



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
GALLETAS ELABORADAS A BASE DE GRANOS ECUATORIANOS
TRADICIONALES EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniería en Negocios Internaciones**

**Profesor Guía:
CPA. Carlos Ramírez Lafuente**

**Autora:
Diana Carolina Castro Silva**

**Año:
2013**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

CPA. Carlos Ramírez Lafuente

MSC

C.I.: 1707502660

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Diana Carolina Castro Silva
C.I.: 1723228654

AGRADECIMIENTO

A MIS PADRES Y HERMANOS

Quiero extender mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han brindado su apoyo en mi proceso de educación, principalmente a mis padres y hermanos por ser fuente de sabiduría y gran apoyo en todo mi crecimiento profesional.

Diana

DEDICATORIA

A MIS PADRES Y HERMANOS

La presente tesis se la dedico a mi familia, padres y hermanos, que gracias a su apoyo pude concluir mis estudios. Para mi es importante recalcar todo el apoyo y confianza que me han brindado en este proceso de crecimiento profesional como personal.

A MIS MAESTRO GUÍA

Carlos Ramírez por ser un ejemplo de ser humano; por su calidad profesional y apoyo para guiarme y motivarme en cada una de las sesiones sostenidas para culminar con mis estudios profesionales.

Diana

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación plasma el conocimiento adquirido en los años de educación superior. El esquema que sostiene el Plan de Negocios, para la producción y comercialización de galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos, abarca todos los aspectos relevantes y necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Se estableció la visión general de la industria, basado en las características principales del mercado actual; tomando en cuenta los puntos importantes del entorno: macro, meso y micro; con el análisis general que recalca las particularidades principales de la industria, todo esto con el objetivo de crear una empresa que cumpla con todos los parámetros necesarios que requiere el mercado en que se desarrolla.

Se realizó una investigación de mercados que cubrió todas las necesidades de información que el presente plan requiere. Se usaron varios medios para obtener los datos necesarios, entre encuestas y entrevistas, personalizadas, se levantó información general que fue fundamental para establecer las estrategias. También se recurrió a otros recursos como investigación en libros, revistas, internet, estudios realizados, organizaciones, entre otros, para complementar los datos necesarios. A través de estos medios mencionados, se permitió identificar el comportamiento del mercado y establecer los parámetros que el producto debe cumplir para ser aceptado.

Por medio de la elaboración de un plan de marketing, se estableció los más beneficiosos canales de comunicación y distribución de acuerdo al tipo de producto y cliente que la empresa requiere. Esta determinación se realizó fundamentada en la segmentación del mercado que se elaboró con la investigación de mercado. Además, se plasmó: política de precios, políticas de servicio, estrategias generales, canales de distribución, medios de promoción y publicidad entre otros.

Para la implementación del presente plan de negocios, se considera importante y necesario el análisis de los aspectos operativos y productivos, para esto se realizó una investigación en fuentes de información secundarias cualitativas. Se desarrolló un plan de operaciones, en el que se incluye las estrategias y los ciclos de operación que la empresa debe cumplir para optimizar los recursos disponibles con los que cuenta. Se elaboró un análisis cualitativo que permitió determinar los insumos necesarios y cantidades que se usan en la elaboración de galletas.

La fuerza laboral se considera un factor importante dentro de la empresa, por esta razón se estudió detalladamente: las necesidades de personal, las principales actividades que se deben desarrollar en los diferentes cargos y las responsabilidades que debe cumplir cada empleado, todo esto con el objetivo de establecer la estructura gerencial y organizacional eficaz. Además se estableció el organigrama general y los sistemas de pagos y compensaciones para cada empleado.

Todo lo anteriormente mencionado es de suma importancia para el desarrollo del plan del negocio, sin embargo, es fundamental realizar el análisis financiero que cubra todas las necesidades económicas que el negocio requiere, así como: las salidas de efectivo que deben realizarse en todo el proceso de creación, puesta en marcha y desarrollo de la empresa y los ingresos que se tendrá en los 5 años siguientes desde que la empresa se constituye. En este profundo análisis se incluyen detalles importantes como: inversión inicial, capital de trabajo neto, proyecciones de los flujos de efectivo, balances generales, estados de resultados, márgenes de ganancias entre otros para establecer la viabilidad real del negocio.

A través de los recursos nombrados, se establece el presente Plan de Negocios para la producción y comercialización de galletas elaboradas a base de granos ecuatorianos tradicionales en la ciudad de Quito, para el que se realizó el análisis de todos los ámbitos considerados importantes.

ABSTRACT

The following degree work shows all the knowledge over these years on higher education. The synopsis of the business plan is about the production and commercialization of traditional grain crackers covers all the necessary fields for the implementation of the business.

It provides the vision of the industry and business, considering the micro and macro aspects of the environment in order to raise the industry analysis in which the new product is going the developing, establishing new business opportunities.

It developed a market research covering all the information needs that this plan requires. Through surveys and interviews rose general data that is really important to establish future strategies. Also could identified the market behavior and set the parameters that the product must have to be accepted.

Through a marketing plan it established the best communication channels with the customer, this implementation is done based on market segmentation.

In this section was set the pricing policies, service policies, general strategies, distribution channels, advertising and promotional media and among other important factors to get the market in the best way possible.

For the implementation of operational and productive aspects, was realized an investigation based on qualitative secondary sources, in order to find out the most viable way to develop these aspects in the company. Also a qualitative analysis to determine the inputs required.

To determinate the management and organizational structure, was analyzed the needs of staff and key activities that must be cover in different positions. Besides the different responsibilities that each employee must meet. With this

information was developed the organizational system, payments and compensations for employees.

Since the importance of financial analysis is vital, it includes the initial investment along with the net working capital, projected cash flows, equilibrium points, financial rates in order to define if the project is viable or not.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1 Resumen ejecutivo.....	2
1.2 Antecedentes	4
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....	8
2.1 La industria	8
2.1.1 Tendencia	9
2.1.1.1 Medio ambiente.....	10
2.1.1.2 Alimentación saludable	10
2.1.2 Estructura de la industria	11
2.1.2.1 Datos importantes de la industria manufacturera	11
2.1.3 Factores económicos y regulatorios.....	14
2.1.3.1 Inflación	15
2.1.3.2 Tasas de interés.....	16
2.1.3.3 Inversión extranjera directa	17
2.1.4 Factores Sociales	17
2.1.4.1 Población y sus generalidades.....	18
2.1.4.2 Estructura económica de la población.....	18
2.1.5 Entorno político y legal.....	20
2.1.5.1 Riesgo país	20
2.1.5.2 Regulaciones en contratación de personal y afiliación	20
2.1.5.3 Regulaciones del salario mínimo vital	21

2.1.6 Tecnología	21
2.1.7 Canales de distribución.....	22
2.1.8 Las 5 Fuerzas de Michael Porter	22
2.1.8.1 Poder de negociación con los proveedores. MEDIA.....	23
2.1.8.2 Competencia actual. ALTA.....	24
2.1.8.3 Amenaza de futura competencia. ALTA.....	24
2.1.8.4 Poder de negociación clientes. MEDIA	24
2.1.8.5 Productos sustitutos. ALTA	25
2.2 La compañía y el concepto de negocio	25
2.2.1 La idea y el modelo de negocio	25
2.2.1.1 Estructura legal de la empresa.....	26
2.2.2 Filosofía empresarial.....	27
2.2.2.1 Misión.....	27
2.2.2.2 Visión.....	27
2.2.2.3 Valores corporativos.....	27
2.2.2.4 Objetivos de la empresa Ecu Andina Cia. Ltda.	28
2.2.2.5 Objetivo general de Ecu Andina Cia. Ltda.....	29
2.2.2.6 Objetivo específicos de Ecu Andina Cia. Ltda.....	29
2.3 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	29
2.3.1 Ingreso al mercado	29
2.3.2 Crecimiento en el mercado	30
2.4 Análisis FODA.....	30
2.4.1 Matriz EFE	33
2.4.2 Matriz EFI.....	34

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Y SU ANÁLISIS	35
3.1 Mercado relevante y cliente potencial	46
3.1.1 Mercado objetivo.....	47
3.1.2 Segmentación de mercado	47

3.1.2.1	Segmentación geográfica.....	47
3.1.2.2	Segmentación demográfica.....	47
3.1.2.3	Segmentación psicográfica	48
3.2	Tamaño del mercado y tendencias	49
3.2.1	Demanda	49
3.3	La competencia y sus ventajas	49
3.3.1	Competencia.....	50
3.3.1.1	Competencia actual.....	50
3.4	Participación de mercados y ventas de la industria	52
3.4.1	Las ventas de la industria	53
3.5	Evaluación del mercado durante la implementación.....	53
4	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	55
4.1	Estrategia general de marketing.....	55
4.1.1	Estrategia de penetración del mercado.....	56
4.1.2	Estrategia de desarrollo de mercado	56
4.1.3	Estrategia de desarrollo de producto	57
4.1.4	Estrategias de diversificación.....	57
4.2	Tácticas de ventas	58
4.2.1	Precio.....	59
4.2.2	Plaza	59
4.3	Política de servicio al cliente y garantías.....	60
4.4	Distribución	61
4.5	Análisis de puntos de distribución	62
4.6	Promoción y Publicidad.....	65
4.6.1	Promoción.....	66
4.7	Publicidad	66
4.7.1	Medios Digitales.....	67
4.8	Política de precios.....	68

5	CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	69
5.1	Estrategia de operaciones.....	69
5.2	Ciclo de operaciones.....	69
5.2.1	Actividades primarias.....	70
5.2.1.1	Logística de entrada.....	70
5.2.1.2	Producción	72
5.2.1.3	Distribución.....	76
5.2.1.4	Marketing, ventas y servicios	76
5.2.2	Actividades de apoyo.....	76
5.2.2.1	Abastecimiento.....	76
5.2.2.2	Recursos humanos	77
5.2.2.3	Desarrollo tecnológico.....	77
5.2.2.4	Infraestructura	78
5.3	Requerimientos de equipos y herramientas	78
5.4	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	79
5.5	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	81
5.6	Aspectos regulatorios y legales.....	82
5.6.1	Legales	82
5.6.2	Regulatorios.....	83
6	CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....	84
6.1	Estructura organizacional.....	84
6.2	Organigrama	85
6.3	Personal administrativo clave y sus responsabilidades ..	85
6.3.1	Descripción de funciones y Equipo de Trabajo.....	85

6.4	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	93
6.4.1	Equipo de trabajo.....	93
6.5	Políticas de empleo y beneficios	94
6.5.1	Políticas de empleo.....	94
6.5.2	Beneficios de ley.....	95
6.6	Equipo de asesores y servicios	96
6.7	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	97
7	CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	98
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	98
7.1.1	Actividades legales	98
7.1.2	Actividades de la empresa.....	99
7.2	Diagrama de Gantt.....	100
7.3	Riesgos e imprevistos	102
8	CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	105
8.1	Supuestos y criterios utilizados	105
8.2	Riesgos y problemas principales.....	107
9	CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	109
9.1	Inversión inicial.....	109
9.2	Fuentes de ingresos.....	109
9.3	Costos fijos y variables.....	110
9.4	Margen bruto y margen operativo	111
9.4.1	Margen bruto.....	111

9.4.2	Margen operativo	112
9.5	Estado de resultados proyectado	112
9.6	Balance general proyectado.....	113
9.7	Flujo de efectivo proyectado	116
9.8	Control de costos importantes.....	116
9.8.1	Análisis de sensibilidad.....	116
9.8.1.1	Sensibilidad cantidad-precio.....	117
9.8.1.2	Sensibilidad costos.....	118
9.8.2	Escenarios	118
9.8.3	Índices financieros	119
9.8.3.1	Indicadores de liquidez.....	119
9.8.3.2	Indicadores de endeudamiento	121
9.8.3.3	Indicadores de rentabilidad	121
9.8.3.4	Indicadores de actividad.....	122
9.9	Valoración	123
10	CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO	125
10.1	Financiamiento deseado	125
10.2	Estructura de Capital y Deuda Buscada.....	125
10.3	Capitalización.....	126
10.4	Uso de fondos	126
10.5	Retorno para el inversionista.....	128
11	CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
11.1	Conclusiones.....	130
11.2	Recomendaciones	131
	REFERENCIAS.....	133

ANEXOS	137
Anexo 1: Trámite para constituir una compañía limitada.....	138
Anexo 2: Necesidades de información.....	140
Anexo 3: Preguntas tentativas a expertos.....	141
Anexo 4: Información de grupo focal.....	144
Anexo 5: Encuesta.....	145
Anexo 6: Objetivos de información de la encuesta.....	147
Anexo 7: Resultados de la encuesta.....	149
Anexo 8: Manual logístico y de operaciones de Corporación Favorita C.A.....	154
Anexo 9: Cotización medios digitales.....	158
Anexo 10: Búsqueda y selección de proveedores.....	159
Anexo 11: Inversión inicial	162
Anexo 12: Depreciaciones	163
Anexo 13: Bonos del tesoro	164
Anexo 14: Beta de la industria	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (ciiu4)	8
Tabla 2: Clasificación Nacional Central De Productos	9
Tabla 3: División de Industria de Alimentos y Bebidas	12
Tabla 4: Tasa de Interés Activas Efectivas Referencial y Efectiva Máxima.....	16
Tabla 5: Variables Económicas de la Población.....	19
Tabla 6: Matriz FODA.....	31
Tabla 7: Cruce Matriz FODA	32
Tabla 8: Matriz EFE.....	33
Tabla 9: Matriz EFI	34
Tabla 10: Fuentes de Información.....	35
Tabla 11: Pasos a seguir para una Entrevista a Profundidad	37
Tabla 12: Valores Para Calcular La Muestra.....	46
Tabla 13: Competencia Actual	50
Tabla 14: Distribución de Participación de Mercados.....	53
Tabla 15: Análisis de Canal de Distribución	63
Tabla 16: Rendimiento de los Proveedores.....	65
Tabla 17: Proceso de Producción	74
Tabla 18: Requerimiento de Equipos y Herramientas	79
Tabla 19: Compensación del Equipo de Trabajo.....	94
Tabla 20: Diagrama de Gantt	101
Tabla 21: Fuentes de Ingresos.....	110
Tabla 22: Costos de Producción	110
Tabla 23: Costos Proyectados	111
Tabla 24: Margen Bruto.....	111
Tabla 25: Margen Operativo.....	112
Tabla 26: Estado de Resultados Proyectado	113
Tabla 27: Balance General Proyectado Activos	114
Tabla 28: Balance General Proyectado Patrimonio y Pasivo	115
Tabla 29: Flujo de Efectivo Proyectado.....	116

Tabla 30: Sensibilidad cantidad-precio.....	117
Tabla 31: Sensibilidad de Costos	118
Tabla 32: Escenarios.....	119
Tabla 33: Capital de Trabajo Neto.....	119
Tabla 34: Índice de Liquidez.....	120
Tabla 35: Índice de Prueba Ácida	120
Tabla 36: Índice de Razón de Deuda Total	121
Tabla 37: Índice de Apalancamiento	121
Tabla 38: Margen de Utilidad	121
Tabla 39: Índice Rentabilidad sobre Activos.....	122
Tabla 40: Índice de Rotación de Cartera	122
Tabla 41: Índice de Rotación del Activo Total	123
Tabla 42: Valoración de la Empresa	123
Tabla 43: CAPM.....	124
Tabla 44: Balance General Inicial.....	125
Tabla 45: Uso de Fondos 1	126
Tabla 46: Uso de Fondos 2	127
Tabla 47: Uso de Fondos 3	127
Tabla 48: Uso de Fondos 4	127
Tabla 49: Uso de Fondos 5	127
Tabla 50: Uso de Fondos 6	127
Tabla 51: Uso de Fondos 7	127
Tabla 52: Uso de Fondos 8	127
Tabla 53: Retorno para el Inversor.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Precios de Galletas en el Mercado Ecuatoriano.....	14
Figura 2: Inflación Anual Ecuador.....	15
Figura 3: Distribución de la Población	19
Figura 4: Fuerzas de Porter del Negocio	23
Figura 5: Empaque	68
Figura 6: Cadena de Valor.....	70
Figura 7: Proceso de Logística de Entrada.....	72
Figura 8: Diagrama de Flujo Producción	75
Figura 9: Mapa de Distribución	81
Figura 10: Organigrama.....	85
Figura 11: Estructura de Capital y Deuda.....	126

INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa productora y comercializadora de galletas a base de granos tradicionales, específicamente Quinoa, Chocho y Amaranto busca la convergencia de todos los aspectos teóricos y prácticos obtenidos en la educación superior, con el fin de generar un proyecto viable que solvete las necesidades del mercado y las exigencias del inversionista.

El manejo de información real permite lograr una base teórica que facilita la justificación de la viabilidad del proyecto.

Para la realización de este plan de negocios se toma varias guías de autores que han realizado reconocidos trabajos en áreas vinculadas a las del proyecto de tesis, a los cuales se respeta su conocimiento y teoría y son nombrados bajo las referencias APA a lo largo del trabajo.

1 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Resumen ejecutivo

El Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos en la ciudad de Quito, ha sido enfocado primordialmente en ofrecer un producto de calidad y alto valor nutritivo, con la principal diferenciación de que es elaborado con Quinoa, Chocho y Amaranto; cereales que actualmente tienen una elevada producción en el Ecuador, sin embargo, por la falta de conocimiento de sus beneficios no han sido explotados ampliamente.

Ecu Andina Cia. Ltda. se encuentra dentro la Industria Manufacturera, precisamente en la categoría de “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados(…)” según el CIIU establecido. Respecto al mercado que demanda galletas a nivel Ecuador, para el 2012, los ingresos generados por este producto fueron 72.000.000 usd.

Es importante recalcar que actualmente, en el mercado, existen varias marcas que ofrecen diferentes presentaciones de galletas, el 82.% de estas apuntan por sabor dulce y el 18% por las de sal. Tras el análisis del mercado, se estableció que al nicho en que la empresa se enfoca, se encuentran pocas marcas reconocidas, ninguna de ellas, ofrece un producto ecuatoriano altamente nutritivo, por lo que se considera una gran oportunidad de negocio, se suma a esto el crecimiento anual de 10% con el que esta Industria ha crecido en promedio los últimos años.

Tras el análisis de mercado se estableció el perfil de consumidor y se relacionó a la tendencia mundial actual: “Clientes interesados en productos saludables y altamente nutritivos...” especialmente de clase media, media-alta y alta.

Este Plan de Negocios se estableció con información verídica proveniente de fuentes primarias y secundarias, que permitieron generar una visión más amplia

del negocio. Todos los datos obtenidos, destacan el gran potencial que presenta la Industria de alimentos y el alto nivel de crecimiento y aceptación que tiene dentro del mercado Ecuatoriano. Entre las principales características que se demanda es importante hacer hincapié: en la creación de productos nuevos, saludables enfocados en una cultura con tendencia hacia la comida sana.

Por medio de encuestas cuanti-cualitativas se determinó la frecuencia de consumo de galletas de los habitantes de la ciudad de Quito y la demanda actual existente de este mercado, así también se obtuvo datos relevantes de los clientes como: precios, cantidad y la calidad que el producto debe ofrecer; a esto se suma las entrevistas realizadas a expertos quienes con su experiencia aportaron con información importante para el análisis del cliente y algunos factores fundamentales del mercado.

Se estableció estrategias de Marketing basadas en las necesidades del mercado y el perfil del consumidor que se desea captar, estas se enfocan principalmente en un nivel socio-económico medio, medio-alto y alto. De manera general, las estrategias planteadas se desarrollaron con el fin de crear una diferenciación fuerte entre: las galletas de granos tradicionales y su principal competencia, recalcando importancia en la innovación de productos, extensión de líneas de productos, penetración de mercados, desarrollo de producto entre otros.

Mediante la creación del análisis financiero se estableció las opciones que generen un mayor beneficio y rentabilidad para la empresa. Tomando en consideración todos los ingresos, gastos y egresos que se deben solventar se elaboró: los balances, estados de resultados, flujos de caja, entre otros. Y se estableció que Ecu Andina S.A. requiere una inversión inicial de \$212.000 que son necesarios para poner todo el negocio en marcha.

El capital de la empresa estará conformado por 14% capital propio (2 accionistas) y 86% de deuda bancaria. Se toma en consideración 5 años de

vida útil del proyecto, desde el primero de enero del 2014 hasta el 31 de diciembre del 2018, respecto a esto se genera un VAN=\$34.465 y un TIR = 17.47%.

Finalmente, es importante recalcar que el presente trabajo realizado mantiene sustento teórico de todos los factores que pueden afectar a la empresa: Investigación, Marketing, Producción y Comercialización, fuerza laboral y análisis financiero con el fin de establecer un Plan de Negocios real para las galletas a base de granos ecuatorianos tradicionales llamadas Galletas "Chenua".

1.2 Antecedentes

Al plantear el presente Plan de Negocios se tomó en consideración varios factores relevantes con los que cuenta el país, entre ellos, la alta producción de granos ecuatorianos, el clima propicio con el que cuenta Ecuador para la creación de estos insumos todo el año y la referencia cultural que, la Quinoa, el Chocho y el Amaranto, representan para los ecuatorianos, con base a estos factores considerados, se encuentra una necesidad no cubierta en el mercado siendo esta una oportunidad de negocio.

De manera separada, cada grano cuenta con beneficios altamente nutritivos, concentrados principalmente en el elevado nivel de proteínico, grasas saludables, fibra en gran cantidad entre otros, sin embargo y a pesar de esto, la Quinoa, el Chocho y el Amaranto no son explotados potencialmente y el nivel de productos realizados en base a estos granos es bajo en el mercado. Es por esto, que estos granos son la base de las galletas Chenua.

En Ecuador contamos con un clima relativamente constante, comparado con otros países, esto beneficia directamente a la producción de los insumos necesarios para la elaboración de las galletas. En otras palabras, "Ecuador cuenta, durante todo el año, con temperaturas promedio entre 12C^o y 23C^o.

Por lo que el país realiza cultivos constantes de los diferentes productos a lo largo de los 12 meses del calendario (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, 2012). Se cuenta con las condiciones climáticas necesarias para poder desarrollar agricultura de alta calidad. Los productos que salen al mercado nacional e internacional como granos, hortalizas, flores entre otros se benefician de esta ventaja comparativa y además permitirá a la empresa estar abastecida de su materia prima fundamental.

Por otro lado, referente a los aspectos culturales relacionados con la Quinua, el Chocho y el Amaranto, se los conoce como “granos tradicionales”. Estos productos traen con ellos la historia de los pueblos antiguos ecuatorianos y latinoamericanos, Se conoce que estos cereales eran de gran consumo por los antiguos Incas, en varios estudios se recalca que eran productos ofrecidos a los dioses por su alto nivel proteínico y en muchos casos se usaban para reemplazar a la carne de animal (Temoche Cortez, Breve Historia de lo Incas, 2007, pág. 107). Sin embargo con el pasar de los años, por la falta de conocimiento nutritivo, han perdido su popularidad y hoy en día se los consume en baja cantidad.

A todo lo anteriormente mencionado se suma la tendencia mundial que crece día a día, enfocada en el consumo de productos saludables. Según un análisis realizado por “Talkin Food”, una revista enfocada en la alimentación se estableció que los clientes son más conscientes sobre el tipo de alimentación saludable que desean, Son cada vez más personas las que se suman a esta filosofía de “para vivir bien es necesario llevar una vida” Esta tendencia, ha crecido últimamente provocando, en los consumidores, la búsqueda de productos menos procesados, con más valor nutritivo y un mayor bienestar alimenticio (Talkin Food, 2012).

Por los motivos expuestos anteriormente, se considera que existe una gran oportunidad de negocio, debido a Ecuador cuenta insumos agrícolas de calidad y en relación a la tendencia mundial ya existente en el país se considera que el

mercado cuenta con clientes potenciales. Encontrando un nicho de mercado que no ha sido explotado actualmente.

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un Plan de Negocios para la producción y comercialización de galletas a base de granos ecuatorianos tradicionales en la ciudad de Quito, mediante el análisis de todos los aspectos necesarios que conllevan la creación de una empresa, con el fin de establecer la viabilidad del proyecto.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un análisis de la industria con el fin de establecer nuevas oportunidades de negocio.
- Desarrollar una investigación de mercados para identificar el comportamiento del mismo, y establecer los parámetros necesarios para la viabilidad del proyecto.
- Elaborar un plan de marketing con el objeto de implantar una comunicación adecuada y eficaz sobre las galletas.
- Elaborar un plan de operaciones y producción con la finalidad de establecer la forma adecuada de manejar los recursos del proyecto eficaz y eficientemente.
- Elaboración de la estructura del equipo gerencial que lleve a cabo las operaciones administrativas del negocio que defina las actividades que debe realizar cada empleado.
- Elaboración de cronograma general para establecer los tiempos prudentes y necesarios para desarrollar cada actividad que la empresa requiere.

- Desarrollo del plan financiero, a través el análisis de los ingresos y egresos, con el fin de analizar la rentabilidad y utilidad obtenida del proyecto.

2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

Es importante el análisis de todos los factores que afectan de manera directa al producto, principalmente del entorno: micro, meso y macro. Debido a esto en el presente capítulo se desarrollan los temas de principal relevancia a nivel de la Industria, con el fin de establecer la perspectiva del mercado donde Ecu Andina Cia. Ltda. se desenvolverá durante los siguientes cinco años.

2.1 La industria

Primero, es necesario definir la categorización Industrial de la empresa, para poder delimitar los alcances que tiene la misma, existen diferentes clasificaciones, sin embargo, se va a utilizar las más importantes y reconocidas: la CIU y el CCP. “La CIU, sirve para Clasificar Uniformemente las Actividades o unidades Económicas de Producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle...” (INEC, 2012).

Tabla 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (ciiu4)

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
C	Industria manufacturera
C10	Elaboración de Productos Alimenticios
C106	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.
C1061	Elaboración de Productos de Molinera
C1061.2	Productos de Molinera
C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

Tomado de INEC I. N., 2012

Otro grupo importante para determinar es la “Clasificación Nacional Central de Productos (CCP), “es un registrador completo de bienes y servicios, elaborada a partir de la norma internacional Clasificación Central de Productos (CPC) Versión 2.0, la misma fue diseñada para agrupar productos de acuerdo a sus características”. (INEC, 2012).

Tabla 2: Clasificación Nacional Central De Productos

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sección: 2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de de cuero
División: 23	Productos de molinería y almidones y sus productos; otros productos alimenticios
Grupo: 234	Productos de Panadería

Tomado de INEC I. N., 2012

2.1.1 Tendencia

La tendencia actual, marca el camino de las nuevas empresas, así como el de las que se encuentran en el mercado, por eso es un factor relevante de analizar, para estar a la vanguardia de la demanda del mercado actual.

A mediados del año 2013, existía cerca de 25 marcas que ofrecen galletas al mercado (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013). El 82.% de estas apuntan por las galletas de dulce el 18% por las de sal (HOY, 2011). Históricamente en Ecuador el crecimiento del mercado de galletas ha sido bajo, sin embargo, desde el 2006, los mercados internacionales como nacionales han desarrollado una tendencia de gran aceptación y crecimiento que es “Alimentación Saludable”, respecto a estos datos desde el año 2006, “la percepción de los consumidores de galletas ha mejorado, no ven solamente como un snack sino como una fuente de alimentación” (San Andrés, Percepción del Mercado, 2013). A nivel macroeconómico no existen datos del crecimiento de las importaciones de galletas, sin embargo, en el mercado actual se encuentran más de 17 nombres de productos con sellos extranjeros, entre los que se destacan: Quaker, Dietitas, Shullo, Sugar Free Cookie, Digestive, entre otros.

Según San Andrés, experto en marketing de la Industria galletera, asegura con su amplia experiencia, que el mercado total de galletas abarca 34 kilotoneladas de producto al año, lo que equivale a \$130MM datos oficiales hasta el 2012. El consumo per capital está en 3 kilos anuales.

Las marcas con mayor presencia en supermercados son: Amor, Ricas, Coco, Galak, Tango, Wafer Mix, Konitos, Festival, Club Social, Kraker, Ritz, Nesfit y Diversión.

En los últimos años, las tendencias hacia el consumo se ha enfocado, en “comida más sana”, esto incluye alimentos verdes, menos procesados y más valores nutritivos, productos sostenibles. Hoy en día los fabricantes de alimentos y bebidas deben responder a la demanda de los consumidores que buscan productos naturales, que se preocupan por su salud y que valoran el origen de lo que consumen, además los consumidores exigen una alta información de dónde vienen los alimentos.

2.1.1.1 Medio ambiente

El próximo gran tema ecológico será el impacto de las opciones alimentarias en el medio ambiente, “El interés por la reducción del impacto ambiental es uno de los ejes centrales de la estrategia de las compañías del sector alimentario” (Thompson, 2012). Unilever asegura que el único crecimiento sostenible es el que demanda el consumidor, y señala que, en un mundo con escasez de recursos, se debe pensar en la responsabilidad ambiental y social.

Respecto al factor medio ambiental y la tendencia saludable que se demanda actualmente:

“...las diversas partes interesadas como lo son las marcas, el gobiernos y organizaciones activistas en un futuro muy cercano se unirán y aumentarán la concienciación en torno al tema, por lo que todo el mundo se replanteará cuales alimentos se venden y cómo, y su método de elaboración”. (THOMPSON, 2010).

2.1.1.2 Alimentación saludable

La tecnología ha permitido una mejor comunicación vendedor-comprador, hace más fácil entregar información sobre los productos alimenticios que tienen en

sus mesas y algunos detalles más específicos como: qué opina del producto, lugares de compra del producto, cantidad de consumo, percepción de publicidad, entre otros. Según un estudio realizado por Unilever, para los clientes, cada vez es más importante saber cuál es la proveniencia de los productos que consumen y el mercado cada día demanda más conocimiento sobre las políticas con las que cuenta una empresa sobre el proceso de elaboración del producto final.

2.1.2 Estructura de la industria

2.1.2.1 Datos importantes de la industria manufacturera

“La industria de alimentos y bebidas representa el 49,8% en promedio, respecto al total de manufacturas elaboradas en el Ecuador en los últimos cinco años” (El Comercio, 2013). Es decir, uno de cada dos productos manufactureros elaborados en el país, corresponden al sector alimenticio.

Debido a que esta industria es tan amplia, los gobiernos ecuatorianos se han inclinado por la generación de métodos de control de producción, hoy existen, leyes, normas, obligaciones entre otras, que una empresa debe cumplir para poder realizar elaboración de un producto.

En base a los datos referentes al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, e información obtenida del Banco Central del Ecuador (BCE), se estableció que la Industria de Alimentos y Bebidas actualmente desarrolla un crecimiento positivo, y con tendencia a la alta, en los últimos 6 años en promedio 10,75% anual. (BCE, 2011).

A pesar de que los lugares para la producción de manufacturas en Ecuador, se encuentran distribuidas por todo el país, se recalca que las provincias con mayor representatividad en la Industria que se enfoca en la producción de Alimentos y Bebidas dentro del Ecuador, son las siguientes: “Guayas, Pichincha, Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tzachilas, Imbabura

Cotopaxi y Azuay” dentro de estas el nivel tecnológico es el más avanzado que existe actualmente en el país, (INEC, 2008).

La industria de alimentos y bebidas divide a sus productos en base a sus características más relevantes. (Alimentos Ecuador, 2010).

Tabla 3: División de Industria de Alimentos y Bebidas

BEBIDAS	ALIMENTOS
Alcohólicas	Vegetales, hortalizas.
Energizantes	Snacks, Harinas.
Gaseosas, aguas, jugos, entre otros.	Pastas, Endulzantes, Frutas.
	Lácteos, Mariscos.
	Cereales, Carnes, Confitería, entre otros

Tomado de Alimentos Ecuador

De acuerdo al concepto de ciclo de vida de producto, la Industria de Alimentos y Bebidas se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a las siguientes características principales;

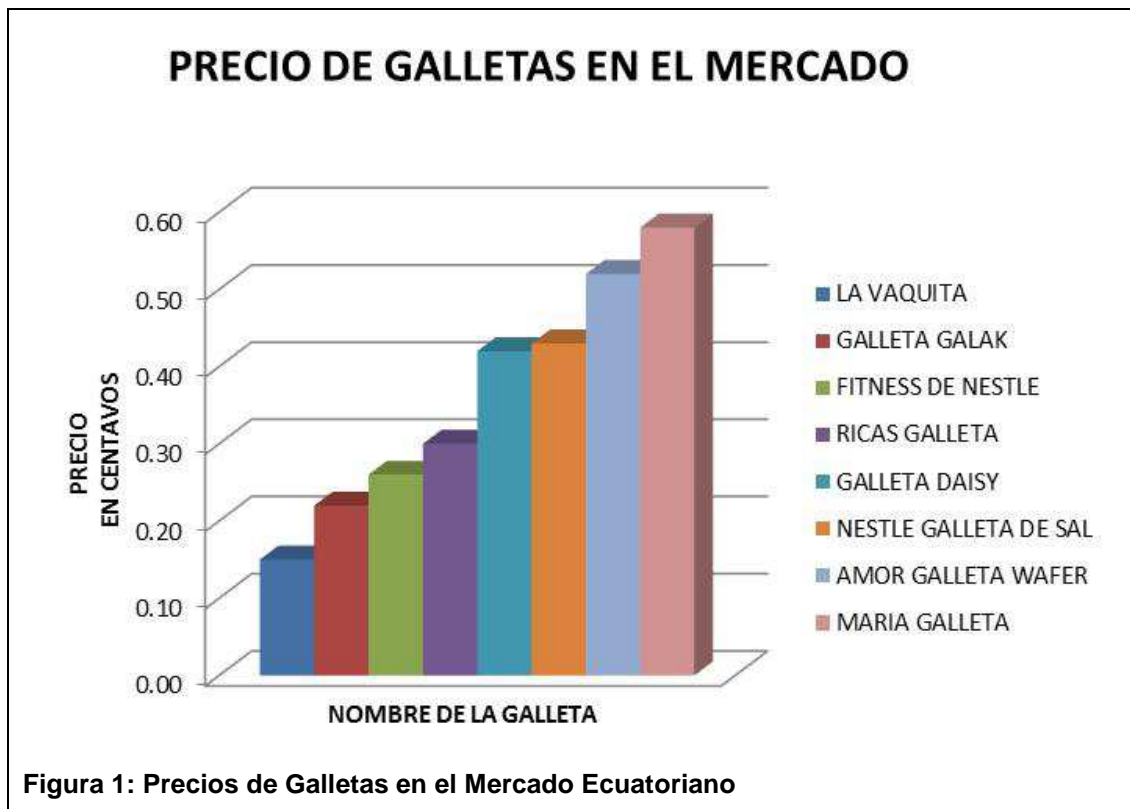
- Gran cantidad de competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.

Los principales proveedores del sector alimenticio y bebidas son los agricultores, encaminados en la producción en diversas especializaciones como: vegetales, hortalizas, frutos, cereales, legumbres, tubérculos entre otros, sirviendo éstos como materia prima para la posterior elaboración de los productos alimenticios y bebidas.

“Respecto a los proveedores de la materia prima, principalmente Quina, Chocho y Amaranto, se encuentran distribuidos en la zona centro del país, en su mayoría están agremiados, o trabajan bajo diferentes grupos de producción. “Actualmente existe una producción relativamente baja respecto a estos cereales, esto se debe principalmente a que el consumo no es elevado en el país sin embargo, existen gran cantidad de agricultores que cuentan con los instrumentos necesarios para realizar una producción de alta calidad de estos insumos, altamente proteínicos”. (Bustamente Holguín, 2013).

En la ciudad de Quito, donde se establecerá el negocio de galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos, hasta diciembre del 2012 se han registrado 7 empresas bajo misma actividad económica de Ecu Andina Cia. Ltda. “Elaboración de Alimentos a base de cereales tostados, insuflados o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales,” (Superintendencia de Compañías, 2012), Sin embargo, en el mercado actual existen diferentes clasificaciones donde se encuentran otras de las principales empresas productoras de galletas, como dato general en el Ecuador actualmente se encuentran 125 marcas que dentro de su canasta de productos ofrecen galletas de diferentes tipos y comercializan su producto en el mercado nacional.

A continuación, se presenta un gráfico con los diferentes precios de las marcas más populares del mercado. Es importante recalcar que pesar de no ser competencia directa de las galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos (debido a que al nicho de mercado que se enfocan), es importante tomar como referencia los precios que estas marcas tan reconocidas asignan a sus productos, que son preferidos en el mercado ecuatoriano.



En la “Figura 1” se puede apreciar los diferentes precios, referente a cada marca obtenido en el principal centro de distribución de la ciudad de Quito (Supermaxi). En un estudio realizado por Corporación La Favorita, a finales del 2011 destacó entre sus datos más importantes que el 20% de sus ventas son directas de la categoría golosinas y el 8% de estas son específicamente galletas.

2.1.3 Factores económicos y regulatorios

“Una empresa no debe diseñar sus estrategias o, los medios para implementarlas, sin examinar el ambiente externo”. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004, pág. 13)

Los factores económicos y regulatorios existentes en el país, forman parte importante en el análisis de una empresa, pueden afectar o beneficiar en diferentes puntos, por lo que se debe prestar mucha atención en estos elementos.

2.1.3.1 Inflación

Los niveles inflacionarios anteriores a la adopción del esquema de dolarización se mantenían bastante altos; a partir del año 2000 la reducción de la inflación es significativa y se ha mantenido en porcentajes de hasta un dígito.

En los últimos 5 años el índice de precios al consumidor en la mayoría de los países de América del Sur, muestra una disminución paulatina. Ecuador es uno de los países que ha tenido mayor desaceleración de crecimiento de precios evidenciado desde el 2007 al 2012. A pesar de que los productos sigan incrementando su precio, estos lo hacen de manera menos abrupta y constante lo que afecta positivamente en el poder adquisitivo del ecuatoriano.

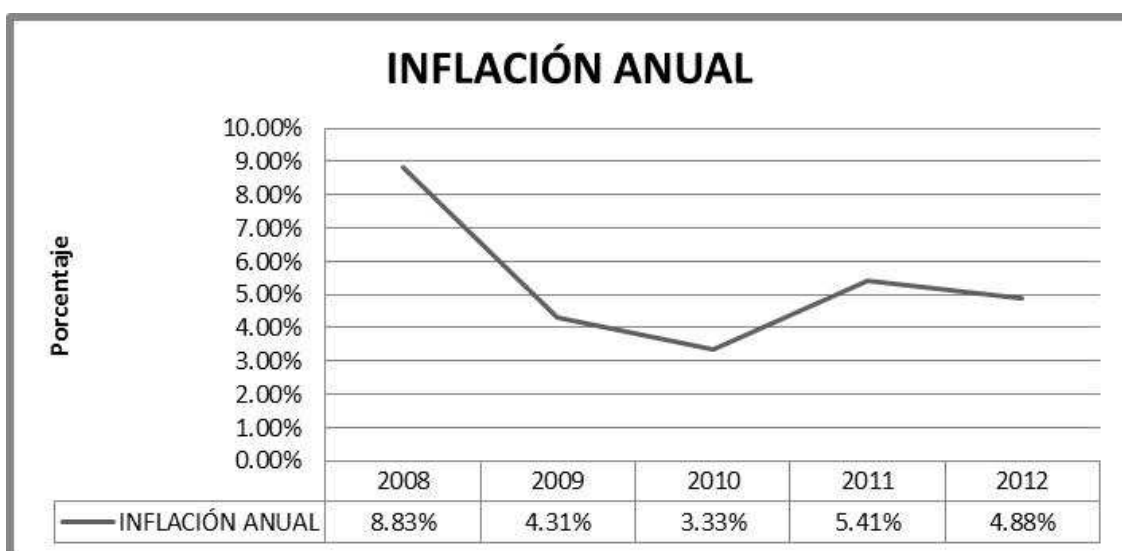


Figura 2: Inflación Anual Ecuador

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2013.

La inflación es un punto relevante al analizar la creación de una empresa. Este factor determina los incrementos de precios que llevan los productos. Si la inflación aumenta, los insumos para producción crecen, las necesidades económicas del empleado aumentan y todo genera un mayor gasto a la empresa, paralelo a esto el costo del producto se va a elevar, sin embargo la demanda disminuirá debido a que los potenciales consumidores ya no tienen los medios necesarios para poder realizar la compra.

El desarrollo inflacionario calculado hasta mediados del 2012 mantiene una tendencia creciente, según informes del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, el sector de Alimentos y bebidas es el que mayor aporte a la inflación mantiene con un 43.01% (BCE,2012).

2.1.3.2 Tasas de interés

Desde el año 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables. Sin embargo, la brecha que existe entre las pasiva y activa aún sigue siendo amplia, según Diario la Hora, “Ecuador mantiene una tasa de interés activa demasiado elevada, en comparación con otros países de la región que emplean el dólar en sus transacciones comerciales”.

Tabla 4: Tasa de Interés Activas Efectivas Referencial y Efectiva Máxima

SEGMENTO	Tasa Activa Efectiva Referencial	Tasa Activa Efectiva Máxima
Productivo Corporativo	8.17%	9.33%
Productivo Empresarial	9.53%	10.21%
Productivo PYMES	11.20%	11.83%
Consumo	15.91%	16.30%
Vivienda	10.64%	11.33%
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44%	25.50%
Microcrédito Acumulación Simple	25.20%	27.50%
Microcrédito Minorista	28.82%	30.50%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2013

“..La tasa pasiva referencial se ubica en 4.53%...” (Banco Central, 2013).

Las tasas de interés del mercado afectan en el ejercicio económico de la empresa. La tasa de interés activa referencias es la asignada para créditos otorgados por Instituciones Financieras hacia todo tipo de segmento, de acuerdo al tipo de empresa y capacidad de pago se asigna un porcentaje determinado por segmentos. A pesar de ser valores elevados, son los más bajos que se pueden encontrar en el mercado, lo que crea un laso, entre empresas que requieren prestamos e instituciones financieras públicas.

Por otro lado está la tasa pasiva referencia, que indica el valor que la Institución Financiera paga a sus clientes por ahorrar dinero ahí.

2.1.3.3 Inversión extranjera directa

Ecuador debido a la política económica que ha mantenido en los últimos años ha sufrido una desaceleración en la IED con valores mínimos de inversión en actividades como Industria Manufacturera, Comercio, Transporte y almacenamiento, la actividad que ha alcanzado una fuerte Inversión extranjera Directa es la explotación de minas y canteras. A nivel internacional esto genera un gran golpe a la imagen que proyecta el país fuera de las fronteras, debido a que, potenciales inversionistas, al ver cifras tan bajas e irrelevantes pensarán seriamente en invertir en las actividades económicas en desarrollo.

Desde el punto de vista empresarial, enfocado directamente en Galletas, este se considera un factor positivo dentro del mercado, debido a que la mayor parte de marcas existentes en el mercado son extranjeras y por motivos como los antes mencionados, pueden disminuir la inversión en el país, dando oportunidad a las marcas locales para que incrementen la participación en el mercado.

2.1.4 Factores Sociales

“...Si la empresa desarrolla un conocimiento más amplio de los factores sociales que afectan a sus clientes en diferentes lugares podrán proporcionar productos y servicios especiales para satisfacer esas necesidades...” (Dalfit, 2007)

Los factores sociales son una influencia directa en el producto que se ofrece en el mercado, debido a que se requiere una percepción de la situación actual del cliente final, es por eso que su análisis se vuelve de vital importancia para establecer el perfil general de los consumidores ecuatorianos.

Son varios los factores que afectan socialmente al país, sin embargo, es importante recalcar que los ecuatorianos tienen como característica común una cultura conservadora con un estilo de vida tradicional en donde el núcleo central de la sociedad es la familia y las relaciones interpersonales que se van construyendo día a día mediante la integración de pensamientos, creencias, religiones, etc.

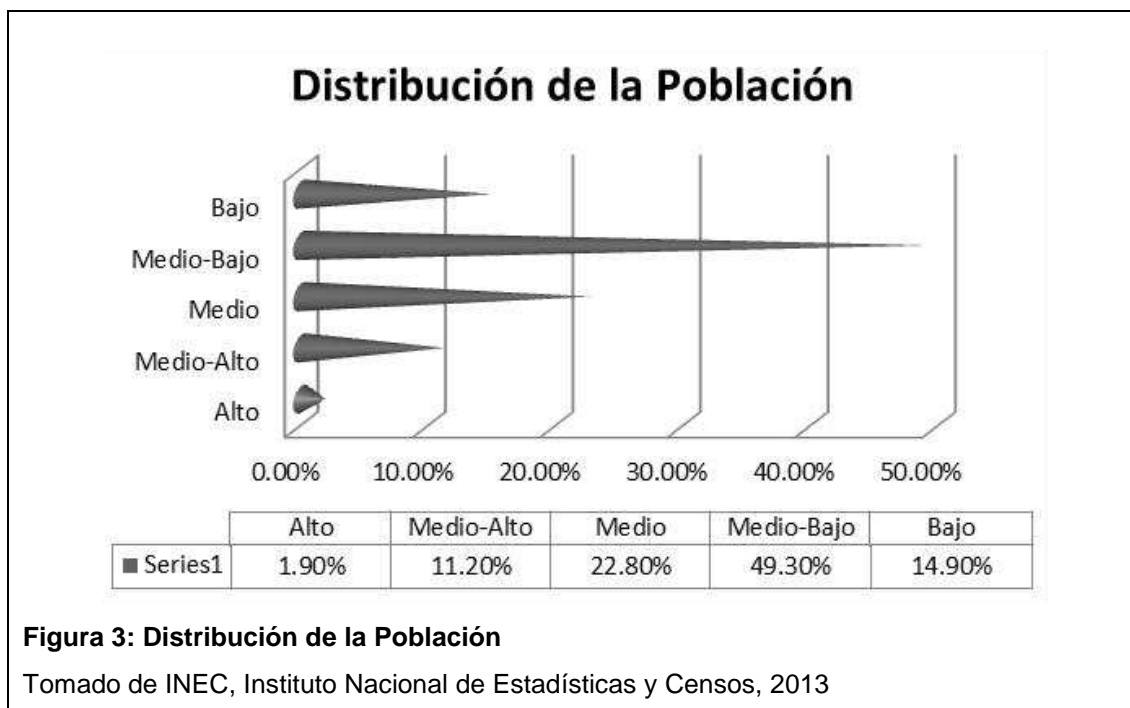
2.1.4.1 Población y sus generalidades

Ecuador, cuenta con 15`815.900 de pobladores (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013). El 51% de estas personas son mujeres y el 49% hombres. Se considera que a nivel general Latino América es un continente joven, esto también se ve reflejado en Ecuador, debido a que la mayor concentración de personas está entre los 17-35 años esto ha generado que en la últimas décadas se pueda registrar una población económicamente activa elevada, actualmente se encuentran 7`000.000 dentro de la PEA.

La distribución de la población, los rangos de edades y el género de un mercado, generan una visión más amplia del tipo de cliente que existe en el país.

2.1.4.2 Estructura económica de la población

Al hablar de la población es necesario referirse a los estratos socio-económicos existentes. Los cuales se presentan graficados a continuación.



Es indispensable tomar en cuenta la estructura económica de la población en la que se va a desarrollar el plan de negocios, debido a que permite al empresario tener una visibilidad anticipada del comportamiento del mercado y tomar decisiones estratégicas. A modo general, en el gráfico se puede apreciar que la clase media-baja cuenta con mayor cantidad de personas.

A continuación se presentan las variables socio-económicas más importantes dentro del país.

Tabla 5: Variables Económicas de la Población

VARIABLE	VALOR
Sueldo Básico	\$318.00
Canasta Familiar	\$587.36
Índice de Pobreza	28.60%
Tasa de Analfabetismo	6,8%
El promedio de años de escolaridad	9,04 años

Tomado de: (INEC I. N., 2012)

El sueldo básico, es el mínimo valor que se puede pagar a un empleado por el mes de trabajo, es establecido por medios gubernamentales, el incremento de este se realiza en enero debido a que su aumento va relacionado a la inflación generada del año anterior.

En la mayoría de los hogares el índice de pobreza sobrepasa la capacidad de una persona para acceder a la canasta básica.

Para el análisis de una empresa, es un factor fundamental tomar en consideración estos datos debido, a qué, dependiendo al mercado que se enfoque en ir debe establece precios accesible por el cliente potencial.

2.1.5 Entorno político y legal

2.1.5.1 Riesgo país

Un factor importante dentro del entorno político es el riesgo país que se define como el posible efecto negativo de la situación política, social, legal y cultural de un país. A nivel general todos los países son representados con una letra, Ecuador cuenta con un riesgo país "B", Este es un factor que afecta directamente al sector empresarial. Al encontrarse en clase B genera una perspectiva desfavorable hacia los inversores extranjeros además que ofrece cierta inseguridad e incertidumbre en empresarios locales.

2.1.5.2 Regulaciones en contratación de personal y afiliación

En el 2008, se estableció regulaciones generales para la contratación de personas, con el fin de eliminar el trabajo de terciarizadoras y generar un beneficio directo al trabajador.

Esta regulación influye directamente en la planificación de la nómina empresarial, debido a que, la tercerización se consideraba como una "ayudaba"

a la reducción de gastos en sueldos y salarios mediante remuneraciones muy bajas.

2.1.5.3 Regulaciones del salario mínimo vital

Hace referencia a las alzas que se pueden dar en el salario mínimo vital, puesto que esto afecta directamente a los gastos en sueldos y salarios en el Estado de Resultados de la empresa.

Para la empresa Ecu Andina, esta regulación afecta de manera directa debido a que cuenta con personal operativo que trabaja con salarios básicos y se debe hacer la inserción del salario mínimo vital para cada empleado lo que afectará al estado de resultados del negocio.

2.1.6 Tecnología

En la actualidad la tecnología sigue cambiando diariamente a un ritmo extremadamente rápido afectando a todas las industrias. A pesar de eso, es un gran medio de comunicación que permite la interrelación con y entre los consumidores, recientemente los líderes empresariales se están adaptando a una transición socio-económica considerable, en la que Internet, entre otras cosas, contribuye a la creación de una población mundial más instruida y con más poder. El resultado es que los consumidores desempeñan un papel importante en la manera en que las compañías de productos de consumo hacen marketing para ellos.

“Los aumentos de precios con el tiempo harán que los consumidores usen cupones imprimibles de comestibles, tarjetas de comprador frecuente y listas electrónicas de compras. Además, habrá un aumento en las compras en las tiendas de alimentos no tradicionales y se optará por opciones menos costosas”. (Lempert de ConAgra, 2010)

A pesar de que la tecnología avanza día a día, Ecuador se considera un país con poco desarrollo en esta área. Según el INEC, de todo el consumo

tecnológico que demandan los ecuatorianos se considera únicamente el 2% como producto nacional y el 98% viene del extranjero.

2.1.7 Canales de distribución

“Se denomina canales de distribución al camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 34).

Los canales de distribución son parte fundamental al momento de que llegue el producto al consumidor, a pesar de que existe diferentes formas de llegar al cliente final, a continuación se muestra todo el canal de distribución que existe en la industria de alimentos, en la que se incluirá las galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos, Quinoa, Chocho y Amaranto.

Es importante recalcar que en la industria de alimentos existen varios intermediarios, desde la cosecha del producto hasta la producción y comercialización del mismo, es una cadena de distribución sumamente larga y abarca a numerosos procesos que encarecen el producto. Por lo que es recomendable recortar procesos en los que intervengan intermediarios y tratar directamente con el productor.

2.1.8 Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Las cinco fuerzas de Porter, es un método de análisis utilizado para formular estrategias dentro de la compañía (Fred, 2003, pág. 94), ayuda a la empresa a establecer puntos fuertes y débiles respecto a competencia, proveedores y clientes y permite realizar un análisis completo sobre los factores anteriormente mencionados.

A continuación se presenta el gráfico con el nivel de poder que tiene frente a las cinco fuerzas.



2.1.8.1 Poder de negociación con los proveedores. MEDIA

Las bases principales de las galletas son Quinoa, Chocho y Amaranto. En Ecuador, cerca del 76% de productores trabajan solos, es decir, no se encuentran agremiados, por lo que realizan la venta de su producto individual. Se suma también que estos insumos, a excepción de la Quinoa, no hay tenido un desarrollo importante en el mercado (INIAP, 2010).

En base a lo anteriormente expuesto se considera que el poder de negociación de la empresa respecto a los proveedores es alta, sin embargo no se garantiza la calidad del producto.

El enfoque de la compañía Ecu Andina, es generar productos de alta calidad, lo que se consigue con insumos garantizados, estos actualmente se pueden encontrar en los pequeños gremios existentes, cuentan con las normas necesarias y los registros de sanidad requeridos, por el momento son muy pocos en el país por lo que el poder de negociación desde la empresa es baja.

2.1.8.2 Competencia actual. ALTA

A pesar de que en el mercado existes más de 20 marcas de galletas, la competencia actual es media, al mercado en que se enfoca la empresa “Galletas Saludables” recién está empezando su desarrollo. Sin embargo existes empresas como Nestlé y La Universal que están enfocándose en este nicho y cuentan con la referencia de marca.

2.1.8.3 Amenaza de futura competencia. ALTA

La tendencia de Alimentación Saludable día a día va creciendo a nivel mundial por lo que muchas empresas buscan generar productos que entran en este marco. Si son empresas que ya conocen el mercado se les facilitará el desarrollo dentro de este. También se considera que la competencia futura es ALTA, debido a que el las galletas pueden ser imitadas por otras marcas maduras del mercado. Con base a lo mencionado es necesario generar producto con gran valor agregado que fidelice clientes.

2.1.8.4 Poder de negociación clientes. MEDIA

Los Clientes adquieren que pertenecen al nicho de mercado del presente plan, realizan en más de un 80% de sus compras en canales de distribución grandes como: Corporación La Favorita, Grupo El Rosado y Supermercados Santa María, al ser estas grandes empresas que monopolizan el mercado, la negociación directa con ellos es complicada. La empresa se enfoca en personas que buscan una tendencia saludable y al no ser un producto en masa pierden su poder de negociación. En el Quito existen 180.000 personas que se encuentran en el segmento medio- medio alto – alto (INEC, 2012). Debido a esto se considera que la negociación con los clientes finales es baja, mientras que la negociación con los clientes (Canales de distribución) es alta.

2.1.8.5 Productos sustitutos. ALTA

En el mercado existen varios productos con este mismo enfoque, alimentos saludables, que pueden ser sustitutos directo de las galletas, así como el pan integral, barras saludables, frutas entre otros.

2.2 La compañía y el concepto de negocio

La compañía Ecu Andina Cia. Ltda. pretende salir al mercado con galletas a base de granos tradicionales, Quinoa, Chocho y Amaranto, cereales que contienen un alto valor nutritivo pero, no han tenido el desarrollo necesario.

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La empresa Ecu Andina Cia. Ltda. se crea con el fin de la producción y comercialización de alimentos saludables, que buscan rescatar la identidad ecuatoriana, aprovechando la ventaja comparativa con la que Ecuador cuenta, el clima, para producir alimentos altamente nutritivos con insumos que no han sido explotados en su totalidad.

En los primeros años la empresa está enfocada en producir y comercializar galletas a base de Quinoa, Chocho y Amaranto, fuente de alto valor nutritivo principalmente proteínico.

Se busca crear un vínculo que vaya más allá de la compra de un producto, para realizar esto, se considera importante enlazar los aspectos culturales de la sociedad. Es decir, en las galletas específicamente, la estrategia de comunicación, está enfocada a que el consumidor se lleva un producto sano, elaborado con granos que consumían los incas en la antigüedad, fuente de fuerza y vitalidad, se pretende crear una conexión que inspire a consumir lo ecuatoriano.

Ecu Andin Cia. Ltda., ofrece al mercado una experiencia alimenticia con productos saludables mediante la producción de galletas llamada “CHENUA”, que busca poner en el mercado el nombre de una marca que exprese la “personalidad” ecuatoriana.

Los clientes de “CHENUA”, son personas enfocadas en una alimentación saludable que se preocupan por los productos que consumen. En los últimos años el consumidor ecuatoriano, y en general el mundial, realiza compras reflexivas, basando su decisión final en un estudio más detallado del origen, los beneficios y lo saludable que puede ser un producto (Hoy, Hoy.com, 2009).

2.2.1.1 Estructura legal de la empresa

Nombre de la empresa: Ecu Andina Compañía Limitada. Ver Anexo 3: Preguntas Tentativas a Expertos.

Para establecer el tipo de empresa que se va a manejar, se tomó en consideración las principales características y beneficios que se obtienen al ser una Compañía Limitada (Cia. Ltda.), de manera general las Cia. Ltda. frecuentemente son manejadas por pequeños empresarios, principalmente en proyectos que requiere de baja cantidad de socios. Un aspecto importante que se consideran dentro de este análisis es, que este tipo de Compañía, ofrece la posibilidad de pagar a los socios un sueldo (sí estos prestan sus servicios laborales en la empresa) aparte de los beneficios correspondientes.

En la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. se considera un factor importante que el capital propio está conformado por aportaciones de los accionistas. Y los activos personales de los directores o accionistas no están en riesgo en caso de quiebra o liquidación.

Para mayor detalle de los beneficios de pertenecer a una Compañía Limitada. Ver Anexo 1: Trámite para constituir una Compañía Limitada.

2.2.2 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial muestra el camino desde: dónde la empresa se encuentra actualmente y las actividades que realiza, hasta el lugar en que se proyecta llegar, por lo que es importante se planteé de manera correcta, los detalles que señalen el camino para tener una clara visión del futuro de la empresa.

2.2.2.1 Misión

Ecu Andina Cia. Ltda., es una empresa que se dedica a brindar una experiencia alimenticia de alto valor nutritivo para los clientes, produciendo y comercializando galletas elaboradas a base de granos ecuatorianos tradicionales. Ofreciendo a nuestros consumidores un mejor estilo de vida, mucho más sano y productivo. Enfocados en los accionistas, genera una maximización de rentabilidad económica y satisfacción personal, respecto a los productos que ofrecemos al mercado.

2.2.2.2 Visión

Ecu Andina será para el 2018, una empresa establecida íntegramente. En estos cinco años se busca tener una compañía estructurada y organizada capaz de ofrecer un negocio sustentable, con la solvencia necesaria para tener empleados y accionistas satisfechos.

Será una empresa reconocida, estableciendo tendencias de consumo saludable, con un crecimiento día a día basados en la innovación de los productos, con el fin de llegar a ser líderes en rentabilidad dentro del mercado.

2.2.2.3 Valores corporativos

- Colaboración: Ponemos todos los esfuerzos al máximo con el fin de cumplir nuestra palabra. Somos, actuamos y nos comportamos como

personas responsables, reflejando confiabilidad, y cumpliendo todos nuestros deberes en favor del bienestar de empresa, de la sociedad, de nuestros compañeros y proveedores, poniendo principalmente el corazón para satisfacer a nuestros clientes de la mejor manera posible.

- **Integridad:** Buscamos ser personas completas, combinando nuestros conocimientos académicos con nuestra filosofía individual, con el fin de generar un comportamiento ético que permita tener actitudes congruentes con nuestro estilo de vida, con el fin de generar un ambiente laboral y personal óptimo.
- **Cooperación:** Somos un grupo de trabajo que rompe las barreras de egoísmos e individualidad buscando estrechar relaciones interpersonales entre departamentos, clientes y proveedores con el fin de crear una cultura que entienda que al ayudar al otro nos ayudamos a uno mismo.
- **Empatía:** Para Ecu Andina Cia Ltda. es importante y completamente necesario estar siempre en los zapatos de la otra persona con la que estamos tratando, ya sea cliente, proveedor, compañero, o cualquier otro individuo, con el fin de poder ver desde su perspectiva como el/ella mira las cosas, respetando todo el tiempo sus opiniones y argumentos. Implementamos gran parte del tiempo en escuchar lo que la gente quiere expresar, para poder tomar la mejor decisión o camino a seguir.

2.2.2.4 Objetivos de la empresa Ecu Andina Cia. Ltda.

Los objetivos, marcan el camino hacia donde la empresa quiere llegar y es fundamental en el desarrollo de la misma, con el fin de aprovechar al 100% los insumos que se tiene y tener un crecimiento constante.

2.2.2.5 Objetivo general de Ecu Andina Cia. Ltda.

Ser una empresa reconocida, por ofrecer a nuestros clientes más que unas galletas, una tendencia de consumo saludable brindando una experiencia alimenticia a los consumidores.

2.2.2.6 Objetivo específicos de Ecu Andina Cia. Ltda.

La empresa dueña de la marca “*CHENUA*” se maneja con los siguientes objetivos que busca cumplir a cabalidad dentro de los 5 años de evaluación del presente proyecto.

- Estandarización de todos los procesos productivos y administrativos.
- Implementar dentro de la empresa una conciencia colectiva.
- Ser una marca aspiracional.
- Obtener rentabilidad creciente.
- Ser reconocidos en el mercado.
- Crecer de manera permanente y constante.

2.3 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

2.3.1 Ingreso al mercado

Para ingresar al mercado se usará una estrategia en la que se resalte las cualidades del producto, con precios similares a la competencia. Ofrecer un empaque atractivo donde se destaque los beneficios del producto y se exprese una relación a que consumir “*CHENUA*” es consumir un producto nacional de calidad consumido por nuestros ancestros. Con una campaña de mercadeo que demuestre los beneficios saludables que ofrecen las materias primas con las que se elaboran las galletas, con el fin de generar mayor impacto en los consumidores que buscan una alimentación sana y saludable, basada en productos tradicionales. Para así posicionar y generar un valor de marca alto.

2.3.2 Crecimiento en el mercado

La empresa Ecu Andina Cia. Ltda. para obtener un crecimiento, en el mercado, sostenible busca cumplir los siguientes parámetros:

- Diversificación.
- Desarrollar líneas de producto, dentro de los siguientes cinco años. Y proyectar crecimiento a las principales ciudades ecuatorianas.
- Desarrollo de mercado potencial.
- Refinar el producto de acuerdo a la demanda del nicho de mercado.
- Desarrollo de nuevos productos en nuevos nichos.
- Integración horizontal hacia atrás y hacia adelante.
- Diversificación de productos.
- Generación de alianzas estratégicas con productos enfocados en el mismo nicho de mercado.

2.4 Análisis FODA

El análisis de los factores externos e internos distribuidos en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) establecido por Michel Porter, permite que la empresa Ecu Andina Cia Ltda genere una visión con mayor amplitud, de la posición actual en la que se encuentra, con el fin de establecer óptimas estrategias que cubran todas las demandas del mercado en el que se va a desarrollar.

Tabla 6: Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	La empresa Ecu Andina está enfocada en ofrecer una experiencia alimenticia.	O1	Mercado en Crecimiento
F2	Nicho de mercado definido claramente	O2	Tendencia mundial hacia un estilo de vida saludable.
F3	Especialización en un producto único.	O3	Desarrollo de línea de productos.
F4	Productos fiables y certificado.	O4	Ampliación futura de línea de negocios.
F5	Empresa propia	O5	Materias primas no explotadas
		O6	Nuevos segmentos de mercado
		O7	Demanda creciente
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Desconocimiento de la marca. Falta de posicionamiento. alta de know how en producción	A1	Barreras de entrada en los canales de distribución.
D2	Necesita Financiamiento externo.	A2	Cambio futuro en regulaciones estatales.
D3	Desconocimiento de proveedores y poca relación previa.	A3	Desastres naturales que afectan en la producción de la materia prima
D4	Precios altos.	A4	Alto poder de los sustitutos
D5	Variedad de Competencia y Sustitutos	A5	Variedad de Competencia y Sustitutos
D6	Falta de know how en producción	A6	Nuevos Competidores
		A7	Poco conocimiento de los beneficios del consumo por parte de los clientes.

A pesar de que la empresa no esté puesta en marcha, se considera que las fortalezas con las que empieza Ecu Andina Cia. Ltda, se deben desarrollar día a día con el fin de generar ventajas competitivas versus la competencia.

Las debilidades mencionadas para la empresa, son de vital importancia tomar en cuenta, debido a que son un factor fundamente al momento de realizar un producción exitosa, si no se las toma con la importancia adecuada y el análisis pertinente estas puedan desarrollarse y afectar de manera agresiva a la empresa.

A pesar de que los factores externos como las oportunidades y amenazas, no puedan ser controladas por la empresa, se debe realizar un profundo análisis de las mismas cada cierto tiempo, con el fin de buscar tendencias del mercado y poder prevenir futuros problemas no tomados en cuenta con anterioridad.

Tabla 7: Cruce Matriz FODA

CRUCE DE MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	La empresa Ecu Andina está enfocada en ofrecer una experiencia alimenticia.	D1	Desconocimiento de la marca.
		F2	Nicho de mercado definido claramente	D2	Falta de posicionamiento. alta de know how en producción
		F3	Especialización en un producto único.	D3	Necesita Financiamiento externo.
		F4	Productos fiables y certificado.	D4	Desconocimiento de proveedores y poca relación previa.
		F5	Empresa propia	D5	Precios altos. Variedad de Competencia y Sustitutos
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Mercado en Crecimiento	O1+O2+F1	Resaltar los beneficios saludables del producto. Crear a futuro productos nuevos, enfocados en el nicho de mercado actual	O1+O2+D1	Crear productos de calidad que sea aceptado por el mercado. Trabajar con capital prestado para crear nuevos productos y generar mayor utilidad
O2	Tendencia mundial hacia un estilo de vida saludable.				
O3	Desarrollo de línea de productos.	O3+F2		O3+D2	Ampliar los productos que se ofrecen al mercado con el fin de abarcar la competencia y sustitutos.
O4	Ampliación futura de línea de negocios.	O5+F4	Garantizar la calidad del producto a pesar de ser nuevo en el mercado	O4+D5	Crear nuevos nichos que estén dispuestos a pagar por un producto de calidad.
O5	Materias primas no explotadas			O6+D4	
O6	Nuevos segmentos de mercado				
O7	Demanda creciente				
AMENAZAS		FA		DA	
A1	Barreras de entrada en los canales de distribución.	A4+F4	Productos garantizados y de calidad	A4+D5	Diferenciación de productos sustitutos mediante calidad en las galletas.
A2	Cambio futuro en regulaciones estatales.				
A3	Desastres naturales que afectan en la producción de la materia prima				
A4	Alto poder de los sustitutos	A6+F3	Diferenciación de producto.	A2+D4	Optimizar recursos desde los primeros meses de producción.
A5	Variedad de Competencia y Sustitutos				
A6	Nuevos Competidores				
A7	Poco conocimiento de los beneficios del consumo por parte de los clientes.				

El cruce de variables, permite a la empresa Ecu Andina Cia. Ltda, generar estrategias a corto y largo plazo para combatir en el mercado actual.

La principal estrategia que se debe rescatar del cuadro anterior, es la creación de un producto con gran valor agregado que dé al consumidor la confianza de elegirlo en su siguiente compra.

2.4.1 Matriz EFE

Tabla 8: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Mercado en Crecimiento	0.14	3	0.42
Tendencia mundial hacia un estilo de vida saludable.	0.08	3	0.24
Desarrollo de línea de productos.	0.10	2	0.20
Ampliación futura de línea de negocios.	0.08	2	0.16
Materias primas no explotadas	0.08	2	0.16
Nuevos segmentos de mercado	0.05	3	0.15
Demanda creciente	0.04	4	0.16
SUBTOTAL			1.49
AMENAZAS			
Barreras de entrada en los canales de distribución.	0.13	2	0.26
Cambio futuro en regulaciones estatales.	0.07	3	0.21
Desastres naturales que afectan en la producción de la materia prima	0.01	1	0.01
Alto poder de los sustitutos	0.02	3	
Variedad de Competencia y Sustitutos	0.08	2	0.16
Nuevos Competidores	0.09	4	0.36
Poco conocimiento de los beneficios del consumo por parte de los clientes.	0.03	2	0.06
SUBTOTAL			1.06
TOTAL	1.00		2.55

Interpretación de Resultados

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor.
- De 3 a 4: Respuesta elevada. La empresa reacciona rápidamente frente a problemas externos de la empresa.
- De 2 a 3: Respuesta media. La empresa tarda en reaccionar frente a problemas externos de la empresa.
- De 1 a 2: Respuesta baja. La empresa reacciona lentamente frente a problemas externos de la empresa.

El total ponderado es de 2.55, es una empresa fuerte frente a problemas externos, sin embargo debe prestar mucha importancia a todos los factores que pueden afectar su crecimiento.

2.4.2 Matriz EFI

Tabla 9: Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
La empresa Ecu Andina está enfocada en ofrecer una experiencia alimenticia.	0.15	3	0.45
Nicho de mercado definido claramente	0.10	2.5	0.25
Especialización en un producto único.	0.13	3	0.39
Productos fiables y certificado.	0.17	3	0.51
Empresa propia	0.06	2.5	0.15
SUBTOTAL			1.75
DEBILIDADES			
Desconocimiento de la marca. Falta de posicionamiento.alta de know how en producción	0.06	2	0.12
Necesita Financiamiento externo.	0.07	2	0.14
Desconocimiento de proveedores y poca relación previa.	0.07	1	0.07
Precios altos.	0.10	4	0.40
Variedad de Competencia y Sustitutos	0.08	4	0.32
SUBTOTAL			1.05
TOTAL	0.99		2.80

Interpretación de Resultados

- De 3 a 4: La empresa reacciona rápidamente frente a problemas internos de la empresa.
- De 2 a 3: La empresa tarda en reaccionar frente a problemas internos de la empresa.
- De 1 a 2: La empresa reacciona lentamente frente a problemas internos de la empresa.

Los resultados, 2,80 puntos, muestran que la empresa, se está fuerte ante los posibles factores que pueden afectar su producción.

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar, definir las oportunidades y los problemas del negocio (Malhotra N. K., 2004, pág. 7). Permite marcar el camino correcto por donde la empresa y el producto deben ir.

El principal objetivo de la investigación es: Determinar el nivel de aceptación y viabilidad de un nuevo producto, galletas a base de granos ecuatorianos tradicionales, en la ciudad de Quito. Mediante una investigación cuantitativa descriptiva.

Este capítulo muestra la información más relevante a la hora de tomar decisiones económicas y de mercadeo. Estos datos, serán creados por el investigador usando los siguientes fuentes:

Tabla 10: Fuentes de Información

FUENTES DE INFORMACIÓN	
PRIMARIA	Encuestas
	Entrevista
	Grupos Focales
SECUNDARIA	Banco Central del Ecuador. (BCE)
	Instituto Nacional de Censos y Estadísticas. (INEC)
	Cámara de Comercio de Quito.
	Superintendencia de Compañías
	Periódicos y Revistas
	Medios Gubernamentales y de control

Tomado de Malhotra N., 2008, pág. 18

“Las fuentes primarias son las obtenidas para una finalidad de información específica para el propio investigador. Las secundarias hacen referencia a datos ya existentes y generados con otra finalidad, específica o general” (Soler Pujals, 2008, pág. 29).

Antes de empezar con la investigación de mercados es importante, saber qué información específicamente requiere la empresa, dependiendo las fuentes de información, tomando en cuenta todos los parámetros en la que se desenvuelve. Ver Anexo 2: Necesidades de información.

Es importante recalcar los problemas de investigación y gerencia que se dan solución al concluir este capítulo:

Problema de Gerencia

¿Establecer o no la empresa de producción de galletas en la ciudad de Quito?.

Problema de Investigación

Determinar la viabilidad de establecer una empresa productora y comercializadora de galletas elaboradas a base de granos ecuatorianos tradicionales en la ciudad de Quito.

Para encontrar respuestas a lo antes mencionado, se realizará una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa debido a que son métodos complementarios que otorgan amplia información al investigador, sobre el tema que requiere.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA-EXPLORATORIA

“El objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un conocimiento un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión”. (Malhotra N., 2008, pág. 80)

En este método se obtiene el análisis del mercado respeto a las cualidades del mismo. Para levantar esta información se usó entrevistas personalizadas a expertos y estudio de grupo focal con potenciales consumidores.

• ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La entrevista a profundidad es una técnica directa y personal, existe un solo encuestado considerado como experto en el tema que se desea conocer, los puntos clave a destacar y descubrir en la entrevista es: motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos de los potenciales consumidores. (Malhotra N., 2008).

Tabla 11: Pasos a seguir para una Entrevista a Profundidad

PASO	EJEMPLO
Inicio	Buen día “entrevistado” gracias por su amabilidad al aceptar participar – Contacto inicial amable.
Comentario o pregunta para el rapport	¿Parece que por fin terminó la sequía, verdad?
Motivo e importancia de la entrevista	Descripción del negocio La Postrería – Proceso
Pregunta inicial, abierta preferentemente	Opinión la importancia de la decoración de los postres – Cima
Preguntas dirigidas, técnica	¿Qué cree usted esencial para la elaboración de postres Gourmet – Cima
Validación de respuestas técnicas del eco, agrado, silencio y confrontación	Es decir, ... – Cima
Repaso de lo más relevante y validación	Usted mencionó que ... – Proceso
Agradecimiento – Cierre	
Fin de la entrevista	

Tomado de Malhotra Naresh, 2008 pág. 30

Debido a las necesidades de información que se requiere para el estudio de mercado de galletas, se realizó tres entrevistas a profundidad a expertos en los temas que se consideran más relevantes:

1. Experto en Industria de galletas
2. Experto en Producción de Alimentos.
3. Experto en Desarrollo de Productos Nuevos Alimenticios

Tomando en consideración que las entrevistas se las realiza en tiempo limitado, debido a la agenda ocupada de los expertos, es necesario establecer las posibles preguntas que se realizarán. Ver Anexo 3: Preguntas Tentativas a Expertos.

Detalle de Entrevistas:**Entrevista realizada a: Experto en Industria de galletas.**

Nombre del Entrevistado: Alex San Andrés. Gerente de Marketing de Confites Nestlé S.A.

Nombre del Entrevistador: Diana Castro.

Resumen de la Entrevista:

Alex San Andrés, se desenvuelve actualmente en el cargo de Gerente de Marketing de Confites en Nestlé, cuenta con pregrado y varios post-grados enfocados en desarrollos de productos alimenticios. Las categorías que actualmente administra Alex, son galletas y chocolates.

San Andrés, considera que el mercado actual de galletas en el Ecuador, se encuentra en una etapa de crecimiento en relación a otros mercados. “Es un mercado no explotado, a pesar de que se puede encontrar varias marcas de galletas en el mercado, se puede decir que el 90% de las mismas son parecidas. En los últimos 5 años el incremento de competidores en el mercado galletero ha aumentado un 20%, sin embargo, casi todos están ofreciendo el mismo producto, son muy pocas las empresas que cambian sus empaques, renuevan sus fórmulas, etc. Por eso considero que el mercado se encuentra en una etapa de crecimiento”.

Andrés opina que mercado ecuatoriano es cambiante, sin embargo, actualmente se encamina hacia, el tema de hoy en día: la alimentación sana. Respecto a su experiencia, da a conocer que uno de los factores más importantes a la hora de que un cliente elija su producto, es la calidad, la misma que se construye en todos los procesos de elaboración

del producto, desde la selección de los proveedores hasta los canales distribuidores, incluyendo bodegas y manipulación del producto.

Respecto a los precios y gramajes que un producto debe contener Andrés opina: “el consumo de galletas está dado como un snack, las personas las consumen entre comidas o varias veces en el desayuno, tomando en consideración esto, lo importante es manejar un gramaje entre 30 a 60gr en empaque individual. Los precios, varían respecto a la cantidad y calidad del producto. Es complicado establecer una regla de precios dentro de este mercado debido a que existen gran cantidad de variables como: la presentación, el tipo de empaque, los canales de distribución, la cantidad, los productos con los que está realizados etc.

Alex considera que: “El mercado de galletas saludables, es relativamente nuevo, se pueden encontrar tres o cuatro marcas que se enfocan plenamente en este nicho, la mayoría de sellos siguen ofreciendo galletas como: golosinas sin embargo, se prevee que para el 2020 el 60% de personas que consumen galletas lo hagan con fines alimenticios y no solamente como un dulce” (San Andrés, Mercado Actual de Galletas, 2013).

Entrevista realizada a: Experto en Producción de Alimentos.

Nombre del Entrevistado: Francisco Paéz. Ingeniero en Agro-Industrias.

Nombre del Entrevistador: Diana Castro.

Resumen de la Entrevista:

Francisco Páez, Ingeniero en Ago-Industrias, trabaja como consultor de productos alimenticios en el mercado ecuatoriano.

Ecuador está entrando hacia la agro industria de primer mundo, cada factor que interviene en la creación de un producto le aporta calidad, es decir desde que el agricultor siembra los insumos, hasta que las galletas o el producto se exhibe en percha debe cumplir con parámetros de control, lo que garantice que el producto llegue en perfecto estado al consumidor final.

Francisco considera que: “ De manera general y sin entrar en detalles, elaborar un producto uniendo Quinoa, Chocho y Amaranto garantiza alta cantidad de proteína, en algunos caso podría llegar a reemplazar hasta el consumo de carne. Claramente es una fuente de energía. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que son insumos fuertes.

La Quinoa, el Chocho y el Amaranto generan un valor biológico alto, en relación a galletas o confites que ya se encuentran en el mercado, esto mejora la calidad de un producto alimenticio. Este es el principal potenciador de calidad.

“Es claro, como se mencionó anteriormente, que los proveedores son generadores de calidad dentro de la elaboración de un producto. Se debe buscar proveedores que cumplan con la línea que el negocio requiere. Si se desea crear un producto saludable, las técnicas de agricultura (siembra, cuidado y cultivo) deben realizarse por personal que cuente con capacitación pertinente. En Ecuador, el Ministerio de Industrias y Productividad cuenta con un listado de proveedores calificados debido a las necesidades del negocio.” Opina el entrevistado.

Francisco mencionó que: “El Ecuador se vuelve un país cada vez más estricto, respecto a la producción de alimentos, antiguamente bastaba con tener Registro Sanitario para que el producto se lo pueda distribuir, sin embargo, en la actualidad se requiere estar calificado por el Ministerio de Salud, cumplir con la ley orgánica de salud, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, contar con registro sanitario, tener un manejo de desechos

certificado, contar con certificado de operación entre otros, todos estos independiente de los permisos de funcionalidad de la empresa”.

“Considero que una amenaza para una fábrica de galletas, es el desconocimiento de todas las regulaciones que existen y se crean en el país. Con el incumplimiento de las leyes o normas una fábrica puede cerrar definitivamente. Por otro lado, una debilidad, puede estar relacionado al desconocimiento de producción del producto y la conservación de los mismos”. (Páez, 2013)

Entrevista realizada a: Experto en Desarrollo de Productos Nuevos Alimenticios

Nombre del Entrevistado: Rodrigo Galarza. Gerente General. Asfic Pulp Cia. Ltda.

Nombre del Entrevistador: Diana Castro.

Resumen de la Entrevista:

Rodrigo Galarza, dueño y gerente de la empresa Asfic Pulp, empresa productora y elaboradora de mermeladas y confites, cuenta con más de 6 años de experiencia en el mercado ecuatoriano desarrollando nuevos productos.

Respecto a qué estrategia de marketing se debe usar en productos alimenticios y nuevos en el mercado Rodrigo recalca: La calidad es el factor más importante dentro de la industria de alimentos, se puede considerar como una estrategia de marketing que cada empresa considero debe tener. Es de suma importancia en los productos el empaque, el diseño y la presentación. Lo ideal es crear un producto con el cual el consumidor se sienta familiarizado y lo haga sentir parte de sí.

Para crear un producto atractivo se debe usar un concepto de marca, que incluya y destaque los colores, la idea y el enfoque que tiene, se debe tener un mercado claramente identificado para poder entender las necesidades que tienen. La idea es que cuando consuman el producto, se transporten, sientan la marca, se sientan empatados.

Las redes sociales son el medio de comunicación actual, debido a que se está en contacto con el consumidor y él puede sentirse escuchado y que sus sugerencias son tomadas en cuenta y no hay barreras para que te puedas comunicar con una marca de alto nivel.

Si el producto que se pretende sacar al mercado está enfocado en un mercado alto, no se debe encaminar en comunicación masiva como radio o televisión, es mejor mantener publicidad más centrada en el consumidor como: en revistas o guías para la salud, tomando en cuenta que el objetivo perseguido es mantenerse en la mente del consumidor.

Rodrigo recomienda que lo más importante en marketing es la experiencia que puede tener el consumidor con la marca, “El marketing viral genera mayores beneficios que cualquier otra estrategia, darle al cliente lo que desea, cuando lo desea y con la calidad que lo desea hará que el boca a boca incremente la publicidad de la marca”. (Galarza, 2013)

- **GRUPO FOCAL**

“El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada, hablar sobre temas de interés para el investigador”. (Malhotra N., 2008, pág. 28)

Al igual que en las entrevistas, es necesario establecer los puntos más relevantes que se toman en cuenta dentro del grupo focal y cómo se

desarrollará el mismo, con el fin de mantener un orden y recolectar la información necesaria. Ver Anexo 4: Información de Grupo Focal.

Conclusiones de Grupo Focal:

1. Identificar marcas reconocidas en el mercado de galletas saludables

Se explicó a los participantes, que tomando en consideración, que marcas de galletas ofrecen un producto saludable con beneficios para la salud, nombraran las que vienen a su mente. Las respuestas por parte de los participantes fueron: Nesfit, Schullo, Quaker, Tosh, Guillon, Dietitas, Nutre bien y Galletas con Avena.

2. Identificar la percepción de los participantes respecto a calidad

Se presentó a los participantes varios empaques de marcas similares a las que se pretende sacar al mercado. Consideraron que los productos con colores más oscuros, diferentes y empaques novedosos les transmite que es un producto de alta calidad. Por lo que es esencial tener una presentación impecable respecto al empaque.

3. Determinar las características preferidas por los participantes de un ambiente que ellos considerarían acogedor (Iluminación, confort, privacidad, etc)

Los participantes consideran que si se encuentran en un ambiente acogedor y agradable estimulan sus sentidos para sentirte cómodo y regresar a un buen lugar. Debe mantenerse la sincronía del ambiente con la calidad de los productos, si acuden a un lugar lleno de ruido, aunque el producto sea de calidad, no es probable que regresen.

4. Presentación de producto y Opiniones generales

Se dio una breve explicación del producto que se pretende sacar al mercado, los beneficios de las galletas y de los insumos de las mismas.

Los participantes consideran que el producto está enfocado a personas vegetarianas que buscan sustituir su consumo de carne con productos altamente proteínicos. Debido a que el mercado meta son personas enfocadas en una alimentación saludable y no únicamente vegetarianas, se debe crear un concepto de marca que transmita que son galletas para todas las personas que buscan sentirse bien.

5. Degustación de galletas y opiniones acerca de las mismas.

Se presentó a los participantes las galletas en tres tamaños diferentes con diámetros de 3cm, 6cm y 9cm. Además se indicó la cantidad de producto que contiene una funda de 30gr. 50gr. 70gr y 100gr. Los miembros del grupo focal al degustar las galletas, mostraron su preferencia por las de 3cm de diámetro. Además entre todo el grupo se llegó a la conclusión que basta un gramaje de 50.

6. Recomendación de Consumo. ¿Por qué recomendaría el producto?

Los participantes consideran que para extender una recomendación es importante que el producto esté en perfecto estado, que cuente con una marca, que el producto lo puedan encontrar en sus lugares de preferencia y que la cantidad y la calidad de los productos hayan llenado completamente sus expectativas.

7. Conclusiones y recomendaciones

- La presentación del producto es extremadamente importante a la hora de elegir una marca.
- Encontrar el producto disponible en los lugares de mayor afluencia.
- Enfocar bien el mercado objetivo y adaptar los productos a las preferencias de cada rango de edad.
- Mantener la calidad de los productos para que las personas recomienden el producto y se vuelvan consumidores continuos.
- Diseñar una estrategia óptima para lograr fidelidad de los clientes.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

Este método, como su nombre lo dice, pretende establecer en factores numéricos y estadísticos la información obtenida por el mercado. Para esto se realizó una encuesta basada en los objetivos de información requerida la que cubre todos los factores importantes que el proyecto requiere conocer.

Para establecer una investigación completa se elaboró una encuesta con preguntas que pretenden satisfacer las necesidades de información antes mencionadas. Ver Anexo 5: Encuesta y Anexo 6: Objetivos de Información de la Encuesta

La técnica que se usó para levantar información conjuntamente con la encuesta fue: muestreo aleatorio simple, es importante tomar en consideración que, a pesar de que se realizó la misma encuesta a todos los individuos, se pretendió que cada rango de edad cuente con una cantidad de encuestados similares con el fin de generar resultados más reales.

El desarrollo de la investigación cuantitativa se llevó a cabo en la ciudad de Quito, en lugares públicos y de alta afluencia de gente como: calles, centros comerciales y universidades entre otros. La encuesta se realizó con un moderador quien fue la persona encargada de seleccionar al encuestado y recolectar las respuestas de cada pregunta, además extendía una breve explicación del producto y presentaba las muestras requeridas.

Para establecer la cantidad de la muestra necesaria se consideran 1'080.000 personas como universo. Se toma en cuenta únicamente a la población urbana de la ciudad de Quito, que se encuentran en un rango de edad entre 18 a 60 años.

Ecuación 1: Estimación de la Proporción de la Población

$$n = \frac{N * P * Q}{(N-1) * (E^2/4) + P * Q} = 400$$

Tabla 12: Valores Para Calcular La Muestra

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALOR
N=	Universo de Peronas	1,080,000
P=	Casos de éxito	0.5
Q=	Casos de fracaso	0.5
E=	Error de la muestra	5%

3.1 Mercado relevante y cliente potencial

A pesar que se considera que las galletas de granos tradicionales ecuatorianos, son un producto nuevo con competencia ya existente, es importante realizar un estudio que determine el mercado específico al cual este producto va a atacar y sus posibles clientes potenciales, todo esto con el fin de establecer las mejores estrategias de Marketing.

3.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo es el segmento al que el producto apunta. El producto “CHENUA”, se enfoca principalmente en personas que consumen galletas normalmente, interesadas en su salud, ubicadas en la ciudad de Quito, con un estilo de vida sano.

En base a los resultados de la encuesta: el perfil del consumidor de galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos, son hombres y mujeres jóvenes entre 18 y 38 años con una mayor concentración en 25 a 31 años. Estos datos se obtuvieron de la encuesta realizada.

3.1.2 Segmentación de mercado

“La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras” (Fred R., 2008, pág. 278). En base a las encuestas realizadas en la ciudad de Quito.

3.1.2.1 Segmentación geográfica

Los potenciales consumidores de galletas “Chenua”, que estarían dispuestos a consumir el producto se encuentran ubicados en Quito, con concentración en la parte centro-norte de la ciudad.

3.1.2.2 Segmentación demográfica

A continuación se detallan los factores más importantes que se consideran para la segmentación del mercado. Los datos presentados a continuación se basan en las encuestas realizadas a 400 personas de la ciudad de Quito.

- Edad

La edad es un factor importante a la hora de definir el cliente potencial, las galletas pueden ser consumida en todas las edades sin embargo, enfocados en el nicho del mercado que “CHENUA” pretenden atacar, las personas que presentan un mayor interés por el producto se encuentran en el rango: entre 18 a 38 años, debido a estos datos, las estrategias de comunicación y publicidad estarán enfocadas hacia jóvenes - adultos de la ciudad de Quito.

- Género:

Los dos géneros, femenino y masculino, en su mayoría están interesados a consumir el producto (Galletas a base de Quinoa, Chocho y Amaranto) debido a sus propiedades y características. El 91% de hombres encuestados, están dispuestos a consumir el producto, mientras que las mujeres el porcentaje es de 85%.

Con referencia a las encuestas y la información obtenida, el género no es indispensable al momento de sacar “CHENUA” al mercado, debido a que la probabilidad de ser aceptado es de más de un 87%.

3.1.2.3 Segmentación psicográfica

Respecto a los datos obtenidos en la encuesta se determinó que los clientes potenciales cumplen con el siguiente perfil.

- Nivel Socioeconómico: Medio, Medio-alto y alto.

Se estableció el nivel socioeconómico, tomando en cuenta las características principales del producto, es decir, las galletas son de alta calidad y de un precio similar a las ya existentes en el mercado, están enfocadas a las personas que buscan un producto de calidad.

3.2 Tamaño del mercado y tendencias

Es vital que la empresa analice el mercado en el que se desenvuelve, qué tan grande es y hasta dónde puede crecer. Las tendencias en cambio marcan el camino hacia donde los consumidores se enfocan, es importante tener muy en claro estas variables que permitirán establecer estrategias objetivas frente al mercado actual. Además estos factores son de vital importancia en la elaboración del Plan de Negocios debido a que, más adelante contribuirán a proyectar el total de consumidores que “CHENUA” tendrá.

3.2.1 Demanda

Con los resultados de la encuesta realizada Ver Anexo 7: Resultados de la Encuesta, se pudo establecer los siguiente datos informativos sobre la demanda del mercado de galletas en la ciudad de Quito.

- Actualmente las personas que consumen galletas son cerca de 950,400.
- Diariamente, en promedio, se consumen cerca de 412.000 fundas de galletas que contienen 50gr.
- Del mercado actual demandante, solamente el 12,84% busca productos con alto nivel nutritivo, siendo esto un total de 53,000 personas.

Por lo tanto, se establece que la demanda, de galletas, nutritivas o saludables en la ciudad de Quito es de 53,000 paquetes diarios promediados en 50gr.

3.3 La competencia y sus ventajas

La competencia puede ser fuerte en el mercado ecuatoriano sin embargo, al nicho que el proyecto se enfoca no ha sido desarrollado ni explotado completamente, actualmente solo se puede encontrar pocas marcas relevantes a las cuales se pretende hacer competencia directa; además se considera los

sustitutos, que por ser un producto para un sector nuevo, se pueden encontrar en el mercado varios productos con los cuales reemplazar las galletas por lo que se toma en consideración este tema y se realiza un análisis de los mismos.

Es importante recalcar, que el proyecto está enfocado en atacar solamente al 5% de mercado. Para alcanzar este porcentaje se hará competencia a las marcas más débiles que muestran menos de participación en el mercado. Sin embargo, en un futuro, cuando la empresa y el producto estén completamente establecidos y reconocidos se hará competencia directa a marcas que son líderes, principalmente Schullo, Nesfit y Quaker.

3.3.1 Competencia

Son varias las marcas a las que se puede hacer competencia, sin embargo, se han considerado las siguientes, que cuentan con la menor cantidad de participación de mercado.

Tabla 13: Competencia Actual

Galletas/Marca	Participación de Mercado
Dietitas/Dietitas	8%
Avena y Pasas/Nutre Bien	8%
Galleta con avena/ Gadepar	7%

Tomado de Encuestas realizadas

3.3.1.1 Competencia actual

- Avena y pasas/Nutra Bien

Nutra Bien, es una marca chilena, que llegó al País en el 2010 actualmente se la puede encontrar en canales de distribución como Corporación La Favorita en tiendas de retail del Grupo KFC y en algunas Farmacias del país.

“Somos una empresa mediana que elabora productos de consumo masivo. Elaboramos 40 variedades de queques y galletones, envasados con atractivos diseños y distribuidos a lo largo de todo Chile. Fabricamos en la comuna de Talagante. Stgo donde trabajan cerca de 85 personas. Entre ellos, operarios, vendedores y administrativos” (NutraBien, 2012).

Ofrecen al mercado más de 10 diferentes tipos de galletas, las cuales varían su ingrediente secundario, pero siempre se basan en Avena. El precio de su producto es de 58 centavos por 40gr de galletas. Cuentan con una sola presentación.

Debilidad:

- Es un producto importado, el cual cuenta con un precio de venta al público elevado respecto a la demanda del consumidor ecuatoriano.
- Su marca no es reconocida en el mercado ecuatoriano.
- No cuenta con una imagen fuerte y desarrollada.

Fortaleza:

- Grupo La Favorita son los encargados de realizar el proceso de importación, lo que asegura que el producto siempre va a estar en la percha del canal y sus diferentes tiendas.
- Cuenta con variedad de producto.

Dietitas y Galletas de Avena/Gadepan.

Dietitas y Galletas de Avena, a pesar de ser marcas diferentes, fueron unidas en un solo análisis ya que las dos cuentan con características similares:

- Galletas de marca ecuatoriana.
- Bajo nivel de posicionamiento.
- Canales de distribución son Santa María S.A. Corporación el Rosado y Grupo La Favorita.
- En relación a otras marcas, Dietitas y Galletas de Avena, no muestran atributos de diferenciación.
- Las dos marcas se encuentran en el mercado más de 3 años, sin embargo han tenido un bajo desarrollo.
- Son productos están bajo el promedio de precios aceptados por el mercado, esto en base al estudio de mercado realizado.

3.4 Participación de mercados y ventas de la industria

La participación de mercados es la porción de ventas que le pertenece a cada marca o empresa, es el porcentaje del clientes que ha ganado un producto, tras estar cierto tiempo en el mercado, para este análisis, se tomó en cuenta los datos obtenidos en las encuestas.

En base a la demanda del mercado establecida anteriormente en 53,000 fundas diarias, las marcas más representativas del sector son las siguientes, con sus respectivos porcentajes de mercado que les pertenece.

Tabla 14: Distribución de Participación de Mercados

MARCA	NOMBRE	% DEL MERCADO	PORCENTAJE ACUMULADO
NESTLE	Nesfit	19.00%	19.00%
SCHULLO	Lorena	14.00%	33.00%
QUAKER	Galletas con Avena y Granola	13.00%	46.00%
TOSH	Avena y Frutos Rojos	10.00%	56.00%
GUILLON	Digestive	9.00%	65.00%
RADIMPACK	Galletas de Quinoa	9.00%	74.00%
DIETITAS	Dietitas	8.00%	82.00%
NUTRE BIEN	Avena y Pasas	8.00%	90.00%
CADEPAN	Galletas con Avena	7.00%	97.00%
OTRA	OTRA	3.00%	100.00%
TOTAL		100.00%	

Tomado de Encuestas

En base a los datos anteriores, la empresa Ecu Andina Cia Ltda, pretende atacar a las 3 marcas más débiles que abarcan cerca del 26% del mercado. De esta manera busca obtener en los primeros 6 meses en el mercado una cuota de 5%. Para esto empezará sus ventas iniciales con el 3.88% del mercado equivalente a 62.000 fundas en el primer mes y alcanzar 74,984 unidades en el 6to mes.

3.4.1 Las ventas de la industria

Según San Andrés, experto en marketing de la Industria galletera, asegura con su amplia experiencia, que el mercado total de galletas abarca 34 kilotoneladas de producto al año, lo que equivale a \$130MM datos oficiales hasta el 2012.

"EL 40% de las ventas de esta industria se la realiza en los meses de septiembre, octubre, noviembre y una pequeña porción en diciembre. Sin embargo los productos que no se consideran golosinas o dulces (productos enfocados más a salud y bienestar), mantienen una demanda relativamente constante." (San Andrés, Percepción del Mercado, 2013).

3.5 Evaluación del mercado durante la implementación

El mercado, actualmente se encuentra con varias marcas, disponibles. Sin embargo, los cuatro principales sellos, ocupan el 85.79% del mismo. Schullo,

Quaker, Nestle y Guillón son líderes en este mercado y han estado suficiente tiempo, como para tener una imagen reconocida.

Al momento de introducir las galletas de Quinoa, Chocho y Amaranto en el mercado, que se pretende atacar a las marcas más débiles, con el fin de ganar poco a poco participación de mercado y de esta manera llegar a ser reconocidos por clientes potenciales.

Es importante que el producto se destaque por sus características y beneficios, como una gran fuente de energía y proteína.

Al momento de introducir al mercado, podría existir, por parte de las marcas fuertes una reducción de precios por lo que es importante contar con una estrategia que pueda proteger a la marca de problemas económicos o estrategia que consolide el producto en el mercado rápidamente.

El producto, debe ingresar al mercado de manera agresiva, con el fin de atacar a las marcas débiles, entre ellas Nutra bien, Dietitas y Galletas de Granola. Con imagen, precio y cantidad.

Es importante destacar todos los atributos de la marca y relacionarlo a que es un producto ecuatoriano. Destacar los valores nutricionales del producto.

La promoción que se haga del producto en el nicho específico debe mostrar un gran interés sobre el cuidado de la alimentación, destacar los beneficios del producto en este sentido generará una mayor aceptación. Y es la tendencia que se está teniendo en el mercado.

El producto se debe ofrecer a personas de entre 18 y 38 años. Con mayor concentración en personas de 25 a 31 años.

4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing pretende establecer las mejores estrategias que se implementarán para llevar al mercado un producto exitoso, busca satisfacer las necesidades del cliente/mercado.

4.1 Estrategia general de marketing

Con el fin de establecer los parámetros que regulen la entrada, crecimiento y desarrollo del producto se empleará una estrategia de mezcla de Marketing, que abarca la combinación del producto, precio, promoción y plaza.

- El Producto

Son galletas elaboradas principalmente con Quinoa, Chocho y Amaranto que busca satisfacer las necesidades de los consumidores que se encuentran en un estrato medio, medio-alto, y alto. Pretende brindar una experiencia alimenticia ofreciendo al cliente un producto de calidad.

Las galletas elaboradas a base de granos ecuatorianos tradicionales se las crea con el fin de proveer un alimento sano a nuestros clientes. Son elaboradas pretendiendo la minimización de perseverantes e ingredientes que eliminen el valor nutritivo de los granos.

El producto que se proyecta introducir en el mercado, se encontrará en una funda de 50gr. En una sola presentación: Quinoa, Chocho y Amaranto; de aproximadamente 3cm de radio cada galleta.

Son galletas elaboradas con granos andinos y ecuatorianos que brindan una nueva alternativa de producto sano mediante la producción semi-industrial de las galletas.

Se establecerá estrategias de diferenciación del producto, principalmente enfocado a un producto saludable, se pretende resaltar los beneficios nutritivos de las galletas recalcando los atributos propios del producto, con el fin de no entrar en una a competir en el mercado por precios sino, por beneficios para el cliente. Las estrategias de la empresa ECUA ANDINA Cia. Ltda. están enfocadas principalmente en tener un crecimiento intensivo, es decir, aplicando tácticas de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

4.1.1 Estrategia de penetración del mercado

Penetración al mercado: se enfoca en las diferentes maneras de hacer que la marca "CHENUA" pueda ingresar satisfactoriamente como oferente con las galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos. La empresa Ecu Andina Cia. Ltda, establece varias estrategias con el fin que la "primera imagen" y aceptación de la marca sea amplia.

- **Táctica 1:**

Implementar agresivas campañas publicitarias de marketing digital como: concursos con premios muy significativos.

- **Táctica 2:**

Recalcar en la promoción del producto, los atributos del mismo y características como: saludable, producto ecuatoriano y destacar que son galletas elaboradas por granos consumidos por nuestros ancestros.

4.1.2 Estrategia de desarrollo de mercado

Con el fin de incrementar el tamaño del pastel y que más clientes estén dispuestos a consumir las galletas se establece la siguiente táctica:

- Táctica:

Desarrollar una cultura de consumo de galletas, enfocado principalmente en las personas que se encuentran orientadas a una alimentación saludable pero que no consumen estos productos. Mediante campañas publicitarias que permitan al potencial cliente probar el producto.

4.1.3 Estrategia de desarrollo de producto

Es importante para la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. genere estrategias que impulsen un desarrollo del producto ofrecido al mercado para que este no llegue a ser obsoleto.

- Táctica:

Análisis constante del mercado y desarrollo del mismo, con el fin de modificar el/los productos de acuerdo a la demanda y cambios que tienen los compradores

4.1.4 Estrategias de diversificación

Es importante que la empresa incremente el portafolio de productos con el fin de obtener una diversificación de productos que ofrece al mercado para aumentar las ventas y por consiguiente abarcar mayor cantidad de clientes que se encuentren en una nueva segmentación.

- Táctica1:

Después de un análisis sustancial, que genere resultados altos respecto al reconocimiento y aceptación de la marca. Se sacarán sabores diferentes de las galletas, que igualmente cumplan con las especificaciones de la marca (productos saludables con historia ecuatoriana).

- Táctica 2:

La marca "CHENUA" debe seguir creciendo y abarcando mayor mercado, en base a esto, se incrementarán nuevas líneas de productos como cereales, barras nutricionales y confitería.

4.2 Tácticas de ventas

Las tácticas de venta se desarrollaran en cada paso, que relacione al cliente con la empresa, respecto a esto se establecen las siguientes puntos más relevantes:

- Táctica1: Preventa.

A pesar de que no todo el personal de la empresa va a tener contacto con clientes o está en el área de ventas, todos los empleados deben conocer sobre la producción, comercialización distribución y beneficios del producto.

- Táctica 2: Venta.

Al momento de vender el producto, es importante recalcar los beneficios con los que cuenta, primordialmente el alto nivel de proteínico y reiterar que la calidad de producto es de la más alta.

- Táctica 3: Post Venta

Se abrirá un blog online donde todas las personas que consumieron el producto, o lo quieren consumir, puedan tener la oportunidad de expresarse, ofreciendo una respuesta inmediata, que conecte al productor con el consumidor.

4.2.1 Precio

El precio es un factor importante, que genera un gran impacto al momento de ser elegido un producto. Para tener la mejor percepción del consumidor se incluyó esta información en la investigación de mercados, específicamente en la pregunta 7 de la encuesta (¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una funda de 50gr de galletas?)

Los resultados obtenidos son: los potenciales clientes están dispuestos a pagar \$0.48 por 50gr de galletas. Tras el estudio financiero, también se puede establecer que este precio cubre con todos los costos de producción y comercialización de las galletas, por lo que será el valor a lo que el cliente pueda encontrar en el mercado. Respecto al mercado, los valores fluctúan más/menos 10centavos.

4.2.2 Plaza

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, el 79% de consumidores realizan la compra de alimentos en supermercados grandes.

En Quito actualmente se existen tres supermercados dentro de esta gama, estos son: Corporación La Favorita con Supermaxi y Megamaxi, Corporación El Rosado con Mi Comisariato y Supermercados Santa María. Estos son las plazas Quiteñas que abarcan la mayor cantidad de mercado en venta al por menor de alimentos (67%). Por política de la empresa se estableció ingresar solamente al mercado que capta mayor concentración de clientes de la ciudad, además se considera que es el canal propicio de distribución para las galletas "CHENUA". Este medio de distribución será Corporación La Favorita con sus tiendas Megamaxi y Supermaxi.

4.3 Política de servicio al cliente y garantías

Dentro de la empresa, se debe cumplir con los lineamientos que se mencionan a continuación:

- **Confianza**

Para la empresa es importante que al ser una nueva en el mercado, cree un alto grado de confianza hacia los proveedores como también a los compradores. Cumplir con los tiempos establecidos es uno de los principales enfoques que tiene, además la empresa ECUA ANDINA Cia. Ltda. se compromete a entregar el producto o servicio ofrecido. La confianza que el cliente tiene al momento de elegir una marca, es el pilar más fundamental dentro del mercado de galletas, por lo que es de vital importancia que el producto que se distribuye sea de calidad, lo que se refleja en los insumos que fueron utilizados para la preparación.

Respecto a los canales de distribución, a pesar de que no se puede realizar mucha injerencia en la ubicación del producto dentro de perchas, ECUA ANDINA Cia. Ltda. establece como estrategia de punto de venta, visitar las perchas periódicamente para corroborar que el producto se esté exponiendo de la manera adecuada, para que el consumidor final lo pueda encontrar siempre en el mejor estado.

Con el fin de generar confianza ante los canales de distribución, la empresa establece como estrategia general, estar en contacto con estos, periódicamente se establecerá, en la medida de lo posible, reuniones o conversaciones telefónicas que generen retroalimentación.

- **Garantía:**

Garantizar que el producto cuente con la calidad ofrecida es fundamental dentro de todos los ámbitos de la empresa, estos se pueden plasmar en:

certificados y/o reconocimientos de calidad por parte de clientes o entidades públicas. Por el momento y para empezar todos los productos tiene certificado INEN y de Sanidad. Además para la solución de problemas o quejas, ECUA ANDINA Cia Ltda, cuenta con una línea telefónica, e-mail, oficinas y redes sociales que mejoran el contacto con el consumidor y/o proveedores, de esta manera nos podremos mantener en contacto y ofrecer un gran servicio y atención al cliente.

- **Capacidad de Respuesta**

Respecto a los reclamos del producto, o quejas del mismo, sobre la calidad, se procederá a cambiar de inmediato producto para satisfacer el reclamo del cliente, en caso de que el reclamo sea justificado y corroborado por la administración. De igual manera, los productos caducados, se retirarán del mercado al costo de la empresa. Las galletas cuentan con un periodo de caducidad de 180 días, por lo que se considera: las devoluciones por productos expirados sea muy baja.

4.4 Distribución

La distribución se realizará en la principal cadena del país. Grupo La Favorita. Debido a que es una empresa líder en el mercado, con un comportamiento de monopolio, cuenta con una amplia cantidad de requisitos. Para esto, se realizó el análisis de cada requerimiento que el centro de distribución establece, con referencia a las exigencias de la cadena. Ver Anexo 8: Manual Logístico y de Operaciones de Corporación Favorita C.A.

Es importante mencionar: los requisitos establecidos por el distribuidor, debido a la influencia que tendrá dentro de la primera producción de galletas, además afecta de cierta manera a: precios, promociones, cantidades a ofertar, etc. Dentro del plan de negocios se considera que los puntos de distribución son extremadamente importantes, al igual que los requerimientos para entrar a estos.

4.5 Análisis de puntos de distribución

Grupo La Favorita:

"El placer de comprar" es más que un eslogan en Supermaxi, es el reflejo de la confianza de nuestros clientes. Somos la cadena de supermercados más grande del país. Ofrecemos productos de la mejor calidad, brindamos la mejor atención al cliente y precios justos." (Favorita, 2013).

Para garantizar la entrada del producto a esta cadena de supermercados, se realizó un análisis de los requerimientos establecidos y las estrategias que se aplicará para cada cumplir con cada uno.

Tabla 15: Análisis de Canal de Distribución

CORPORACIÓN FAVORITA	CHENUA. GALLETAS ELABORADAS A BASE DE QUINUA, CHOCHO Y AMARANTO	
FACTORES A ANALIZAR	CUMPLE O NO CUMPLE	ACCIONES PARA GARANTIZAR LA APROBACIÓN DEL DISTRIBUIDOR
Relación precio-calidad del Producto	CUMPLE	<p>Presentación de documentos que abalicen que el producto es de calidad, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificados de los proveedores de materias primas de Chenua, que destacan la calidad de insumos. • Certificado de la maquinaria que se usa para realizar los procesos de producción. • Acta de inspección realizada por ministerio de salud pública. • Presentación de Registro Sanitario. <p>Respecto al precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de análisis realizado respecto a los precios del mercado y evidencia de que CHENUA se encuentra con precios similares a la competencia. <p>Presentación de documento concluyente con respecto al precio-calidad del producto.</p>
Posicionamiento en el mercado y potencial de crecimiento	NO CUMPLE	<p>A pesar de que Chenua, no cumple con un posicionamiento de mercado, se presenta encuesta realizada, en la que se destaca cantidad de personas dispuestas a consumir el producto y tomando relación al crecimiento del mercado, se puede prever el potencial crecimiento del producto.</p>
Satisfacción de necesidades de los consumidores	CUMPLE	<p>Presentación de resultados de encuesta, en que se destaca: que existe clientes que demandan este tipo de galletas.</p>
Características de novedad o diferenciadoras con otras ya presentes en el mercado	CUMPLE	<p>Galletas, con alto nivel proteínico, que actualmente NO existen en el mercado.</p> <p>Destacar los insumos con los que el producto es realizado: Quinoa, Chocho y Amaranto, no explotados en la actualidad.</p>
Atender demandas poco o no satisfechas en el mercado	CUMPLE	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de estudio de mercado realizado conjuntamente con los resultados de la misma.

CORPORACIÓN FAVORITA	CHENUA. GALLETAS ELABORADAS A BASE DE QUINUA, CHOCHO Y AMARANTO	
FACTORES A ANALIZAR	CUMPLE O NO CUMPLE	ACCIONES PARA GARANTIZAR LA APROBACIÓN DEL DISTRIBUIDOR
		<ul style="list-style-type: none"> • De ser necesario presentar las encuestas físicas y los videos del grupo focal.
Las inversiones realizadas o por realizar para generar demanda	CUMPLE	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del plan de marketing realizado conjuntamente con datos de inversión de publicidad que se usa en el plan financiero.
Niveles de saturación del mercado para la gama específica	--	Presentación de Análisis de Industria realizado, además Estudio de mercado que destaca el potencial crecimiento de mercado
Buenas prácticas empresariales con sus trabajadores, proveedores, medio ambiente, el Estado y comunidad en general.	CUMPLE	Presentación de: <ul style="list-style-type: none"> • Certificados elaborado por los trabajadores y proveedores, en que destaquen el nivel de satisfacción con el empleador. • Programa de manipulación de desechos realizado por la empresa. • Documentos legales que garanticen que la empresa es ecuatoriana y por lo tanto se rige a las regulaciones estatales • Ruc, documentos de creación de la empresa, certificados de funcionamiento, entre otros.
Experiencia del Proveedor en el mercado específico	NO CUM PLE	Presentación de: <ul style="list-style-type: none"> • Carta notariada que garantice que Ecu Andina cumplirá con los requerimientos establecidos por Corporación Favorita.
Certificaciones de Calidad de los productos, o de la planta donde son procesados. Ejemplo: INEN, ISO, HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura o similares. Los productos que tengan certificación de terceros, podrían tener prioridad para su comercialización ante aquellos productos que no contienen ningún tipo de certificación de calidad.	CUMPLE	Presentación de: <ul style="list-style-type: none"> • Certificado de operación de Ministerio de Salud. • Registro sanitario. • Registro de cumplimiento de ley orgánica de la salud. • Certificados con los que cuentan los proveedores de materias primas.
Cumplimiento de la Ley de Defensa al Consumidor y Etiquetado	CUMPLE	Presentación de política de servicios y calidad con el que se maneja la empresa.

Tomando en consideración que son más los puntos que “Cumple” respecto a los que “No Cumple” la empresa, en relación a los requerimientos establecidos por Corporación Favorita, se considera que la posibilidad de ingresar al mercado como proveedores de Supermaxi y Megamaxi, es elevada.

los puntos que “No cumple” son escasos, es importante realizar la recolección de todos los documentos que son escasos, Es sumamente importante recalcar que todos los montos Entre los pilares principales al momento de negociar con Grupo La Favorita, como distribuidor de producto, se debe considerar los costos elevados que acarrea poner las galletas en estos centros de distribución a nivel de la ciudad de Quito. A continuación se detallan los valores solicitados por estas empresas para colorar el producto en percha.

Tabla 16: Rendimiento de los Proveedores

Tiempo De Pago A Proveedores	Margen De Utilidad	Diferencia De Precio Respecto Al Mercado
90 días, después de realizar la venta en percha	De 15% a 24%	De 8% a 14%

Es importante que se maneje una buena negociación con el fin de obtener los menores porcentajes posibles. Con respecto a este punto, es importante recalcar que la empresa analiza los estados financiero con el mayor margen de utilidad para los proveedores.

4.6 Promoción y Publicidad

Es importante dar a conocer las Galletas de granos tradicionales, por lo que todas sus campañas estarán enfocadas en brindar una experiencia alimenticia de alto valor nutritivo a los clientes que decidan consumir el producto. En base a esto se establece las promociones y publicidad.

4.6.1 Promoción

Las promociones que se establecen para el producto, son con el fin de dar un valor agregado al mismo. No se pretende poner promociones de descuentos o pagos 2x1, debido a que la marca está enfocada en calidad del producto y no cantidad del mismo. Se manejará las siguientes promociones que están enfocadas directamente para el consumidor final, no distribuidores.

- Sorteos: Cada cierto tiempo se realizará promociones conjuntamente con nuestros medios digitales ejemplo “Ingresa tu código de barras en nuestra página y un participa en el sorteo de souvenirs de la marca”.
- Juegos: “Participa en nuestros juegos online con tu código de barras”.
- Aplicaciones: Inserto de códigos de respuesta rápida (QR) en los productos, que lleven al cliente a una aplicación que genere consejos diarios sobre una vida saludable.
- Insertos en los productos con consejos de una vida saludable.

4.7 Publicidad

Se considera un factor importante la publicidad que la marca debe realizar, tomando en cuenta que es un producto nuevo, necesita del conocimiento y reconocimiento de sus clientes. Para esto se maneja publicidad con técnicas de Marketing Viral, el marketing viral es un término empleado para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en "reconocimiento de marca" Real Academia de la Lengua, 2013 y BTL (Below the line), consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo, dirigidas a segmentos de mercado específicos.

4.7.1 Medios Digitales

Según la “Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011” realizada por el INEC, para la ciudad de Quito, se presentan los siguientes datos para los estratos A, B y C.

- En promedio el 93% de la población cuenta con servicio de internet en sus hogares y lo utilizan.
- Las familias cuentan con un promedio de 3 celulares por hogar.
- El 88.66% de estas personas utilizan correo electrónico (no del trabajo),
- El 77% de los hogares utiliza una página social en internet.

Se considera que la mejor alternativa de llegar a nuestros clientes es explotando todos los medios digitales posibles, ya que al ser un medio más directo para llegar a nuestro segmento establecido, tendrá una mayor influencia en los clientes.

Hoy en día, el marketing digital causa alto impacto en la marca, “Es una comunidad que va de boca en boca, ver que un amigo sigue una marca o la compra aumenta el porcentaje para que una persona incline sus preferencias por producto” (Andrade Dousdeben, 2013). Es un medio que no requiere de alta inversión, pero genera un gran retorno, respecto a clientes. Es por eso que la empresa ECUA ANDINA Cia Ltda se enfoca principalmente en las actividades en la web con la mayor inversión de publicidad.

Para la publicidad de las galletas “CHENUA”, se usará solamente medios digitales, con un gasto de \$3000 mensuales. Ver Anexo 9: Cotización Medios Digitales. De acuerdo al crecimiento de la marca se seguirá regulando la publicidad de la misma a través de otros medios de comunicación.

4.8 Política de precios

Según un análisis realizado para este plan de negocios, al estudiar los datos obtenidos se concluyó que los precios de las galletas no cuentan con una tasa de crecimiento elevada en los últimos años. Por el contrario, la mayoría de las marcas mantienen su precio de venta al público casi constante, solamente variando de acuerdo a la inflación en algunos casos.

El precio de las galletas será de 44ctvs+iva es decir, el consumidor las puede comprar aproximadamente en \$0.50 puesto en la percha del canal de distribución, este precio incluye: los costos de producción, gastos administrativos y gastos de distribución. El producto tiene una presentación individual de 50gr, contiene alrededor de 15 a 18 galletas de 3cm de radio, presentados en una funda bilaminada de polipropileno que de 15cmx12cm.



Figura 5: Empaque

5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se establecen todos los detalles de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa.

El plan de operaciones y producción para la Ecu Andina Cia. Ltda. es de vital importancia, ya que genera un orden regulatorio, que abarca a todas las áreas de la empresa, con el fin de optimizar recursos, costos y productos se usan en la elaboración de galletas a base de granos tradicionales.

5.1 Estrategia de operaciones

Es importante determinar las estrategias que se van a usar dentro de la parte de operaciones de la empresa. La fase de producción es base fundamental dentro de los procesos que se llevan a cabo.

Para la elaboración de las galletas se asignará tres personas como: asistentes de producción y un jefe de producción quienes se encargan de la administración de operaciones, es decir, su principal actividad es vigilar el proceso de elaboración de galletas, que cumplan con las normas establecidas con la empresa y optimicen los recursos para tener una producción eficaz y eficiente.

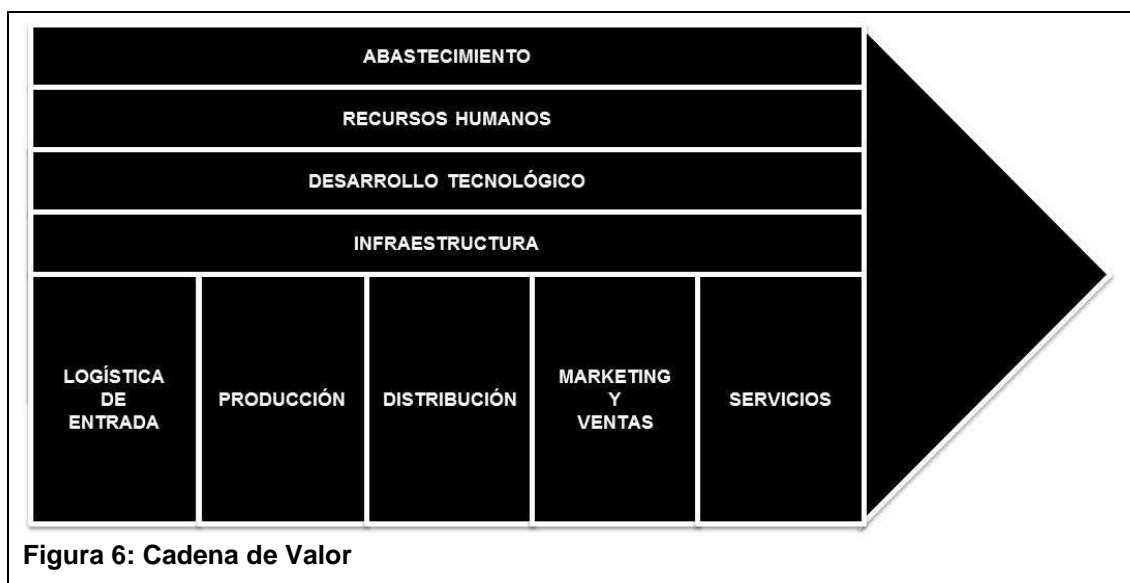
Los objetivos de la empresa se enfocan en el mejoramiento y crecimiento de la misma, por lo que se ha establecido como estrategia principal de negocios: Monitoreo y mejora continua de la operación de la producción de galletas; desde el recibimiento de la materia prima hasta la entrega final al cliente.

5.2 Ciclo de operaciones

Todos los procesos que se realizan dentro de la empresa, contribuyen a que el producto final sea de calidad por lo que es necesario analizar cada uno de

estas actividades para diseñar el ciclo de operaciones. Con el fin de usar las mejores opciones se usó la Cadena de Valor de Michael Porter.

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (PORTER, 1985).



5.2.1 Actividades primarias

Se conoce como actividades primarias, a las acciones principales que realiza la empresa, cada uno de estos procesos debe ejecutarse en base a los siguientes parámetros.

5.2.1.1 Logística de entrada

En este proceso se destacan todas las actividades que realiza la empresa para cumplir con el abastecimiento de insumos necesarios, a usarse para la elaboración de las galletas, hasta que los productos estén preparados para su transformación.

Por la demanda existente en el mercado, y los requerimientos de nuestros clientes, Grupo El Rosado y La Favorita, se realizará dos producciones mensuales, es decir, se estima que a mediados de mes, se realiza el primer despacho con las unidades suficientes para cubrir el mercado por 15 días y a final de mes se realice el segundo despacho para cumplir con el pedido dos cadenas.

La producción de galletas se iniciará el 1er lunes y el 3er lunes de cada mes, por lo que la recepción de los insumos se realizará el jueves anterior a la producción.

A continuación se muestra en un diagrama de flujo, donde se establecen los procesos a realizarse en “logística de entrada”

“Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación” (MIDEPLAN, 2009).

Detalles importantes del Flujograma:

- Las compras de los suministros se realizará a los proveedores analizados anteriormente.
- Todo el stock de inventarios debe ser solventado hasta el viernes anterior al inicio de la producción.
- Las personas encargadas de esta área son Jefe Operaciones, Operador1, Operador 2 y Operador 3, además son los responsables de todas las actividades que se realizan en el espacio físico donde se encuentran las maquinas.

- Los insumos requieren un centro de acopio que cumpla con las características para mantener el producto en buenas condiciones, el cual ha sido incluido en el presupuesto del galpón, al momento de analizar los costos.

A continuación, se presenta el proceso de logística de entrada de los insumos necesarios para la elaboración de las galletas.

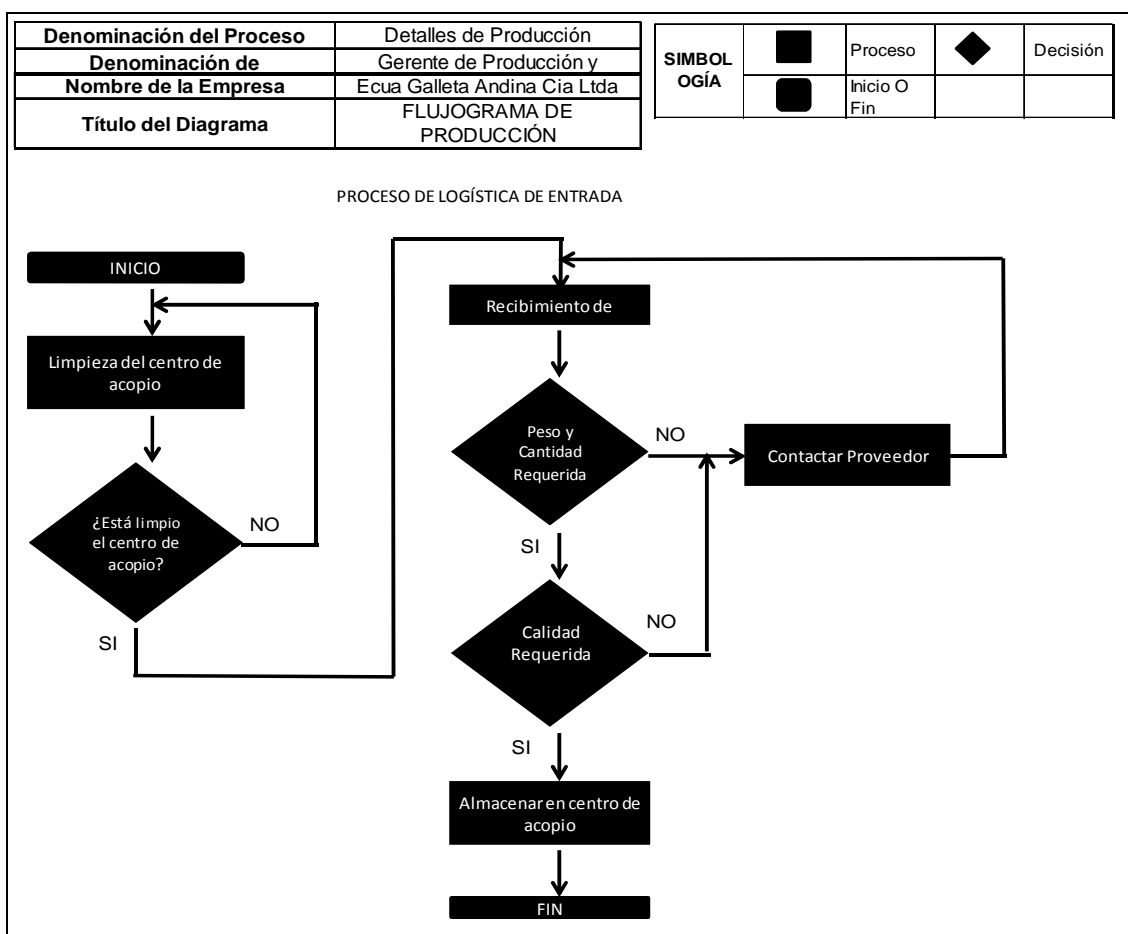


Figura 7: Proceso de Logística de Entrada

Tomado de MIDEPLAN, 2009.

5.2.1.2 Producción

Las galletas es la parte más trascendental dentro de todos los procesos que realiza la empresa, es por eso que se debe prestar vital importancia en cada paso, y es necesario que se monitoree, cada cierto tiempo, por el personal a cargo.

Antes de proceder con la producción de las galletas, se debe verificar que los insumos estén listos para ser usados, con la medida exacta y verificación de la calidad requerida.

5.2.1.2.1 Mezcla

En esta etapa del proceso se pretende incorporar todos los ingredientes de la receta para la elaboración de las galletas. Los operadores están encargados de colocar los insumos necesarios, ya pesados, en la máquina mezcladora, con el fin de obtener la consistencia requerida en el producto según la receta. (tiempo de duración de este proceso: una hora, masa necesaria para 4000 paquetes)

5.2.1.2.2 Laminado y cortado

Laminar es el proceso de alisar la masa, con un rodillo o máquina, con el fin de proporcionar el espesor deseado a la masa, en este caso es de 3mm, para proceder a corta de forma circular, con un diámetro de 3 cm y que las galletas tengan la forma establecida por la receta. (tiempo de duración de este procedo: dos Horas).

5.2.1.2.3 Horneado

El horneado de las galletas se realiza de acuerdo a los estándares establecidos por la receta, hasta tener la consistencia requerida. (tiempo de duración de este procedo: +-45 minutos).

5.2.1.2.4 Enfriamiento

El proceso de enfriamiento es relevante realizarlo, antes de empacar, con el fin de cumplir con las Buenas Prácticas de Manufacturas, el producto no debe estar caliente al momento de tener contacto con el empaque, esto puede

alterar la calidad del producto. (tiempo de duración de este proceso: +- 1.5 horas).

5.2.1.2.5 Empaquetado y etiquetado de galletas

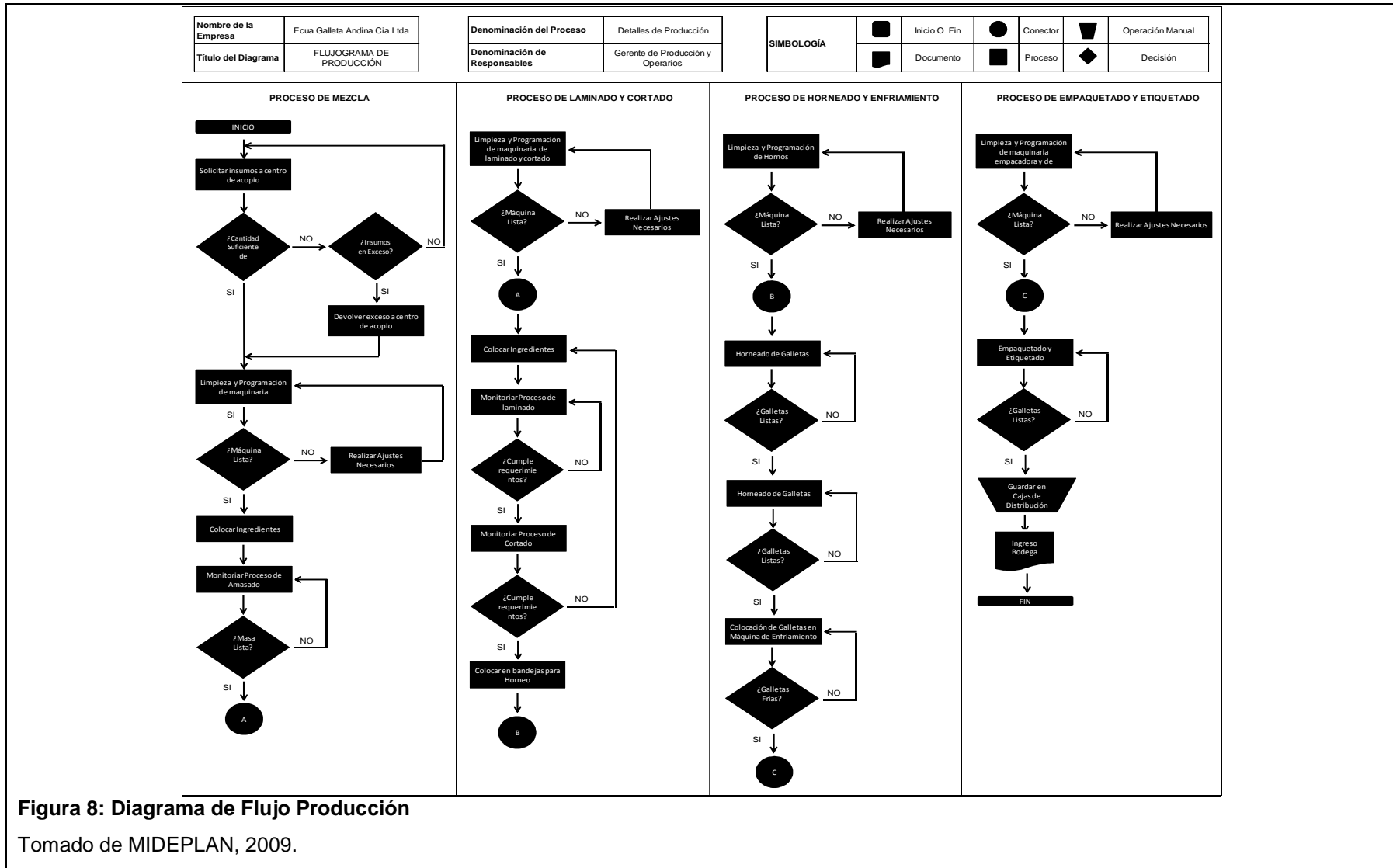
Las galletas deben ir en un empaque adecuado que cumpla con las características, del plan de marketing y también con las normas necesarias de producción.(tiempo de duración de este proceso: 45 minutos).

El proceso de etiquetado se lo realiza con el fin de dar información al cliente sobre el producto que va a consumir además de cumplir con la disposición general de la norma Norma INEN 1 334-2 en la que se establece como obligación la colocación de etiquetas argumentando que esta información permite: “Facilitar al consumidor información sobre los alimentos para que pueda elegir con discernimiento”. (INEN, 2009).

La capacidad de la maquinaria es de 4000 paquetes diarios, únicamente se producirá 2900 diariamente por 21 días de mes, esto con el fin de cumplir con la demanda establecida de 62.000 fundas.

Tabla 17: Proceso de Producción

PROCESO	TIEMPO ESTIMADO	UNIDAD DE MEDIDA
Mezclar	60	Minutos
Laminar	120	Minutos
Hornear	45	Minutos
Enfriar	90	Minutos
Empaquetar y Etiquetar	120	Minutos
TOTAL	435	Minutos



5.2.1.3 Distribución

Como se definió anteriormente, los principales clientes o distribuidores del producto que ofrecen estas galletas, son solamente Corporación La Favorita y Corporación El Rosado, de acuerdo a los reglamentos de estos centros, las entregas se deben realizar en sus centros de acopio ubicados en Amaguania en el Valle de los Chillos en los días establecidos. Para esto, se contratará un servicio de transporte fuera de la empresa.

5.2.1.4 Marketing, ventas y servicios

Es importante para tener una cadena de valor productiva, se establezca un plan de marketing en el que se destaque todos los pasos a realizar para que el cliente conozca más acerca del producto y la marca, por otro lado, la planeación de ventas y servicios adicionales que se ofrecen son fundamentales dentro de la empresa Ecu Andina Cia. Ltda., todos estos parámetros, se detallaron anteriormente en el Capítulo 4.

5.2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo, generan un soporte para sacar adelante a la empresa. No son actividades primordiales que se deben realizar, sin embargo son muy fundamentales para el desarrollo, crecimiento y mantención de la empresa.

5.2.2.1 Abastecimiento

El abastecimiento de insumos necesarios para la creación del producto, se llevará cabo por Moderna Alimentos, este proveedor fue seleccionado bajo el modelo de búsqueda y selección de proveedores (Fernandez, Junquera, & Gonzales, 2007). Ver Anexo 10: Búsqueda y selección de proveedores.

Respecto a la maquinaria necesaria para la producción, se estableció que el proveedor será: “Adeucarpi” Comercializadora establecida en Ecuador debido a que es la única representante de marcas reconocida en el país.

5.2.2.2 Recursos humanos

Es claro que para realizar los procesos con la mejor calidad, el equipo humano que trabaja en la empresa debe estar comprometido y sobretodo capacitado con todo el conocimiento teórico y práctico, para que su desempeño sea el mejor y esto genere beneficio, no solamente a la empresa, sino también al producto que se fabrica.

Todos los detalles del equipo de trabajo se detallan más adelante en el Capítulo 6.

5.2.2.3 Desarrollo tecnológico

Los factores tecnológicos actualmente son muy de vital importancia dentro de los procesos de la empresa sin embargo aquí se destaca el desarrollo tecnológico como una actividad de apoyo que ayude a la empresa a incrementar sus crecimiento.

La tendencia del mercadeo moderno es hacia las relaciones, para poder realizar esta forma de mercadeo es fundamental contar con una buena información como arma competitiva.

Por esto la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. busca construir una buena base de datos, que permita, a partir del conocimiento que se tenga de los clientes, plantear una relación basada en satisfacer sus necesidades y expectativas.

5.2.2.4 Infraestructura

La infraestructura es una de las actividades de apoyo, es necesario que la empresa cuente con el lugar suficientemente necesario para realizar todas sus acciones, con el fin de ayudar indirectamente en la elaboración de productos de calidad. Todos los detalles que requiere la infraestructura del lugar se especificarán más adelante.

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

La empresa maneja un proceso semi-industrial para la elaboración del producto. Se toma vital importancia en cada proceso y se lo controla con el fin de obtener un producto de alta calidad. En base al estudio de mercado, los clientes están dispuestos a consumir 2900 fundas diarios de 50gr.

Tabla 18: Requerimiento de Equipos y Herramientas

PROCESO	MAQUINARIA REQUERIDA	CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO DE VIDA UTIL	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
PROCESO DE MEZCLA	MEZCLADORA	1	Capacidad para mezclar 200 kilos de masa	De 6 a 7 años	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
PROCESO DE LAMINADO Y CORTADO	LAMINADO	1	Lamina y corta 1500 kilos de masa por hora	7 años	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
PROCESO DE HORNEADO Y ENFRIAMIENTO	HORNO	2	Horno de Panadería, con capacidad de 350 kilos de masa	De 4 a 6 años	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
	SOPORTE PARA ENFRIAMIENTO	4	Capacidad de contener hasta 50 kilos de masa.	8 años	\$ 250.00	\$ 1,000.00
PROCESO DE EMPAQUETADO Y ETIQUETADO	EMPACADORA	1	Capacidad para etiquetar y empaquetar 30 unidades por minuto.	De 4 a 6 años	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00
OTROS						
PALETIZADORA	PALET	1	Con capacidad de 100 kilos	De 10 a 13 años	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
BALANZA	BALANZA ELECTRÓNICA	2	Con capacidad de 100 kilos	10 años	\$ 200.00	\$ 400.00
BANDEJAS	BANDEJAS PARA HORNEADO	40	Bandejas simples para movilizar las galletas	10 años	50	2000
TOTAL		43				\$ 40,000.00

Tomado de Adeucarpi Comercializadora, 2013.

Los requerimientos de la maquinaria cumplen con la cantidad necesaria para producir 4000 paquetes diarios, sin embargo, solo se requieren 2900, por lo que las máquinas producirán al 75% de su capacidad en los primeros años y serán solventes para el incremento de producción que se requiere en años posteriores.

5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Con el fin de cumplir con el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura establecido por el ministerio de Salud Pública donde se recalca que “las

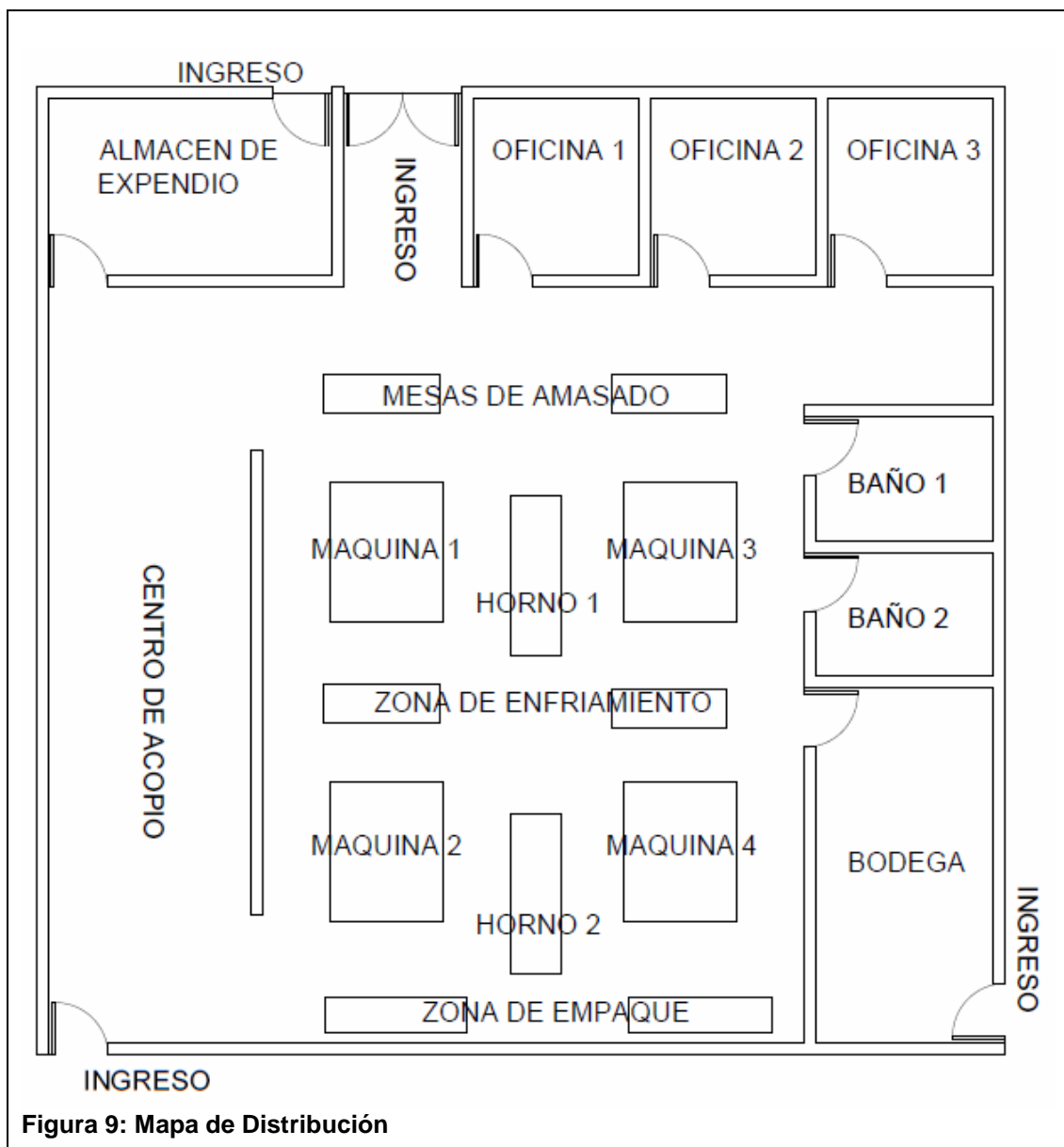
industrias manufactureras deben ubicarse a las afueras de la ciudad, por motivos de seguridad... (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2013).

Las instalaciones se ubican en el sector de Tababela, es un terreno otorgado por uno de los principales accionistas. En este lugar se va a implementar la empresa Ecu Andina Cia Ltda. Las instalaciones son de 400 metros cuadrados, entre los cuales se encuentran distribuidas las oficinas de administración y el área de producción.

La zona elegida para el funcionamiento de la empresa, está lo suficientemente alejada del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre. Esto es un factor altamente importante, debido a que actualmente el Municipio de Quito ha extendido medidas de protección al sector y prohibió la construcción en algunas zonas de Tababela. Respecto al terreno donde se instaurará la empresa, actualmente no cuenta con ninguna prohibición o regulación.

Por otro lado, el sector de ubicación de la fábrica no se beneficia de los incentivos otorgados por el Código de la Producción, donde se establece el no pago al impuesto a la renta por ubicación estratégica de la empresa.

A continuación se muestra un mapa arquitectónico, donde se representa físicamente cómo será la fábrica por el interior.



5.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Según lo explicado anteriormente, la rotación de inventario, se realizará 2 veces al mes, para esto se requiere una bodega de 20 metros cuadrados, que cuente con el suficiente lugar disponible para los productos.

Por política de la empresa el inventario mínimo que se debe mantener en la bodega es del 25% procurando siempre despachar los productos más antiguos.

5.6 Aspectos regulatorios y legales

Al ser una empresa establecida en Ecuador; como Compañía limitada, debe cumplir con todos los requerimientos que se mencionan a continuación.

5.6.1 Legales

- Registro Único de Contribuyente.
- Permisos de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud.
- Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, LUAE que contiene los siguientes permisos y autorizaciones.
 - Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS).
 - Permiso Sanitario.
 - Permiso de Funcionamiento de Bomberos.
 - Permiso de Funcionamiento de Ministerio de Salud Pública.
 - Rotulación (Identificación de la actividad económica).
 - Permiso Ambiental.
 - Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

5.6.2 Regulatorios

- Los siguientes certificados son indispensables al momento de empezar con la producción de galleta.
- Norma INEN, respecto a producción y elaboración de productos manufacturados, otorgado por Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Registro sanitario, otorgado por Ministerio de Salud.
- Registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Buenas prácticas de manufacturas.
- Certificado de venta libre.

6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se establece toda la estructura, obligaciones, responsabilidades y funciones del equipo de trabajo que se requiere para cumplir con las actividades que necesita la empresa.

Para Ecu Andina Cia. Ltda. se considera que su fuerza laboral es la base del crecimiento empresarial, por eso invierte en éste una gran parte de sueldos y salarios. El personal, debe cumplir con los requerimientos que se menciona en este capítulo, Ecu Andina Cia. Ltda. busca profesionales comprometidos con su trabajo.

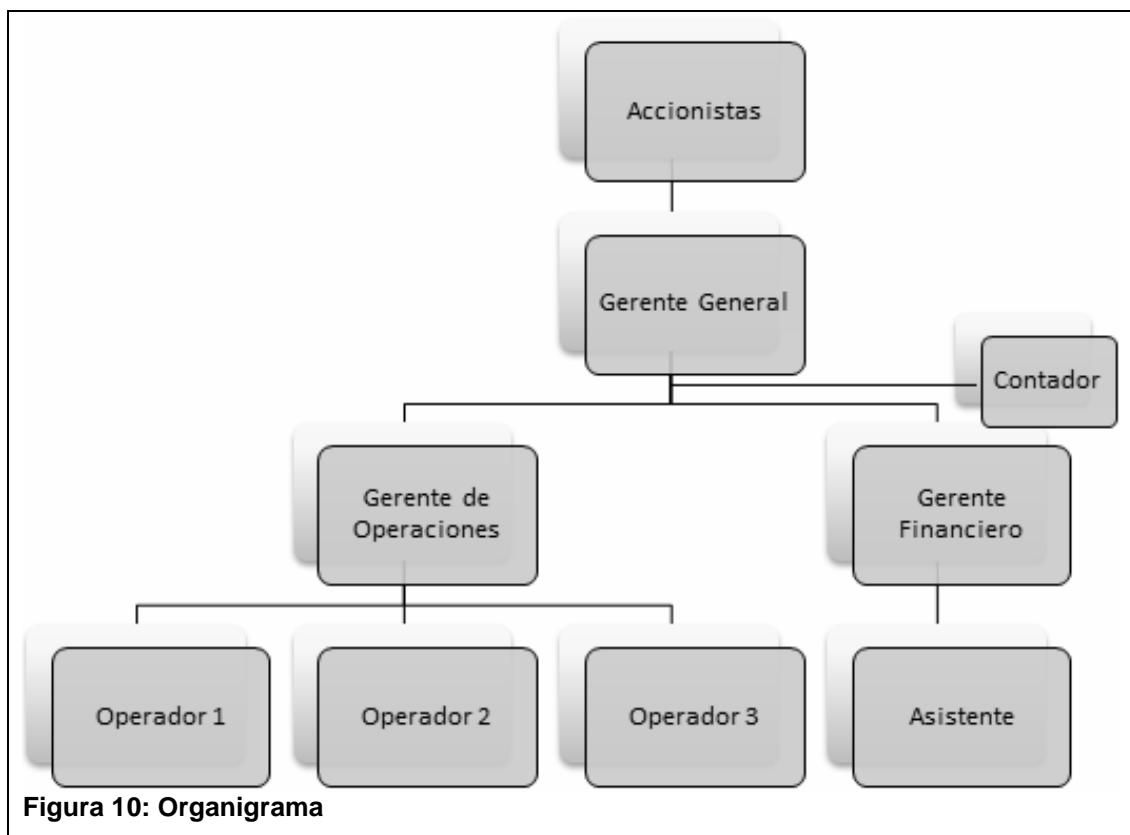
6.1 Estructura organizacional

Según la teoría del valor-trabajo de Marx, “El valor de la fuerza de trabajo, como el de cualquier otra mercancía, está determinado por el tiempo de trabajo socialmente necesario para producirla” (Negri & Hardt, 2005, pág. 15).

En base a la teoría organizacional establecida por Marx, la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. cuenta con empleados que tiene sus principales funciones definidas y establecidas con anterioridad, sin embargo en algunos casos es importante que los colaboradores de la empresa también trabajen bajo una estructura informal, donde: a pesar de que ciertas funciones no han sido definidas, los empleados deben responder a estas, si las necesidades entran en contacto con su cargo.

La empresa busca un recurso humano capaz de acoplarse a todas las necesidades que se requieren. Se toma en cuenta las capacidades y las aptitudes de cada colaborador al momento de realizar la selección de personal.

6.2 Organigrama



6.3 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Es importante tener definidas las actividades que un empleado deba realizar, con el fin de manejar los recursos de manera eficaz y eficiente.

6.3.1 Descripción de funciones y Equipo de Trabajo

A continuación se detalla todas las funciones que el personal debe cumplir diariamente.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Objetivo del cargo: Generar y controlar estrategias de la empresa

- Responsabilidades:
 - Administrar departamento de Marketing y desarrollar campañas para incremento de consumo.
 - Monitorear todos los procesos de la empresa.
 - Buscar nuevos clientes.
 - Generar alianzas estratégicas.
 - Analizar nuevos nichos de mercado.
 - Cuidar la presentación de la marca.
 - Cuidar imagen de marca.
- Competencias:
 - Liderazgo.
 - Trabajo en equipo.
 - Conocimientos de Marketing.
 - Capacidad Analítica.
 - Trabajo bajo presión.
- Título
 - Ingeniero de Área Administrativa.

- Experiencia
 - De 4 a 5 años en cargos similares.
- Habilidades
 - Habilidad numérica y de resolución de conflictos.
- Reporta a:
 - Accionistas
- Supervisa a:
 - Gerente Financiero y Gerente de Operaciones
- Personas en el cargo:
 - Una

NOMBRE: GERENTE DE OPERACIONES

Objetivo del cargo: Generar y controlar estrategias para toda el área de operaciones. Responsable de los procesos técnicos en elaboración y producción de galletas.

- Responsabilidades:
 - Administrar y controlar el departamento de Operaciones.
 - Monitorear todos los procesos de la empresa.
 - Buscar nuevos clientes.

- Generar estrategias de optimización.
- Elaboración de instructivos, manuales y procesos y verificar que estos se cumplan.
- Estricto control de limpieza en la producción.
- Controlar y Verificar los procesos de producción.
- Competencias:
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Conocimientos básico de Seguridad Industrial
 - Capacidad Analítica.
 - Trabajo bajo presión
- Título
 - Ingeniero Agroindustrial o de Alimentos
- Experiencia
 - De 2 a 3 años en cargos similares
- Competencias
 - Habilidad numérica y de resolución de conflictos.
- Reporta a:
 - Gerente General

- Supervisa a:
 - Operador 1, 2 y 3

NOMBRE: GERENTE FINANCIERO

Objetivo del cargo: Generador de estrategias para la optimización de procesos administrativos y de administración financiera.

- Responsabilidades:
 - Coordinar y Controlar el área y actividades administrativas.
 - Análisis de Aspectos financieros.
 - Consolidación bancaria.
 - Análisis de costos, precios, ingresos y pérdidas económicas.
 - Asesorar a los miembros accionistas para la toma de decisiones financieras mediante el análisis de los flujos de efectivo generados por la actividad económica.
 - Generar documentación bancaria, y necesaria para el SRI, Superintendencia, etc.
- Competencias:
 - Trabajo en equipo.
 - Conocimientos Administrativos.
 - Capacidad Analítica.
 - Trabajo bajo presión.

- Ingeniero de Financiero.
- De 2 a 3 años en cargos similares.

- Título
 - Ingeniero Financiero.

- Habilidades
 - Habilidad numérica y de resolución de conflictos.

- Reporta a:
 - Gerente General.

- Supervisa a:
 - Asistente.

NOMBRE: ASISTENTE

Objetivo del cargo: Apoyo de actividades a Gerente de Finanzas.

- Responsabilidades:
 - Elaboración de Rol de pagos.
 - Elaboración de contratos y documentos reglamentarios.
 - Apoyo administrativo a todas las áreas de la empresa.
 - Generar nuevas ideas.
 - Cuidar la presentación de la marca.
 - Atención al Cliente.
 - Contacto con proveedores.

- Competencias:
 - Trabajo en equipo.
 - Iniciativa.
 - Conocimientos Administrativos.
 - Capacidad Analítica.
 - Trabajo bajo presión.

- Título
 - Estudiante de últimos años de Área Administrativa.

- Habilidades
 - Habilidad numérica y de resolución de conflictos.

- Reporta a:
 - Gerente Financiero.

- Supervisa a:
 - N/A.

NOMBRE: OPERADOR

Objetivo del cargo: Desempeñar actividades necesarias para el área de Producción.

- Responsabilidades:
 - Elaboración de productos de calidad.
 - Monitorear Producción.

- Manejo de Inventario.
 - Verificar calidad de insumos.
 - Manejo de Maquinaria.
 - Revisión de Producto terminado.
- Competencias:
 - Compromiso.
 - Trabajo en equipo.
 - Conocimientos básico de manejo de Maquinaria y Seguridad Industrial.
 - Iniciativa.
 - Trabajo bajo presión.
- Título
 - Técnico en Producción.
- Habilidades
 - Manejo de Maquinaria.
- Reporta a:
 - Gerente de Operaciones.
- Supervisa a:
 - N/A.

6.4 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

Un sistema de compensación está orientado a lograr empleados satisfechos y retener buenos talentos con el objetivo de generar mejores resultados de rendimiento la empresa.

La empresa se compromete a buscar los mejores beneficios para sus empleados en el caso que sean posibles.

6.4.1 Equipo de trabajo

A continuación se presenta las compensaciones que se aplica para cada cargo de la empresa.

Tabla 19: Compensación del Equipo de Trabajo

Cargo:	GERENTE	
# de personas en el cargo:	1.00	
SBU	318.00	
Sueldo Base	2,300.00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	2,300.00	27,600.00
DÉCIMO TERCERO	191.67	2,300.00
DÉCIMO CUARTO	26.50	318.00
FONDOS DE RESERVA	191.67	2,300.00
VACACIONES	95.83	1,150.00
GASTO APORTE PATRONAL	279.45	3,353.40
TOTAL COSTO REAL	3,085.12	37,021.40

Cargo:	GERENTE DE OPERACIONES	
# de personas en el cargo:	1.00	
SBU	318.00	
Sueldo Base	2,000.00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	2,000.00	24,000.00
DÉCIMO TERCERO	166.67	2,000.00
DÉCIMO CUARTO	26.50	318.00
FONDOS DE RESERVA	166.67	2,000.00
VACACIONES	83.33	1,000.00
GASTO APORTE PATRONAL	243.00	2,916.00
TOTAL COSTO REAL	2,686.17	32,234.00

Cargo:	GERENTE FINANCIERO	
# de personas en el cargo:	2.00	
SBU	318.00	
Sueldo Base	2,000.00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	4,000.00	48,000.00
DÉCIMO TERCERO	333.33	4,000.00
DÉCIMO CUARTO	53.00	636.00
FONDOS DE RESERVA	333.33	4,000.00
VACACIONES	166.67	2,000.00
GASTO APORTE PATRONAL	486.00	5,832.00
TOTAL COSTO REAL	5,372.33	64,468.00

Cargo:	ASISTENTE	
# de personas en el cargo:	3.00	
SBU	318.00	
Sueldo Base	400.00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	1,200.00	14,400.00
DÉCIMO TERCERO	100.00	1,200.00
DÉCIMO CUARTO	79.50	954.00
FONDOS DE RESERVA	100.00	1,200.00
VACACIONES	50.00	600.00
GASTO APORTE PATRONAL	145.80	1,749.60
TOTAL COSTO REAL	1,675.30	20,103.60

Cargo:	OPERADOR	
# de personas en el cargo:	3.00	
SBU	318.00	
Sueldo Base	900.00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	2,700.00	32,400.00
DÉCIMO TERCERO	225.00	2,700.00
DÉCIMO CUARTO	79.50	954.00
FONDOS DE RESERVA	225.00	2,700.00
VACACIONES	112.50	1,350.00
GASTO APORTE PATRONAL	328.05	3,936.60
TOTAL COSTO REAL	3,670.05	44,040.60

6.5 Políticas de empleo y beneficios

La empresa considera que una de las maneras de crear compromiso de sus empleados es por las políticas y beneficios que este tiene. Es por eso que se hace un análisis de las políticas y beneficios con los que cuenta la compañía.

6.5.1 Políticas de empleo

- Contratos de Trabajo

La empresa realizará contratos individuales con cada trabajador, todo el personal, al momento de ingreso a la compañía trabajará con un contrato

a prueba por tres meses, al cabo de este tiempo el empleado cuenta con un contrato por un año calendario, al término de este periodo queda a la disposición del empleador si se renueva nuevamente.

- **Jornadas de Trabajo**

Las jornadas diarias de trabajo son de ocho horas al día, de lunes a viernes. Las actividades de cada empleado, están elaboradas para que se cumplan en el tiempo determinado. Por lo que horas extras o suplementarias se darán solamente con la autorización de Gerencia y en casos especiales.

- **Sueldos y Salarios**

Los salarios se fijan de acuerdo al análisis de la industria y el mercado actual. Se realiza un análisis entre las actividades que realiza cada empleado y el beneficio económico que esto genera. Es importante que los sueldos sean competitivos dentro de la industria, es una forma de comprometer a los empleados con su trabajo cotidiano.

6.5.2 Beneficios de ley

Los empleados cuentan con todos los beneficios de ley establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y que la empresa debe cumplir desde el primer día de trabajo, sin excepción alguna, se presentan a continuación:

- Afiliación a la Seguridad Social.
- Pago por horas extras y horas Suplementarias.
- Pago de la Decimotercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.

- Pago de la Decimocuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.
- Pago del Fondo de reserva.
- Pago de Vacaciones anuales.
- Pago de la Jubilación patronal.
- Licencia por Paternidad.
- Licencia por Maternidad.
- Pago del Subsidio por Maternidad.
- Pago de utilidades. (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2012)

6.6 Equipo de asesores y servicios

El equipo de asesores es el personal que a pesar de no pertenecer al rol de la empresa influye con su conocimiento para el desarrollo y crecimiento de la misma.

El área que requiere personal externo es la contable ya que por las características de la empresa no se necesita de una persona permanente en la oficina.

La persona encargada del área contable tiene bajo su poder varias actividades, entre ellas se destacan las siguientes.

- Manejo de la información y área contable.
- Control y elaboración de declaraciones de impuestos.

- Revisión y control de nómina.
- Revisión de cuentas contables.
- Elaboración y control de roles de pago
- Actualización permanente de la normativa fiscal, laboral y societaria.
- Relación directa con el IESS y elaboración de documentos.

6.7 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

La empresa estará conformada por dos accionistas. Los cuáles serán los encargados de tomar las decisiones más relevantes. Cada uno será parte de Ecu Andina Cia. Ltda., con aportes igualitarios de capital.

Un accionista tomará el cargo de Gerente General con un 50% de las acciones y el otro no formará parte del rol de la empresa.

Para la toma de decisiones se realizara una junta directiva, en la que los dos accionistas obligatoriamente deben asistir y contarán con todo el derecho de realizar su voto de para aprobar o no las decisiones empresariales.

Para poder aprobar cualquier tipo de tema, debe existir una votación consensual.

Los 2 accionistas tienen la obligación de asistir a la Junta General. En la que se tomará decisiones, entre las más relevantes, se analizará: si se invierte las utilidades o se reparten.

Los accionistas están en su deber de cumplir con sus aportaciones en la forma convenida, la aportación se la realizaría en la constitución de la empresa, en la cual recibirán sus participaciones por sus aportaciones.

Para la disolución de la empresa, los accionistas deben estar de acuerdo.

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

El cronograma general es una herramienta que usa la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. para establecer el orden de todas las actividades que se van a realizar. Esto con el fin de optimizar recursos y llevar a cabo un orden dentro de los tiempos y actividades.

En este capítulo se exponen los parámetros principales que la empresa requiere cumplir para poner en marcha el negocio, además de los tiempos, los riesgos e imprevistos que se deben considerar para estar preparado ante cualquier eventualidad que se presente.

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

A pesar de todos los procedimientos que la empresa lleve a cabo al momento de funcionar, es necesario cumplir con ciertas actividades legales antes de empezar la producción de las galletas.

7.1.1 Actividades legales

Según los “Pasos Requeridos Para Crear Una Nueva Empresa”, establecidos por la Cámara de Comercio de Quito se deben realizar las siguientes actividades:

- Reservar el nombre que llevará la compañía.
- Apertura, en una institución bancaria, de la cuenta de integración de Capital.
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaría.
- Presentar 3 copias de la escritura pública en la Superintendencia.

- Publicar en un periódico, el domicilio de la compañía y el estrato otorgado por la Superintendencia de Compañías.
- Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
- Inscribir en el registro Mercantil los nombramientos del representante legal y el administrador de la empresa.
- Con los documentos anteriores, la Superintendencia entregará.
- Formulario de RUC.
- Cumplimiento de Obligaciones y existencia legal.
- Datos generales.
- Nómina de accionistas.
- Oficio al banco.
- Acercarse al IESS y registrar la empresa en la historia laboral. (Cámara de Comercio de Quito, 2010).

7.1.2 Actividades de la empresa

Antes de empezar las actividades comerciales que realiza la empresa esta debe cumplir lo siguiente:

- Constitución de la Compañía
- Creación y desarrollo del producto.
- Adecuación de Instalaciones.
- Contacto con proveedores.

- Compra de maquinaria.
- Contratación y capacitación de nuevo personal.
- Contacto con compradores.
- Primera producción.
- Primera venta.
- Primer pago.

7.2 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica, elaborada por Henry Gantt, donde se muestra las actividades programadas y los tiempos establecidos para realizar estas.

7.3 Riesgos e imprevistos

Los riesgos o imprevistos que se pueden presentar al momento de realizar las primeras actividades de la empresa, generan un fuerte impacto en la producción del producto, por lo que es importante que la compañía esté preparada para sobresalir de estas situaciones.

Algunos de los posibles imprevistos o riesgos que se pueden presentar al momento de iniciar con la empresa son los siguientes:

Riesgo: Demora en proceso de Constitución de la Compañía

- Situación: A pesar que el proceso de constitución lo va a realizar una persona capacitada y con experiencia. Se pueden presentar tardanzas, por falta de documentos, o errores en los mismos, además de que el tiempo, para obtener este requisito es posible que se extienda sistemas burócratas.
- Medida de contingencia: La Superintendencia de Compañías emite un documento donde se detalla que la compañía se encuentra en su proceso de constitución, válido por 1 mes, con esto, la empresa puede empezar con su actividad económica.

Riesgo: Demora en Adecuación de Instalaciones

- Situación: A pesar de que se va a contratar una empresa especializada en adecuaciones e instalaciones, quienes se comprometan junto a un contrato realizar la entrega de las adecuaciones en el tiempo establecido, pueden surgir factores externos; como el clima que afecten o demoren a la adecuación de instalaciones.

- Medida de contingencia: Negociación con proveedor sobre contratación 1 persona extra, dependiendo el inconveniente, para que se cumplan con los plazos establecidos.

Riesgo: Demora de Contacto con proveedores

- Situación: A pesar de que los proveedores se seleccionó con anterioridad, estos pueden presentar problemas al tener la cantidad de producto requerida por ECUA ANDINA Cia. Ltda. Por lo que retrasaría la producción inicial de las galletas.
- Medida de contingencia: Se cuenta con la lista de proveedores alternos que cumplen con las características necesarias y cuentan con un producto parecido al que se requiere.

Riesgo: Demora de Compra de maquinaria

- Situación: La maquinaria se comprará a un proveedor ecuatoriano, es de vital importancia que las máquinas no tengan demora al momento de la entrega ya que con estas se podrá dar inicio a la producción de galletas.
- Medida de contingencia: Buscar proveedores alternos que cumplan con las características necesarias y cuenten con un producto de alta calidad.

Riesgo: Demora de Contratación y capacitación de nuevo personal

- Situación: Se asigna al proceso de contratación del personal dos semanas. La búsqueda se realizará por medios tradicionales, sin embargo de no encontrar el personal necesario a tiempo, la empresa no contará con mano de obra para poder empezar la producción.

- Medida de contingencia: Recurrir a medios masivos para contratación, con bajo costo y gran impacto como: redes sociales y/o bolsas de empleo gratuitas.

Riesgo: No ingreso a los canales de Distribución deseados

- Situación: Por las excesivas condiciones que requieren los canales de distribución, la empresa puede no cumplir con todos los deberes y obligaciones que se requiere y por consiguiente no ingresar a ser parte de Grupo La Favorita.
- Medida de contingencia: La evaluación de este plan de negocios se realiza con el precio de estos canales de distribución incluidos, en el caso que la empresa no ingrese como proveedor para estas grandes marcas ese valor será invertido en la búsqueda de nuevos distribuidores.

Se procederá a ingresar en cadenas de alimentos medianas que se llegan al mercado objetivo, la oferta del producto se realizaría en la zona norte de Quito, donde presentan una mayor aceptación por las galletas de acuerdo a la encuesta de mercados. El precio del producto sería más bajo sin embargo la campaña de publicidad incrementaría, para dar a conocer el producto.

8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- Supuesto: Ventas iniciales 62.000 unidades el primer mes.

Criterio Usado: Según los datos establecidos en el plan de marketing y algunas fuentes de información; de los 2´400.000 personas que viven en Quito el 54% de estos pertenece al grupo objetivo de 18 a 38 años siendo 1´296.000 habitantes. Mediante el estudio de mercado se estableció que el 32% consume galletas una vez al día, llegando a 421.000 del cual el 13% de este nicho está interesado en consumir galletas saludables y suman cerca de 53.560 personas. Por la participación de la competencia actual, el objetivo de Ecu Andina es llegar al 5% total del mercado en los primeros 6 meses y, para esto decide empezar con unas ventas de 62.000 mensual.

- Supuesto: Incremento anual de costo es 3%

Criterio usado: A pesar de que año a año, la inflación aumenta, existen recursos de producción que se mantienen constantes. Por este motivo se decidió promediar y usar una tasa de incremento de 3%.

- Supuesto: El costo del producto es 23 centavos.

Criterio usado:

Costo del Producto= 10ctvs (Costos Directos)+ 0.2ctvs (Costos Indirectos)+11ctvs (Canal de distribución) = 23centavos.

Costos Directos, estos costos incluyen todos los ingredientes necesarios para la elaboración del producto, conteniendo producción, etiquetado y

empaquetado. Costos indirectos, incluyen los salarios del personal encargado de la producción, así como los servicios básicos que se requieren para la creación de las galletas. Canales de Distribución, como se detalló en el plan de marketing, los canales de distribución exigen una ganancia del 25% del precio de venta al público.

- Supuesto: Sueldos y Salarios tendrán un incremento del 10% anual.

Criterio usado: En el rol de pagos de la compañía se cuenta con 7 trabajadores en los diferentes cargos, divididos entre personal administrativo y de operaciones. Todos los empleados cuentan con los beneficios de ley, además por política de la empresa se realizará un incremento del 10% de sueldos anualmente, todo esto con el fin de motivar al personal.

- Supuesto: Los activos fijos se deprecian en vida útil real.

Criterio usado: para depreciar todos los activos se usó la vida real del bien, más no los periodos que el fisco estableció, debido a que se pretende establecer los valores reales del negocio y valores en libros.

- Supuesto: Préstamo realizado al 11,83% de tasa de interés.

Criterio usado: Se solicita un préstamo a 5 años, con el fin de solventar la inversión inicial, por la situación actual de la empresa, se la considera como PYMES según la clasificación del Banco Central y la tasa máxima a la que se otorga el crédito es del 11.83% (ver Tasas de interés pág 16). Según las condiciones de crédito se realizan pagos con cuotas fijas y los pagos de interés son mensuales.

- Supuestos: Gastos Corrientes.

Al ser una empresa nueva no se cuenta con varias alternativas de negociación frente al pago con los proveedores, por esta razón se considera para el análisis financiero que los pagos son corrientes, a pesar de que a futuro se pueden establecer políticas de pago.

8.2 Riesgos y problemas principales

- Disminución de demanda:

En la industria que compite EcuA Andina, se tiene el riesgo más relevante relacionado a no vender la cantidad proyectada o que el precio que el consumidor esté dispuesto a pagar sea menor al costo de producción del mismo.

Para prevenir este tipo de riesgo existente, se cuenta con un gerente general encargado del análisis mensual del mercado, quien debe buscar estrategias funcionales día a día para que la empresa salga adelante. Si a pesar de los esfuerzos que el Gerente General realiza no es posible incrementar la demanda como última alternativa se considerará salir de los canales de distribución e ingresar en centros de distribución más económicos para llegar a otro grupo objetivo.

- Galletas exitosas:

Uno de los principales riesgos que se considera, es que las galletas "CHENUA", tengan una mayor aceptación a la establecida y por consiguiente los clientes dispuestos a consumir el producto aumenten de forma agresiva alcanzando a las galletas líderes de la industria en menos de un año. Este factor podría provocar a las diferentes marcas como: Nestle, Schullo entre otras, tomen medidas agresivas en las que

“CHENUA” tenga que ingresar a una guerra de precios insolventes para la mantener el negocio de Ecu Andina.

Con el fin de prevenir que “CHENUA”, pueda entrar en una guerra de precios ya sea con marcas reconocidas como competidores novatos, la empresa pretende crear valor de marca, para afianzar a los clientes desde el crecimiento del producto, formar una relación más que de precios de calidad.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión inicial

Para el cálculo de inversión inicial se consideró todos los activos fijos que se requiere para poner el negocio en marcha. En total \$209.000 de los cuales \$73.220 son destinados como capital de trabajo neto, considerado desde el inicio de la empresa hasta poder producir en al 3er mes.

Adicional es necesario destacar que a pesar que la producción empieza en el tercer mes, por políticas de los canales de distribución los ingresos de efectivo se realizarán al 6to mes de operación de la empresa. Ver Anexo 11: Inversión Inicial.

9.2 Fuentes de ingresos

La fuente principal de ingresos es la venta que se realiza de las galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos llamada "CHENUA". Basado en análisis elaborado en relación a la Industria y a empresas similares a Ecu Andina Cia. Ltda., presentado en capítulos anteriores, se establece por política que el incremento de ventas anuales será 13% a excepción del primer año donde crece 40%.

El incremento del 40% excesivo que se ve del primer al segundo año, se debe principalmente a que en año inicial la producción es irregular, es decir se empieza a producir desde el tercer mes con niveles bajos y crecientes hasta alcanzar los objetivos de la empresa, en cambio en el segundo se produce todo el año de manera regular y al comparar los promedios de producción de los dos años se puede ver esta diferencia elevada.

A continuación se presenta una tabla con los ingresos anuales.

Tabla 21: Fuentes de Ingresos

VENTAS PROYECTADAS ECUA ANDINA CIA LTDA					
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
Unidades	\$ 704,889.00	\$ 1,016,783.04	\$ 1,148,964.84	\$ 1,298,330.26	\$ 1,467,113.20
Precio de Venta	0.44	0.46	0.49	0.52	0.54
TOTAL DE VENTAS	\$ 310,151.16	\$ 471,543.30	\$ 561,617.50	\$ 668,897.68	\$ 796,670.51

Como se puede apreciar los incrementos en el total de ventas se debe no únicamente a las unidades ofertadas, también se considera un incremento de precio en base a la inflación.

9.3 Costos fijos y variables

Para la elaboración del análisis financiero se tomó como costos fijos, todos aquellos insumos básicos que se requieren para producir las galletas es decir, los ingredientes.

En los costos variables se incluyen gastos necesarios que se requieren para la elaboración de las galletas como agua, luz, salarios de operadores, entre otros.

Se considera también el costo del producto al distribuidor, debido a las políticas establecidas por la empresa, este valor es el 25% del precio final de venta al público.

Tabla 22: Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN ECUA ANDINA CIA LTDA					
COSTOS DE PRODUCCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Elaboración del Producto	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11
Costo Variable	0.020	0.02	0.02	0.02	0.02
Costo de Distribuidor	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12
TOTAL COSTO PRODUCCION	0.23	0.23	0.24	0.25	0.26

A continuación se presenta una tabla con los costos proyectados para los 5 años del negocio. El costo se mantiene fijo en los primeros años debido y presenta un leve crecimiento desde el 2016.

Tabla 23: Costos Proyectados

COSTOS PROYECTADOS ECUA ANDINA CIA LTDA					
Produccion USD	2014	2015	2016	2017	2018
Unidades	723,635	1,019,220	1,151,719	1,301,442	1,470,630
Costo	0.23	0.23	0.24	0.25	0.26
TOTAL PRODUCCION	164,944	239,289	278,509	324,156	377,286

9.4 Margen bruto y margen operativo

9.4.1 Margen bruto

El Margen Bruto corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas. A continuación se presenta el margen proyectado de los 5 años.

Tabla 24: Margen Bruto

MARGEN BRUTO ECUA ANDINA CIA LTDA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Margen B.	47%	49%	50%	52%	53%

Al interpretar los datos obtenidos se tiene que el margen bruto representa, en el año 1, que por cada dólar que ingresa, 47 centavos corresponden a la venta realizada y el complemento es el costo de ventas utilizado. Como se observa, al pasar los años, este costo disminuye y la venta aumenta generando una mayor ganancia para la empresa. Se debe principalmente al incremento de unidades vendidas.

9.4.2 Margen operativo

Tabla 25: Margen Operativo

MARGEN OPERATIVO ECUA ANDINA CIA LTDA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Margen B.	0.53%	31.99%	40.80%	48.31%	54.74%

El Marguen Operativo muestra el rendimiento de las ventas menos los costos y los gastos en que se incurrieron para realizarlas. Este es el principal margen que se debe analizar, ya que muestra la efectividad del negocio.

En el primer año, por cada dólar que ingresa a la empresa, 53 centavos son de la venta realizada y el complemento corresponde a todos los costos de venta y gastos. Es decir 47 centavos, con el pasar de los años, el margen tiende a disminuir principalmente por el aumento de gastos administrativos (Pago de fondos de reserva) y los costos de elaboración del producto, mientras estos costos aumentan el precio de venta se mantiene casi constante.

9.5 Estado de resultados proyectado

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años, donde se liquidará el proyecto.

Se espera que los costos de venta dentro del tiempo de vida del proyecto disminuyan en relación a la venta, esto se debe a la disminución de la curva de aprendizaje y el incremento de economías de escala.

En el primer año se presenta pérdida, debido primordialmente a que la empresa debe solventar gastos desde el primer mes de constitución y recibe ingresos desde el tercer. A esto se suma, que los canales de distribución exigen una cantidad de producto gratis, lo cual la empresa debe solventar sin esperar ningún ingreso por estos.

A continuación se presenta el detalle del estado de pérdidas y ganancias proyectado a los 5 años que el proyecto se va a llevar a cabo.

Tabla 26: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ECUA ANDINA CIA LTDA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	310,151	471,543	561,618	668,898	796,671
Costo de Ventas	164,944	239,289	278,509	324,156	377,286
Utilidad Bruta	145,207	232,254	283,109	344,741	419,385
Gastos Administrativo	111,640	125,001	134,503	144,929	156,369
Gastos de Ventas	32,800	32,951	33,111	33,279	33,456
Utilidad Operacional	767	74,302	115,495	166,534	229,561
Gasto Financiero Prestamo LP	14,854	12,225	9,267	5,941	2,198
Ingreso Financiero FC	123	123	120	702	1,476
Gasto Financiero FC	7,225	120	0	735	744
Utilidad Antes Impuestos	-21,190	62,079	106,347	160,560	228,095
Participacion Trabajadores	0	9,312	15,952	24,084	34,214
Impuesto Renta	0	11,609	19,887	30,025	42,654
Utilidad Neta	-21,190	41,159	70,508	106,451	151,227

9.6 Balance general proyectado

En el Balance General se presentan todos los activos que la empresa adquirió al iniciar. Todos los activos se deprecian de acuerdo al tiempo de vida útil que se considera tendrán. Ver Anexo 12: Depreciaciones.

Tabla 27: Balance General Proyectado Activos

BALANCE GENERAL						
ECUA ANDINA CIA LTDA						
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO						
ACTIVOS	2014	2015	2016	2017	2018	
Activos Corrientes						
Caja-Bancos	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Cuentas por Cobrar	50,943.78	97,384.48	173,568.93	286,859.26	418,423.46	418,423.46
Total Activos Corrientes	65,944	112,384.48	188,568.93	301,859.26	433,423.46	433,423.46
Activos No Corrientes						
Vehiculos	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Muebles	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00
Equipos Oficina	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Equipos de Computacion	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00
Maquinaria	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Instalaciones	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Depreciación Acumulada	\$ (14,036.00)	\$ (28,072.00)	\$ (42,108.00)	\$ (56,144.00)	\$ (70,180.00)	\$ (70,180.00)
Total Activos No Corrientes	\$ 77,744.00	\$ 63,708.00	\$ 49,672.00	\$ 35,636.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00
TOTAL ACTIVOS	143,687.78	176,092.48	238,240.93	337,495.26	455,023.46	455,023.46

Tabla 28: Balance General Proyectado Patrimonio y Pasivo

BALANCE GENERAL ECUA ANDINA CIA LTDA AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO								
PATRIMONIO Y PASIVO								
Patrimonio								
Capital	\$	30,000.00	\$	30,000.00	\$	30,000.00	\$	30,000.00
Utilidades Retenidas	\$	(21,189.76)	\$	19,968.89	\$	90,477.01	\$	196,928.47
Total Patrimonio	\$	8,810.24	\$	49,968.89	\$	120,477.01	\$	226,928.47
Pasivo								
Pasivo Corriente								
Participación Trabajadores	\$	-	\$	9,311.91	\$	15,952.06	\$	24,084.04
Impuesto a la Renta	\$	-	\$	11,608.85	\$	19,886.90	\$	30,024.77
Microprestamos por pagar	\$	20,920.76	\$	14,918.21	\$	18,269.85	\$	22,759.20
Total Pasivo Corrientes	\$	-	\$	35,838.97	\$	54,108.81	\$	76,868.01
Pasivo Largo Plazo								
Préstamo por Pagar	\$	113,956.77	\$	90,284.62	\$	63,655.11	\$	33,698.77
Total Pasivo	\$	113,956.77	\$	126,123.59	\$	117,763.92	\$	110,566.79
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		122,767.02		176,092.48		238,240.93		337,495.26
								455,023.46

9.7 Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo proyectado, muestra la cantidad de efectivo con que la empresa cuenta en la caja.

Tabla 29: Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE CAJA ECUA ANDINA CIA LTDA						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Entrada Efectivo						
Ventas	\$ 310,151.16	\$ 471,543.30	\$ 561,617.50	\$ 668,897.68	\$ 796,670.51	
Ventas Contado						
Cobros por Ventas Credito	\$ 178,179.32	\$ 446,334.04	\$ 531,592.77	\$ 633,137.62	\$ 754,079.57	\$ 265,556.84
Total Entradas Efectivo	\$ 178,179.32	\$ 446,334.04	\$ 531,592.77	\$ 633,137.62	\$ 754,079.57	
Salidas de Efectivo						
Cuentas por Pagar						
Costo Produccion	\$ 164,944.47	\$ 239,289.35	\$ 278,508.88	\$ 324,156.48	\$ 377,285.73	
Gastos Administrativos	\$ 111,640.00	\$ 125,001.20	\$ 134,503.18	\$ 144,928.66	\$ 156,368.54	
Gastos Ventas	\$ 32,800.00	\$ 32,951.20	\$ 33,110.56	\$ 33,278.54	\$ 33,455.58	
Participacion Trabajadores		\$ -	\$ 9,311.91	\$ 15,952.06	\$ 24,084.04	\$ 34,214.25
Impuestos		\$ -	\$ 11,608.85	\$ 19,886.90	\$ 30,024.77	\$ 42,653.76
Total Salida de Efectivo	\$ 309,384.47	\$ 397,241.75	\$ 446,122.63	\$ 502,363.68	\$ 567,109.84	
(+) Depreciaciones	\$ 14,036.00	\$ 14,036.00	\$ 14,036.00	\$ 14,036.00	\$ 14,036.00	
Total Salida de Efectivo neta	\$ 295,348.47	\$ 383,205.75	\$ 432,086.63	\$ 488,327.68	\$ 553,073.84	
Flujo de Caja	\$ (117,169.15)	\$ 63,128.29	\$ 99,506.15	\$ 144,809.94	\$ 201,005.73	
Saldo Inicial de Caja	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	
Saldo Final de Caja	\$ (132,169.15)	\$ 78,128.29	\$ 114,506.15	\$ 159,809.94	\$ 216,005.73	
Financiamiento						
Contratacion prestamos L/P						
Cancelacion prestamos L/P	\$ 14,748.96	\$ 23,672.15	\$ 26,629.51	\$ 29,956.33	\$ 33,698.77	
Cancelacion intereses L/P	\$ 8,186.07	\$ 12,224.84	\$ 9,267.48	\$ 5,940.66	\$ 2,198.22	
Contratacion prestamos C/P	\$ 745,053.95		\$ 74,580.65	\$ 75,462.04	\$ 62,544.68	
Cancelacion prestamos C/P	\$ 573,413.34					
Cancelacion intereses C/P	\$ 7,225.18	\$ 119.81	\$ -	\$ 735.24	\$ 743.93	
Inversiones	\$ 29,400.94	\$ 28,723.05	\$ 168,521.59	\$ 354,352.58	\$ 584,227.60	
Recuperacion Inversiones	\$ 29,400.94		\$ 28,723.05	\$ 168,521.59	\$ 354,352.58	
Intereses Ganados por inversiones	\$ 122.50	\$ 122.50	\$ 119.68	\$ 702.17	\$ 1,476.47	
SALDO FINAL REQUERIDO DE CAJA	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	

9.8 Control de costos importantes

9.8.1 Análisis de sensibilidad

Se presentan los detalles de sensibilidad respecto a la cantidad-precio y a los costos con los que la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. cuenta.

9.8.1.1 Sensibilidad cantidad-precio

A continuación se presenta una tabla con los precios y cantidades (anualizadas) posibles que pueden darse en el mercado y la utilidad que generaría para la empresa en caso de que ocurra cualquiera de estos escenarios.

Tabla 30: Sensibilidad cantidad-precio

PRECIOS	CANTIDADES							
	488,138	542,376	602,640	669,600	744,000	818,400	900,240	990,264
0.24	-214,460	-165,289	-113,488	-55,931	8,021	71,972	142,320	219,701
0.28	-206,364	-156,294	-103,493	-44,826	20,360	85,546	157,250	236,125
0.32	-198,268	-147,298	-93,498	-33,720	32,700	99,119	172,181	252,549
0.36	-190,172	-138,303	-83,503	-22,615	45,039	112,693	187,112	266,832
0.40	-182,076	-129,307	-73,508	-11,509	57,379	126,267	199,398	277,721
0.44	-173,980	-120,311	-63,513	-403	69,718	137,195	209,298	288,610
0.48	-165,884	-111,316	-53,518	10,702	79,829	146,195	219,197	299,499
0.52	-157,788	-102,320	-43,523	20,827	88,010	155,194	229,096	310,388
0.56	-149,692	-93,325	-33,528	28,190	96,191	164,193	238,995	321,277
0.60	-141,596	-84,329	-26,385	35,553	104,373	173,192	248,894	332,166

Con el objetivo que se marca el plan de negocios presente, de atacar al 5% del nicho del mercado, las ventas abarcarían cerca de 62.000 mensuales, al anualizarlas serán en promedio 744,000.

Respecto a la tabla anterior y a la cantidad de galletas que se pretende vender, cualquier precio sería conveniente para la empresa.

9.8.1.2 Sensibilidad costos

Tabla 31: Sensibilidad de Costos

GASTOS		
Ecu Andina Cia. Ltda		
ADMINISTRATIVOS	VALOR	PORCENTAJE
Sueldos y Salarios	64,404	45%
Servicios Basicos	3,000	2%
Depreciacion	14,036	10%
Utiles de Oficina	7,200	5%
Arriendo	12,000	8%
Mantenimiento	5,000	3%
Honorarios Contador	6,000	4%
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	111,640	77%
VENTAS	2,014.00	
Publicidad	30,000	21%
Movilizacion	2,800	2%
TOTAL GTO VENTAS	32,800	23%
TOTAL GASTOS	\$ 144,440.00	100%

Los factores que muestran mayor porcentaje son los administrativos, centrados en el Sueldos y Salarios. Cualquier incremento que se realice a este rubro, afectaría directamente a la utilidad de la empresa.

9.8.2 Escenarios

El proyecto se analiza en tres posibles escenarios en los que puede desarrollarse.

Escenario Optimista: Para llegar a ser parte de este escenario la empresa debe alcanzar los niveles de crecimiento de las marcas líderes del mercado, 10% más de lo normal.

Escenario Normal: Es el escenario calculado con los datos obtenidos mediante la investigación de mercados y la aceptación de los clientes potenciales.

Escenario Pesimista: Si la empresa no puede tener el crecimiento deseado, 10% menos de lo normal.

El siguiente escenario se presenta con cantidades anualizadas, es decir, se la empresa vende 62 000 unidades al año (5% del nicho de mercado) a pesar de que el precio varíe en un rango de 16 centavos, la empresa seguirá teniendo ganancia en el escenario optimista.

Si las ventas no alcanzan los niveles necesarios, será importante elevar los precios hasta 56 centavos, para cubrir los gastos y obtener ganancia.

Tabla 32: Escenarios

ESCENARIOS				
		Pesimista	Normal	Optimista
		669.600	744.000	818.400
Pesimista	0,40	-11.509	57.379	126.267
Normal	0,44	-403	69.718	137.195
Optimista	0,56	28.190	96.191	164.193

9.8.3 Índices financieros

Los índices financieros permiten dar una percepción más certera de lo que está ocurriendo con la empresa, a continuación se presenta los índices más importantes para la evaluación de este proyecto.

9.8.3.1 Indicadores de liquidez

Tabla 33: Capital de Trabajo Neto

Capital De Trabajo =	Ac. Corr. - Pas. Corr.
Capital De Trabajo =	433,423.46 - 76,868.01
Capital De Trabajo =	356,555.45

El índice de capital de trabajo neto, indica el valor en dólares que requiere la empresa para empezar a operar, y poder solventar todos los gastos en los que

incurre. Anteriormente se mencionó un capital de trabajo neto de cerca de \$73.220, para poder solventar los primeros tres meses de producción.

Sin embargo existen gastos que deben ser pagados, para esto se realizarán pequeños préstamos a corto plazo con el fin de mantener la liquidez de la empresa y que no se afecte la inversión inicial. De esta manera no el capital de trabajo neto no afectará de manera abrupta a la inversión inicial.

Tabla 34: Índice de Liquidez

Índ. de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Índ. de Liquidez =	$\frac{433,423.46}{76,868.01}$
Índ. de Liquidez =	5.64

Por cada dólar que ingrese a la empresa de pasivo corriente, Ecu Andica Cia. Ltda. cuenta con \$5.64 de respaldo en el activo corriente.

Tabla 35: Índice de Prueba Ácida

Índ. de Prueba Ácida =	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{P. Corriente}}$
Índ. de Prueba Ácida =	$\frac{433,423.46 - 30,564.86}{76,868.01}$
Índ. de Prueba Ácida =	5.24

La prueba ácida, indica que por cada dólar del pasivo corriente, Ecu Andina cuenta con \$5.24 en activos corrientes, se puede hacer la comparación con el índice de liquidez y se recalca que la intervención de los inventarios no es muy elevada, es decir, si la empresa se liquida al momento de realizar este cálculo, no será necesario vender todos los inventarios, debido a que es suficiente con el resto de activos para cubrir la deuda.

9.8.3.2 Indicadores de endeudamiento

Tabla 36: Índice de Razón de Deuda Total

Razón de Deuda Tot =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón de Deuda Tot =	$\frac{76,868.01}{455,023.46}$
Razón de Deuda Tot =	16.89%

Este indicador indica el porcentaje de deuda con la que la empresa cuenta. Por cada dólar que ingrese a Ecu Andina Cia. Ltda., 16 ctvs pertenecen al pago de deuda.

Tabla 37: Índice de Apalancamiento

Razón de Apalanc =	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
Razón de Apalanc =	$\frac{378,155.45}{455,023.46}$
Razón de Apalanc =	83.11%

El índice de apalancamiento da una visión clara de la cantidad de deuda que tiene la empresa, es decir, por cada dólar con el que cuenta Ecu Andina Cia. Ltda. 83 centavos son financiados por una entidad bancaria en este caso y los restantes 17 centavos son propios de la empresa.

9.8.3.3 Indicadores de rentabilidad

Tabla 38: Margen de Utilidad

Margen de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{ventas}}$
Margen de Utilidad =	$\frac{151,226.98}{796,670.51}$
Margen de Utilidad =	18.98%

Respecto a los ingresos que se tienen, por cada dólar recuperado de ventas, el 18% pertenece directamente a la utilidad de la empresa.

Tabla 39: Índice Rentabilidad sobre Activos

Rent sobre Activos =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{activos}}$
Rent sobre Activos =	$\frac{151,226.98}{455,023.46}$
Rent sobre Activos =	33.23%

Cada dólar invertido en la empresa presenta una rentabilidad de 33 %, es decir. Si un accionista coloca un dólar dentro de Ecu Andina Cia. Ltda. recibirá 33 centavos de rentabilidad.

9.8.3.4 Indicadores de actividad

Tabla 40: Índice de Rotación de Cartera

Rotación de Cartera =	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{rom. de Ctas por Co}}$
Rotación de Cartera =	$\frac{796,671}{367641.3583}$
Rotación de Cartera =	2.17

La empresa convirtió \$790,671 en efectivo más de dos veces al año, en otras palabras, las cuentas por cobrar dentro de Ecu Andina Cia. Ltda. tarde cerca de 168 días en cobrar sus cuentas. Se debe principalmente a la forma de pago de los centros de distribución del producto.

Tabla 41: Índice de Rotación del Activo Total

Rotación del Act. Tot =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Rotación del Act. Tot =	$\frac{796,670.51}{455,023.46}$
Rotación del Act. Tot =	1.75

El active total de la empresa cambió 1.75 veces al año.

9.9 Valoración

Tabla 42: Valoración de la Empresa

INVERSION NETA	-182,000
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	12.91%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	34,465
<i>VALOR ACTUAL</i>	216,465
<i>TASA INTERNA DE RETORNO</i>	17.47%

A pesar de la gran inversión inicial que se realiza, se puede determinar por los datos obtenidos que la empresa cuenta con un elevado retorno que satisface las necesidades de los inversionistas. Los datos anteriores fueron calculados con una tasa de descuento del 12.91% obtenida con los siguientes datos.

Tabla 43: CAPM

CAPITAL ASSET PRINCING MODEL ECUA ANDINA CIA LTDA	
VARIABLES	
β (Beta) Desapalancada	0.77
Rf(Tasa Libre de riesgo) a 5 año	0.72%
Prima de riesgo = $r_m - r_f$	5.40%
Riesgo pais	8.34%
Tasa de Impuestos	22.00%
D/V	0.14
P/V	0.86
β (Beta) Apalancada	0.867772093
RESULTADOS	
CAPM=	13.7459693%
CPPC=	12.9135%

10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

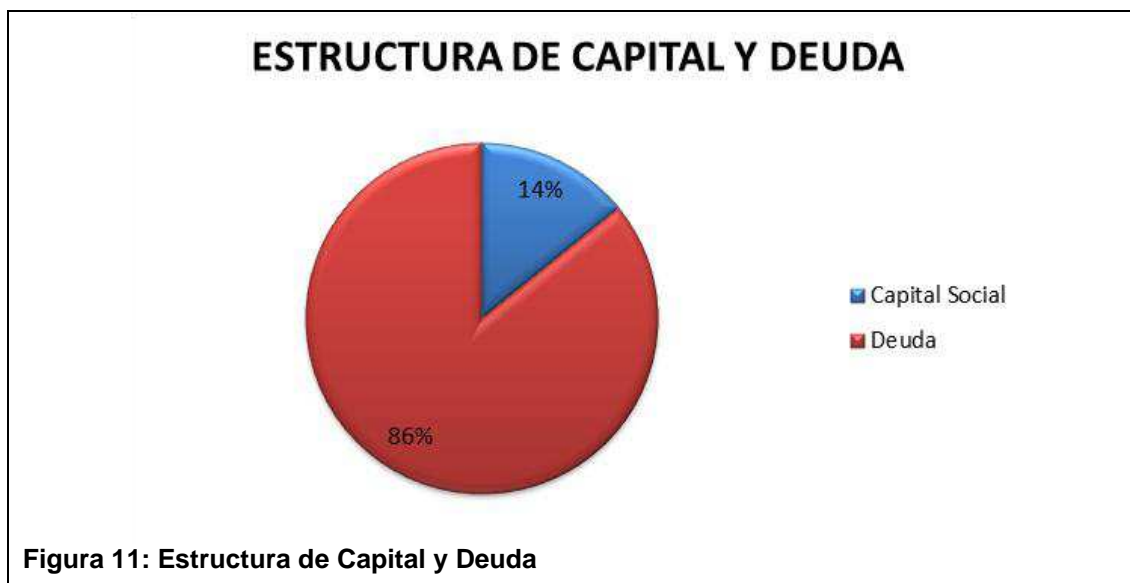
La inversión necesaria para empezar con el negocio es de \$212.000, con esta cantidad de dinero se busca cubrir las necesidades primordiales de la empresa, se detalla a continuación los activos necesario.

Tabla 44: Balance General Inicial

BALANCE GENERAL INICIAL ECUA ANDINA CIA LTDA	
Activos	
Caja Bancos	\$ 73,220.00
Materia Prima	\$ 47,000.00
Activo Corriente	\$ 120,220.00
Vehiculos	\$ 18,000.00
Muebles	\$ 4,100.00
Equipos Oficina	\$ 600.00
Equipos de Computacion	\$ 4,080.00
Maquinaria	\$ 40,000.00
Instalaciones	\$ 25,000.00
Activo Fijo	\$ 91,780.00
Activo Intangible	\$ -
Activo Intangible	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 212,000.00

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La cantidad de dinero necesaria para empezar con el funcionamiento de la empresa es de \$212.000, el 84% será financiado por la Corporación Financiera Nacional, a una tasa de 11.83% para acceder a los créditos otorgados por esta institución se hipotecará el terreno donde se realiza la construcción de la empresa. El resto del capital se obtendrá de los accionistas, quienes aportarán el 50% cada uno.



10.3 Capitalización

Ecua Andina Cia. Ltda., conforma su capitalización con una parte de deuda y otra de capital propio.

El capital propio pertenecerá a los dos accionistas con que la empresa empieza sus labores, cada uno con una participación del 50%. Al final del año, las utilidades serán repartidas en la misma proporción de cada accionista.

10.4 Uso de fondos

Los fondos iniciales de la empresa serán usados para “Poner el negocio en pie”, es decir, comprar todos los instrumentos necesarios e incurrir en los primeros pagos que se deben realizar, a continuación se detalla.

Tabla 45: Uso de Fondos 1

Muebles y Enceres			\$	\$
4	Estación de trabajo	\$ 600.00	\$	2,400.00
1	Mesa sala de reuniones	\$ 200.00	\$	200.00
1	Juego de sillones	\$ 300.00	\$	300.00
3	Estanterías	\$ 200.00	\$	600.00
4	Archivadores	\$ 150.00	\$	600.00

Tabla 46: Uso de Fondos 2

Equipos de Oficina			\$ 600.00
1	Telefax	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Central Telefónica	\$ 400.00	\$ 400.00

Tabla 47: Uso de Fondos 3

Equipos de Computación			\$ 4,080.00
4	Computadores	\$ 800.00	\$ 3,200.00
1	Impresora Multifuncion	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Infocus	\$ 380.00	\$ 380.00

Tabla 48: Uso de Fondos 4

Maquinaria y Equipos			\$ 40,000.00
1	MEZCLADORA	\$12,000.00	\$ 12,000.00
1	LAMINADO	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
2	HORNO	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
4	SOPORTE PARA ENFRIAMIENTO	\$ 250.00	\$ 1,000.00
1	EMPACADORA	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00
1	PALET	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
2	BALANZA ELECTRÓN	\$ 200.00	\$ 400.00
40	BANDEJAS PARA HC	\$ 50.00	\$ 2,000.00

Tabla 49: Uso de Fondos 5

Instalaciones			\$ 25,000.00
1	Instalaciones	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
1	Galpon	\$20,000.00	\$ 20,000.00

Tabla 50: Uso de Fondos 6

Materia Prima			\$ 47,000.00
1	Materia Prima	\$47,000.00	\$ 47,000.00

Tabla 51: Uso de Fondos 7

Vehículos			\$ 18,000.00
1	Camioneta	\$18,000.00	\$ 18,000.00

Tabla 52: Uso de Fondos 8

Caja-Bancos			\$ 73,220.00
1	Caja - Bancos	\$73,220.00	\$ 73,220.00

10.5 Retorno para el inversionista

Tabla 53: Retorno para el Inversionista

Utilidad Antes Impuestos	-21,190	62,079	106,347	160,560	228,095
Participacion Trabajadores	0	9,312	15,952	24,084	34,214
Impuesto Renta	0	11,609	19,887	30,025	42,654
Utilidad Bruta	-21,190	41,159	70,508	106,451	151,227
Depreciacion	14,036	14,036	14,036	14,036	14,036
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-7,154	55,195	84,544	120,487	165,263
Activo Fijo + Activo Diferido	-138,780				6,678
Capital de Trabajo	-73,220				73,220
Finaciamiento	30,000	-14,749	-23,672	-26,630	-29,956
INVERSION NETA	-182,000	-21,903	31,522	57,915	90,531
					211,462

Para establecer el retorno que tiene el inversionista dentro de este plan de negocios, se generó los flujos de cada año, con el fin de obtener el Valor Actual, Valor Actual Neto y Tasa Interna de retorno.

- Valor Actual:

Esta cantidad indica el precio del negocio si traemos todos los flujos a la actualidad. Mediante el VA, se puede establecer el valor del negocio actual, si esta cantidad es mayor a la inversión inicial, es un negocio que genera ganancia.

$$\text{VA} = \$ 216,464.83$$

- Valor Actual Neto (VAN):

Al igual que el Valor Actual, el VAN es una cantidad obtenida de traer todos los flujos anuales a valores presentes, descontados a una tasa, además a este monto también se disminuye la inversión inicial.

$$\text{VAN} = \$ 34,464.83$$

- Tasa de Descuento:

Para traer los flujos a valores presentes se usó el valor obtenido del cálculo de Costo Promedio Ponderado de Capital.

TASA DE DESCUENTO= 12.91%

- Tasa Interna de Retorno:

Es el porcentaje de beneficio que genera el negocio. Si este valor es mayor a la tasa de descuento, es un negocio que genera ganancia.

TASA INTERNA DE RETORNO= 17.47%

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- El presente Plan de Negocios establece todos los parámetros para poner en marcha la empresa Ecu Andina Cia. Ltda. con una vida útil de 5 años. En este tiempo se pondrá en el mercado las galletas “CHENUA”, elaboradas a base de granos tradicionales: Quinoa, Chocho y Amaranto. El proyecto busca satisfacer una demanda existente y analizar la viabilidad del mismo mediante un estudio financiero.
- Respecto al análisis de la Industria realizado, se destacan factores importantes como: hoy en día la tendencia hacia un consumo de alimentos saludables está en crecimiento a nivel mundial y Ecuador es parte de este nuevo estilo de vida; las características antes mencionadas generan un desarrollo acelerado del mercado, dejando una parte de este sin ser atendido. En conclusión, al ofrecer un producto que cumple con la demanda requerida, el mercado se encuentra preparado, y presenta una aceptación, para las galletas “CHENUA”.
- Con el estudio de mercado realizado, se obtuvo los valores, que se consideran más importantes dentro del plan de Negocios: Precio y Cantidad. El precio competitivo con el que las galletas deben ingresar al mercado es de 0.44ctvs (Valor aceptado por el mercado) y la demanda mensual se establece en 62.000, el 5% del mercado actual.
- A pesar de que el nicho de mercado no está desarrollado en su totalidad, existen marcas ya posicionadas que ofrecen productos reconocidos en el mercado Quiteño. En su mayoría son marcas internacionales.
- Después de realizar el debido análisis del plan de operaciones, se concluye, que la producción es un factor sumamente fundamental al momento de ofrecer un producto de calidad. Debido a que cada proceso

aporta su grano de arena para que se produzca las galletas bajo las normas y recetas establecidas se considera él área más importante de la empresa.

- La fuerza laboral de la empresa, representa la capacidad mental que tiene el negocio. Es el elemento fundamental para la creación del producto y el surgimiento de la empresa hacia el éxito.
- El cronograma general de la empresa brindará el camino y actividades que el personal debe realizar para complementar el desarrollo de la empresa, contempla las acciones a ejecutar antes y después de empezar con el proceso productivo de la empresa.
- Se establece que el Negocio de producción y comercialización de galletas a base de granos tradicionales ecuatorianos, es viable financieramente y económicamente, puede ponerse en marcha considerando que: la inversión inicial es de \$212.000, la Tasa Interna de Retorno será de 17% en un lapso de 5 años, y manteniendo constantes todos los factores que se analizaron es el presente plan.

11.2 Recomendaciones

- De forma general, tras haber analizado, todos los factores necesarios para la creación de la empresa, se recomienda poner en pie el negocio, siempre y cuando se manejen los valores como: precio, cantidad, tasa de descuento, inversiones, etc. similares a los establecidos por este Plan de Negocios.
- Se sugiere aprovechar las tendencias saludables existentes, que por el momento no han sido sobre-explotadas en el mercado. También se recomienda seguir con el análisis del mercado y las preferencias, ya que al ser un nicho nuevo, podrían presentar variaciones inesperadas.

- Se aconseja que la implementación de la empresa Ecu Andina Cia. Ltda se realice en la ciudad de Quito, debido a que los habitantes, mediante el estudio de mercados, muestran una aceptación hacia el precio y la cantidad de producto ofrecido.
- Con el fin de abarcar mayor porción del mercado a lo largo de los 5 años de vida del proyecto, se recomienda aplicar estrategias de diferenciación de producto y fidelización del cliente, debido a la alta competencia que puede existir a futuro.
- Se sugiere como punto primordial, el control completo y continuo cotidiano de toda el área de producción, ya que este es el lugar donde se genera la calidad del producto.
- Se considera fundamental el grupo laboral de la empresa, debido a que son las personas quienes sacarán el negocio adelante, con sustento en esto se recomienda establecer beneficios e incentivos para el personal, no solamente económicos sino también para su desarrollo personal.
- Se aconseja a las personas encargadas de cumplir con el cronograma general, trabajar con los tiempos establecidos, de ser posible anticipados con el fin de prevenir posibles problemas que retrasen la constitución y desarrollo de Ecu Andina Cia. Ltda.
- Se recomienda poner el negocio en marcha a las personas que cuenten con un costo de oportunidad del 12%, de ser este valor mayor, se requiere analizar nuevamente el tema financiero.

REFERENCIAS

- Andrade Dousdeben, C. (12 de abril de 2013). *Medios Digitales*. (D. Castro, Entrevistador).
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2013). *Banco Central*. Recuperado el abril de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.
- Best, R. (2007). *Marketing Estrategico*. Madrid: Pearson Educación.
- Bustamente Holguín, M. (mayo de 2013). *Director de la Cámara de Agricultura de la Primea Zona*. (M. d. Productividad, Entrevistador).
- Cámara de Comercio de Quito. (2010). *Pasos para crear tu empresa*. Quito.
- Corbella, L. (2011). *Claves y fundamentos de las Estrategias de marketing viral*. PuroMarketing.
- Corporación El Rosado. (marzo de 2013). *Corporación El Rosado*. Recuperado el 12 de abril de 2013, de Corporación El Rosado: <http://www.elrosado.com/sitio/Historia.jsp>.
- Corporación Favorita. (abril de 2013). *Corporación La Favorita*. Recuperado el mayo de 2013, de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/supermaxi;jsessionid=E65FE2557DEC4E112AE846918AC9E392>.
- Dalft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. En R. Dalft. México: Abril Vega Orozco.
- Daniels, J.; Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *En Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*. México: Pearson.
- Derecho, E. (5 de junio de 2011). *DerechoEcuador.com*. Recuperado el 9 de diciembre de 2012, de http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5844:constitucion-de-compania-limitada&catid=340:varios&Itemid=599.
- El Comercio. (18 de enero de 2013). *Industrias en Ecuador*. El Comercio.
- EL Hoy. (05 de junio de 2009). *www.hoy.com.ec*. Recuperado el 9 de diciembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-ninos-se-comen-lo-dulce-del-mercado-del-pais-351845.html>.
- El Hoy. (26 de junio de 2008). *ElHoy.com*. Recuperado el 9 de 12 de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/galletas-mueven-60-millones-270602.html>.

- Estrella, D. (10 de Abril de 2010). *Matrices Estratégicas*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas#btnPrevious>.
- Fernandez, S.; Junquera, B. y Gonzales, J. (2007). *Iniciación a los Negocios para Ingenieros*. Madrid: Paraninfo.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Galarza, R. (18 de enero de 2013). *Estrategias de Marketing Nuevos Productos*. (D. Castro, Entrevistador).
- GfK Roper Reports®. (2008). *Worldwide 2008 Annual Overview*. Londres.
- HOY. (abril de 2011). *HOY*. Recuperado el mayo de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-odisea-para-recibir-el-si-del-supermercado-258474.html>.
- Hoy. (septiembre de 2009). *Hoy.com*. Recuperado el 9 de diciembre de 2012, <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi27.htm>.
- INAMHI, I. N. (2011). *Anuario Meteorologico*. Quito.
- INEC, I. N. (junio de 2012). *Clasificación nacional central*. Recuperado el septiembre de 2012, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>.
- INEC. (12 de Febrero de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.inec.gob.ec>.
- INEC. (junio de 2012). Quito, Pichincha, Ecuador.
- INEN, I. E. (2009). *INEN 1 334-2*. Quito.
- INIAP, I. N. (2010). *Quinoa en el Ecuador, estado del arte*. Quito: Gobierno.
- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. (12 de julio de 2012). *INAMHI*. Recuperado el 19 de enero de 2013, de <http://www.inamhi.gob.ec/>
- Lempert de ConAgra. (junio de 2010). *Tendencias Alimenticias*. (Salud.net, Entrevistador).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicativo*. Mexico: Pearson Educación.
- MIDEPLAN, M. D. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Quito: Área de Modernización del Estado.
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (enero de 2013). Recuperado el abril de 2013, de <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>.
- Ministerio de Trabajo y Empleo. (2012). *Salarios Mínimos Sectoriales*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Copia-de-16.-TURISMO-Y-ALIMENTACION.pdf>.
- Ministerio de Trabajo y Empleo. (2012). *Codificación del Código de Trabajo*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Código-de-Trabajo.pdf>
- MIPRO, M. D. (2011). *Código de la Producción*. Quito.
- Negri, A., & Hardt, M. (2005). *El Trabajo de Diosnisos*. Montevideo: Akal S.A.
- New Professional Manager. (noviembre de 2011). *Club Darwin*. Recuperado el abril de 2012, de <http://www.clubdarwin.net/>.
- NutraBien. (12 de Febrero de 2012). *NutraBien*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.nutrabien.cl/index.html>.
- Páez, F. (16 de enero de 2013). *Agro-Industrias en Ecuador*. (D. Castro, Entrevistador).
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. En M. Porter, *Ventaja Competitiva*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2008). *Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín. Madrid: Esic.
- San Andrés, A. (13 de marzo de 2013). *Percepción del Mercado*. (D. Castro, Entrevistador).
- San Andrés, A. (9 de Enero de 2013). *Mercado Actual de Galletas*. (D. Castro, Entrevistador).
- Soler Pujals, P. (2008). *Investigación de Mercados*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Stanton, e. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Ed. McGraw-Hill. 10ª edición.

Superintendencia de Compañías. (8 de diciembre de 2012). *Superintendencia De Compañías*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php>.

Talkin Food. (2012). *Food Trends. Talkin Food*.

Temoche Cortez, P. (2007). *Breve Historia de lo Incas*. Madrid: Nowtilos S.L.

Temoche Cortez, P. (2007). *Breve Historia de los Incas*. Madrid: Ediciones Nowtilos S.I.

THOMPSON, J. (agosto de 2010). *Mercado Alimenticio*. (A. Economía, Entrevistador).

Thompson, J. W. (enero de 2012). (A. Sano, Entrevistador).

ANEXOS

Anexo 1: Trámite para constituir una compañía limitada

Aprobación de la denominación de la compañía, para lo cual el Abogado presenta varias alternativas a la Superintendencia de Compañías, para la aprobación de una de ellas, una vez que este organismo compruebe que no existe otra denominación semejante.

Elaboración del proyecto de minuta que contiene los Estatutos que han de regir los destinos de la compañía, siendo necesario el asesoramiento y la firma de un Abogado.

Aprobación de los Estatutos por parte del Departamento de Compañías Limitadas de la Superintendencia de Compañías.

Apertura de la cuenta de integración de capital en un banco de la localidad en donde se ubicará la compañía.

Los estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías se elevan a escritura pública ante un Notario de la localidad en donde la compañía realizará sus actos de comercio, con las firmas de los socios fundadores.

Un ejemplar de la escritura pública de constitución de la compañía ingresa a la Superintendencia de Compañías para la obtención de la resolución de aprobación de la constitución.

Publicación de un extracto de la escritura conferida por la Superintendencia de Compañías, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.

Obtención de la Patente Municipal en el Distrito Metropolitano de Quito, a fin de que pueda ejercer sus actos de comercio en la ciudad de Quito o en cualquier oficina municipal de la ciudad en donde se vaya a instalar el negocio.

Afiliación a la cámara de la producción que corresponda al giro del negocio, así por ejemplo: Cámara de la Pequeña Industria, Cámara de industriales, Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, etc.

Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el registro Mercantil.

Obtención del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas.

Elección de Presidente y Gerente de la compañía mediante convocatoria a Asamblea General de Socios.

Elaboración e inscripción de estos nombramientos en el registro mercantil. Adjuntar a la tercera copia certificada de constitución inscrita en el registro mercantil los nombramientos debidamente inscritos e ingresar a la Superintendencia de Compañías para el registro en el Departamento de Sociedades.

Obtención del oficio que otorga la Superintendencia, dirigido al banco donde se ha abierto la cuenta de integración de capital, para que se puedan movilizar los fondos, es decir, apertura de una cuenta corriente a nombre de la compañía. (Derecho, 2011).

El tiempo aproximado que demora la obtención de la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de sesenta días calendario.

Anexo 2: Necesidades de información

MEDIOS DE INFORMACIÓN	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
Cientes	Perfil del consumidor	Encuesta Grupo Focal
	Cantidad de Galletas que consume	
	Frecuencia de consumo de Galletas	
	Mercado Potencial	
	Precio Aceptable del Producto	
	Lugar de compra	
	Tipo de Producto que prefiere	
	Razón de Consumo de galletas	
¿Dónde están?		
COMPETENCIA	¿Quién es Competencia?	Encuestas, Grupos Focales, Medios Gubernamentales y Sitios Digitales,
	Cantidad de competencia	
	Ubicación de la competencia	
	Distribuidores de la competencia	
	Porción del Mercado	
	Enfoque de Mercado	
	FODA	
Barreras de entrada que pone la comp		
PROVEEDORES	¿Quiénes Son?	Observación de Mercado, Sitios Gubernamentales y Superintendencia de Compañías
	Productos que ofrecen	
	Certificados con los que cuentan.	
	Ubicación dónde se encuentran	
	Precio de los productos	
¿Calidad del Producto que ofrecen?		
SUSTITUTOS	Productos sustitutos	Grupos Focales, Observación del Mercado
	Marcas sustitutas	
	¿Por qué son sustitutos?	
	¿Qué tiempo están en el mercado?	
	¿Qué ingredientes usan?	

Anexo 3: Preguntas tentativas a expertos

Entrevista a Experto en Industria de galletas

- ¿Cómo considera usted que se encuentra el mercado de galletas actual (Introducción, Crecimiento, Maduro o Declive)?
- ¿Cree usted que las galletas saludables cuentan con acogida dentro del mercado local?
- En su opinión, ¿Cuál es el factor más importante al momento de elaborar una galleta?
- ¿Cuál es la nueva tendencia que presenta el mercado de galletas en Ecuador?
- En base a su experiencia, ¿Cuál es el precio adecuado para vender galletas nutritivas y saludables?
- De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál cree usted que es el gramaje adecuado para la presentación de galletas personales?
- En base a su conocimiento ¿Cómo se encuentra distribuido el mercado actual de galletas saludables? (líderes, seguidores, etc.)
- ¿Cuál cree usted que sería la respuesta del mercado, frente a galletas elaboradas de Quinoa, Chocho y Amaranto?
- ¿Considera que existe algún producto sustituto a las galletas?

Entrevista a un Experto en Producción de Alimentos

- ¿Cómo considera que se ha desarrollado el mercado de galletas saludables dentro de Ecuador?
- ¿Cuánto afectan los procesos productivos a la calidad de las galletas?
- En base a su experiencia ¿Qué opina de una galleta elaborada a base de Quinoa, Chocho y Amaranto?
- ¿Puede una galleta clasificarse cómo un producto saludable? ¿Qué condiciones deben cumplir?
- ¿Qué es lo que considera se debe evaluar al momento de escoger proveedores de insumos para la producción de galletas?
- ¿Qué permisos requiere para la producción de alimentos en el Ecuador?
- ¿Qué consideraría usted como factores críticos para la producción de galletas en el mercado local?
- ¿Qué consideraría usted como debilidad y amenaza para una fábrica de galletas?
- ¿Pueden las galletas de Quinoa, Chocho y Amaranto convertirse en parte fundamental de la alimentación? Tomando en cuenta el grado la composición del product.

Experto en Desarrollo de Productos Nuevos Alimenticios

- Con respecto a la industria de alimentos, ¿Cuál cree usted que es la mejor estrategia de marketing que se debe utilizar?
- ¿Cuáles son las estrategias de publicidad utilizadas actualmente?
- De las estrategias mencionadas anteriormente, ¿Cuál de ellas recomendaría para un producto nuevo en el mercado de galletas?
- ¿Qué tipo de promociones recomendaría usted para llegar a la mente del consumidor?
- ¿Qué medio de publicidad recomienda usted utilizar para llegar a segmentos socio-económicos A, B y C de la pirámide socioeconómica?
- En su opinión ¿Cuál es el factor más importante que toma en cuenta su clientela al momento de elegir su marca?

Anexo 4: Información de grupo focal

TAMAÑO DEL GRUPO	11 Personas
COMPOSICIÓN DEL GRUPO	Hombres y Mujeres entre 17 y 35 años
ENTORNO FÍSICO	Ambiente Informal
TIEMPO DE DURACIÓN	45-55 minutos
REGISTRO	Video
MODERADOR	Diana Castro
<u>DESARROLLO DE ACTIVIDADES</u>	
INICIO	Bienvenida al Grupo y Presentación del Moderador y Participantes
INTRODUCCIÓN	Visión general de los temas que se desarrollarán.
ACTIVIDAD	OBJETIVO
1. Opinión general de las galletas. ¿Por qué consume galletas? ¿Cada cuánto lo hace?	Visión general de fortalezas de las galletas
2. Identificar marcas reconocidas en el mercado de galletas saludables	Establecer distribución de mercado
3. Identificar la percepción de los participantes respecto a calidad	Determinar aspectos principales relevantes para la presentación del producto.
4. Presentación de producto	Determinar la aceptación del producto y las especificaciones
5. Opiniones generales del producto	Determinar la aceptación del producto y las especificaciones
6. Analizar la reacción de los participantes respecto al tamaño y gramaje de las galletas	Determinación de gramaje y tamaño de las galletas
7. Recomendación de Consumo. ¿Por qué recomendaría el producto?	Establecer fortaleza del producto.
8. Conclusiones y Recomendaciones	Ratificar respuestas. Topar temas no mencionados. Opiniones Extras.

Anexo 5: Encuesta

ENCUESTA

Buenos días! Mi nombre es Diana Castro, soy egresada de la Universidad de las Américas. Estoy desarrollando un plan de negocios, con el fin de sacar un nuevo producto al mercado por lo que es de vital importancia su ayuda.

Producto: Son galletas elaboradas a base de granos tradicionales ecuatorianos; Quinoa, Chocho y Amaranto.

Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato. Por favor le pido que responda a las preguntas de la forma más exacta y sincera posible.

Muchas Gracias

Cuadro Informativo:

Nombre:		Teléfono:	
Sector donde vive:	Norte	Centro <input type="checkbox"/>	Sur <input type="checkbox"/> Valle <input type="checkbox"/>
Edad:			
<input type="checkbox"/>	18-24	<input type="checkbox"/>	25-31
<input type="checkbox"/>	32-38	<input type="checkbox"/>	39-45
<input type="checkbox"/>	46-52	<input type="checkbox"/>	53-60
GÉNERO (*)		OCUPACIÓN	
<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>	Hombre
		Estudiante <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/> Ama de Casa <input type="checkbox"/>
		Ninguno <input type="checkbox"/>	
INGRESOS INDIVIDUALES			
DE 0 A \$500	<input type="checkbox"/>	DE \$501 A \$1000	<input type="checkbox"/>
DE \$1001 A 1500	<input type="checkbox"/>	DE \$1501 A \$2000	<input type="checkbox"/>
DE \$2001 A 2500	<input type="checkbox"/>	DE \$2501 A \$3000	<input type="checkbox"/>
DE \$3001 A 4500	<input type="checkbox"/>	DE \$4501 En adelante	<input type="checkbox"/>

MARQUE CON UN X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE A SU RESPUESTA.

1. ¿USTED CONSUME GALLETAS?

SI NO

2. ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA AL MOMENTO DE CONSUMIR UNA GALLETA?

Calidad Sabor Precio

Cantidad Marca

3. ¿CADA CUÁNTO CONSUME GALLETAS?

Todos los días De 4 a 6 veces a la semana De 1 a 3 Veces x Semana

1 vez cada 15 días 1 vez al mes

4. ¿CUÁNTA IMPORTANCIA LE DA USTED A SU ALIMENTACIÓN SALUDABLE? (*)

Nada importante Poco importante Indiferente Importante Muy importante

5. EN EL MERCADO ACTUAL SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES NOMBRES DE GALLETAS SIMILARES A LAS QUE SE PRETENDEN SACAR AL MERCADO. SELECCIONE HASTA 3 PRINCIPALES GALLETAS QUE USTED CONSUME

Nesfit	<input type="checkbox"/>	Shullo	<input type="checkbox"/>	Galletas con Avena y Granola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dietitas	<input type="checkbox"/>	Brucelas	<input type="checkbox"/>	Galleta con avena	<input type="checkbox"/>	
Digestive	<input type="checkbox"/>	Avena y Frutos Rojos	<input type="checkbox"/>	Avena y Pasas	<input type="checkbox"/>	

El producto que se pretende sacar al mercado es: galletas elaboradas a base de Quinoa, Chocho y Amaranto, enfocadas en brindar alta proteína al consumidor, elaborado con insumos certificados que garanticen la ALTA calidad del producto.

En base a la información anterior por favor responda con un X en su respuesta.

6. ¿CADA VEZ QUE CONSUME GALLETAS, QUÉ CANTIDAD LO HACE?

De 0 a 100 gr. De 100 a 200 gr. De 200 a 300 gr. Más de 300 gr.

7. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA FUNDA DE 50GR DE GALLETAS?

Menos de 30 ctvs De 30a 40 ctvs De 40 a 50 ctvs De 50 a 60 ctvs
 De 60 a 70 ctvs Más de 70 ctvs

8. ¿EN QUÉ LUGAR COMPRA FRECUENTEMENTE LOS ALIMENTOS QUE CONSUME COTIDIANAMENTE?

Supermercados Tienda de Abarrotes
 Tiendas naturistas Panaderías Otro (especifique) _____

9. EN UNA ESCALA DE 1 AL 5 (SIENDO 1 NADA IMPORTANTE Y 5 TOTALMENTE IMPORTANTE) CALIFIQUE

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE EL PRODUCTO CUMPLA CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS

	1	2	3	4	5
Alto valor nutritivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empaque resistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caducidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posicionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. PARTIENDO DE LA BASE QUE EL PRECIO Y LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTE PRODUCTO LE PARECE ACEPTABLE. ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTÁ A CAMBIAR SU GALLETA DE CONSUMO

Muy dispuesto/a Dispuesto Algo Dispuesto
 Poco dispuesto/a Indispuesto

¡MUCHAS GRACIAS!

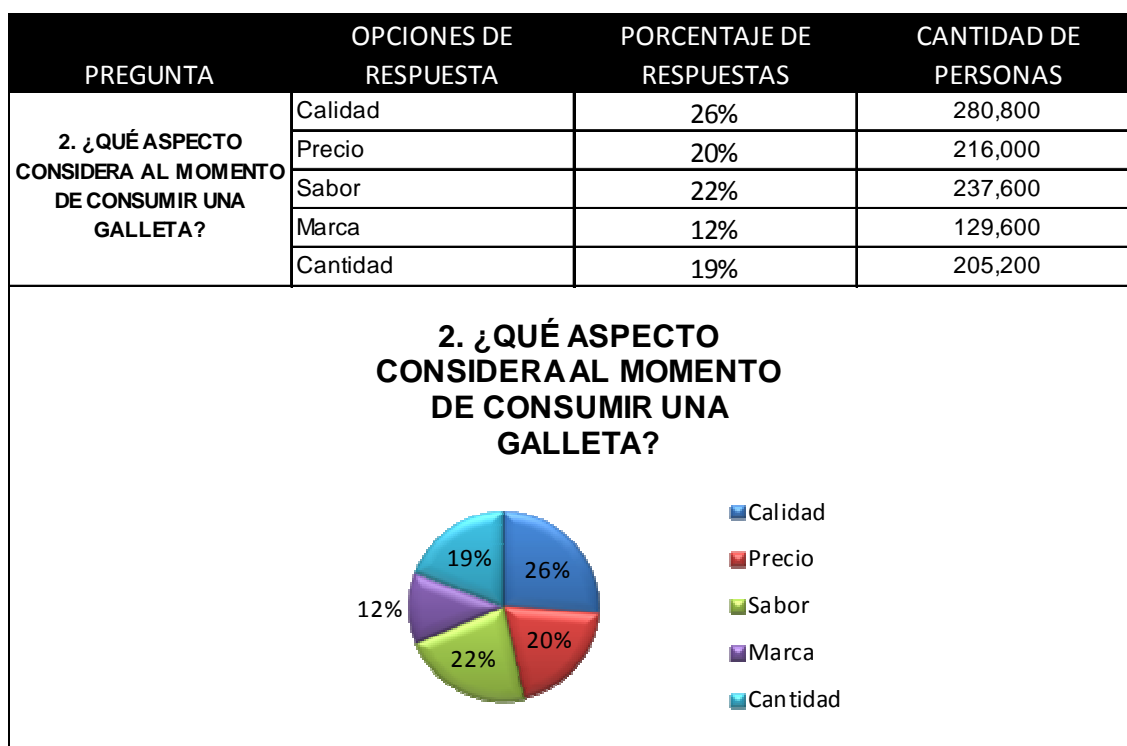
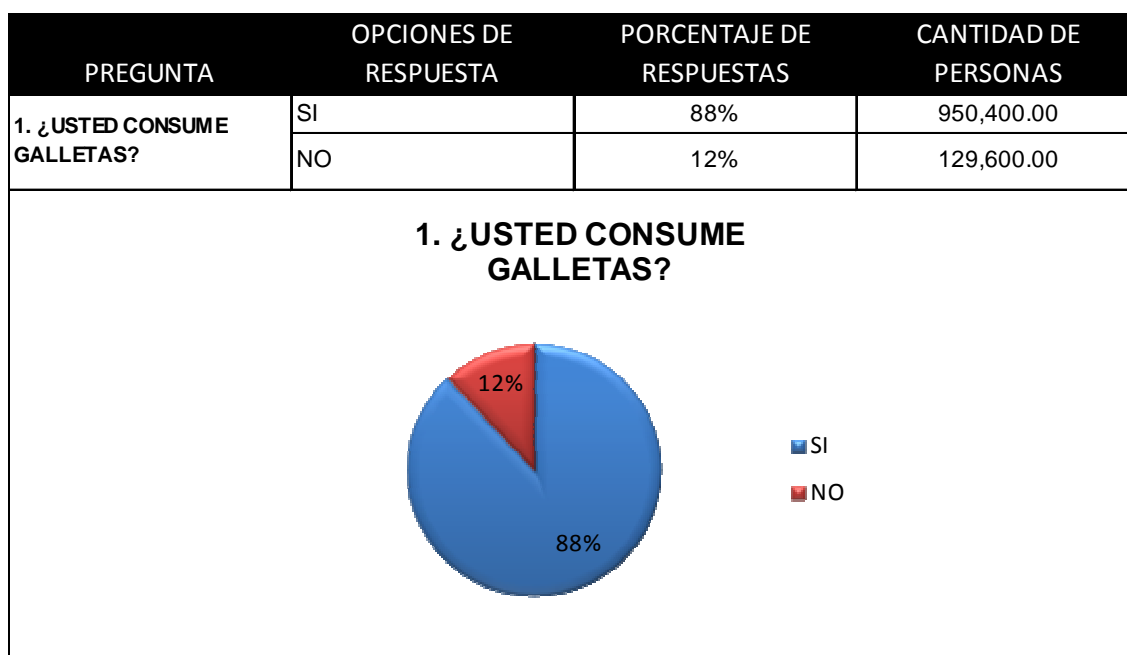
BUEN DÍA

Anexo 6: Objetivos de información de la encuesta

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
1. ¿USTED CONSUME GALLETAS?	SI NO	Pregunta de segmentación. Sólo se analiza respuesta positiva
2. ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA AL MOMENTO DE CONSUMIR UNA GALLETA?	Calidad Precio Sabor Marca Cantidad	Determinar el factor más importante que el cliente tiene en cuenta antes de elegir una galleta.
3. ¿CADA CUÁNTO CONSUME GALLETAS?	Todos los días De 4 a 6 veces a la semana De 1 a 3 Veces x Semana 1 vez cada 15 días 1 vez al mes	Determinar promedio de ventas
4. ¿CUÁNTA IMPORTANCIA LE DA USTED A SU ALIMENTACIÓN SALUDABLE? (*)	Nada importante Poco importante Indiferente Importante Muy importante	Determinar qué tan importante es resaltar las características saludables de las galletas.
5. EN EL MERCADO ACTUAL SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES NOMBRES DE GALLETAS SIMILARES A LAS QUE SE PRETENDEN SACAR AL MERCADO. SELECCIONE HASTA 3 PRINCIPALES GALLETAS QUE USTED CONSUME.	Nesfit Dietitas Digestive Shullo Brucelas Avena y Frutos Rojos Galletas con Avena y Granola Otra Galleta con avena Avena y Pasas Otra	Determinar participación de Mercado
6. ¿CADA VEZ QUE CONSUME GALLETAS, QUÉ CANTIDAD LO HACE?	De 0 a 100 gr. De 100 a 200 gr. De 200 a 300 gr. Más de 300 gr.	Determinar qué cantidad deben llevar las presentaciones del producto

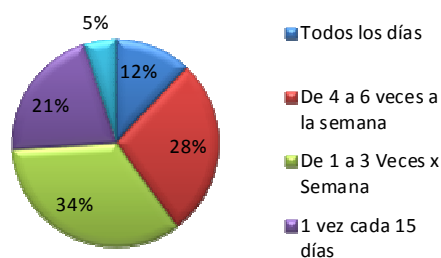
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
7. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA FUNDA DE 50GR DE GALLETAS?	Menos de 30 ctvs	Determinar precio de funda pequeña
	De 30a 40 ctvs	
	De 40 a 50 ctvs	
	De 50 a 60 ctvs	
	De 60 a 70 ctvs	
	Más de 70 ctvs	
8. ¿EN QUÉ LUGAR COMPRA FRECUENTEMENTE LOS ALIMENTOS QUE CONSUME COTIDIANAMENTE?	Supermercados	Determinar Canales de Distribución
	Tiendas naturistas	
	Tienda de Abarrotes	
	Panaderías	
	Otro (especifique) _____	
9. EN UNA ESCALA DE 1 AL 5 (SIENDO 1 NADA IMPORTANTE Y 5 TOTALMENTE IMPORTANTE) CALIFIQUE	Alto valor nutritivo	Determinar Características del Producto
	Empaque resistente	
	Disponibilidad	
	Caducidad	
	Posicionamiento	
10. PARTIENDO DE LA BASE QUE EL PRECIO Y LAS CARÁCTERÍSTICAS DE ESTE PRODUCTO LE PARECE ACEPTABLE. ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTÁ A CAMBIAR SU GALLETA DE CONSUMO ACTUAL POR ESTA NUEVA MARCA?	Muy dispuesto/a	Determinar Aceptación del producto
	Dispuesto	
	Algo Dispuesto	
	Poco dispuesto/a	
	Indispuesto	

Anexo 7: Resultados de la encuesta



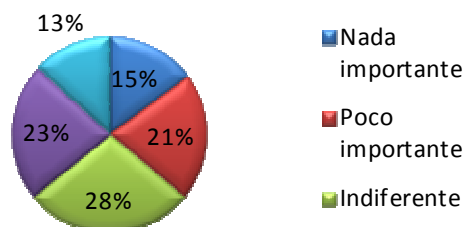
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	PROMEDIO	PORCENTAJE DE MERCADO	CANTIDAD DE PERSONAS
3. ¿CADA CUÁNTO CONSUME GALLETAS?	Todos los días	1	12%	114,048
	De 4 a 6 veces a la semana	0.71	28%	190,080
	De 1 a 3 Veces x Semana	0.29	34%	92,325
	1 vez cada 15 días	0.07	21%	14,256
	1 vez al mes	0.04	5%	1,697
	TOTAL DEL MERCADO QUE CONSUME GALLETAS AL DÍA			

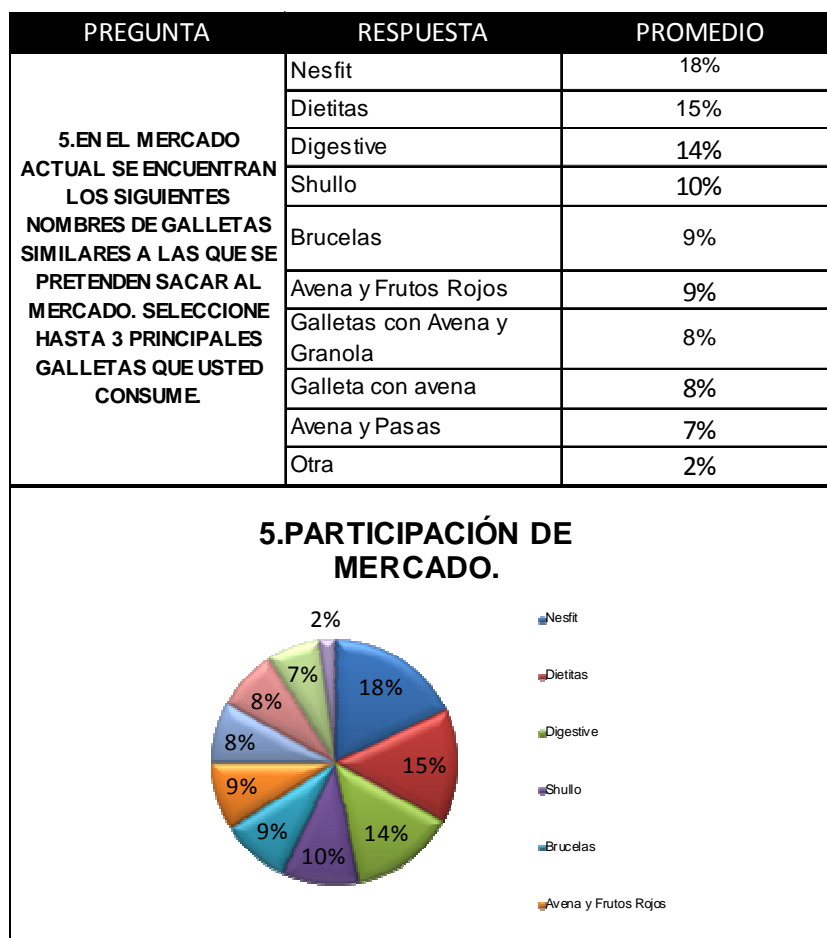
3. ¿CADA CUÁNTO CONSUME GALLETAS?



PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	PROMEDIO
4. ¿CUÁNTA IMPORTANCIA LE DA USTED A SU ALIMENTACIÓN SALUDABLE? (*)	Nada importante	15%
	Poco importante	21%
	Indiferente	28%
	Importante	23%
	Muy importante	13%

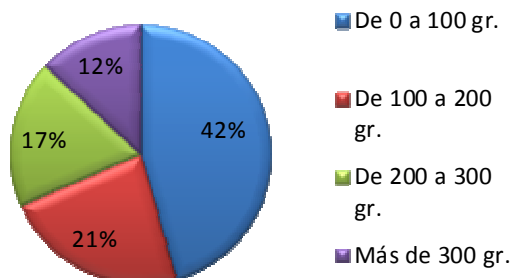
4. ¿CUÁNTA IMPORTANCIA LE DA USTED A SU ALIMENTACIÓN SALUDABLE? (*)





PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
6. ¿CADA VEZ QUE CONSUME GALLETAS, QUÉ CANTIDAD LO HACE?	De 0 a 100 gr.	50	42%
	De 100 a 200 gr.	150	21%
	De 200 a 300 gr.	250	17%
	Más de 300 gr.	350	12%

6. CANTIDAD DE CONSUMO DE GALLETAS



PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	PORCENTAJE DE RESPUESTAS	PRECIO PROMEDIO
7. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA FUNDA DE 50GR DE GALLETAS?	Menos de 30 cts	\$ 0.25	8%	\$ 0.02
	De 30a 40 cts	\$ 0.35	22%	\$ 0.08
	De 40 a 50 cts	\$ 0.45	28%	\$ 0.13
	De 50 a 60 cts	\$ 0.55	21%	\$ 0.12
	De 60 a 70 cts	\$ 0.65	17%	\$ 0.11
	Más de 70 cts	\$ 0.75	4%	\$ 0.03
	MERCADO			\$ 0.48

PREGUNTA	RESPUESTA	PROMEDIO
8. ¿EN QUÉ LUGAR COMPRA FRECUENTEMENTE LOS ALIMENTOS QUE CONSUME COTIDIANAMENTE?	Supermercados	79%
	Tiendas naturistas	4%
	Tienda de Abarrotes	8%
	Panaderías	7%
	Otro (especifique)	2%

8. ¿EN QUÉ LUGAR COMPRA FRECUENTEMENTE LOS ALIMENTOS QUE CONSUME COTIDIANAMENTE?

Lugar	Porcentaje
Supermercados	79%
Tiendas naturistas	4%
Tienda de Abarrotes	8%
Panaderías	7%
Otro (especifique)	2%

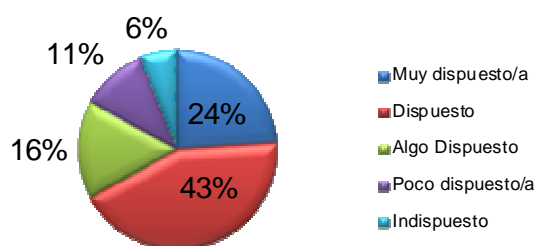
9. EN UNA ESCALA DE 1 AL 5 (SIENDO 1 NADA IMPORTANTE Y 5 TOTALMENTE IMPORTANTE) CALIFIQUE	Alto valor nutritivo	42%
	Empaque resistente	9%
	Disponibilidad	15%
	Caducidad	13%
	Posicionamiento	21%

9. EN UNA ESCALA DE 1 AL 5 (SIENDO 1 NADA IMPORTANTE Y 5 TOTALMENTE IMPORTANTE) CALIFIQUE

Categoría	Porcentaje
Alto valor nutritivo	42%
Empaque resistente	9%
Disponibilidad	15%
Caducidad	13%
Posicionamiento	21%

10. PARTIENDO DE LA BASE QUE EL PRECIO Y LAS CARÁCTERÍSTICAS DE ESTE PRODUCTO LE PARECE ACEPTABLE ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTÁ A CAMBIAR SU GALLETA DE CONSUMO ACTUAL POR ESTA NUEVA MARCA?	Muy dispuesto/a	24%
	Dispuesto	43%
	Algo Dispuesto	16%
	Poco dispuesto/a	11%
	Indispuesto	6%

16. ¿Qué tan dispuesto está a cambiar su galleta de consumo actual por esta nueva marca?



Anexo 8: Manual logístico y de operaciones de Corporación Favorita C.A.

OCTUBRE-2012

A continuación detallamos una **Guía General** de proveeduría a CORPORACION FAVORITA C.A. para su orientación. Recomendamos que su personal de ventas, quien sea responsable de la relación con CORPORACION FAVORITA. C.A., estudie esta información:

A) PRODUCTOS NUEVOS:

Para comercializar un producto en CORPORACION FAVORITA C.A., se deberá enviar al Departamento Comercial:

- Cotización, incluyendo la información descrita en punto C de este Anexo,
- Copia de Registro Sanitario,
- Muestra del producto,
- Nombre de comercios donde se expende el producto en la actualidad,
- Precios de venta al por mayor y,
- Precios de Venta al Público y/o precio de venta sugerido, según aplique.

Se deberá enviar esto a nuestras oficinas ubicadas en la calle Av. General Enríquez vía Cotogchoa, en el mostrador de Recepción (al Guardia) o a través de cualquier Supermercado (Supermaxi o Megamaxi a nivel nacional).

CORPORACION FAVORITA evaluará los Productos que sean presentados a su consideración con base a los siguientes factores:

1. *Relación precio-calidad del Producto.*
2. *Posicionamiento en el mercado y potencial de crecimiento.*

3. *Satisfacción de necesidades de los consumidores.*
4. *Características de novedad o diferenciadoras con otras ya presentes en el mercado.*
5. *Atender demandas poco o no satisfechas en el mercado.*
6. *Las inversiones realizadas o por realizar para generar demanda.*
7. *Niveles de saturación del mercado para la gama específica.*
8. *Características de los Productos que sean amigables con el medio ambiente y/o de propiedades orgánicas.*
9. *Buenas prácticas empresariales con sus trabajadores, proveedores, medio ambiente, el Estado y comunidad en general.*
10. *Experiencia del Proveedor en el mercado específico.*
11. *Certificaciones de Calidad de los productos, o de la planta donde son procesados. Ejemplo: INEN, ISO, HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura o similares. Los productos que tengan certificación de terceros, podrían tener prioridad para su comercialización ante aquellos productos que no contienen ningún tipo de certificación de calidad.*
12. *Cumplimiento de la Ley de Defensa al Consumidor y Etiquetado.*

El área Comercial, tomará una resolución preliminar basada en la información que se provea, y con base a una evaluación del nivel de saturación u oportunidad de mercado que pueda tener el producto en la categoría a la que corresponde. Así mismo, se considerarán otros

parámetros según corresponda al tipo de producto. Una vez que se tome la resolución, su empresa recibirá una respuesta.

B) PROVEEDORES NUEVOS

Una vez confirmado el interés de compra del Departamento Comercial, se deberá llenar el formulario de “APERTURA DE CÓDIGO DE PROVEEDOR”.

Para agilizar los pagos y ser mas eficiente en estos, se recomienda la apertura de una Cuenta Bancaria en Produbanco, ya sea corriente o de ahorros. Además se debe adjuntar copia de factura y RUC de su empresa. El formulario, se debe entregar a la Secretaría del Departamento Comercial correspondiente o al fax 02-2996-524.

C) LISTA DE PRECIOS - COTIZACIONES

1.- Sus listas de precios deben constar de lo siguiente:

A. Descripción del Producto.

B. Código de Barras del Producto (EAN 13).

*C. Código de Barras de la Unidad de Manejo (EAN 14) *.*

D. Tamaño / Peso.

E. Unidad de manejo.

F. Precio de Costo sin IVA.

G. Desglose de Descuentos que se ofrecen a Corporación expresados en un % sobre el precio de venta al por mayor.

H. *Precio Neto Incluido Descuentos.*

I. *Precio de Venta al Público (PVP) y/o precio de venta sugerido, según aplique.*

J. *Copia de Registro Sanitario VIGENTE.*

K. *Certificación de buenas prácticas de manufactura y/o orgánica si fuese el caso.*

L. *Muestra física definitiva del producto con todos los requisitos (para verificación de cumplimiento de Etiquetado).*

Anexo 9: Cotización medios digitales

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		
		POR MES	PRECIO	TOTAL
Mailing	Envío de mail a base de datos con información, precios y/o promociones	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Manejo de Redes Sociales	Interactuar con los clientes o posibles clientes por medio de redes como Facebook, Twitter y/o Instagram	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Generar Anuncios Facebook	Dar a conocer marca mediante anuncios en la red social	4	\$ 75.00	\$ 300.00
Anuncios	Colgar anuncios en páginas relacionadas al producto y la salud	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Material	Generación de imágenes para publicitar el producto	1	\$ 260.00	\$ 500.00
TOTAL				\$ 3,000.00

Anexo 10: Búsqueda y selección de proveedores

1. Identificación de Posibles Proveedores

Criterio de Selección: Se eligió a las empresas, productoras y/o Comercializadoras de insumos pasteleros/galleteros que cuentan con mayor reconocimiento en la industria de alimento a nivel nacional

EMPRESA	UBICACIÓN
Moderna Alimentos S.A	Pichincha
La Industria Alimentaria S.A	Pichincha
Fundación Maquita	Carchi
Falimensa S.A	Tungurahua
Industriales Prodemsas S.A	Imbabura
Molinos el Condor	Pichincha

Se considera importante la ubicación en que se encuentran los proveedores, debido a que el transporte de insumos incurriría en gastos innecesarios.

2. Análisis de Posibles Proveedores

Criterio de Análisis: Se toca cada uno de los temas relevantes que puede dar valor a los insumos.

ANÁLISIS DE CALIDAD			
Factor Relevante	Moderna Alimentos S.A	La Industria Alimentaria S.A	Molinos el Condor
Materias Usadas. ¿De dónde vienen sus insumos?	Elabora sus propios insumos, tiene su propia producción	Parte de su insumos son importados y otra se compra a productores independientes de zonas agrícolas	Agricultores Asociados de Sierra-Central

Factor Relevante	Moderna Alimentos S.A	La Industria Alimentaria S.A	Molinos el Condor
Garantías	Dispone de devoluciones de producto únicamente si se debe a un problema de calidad	Garantiza su producto con los certificados que cuenta, por lo que no realiza devoluciones.	No realiza devoluciones de producto. Sin embargo realiza una inspección antes de la entrega para garantizar la calidad.
Procesos de Producción	Fábrica Industrial	fábrica Industrial	Fabrica Semi-Industrial

ANÁLISIS DE CONDICIONES COMERCIALES			
Factor Relevante	Moderna Alimentos S.A	La Industria Alimentaria S.A	Molinos el Condor
Precios	En relación al promedio de precios en el mercado. Cuenta con valores inflados de +- 5%	En relación al promedio de precios en el mercado. Cuenta con valores inflados de +- 7%	Se encuentra en el promedio de precio en el mercado
Descuentos	De acuerdo a negociación	De acuerdo a negociación	De acuerdo a negociación
Plazos de Pago	1 mes de crédito.	45 días de crédito	1 mes de crédito.
Pago Transporte	De acuerdo a negociación. Ofrece servicio de transporte propio a toda la ciudad	No dispone de Transporte	De acuerdo a negociación. Se maneja con vehículos de renta.
Capacidad para cumplir con demanda	Cumple y sobre pasa la demanda establecida	Cumple con rompimientos de stock, por lo que puede ofrecer producto cada 15 días	Cumple y sobre pasa la demanda establecida

ANÁLISIS DE OTROS			
Factor Relevante	Moderna Alimentos S.A	La Industria Alimentaria S.A	Molinos el Condor
Ubicación	Valderrama N30-59 y Cuero y Caicedo, Quito	Maldonado S13-178 Y Joaquin Gutierrez	Av. San Gabriel 1519 y Valderrama. Sangolquí
Plazos de entrega	Tiene la capacidad suficiente y la disponibilidad de stock para realizar entregas todos los días viernes	La entrega de productos se realiza dos veces al mes debido a falta de stock semanalmente	Tiene la capacidad suficiente y para entregar semanalmente.
Certificados y Normas.	Licencia de funcionamiento del Ministerio de Salud. Registro Sanitario. Iso 14000 Permiso de bomberos. Cumple con Buenas prácticas de manufactura.	Licencia de funcionamiento del Ministerio de Salud. Registro Sanitario	Licencia de funcionamiento del Ministerio de Salud. Registro Sanitario. Certificado ambiental
Reconocimientos.	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Anexo 11: Inversión inicial

INVERSION INICIAL			
Caja-Bancos			\$70,000.00
1	Caja - Bancos	\$70,000.00	\$70,000.00
Vehículos			\$18,000.00
1	Camioneta	\$18,000.00	\$18,000.00
Muebles y Enceres			\$ 4,100.00
4	Estación de trabajo	\$ 600.00	\$ 2,400.00
1	Mesa sala de reuniones	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Juego de sillonería	\$ 300.00	\$ 300.00
3	Estanterías	\$ 200.00	\$ 600.00
4	Archivadores	\$ 150.00	\$ 600.00
Equipos de Oficina			\$ 600.00
1	Telefax	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Central Telefónica	\$ 400.00	\$ 400.00
Equipos de Computación			\$ 4,080.00
4	Computadores	\$ 800.00	\$ 3,200.00
1	Impresora Multifuncion	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Infocus	\$ 380.00	\$ 380.00
Maquinaria y Equipos			\$40,000.00
1	MEZCLADORA	\$12,000.00	\$12,000.00
1	LAMINADO	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
2	HORNO	\$ 6,500.00	\$13,000.00
4	SOPORTE PARA EN	\$ 250.00	\$ 1,000.00
1	EMPACADORA	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00
1	PALET	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
2	BALANZA ELECTRÓN	\$ 200.00	\$ 400.00
40	BANDEJAS PARA HO	\$ 50.00	\$ 2,000.00
Instalaciones			\$25,000.00
1	Instalaciones	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
1	Galpon	\$20,000.00	\$20,000.00
Materia Prima			\$46,844.25
	Materia Prima	\$46,844.25	\$46,844.25
Activos Intangibles			\$ 1,360.00
	Constitucion de la Em	\$ 1,360.00	\$ 1,360.00

Anexo 12: Depreciaciones

ECUA ANDINA CIA LTDA					
	Valor	Vida Util	Valor Anual	Valor Mensual	Valor Residual
Vehiculo	18.000,00	8	2250	187,50	1.800,00
Muebles y Enceres	4.100,00	10	410	34,17	410,00
Equipo Oficina	600,00	10	60	5,00	60,00
Equipo Computacion	4.080,00	5	816	68,00	408,00
Maquinarias	40.000,00	5	8000	666,67	4.000,00
Instalaciones	25.000,00	10	2500	208,33	
DEPRECIACIÓN TOTAL					6.678,00

Anexo 13: Bonos del tesoro

BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS - TNA (TASA NOMINAL ANUAL)							
	15/01/2013	31/12/2012	30/09/2012	30/06/2012	31/03/2012	31/12/2011	30/09/2011
3 meses	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61
6 meses	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
2 años	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76
5 años	0,77	0,72	0,62	0,72	1,05	0,83	0,95
10 años	1,86	1,76	1,63	1,65	2,22	1,88	1,91
30 años	3,05	2,95	2,82	2,76	3,36	2,89	2,90

Anexo 14: Beta de la industria

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>	<i>Correlation with market</i>	<i>Total Beta (Unlevered)</i>
Advertising	32	1.44	55.56%	2.59
Aerospace/Defense	66	0.92	56.22%	1.63
Air Transport	36	0.82	53.08%	1.54
Apparel	54	1.29	52.52%	2.46
Auto Parts	54	1.66	62.38%	2.66
Automotive	12	1.11	59.83%	1.86
Bank	416	0.45	47.24%	0.94
Bank (Midwest)	68	0.76	62.64%	1.21
Beverage	35	0.84	48.81%	1.72
Biotechnology	214	1.30	46.73%	2.78
Building Materials	43	1.05	60.71%	1.73
Cable TV	20	0.96	61.77%	1.55
Chemical (Basic)	18	1.24	74.13%	1.68
Chemical (Diversified)	33	1.47	67.47%	2.18
Chemical (Specialty)	70	1.05	48.11%	2.18
Coal	20	0.99	73.96%	1.34
Computer Software	191	1.11	49.73%	2.22
Computers/Peripherals	81	1.39	50.37%	2.76
Diversified Co.	113	0.86	54.53%	1.57
Drug	223	1.03	41.79%	2.46
E-Commerce	64	1.09	46.96%	2.33
Educational Services	33	1.09	53.41%	2.04
Electric Util. (Central)	20	0.36	61.34%	0.59
Electric Utility (East)	17	0.30	54.80%	0.55
Electric Utility (West)	15	0.38	67.53%	0.56
Electrical Equipment	64	1.45	56.45%	2.57
Electronics	123	1.17	45.84%	2.54
Engineering & Const	30	1.40	65.58%	2.13
Entertainment	76	1.31	54.53%	2.41
Entertainment Tech	42	1.33	64.78%	2.05

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>	<i>Correlation with market</i>	<i>Total Beta (Unlevered)</i>
Environmental	84	0.49	32.14%	1.52
Financial Svcs. (Div.)	256	0.56	56.41%	1.00
Food Processing	119	0.77	48.16%	1.59
Foreign Electronics	10	1.12	72.06%	1.55
Funeral Services	6	0.85	73.76%	1.16
Furn/Home Furnishings	32	1.47	64.77%	2.27
Healthcare Information	20	0.98	53.55%	1.84
Heavy Truck & Equip	23	1.45	74.24%	1.96
Homebuilding	22	1.25	71.58%	1.74
Hotel/Gaming	57	1.29	59.69%	2.16
Household Products	27	0.88	51.69%	1.71
Human Resources	25	1.46	69.74%	2.09
Industrial Services	136	0.83	50.33%	1.64
Information Services	28	1.05	59.24%	1.77
Insurance (Life)	32	1.41	63.29%	2.22
Insurance (Prop/Cas.)	62	0.90	66.43%	1.36
Internet	194	1.31	43.16%	3.02
Investment Companies	31	1.21	76.16%	1.59
IT Services	63	1.11	63.89%	1.74
Machinery	94	1.18	60.61%	1.95
Maritime	51	0.60	70.08%	0.86
Med Supp Invasive	87	0.82	52.18%	1.57
Med Supp Non-Invasive	143	1.10	48.62%	2.27
Medical Services	118	0.66	51.13%	1.30
Metal Fabricating	25	1.56	55.26%	2.83
Metals & Mining (Div.)	77	1.54	52.69%	2.92
Natural Gas (Div.)	31	1.01	67.38%	1.50
Natural Gas Utility	27	0.32	60.99%	0.52
Newspaper	14	1.50	59.23%	2.53
Office Equip/Supplies	22	1.05	54.87%	1.92
Oil/Gas Distribution	12	0.72	62.27%	1.15
Oilfield Svcs/Equip.	81	1.45	69.78%	2.07
Packaging & Container	27	0.88	70.69%	1.25

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>	<i>Correlation with market</i>	<i>Total Beta (Unlevered)</i>
Paper/Forest Products	32	1.07	69.45%	1.55
Petroleum (Integrated)	26	1.10	76.35%	1.44
Petroleum (Producing)	176	1.21	59.47%	2.03
Pharmacy Services	18	1.07	56.60%	1.90
Pipeline MLPs	53	0.52	68.53%	0.76
Power	101	0.58	46.74%	1.24
Precious Metals	83	1.00	40.86%	2.45
Precision Instrument	82	1.21	56.52%	2.14
Property Management	31	0.73	55.21%	1.32
Public/Private Equity	12	1.94	76.33%	2.54
Publishing	29	0.96	53.23%	1.81
R.E.I.T.	127	1.12	68.26%	1.64
Railroad	12	1.15	73.86%	1.55
Recreation	51	1.18	62.17%	1.90
Reinsurance	11	0.91	74.50%	1.23
Restaurant	65	1.08	57.17%	1.90
Retail (Hardlines)	79	1.65	61.19%	2.70
Retail (Softlines)	42	1.51	70.74%	2.13
Retail Automotive	19	1.10	60.70%	1.81
Retail Building Supply	10	1.04	77.71%	1.34
Retail Store	38	1.14	58.17%	1.96
Retail/Wholesale Food	30	0.58	59.88%	0.96
Securities Brokerage	27	0.66	62.56%	1.06
Semiconductor	142	1.60	64.50%	2.48
Semiconductor Equip	10	2.01	75.69%	2.65
Shoe	17	1.37	55.90%	2.44
Steel	33	1.27	68.63%	1.85
Telecom. Equipment	105	1.37	53.86%	2.55
Telecom. Services	76	1.00	50.65%	1.97
Telecom. Utility	23	0.53	60.32%	0.88
Thrift	170	0.78	40.35%	1.92
Tobacco	11	0.79	63.99%	1.23
Toiletries/Cosmetics	14	1.09	59.40%	1.83

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>	<i>Correlation with market</i>	<i>Total Beta (Unlevered)</i>
Trucking	34	0.87	70.31%	1.24
Water Utility	11	0.33	63.77%	0.52
Wireless Networking	58	1.17	57.91%	2.02
Total Market	6177	1.17	54.97%	2.12