ya existentes no han cubierto o buscando crear nuevas necesidades y de esta manera evitar una guerra de precios que a la larga sería muy difícil de sostener para una empresa que empieza.
- Tanto en la investigación de mercados cuantitativa “57% estaría dispuesto a consumir el producto” y cualitativa (sesión de grupo de enfoque), se superaron las expectativas en cuanto a la aceptación del producto, tanto aquellos que han probado la carne de pato como los que no lo habían hecho antes, expresaron que los nuggets de pato superaban a los nuggets de pollo en sabor y calidad; se concluye que el producto tendría una buena aceptación por parte del consumidor y es una buena oportunidad de negocio.
- Después de la segmentación el mercado objetivo fue de 27,912 potenciales consumidores que representan el 1.25% de la población total de la ciudad de Quito, segmento que agrupa a aquellos que consumirían el producto porque les gusta la carne de pato, con este pequeño porcentaje de consumidores el proyecto es factible pero no hay que dejar de lado que otros consumidores que no están definidos dentro de este segmento también estén dispuestos a consumir el producto.
- El potencial que tiene la industria de alimentos es muy atractivo ya que ha sido una de las que más ha crecido en los últimos años, la creación de nuevos productos fáciles, ricos e innovadores son una gran

oportunidad de negocio que en el mediano plazo la empresa pretende aprovechar en un mercado que está en pleno crecimiento.

- Las inversiones son uno de los principales obstáculos para emprender, razón por la que en este proyecto se decidió arrendar las instalaciones de la planta mediante contrato a 5 años para disminuir considerablemente las inversiones iniciales.
- La tasa de CPPC y la K_e han sido calculadas teniendo en cuenta el riesgo país, las betas del mercado, la tasa de libre riesgo y prima de riesgo de mercado para obtener tasas que representen una recompensa por el riesgo asumido de la inversión, lo más adecuada posible a las condiciones de este mercado.
- La empresa tiene indicios de liquidez muy superior a uno lo que indica que está en capacidad de cubrir sus obligaciones.
- El escenario apalancado muestra mejores rendimientos que el no apalancado.
- Los flujos para los inversionistas en el escenario normal apalancado tienen una TIR de 48.03%, un VAN de U\$D 92,477 con una tasa de descuento de $K_E = 15.20\%$, con un VAN muy superior a cero por lo tanto el proyecto es viable y los rendimientos están por encima de lo exigido por los inversionistas.

12.2 Recomendaciones

- Cumplir con la normativa INEN, así como las exigencias y requisitos para las BPM.
- Mantener negociaciones para la entrada del producto a supermercados lo más pronto posible ya que estos poseen la mayor cantidad de participación en de mercado de alimentos y los márgenes comerciales que exigen son menores que en otros canales de distribución.
- Competir por diferenciación es la mejor estrategia ya que esto conlleva menor competencia con las grandes empresas ya establecidas.

- Firmar contratos de provisión de materias primas que contengan condiciones claras de calidad, volumen y precio para evitar el desabastecimiento, así como tener una base de datos de posibles proveedores sustitutos.
- Control constante de las condiciones en las que el distribuidor entrega el producto ya que de este depende que el producto mantenga su calidad hasta llegar a la mesa del consumidor.
- Participar en la mayor cantidad de ferias que den a conocer el producto a la mayor cantidad de consumidores.
- Implementar el proyecto apalancado que es el que ofrece mejores retornos.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2013). *ARCOSA asume gestión de permisos de funcionamiento*. Recuperado el 28 de marzo de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/tag/arcsa/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2013). *Instructivos y formularios de permisos de funcionamiento*. Recuperado el 28 de marzo de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/instructivos-y-formularios-de-permisos-de-funcionamiento-arcsa/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Instructivo para obtener permisos de funcionamiento de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. Recuperado el 26 de junio del 2014 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/instructivo-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-actualizado.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2013). *Obligatoriedad de buenas prácticas de manufactura para industrias que manufacturen alimentos*. Recuperado el 12 de enero de 2013 de http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/sistema_inocuidad_alimentos/instructivo_para_las_inspecciones_BPM.pdf
- Agencia de noticias ANDES. (2012). *La industria ecuatoriana podrá renovar maquinaria con créditos desde \$ 50.000*. Recuperado 08 de mayo de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/1012.html>
- Alonso, E. Varela, G. Anchón, M. y García, A. (2012). *Alimentos Precocinados*. Recuperado el 12 de abril de 2014 de http://www.infoalimentacion.com/documentos/alimentos_precocinados2.htm
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 18 de diciembre de 2013 de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo->

Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf

Banco Central del Ecuador. (2001 - 2013) *Boletín Cuentas Nacionales Trimestrales N.86*. Recuperado el 08 de mayo de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Banco Central del Ecuador. (2009 - 2013). *Boletín mensual: Evolución de volumen de crédito y tasas de interés*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201404.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2014). *Boletín mensual de volumen de crédito y variación de tasas de interés*. Recuperado el 12 de mayo de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201404.pdf>

Brealey, R., Myers, S. y Marcus, A. (2004). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (4.^a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Burbano, J. (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. (3.^a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Camara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. (2014). *Expoalimentar Ecuador 2015 / Segunda muestra Alimentos, maquinarias y bebidas*. Recuperado el 06 de diciembre de 2014 de <http://www.expoalimentar.com.ec/precios.html>.

Chavez, R. (2009). *Mercado ecuatoriano evoluciona junto a la economía mundial*. Recuperado el 06 de abril de 2013 de [//www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi27.htm](http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi27.htm).

Corporación Andina de Fomento. (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de <http://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>

- Corporación Financiera Nacional. (2014). *Apoyamos el cambio de la matriz productiva del país/ Financiamiento estratégico*. Recuperado el 05 de febrero de 2014, http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=597&Itemid=807
- Corporación Favorita C.A. (2014). *Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita*. Recuperado el 04 de enero 2014 de <https://www.slf.com.ec/b2b/inicio.do#>
- Cukmi. (2013). *10 tendencias en la compra de alimentos para 2013*. Supermarketnews, Recuperado el 28 de marzo del 2013 de <http://cukmi.com/10-tendencias-en-la-compra-de-alimentos-para-2013/>).
- Cuerpo de bomberos DMQ. (2014). *Permisos de funcionamiento*. Recuperado el 26 de junio del 2014 de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Departamento de agricultura FAO. (2012). *Lista Mundial de Vigilancia para la Diversidad de los Animales Domésticos*. Recuperado 8 de mayo del 2013 de <http://www.fao.org/docrep/v8300s/v8300s07.htm>
- Diario El Comercio. (2010). *El pato es rico en proteína y potasio*. Recuperado el 27 de abril de 2013 de http://www.elcomercio.com/sociedad/pato-rico-proteina-potasio_0_386961316.html
- Diario El Universo. (2012). Solo subcentros dan certificado ocupacional. Recuperado el 12 de enero de 2013 de <http://www.eluniverso.com/2012/12/17/1/1445/solo-subcentros-dan-certificado-ocupacional.html>
- EROSKI CONSUMER. (2009). *El pato*. Recuperado 06 de mayo de 2013 de <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/guia-alimentos/carnes-huevos-y-derivados/2006/10/04/156074.php>

El Sitio Avícola. (2012). *Tendencias Avícolas Mundiales 2012: Asia, China dominan la producción mundial de carne de pato y ganso*. Recuperado el 05 de abril de 2014 de <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2270/tendencias-avacolas-mundiales-2012-asia-china-dominan-la-produccion-mundial-de-carne-de-pato-y-ganso>

Fajardo, I. (2008). *Alimentos seguros: guía básica sobre seguridad alimentaria*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Franklin, E. (2009), *Organización de empresas*. (3.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Importadora comercializadora Dipor S.A., *Reseña histórica Dipor S.A.*, Recuperado el 06 de diciembre del 2014 de <http://www.dipor.com/quienes.php>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón*. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Resultado de encuesta de ingresos y gastos 2010*. Recuperado 08 de junio de 2013 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Encuesta Nacional de Ingresos y gastos 2011*. Recuperado 08 de junio de 2013 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=e

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Recuperado el 26 de junio de 2013 de

<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Infoeconomía / Análisis sectoriales*. Recuperado el 23 de diciembre de 2013 de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/infoe.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Encuesta de Manufactura y Minería Tomo 1*. Recuperado el 09 de mayo de 2014 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=134

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Censo de población y vivienda 2010*. Recuperado el 05 de abril de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2011). *NTE INEN 1334-1 (Spanish): Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. Parte 1. Requisitos*. Recuperado el 05 de abril de 2014 de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1334.1.2011.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2011). *NTE INEN 1334-2 (Spanish): Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. Parte 2. Rotulado nutricional. Requisitos*. <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1334.2.2011.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). *NTE INEN 1338 (2012) (Spanish): Carne y productos cárnicos. Productos cárnicos crudos, productos cárnicos curados-madurados y productos cárnicos precocidos-cocidos. Requisitos*. Recuperado el 05 de abril de 2014 de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1338.2012.pdf>

Innova Market Insights. (2012). *Tendencias en comidas listas*. Recuperado 06 de abril de 2013 de <http://www.granotec.com/ecuador/new/20120515124708/>

Instituto de la ciudad. (2011). *Conociendo Quito, estadísticas de distrito metropolitano*. Recuperado el 04 de abril de 2014 de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/36/boletin1.pdf>

- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2014). *Propiedad industrial – Signos distintivos*. Recuperado el 13 de mayo del 2014 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>
- Kotler, P. y Armstrong, G., (2008), *Fundamentos de marketing* (8.^a ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. (11.^a ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores. S.A.
- Lima, T. (2006). *Michael Porter's "Five Forces"*. College of Business and Economics/ California State University. Recuperado el 4 de enero de 2014 de <http://www.cbe.csueastbay.edu/~alima/courses/3551/murdercleaners/fiveforcesporter.htm>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5.^a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Meigs, F., Williams, J., Haka, S. y Bettner, M. (2000). *Contabilidad la base para las decisiones gerenciales*. (11.^a ed.). Bogotá, Colombia: Irwin/Mcgraw-hill.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (2009). Guía para elaboración de diagramas de flujo. Recuperado el 06 de abril del 2014 de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Categorización de MIPYMES (Para micro, pequeñas y medianas empresas)*. Recuperado el 26 de junio de 2014 de <http://www.industrias.gob.ec/categorizacion-de-mipymes-para-micro-pequenas-y-medianas-empresas/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Análisis de coyuntura industrial*. Recuperado el 27 de abril de 2014 de

http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis_Coyuntura_Marzo_2013.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Informe de Coyuntura Industrial*. Recuperado el 08 de febrero de 2014 de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis_Coyuntura_Marzo_2013.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 05 de abril de 2014 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/reglamento-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2013). Plazos de cumplimiento del Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de alimentos. Recuperado el 05 de abril de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2011). *Boletín estadístico mensual*. Recuperado el 04 de abril de 2014 de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/36/boletin1.pdf>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. (2005). *La distribución alimentaria en el Ecuador*. Quito, Ecuador.

Oficina económica y comercial de la embajada de España en Quito. (2013). *Canales y estrategias de distribución en Ecuador*. Recuperado el 4 de enero de 2014 de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4506539>

Orrego, C. (2003). *Procesamiento de alimentos*. (1.ª ed.). Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia: Centro de publicaciones Universidad

Nacional de Colombia sede Manizales.

Reglamento de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados.

Decreto ejecutivo 3253. (2002). Quito, Ecuador: Recuperado el 23 de mayo del 2014, http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/sistema_inocuidad_alimentos/REGLAMENTO_DE_BUENAS_PRACTICAS_DE_MANUFACTURA_PARA_ALIMENTOS_%20PROCESADOS-1.pdf

Revista Líderes. (2013). *Las más respetadas del Ecuador 2013*. Recuperado el 17 de diciembre del 2014 de http://www.revistalideres.ec/empresas/especial-Revista_Lideres-empresas-2013_0_1015098481.html

Revista Sí se puede Ecuador. (2012). *Consumo de Congelados es una Tendencia*. Recuperado el 05 de agosto del 2013 de <http://www.sisepuedeecuador.com/index.php/2012-11-30-18-00-53/economia/item/13904-el-consumo-de-productos-congelados-es-una-tendencia>

Ruano, J. (2013). *Estudios de mercado: La distribución alimentaria en Ecuador*. Oficina económica y comercial de la embajada de España en Quito.

Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. (5.^a ed.). México. D.F.: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. (1.^a ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Servicios Ciudadanos MDMQ. (2014). *Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas*. Recuperado el 10 de junio del 2014 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html?showall=&limitstart>

Thompson, I. (2009). *El empaque*. Recuperado el 16 de abril del 2014 de <http://www.marketing-free.com/producto/empaques.html>

ANEXOS

ANEXO 1

PARTICIPANTES SECIÓN DE GRUPO

- Cristina Pinto (24 años).
- Cristian Granja (27 años).
- Escarlet Álvarez (10 años).
- Fanny Alvarez (48 años).
- Franklin Beltrán (30 años).
- Maribel Tutillo (55 años).
- Mariana Chimbo (53 años).
- Rene Andrade (43años).
- Richard Andrade (23 años).
- Santiago Andrade (24 años).

MÉTODOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO LA SESIÓN DE GRUPO (DE ENFOQUE)

La sesión de grupo de enfoque se llevó a cabo como recomienda (Malhotra, 2008, pp. 145-147), en un atmosfera relajada, participaron 11 personas en un atmosfera relajada, con un moderador que guio la conversación.

- El primer paso fue invitar a los participantes a que se presenten y de esta manera romper el hielo.
- Se les explicó el motivo de la sesión de grupo para que cada participante tuviera claro la temática de la sesión y que sería grabada en video.
- A continuación el moderador procedió a presentar el producto e invitar a los participantes que lo degusten e iniciar la discusión guiada por el moderador para obtener toda la información necesaria.
- Una vez que se escucharon todas las opiniones de los participantes y se discutió sobre los pros y contras del producto.
- A continuación se procedió a preguntar a los participantes si tenían alguna inquietud respecto al producto, se aclaró cualquier inquietud y se culminó con un agradecimiento a todos los asistentes.

ANEXO 2

PREGUNTAS REALIZADAS EN ENTREVISTAS A EXPERTOS

Característica de las entrevistas.- las entrevistas con expertos fueron de sesión corta y con preguntas puntuales, para obtener datos específicos y no alargar innecesariamente la entrevista.

Entrevista experto No. 1: Sebastián Tejada – Chef supervisor grupo Hanaska

- ¿Ha tenido algún tipo de experiencia en la preparación de esta carne para ofrecerla a público?
- ¿Qué tipo de aceptación cree usted que tiene esta carne? Y ¿Qué aceptación cree que podría tener algún producto procesado?
- ¿Qué inconveniente encuentra usted para ofrecer productos preparados con carne de pato al público?
- ¿Qué segmento de los consumidores de ciudad de Quito cree usted que tendría más aceptación del producto?

Entrevista experto No. 2: Sr Víctor Sánchez – Propietario distribuidora de productos de consumo masivo

- ¿Qué canal de distribución considera el más apropiado para colocar el producto?
- ¿Cuáles son los márgenes comerciales que cobra un distribuidor al productor en este tipo de alimentos?
- ¿Cuál es la mejor estrategia para distribuir el producto en los detallistas?
- ¿Dificultades que pueden ocurrir con el distribuidor?

Entrevista experto No. 3: Sra. Elcira Pinto Vaca – Propietaria tienda de barrio

- ¿Qué nivel de demanda tiene los alimentos precocidos congelados a diario en una tienda de barrio?

- ¿Cuáles son las presentaciones que tienen más demanda? ¿Familiares o individuales?
- ¿Cuál es el margen comercial que aplica a estos alimentos?
- ¿Cuáles son los plazos o crédito que obtienen por parte del distribuidor?

Entrevista experto No. 4: Ing. Eduardo Intriago – Proveedor Supermercados la Favorita y Magda Espinoza

- ¿Qué tan complicada es la entrada a una cadena de supermercados?
- ¿Cuál fue el principal obstáculo para entrar a una cadena de supermercados?
- ¿Cuál fue la razón por la que aceptaron el producto en la cadena de supermercados?
- ¿Cuál es el margen comercial que la cadena de supermercados le exige por su producto?

ANEXO 3

MODELO DE ENCUESTA APLICADA

ENCUESTA PARA EVALUAR FACTIBILIDAD DE INTRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO ALIMENTICIO AL MERCADO QUITEÑO

Buenos días/tardes, mi nombre es ALEX PINTO; soy estudiante de la Universidad de las Américas mi matrícula es 106705.

El propósito de esta encuesta es medir la factibilidad de un producto precocido- congelado ; para esto necesitamos de su valiosa opinión para por medio de esta determinar la viabilidad de comercializarlo en la ciudad de Quito. Toda la información proporcionada será utilizada únicamente con fines estadísticos y jamás será revelada a ninguna persona, su identidad será mantenida en el anonimato.

CUESTIONARIO

1. ¿Consumes alguno de estos alimentos precocidos-congelados ? Marque las opciones de su preferencia

a) Nuggets de pollo	
b) Bolitas de pescado	
c) Deditos de pescado	
e) Camarones apanados	
f) Cecina de carne apanada	
g) Alitas BBQ	
h) Otro.....	

2. ¿Por qué razón consume este tipo de alimentos?

a) Son deliciosos	
b) Son fáciles de preparar	
c) Son rápidos preparar	
d) Son nutritivos	
d) Son económicos	
e) Otro:	

3. ¿Con qué frecuencia consume este tipo de alimentos?

a) Una vez por año	
b) Una vez al mes	
c) Cada 15 días	
d) Una vez por semana	
e) Más de una vez por semana	
f) Otra opción	

4.- ¿Cuándo compra estos productos; para cuántas personas compra usted?

a) Solo para usted	
b) Para 2 personas	
c) Para 3 personas	
d) Para 4 personas	
e) Parapersonas	

5.- ¿Cuántos nuggets consume en una comida, cuando prepara este alimento en casa?

a) Un Nugget	
b) Dos Nuggets	
c) Tres Nuggets	
d) Cuatro Nuggets	
e) Cinco Nuggets	
f)Nuggets	

6. Los Nuggets que actualmente se consiguen en los supermercados son de pollo. ¿ los consumiría si estos están hechos de carne de pato?

SI NO

¿Por qué?: _____

7. ¿Sabía usted?. Que la carne de pato destaca además de por su delicioso sabor, por ser un alimento rico en proteínas, sodio, potasio, calcio, fósforo, hierro y sobre todo en vitaminas hidrosolubles del complejo B como la tiamina, niacina, B12 y riovofabina que son indispensables para la prevención de la anemia perniciosa.

Sabiendo estos beneficios. ¿Consumiría productos hechos de carne de pato?

SI NO

¿Porqué?: _____

8.- ¿Cuál considera el lugar más apropiado para adquirir estos alimentos? Señale las que sean de su preferencia

a) Supermercado	
b) Estaciones de servicio	
c) Minimarkets	
d) Tiendas de barrio	
e) Otro.....	

9. ¿Cuál de estas opciones de alimentos prefiere cuando no consume nuggets?

a) Atún	
b) Croquetas de pescado	
c) Deditos de pescado	
e) Camarones apanados	
f) Carne de res	
g) Pollo	
h) Filete de pollo apanado	
h) Sardinias	
h) Pescado	
h) Embutidos	
h) Carne de cerdo	
i) Otra opción que se le ocurra.....	

10. ¿Qué presentación del producto le parece la más adecuada? Marque las opciones que sean de su preferencia

a) Paquete 8 de Nuggets	
b) Paquete 16 de nuggets	
c) Paquete 30 de nuggets	
d) Otra presentación que le gustaría.....unidades.	

11. ¿Cual es su marca preferida de este tipo de alimentos?

a) Mr. Cook	
b) Fresh fish	
c) Alemán Fish	
e) Plumrose	
f) Real	
g) Otra.....	

12. Al momento de comprar nuggets o alimentos precocidos-congelados ¿Qué considera más importante? Una con una línea de acuerdo al nivel de importancia que tiene para usted cada característica del producto

a) Precio del producto
b) Presentación del producto
c) Marca conocida
d) Calidad del producto
e) Variedad del producto (sabores, cantidades)
f) Presentación del lugar donde compra

Muy importante
Importante
Poco importante
Sin importancia
Le da igual
No lo considera

13. Conociendo los beneficios que tiene la carne de pato. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 16 nuggets de pato (300 gr.)?

a)	\$ 6.00
b)	\$ 5.50
c)	\$ 5.00
c)	\$ 4.50
d)	\$ 4.00

14. Conociendo los beneficios que tiene la carne de pato ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 8 nuggets de pato (130 gr.)?

a)	\$ 2.00
b)	\$ 1.75
c)	\$ 1.50
c)	\$ 1.25
d)	\$ 0.99

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Nombre:		Teléfono:	
Genero:	M() F()	Sector donde vive:	
Edad:		Ocupación:	

!Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 4

PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

BASE DE DATOS PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS		
Materia prima / Insumo	Proveedor principal	Proveedores opcionales
Carne de pato	Dazaca S.A.	Avícola Fernandez S.A.
		Agrodi S.A.
		Avícola Cecilita AVICESAT Cia. Ltda.
Hielo	Hielo San Roque S.A.	Fábrica de hielo Sahara Ice
		Fábrica de hielo "Puro hielo".
Harina de trigo	Moderna alimentos S.A.	Molinera San Luis
		Supermercados Santa María
		Provefru Group
Proteína de soya	Casa comercial Almeida	Aditmaq Cía Ltda.
		Alitecno S.A.
		Granotec S.A.
Leche en polvo	El Ordeño S.A	Productos el Agro Cia. Ltda.
Cebolla en polvo	Alitecno S.A.	Solvesa
		Granotec S.A.
Pimienta blanca	Alitecno S.A.	Solvesa
		Granotec S.A.
Ajo en polvo	Alitecno S.A.	Solvesa
		Granotec S.A.
Mejorador de masa	Minerva S.A.	Abcalsa S.A.
		Levapan S.A.
Salmuera nuggets	Alitecno S.A.	Top Trading S.A.
		Comercial Danesa
Tripolifosfato de sodio	Alitecno S.A.	Solvesa
		Granotec S.A.
Carragenina	Alitecno S.A.	Top Trading S.A.
		Solvesa
Eritorbato de sodio	Alitecno S.A.	Top Trading S.A.
		Granotec S.A.
Ácido ascórbico	Aditmaq Cía. Ltda.	Top Trading S.A.
		Granotec S.A.
Agua	Epmaps	
Miga de pan	Alitecno S.A.	Cris Food S.A.
		Casa comercial Almeida
Batido para apanadura	Alitecno S.A.	Cris Food S.A.
		Aditmaq Cia. Ltda.
Aceite	Provefrut S.A.	Industrias Ales
		Danec S.A.
Empaque primario 16cm x 20 cm	Alitecno S.A.	Flexiplast
		Aditmaq Cia. Ltda.
Empaque secundario 55x23x23 cm.	Cartonera Pichincha Cía. Ltda.	Skan Pack Cia. Ltda
		Conversa S.A.
		Corrucart S.A.

ANEXO 5

MAQUINARIA Y EQUIPOS



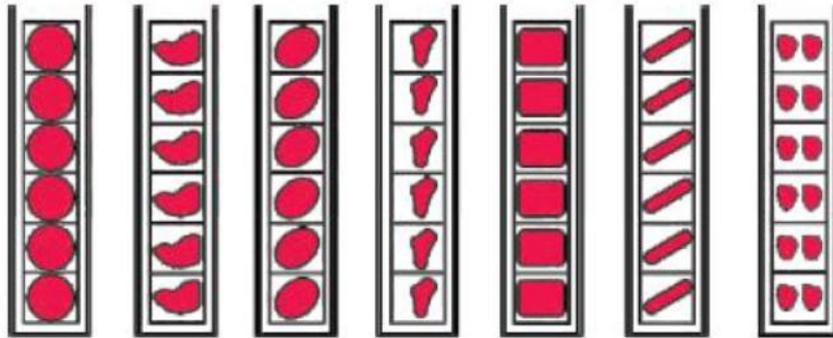
Vendedor: Agroindustrias S.A.

MOLINO CUTTER HARDMAN (72QS650)

CAPACIDAD PARA 50 LITROS, PRODUCCION 1000 KG. HORA, MOTOR DE 2.2 (KW), 220 VOLTS
(TRIFASICO) 60HZ.



Formas a medida del cliente bajo previo requerimiento.



Vendedor: Alitecno S.A.

Formadora de nuggets Hollyc Master procedencia EE.UU.

Producción hasta de 1000 Pzs/h, con placa de molde, 100% acero inoxidable. Sistema automático de alimentación.



DIMENSIONES

	Modulo de batido	Modulo de apanado
Largo	1.2m	1.2m
Ancho	0.9m	0.9m
Alto	1.2m	1.8m

Requerimientos: Energía eléctrica trifásica a 220V - 60Hz.

Nota: Las especificaciones pueden variar sin previo aviso.

Especificaciones

Técnicas:
 Motorreductores de transmisión: 0.37kW, 220V trifásica 60Hz, 1.5A.
 Motoventiladores: 1/3HP, 220V trifásica 60Hz, 0.8A.
 Motorreductor elevador de canchilones.
 Modulo de apanado: 0.37kW, 220V trifásica 60Hz, 1.75A.
 Motobomba de batido en acero AISI 316, 0.4HP, 1.5A.



Vendedor: Alitecno S.A.
Linea de apanado continuo
 Procedencia: Colombia.



Vendedor: Agroindustrias S.A.
Freidora Americana A Gas Industrial Cecilware Gf-28

28 Libras de capacidad de aceite, 2 canastas de acero inoxidable de hasta 60 lbs. De capacidad.



Vendedor: Cora Refrigeración

Camaras de congelación

Camaras de congelación: unidades de congelación marca Zanotti, congelación entre -16C°y - 21C°



Vendedor: Megafrió S.A.

Aire acondicionado

Split LG INVERTER V 12000 BTU (VM122CE)

HIDROLAVADORA ALTA PRESIÓN 2.1HP. 2600PSI

porten
Performance & Technology



 [Otra Imagen](#)

Código: PH-0260

Descripción: Hidrolavadora de 2.1 HP eléctrica. 2600 PSI. Incluye: Pistola, lanzadera con doble regulación, lanzadera turbo, cepillo acoplable, manguera de jardín, manguera para lanzadera de 5 metros.

Presentación: Unidad

Peso: 14Kg

\$ 157.15 + IVA

Unidades

Proformar

Características

Especificaciones

Ficha Técnica

Hidrolavadora Porten de alta presión. Motor de 2.1HP - 1.6 KW. Presión de 2600 PSI - 180 BAR. Flujo de 1.8 gal/min - 6.4 l/min, Voltaje 110V - 60Hz. Sus medidas son: 1005x365x375 mm y pesa 19 KG - 41.8 LB. La lanzadera con doble regulación de punto - abanico y de alta o baja presión aumenta la presión, disminuye el consumo de agua y acorta los tiempos de trabajo. Esta hidrolavadora es ideal para trabajo doméstico, lavado de autos, motos, camionetas, patios y demás. Fácil de mover gracias a su diseño compacto, bajo peso y a la incorporación de ruedas. Motor sellado herméticamente logrando mayor desempeño y duración de la máquina con protector térmico para un mejor rendimiento y cuidado del motor. Incluye: Pistola, lanzadera con doble regulación, lanzadera turbo, cepillo acoplable, manguera de jardín, manguera para lanzadera de 5 metros y envase de shampoo. Se recomienda instalar un filtro PFM para que la hidrolavadora tenga un mayor tiempo de vida útil y menos mantenimiento.

Vendedor: Pintulac S.A.

PALETERA HIDRAULICA 3 TONELADAS

MUTHA



Código: MJS-3T

Descripción: Paletera hidráulica de 3 toneladas modelo estandar con base de apoyo reforzada.

Presentación: Unidad

Peso: 3000Kg

\$ 370.00 + IVA

Unidades

Proformar



[Otra Imagen](#)

Características

Especificaciones

Ficha Técnica

Paletera hidráulica MUTH MJS-3T con capacidad de 3 toneladas. Base de apoyo reforzada que evita problemas de flexión. Uñas de alto espesor para una mayor seguridad y resistencia. Triángulo de soporte superior en acero. Bomba de fácil mantenimiento a prueba de fugas.

Vendedor: Pintulac S.A.



SELLADORA DE PEDAL IMPULSO

Modelo operado mediante pedal, ideal para sellar todo tipo de fundas. Sella por impulso para máxima perfección, nitidez de sellado y ahorro de electricidad.

Tipo: Selladora pedal impulso

Modelo: MFS 350

Longitud de sellado (mm): 350

Ancho de sellado: 2.5mm

Instalación eléctrica: 110V/50?60 Hz

Potencia (W): 1200

Dimensiones del equipo (mm) (Largo x ancho x altura):450 x 510 x 880

Peso (kg): 19

ANEXO 6

ESTRUCTURA DE COSTOS DESGLOSADA

DESGLOSE PRECIO CARNE DE PATO			
	Kg. Carne con hueso	Porcentaje recuperable	Kg. Carne deshuesada
Carne con hueso	\$ 4.41	73.80%	5.97

COMPOSICIÓN PORCENTUAL POR NUGGET Y REQUERIMIENTO MATERIA PRIMA AÑO 1					
Materia prima	Composición % nugget	Total requerimiento (kg)	Precio por gramo	Precio por (kg)	Total requerimiento (\$)
Carne de pato	49.00%	12475	\$ 0.0060	\$ 5.97	\$ 74,533.02
Hielo	19.00%	4837	\$ 0.0002	\$ 0.18	\$ 870.70
Harina de trigo	4.70%	1197	\$ 0.0008	\$ 0.75	\$ 903.18
Proteína de soya	4.00%	1018	\$ 0.0011	\$ 1.09	\$ 1,109.00
Leche en polvo	0.80%	204	\$ 0.0044	\$ 4.40	\$ 896.16
Cebolla en polvo	0.06%	15	\$ 0.0085	\$ 8.50	\$ 129.84
Pimienta blanca	0.06%	15	\$ 0.0215	\$ 21.54	\$ 329.03
Ajo en polvo	0.06%	15	\$ 0.0075	\$ 7.50	\$ 114.57
Mejorador de masa	0.05%	13	\$ 0.0038	\$ 3.75	\$ 47.74
Salmuera nuggets	3.60%	917	\$ 0.0030	\$ 3.00	\$ 2,749.59
Tripolifosfato de sodio	0.03%	8	\$ 0.0041	\$ 4.10	\$ 31.31
Carragenina	0.07%	18	\$ 0.0004	\$ 0.35	\$ 6.29
Eritorbato de sodio	0.03%	8	\$ 0.0082	\$ 8.20	\$ 62.63
Ácido ascobico	0.02%	5	\$ 0.0030	\$ 3.00	\$ 15.28
Miga de pan	6.50%	1655	\$ 0.0028	\$ 2.77	\$ 4,583.93
Agua	8.00%	2037	\$ 0.0000	\$ 0.00	\$ 1.47
Batido para apanadura	4.00%	1018	\$ 0.0028	\$ 2.84	\$ 2,892.17
	100.0%	25454			\$ 89,275.91

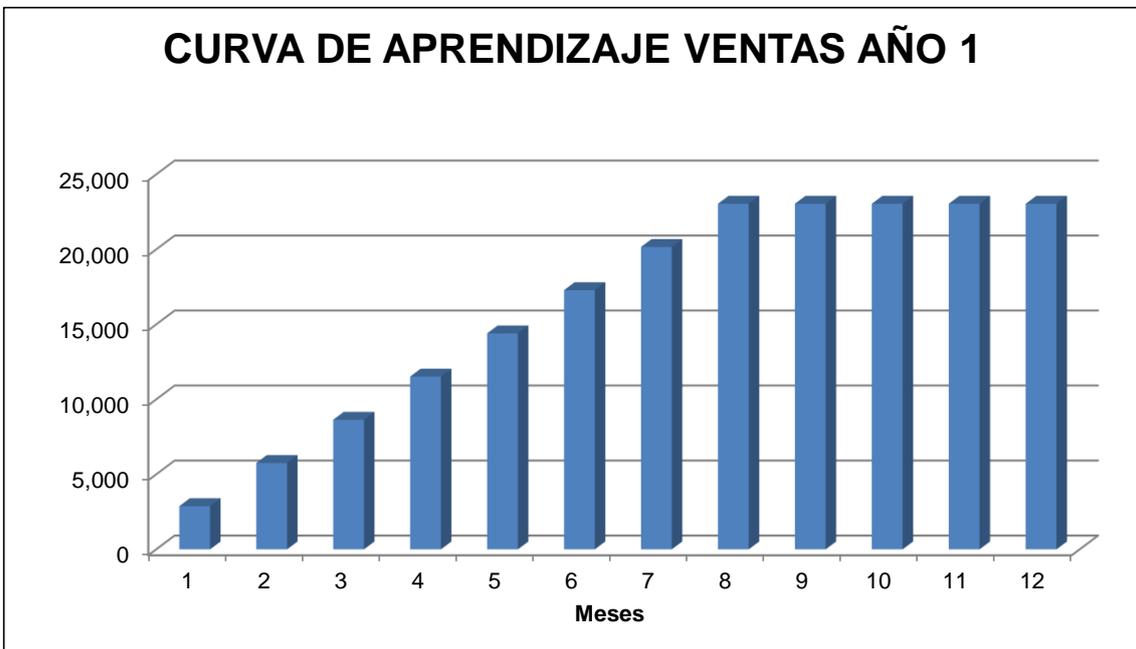
ESTRUCTURA DE COSTOS DESGLOSADA AÑO 1		
Presentación 8 nuggets	Peso pack	Costo por pack
Carne de pato	63.70	\$ 0.38
Hielo	24.70	\$ 0.00
Harina de trigo	6.11	\$ 0.00
Proteína de soya	5.20	\$ 0.01
Leche en polvo	1.04	\$ 0.00
Cebolla en polvo	0.08	\$ 0.00
Pimienta blanca	0.08	\$ 0.00
Ajo en polvo	0.08	\$ 0.00
Mejorador de masa	0.07	\$ 0.00
Salmuera nuggets	4.68	\$ 0.01
Tripolifosfato de sodio	0.04	\$ 0.00
Carragenina	0.09	\$ 0.00
Eritorbato de sodio	0.04	\$ 0.00
Ácido ascobico	0.03	\$ 0.00
Miga de pan	8.45	\$ 0.02
Batido para apanadura	5.20	\$ 0.01
	119.57	\$ 0.46
Otro componentes		
Aceite fritura		\$ 0.007
Empaque primario		\$ 0.06
Empaque secundario		\$ 0.019

ANEXO 7

CURVA DE APENDIZAJE PRIMER AÑO DE OPERACIONES

DESGLOSE CURVA DE APRENDIZAJE Y VENTAS AÑO 1							
Mes	Camiones distribuidores	Punto diarios atendidos (Tiendas)	Puntos semanales (6 días)	Pack vendidos por punto	Total semanal	Total mensual	Total U\$D
1	8	30	1440	1	1440	2880	\$ 3,692.31
2	8	30	1440	2	2880	5760	\$ 7,384.62
3	8	30	1440	3	4320	8640	\$ 11,076.92
4	8	30	1440	4	5760	11520	\$ 14,769.23
5	8	30	1440	5	7200	14400	\$ 18,461.54
6	8	30	1440	6	8640	17280	\$ 22,153.85
7	8	30	1440	7	10080	20160	\$ 25,846.15
8	8	30	1440	8	11520	23040	\$ 29,538.46
9	8	30	1440	8	11520	23040	\$ 29,538.46
10	8	30	1440	8	11520	23040	\$ 29,538.46
11	8	30	1440	8	11520	23040	\$ 29,538.46
12	8	30	1440	8	11520	23040	\$ 29,538.46
						195840	\$ 251,077

VENTAS INICIALES AÑO 1 CURVA DE APRENDIZAJE (U\$D)													
Presentación	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pack nuggets (8 unidades)	3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	29,538	29,538	29,538
TOTAL	3,692	7,385	11,077	14,769	18,462	22,154	25,846	29,538	29,538	29,538	29,538	29,538	29,538



ANEXO 8

ANÁLISIS DE ESTACIONALIDAD Y PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2				
U\$D-Packs	Año 1		Año 2	
	Total ventas año 1	Incremento de ventas por entrada a supermercado	Incremento de ventas por crecimiento de población	Total
		20%	2%	
U\$D	\$ 251,076.92	\$ 50,215.38	\$ 5,021.54	\$ 306,313.85
Packs	195840	39168	3917	238925

ESTACIONALIDAD VENTAS AÑO 2													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Estacionalidad	7.92%	7.82%	8.43%	8.24%	8.54%	7.69%	8.21%	8.12%	7.50%	7.53%	8.46%	11.56%	100%

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2 (packs)													
	MES												
Presentación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
8 Nuggets	18922	18683	20141	19687	20404	18373	19615	19400	17919	17991	20213	27619	238967

PROYECCIÓN DE VENTAS 2 (U\$D)													
	MES												
Presentación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
8 Nuggets	\$ 24,259	\$ 23,953	\$ 25,822	\$ 25,240	\$ 26,159	\$ 23,555	\$ 25,147	\$ 24,872	\$ 22,973	\$ 23,085	\$ 25,914	\$ 35,409	\$ 306,388

ANEXO 9

CÁLCULO CONSUMO FIJO DE ELECTRICIDAD

CONSUMO ELÉCTRICO FIJO ESTIMADO EQUIPOS (kWh)						
Equipo	Cantidad	Consumo promedio (kWh)	Horas de consumo diarias	Consumo diario (kWh)	Consumo mensual (kWh)	Consumo Anual (kWh)
Iluminación planta (lámparas)	30	0.04	8	9.6	192	2304
Aire acondicionado	1	1.6	2	3.2	64	768
Hidrolavadora	1	1.6	3	4.8	96	1152
Cámara frigorífica MP	1	0.61	20	12.2	366	4392
Cámara frigorífica PT	1	0.82	20	16.4	492	5904
Total consumo estimado		4.67	53.00	46.20	1210	14520

CÁLCULO CONSUMO ESTIMADO DE ELECTRICIDAD MENSUAL FIJO EQUIPOS (USD)									
	Consumo mensual (kWh)	Costo (Kwh) tarifa G5	Valor consumo	Comercialización	IVA	Alumbrado público	Impuesto bomberos	Tasa recolección de basura	Total a pagar
Total consumo estimado	1210	\$ 0.068	\$ 82.28	\$ 1.41	0.00	6.28	\$ 5.10	\$ 14.26	\$ 109.33

CONSUMO ELECTRICO FIJO ESTIMADO EQUIPOS DE ADMINISTRACIÓN (KW/h)						
Equipo	Cantidad	Consumo promedio (kWh)	Horas de consumo diarias	Consumo diario (kWh)	Consumo mensual (kWh)	Consumo Anual (kWh)
Computador de escritorio	4	0.36	8	11.52	230.40	2764.80
Impresora	2	0.76	4	6.08	121.60	1459.20
Teléfonos	4	0.00	8	0.00	0.00	0.00
Iluminación oficina (lámparas)	8	0.02	4	0.64	12.80	153.60
Total consumo estimado		1.14	24.00	18.24	364.80	4377.60

CONSUMO ELECTRICO FIJO ESTIMADO EQUIPOS DE ADMINISTRACIÓN (U\$D)									
	Consumo mensual (kWh)	Costo (Kwh) tarifa G5	Valor consumo	Comercialización	IVA	Alumbrado público	Impuesto bomberos	Tasa recolección de basura	Total a pagar
Consumo total estimado	364.8	\$ 0.068	\$ 24.81	\$ 1.41	0.00	1.97	\$ 5.10	\$ 4.99	\$ 38.28

ANEXO 10

CÁLCULO CONSUMO VARIABLE MAQUINARIA

CONSUMO VARIABLE DE ELECTRICIDAD MAQUINARIA (Kw/h)																
	Cantidad de equipos	Consumo (kW/h)	Capacidad de producción (kg/h)	Unidad	Consumo mes 1 (kWh)	Consumo mes 2 (kWh)	Consumo mes 3 (kWh)	Consumo mes 4 (kWh)	Consumo mes 5 (kWh)	Consumo mes 6 (kWh)	Consumo mes 7 (kWh)	Consumo mes 8 (kWh)	Consumo mes 9 (kWh)	Consumo mes 10 (kWh)	Consumo mes 11 (kWh)	Consumo mes 12 (kWh)
Cutter	1	3.9	160	kg/h	9.13	18.25	27.38	36.50	45.63	54.76	63.88	73.01	73.01	73.01	73.01	73.01
Formadora	1	0.6	9000	pzs/h	1.43	2.87	4.30	5.73	7.17	8.60	10.04	11.47	11.47	11.47	11.47	11.47
Rebozadora/empanizadora	1	1.3	9000	pzs/h	3.33	6.66	9.98	13.31	16.64	19.97	23.30	26.62	26.62	26.62	26.62	26.62
Freidora	1	0.0	9000	pzs/h	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Selladora de impulso	1	1.2	9000	pzs/h	3.07	6.14	9.22	12.29	15.36	18.43	21.50	24.58	24.58	24.58	24.58	24.58
Total consumo estimado		6.96			16.96	33.92	50.88	67.84	84.80	101.76	118.72	135.68	135.68	135.68	135.68	135.68

ANEXO 11

CÁLCULO CONSUMO VARIABLE DE ELECTRICIDAD CÁMARAS DE CONGELACIÓN

FACTORES QUE INCREMENTAN EL CONSUMO DE ENERGÍA EN LAS CÁMARAS DE REFRIGERACIÓN

Carga de refrigeración por contenido (kW/h)	Ganancia de calor por renovación de aire (kW/h)	Ganancia de calor por cargas internas (kW/H)
0.80	0.20	0.89
0.24	0.03	0.85

NÚMERO DE EVENTOS MENSUALES: ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
	Entrada	Salida																						
Cámara frigorífica MP	1	3	1	5	1	8	1	10	1	12	1	15	1	17	1	19	1	19	1	19	1	19	1	19
Cámara frigorífica PT	3	2	5	2	8	2	10	2	12	2	15	2	17	2	19	2	19	2	19	2	19	2	19	2

CONSUMO VARIABLE ELECTRICIDAD CÁMARAS DE CONGELACIÓN SEGÚN ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO EN (Kw/h)

	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6			Mes 7			Mes 8			Mes 9			Mes 10			Mes 11			Mes 12		
	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna	Refrigeración de contenido	Renovación de aire	Carga térmica interna						
Cámara frigorífica MP	16	16	71	16	24	107	16	36	160	16	44	196	16	52	231	16	64	320	16	72	320	16	80	356	16	80	356	16	80	356	16	80	356			
Cámara frigorífica PT	14	3	85	24	4	119	38	6	170	48	7	204	58	9	238	72	11	323	82	12	323	91	13	357	91	13	357	91	13	357	91	13	357			
	30	19	156	40	28	226	54	42	330	64	51	400	74	61	469	88	75	643	98	84	643	107	93	713	107	93	713	107	93	713	107	93	713			

Consumo variable electricidad equipos (kWh)												
Años	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cámara frigorífica MP	103	147	212	256	299	400	408	452	452	452	452	452
Cámara frigorífica PT	103	147	215	259	304	406	416	461	461	461	461	461
Total consumo estimado	206	294	427	515	604	806	825	913	913	913	913	913

ANEXO 12

CÁLCULO COSTO VARIABLE ELECTRICIDAD MENSUAL

Calculo costo variable estimado de electricidad mensual												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Consumo mensual (kWh)	222.66	328.06	477.68	583.08	688.48	907.70	943.50	1048.90	1048.90	1048.90	1048.90	1048.90
Costo (Kwh) tarifa G5	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068	\$ 0.068
Valor consumo	\$ 15.14	\$ 22.31	\$ 32.48	\$ 39.65	\$ 46.82	\$ 61.72	\$ 64.16	\$ 71.32				
Comercialización	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41	\$ 1.41
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alumbrado público	\$ 1.24	\$ 1.78	\$ 2.54	\$ 3.08	\$ 3.62	\$ 4.74	\$ 4.92	\$ 5.46	\$ 5.46	\$ 5.46	\$ 5.46	\$ 5.46
Impuesto bomberos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa recolección de basura	\$ 2.67	\$ 3.82	\$ 5.47	\$ 6.62	\$ 7.78	\$ 10.18	\$ 10.57	\$ 11.73	\$ 11.73	\$ 11.73	\$ 11.73	\$ 11.73
Total a pagar	\$ 20.5	\$ 29.3	\$ 41.9	\$ 50.8	\$ 59.6	\$ 78.0	\$ 81.1	\$ 89.9				

COSTOS DE MANTENIMIENTO				
Maquinaria/equipo	Cantidad	Costo unitario	Frecuencia de mantenimiento	Valor por mantenimiento
Cutter	1	180	semestral	\$ 360.00
Formadora	1	80	semestral	\$ 160.00
Rebozadora/empanizadora	1	150	semestral	\$ 300.00
Cámara frigorífica MP	1	100	semestral	\$ 200.00
Cámara frigorífica PT	1	100	semestral	\$ 200.00
Computador de escritorio	4	15	semestral	\$ 120.00
				\$ 1,340.00

ANEXO 16

TABLA AMORTIZACIÓN PRESTAMO

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 83,449	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 66,759	\$ 9,872	\$ 16,690	\$ 26,562
2	\$ 50,070	\$ 7,898	\$ 16,690	\$ 24,587
3	\$ 33,380	\$ 5,923	\$ 16,690	\$ 22,613
4	\$ 16,690	\$ 3,949	\$ 16,690	\$ 20,639
5	\$ -	\$ 1,974	\$ 16,690	\$ 18,664

ANEXO 17

ESTADO DE RESULTADOS DESGLOSADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
Packs 8 nuggets	251,077	306,314	312,440	318,689	325,063
COSTO DE VENTAS	150,604	173,891	176,488	179,136	181,837
Packs 8 nuggets	106,064	126,810	129,346	131,933	134,572
Servicios Básicos	2,459	3,000	3,060	3,121	3,183
Arriendo Planta Industrial	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
MOD	31,282	33,282	33,282	33,282	33,282
BENEFICIO BRUTO	100,473	132,422	135,953	139,553	143,226
GASTOS	89,873	83,533	83,892	83,609	83,982
Gastos Servicios Básicos	1,409	1,409	1,409	1,409	1,409
Gastos Sueldos y salarios	53,468	56,637	56,637	56,637	56,637
Depreciaciones	6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones	1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
Gastos de Mantenimiento	1,340	1,635	1,667	1,701	1,735
Gasto de Reposición de Materiales	1,237	1,509	1,539	1,570	1,601
Marketing	20,135	12,253	12,498	12,748	13,003
Suministros de oficina y limpieza	2,093	2,553	2,605	2,657	2,710
Adecuaciones	2,654	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO	10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
UAII	10,600	48,890	52,061	55,945	59,244
GASTOS FINANCIEROS	9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UAIMPUESTOS	728	40,992	46,137	51,996	57,269
PARTICIPACIÓN LABORAL	109	6,149	6,921	7,799	8,590
UTILIDAD ANTES IR	619	34,843	39,217	44,196	48,679
IMPUESTO A LA RENTA	136	7,665	8,628	9,723	10,709
UTILIDAD NETA	482	27,178	30,589	34,473	37,970
Margen Bruto	40.02%	43.23%	43.51%	43.79%	44.06%
Variaciones en Margen Bruto		15.46%	1.49%	1.50%	1.51%
Margen Operativo	4.22%	15.96%	16.66%	17.55%	18.23%
Variaciones en Margen Operativo		361.23%	6.49%	7.46%	5.90%
Margen Neto	0.19%	8.87%	9.79%	10.82%	11.68%
Variaciones en Margen Neto		5532.86%	12.55%	12.70%	10.14%

ANEXO 18

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL PRECIO PROYECTADO

Como se puede apreciar en los flujos finales si el precio disminuye en un 6.4% el VAN se hace cero y la TIR se iguala a la tasa de descuento exigida para dichos flujos, en pocas palabras si el precio disminuye en esa proporción estará justo en la frontera donde el proyecto todavía es rentable y el precio no podría bajar más porque de lo contrario dejaría de ser rentable.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON RESPECTO AL PRECIO PROYECTADO (SI EL PRECIO DISMINUYE UN 6.4%).

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		234,974	286,669	292,402	298,250	304,215
COSTOS		150,604	173,891	176,488	179,136	181,837
GASTOS		89,873	82,798	83,194	82,949	83,362
TOTAL EGRESOS		240,477	256,689	259,681	262,085	265,198
UTILIDAD OPERATIVA		(5,503)	29,979	32,721	36,166	39,017
GASTOS FINANCIEROS		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UAIMPUESTOS		(15,375)	22,082	26,797	32,217	37,042
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	3,312	4,020	4,833	5,556
UTILIDAD ANTES IR		(15,375)	18,769	22,778	27,384	31,486
IMPUESTO A LA RENTA		0	4,129	5,011	6,025	6,927
UTILIDAD NETA		(15,375)	14,640	17,767	21,360	24,559
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(15,374.8)	14,640	17,767	21,360	24,559
Gastos Financieros		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		2,035	30,076	31,228	32,197	33,422
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos fijos	(55,483)					
Activos intangibles	(7,675)					
Capital de trabajo	(75,924)					
Variaciones de (CT)		20,636	7,510	(956)	(975)	(994)
TOTAL FCI	(139,082)	20,636	7,510	(956)	(975)	(994)
FC LIBRE	(139,082)	22,671	37,586	30,272	31,222	32,428
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	83449					
Egresos (pago principal)		(16690)	(16690)	(16690)	(16690)	(16690)
Gastos Financieros (Interés)		(9872)	(7898)	(5923)	(3949)	(1974)
TOTAL FCD	83,449	(26,562)	(24,587)	(22,613)	(20,639)	(18,664)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(55,633)	(3,891)	12,998	7,659	10,584	13,764
FC SOCIOS ACUMULADO		-3,891	9,107	16,766	27,999	41,763
Perpetuidad FCS						63,725
FC SOCIOS con perpetuidad	(55,633)	(3,891)	12,998	7,659	10,584	77,488
FC SOCIOS Acumulado	(55,633)	(59,524)	(46,526)	(38,866)	(28,283)	49,206
VAN	1					
Max Exposición	(59,524)					
TIR	15.20%					
Ke	15.20%					
Período de Recuperación	4.36					

ANEXO 19

ESTADOS DE RESULTADOS Y FLUJOS DE EFECTIVO ESCENARIOS (PESIMISTA, OPTIMISTA)

Se hizo un análisis en el estado de resultados y el flujo de efectivo para un escenario pesimista, se modificaron dos variables a la vez, los costos se incrementaron en 5% y los ingresos proyectados bajaron un 3%. Bajo este supuesto en el estado de resultados se generaron pérdidas en el primer año por U\$D 18,320 y hubo utilidades netas en los restantes años, en el estado de flujo de efectivo la TIR bajo hasta 15.26% y casi iguala la tasa de descuento, es decir esta apenas por encima de la tasa de rendimiento exigida por los inversionistas, el VAN es casi 0 y el periodo de recuperación de la inversión aumento a 4.37 años.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	236,202	288,166	293,930	299,808	305,804
Packs 8 nuggets	236,202	288,166	293,930	299,808	305,804
COSTO DE VENTAS	154,777	174,697	177,266	179,885	182,557
Packs 8 nuggets	102,866	119,297	121,683	124,117	126,599
Servicios Básicos	2,459	3,000	3,060	3,121	3,183
Arriendo Planta Industrial	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
MOD	31,282	33,282	33,282	33,282	33,282
BENEFICIO BRUTO	81,425	113,469	116,664	119,923	123,247
GASTOS	89,873	82,858	83,255	83,011	83,425
Gastos Servicios Básicos	1,409	1,409	1,409	1,409	1,409
Gastos Sueldos y salarios	53,468	56,688	56,740	56,795	56,850
Depreciaciones	6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones	1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
Gastos de Mantenimiento	1,340	1,635	1,667	1,701	1,735
Gasto de Reposición de Materiales	1,237	1,509	1,539	1,570	1,601
Marketing	20,135	11,527	11,757	11,992	12,232
Suministros de oficina y limpieza	2,093	2,553	2,605	2,657	2,710
Adecuaciones	2,654	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO	(8,448)	30,611	33,409	36,912	39,822
UAI	(8,448)	30,611	33,409	36,912	39,822
GASTOS FINANCIEROS	9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UAIMPUESTOS	(18,320)	22,713	27,486	32,963	37,847
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	3,407	4,123	4,944	5,677
UTILIDAD ANTES IR	(18,320)	19,306	23,363	28,019	32,170
IMPUESTO A LA RENTA	0	4,247	5,140	6,164	7,077
UTILIDAD NETA	(18,320)	15,059	18,223	21,854	25,093
Margen Bruto	34.47%	39.38%	39.69%	40.00%	40.30%
Variaciones en Margen Bruto		12.87%	1.47%	1.48%	1.49%
Margen Operativo	-3.58%	10.62%	11.37%	12.31%	13.02%
Variaciones en Margen Operativo		462.35%	9.14%	10.48%	7.88%
Margen Neto	-7.76%	5.23%	6.20%	7.29%	8.21%
Variaciones en Margen Neto		182.20%	21.01%	19.93%	14.82%

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		236,202	288,166	293,930	299,808	305,804
COSTOS		154,777	174,697	177,266	179,885	182,557
GASTOS		89,873	82,858	83,255	83,011	83,425
TOTAL EGRESOS		244,650	257,555	260,521	262,896	265,983
UTILIDAD OPERATIVA		(8,448)	30,611	33,409	36,912	39,822
GASTOS FINANCIEROS		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UAIMPUESTOS		(18,320)	22,713	27,486	32,963	37,847
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	3,407	4,123	4,944	5,677
UTILIDAD ANTES IR		(18,320)	19,306	23,363	28,019	32,170
IMPUESTO A LA RENTA		0	4,247	5,140	6,164	7,077
UTILIDAD NETA		(18,320)	15,059	18,223	21,854	25,093
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(18,319.8)	15,059	18,223	21,854	25,093
Gastos Financieros		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		(910)	30,494	31,684	32,692	33,956
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos fijos	(55,483)					
Activos intangibles	(7,675)					
Capital de trabajo	(75,924)					
Variaciones de (CT)		18,629	9,267	(961)	(980)	(999)
TOTAL FCI	(139,082)	18,629	9,267	(961)	(980)	(999)
FC LIBRE	(139,082)	17,719	39,762	30,724	31,712	32,956
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	83449					
Egresos (pago principal)		(16690)	(16690)	(16690)	(16690)	(16690)
Gastos Financieros (Interés)		(9872)	(7898)	(5923)	(3949)	(1974)
TOTAL FCD	83,449	(26,562)	(24,587)	(22,613)	(20,639)	(18,664)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(55,633)	(8,843)	15,174	8,111	11,073	14,292
FC SOCIOS ACUMULADO		-8,843	6,331	14,442	26,165	40,457
Perpetuidad FCS						67,731
FC SOCIOS con perpetuidad	(55,633)	(8,843)	15,174	8,111	11,073	82,023
FC SOCIOS Acumulado	(55,633)	(64,475)	(49,301)	(41,191)	(30,117)	51,906
VAN	151					
Max Exposición	(64,475)					
TIR	15.26%					
Ke	15.20%					
Período de Recuperación	4.37					

Para el escenario optimista se conservó todas las variables fijas excepto los ingresos proyectados que se incrementaron en 5%. Bajo este escenario en el estado de resultados se generaron utilidades a partir del primer año por U\$D 14,029. En el estado de flujo de efectivo se incrementaron los ingresos en 5%, la TIR subió a 68.95%, el VAN a U\$D 172,497 y el periodo de recuperación de la inversión disminuyó a 2.06 años.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	276,812	337,711	344,465	351,355	358,382
Packs 8 nuggets	276,812	337,711	344,465	351,355	358,382
COSTO DE VENTAS	155,907	186,889	189,746	192,659	195,630
Packs 8 nuggets	111,367	139,808	142,604	145,456	148,365
Servicios Básicos	2,459	3,000	3,060	3,121	3,183
Arriendo Planta Industrial	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
MOD	31,282	33,282	33,282	33,282	33,282
BENEFICIO BRUTO	120,905	150,822	154,720	158,696	162,751
GASTOS	89,873	84,840	85,276	85,073	85,528
Gastos Servicios Básicos	1,409	1,409	1,409	1,409	1,409
Gastos Sueldos y salarios	53,468	56,688	56,740	56,795	56,850
Depreciaciones	6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones	1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
Gastos de Mantenimiento	1,340	1,635	1,667	1,701	1,735
Gasto de Reposición de Materiales	1,237	1,509	1,539	1,570	1,601
Marketing	20,135	13,508	13,779	14,054	14,335
Suministros de oficina y limpieza	2,093	2,553	2,605	2,657	2,710
Adecuaciones	2,654	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO	31,032	65,982	69,443	73,623	77,223
UAII	31,032	65,982	69,443	73,623	77,223
GASTOS FINANCIEROS	9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UAIMPUESTOS	21,160	58,084	63,520	69,674	75,249
PARTICIPACIÓN LABORAL	3,174	8,713	9,528	10,451	11,287
UTILIDAD ANTES IR	17,986	49,372	53,992	59,223	63,961
IMPUESTO A LA RENTA	3,957	10,862	11,878	13,029	14,071
UTILIDAD NETA	14,029	38,510	42,114	46,194	49,890
Margen Bruto	43.68%	44.66%	44.92%	45.17%	45.41%
Variaciones en Margen Bruto		19.87%	1.53%	1.54%	1.54%
Margen Operativo	11.21%	19.54%	20.16%	20.95%	21.55%
Variaciones en Margen Operativo		112.63%	5.25%	6.02%	4.89%
Margen Neto	5.07%	11.40%	12.23%	13.15%	13.92%
Variaciones en Margen Neto		174.50%	9.36%	9.69%	8.00%

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		276,812	337,711	344,465	351,355	358,382
COSTOS		155,907	186,889	189,746	192,659	195,630
GASTOS		89,873	84,840	85,276	85,073	85,528
TOTAL EGRESOS		245,780	271,729	275,022	277,732	281,159
UTILIDAD OPERATIVA		31,032	65,982	69,443	73,623	77,223
GASTOS FINANCIEROS		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
UAIMPUESTOS		21,160	58,084	63,520	69,674	75,249
PARTICIPACIÓN LABORAL		3,174	8,713	9,528	10,451	11,287
UTILIDAD ANTES IR		17,986	49,372	53,992	59,223	63,961
IMPUESTO A LA RENTA		3,957	10,862	11,878	13,029	14,071
UTILIDAD NETA		14,029	38,510	42,114	46,194	49,890
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		14,029.0	38,510	42,114	46,194	49,890
Gastos Financieros		9,872	7,898	5,923	3,949	1,974
Depreciaciones		6,003	6,003	6,003	5,353	5,353
Amortizaciones		1,535	1,535	1,535	1,535	1,535
TOTAL FCO		31,439	53,945	55,575	57,031	58,733
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos fijos	(55,483)					
Activos intangibles	(7,675)					
Capital de trabajo	(75,924)					
Variaciones de (CT)		13,893	5,746	(1,126)	(1,148)	(1,171)
TOTAL FCI	(139,082)	13,893	5,746	(1,126)	(1,148)	(1,171)
FC LIBRE	(139,082)	45,332	59,691	54,449	55,883	57,582
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	83449					
Egresos (pago principal)		(16690)	(16690)	(16690)	(16690)	(16690)
Gastos Financieros (Interés)		(9872)	(7898)	(5923)	(3949)	(1974)
TOTAL FCD	83,449	(26,562)	(24,587)	(22,613)	(20,639)	(18,664)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(55,633)	18,770	35,103	31,836	35,244	38,917
FC SOCIOS ACUMULADO		18,770	53,874	85,710	121,603	160,521
Perpetuidad FCS						254,319
FC SOCIOS con perpetuidad	(55,633)	18,770	35,103	31,836	35,244	293,237
FC SOCIOS Acumulado	(55,633)	(36,862)	(1,759)	30,077	65,321	358,558
VAN	172,497					
Max Exposición	(55,633)					
TIR	68.95%					
Ke	15.20%					
Período de Recuperación	2.06					

ANEXO 20

CALCULO DE RIESGO DE MERCADO (R_m)

Para el cálculo del rendimiento del mercado (R_m), se buscó las variaciones porcentuales del índice S&P 500 de los últimos 36 meses y se sacó un promedio de variación mensual, a este valor se lo anualizó y corrigió por el índice de precios del consumidor IPC, este valor será el rendimiento de mercado.

A continuación al (R_m) se le resta la tasa de libre riesgo en este caso el rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados unidos (R_f), el valor resultante se le conoce como prima de riesgo de mercado ($R_m - R_f$). Metodología de cálculo de (R_m) tomada de Sapag, N., y Sapag, R. (2008), pp. 356-359).

VARIACIÓN PORCENTUAL INDICE S&P 500 ULTIMOS 36 MESES		
FECHA	VALOR INDICE	VARIACIÓN PORCENTUAL
Jun-09	918.9	
Jul-09	987.48	7%
Ago-09	1028.93	4%
Sep-09	1044.38	2%
Oct-09	1036.18	-1%
Nov-09	1091.49	5%
Dic-09	1102.47	1%
Ene-10	1073.87	-3%
Feb-10	1104.49	3%
Mar-10	1166.59	6%
Abr-10	1186.68	2%
May-10	1089.41	-8%
Jun-10	1076.76	-1%
Jul-10	1101.6	2%
Ago-10	1064.59	-3%
Sep-10	1148.67	8%
Oct-10	1183.26	3%
Nov-10	1189.4	1%
Dic-10	1257.64	6%
Ene-11	1276.34	1%
Feb-11	1319.88	3%
Mar-11	1313.8	0%
Abr-11	1363.61	4%
May-11	1331.1	-2%
Jun-11	1268.45	-5%
Jul-11	1292.28	2%
Ago-11	1176.8	-9%
Sep-11	1131.42	-4%
Oct-11	1285.08	14%
Nov-11	1158.67	-10%
Dic-11	1257.6	9%
Ene-12	1316.33	5%
Feb-12	1365.74	4%
Mar-12	1408.47	3%
Abr-12	1403.36	0%
May-12	1317.82	-6%
Jun-12	1362.16	3%
Jul-12	1385.97	2%
Ago-12	1406.58	1%
Sep-12	1440.67	2%
Oct-12	1411.94	-2%
Nov-12	1416.18	0%
Dic-12	1402.43	-1%
Ene-13	1502.96	7%
Feb-13	1515.6	1%
Mar-13	1569.19	4%
Abr-13	1582.24	1%
May-13	1630.74	3%
Jun-13	1606.28	-1%
Jul-13	1691.65	5%
Ago-13	1632.97	-3%
Sep-13	1691.75	4%
Oct-13	1759.77	4%
Nov-13	1805.81	3%
Dic-13	1841.4	2%
Ene-14	1790.29	-3%
Feb-14	1859.45	4%
Mar-14	1857.62	0%
Abr-14	1863.4	0%
May-14	1923.57	3%
Jun-14	1960.96	2%

IPC EE.UU.	
Año	Variación %
2009	-1.281%
2010	2.021%
2011	3.569%
2012	1.704%
2013	1.362%
2014	2.127%
Promedio anual	1.58%

VARIACIÓN PORCENTUAL INDICE S&P 500 ULTIMOS 36 MESES	VARIACIÓN PORCENTUAL PROMEDIO MENSUAL INDICE S&P 500	PROMEDIO ANUAL SIN CORRECCIÓN	VARIACIÓN PROMEDIO ANUAL CORREGIDA POR IPC (Rm)	BONOS DEL TESORO	(Rm-Rf)
82%	1.36%	16.30%	14.72%	2.47%	12.25%

ANEXO 21

CÁLCULO TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO

CÁLCULO TASA DE DESCUENTO (Ke)	
Ke=	$R_f \beta_d + (R_m - R_f) * EMBI$
Ke=	$2.47\% + (14.72\%) * 0.71$
Ke=	15.20%
CÁLCULO TASA DE DESCUENTO (CPPC)	
CPPC=	$K_d * DEUDA(\%) (1 - T_c) + k_e * PATRIMONIO (\%)$
CPPC=	10.79%