



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE GALLETAS A BASE DE HARINA DE AMARANTO
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía
Ing. Renzo Aguirre, MBA.

Autor
Pablo Andrés Rodríguez Moncayo

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Renzo Aguirre
Ingeniero MBA
C.I.: 171011878-5

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”.

Pablo Andrés Rodríguez Moncayo

C.I.: 171582807-3

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios

Pablo Rodríguez Banda y Verónica Moncayo Echeverría por su incondicional apoyo.

A Carla Novoa, de quien tomé prestada la maravillosa idea.

Un agradecimiento especial a:

Patricio Moncayo, Piedad Moncayo, Gina Moncayo, Michelle Terán, Carlos Rosero, Clara Núñez, Isabel Cañas, María Teresa Jarrín, Esteban Echeverría, Pablo del Castillo.

DEDICATORIA

A Dios

Por bendecirme con una vida dichosa y llena de oportunidades de amar a gente increíble y de aprender junto a ellas.

A mis padres

Por ser incondicionales, luchadores, gigantes, inspiradores, los primeros pilares de mi vida, por regalarme una familia maravillosa y abrirme puertas y oportunidades a costa de su enorme sacrificio, los amo.

A mis hermanos

Por ser portadores silenciosos de mi felicidad, y de mi amor incondicional.

A Michelle Terán

Mi bendición favorita, por tu apoyo, constancia y cariño sincero.

A mi abuela

Te extraño.

RESUMEN

El trabajo de titulación presentado a continuación presenta una propuesta profundizada para generar una empresa que se dedique a la producción y comercialización de galletas hechas a base de harina de amaranto, contiene una visión específica de cada una de las esferas que interactúan con las empresas ecuatorianas en el día a día y sintetiza todos los factores influyentes en el éxito de dicha empresa. Se realizó un estudio de la industria en la que se podría desenvolver el negocio, sus características principales y tendencias, su estructura, las oportunidades y amenazas que dicha industria representa.

Se realizó una investigación del mercado de carácter cualitativo y cuantitativo en la que se recopiló información tanto de fuentes primarias como secundarias, la cual fue analizada en criterio a necesidades de información que permitieron identificar los segmentos de mercado mas atractivos para la propuesta de negocio, cuales son las tendencias, gustos y preferencias de quienes pudieran ser potenciales clientes. Se demostró que la propuesta del producto tiene una aceptación favorable y que el mercado de consumo de galletas representa una considerable oportunidad dados los tamaños de los segmentos.

Se generó un plan de marketing, que de acuerdo a los datos encontrados en la investigación de mercados lleva un enfoque en base a lo que la gente busca y espera, se generaron estrategias de diferenciación enfocadas a la atracción de nichos específicos, se dejaron de lado los medios de comunicación masivos para dar paso a medios BTL que atacan mejor a segmentos específicos, produciendo eficiencia en la inversión de mercadeo. Las estrategias planteadas en este capítulo mantienen la visión de una marca nueva que tiene que penetrar fuertemente un mercado fragmentado pero que presenta oportunidades claras.

Una vez conocidos los objetivos de mercadeo de la empresa se generó un plan de operaciones que vela por la optimización de recursos la buena calidad y

explotar el potencial del producto que va a ser vendido. Mantiene de cerca una visión de crecimiento y responsabilidad.

Se planteó un organigrama y un equipo gerencial óptimo para el funcionamiento de la empresa, en el cual prima mantener un buen ambiente laboral, la promesa de crecimiento profesional y la optimización del capital humano. Se estipularon las funciones necesarias de cada uno de los miembros del equipo gerencial, políticas y protocolos.

Finalmente se determinó sintetizando todos los datos obtenidos y generados a lo largo del desarrollo del plan de negocios, la viabilidad financiera del proyecto. Se enfocaron todas las variables que rodean al plan de negocios en la generación de un plan financiero que demostró que el proyecto es rentable dentro de 6 escenarios posibles con apalancamiento y sin apalancamiento.

ABSTRACT

The thesis submitted below presents a business proposal to start a company dedicated to the production and commercialization of cookies made from amaranth flour. It contains a specific and a global vision of every influential variable that interacts with the ecuadorian industry, an industry analysis was developed studying it's trends and structure, the opportunities and threats that it represents.

A market research was developed in both quantitative and qualitative specters in wich data was gathered from primary and secondary sources. The data was analyzed in criteria of the necessities of information that was required to find a market segment attractive enough for the company. It was found what the trends in the industry are; the preferences of witch could be the potential clients. It was also found that the product proposal has a promising acceptance in the public and that the dimensions of the market offer real opportunities.

A marketing plan was also developed according with the data found in the market research, this marketing plan carries an approach to what people is expecting from a product like this, the plan offers differentiation strategies attractive to specific segments, ATL publicity mediums were not taken in account because of the vision of the product that is looking to satisfy the necessities of specifics segments witch are difficult to reach by these means. Instead it was prioritized the marketing efficiency focusing mostly all marketing efforts in the penetration of the new market, it was also developed in this chapter the name for the brank, Mikuna.

Once known the marketing objectives and necessities, an operations plan was developed which was focused in the optimization of resources and the quality of the final product. The operations plan seeks to exploit the potential of this product keeping in mind the clear vision of growth and responsibility.

An organization chart was generated based of the operational necessities stipulated in the operations plans, this team of professionals have to take on the start up of the company, keeping a good workplace and the promise of professional growth for each individual, this chapter contains also policies and specific functions of each member.

Finally the financial viability was determined through a financial plan witch synthesizes all the data gathered throughout the business plan, all the variables surrounding the business plan were taken in account and it was proven that the company is financially profitable within 6 possible scenarios by the first year of operations.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES	2
1.1 RESUMEN EJECUTIVO	2
1.2 ASPECTOS GENERALES	4
1.2.1 Antecedentes	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivos generales	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO	7
2.1 LA INDUSTRIA	7
2.1.1 Tendencia y estructura de la industria	7
2.1.2 Análisis situacional	8
2.1.2.1 Macro entorno	8
2.1.2.2 Meso entorno	28
2.1.2.3 Micro entorno	36
2.2 LA COMPAÑÍA Y MODELO DEL NEGOCIO	43
2.2.1 Modelo de negocio	43
2.2.2 Estructura legal	44
2.2.3 Filosofía institucional	44
2.3 ANÁLISIS FODA	46
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	49
3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	58
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	59
3.2.1 Segmentación	59
3.2.2 Selección del mercado objetivo	62
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	64
3.3.1 Identificación de la competencia	64
3.3.2 Oferta de la competencia	65
3.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	67
3.4.1 Problema de Gerencia	67
3.4.2 Objetivo general	67
3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN	67
3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.6.1 Entrevistas con expertos	70
3.6.2 Grupo focal	72

3.6.3	Investigación en internet	76
3.6.4	Observación	76
3.6.5	Encuestas	77
3.7	CÁLCULO DE LA MUESTRA	82
3.8	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.9	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	105
4	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	107
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	107
4.1.1	Posicionamiento	107
4.1.2	Ventajas competitivas	107
4.1.3	Propuesta de valor	108
4.1.4	Estrategia de posicionamiento	108
4.1.5	Declaración de posicionamiento	108
4.2	MEZCLA DE MARKETING	108
4.2.1	Producto	109
4.2.2	Precio	114
4.2.3	Plaza	115
4.2.4	Promoción	120
5	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	124
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	124
5.1.1	Características del producto	126
5.1.2	Certificaciones	129
5.2	CICLO DE OPERACIONES	131
5.2.1	Proceso de elaboración	131
5.2.2	Flujograma de procesos	132
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	141
5.3.1	Instrumentos	142
5.3.2	Maquinaria	142
5.3.3	Misceláneos	143
5.4	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	143
5.4.1	Matriz de ubicación	145
5.5	SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS Y ABASTECIMIENTO	146
5.6	ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS	147
6	CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL	150
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	150
6.2	ORGANIGRAMA	150
6.3	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS	151
6.4	COMPENSACIONES A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	155
6.4.1	Roles de pago del personal	156

6.5	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	157
6.5.1	Política de empleo	157
6.5.2	Beneficios	158
6.6	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS	159
6.7	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	161
6.7.1	Asesoría externa	161
6.8	ASPECTOS LEGALES.....	163
7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	166
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	166
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	167
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	169
8	CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	172
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	172
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	173
9	CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	175
9.1	INVERSIÓN INICIAL	175
9.2	PROYECCIÓN DE VENTAS	179
9.2.1	Determinación de la demanda	179
9.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES	184
9.3.1	Costos fijos	184
9.3.2	Costos semi variables.....	187
9.3.3	Costos variables	192
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	194
9.5	FLUJOS DE FONDOS DESAPALANCADO.....	195
9.6	FLUJOS DE FONDO APALANCADOS	198
9.7	PUNTO DE EQUILIBRIO	201
9.8	FINANCIAMIENTO DESEADO	202
9.9	BALANCE GENERAL.....	205
10	CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	208
10.1	CONCLUSIONES.....	208
10.2	RECOMENDACIONES	209
	REFERENCIAS	211

INTRODUCCIÓN

La creación de un concepto de negocio de producción de galletas hechas con harina de amaranto permite manejar estrategias basadas en diferenciadores, alcanzar competencias que generen un producto único en su clase, difícil de copiar y busque satisfacer un nicho de mercado específico.

El manejo de información real y veraz ha permitido crear una base teórica que justifica la viabilidad del proyecto y el producto, se generaron durante el desarrollo del mismo, estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de cualquier empresa que empieza sus pasos desde cero.

Los enfoques utilizados a lo largo de esta base teórica permiten tener una visión tanto general como específica de los factores que influyen en el desarrollo y en el éxito de este negocio, se enfoca en las variables internas y externas a las que el proyecto está expuesto sintetizando la realidad de la industria y del país en donde se va a desenvolver.

1 CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios para la creación de una productora y comercializadora de galletas hechas a base de harina de amaranto ha sido enfocado en el lanzamiento de una alternativa de consumo en el mercado quiteño, una alternativa que destaque por los valores agregados que lo conviertan en un producto único en su clase e inigualable por la competencia que lleva el nombre de Mikuna, una galleta libre de gluten hecha con harina de amaranto con un contenido nutricional superior a la oferta tradicional, con propiedades energéticas.

La industria en la que se desenvuelve Mikuna muestra claros signos de fragmentación, existen marcas internacionales y nacionales que se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado de consumo masivo y ninguna muestra como líder única. Hacia finales del 2012 la industria de galletas movía más de 60 millones de dólares al año con una tendencia creciente solo en la ciudad de Quito con una preferencia de casi el 55% por las galletas dulces. La industria panadera ha mantenido un crecimiento promedio del 7% en los últimos diez años sin presentar mayores fluctuaciones. La industria presenta sus mayores amenazas a nivel de competencia, ya que las empresas posicionadas optan por tener fuertes inversiones en publicidad en medios masivos y en las perchas de los canales de distribución las mismas marcas compiten incluso con productores informales. Así mismo la industria presenta sus mayores oportunidades y atractivos en los nichos de mercado, los cuales se han incrementado últimamente con las nuevas tendencias de consumo y muchos de ellos están insatisfechos con productos diseñados para el consumo masivo.

El trabajo cuenta con información recopilada de fuentes secundarias y primarias las cuales fueron analizadas para encontrar las tendencias mas

significativas de los nichos atractivos sus oportunidades y amenazas. En Ecuador no existían estudios previos que sirvan de base teórica para la introducción de un producto como el que ofrece Mikuna y sus principales características. Es por eso que durante la investigación de mercados se trabajó con total incertidumbre para hacer el cálculo del marco muestral. En esta investigación de mercados que tuvo un carácter cualitativo y cuantitativo se recopiló información de fuentes primarias con la que se obtuvo una idea de los gustos, preferencias y expectativas de un producto como Mikuna de los nichos a los que la marca apunta a atender.

Se obtuvieron datos prometedores para el proyecto, mas del 65% de las personas encuestadas piensa que es una buena o muy buena idea poner una alternativa de consumo así en el mercado y comprarían el producto, entre las tendencias mas relevantes se encontró también que mas de el 79% le da importancia al contenido nutricional, y para mas del 50% el sabor es determinante para realizar una compra, también una de las principales expectativas frente a el producto es que se encuentre sobre todo en cadenas de autoservicio en el que mas del 60% compraría este producto una o dos veces al mes a un precio de \$2,50.

Las estrategias de marketing planteadas se dieron una vez identificados los segmentos de mercado a los que Mikuna va a atender, apoyándose en los resultados de la investigación de mercados, los segmentos tienen características similares, como NSE medio, medio alto y alto que vivan en el centro – norte, norte de Quito, valle de Cumbayá y Tumbaco, con edades entre 25 y 55 años, que cuiden de su salud, prefieran productos con mejores contenidos nutricionales o sean intolerantes al gluten.

Se plantearon estrategias reales aplicables y alcanzables a las realidades del proyecto, estrategias de penetración de mercado enfocadas a nichos específicos, se enfoca en el manejo de redes sociales y boca a boca, medios BTL de impacto específico y se evita por completo los medios tradicionales

masivos donde competir con marcas posicionadas haría que se pierda el enfoque.

Mediante un modelo financiero se comprobó la viabilidad financiera del proyecto, el proyecto requiere una inversión de \$84.613,92 dólares americanos del cual el 39% será financiado con capital propio y el 69% con deuda, el trabajo en escenarios prometen rentabilidad rápida alcanzando el punto de equilibrio en el décimo mes de operaciones atendiendo únicamente al 16% del segmento meta en el primer año equivalente a 143.500 paquetes. El escenario esperado apalancado promete utilidades netas de 18.2% desde el primer año, con un valor actual neto de \$142.624,64 dólares y una tasa interna de retorno igual a 225.28%.

1.2 ASPECTOS GENERALES

1.2.1 Antecedentes

La idea de producir galletas con base de harina de amaranto proviene del espíritu emprendedor de dos amigos, al darse cuenta de las oportunidades que existen en el mercado actual, y el potencial que hay dentro de la planta conocida como amaranto. Se dieron cuenta que existe un nicho de mercado muy insatisfecho en el mercado ecuatoriano el cual no puede consumir gluten que se encuentra en el trigo, la cebada y la avena por lo cual su dieta queda muy limitada, esta condición médica conocida como celiaquía abre las puertas a productos sustitutos como el amaranto que viene a ser un sustituto perfecto para el trigo. El amaranto al mismo tiempo supone un producto con grandes cualidades nutricionales por lo cual eleva la potencialidad de generar un producto a base de amaranto.

A partir de estas dos oportunidades se plantea generar una empresa que produzca galletas hechas a base de harina de amaranto, que sea un producto con características que distingan de los productos tradicionales y atienda las

necesidades de nichos poco satisfechos por la oferta actual. Se busca ofrecer un producto que resalte las cualidades del amaranto como un contenido nutricional superior, libre de gluten y energético.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos generales

Encontrar la viabilidad de crear una empresa para producir y comercializar galletas a base de harina de amaranto en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado actual de la industria y si es rentable entrar en la misma.
- Definir el concepto del producto, el mercado objetivo y realizar un análisis FODA.
- Determinar el comportamiento y las tendencias del mercado objetivo.
- Determinar las estrategias de marketing necesarias acorde a los resultados de las investigaciones.
- Determinar los procesos de operaciones y producción necesarios para el giro del negocio.
- Determinar el equipo gerencial y el organigrama necesario para el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el cronograma de actividades a seguir.

- Determinar la viabilidad a través de un análisis financiero.
- Realizar una propuesta de negocio final donde se sinteticen todas las variables.

2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO

2.1 LA INDUSTRIA

CIU Clasificación internacional industrial uniforme

Según el giro de negocio, nos ubicamos dentro de la siguiente clasificación y desagregación por actividad económica.

- C** Industrias manufactureras
- C10** Elaboración de productos alimenticios
- C107** Elaboración de otros productos alimenticios
- C1071** Elaboración de productos de panadería
- C1071.01** Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, incluso envasados. (INEC, 2012)

2.1.1 Tendencia y estructura de la industria

Una de las principales características que muestra la industria, es la fragmentación, debido a que existe una amplia gama de productos que buscan satisfacer varios nichos, además existen varias marcas nacionales e internacionales que poseen un fuerte posicionamiento en el mercado.

Las galletas actúan como un sustituto al pan que es una de los alimentos mas consumidos por los ecuatorianos y uno de los mas tradicionales, aún así las galletas tienen una tasa de consumo alta dentro de los ecuatorianos, “cada año cada ecuatoriano consume entre 2.5 y 3 kg de galletas” (El Universo, 2007) esta tendencia continúa a la alza desde entonces. La industria continúa produciendo por si sola valores superiores a los 40 millones de dólares anuales y dentro de la industria de la panadería mas de 200 millones anuales.

La oferta de galletas es amplia, dado que existen varios nichos con necesidades diferentes, en los años recientes los consumidores han mostrado mas interés por el contenido de los productos que consumen, están mas consientes y existe un auge por los productos saludables y bajos en calorías. Las exigencias del consumidor también se ha elevado lo que ha provocado un nivel de competitividad superior en la industria.

La industria es estable, históricamente sus precios no se han visto mayormente afectado ni su consumo, posiblemente por que se considera un producto sustituto al pan de primera necesidad y su producción a grandes escalas no se ve fuertemente afectada por la variación de precios de materias primas, como es el caso del pan. Esto ha sido una oportunidad que la industria ha sabido explotar.

2.1.2 Análisis situacional

2.1.2.1 Macro entorno

Entorno político

Incentivos a la inversión

Dadas las políticas del gobierno central existen algunos sectores que se consideran priorizados a los que se aplican incentivos por parte del código de la producción, entre ellos el sector de alimentos frescos, congelados e industrializados pueden acceder a los siguientes incentivos:

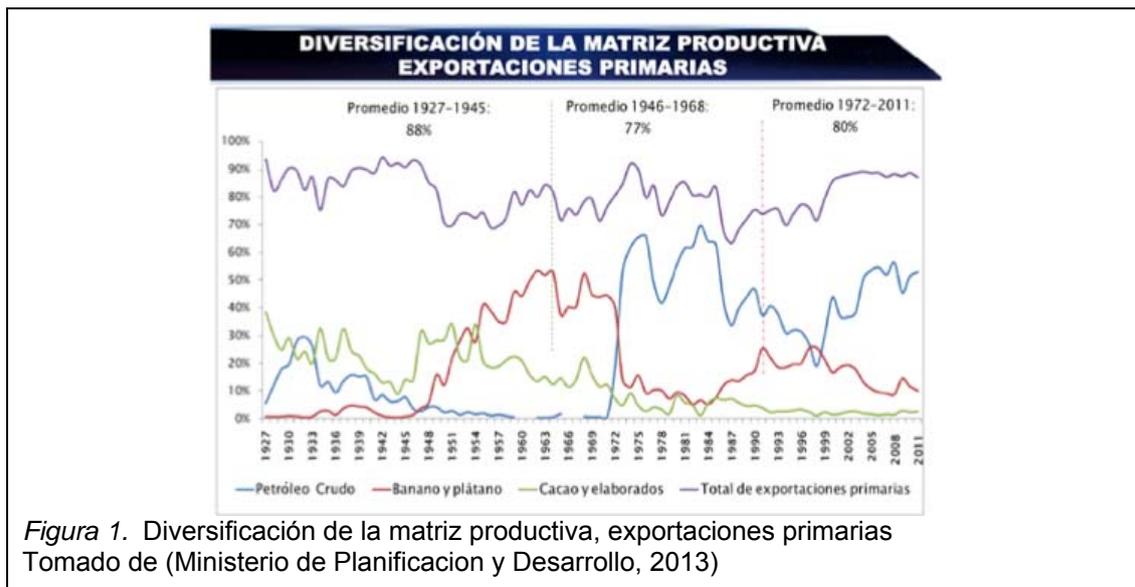
- Reducción de tres puntos del impuesto a la renta, para el año 2013 en adelante será del 22%.
- Reducción del 10% del impuesto a la renta para la reinversión de la utilidad en activos productivos de innovación y tecnología. (Invest Ecuador, 2013)

Matriz productiva

Históricamente la economía ecuatoriana ha tenido una particularidad que comparte con la mayoría de América Latina que es la de ser exportadores de bienes primarios, dentro del país se producen muy pocos productos terminados y existe poca especialización tecnológica de la industria, lo que nos ha llevado a importar la mayoría de productos terminados, los países desarrollados que tienen altos presupuestos invertidos en investigación y desarrollo aprovechan esta desventaja para ser los principales proveedores de bienes terminados y servicios especializados mientras que como país seguimos explotando recursos naturales, en algunos casos no renovables, e importar bienes terminados que poseen precios mas elevados y en algunos casos son derivados de los bienes exportados. (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2013)

El gobierno ecuatoriano se ha involucrado directamente con la visión del cambio de la matriz productiva, la política económica depende del cambio de la matriz puesto que el modelo actual parece insostenible en el largo plazo. El gobierno ha aplicado esfuerzos en la diversificación de la economía, sustitución de importaciones y dar prioridad al desarrollo de sectores económicos estratégicos y talento humano. (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2013)

Una de las principales barreras para el cambio de la matriz es el alcanzar una producción competitiva a nivel internacional y que las empresas ecuatorianas puedan internacionalizarse. Actualmente el promedio de las exportaciones de productos primarios no petroleros está por encima del 80%. (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2013)



El gráfico ilustra la dependencia que existe del país a las exportaciones del petróleo crudo en relación a la exportación de otras materias primas como el cacao y el banano. Las principales reformas que se realizan para incentivar el cambio son:

- Reformas al código del trabajo
- Cambios en el código tributario
- Reformas en el IESS

Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano

El 18 de noviembre del 2013 se aprobó el reglamento para el etiquetado de alimentos procesados, este reglamento mantiene como objetivo que el consumidor final tenga una información nutricional más gráfica para mejorar la relación entre el comprador y el producto que consume. El reglamento contiene 26 artículos, algunos de ellos afectan directamente al estilo y diseño del etiquetado que debe llevar el empaque de las galletas (Ministerio de Salud Pública, 2013), entre los artículos de mayor interés podemos referirnos:

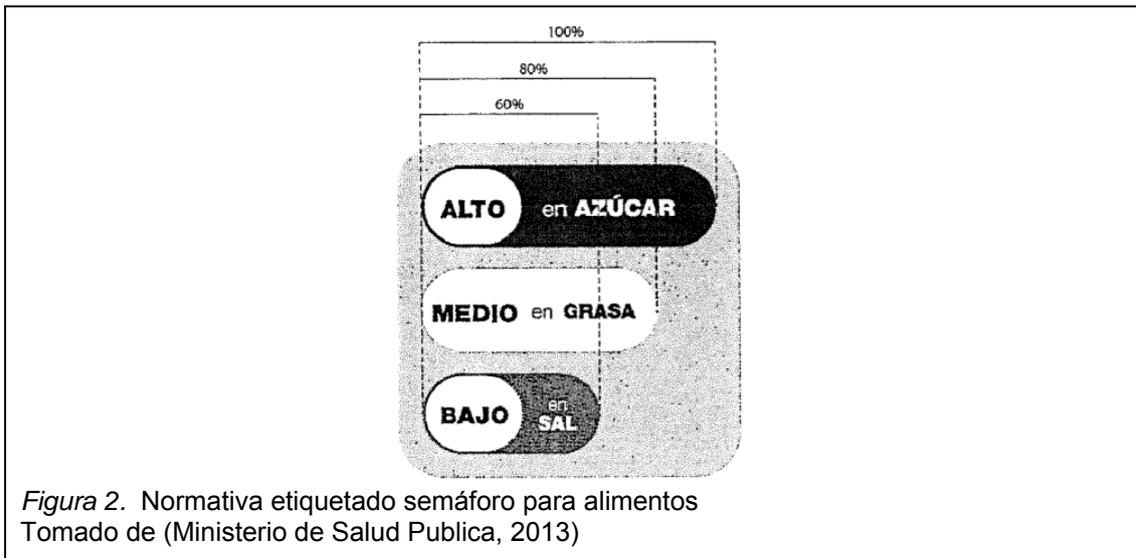
Artículo 7 prohíbe, entre otras cosas:

- Declarar propiedades saludables que no pueden comprobarse.
- Atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad.
- Utilizar imágenes de niños, niñas y adolescentes.
- Utilizar imágenes de personas o animales, reales o ficticias en productos con contenido alto o medio de componentes definidos por el reglamento. (Ministerio de Salud Pública, 2013)

La galleta ha sido desarrollada para ser libre de gluten, que sería uno de los principales atributos de la galleta, debido a este reglamento se deberá manejar con cautela el mensaje de marketing puesto que el producto apunta a ser una alternativa a las personas intolerantes al gluten.

El sistema gráfico de etiquetado de alimentos procesados, indica que el producto debe llevar en el empaque una etiqueta donde se indica el nivel de azúcar, grasa y sales a manera de semáforo. (Ministerio de Salud Pública, 2013). Se puede esperar una tendencia diferente de consumo cuando esta medida sea implementada, ya sea por que la gente posee mas información o no sabe interpretarla adecuadamente, por lógica se esperaría que las personas tiendan a comprar productos que presenten niveles bajos en las tres características.

La composición de la galleta es desconocida todavía y será determinada una vez que se realicen las pruebas de laboratorio, procedimiento que se realiza para tramitar el registro sanitario. Una vez obtenidos los resultados se puede manipular la dosificación de ingredientes o la composición de la receta para mejorar los niveles mencionados en esta regulación y generar así un producto más atractivo a los clientes potenciales.



Entorno Económico

Producto Interno Bruto

El PIB nos da un indicador sobre el crecimiento económico de una economía, en Ecuador debido a que históricamente somos un país exportador neto de petróleo, dividimos nuestra producción interna entre petrolera y no petrolera, siendo la petrolera el sector de la producción que más dinamiza la economía, 14% del PIB total en el 2012 (BCE, 2013), y dando razón a los problemas que conlleva en el largo plazo una matriz productiva dependiente, y cual es uno de los ejes de acción de la retórica del gobierno actual.

En el 2012 el PIB total fue de \$78.188.929.000 miles de dólares, un 15.23% mayor que en el 2011, además de esto cabe recalcar que en promedio el Ecuador ha tenido un crecimiento promedio del PIB del 11.80% desde el 2002 excepto en el 2008 que presentó una caída del 0.34% (BCE, 2013) que puede ser síntoma de la crisis económica que vivió el mundo ese año y en especial Estados Unidos nuestro principal socio comercial, aún así las cifras son favorables para el inversionista dado que es evidente que la economía es estable por el momento. Las previsiones no son optimistas debido a que se le acredita este crecimiento a los altos precios del petróleo y hay principal

preocupación por el excesivo gasto público y el déficit fiscal constante, como se explica en el boletín económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil en Diciembre del 2012.

“El modelo económico se caracteriza por tener como actor principal al estado y al gasto público (...), tal parece que el modelo empieza a flaquear y las proyecciones de crecimiento en 2013 y 2014 no superan el 4%” (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

Analizamos el comportamiento del PIB histórico y el desagregado de la industria que compete al proyecto.

Tabla 1. PIB (miles de dólares)

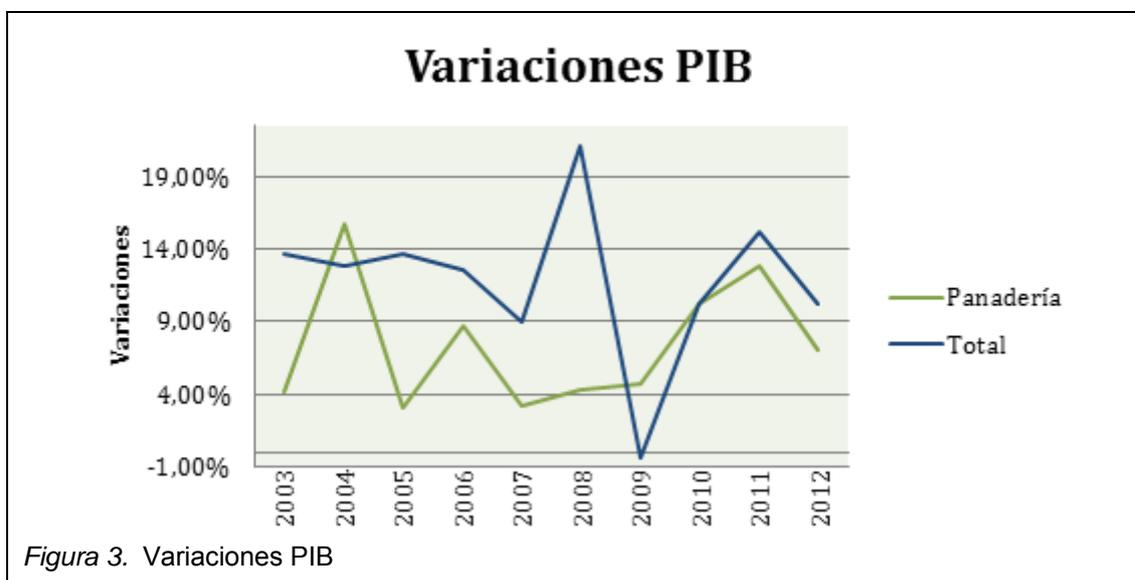
PIB (miles de dólares)		
Año	Panadería	Total
2002	\$218.662	\$28.548.945
2003	\$227.643	\$32.432.859
2004	\$263.389	\$36.591.661
2005	\$271.359	\$41.598.670
2006	\$294.888	\$46.802.044
2007	\$304.270	\$51.007.777
2008	\$317.267	\$61.762.635
2009	\$332.174	\$61.550.427
2010	\$365.927	\$67.856.493
2011	\$412.699	\$78.188.929
2012	\$442.007	\$86.166.235

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2013)

Tabla 2. Tasas de crecimiento

Tasas de crecimiento		
Año	industria panadería	total PIB
2002	-	-
2003	4,11%	13,60%
2004	15,70%	12,82%
2005	3,03%	13,68%
2006	8,67%	12,51%
2007	3,18%	8,99%
2008	4,27%	21,08%
2009	4,70%	-0,34%
2010	10,16%	10,25%
2011	12,78%	15,23%
2012	7,10%	10,20%
Promedio	7,37%	11,80%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2013)

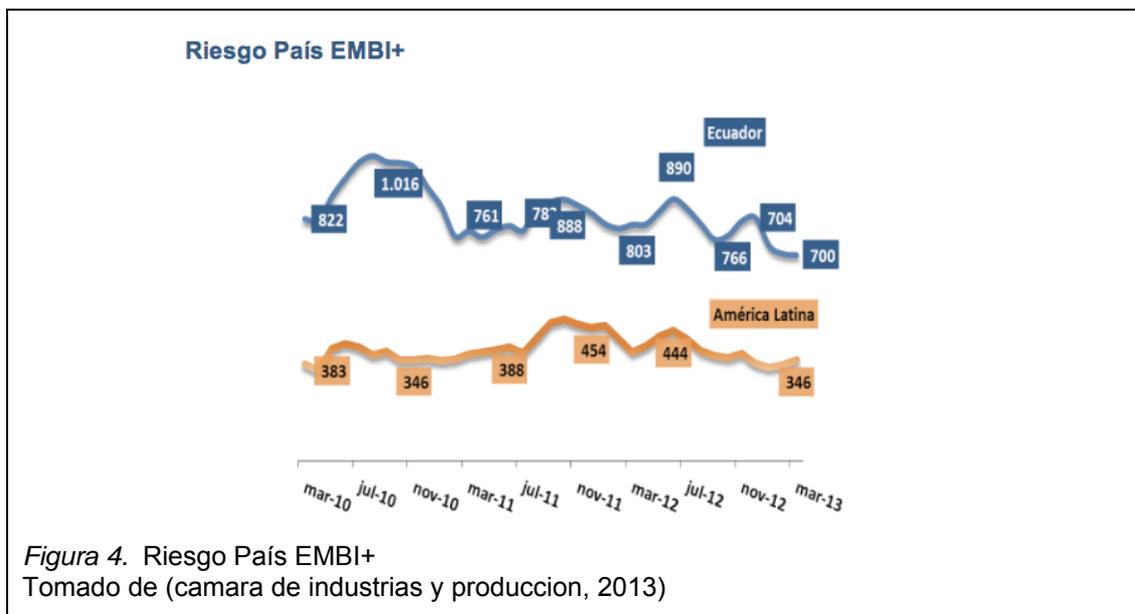


La tendencia de ambas industrias es de constante crecimiento, todos los años excepto uno el PIB presenta variaciones positivas y el mismo año el crecimiento de la industria de la panadería presentó un incremento del 4.7% lo cual nos indica una industria estable y de crecimiento, con lo cual podemos

plantear la hipótesis de que tanto la industria como la economía representan oportunidades de crecimiento.

Riesgo país: “el riesgo país mide la probabilidad de que un país sea incapaz de cumplir sus obligaciones financieras en materia de deuda externa.” (ESPOL, 2004)

- **Emerging Markets Bonds Index Plus:** “Este Índice recoge el total de los rendimientos de los instrumentos de Deuda Externa en los mercados emergentes, analiza principalmente el dinero en forma de bonos.” (ESPOL, 2004)



Como se observa en la figura el riesgo país de Ecuador está muy por encima del promedio de América Latina lo cual nos ubica en una posición complicada, planteamos entonces la hipótesis dado que para las instituciones financieras internacionales el riesgo país puede ser un factor determinante podemos descartar opciones de financiamiento internacional.

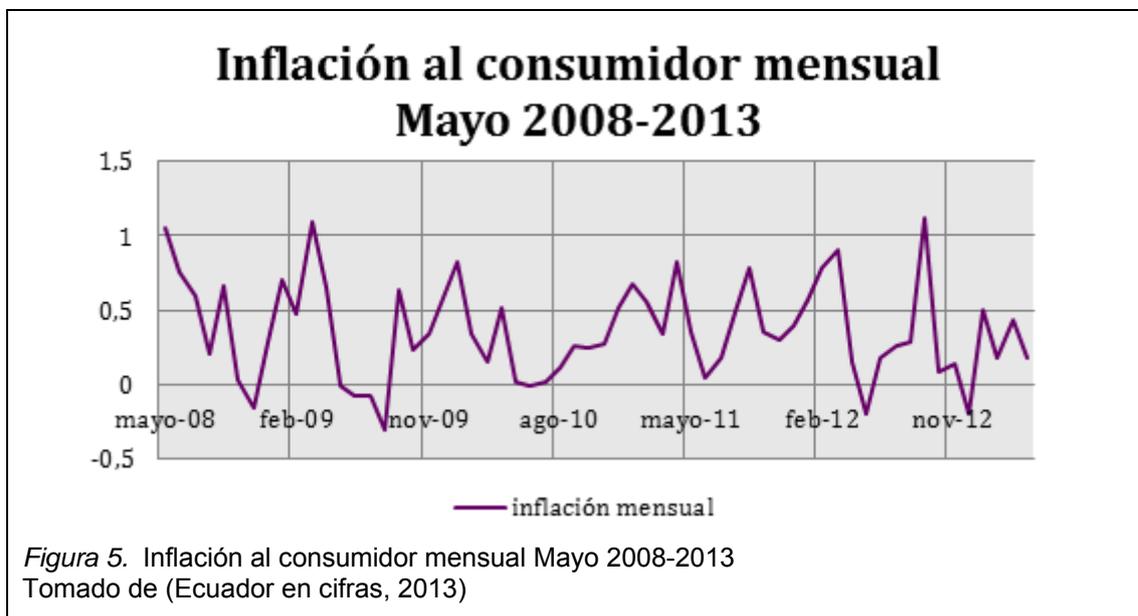
Riesgo países vecinos:

- Colombia: 126 (Mayo-2013)
- Perú: 110 (Febrero – 2013)

Inflación

Los índices de inflación nos ofrecen información importante para el análisis situacional externo, los tres tipos de inflaciones que vamos a analizar son los del consumidor, que nos da información sobre el poder adquisitivo de los consumidores, la inflación al productor que nos indica la estabilidad de precios para producir, y el IPC por productos que da razón de la competitividad de la empresa.

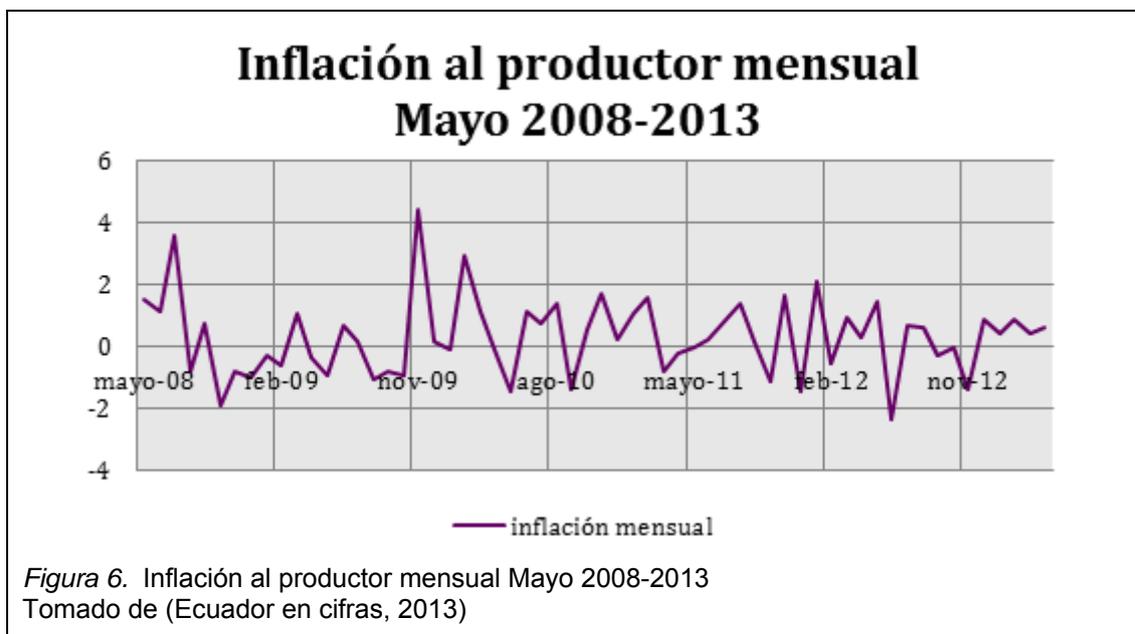
Inflación al consumidor:



La inflación al consumidor se ve bastante estable y en números muy bajos, siendo el máximo en los últimos 5 años de 1.12 puntos porcentuales en Septiembre del 2012, una inflación notablemente baja lo cual nos representa una oportunidad este índice al reflejar una economía estable y tomando en

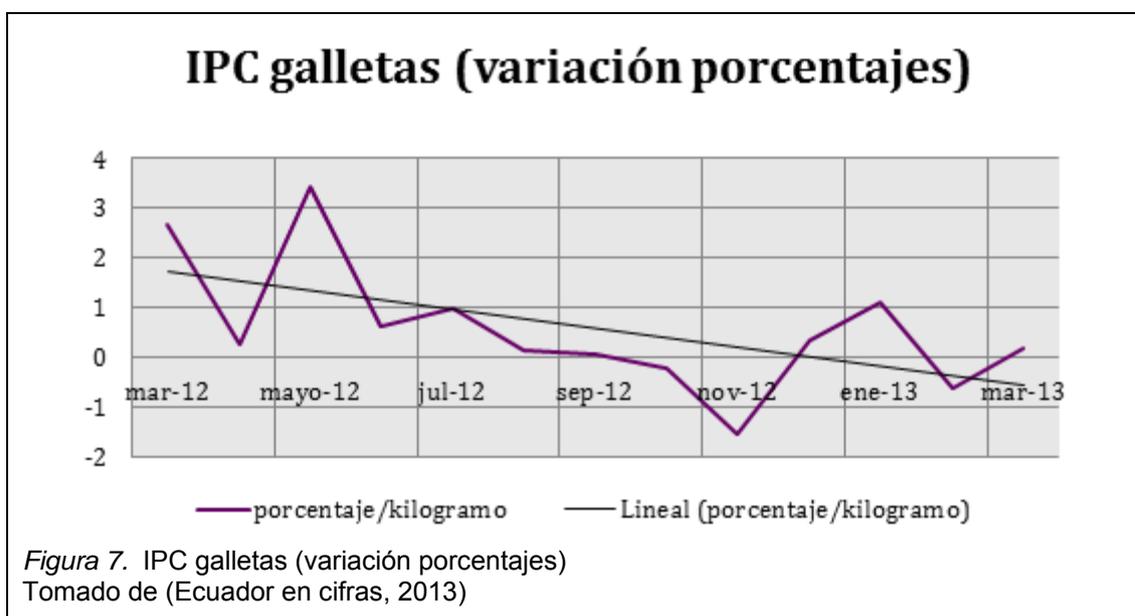
cuenta el factor del salario digno se puede plantear la hipótesis de que el poder adquisitivo promedio está en aumento, un factor positivo para nuestro producto.

Inflación al productor:



Aunque la inflación al productor es un poco más propensa a variaciones que la inflación al consumidor, esta inflación se muestra estable sobre todo en los últimos dos años en las que tuvo deflación en algunos meses, lo cual es de beneficio para la empresa. Su punto máximo se ubicó en Noviembre del 2009 con una variación positiva de 4.45 puntos porcentuales, que no representa una amenaza para la producción de galletas. Podemos plantear la hipótesis que los precios de materia prima y producción son estables y representan una oportunidad para la empresa.

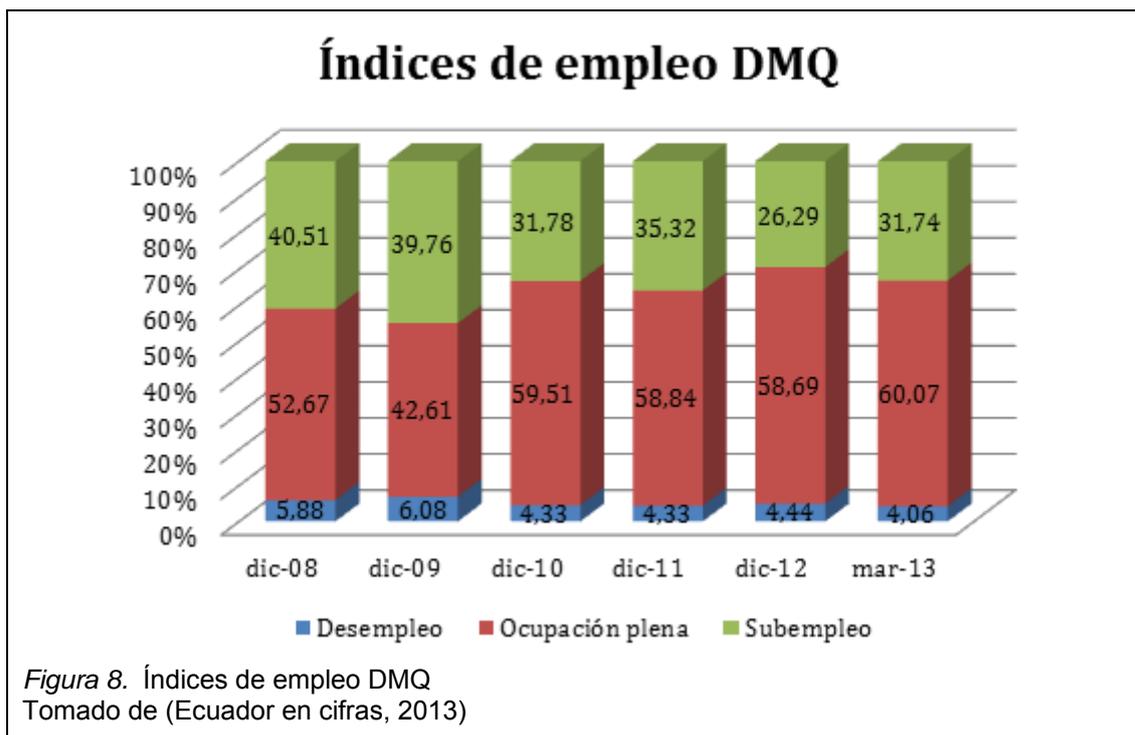
Inflación por producto: galletas



Este índice de precios al consumidor de un producto en específico es de suma importancia debido a que altas fluctuaciones de precios puede dar razón de una industria fragmentada o inestable, lo cual resta atractivo a la industria en general. En el período de tiempo estudiado las variaciones se comportan dentro de todo estables, su variación no supera los 4 puntos y cabe resaltar que su tendencia tiene pendiente negativa con lo cual podemos plantear la hipótesis que la industria es competitiva e intensa y se busca un liderazgo de precios.

Oferta laboral

La oferta laboral la vamos a calcular desde dos puntos de vista, el primero desde la perspectiva de índices de desempleo y el segundo desde la perspectiva de la población económicamente activa y sus previsiones para próximos años.



De esta figura nos interesan los índices de subempleo y desempleo pues entendemos que las personas con ocupación plena están en un trabajo estable y buscan en prioridad oportunidades de crecimiento profesional para cambiar su lugar de trabajo, de todas maneras las personas dentro del subempleo y desempleo dentro del distrito metropolitano suman el 35.8% de la población económicamente activa para puestos de bajo requerimiento técnico como labores de galletería, horneado, empaquetado, carga y demás. Para puestos administrativos la oferta sigue siendo prometedora ya que dentro de las personas con subempleo se pueden encontrar personas de título profesional.

El segundo método de análisis de la oferta laboral es por medio de la PEA.

Tabla 3. Proyección de la población económicamente activa de 12 años y mas

EDADES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
12 – 14	163.258	181.672	185.739	189.645	193.233	196.026	198.343	200.321	202.105	203.855
15 – 19	579.162	601.035	606.383	611.858	617.756	625.057	633.325	641.738	649.447	655.580
20 – 24	887.967	921.270	941.351	960.923	979.377	995.953	1.011.063	1.025.630	1.040.613	1.057.006
25 – 29	911.063	934.090	959.976	986.026	1.011.528	1.036.730	1.062.098	1.087.208	1.111.617	1.134.872
30 – 34	826.717	851.773	873.961	896.900	920.517	945.172	970.937	997.303	1.023.751	1.049.741
35 – 39	746.838	766.095	788.326	807.252	828.669	850.894	873.669	897.079	921.210	946.143
40 – 44	648.227	669.413	692.260	720.188	744.196	767.407	790.109	812.769	830.528	849.318
45 – 49	549.031	569.119	590.933	613.185	635.891	659.326	683.589	708.295	733.046	757.426
50 – 54	455.754	474.882	493.000	511.392	531.320	552.914	575.346	598.528	622.369	642.185
55 – 59	328.245	347.936	374.094	399.974	423.539	443.593	461.528	478.487	495.674	514.366
60 – 64	228.482	237.518	249.315	262.548	277.828	297.071	319.650	343.806	363.464	380.240
65 y más	350.451	363.570	382.657	402.374	422.838	443.902	465.349	487.760	511.755	537.984
TOTAL	6.675.195	6.918.374	7.137.995	7.362.263	7.586.692	7.814.042	8.045.005	8.278.922	8.505.578	8.728.715

Tomado de (UNFPA Ecuador, 2011)

Las edades promedio de la oferta laboral que vamos a buscar son entre 20 y 29 años, sumando para el 2014, donde se prevé empezar operaciones es de 2'141.000 personas, que representa el 25.17% del total de la PEA. Cabe recalcar que esta población es de del total de la PEA, es decir, rural y urbana. De igual manera nos interesa saber cual es el personal ocupado por rama de actividad.

Tabla 4. PEA proyectada total por año individual

Rama de Actividad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura, Ganadería y Caza	2.005.771	2.073.643	2.128.898	2.187.993	2.245.441	2.309.431	2.362.959	2.422.902	2.476.890	2.524.363
Pesca y criaderos	79.947	82.554	84.774	87.027	89.243	91.630	93.688	95.915	97.999	99.886
Explotación de minas y canteras	33.243	34.274	35.131	35.991	36.836	37.791	38.520	39.357	40.145	40.828
Industria Manufacturera	786.041	814.382	839.669	865.066	890.535	917.615	942.152	968.314	993.892	1.018.234
Suministro de electricidad gas y agua	27.457	28.654	29.811	30.985	32.184	33.347	34.663	35.945	37.237	38.582
Construcción	385.703	402.154	418.679	435.515	452.520	466.775	487.429	505.342	522.918	542.142
Comercio, Reparación de vehículos y efectos Personales	1.364.266	1.415.662	1.463.247	1.510.946	1.559.282	1.608.558	1.658.008	1.708.455	1.758.835	1.809.128
Hoteles y restaurantes	214.226	223.980	233.557	243.302	253.280	262.748	273.993	284.742	295.603	307.087
Transporte almacenamiento y comunicación	324.489	340.610	357.408	374.536	392.082	406.763	428.536	447.467	466.532	487.799
Intermediación financiera	55.866	58.024	60.031	62.027	64.055	66.145	68.186	70.292	72.408	74.506
Act. Inmobiliarias, empresariales y alquiler	201.351	210.433	219.319	228.292	237.488	246.355	256.509	266.350	276.331	286.782
Admin. pública y defensa, seguridad social	217.992	224.833	231.501	238.154	244.877	250.501	258.549	265.507	272.454	280.128
Enseñanza	325.909	337.566	348.469	359.381	370.432	381.256	392.980	404.489	415.992	427.749
Actividades servicios sociales y de salud	150.043	155.672	160.849	166.008	171.234	176.661	181.868	187.282	192.692	198.012
Otras actividades comunitarias sociales y personales	221.452	228.184	234.244	240.227	246.219	252.170	258.239	264.272	270.216	276.114
Hogares privados con servicio doméstico	281.439	287.750	292.408	296.812	300.984	306.296	308.726	312.291	315.433	317.374
Total	6.675.195	6.918.374	7.137.995	7.362.263	7.586.692	7.814.042	8.045.005	8.278.922	8.505.578	8.728.715

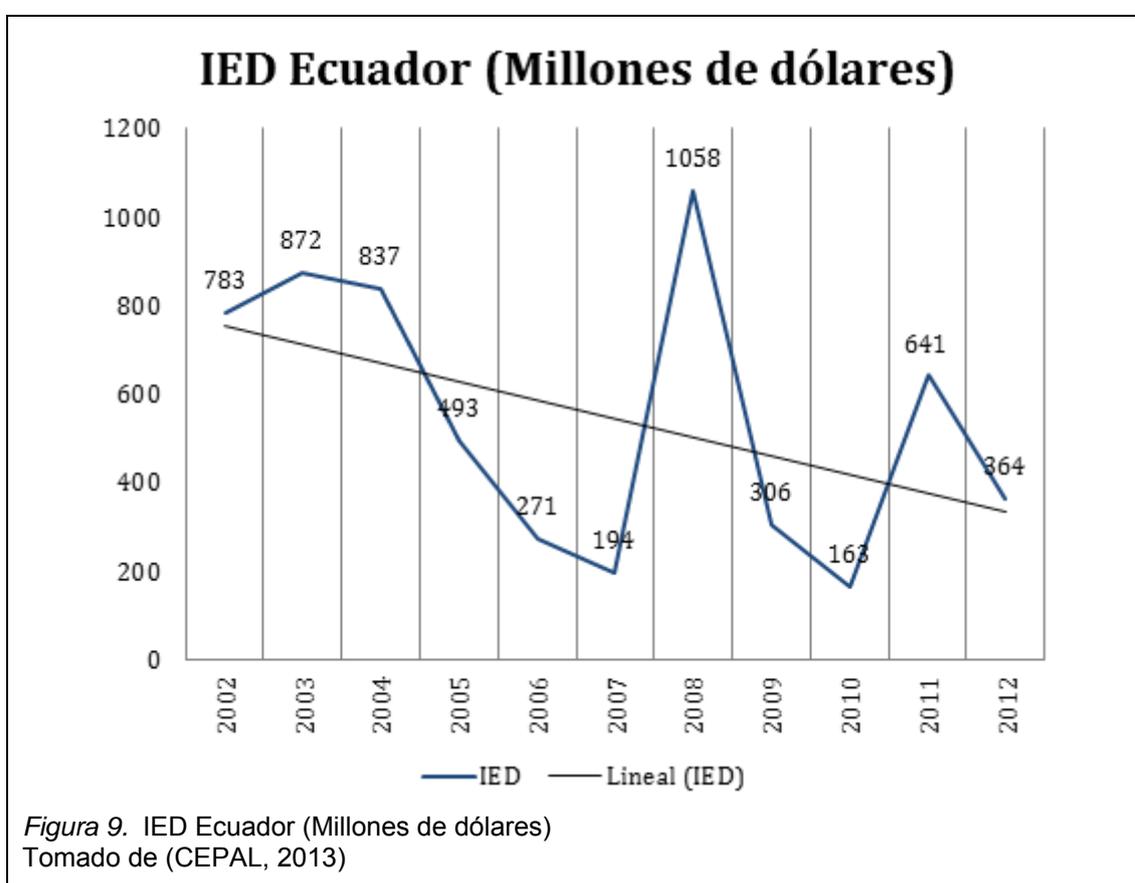
Tomado de (UNFPA Ecuador, 2011)

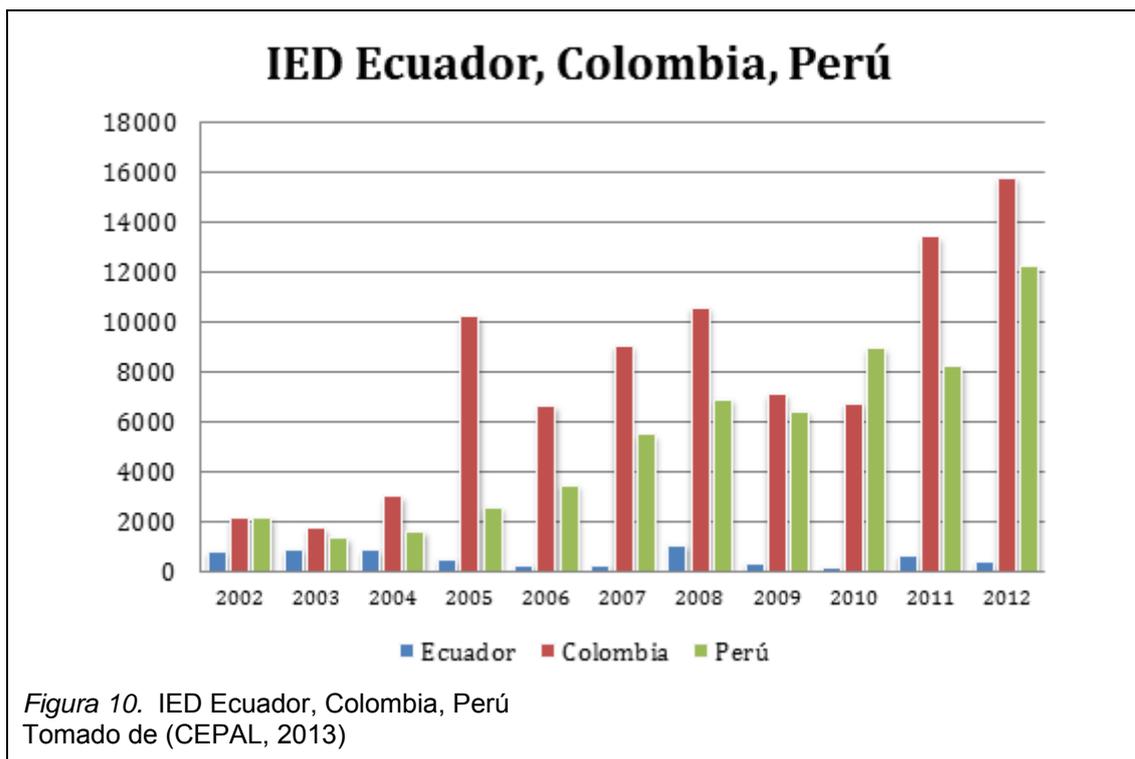
En la industria manufacturera que es a donde nuestro negocio pertenece la proyección de PEA para el año 2014 es de 993.892 personas y en simple

proporción calculada en la tabla anterior nos da un total de 250.163 personas pertenecientes a la población económicamente activa en el 2014 empleadas en la industria de manufacturas, que podemos especular va a ser la oferta laboral con la que contaremos.

Inversión extranjera directa

Los indicadores de inversión extranjera directa nos da pista sobre ambas caras de la situación económica del Ecuador en los ojos internacionales, y también nos indica barreras de entrada para inversionistas extranjeros.





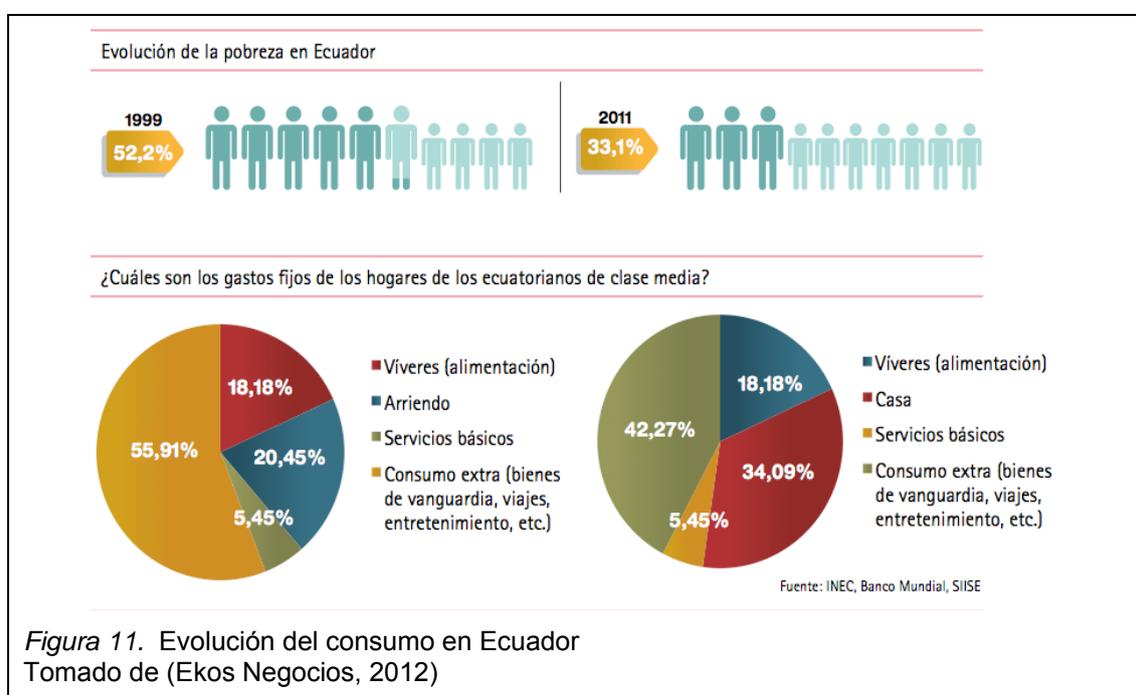
De las figuras podemos observar un fenómeno obvio que el país no ofrece una economía atractiva para la inversión extranjera directa, la cual se encuentra a la baja en la actualidad. Este fenómeno, aunque perjudicial para la economía a largo plazo, puede significar una oportunidad en el corto plazo, a partir de esto planteamos la siguiente hipótesis, para el inversionista local, la economía poco atractiva para la inversión extranjera, es un blindaje ante la entrada de nuevos competidores extranjeros, una barrera de entrada alta.

Para argumentar esta hipótesis nos fundamentamos en la segunda figura de IED con respecto a países vecinos, si a esto le sumamos el factor de riesgo país y costo de mano de obra previamente analizado queda claro que el inversionista extranjero buscará invertir su capital en Colombia o Perú.

Entorno Social

Consumo

El mercado Ecuatoriano es un mercado muy diverso puesto que debido a su pluriculturalidad cada región tiene tendencias, y gustos diferentes incluso dentro de una ciudad como Quito es evidente que el mercado del sur de Quito es muy diferente al norte y los Valles, claramente en el Sur hay un manejo mucho mayor de efectivo que en el Norte.



En esta figura podemos observar dos particularidades sobre los gastos de las personas de clase media en el país y el primero es el evidente descenso de personas pobres en el país lo cual implica mas personas con disponibilidad de compra, y segundo los gastos fijos de los hogares de clase media evidentemente un alto porcentaje de los consumos son en bienes y actividades de ocio, aún así lo que nos concierne a nosotros es que el consumo de víveres es constante en el tiempo.

Otro factor que es importante mencionar es que al disminuir la pobreza en el país significa más personas con disponibilidad de compra, más acceso a la información y por consecuencia más exigencia de los consumidores. Algunos datos que corroboran esta afirmación:

- 52% de los hogares de clase media tiene internet.
- 81,4% de los ecuatorianos están empleados.
- El promedio de crecimiento del consumo ecuatoriano es del 6% anual.
- El acceso a la información por medios como el internet y la televisión pagada crecen en un porcentaje del 122% anual.
- 54% de los hogares de clase media gastan entre \$150 y \$300 dólares en víveres. (Ekos Negocios, 2012).
- El 92% de los ecuatorianos pueden cubrir la canasta básica familiar estimada en \$589 dólares americanos. (TVN, 2012)

Uso del tiempo

Es una de las variables que nos afecta pues el giro de negocio en el corto plazo es de vender galletas, y el consumo de galletas en el consumidor se da con determinadas actividades, como después del almuerzo, en actividades sociales, previo a hacer deporte y varía dependiendo de las características del producto. Dadas las características energéticas y de ayuda para la prevención de enfermedades cardiovasculares del amaranto que es uno de los principales atributos del producto (Portal del amaranto, 2011)

El uso del tiempo en hacer deporte es uno de los factores que nos interesa, según el INEC los Ecuatorianos entre 18 y 40 años, ocupan en promedio 1.10

horas al día en hacer ejercicios, 0.9 horas en actividades sociales varias y 2.5 horas dedicadas a la lectura que pueden ser situaciones donde se habitúa a comer galletas.

Se debe tomar en cuenta también que el consumo de galletas se puede dar en horas de trabajo regulares al ser un snack ligero, barato y de fácil accesibilidad. Muchas personas comen galletas como postre y dadas las características de cada producto las comen hasta en dos veces por comidas.

Alimentos y bebidas no alcohólicas

Los lugares de preferencia de los ecuatorianos para conseguir víveres tiene la siguiente distribución

- 16% tiendas de barrio
- 27% supermercados
- 40% mercados (IDE, 2011)

Dadas las características del producto es evidente que nuestros medios de distribución serán las tiendas de barrio y los supermercados. A este acudirán el 43% de los ecuatorianos a buscar sus productos alimenticios. A esto hay que destacar que el lugar de compra, puesto que no todos los supermercados ni tiendas de barrio tienen las mismas características, es un determinante de compra.

El consumidor ecuatoriano presenta sensibilidad al precio y tiende a hacer comparaciones de precios entre marcas, la fidelización de marcas es un factor a tomar en cuenta con las marcas que ya están fuertemente posicionadas. (IDE, 2011)

Factores influyentes:

- Tipo de medio de distribución
- Cercanía al consumidor
- Marcas posicionadas
- Presentación del producto

Lugar de compra

En base al punto anterior podemos inferir la hipótesis que el lugar de compra es un determinante al momento de realizar una compra, ya sea premeditada o impulsiva, tomando en cuenta también la presentación, la penetración de marca y la calidad.

Principales atractivos a la hora de elegir su lugar de compras:

Tabla 5. Atractivos del lugar de compra Quito

	Quito - Ecuador
Calidad y frescura de las carnes	95,3
Calidad y frescura de frutas, verduras y hortalizas	95,1
Limpieza de la tienda	94,9
Rapidez en la caja	93,1
Rápida atención al solicitar algo específico	91,9
Surtido variado	91,9
Seguridad	91,7
Organización en góndola/anaquel	91,3
Precios bajos	90,3
Ubicación de la tienda	84,6
Empacadores en línea de caja	80,6
Que haya carnicería/pescadería	79,1
Estacionamiento	78,3

Tomado de (Kantar World Panel, 2012)

Como podemos observar los determinantes para la compra son la calidad y la apariencia del local, además de las comodidades que este le puede presentar como ubicación, seguridad y parqueadero. Tendremos que tener estos factores en cuenta al momento de elegir nuestros canales de distribución.

Entorno tecnológico

Los factores tecnológicos aplicables afectan directamente a nuestra producción, pues en busca de ventajas competitivas podemos implementar nuevas tecnologías para hacer mejores productos buscando economías de escala. Todos nuestros procesos productivos se ven afectados por elementos tecnológicos, debido a que son procesos industrializados. Hecho el análisis simple de la cadena de valor productiva estándar en la fabricación de galletas podemos destacar el uso de la siguiente maquinaria:

- Mezcladoras
- Cortadoras
- Hornos
- Empaquetadoras

En general esta maquinaria cuenta con tecnologías que apuntan a agregar valor a los productos, el principal objetivo de la producción es no solo alcanzar los estándares de calidad establecidos por la ley y la competencia, si no también superarlos, a raíz de esto identificamos una de nuestras principales amenazas puesto que la competencia cuenta con maquinaria de alto grado de especialización y alto nivel de valor agregado, maquinaria que no es de fácil acceso en Ecuador.

Ecuador no se caracteriza por ser un país proveedor de maquinaria aún así existen oferentes de este tipo de maquinaria en el mercado local, de todas formas se puede analizar la posibilidad de importar maquinaria de Perú.

2.1.2.2 Meso entorno

Determinantes de rentabilidad, Análisis de las fuerzas de Porter

El análisis consiste en identificar determinantes de rentabilidad dentro de la industria en base a cinco ejes de investigación, finalmente en una ponderación adaptable al mercado local podremos dar una calificación a la industria a la que pertenece el negocio.

Rivalidad entre empresas competidoras

La industria presenta síntomas de fragmentación lo cual es característico de rivalidad intensa, es notable la alta inversión de las empresas en publicidad en medios masivos ATL, puesto que hay gran variedad de segmentos y muchas de las marcas mejor posicionadas buscan atender un mercado de consumo masivo. También es notable la intensidad de la competencia en los precios puesto que la mayoría de marcas ofrecen una relación homogénea entre contenido neto y precio de venta al público mayormente la competencia basa sus estrategias en diferenciación, cada marca ofrece una variedad de productos que apuntan a diversos nichos y satisfacen diferentes expectativas, hay una notable inversión en desarrollo de nuevos productos.

Otro factor a tomar en cuenta es que los productos de la competencia cuentan con una estrategia intensa dentro de su línea de comercialización de penetración de mercado al detal, dados los segmentos atacados, la disponibilidad de los productos tiene que existir en todos los medios de distribución, desde tiendas de barrio, tiendas especializadas hasta supermercados.

Riesgo para la empresa: Alto.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Dado que las características de nuestro producto se puede considerar que se entra al mercado con un producto sustituto para las galletas tradicionales, debido a esto clasificamos a los sustitutos en dos grupos

- Galletas tradicionales
- Otros productos de panadería

En los últimos años no se ha visto una diversificación considerable de nuevas líneas de producto por parte de los líderes de mercado de galletas, las tendencias apuntan al desarrollo de productos existentes para expandir la participación de mercados, aún así la oferta de productos sustitutos existentes y el desarrollo de las mismas es extenso.

Otros productos sustitutos a considerar son la elaboración de otros productos de panadería como bizcochos, panecillos, tostadas e incluso el pan. Estos productos representan alto riesgo dentro de la industria debido a sus características similares; se comercializan generalmente en los mismos centros de distribución que se comercializan las galletas y su accesibilidad tiene similares rasgos, como el precio y en determinados casos la presentación.

De estos productos sustitutos el problema mas significativo es la tradicionalidad del consumo de estas, puesto que en la mayoría de regiones del país se acostumbra el consumo regular de pan, y en ciertas regiones existe incluso la especialización de productos tradicionales como los bizcochos, panes de yuca, buñuelos, quesadillas.

Riesgo para la empresa: Alto

Posible entrada de nuevos competidores

Para este eje de análisis es determinante saber interpretar las barreras de entrada que existen en la industria, y el nivel de riesgo al que se enfrenta los potenciales nuevos competidores directos o indirectos. Hay que tomar en cuenta que la empresa al ser nueva, se enfrenta a las mismas barreras de entrada. Entre las barreras de entrada que se han podido identificar destacamos las siguientes.

Barreras de entrada altas

- Industria fragmentada
- Marcas internacionales fuertemente posicionadas
- Alta inversión en publicidad
- Difícil posicionamiento de marca

Barreras de entrada bajas

- Moderada inversión inicial
- Estabilidad de costos de producción
- Amplitud de medios de distribución

Como se puede observar las barreras de entrada altas representan amenazas para los inversionistas nuevos, dada la intensidad de la competencia en temas de marketing y publicidad. Aunque la industria ofrezca estabilidad para la producción. En el mercado actual existen tanto competidores pequeños, medianos y empresas que representan a grandes marcas internacionales con fuerte posicionamiento global para las cuales las barreras de entrada son generalmente bajas, pero las marcas pequeñas y sobretodo innovadoras no encuentran mayores inconvenientes en encontrar un nicho donde empezar a abastecer. En términos generales especializar el producto para abastecer las necesidades de un nicho específico puede costear las necesidades de

rentabilidad, para posteriormente diversificar líneas de producto y alcanzar el crecimiento esperado.

Riesgo para la empresa: Bajo

Poder de negociación con proveedores

La principal relación comercial que se maneja en este tipo de negocios es con proveedores de materia prima, pero existen otros insumos de negocio con los cuales también se manejan relaciones comerciales con diferentes ventajas de negociación.

- Proveedores de materia prima
- Proveedores de otros insumos
- Proveedores de servicios

Poder de negociación con proveedores de materia prima

Existen dos determinantes para medir el poder de negociación con nuestros proveedores de materia prima, la escases de oferta y la estabilidad de precios y sus causas, debido a que recientemente no ha existido evidencia cuantificable de escases de materia prima y los índices de precios al productor nos muestra cifras estables se puede considerar que los proveedores no cuentan con una ventaja explícita, en sentido contrario nosotros al ser transformadores de esta materia prima y al tratarse en su totalidad de perecibles tenemos una ventaja notable de negociación. No existen factores externos que se puedan considerar como factores de cambio para el poder de negociación establecido.

Poder de negociación con proveedores de insumos

Nos referimos a insumos a los bienes que no están dentro de la receta principal del producto, es decir, todo lo que no está en la galleta. Para precisar estos

insumos son los empaques y el transporte a las respectivas líneas de distribución. En este aspecto la oferta también es amplia y el poder de negociación recae en nosotros.

Poder de negociación con proveedores de servicios

Específicamente nos referimos a aquellos proveedores que nos brindan servicios como legales, contables, publicidad y manejo de marca. Con estos proveedores nuestro poder de negociación es menor debido a que son difícilmente cuantificables si no hasta después de obtenido el servicio, por esta misma razón los precios son elevados y pre establecidos en la mayoría de oferentes con poca predisposición a negociación de los mismos.

Riesgo para la empresa: Bajo

Poder de negociación con clientes

Para poder analizar esta variable es importante saber identificar adecuadamente el tipo de cliente con el que vamos a tener el poder de negociación si bien nuestros esfuerzos de marketing van enfocados casi en su totalidad a los consumidores finales, los clientes dentro de nuestra cadena de comercialización son los medios de distribución como las tiendas de barrio, tiendas especializadas y supermercados en general.

Ya que con cada uno de estos se tiene diferentes ventajas de negociación, en general son favorables para la empresa puesto a que los canales de distribución siempre están interesados en productos innovadores que refresquen la imagen de las perchas. Por otro lado los precios de venta a distribuidores suelen ser bajos respecto a otros productos similares y los volúmenes de venta a supermercados ayudan a alcanzar economías de escala. Además se ofrecen incentivos que despiertan interés en estos clientes como sistemas de abastecimiento bajo pedidos reales y no especulativos y

financiamiento por medio de días de crédito que colaboran con la liquidez del cliente.

Otro factor importante a tomar en cuenta es la fidelidad del consumidor final, el cual tiene una alta percepción de calidad y es muy sensible a factores visuales como la presentación y la publicidad, actualmente el consumidor es altamente fiel a las marcas que consume y está satisfecho con los precios y beneficios que estas ofrecen. Existe una predisposición mas alta en mujeres que en hombres de consumir un producto con mejores beneficios nutricionales, Aún así existe una amplia gama de productos que ofertan varios beneficios y estos productos son fácilmente comparables entre si. Un cliente con una alta tasa de fidelidad y que tiene una amplia gama de productos con diversos beneficios disminuye considerablemente nuestro poder de negociación.

Riesgo para la empresa: Medio

Ponderación y análisis de las fuerzas de Porter

Tabla 6. Ponderación rivalidad empresas competidoras

Rivalidad entre empresas competidoras				
Variable	factor de ponderación	puntuación	Freq.	el valor es mayor mientras
posicionamiento de los actuales líderes	20%	7	1.4	mas fuerte sea el posicionamiento de los actuales rivales
fragmentación de la industria	10%	4	0.4	mas fragmentada sea la industria
Valor agregado del producto competidor	25%	8.5	2.125	Mayor sea el valor agregado
Inversión en publicidad de medios masivos	15%	7	1.05	menor sea el poder
Capacidad de la competencia de abastecer canales de distribución pequeños	30%	9	2.7	mayor sea nuestra capacidad
TOTAL	100%		7.675	Riesgo para la empresa

Tabla 7. Ponderación desarrollo de productos sustitutos

Desarrollo productos sustitutos				
Variable	factor de ponderación	puntuación	freq	el valor es mayor mientras
Variedad de productos sustitutos	20%	8	1.6	mayor sea la variedad
disposición del cliente por adquirir productos sustitutos	30%	8	2.4	mayor sea la disposición
incremento de productos sustitutos	25%	4	1	mayor sea la tasa
consumo tradicional de productos sustitutos	25%	8	2	mayor sea la predisposición de consumo por tradición
TOTAL	100%		7	Riesgo para la empresa

Tabla 8. Ponderación entrada de nuevos competidores

Entrada de nuevos competidores				
Variable	factor de ponderación	puntuación	freq	el valor es mayor mientras
Facilidad de desarrollo economías de escala	20%	3	0.6	mas difícil sea alcanzarlas
Inversiones para diferenciar el producto	15%	5	0.75	mayor sea la inversión necesaria
Inversiones de capital	20%	5	1	Menor sea la inversión necesaria
Dificultad en implementar procesos	15%	4	0.6	mayor sea la dificultad
Acceso a canales de distribución	10%	2	0.2	Mas difícil sea el acceso
capacidad de satisfacer un nicho	20%	5	1	es mas fácil de lograr
TOTAL	100%		4.15	Riesgo para la empresa

Tabla 9. Ponderación poder de negociación con proveedores

Poder negociación con proveedores				
Variable	factor de ponderación	puntuación	freq	el valor es mayor mientras
cantidad de proveedores	20%	2.5	0.5	menor sea el número de proveedores
poder de negociación proveedores materia prima	30%	2.5	0.75	menor sea el poder de negociación
poder de negociación proveedores insumos	25%	3	0.75	menor sea el poder de negociación
poder de negociación proveedores servicios	25%	5	1.25	menor sea el poder de negociación
TOTAL	100%		3.25	Riesgo para la empresa

Tabla 10. Ponderación poder de negociación con clientes

Poder negociación con clientes				
Variable	factor de ponderación	puntuación	freq	el valor es mayor mientras
interés en nuevos productos	20%	3	0.6	Menor sea el interés
fidelización del consumidor final	25%	8	2	menor sea la fidelización
respuesta a incentivos	25%	2.5	0.625	menor sea la respuesta a incentivos
Disposición a consumir nuevo producto	30%	5	1.5	Menor sea la disposición
TOTAL	100%		4.725	Riesgo para la empresa

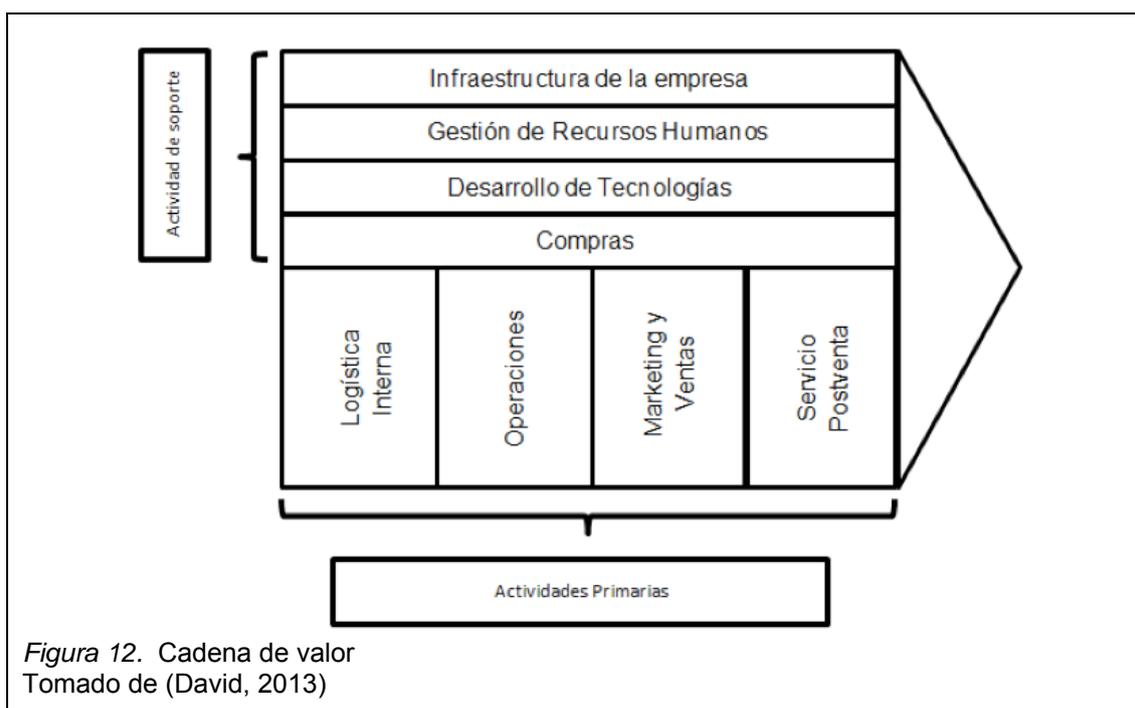
Tabla 11. Resumen de ponderaciones

Ponderaciones		
Fuerza	puntuación ponderada	Riesgo para la empresa
Rivalidad entre empresas	7.68	ALTO
Productos sustitutos	7.00	ALTO
Nuevos competidores	4.15	BAJO
Poder de negociación con proveedores	3.25	BAJO
Poder de negociación con clientes	4.73	Medio
PROMEDIO		5.36

El método de ponderación de las fuerzas de Porter, cuantifica el riesgo de la industria para una empresa e inversamente el atractivo de la misma, entre menor sea el promedio final significa menor riesgo y mas atractivo de la industria, como se había analizado en el macro entorno la industria presenta características atractivas para el nuevo inversionista y considerables barreras de entrada bajas por lo cual la industria se puede encontrar fragmentada y existe una intensa competencia pero a nivel productivo la industria es estable y apta para implementar estrategias sostenibles a largo plazo.

2.1.2.3 Micro entorno

Cadena de Valor



El análisis de la cadena de valor expuesto por Michael Porter se puede interpretar como el proceso en el que los ingresos totales y los costos totales producen valor. Determina el costo de las actividades y ayuda a identificar ventajas y desventajas, la figura nos indica como se compone una cadena de

valor típica para la mayoría de industrias las cuales suelen tener mínimas variaciones ajustadas a medida que los procesos ganan experiencia.

Actividades principales

- **Logística interna:** consiste en los procesos de recibimiento de materia prima e insumos, corresponde a todos los procesos desde recibir la materia prima y los insumos, control de calidad, almacenamiento, control de inventarios, y transporte a cadenas de producción. En caso de ser necesario en esta etapa de la cadena de valor se consideran las cadenas de frío.
- **Producción:** esta escala de la cadena se refiere a los procesos de transformación de la materia prima, estos procesos son de gran importancia por que es donde se incluye la mayor parte de valor agregado al producto final.

Incluye una cadena de procesos que contemplan el recibimiento de la materia prima en planta, la dosificación de ingredientes acorde a recetas, mezcla, amasamiento, corte, moldeado horneado, control de calidad y empaquetado del producto.

Cabe recalcar que la escala de producción es la escala mas crítica de la cadena de valor debido al alto riesgo de contaminación al que se expone cualquier ingrediente o el producto intermedio o final si no se cuenta con la infraestructura adecuada y el control de calidad debido.

- **Logística externa:** Esta escala comprende la logística que se lleva a cabo hasta que el producto llega al canal de distribución que luego hará llegar el producto al consumidor final. Incluye el correcto apilamiento de la carga, los medios de transporte y sus garantías en caso de que se

maneeje una agencia externa de distribución, la relación con canales de distribución y manejo de créditos y facturación a los mismos.

- **Comercialización y ventas:** Comprende las tareas efectuadas por el equipo de ventas y de marketing, que están a cargo de actividades de relacionarse con los canales de distribución, manejo de promociones e incentivos, imagen del producto y atractivos, eventos promocionales, exposiciones de propuesta.

Llevar consigo la propuesta de valor de la empresa, sus objetivos contemplan las relaciones sostenibles con los clientes y proveer de retroalimentación sobre la situación real del mercado.

- **Servicios Post Venta:** Un servicio completo Post venta no solo con los consumidores finales, si no también con los canales de distribución y proveedores. Un equipo de servicio Post venta que sea capaz de solucionar cualquier inconveniente y sea pro activo ante las situaciones que se pueda enfrentar en esta área. Aplicación de buen gobierno corporativo interno y una cultura organizacional con valores y morales firmes, siempre priorizando la transparencia de información.

Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** Como actividad de apoyo referente a la infraestructura se debe considerar el sano ambiente laboral que promueva el cumplimiento de objetivos, puntualidad y respeto entre los colaboradores. Infraestructura que posea las implementaciones necesarias para la producción cuidando aspectos importantes como la higiene y seguridad industrial para los colaboradores.
- **Gestión de recursos humanos:** Que mantenga como prioridad el cumplimiento con los colaboradores priorizando el capital humano.

Manteniendo políticas transparentes y formales de remuneraciones y bonificaciones, promoviendo el crecimiento profesional y aportando el crecimiento personal de los colaboradores.

- **Desarrollo tecnológico:** Esta escala de la cadena de valor debe mantener como prioridad la innovación de productos por medio de implementación tecnológica y el desarrollo de productos existentes por medio del valor agregado. Se debe mantener un constante ritmo de innovación y desarrollo de productos para adaptarse a las tendencias cambiantes sin dejar de lado el especial cuidado con la calidad.

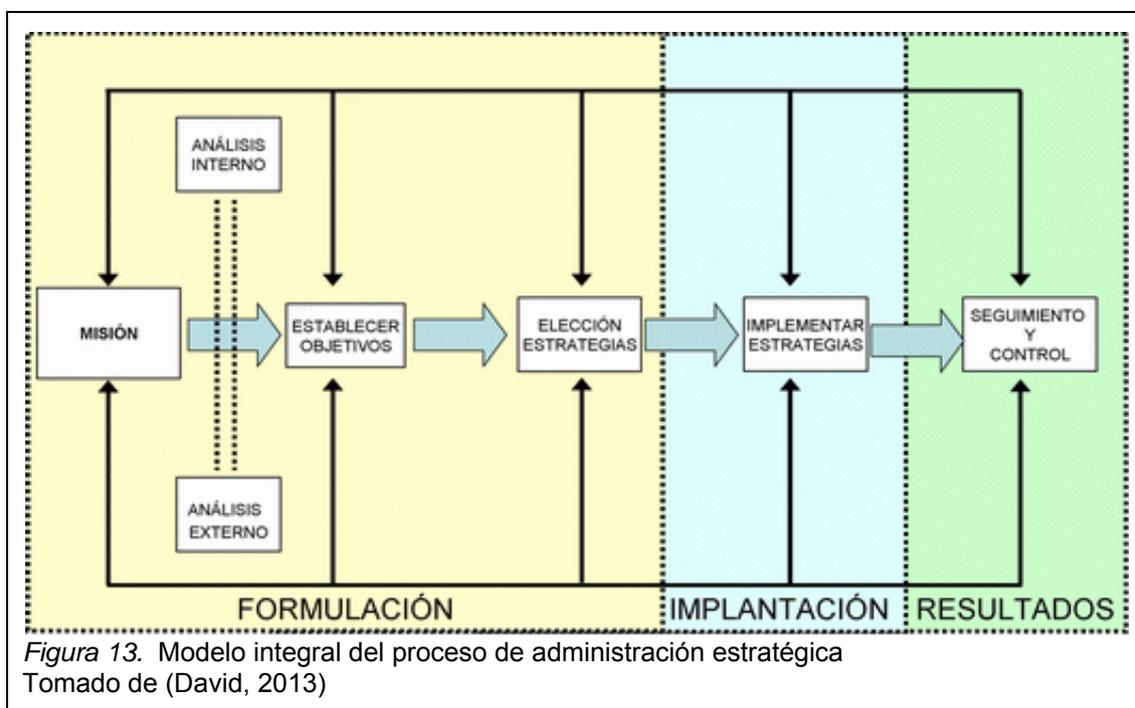
Se debe buscar por medio de la implementación tecnológica, sistemas de información q facilite la toma de decisiones en tiempo real, la recopilación y análisis de fluctuaciones de datos de las diferentes áreas de interés y que ponga a disponibilidad la información necesaria a todo el personal administrativo y operativo de manera fácil e intuitiva.

Análisis interno

“Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas” (David, 2013)

El objetivo del análisis interno o el análisis situacional interno es el de identificar tanto las competencias distintivas y ventajas competitivas como las debilidades, esta es la etapa final del análisis situacional del proyecto dado que ya se realizó el análisis del macro entorno y del meso entorno, resultando en la identificación de oportunidades y amenazas, el atractivo de la industria y determinantes de rentabilidad por medio del análisis las fuerzas de Porter. Como el análisis situacional interno es referente a un proyecto de inversión, no se posee un historial de desempeño ni un análisis previo de las fortalezas y debilidades.

Para ilustrar el objetivo secuencial del análisis situacional hacemos referencia a la siguiente figura:



Esta figura nos ilustra la integración de los análisis previamente realizados y complementan información clave para generación de estrategias en base a objetivos y la filosofía institucional.

Preguntas para una auditoría interna

Consiste en una lista de preguntas formuladas por David y es una herramienta que ayuda a determinar fortalezas y debilidades específicas de un negocio. Las respuestas positivas sugieren fortalezas y las negativas sugieren debilidades. En base a esto planteamos las siguientes fortalezas y debilidades.

El proyecto no tiene un direccionamiento estratégico.

Auditoría administrativa

- El proyecto no se ha planteado objetivos y metas estratégicas.
- El proyecto no cuenta con un plan estratégico.
- El proyecto no cuenta con un organigrama institucional.
- El proyecto no cuenta con una estructura organizacional.
- La moral de los empleados es alta.
- El proyecto no cuenta con un mecanismo de recompensas.

Auditoría de Marketing

- El proyecto no cuenta con una segmentación adecuada.
- La empresa no cuenta con posicionamiento ni participación en el mercado.
- La empresa no cuenta con canales de distribución.
- La empresa no ha realizado una investigación de mercados.
- La empresa no cuenta con una fuerza de ventas.
- No existe retroalimentación de precios y calidad.
- El proyecto no cuenta con un plan de marketing.

Auditoría financiera

- La empresa no cuenta con un análisis de indicadores financieros.
- La empresa está en capacidad de conseguir financiamiento en el corto y largo plazo.
- La empresa no tiene capital de trabajo.
- El proyecto no cuenta con políticas de pago de dividendos.
- El proyecto cuenta con buenas relaciones con los potenciales inversionistas y accionistas.

Auditoría de producción y operación

- El proyecto no cuenta con una cadena de suministro.
- El proyecto no cuenta con instalaciones, maquinaria ni oficinas.
- El proyecto no cuenta con procedimientos de control de calidad.
- El proyecto no cuenta con un proyecto de localización estratégica.
- El proyecto no cuenta con capacidad tecnológica.

Auditoría de investigación y desarrollo

- El proyecto no cuenta con instalaciones de Investigación y desarrollo.
- El proyecto no emplea empresas externas para la investigación y desarrollo.

- El proyecto no cuenta con personal calificado para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo.
- No existen políticas de asignación de recursos para un departamento de investigación y desarrollo.

Auditoría de sistemas de información gerencial

- El proyecto no tiene implementados sistemas de información.
- No existe un departamento dedicado al manejo e implementación de sistemas de información.
- El proyecto no cuenta con una base de datos manejada por sistemas de información.
- No se han implementado capacitaciones ni talleres para la utilización de sistemas de información.

Las preguntas definidas por David nos indican las posibles debilidades y fortalezas del proyecto, al estar este en etapa de investigación o nacimiento es notable que tiene varias debilidades y casi ninguna fortaleza que se pueda considerar competencia distintiva.

2.2 LA COMPAÑÍA Y MODELO DEL NEGOCIO

2.2.1 Modelo de negocio

Consiste en producir y posteriormente comercializar galletas con diferenciadores específicos que brinden competitividad en la industria, se explotará los potenciales únicos del ingrediente principal, la harina de amaranto. Se presentará el producto al mercado bajo el nombre de "Mikuna" que será el nombre comercial y marca. El producto será ofertado en canales

de distribución donde el mercado objetivo se sienta atraído a realizar la compra y mediante los esfuerzos de marketing, lograr un posicionamiento y participación de mercado en el mediano plazo.

2.2.2 Estructura legal

La empresa será constituida legalmente e inscrita en la super intendencia de compañías como una compañía de razón limitada que la conformará inicialmente, según la ley de compañías, un número de socios no menor a 2 y no mayor a 15. Esta compañía ejercerá sus funciones bajo los reglamentos y leyes vigentes establecidas en la ley de compañías y la constitución de la república.

Los socios que conforman la empresa formarán la junta general de socios, la cual deberá reunirse de manera obligatoria una vez al año ordinariamente para analizar el estado de la empresa y decidir el destino del capital. Los socios están en capacidad de reunirse un número ilimitado de veces a manera de junta extraordinaria. Acorde a las disposiciones de la ley de compañías y la super intendencia de compañías el capital mínimo para constituir la empresa es de \$400.00 dólares americanos.

2.2.3 Filosofía institucional

Tomamos a la filosofía institucional al compromiso y postura que tenemos como organización frente a la sociedad que nos permite dar marcha el proyecto y formar parte del sistema económico, es el marco referencial el cual da nacimiento a la declaración de visión y misión de la empresa.

Misión

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue de una organización de otras empresas similares. (David, 2013)

“Existimos para generar experiencias de consumo atractivas y diferentes con productos alimenticios hechos a base de ingredientes no convencionales, colaborando con la sociedad y los pequeños productores nacionales priorizando el cuidado del medio ambiente, el sano ambiente laboral y los intereses de nuestros accionistas.”

Visión

Una declaración de visión debe responder una pregunta fundamental. ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2013)

“Lograremos ser una opción de consumo entre la oferta saludable para el 2017, con una imagen corporativa sólida y constante innovación dentro de las líneas de producto.”

Valores corporativos

Nos guiamos por nuestro sentido de ética y valores que nos permiten actuar dentro del marco social en el que nos desenvolvemos, los cuales valoramos como objetivos institucionales:

- Respeto: a todo individuo y organización con la que interactuamos, resaltaremos valores como la puntualidad, la cordialidad y el servicio.
- Tolerancia: a todo individuo y organización con la que interactuamos, sin importar su direccionamiento filosófico o ideológico, siempre que se busque el bien de la sociedad, se le tratará con tolerancia y respeto.
- Inclusión: tenemos claro la importancia del servicio social y actividades de inclusión social, inclusive la inclusión pluricultural dentro de nuestro equipo de trabajo.

- Superación: tanto la personal como la profesional, estamos dispuestos a apoyar e incentivar la realización de cada individuo.
- Responsabilidad: tanto profesional como social, tomar responsabilidad por toda acción realizada por cada individuo que pertenece a la organización y responder como organización ante la sociedad.

2.3 ANÁLISIS FODA

Tabla 12. Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Asesoramiento familiar experto en la industria: Se cuenta con el asesoramiento profesional de un familiar con mas de 15 años de experiencia en la industria.	O1	Barreras de entrada bajas para productos especializados: Los especializados en beneficios nutricionales y producción local tienen acogida e impulso del gobierno.
F2	Apoyo financiero familiar: Se puede contar con una contribución familiar de \$35,000.00 para la inversión inicial a plazos que se acomoden al interés de la empresa	O2	Tendencia por contenidos nutricionales: Las tendencias indican que las personas están cada vez mas preocupadas por el contenido nutricional de los productos que consumen.
F3		O3	Precios estables: Los precios de materias primas en la industria se mantienen estables a través del tiempo
F4		O4	Nicho de mercado de amplio volumen: Los nichos identificados como potenciales son personas adultas, que le brindan importancia a su salud ó con intolerancia al gluten.
F5		O5	Crecimiento de la industria: La industria actualmente mueve mas de \$600 millones de dólares anuales, y sigue en crecimiento lo cual presenta un ambiente sano para invertir.
F6		O6	Existen varios canales de distribución: Actualmente los canales de distribución se diversifican de manera acelerada y se puede ofertar productos en lugares innovadores y atractivos.
F7		O7	Industria fragmentada: Actualmente la industria se encuentra altamente fragmentada con marcas fuertemente posicionadas, no se puede atender a varios nichos con el mismo producto.
F8		O8	Precios de la competencia: Los precios se mantienen relativamente homogéneos entre la competencia directa e indirecta, señal de que es una industria madura.
F9		O9	Barreras de entrada bajas para productos especializados: Los especializados en beneficios nutricionales y producción local tienen acogida e impulso del gobierno.

Como se puede observar se han encontrado pocas fortalezas en relación a la cantidad de debilidades evidentes en la situación actual del proyecto, es por esto que se enfocarán las estrategias en aprovechar las oportunidades y convertir las debilidades en fortalezas.

Debilidades		Amenazas	
D1	Desconocimiento de marca y falta de producto: La marca no tiene un posicionamiento ni participación ni un producto con el que pueda empezar a competir	A1	Cruce de créditos: existe dificultad al momento de encontrar equilibrio en los créditos otorgados por proveedores y canales de distribución lo cual es determinante para la liquidez.
D2	Inexistencia de alianzas estratégicas: con proveedores y canales de distribución	A2	Canal de distribución para generar rotación: Uno de los determinantes de compra es el canal de distribución, se depende del canal para encontrar una buena posición en percha y llamar la atención del cliente.
D3	Falta de personal: No se cuenta con personal para la implementación del proyecto ni en el desarrollo de productos.	A3	Competencia cuenta con maquinaria especializada: La competencia posee actualmente maquinaria altamente especializada para atender segmentos masivos y para desarrollar nuevos productos.
D4	Inexistencia de capacidad productiva: No se cuenta con una planta de producción ni maquinaria.	A4	Volúmenes de producción: Para conseguir un canal de distribución de alcance masivo como supermaxi se debe contar con la capacidad de abastecer volúmenes grandes.
D5	Falta de base de datos: No se posee una base de datos de clientes ni un canal de retroalimentación que mantenga en contacto las inquietudes del cliente.	A5	Preferencia por productos sustitutos: A pesar de que existen tendencias por el cuidado del contenido nutricional, en segmentos más sensibles al precio existe una preferencia por sustitutos especialmente por el pan que es un producto altamente consumido en el país.
D6	Inexistencia de capital: No se cuenta actualmente con capital para implementar el proyecto.	A6	

Tabla 13. Cruce de factores:

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>FO</p> <p>F1/O1: Se aprovechará la oportunidad que ofrece la industria conjuntamente con la asesoría profesional para generar un producto potencialmente rentable.</p> <p>F2/O3/O5: Se aprovechará la ventaja financiera de utilizar financiamiento familiar en una industria atractiva financieramente que nos brindará oportunidades de pagar los pasivos a corto y mediano plazo</p> <p>F1/F2/O9: la industria presenta barreras de entrada bajas por lo que con las fortalezas presentes para el proyecto se puede generar un producto altamente especializado que sea difícil de copiar por la competencia.</p>	<p>DO</p> <p>D1/D4/O2/O4: Generar un producto y una marca que atienda las necesidades y expectativas de un segmento específico</p> <p>D2/O3/O6: Generar relaciones saludables con los proveedores y canales de distribución, conseguir créditos y espacios óptimos en los canales donde el segmento se sienta atraído.</p> <p>D4/O5/O8: Implementar una planta con la capacidad productiva que abastezca el crecimiento de la industria</p> <p>D3/O1: Contratar personal y capacitarlo para poner en marcha el plan productivo, con la asistencia de la asesoría</p> <p>D5/D1/O8: Por medio de los canales de difusión de marketing como las ferias gourmet y gastronómicas empezar a recolectar datos de los clientes interesados, también por medio de redes sociales y buscar tendencias entrede las inquietudes del cliente.</p> <p>D6/O1/O9: Generar un plan financiero que cubra y optimice todos los costos de la inversión inicial buscando la rentabilidad en el corto plazo.</p>

Amenazas	<p>FA</p> <p>F1/A2: El asesoramiento nos ayuda a enfrentar las negociaciones y saber explotar nuestro poder de negociación.</p> <p>F2/A4: El financiamiento nos permite aprovechar mejor el capital obtenido mediante deuda para alcanzar mejores volúmenes de producción.</p>	<p>DA</p> <p>D2/A1/A2: Generar una relación saludable con los proveedores y canales de distribución para obtener un tiempo de créditos que garanticen la liquidez de la empresa.</p> <p>D4/A3/A6: Implementar un plan de producción con maquinaria especializada que sea capaz de abastecer las demandas del mercado y de la industria.</p> <p>D1/A4: Atender con un producto especializado a un nicho insatisfecho que sea financieramente atractivo para el proyecto y empezar a penetrar en el mercado fragmentado como una marca innovadora y saludable.</p> <p>D1/D2/D5/A5: Generar interés en segmentos específicos en el consumo de un producto con mejores beneficios nutricionales y buen sabor por medio de un plan de esfuerzos de marketing enfocados correctamente.</p>
----------	---	---

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Asesoramiento familiar de experto en la industria	0.06	4	0.24
Tendencia por contenidos nutricionales	0.1	3	0.3
Precios estables de materias primas	0.05	3	0.15
Amplio volumen de nichos	0.08	1	0.08
Crecimiento de la industria	0.05	2	0.1
Varios canales de distribución	0.05	3	0.15
Precios homogéneos de la competencia	0.03	3	0.9
Barreras de entrada bajas	0.09	3	0.27
Apoyo financiero familiar	0.09	4	0.36
SUBTOTAL			1.5
AMENAZAS			
Cruce de créditos	0.04	2	0.08
Dependencia del canal de distribución	0.08	1	0.08
Maquinaria competencia	0.04	3	0.12
Industria fragmentada	0.08	3	0.24
Preferencia por productos sustitutos	0.1	1	0.1
Volúmenes de producción necesarios para abastecer los canales de distribución	0.06	2	0.12
SUBTOTAL			0.74
TOTAL	1.0		2.48

La Matriz EFE nos indica la situación externa y que tan influyente es en el desempeño, en base a los factores de éxito identificados como oportunidades y amenazas, en total podemos observar que el puntaje final es de 2.48 que está apenas por debajo de la media.

“La clave de la matriz de evaluación de los factores externos, consiste en que el valor ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas” (Planeacion Estrategica, 2009). En este caso la ponderación total de las oportunidades es de 1.5 y la de amenazas es 0.74 lo cual indica un ambiente favorable para la empresa.

Tabla 15. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
SUBTOTAL			0.0
DEBILIDADES			
Desconocimiento de marca y falta de producto	0.2	1	0.2
Inexistencia de alianzas estratégicas	0.15	2	0.3
Falta de personal	0.1	2	0.2
Inexistencia de capacidad productiva	0.25	3	0.75
Inexistencia de base de datos	0.1	2	0.22
Inexistencia de capital	0.2	2	0.4
SUBTOTAL			2.07
TOTAL	1.0		2.07

La matriz EFI trata de determinar si las fortalezas internas son favorables o desfavorables, como es obvio las fortalezas del proyecto al ser inexistentes son desfavorables, siendo las debilidades de la empresa las que se llevan el total de la ponderación.

A pesar de que los resultados son considerablemente desfavorables para la empresa se propone generar estrategias con la finalidad de contra restar estos factores y convertir algunas de las debilidades en fortalezas y construir en base a esos cimientos una estructura organizacional firme que sea capaz de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de manera eficiente.

Tabla 16. Matriz Interna Externa IE

	Fuerte (3.00 – 4.00)	Promedio (2.00 – 2.99)	Débil (1.00 – 1.99)
EFE = 2.48			
EFI = 1.55			
Alto (3.00-4.00)	I	II	III
Medio (2.00 – 2.99)	IV	V	VI
Bajo (1.00 – 1.99)	VII	VIII	IX

La matriz IE busca relacionar de manera objetiva los factores externos versus los factores internos y ubicar gráficamente al producto. Acorde a los resultados obtenidos por las matrices EFE (2.48) y EFI (2.07) y el cruce entre ambas el producto ha caído en el cuadrante V, podemos observar las acciones recomendadas a tomar según el cuadrante en que hayan sido ubicados el producto.

Tabla 17. Matriz Interna Externa

INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER	INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE PARA MEJORAR
INVERTIR SELECTIVAMENTE PARA CONSTRUIR	DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	COSECHAR O DESINVERTIR
DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS	COSECHAR	DESINVERTIR

Tomado de Universidad Andina del Cusco, 2011

La matriz sugiere que se desarrolle selectivamente para mejorar. Esto esencialmente por que el proyecto cuenta con escasas fortalezas actualmente, debido a esto es obvio que las estrategias deben ser agresivas y objetivas con la finalidad de que al momento de implementar el proyecto obtener ventajas competitivas sobre la competencia, suprimir las debilidades a un mínimo y

poder aprovechar eficientemente las oportunidades al mismo tiempo que se enfrenta a las amenazas de la industria.

Matriz de la gran estrategia



De manera general Mikuna es una marca nueva sin posicionamiento ni participación de mercado por lo que se considera que competitivamente es débil, a pesar de contar con un producto prometedor dentro de la oferta actual, aún así la industria y el mercado al que pertenece si presenta claros signos de crecimiento rápido y constante lo cual ubica a Mikuna en el segundo cuadrante.

Las primeras opciones a considerar estrategias que permitan crecer a Mikuna a un ritmo mas acelerado que el del mercado, con una penetración intensa del mercado fragmentado sin dejar de lado el desarrollo de mercado y de producto y sus debidas integraciones.

Desarrollo de mercado

Puesto que la marca Mikuna es desconocida en el mercado se busca de primera mano ofertar un producto nuevo e innovador a un segmento existente.

Se busca penetrar en nichos que son ampliamente diferenciables que actualmente están insatisfechos, agregando nuevas dimensiones de producto en comparación con la oferta ya existente, con un empaque atractivo y beneficios nutricionales superiores.

Penetración de mercados mediante la diferenciación

Al ser esta una industria fragmentada con marcas internacionales fuertemente posicionadas en segmentos de consumo masivos, es razonable penetrar nichos de mercado específicos que se encuentren actualmente insatisfechos. Es importante que el estilo tanto del producto como del mensaje transmitido apunten en dirección a las tendencias de consumo, como la investigación de mercados lo muestra hay un mayor interés por comprar un producto que ofrezca mayores beneficios nutricionales.

Exaltar los beneficios que ofrece el producto por sobre los de la competencia indirecta y que diferencia a Mikuna de su competencia directa. Por medio de los esfuerzos de marketing intensivos y un plan de publicidad enfocado a transmitir el mensaje adecuado a las personas que conforman el nicho se trata de penetrar un nicho para en el corto plazo obtener ya una participación de mercado.

Penetración de mercado por medio de alianzas estratégicas

Es una de las estrategias mas atractivas puesto que una alianza estratégica exitosa puede catapultar una marca nueva, mediante alianzas con los proveedores y los canales de distribución especialmente se puede lograr obtener mejores puestos en percha donde el producto se vuelve mas atractivo, se puede promocionar que dentro de la receta se utiliza materia prima de un determinado proveedor cuya materia de excelente y reconocida calidad.

Una alianza estratégica potencial es con las principales cadenas de autoservicios que atienden actualmente al segmento de personas que

deseamos consuman Mikuna, es decir Supermaxi y Megamaxi, con una capacidad productiva que abastezca estos canales de distribución podemos penetrar el mercado de una manera eficiente y en el corto plazo.

Generación de estrategias

El listado de objetivos busca determinar las necesidades actuales del proyecto y el camino a seguir para cumplir estos objetivos, en primera instancia hay un objetivo general que relaciona la visión de la empresa con las capacidades reales de la misma. Y un conjunto de objetivos específicos cuyo cumplimiento marcan el camino para lograr el objetivo general.

Tabla 18. Estrategias y políticas

Objetivo General	Colocar en el mercado una alternativa de consumo saludable en el mercado de galletas
Estrategia	Implementar el plan de negocios “Producción y comercialización de galletas hechas con base de harina de amaranto”
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una investigación de la industria • Se realizará una investigación de mercados • Se constituirá una empresa limitada legalmente • Se implementará una estructura organizacional • Se implementará un plan de marketing • Se implementará un plan de operaciones • Se implementará un plan financiero
Objetivo Específico	Generar un producto que atienda las necesidades de un nicho de mercado insatisfecho
Estrategia 1	Identificar los segmentos potenciales de mercado a ser atendidos
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se investigará el comportamiento del mercado sus tendencias y características • Se segmentará el mercado
Estrategia 2	Seleccionar un mercado objetivo
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • En base a la segmentación de mercado se seleccionará un mercado objetivo atractivo y rentable para la empresa.
Estrategia 3	Generar un producto que consiga el interés del consumidor
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se generará una receta en cuyo ingrediente principal sea la harina de amaranto • Se desarrollará un producto con beneficios nutricionales superiores
Estrategia 4	Generar una marca que brinde confianza al consumidor
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se generará una marca en base a los motivadores de los clientes • Se generará un plan de marketing y un plan de publicidad

Objetivo Específico	Generar fortalezas mediante las relaciones con proveedores y canales de distribución
Estrategia 1	Determinar proveedores
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Con el desarrollo de la receta se determinará cuales son las necesidades de materias primas e insumos necesarios • Se determinará de todos los ofertantes cuales se apegan mas a las necesidades del producto e intereses de la empresa. • Se determinará que proveedores de servicios se requiere para el funcionamiento de la empresa
Estrategia 2	Determinar los canales de distribución
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se investigará cuales son los canales mas atractivos para el cliente • Se investigará cuales son los canales mas atractivos para la empresa • Se determinará los potenciales canales de distribución
Estrategia 3	Contactar proveedores y canales de distribución
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se contactarán los proveedores y canales de distribución
Estrategia 4	Generar fortalezas mediante alianzas estratégicas
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la negociación se buscará alianzas estratégicas para impulsar y apalancar la marca • Mediante la negociación conseguir créditos que sirvan para mantener una constante liquidez de la empresa.

Objetivo Específico	Montar una planta de producción
Estrategia 1	Generar un plan de operaciones
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se investigarán las necesidades de maquinaria, insumos, indumentaria para la producción • Se investigarán técnicas de fabricación y se seleccionará la mas óptima • Se investigará y desarrollarán un plan de procesos productivos necesarios.
Estrategia 2	Localizar la planta
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará un estudio técnico sobre las necesidades de planta para producir las galletas • Se determinará una localización geográfica que nos permita generar fortalezas.
Estrategia 3	Montar la planta
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se buscará la mejor opción de planta y se firmará un contrato de arriendo con el propietario • Se cotizará y se comprará la maquinaria que se apegue a las necesidades productivas de la empresa • Se realizarán adecuaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa • Se comprará toda la indumentaria e insumos necesarios para la producción

Objetivo Específico	Conseguir personal administrativo y operativo y generar una estructura organizacional
Estrategia 1	Determinar las necesidades de personal
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinará el personal operativo necesario para operar la planta y la maquinaria • Se determinará el personal administrativo necesario para el funcionamiento de la administración de la empresa
Estrategia 2	Buscar potenciales socios
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • En base a las necesidades administrativas se buscarán potenciales socios que estén interesados en el proyecto que generen confianza y tengan seriedad • Se buscará la integración del familiar que asesora el proyecto dentro de la empresa en uno de los cargos administrativos
Estrategia 3	Contratar el personal
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez llenadas las plazas de los socios activos dentro de la empresa, hacer públicas las necesidades de la empresa de personal mediante medios tradicionales de clasificados. • Se contratará al personal más apto para cada una de las plazas de trabajo disponibles
Estrategia 4	Capacitar al personal
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se capacitará al personal en el manejo de la maquinaria y los procesos productivos.

Objetivo Específico	Penetrar el mercado
Estrategia 1	Generar una marca
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se investigarán los comportamientos del mercado objetivo • Se investigarán los motivadores del mercado objetivo en base a sus necesidades • Se investigarán las tendencias, fidelidad, y preferencia por sustitutos del mercado objetivo
Estrategia 2	Generar un plan de marketing y publicidad
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • En base a los resultados se generará un plan de marketing • En base a los resultados se generará un plan de publicidad que se apegue a las capacidades reales de la empresa
Estrategia 3	Impulsar la marca
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementarán los planes de marketing y publicidad • Se mantendrá un control cercano del desempeño de los planes implementados • Se generarán constantemente innovaciones dentro de los planes para mantener el impulso de la marca en el corto plazo

Objetivo Específico	Implementar un plan financiero que vele por la rentabilidad de la empresa
Estrategia 1	Determinar el punto de equilibrio
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinará en torno a las capacidades productivas y el costo de producción el punto de equilibrio
Estrategia 2	Identificar una curva de demanda
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificará una curva de demanda en base a los conocimientos del mercado • Se buscará por medio de las capacidades productivas y la demanda real de mercado si se puede lograr un punto de equilibrio para la producción
Estrategia 3	Proyectar crecimiento y desempeño en el tiempo
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se proyectará un crecimiento real de la empresa en el tiempo y se verá la rentabilidad potencial de implementar el proyecto
Estrategia 4	Generar políticas financieras
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante los resultados y si el proyecto resulta financieramente rentable, se generarán políticas que permitan optimizar la rentabilidad de la empresa a medida que penetra el mercado y crece en el corto mediano y largo plazo.

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados compone la “identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas” (Malhotra, 2008)

La investigación se la realiza con el objetivo de determinar la factibilidad de implementar el plan de negocios, incluyendo los factores externos e internos que representan riesgo para el funcionamiento del proyecto y finalmente determinar si los objetivos son realizables y el contexto puede ser alineado con la filosofía institucional planteada.

El fondo del proyecto consiste en ofrecer una alternativa de consumo saludable en el mercado de productos alimenticios, realizar esta investigación brindará aportes importantes como los comportamientos del mercado objetivo, aportará información valiosa sobre el cliente potencial y otros segmentos que pueden ser atendidos en el futuro, llegar a conocer las expectativas, exigencias y gustos del cliente potencial.

El fin de la investigación y la implementación del proyecto pueden brindar su aporte a la sociedad ofreciendo una alternativa saludable a los consumidores y a las personas que padecen de una condición en la que no pueden consumir gluten, siendo la harina de amaranto el ingrediente principal y uno de los principales atributos. (Amarantum, 2008)

3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.2.1 Segmentación

La segmentación es el paso previo para la selección del mercado meta, en el cual vamos a dividir al mercado en segmentos que pueden ser potencialmente atractivos para la empresa, la división se realiza en base a variables que influyen en el comportamiento del cliente y que serán determinantes para definir los esfuerzos de la mezcla de marketing, dentro de cada variable de segmentación se incluyen a su vez criterios de micro segmentación, la mezcla de estos criterios conforman un nicho. Las variables y criterios que utilizamos para la segmentación del mercado son:

Geográficas

- Sector donde vive
 - Norte de Quito
 - Cumbayá
 - Centro, Sur de Quito
 - Valle de los Chillos

Demográficas

- Edad
 - 18 – 25 años
 - 25- 35 años
 - 35 – 55 años
- Sexo
 - Hombres y mujeres

Psicográficas

- Nivel socio económico
 - A, B, C+
 - C-
 - D

- Estilo de vida
 - Activos
 - Cuidan su figura, hacen dieta
 - Sedentarios
 - Intolerantes al gluten

Conductuales

- Beneficios esperados
 - Buscan beneficio nutricional
- Actitud al producto
 - Prefieren el sabor sobre el contenido nutricional
- Lugar de compra
 - Tiendas de barrio
 - Mini market
 - Farmacias
 - Supermercados

Ocasión

- Ocasión de compra
 - En el trabajo
 - Entre comidas
 - Reuniones sociales

Cabe recalcar que debidas a las características del producto y uno de los principales atributos las personas intolerantes al gluten es un nicho al que el producto siempre le va a ser atractivo. La segmentación queda definida en la siguiente tabla.

Tabla 19. Segmentación

Variables		Segmentos									
		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Segmento 6	Segmento 7	Segmento 8	Segmento 9	Segmento 10
Geográficas											
Sector donde viven	Norte	✓	✓	✓	✓		✓				✓
	Cumbayá, Tumbaco	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓
	Centro, Sur								✓	✓	
	Valle de los Chillos								✓	✓	
Demográficas											
Edad	18 - 25										
	25 - 35			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	35 - 55	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sexo	Hombres y mujeres	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Psicográficas											
NSE	A, B, C+	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	C-								✓	✓	
	D									✓	
Estilo de vida	Activos	✓					✓	✓	✓	✓	
	Hacen dieta, cuidan su figura		✓				✓	✓			✓
	Sedentarios			✓							
	Intolerantes al gluten		✓		✓	✓					✓
Conductual											
Beneficios esperados	Buscan beneficio nutricional		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Actitud al producto	prefieren sabor por sobre contenido			✓		✓					
Lugar de compra	Tiendas de barrio					✓			✓	✓	
	Mini Markets	✓		✓	✓	✓					✓
	Farmacias	✓	✓		✓						✓
	Supermercados								✓		
Ocasión											
Ocasión de consumo	Trabajo			✓							
	Entre comidas		✓	✓		✓				✓	✓
	Reuniones sociales				✓				✓		✓

3.2.2 Selección del mercado objetivo

Los segmentos que se han identificado anteriormente son una aproximación de cómo interactúan las actitudes cualitativas y cuantitativas de los potenciales clientes con los beneficios que ofrecen las galletas hechas a base de harina de amaranto, los segmentos no son homogéneos entre si, y por ende las estrategias de marketing y posicionamiento no funcionan de manera homogénea entre todos los segmentos previamente discutidos, por este motivo es que se selecciona un mercado meta al cual se van a enfocar los esfuerzos de marketing.

Esta selección se la realiza buscando características dentro del segmento que sean atractivas para la empresa en torno a que el producto tenga mayores probabilidades de satisfacción completa para el cliente. Para determinar que segmentos son mas atractivos para la empresa nos fijamos en las siguientes características

- **Mensurables:** El tamaño y el poder de compra del segmento debe ser medible.
- **Accesibles:** Debe ser posible llegar y servir eficazmente al segmento.
- **Sustanciales:** Deben ser lo bastante grandes o rentables como para servirlos.
- **Diferenciables:** Deben poder distinguirse conceptualmente y responder de manera diferente a los incentivos de la mezcla de marketing.

A continuación ponemos en contexto todas las segmentaciones analizadas, para realizar la selección usaremos el método de ponderación similar al utilizado en la matriz de ubicación de planta. En donde se otorga una

calificación entre 1 a 5 a cada segmento acorde a su potencialidad en cada característica que se considera atractiva para la empresa.

Tabla 20. Ponderación de selección del segmento de mercado

Segmento	Mensurable	Accesible	Sustancial	Diferenciable	Total
Peso	25%	30%	30%	15%	100%
S1	4	4	4	3,5	3,9
S2	3	4,5	3,5	4,5	3,8
S3	2	3,5	2	3	2,6
S4	2	4	4	5	3,7
S5	2	3,5	4	5	3,5
S6	4	4	3	4	3,7
S7	4	4	4,5	4	4,2
S8	4	3	2,5	4	3,3
S9	3,5	2,5	2	4	2,8
S10	3,5	4	4,5	4	4,0

Según el análisis realizado podemos escoger dos mercados meta que resultan poseer las características mas atractivas para la empresa, estos nichos son en cierto grado homogéneos entre si pero poseen distintos motivadores de compra y pueden reaccionar a los atributos del producto. Ambos mercados meta comparten las siguientes iguales características:

- Hombres y mujeres
- Que viven en el Centro – Norte de ó en Cumbayá ó Tumbaco
- Edades entre 25 y 55 años
- Pertenecen a un NSE medio alto ó alto

Segmento 7: Personas que viven en Cumbayá ó Tumbaco que son activos, hacen dieta o cuidan de su figura y buscan un beneficio nutricional dentro del producto.

Segmento 10: Personas que viven en centro – norte ó en Cumbayá o Tumbaco que cuidan de su figura y/ó son intolerantes al gluten y realizan sus compras de este tipo de productos en mini markets o farmacias

Estos mercados meta que se determinaron como mas atractivos para la empresa puesto que son accesibles, lo suficientemente grandes y rentables para proyectar un crecimiento de ventas.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.3.1 Identificación de la competencia

Dado que desde determinados puntos de vista las galletas hechas a base de harina de amaranto pueden ser consideradas como un sustituto para las galletas tradicionales, debemos partir de los atributos de la galleta para poder identificar que productos existentes en el mercado ofrecen similares características y beneficios para así definir la competencia directa y la indirecta.

Competencia directa

La competencia directa es aquella que oferta lo mismo o algo similar que nosotros, con la cual nos comparamos constantemente y es un sustituto directo.

Dados estos beneficios se identifican como productos competidores directos a todos los oferentes de galletas que apuntan a un segmento de personas con un estilo de vida activo, o que su dieta se viera afectada por una condición médica temporal o permanente, también productos que usan ingredientes no tradicionales y que debido a sus características nutricionales o sensoriales pudiesen ser energéticas.

Competencia indirecta

Es importante tomar en cuenta que a pesar de los beneficios que el producto pudiese ofrecer no es un producto que sustituye una comida completa ni en pequeñas ni grandes cantidades, las galletas tradicionalmente se consumen a forma de snack entre comidas o en eventos sociales menores.

Tomamos como competencia indirecta a todos los oferentes de galletas que no apuntan al segmento mencionado en competencia directa, incluso al resto de productos de panadería que satisfacen la misma necesidad de snack y que no necesariamente presentan beneficios nutricionales o usan sustitutos en sus recetas, entre estos están

1. Galletas
2. Barras energéticas
3. Productos de panadería
4. Demás tipos de snack

3.3.2 Oferta de la competencia

Identificamos a nuestra competencia directa como productos que poseen valores nutricionales superiores a los tradicionales que atienden a segmentos de vida activa o personas que buscan beneficios nutricionales. Entre la oferta existente encontramos marcas fuertemente posicionadas con líneas de productos específicas, marcas relativamente nuevas que desarrollan productos hacia segmentos específicos, pero en general la mayoría de la oferta son productos importados. En la siguiente tabla se especifica a los productos que hemos categorizado como competencia directa, sus beneficios y sus segmentos.

Tabla 21. Oferta de la competencia

Producto	Marca	Beneficios similares	Beneficios adicionales	Segmento	Origen	Presentación
Belvita Hony	Belvita	Cero colesterol Cero grasas trans	Trigo integral Miel	Personas que buscan un snack delicioso y saludable	Venezuela	30 gr.
Galletas Fitness	Nestlé	Baja en calorías	Cereal integral	Personas que cuidan su figura	Colombia	144 gr.
Galletas de avena con granola	Quaker	Bajas calorías	Harina de avena integral	Personas que cuidan de su salud y siguen una dieta balanceada	Chile	50 gr.
Galletas Lorena	Schullo	Fibra natural Ingredientes naturales	100% Fortalecimiento del corazón	Personas que cuidan de su salud	Ecuador	40 gr.
Galletas Cookisanas	Santiveri	Alto contenido fibra Sin grasas trans	Sin azúcar, salvado de avena	Diabéticos	España	150 gr.
Galletas Noglut	Santiveri	Aptas para dietas sin gluten	Tipo waffer	Intolerantes al gluten	España	150 gr.

Tomado de (Belvita, 2013) (Nestle, 2013) (Quaker, 2013) (Schullo, 2012) (Santiveri, 2011)

3.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.4.1 Problema de Gerencia

¿Es factible implementar el plan de negocios “producción y comercialización de galletas a base de harina de amaranto en la ciudad de Quito”?

3.4.2 Objetivo general

Determinar la viabilidad de crear una empresa para producir y comercializar galletas a base de harina de amaranto mediante una investigación cualitativa – cuantitativa y también de carácter descriptiva, concluyente implementada en la ciudad de Quito durante un plazo de 45 días.

3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Tomaremos cuatro ejes en los que se enfocará la investigación como necesidades de información al ser estos protagonistas externos al proyecto cuya interacción es importante para el funcionamiento del proyecto.

1. Clientes
2. Competidores
3. Proveedores
4. Sustitutos

Tabla 22. Necesidades de información

Necesidades de información			
Necesidades	Fuente	Metodología	
Cientes			
¿A quiénes deberíamos ofrecer el producto?	Fuente primaria Expertos, supermercados	entrevistas, observación	
	Fuente secundaria INEC	Investigaciones previas	
¿Cómo deberíamos acercarnos a este grupo de personas?	Fuente primaria Expertos	entrevistas	
	Fuente secundaria		
¿Cuáles son las tendencias actuales de consumo?	Fuente primaria Expertos, clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria investigaciones previas	investigaciones	
¿Cuáles son sus gustos en este tipo de productos?	Fuente primaria Clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria		
¿Qué actividades se pueden relacionar con mi producto?	Fuente primaria Clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria Internet	investigaciones previas	
¿Qué esperan los clientes de un producto como este?	Fuente primaria Clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria		
¿Cuáles son los motivadores de compra?	Fuente primaria Clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria		
¿Cuál es la disponibilidad de pago?	Fuente primaria Clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria INEC	Investigación alimentos	gasto
¿Dónde gustaría encontrar este producto?	Fuente primaria Clientes	Encuestas, Focus Group	
	Fuente secundaria		
Competidores			
¿Cuál es mi competencia?	Fuente primaria Expertos	Entrevistas	
	Fuente secundaria Super intendencia de compañías	Investigación	
¿Cuál es la situación actual de mi competencia?	Fuente primaria Expertos	Entrevistas	
	Fuente secundaria		
¿Qué ofrece mi competencia?	Fuente primaria Expertos	Entrevistas	
	Fuente secundaria Internet	Investigación ofertas de mercado	
¿Qué tan intensa es la competencia actualmente?	Fuente primaria Expertos	Entrevistas	
	Fuente secundaria INEC, Super intendencia de Co.	investigación	
¿Qué ofrece la competencia que yo no pueda ofrecer?	Fuente primaria Expertos	Entrevistas	
	Fuente secundaria		

	Fuente primaria	
¿Qué factores hacen que mi potencial cliente compre a mi competencia?	Clientes	Focus Group
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿Qué puedo ofrecer yo que mi competencia no puede igualar?	Expertos, análisis interno	Entrevistas, análisis interno
	Fuente secundaria	
Proveedores		
	Fuente primaria	
¿Cuál es mi poder de negociación con mis proveedores?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿Cuál es la situación actual de la oferta de mis proveedores?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿Cuáles son los motivadores de mis proveedores?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿Cuál es la calidad de lo que mis proveedores ofertan?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿Quiénes son los proveedores de mi competencia?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
Sustitutos		
	Fuente primaria	
¿Cuáles son mis productos sustitutos?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Internet	Investigaciones previas
	Fuente primaria	
¿A qué productos yo soy sustituto?	Expertos, clientes	Entrevistas, Focus Group
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿Quiénes ofertan productos sustitutos?	Expertos, clientes	Entrevistas, Focus Group
	Fuente secundaria	
	Internet	Investigación ofertas de mercado
	Fuente primaria	
¿Qué características técnico funcionales tienen mis sustitutos?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Internet	investigación productos de panadería
	Fuente primaria	
¿Cuál es la situación actual de mis productos sustitutos?	Expertos	Entrevistas
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿A qué factores se le atribuye que mi cliente acuda a mi sustituto?	Clientes	Encuestas, Focus Group
	Fuente secundaria	
	Fuente primaria	
¿A qué factores se le atribuye que el cliente de mi sustituto acuda a mi?	Clientes	Encuestas, Focus Group
	Fuente secundaria	

3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez identificadas las necesidades de información planteamos el diseño de las herramientas que hemos de utilizar para el levantamiento de información, y realizar el cronograma de implementación de la investigación para su posterior tabulación e identificación de datos. El punto de partida para diseñar las metodologías de levantamiento de información viene de las necesidades de información que a su vez parten de cuatro ejes, y en el mismo análisis se determinó la mejor herramienta a ser utilizada en el levantamiento de dicha información ya sea de forma primaria o secundaria.

1. Entrevistas con expertos
2. Encuestas
3. Grupos focales
4. Investigaciones en internet
5. Observaciones

3.6.1 Entrevistas con expertos

Debido a que las necesidades de información demandan conocimientos técnicos del producto y la industria será necesario acudir a entrevista con mas de un experto y en diferentes áreas, las entrevistas constan con un procedimiento y un protocolo que promuevan un conversatorio, la entrevista es una herramienta investigativa cualitativa o cuantitativa que se implementa en forma de conversación con el experto en cuestión, el rol del entrevistador será únicamente el de realizar preguntas y recopilar la información brindada por este experto, dentro de algunas entrevistas se darán respuestas tanto cuantitativas como cualitativas se deberá puntualizar las respuestas acorde a esa clasificación.

Las entrevistas cuentan con un cuestionario estructurado acorde al experto y a las necesidades de información planteadas, la entrevista debe realizarse en un

ambiente neutro y silencioso para la comodidad de la entrevista, las entrevistas serán grabadas en audio o video en su totalidad para su posterior análisis y determinación de variables, el contenido de la grabación debe contener la presentación del experto, su nombre, apellido, título, lugar de trabajo y experiencia en el campo para posteriormente realizar las preguntas de interés, para finalizar el cierre de la entrevista debe tener el agradecimiento al experto.

Experto del mercado

El perfil del experto en esta área debe ser un profesional con al menos 2 años de experiencia en mercados de alimentos, con conocimientos de marketing e investigación de mercados. Los requerimientos de información para este experto se enfocan en tendencias de consumo y comportamientos del consumidor, recomendaciones y dificultades de adaptación que propone este mercado para este experto usaremos el siguiente marco de preguntas:

Nombre:

Título:

Lugar de trabajo:

Experiencia:

“Estoy realizando mi tesis sobre la producción y comercialización de galletas de amaranto, me gustaría que me responda unas preguntas en base a su experiencia.”

1. ¿A quiénes debería ofrecerse este producto? (C1)
2. ¿A qué personas no deberíamos ofrecer este producto? (C1)
3. ¿Cómo deberíamos acercarnos a este grupo de personas? (C2)
4. ¿Cuáles son los motivadores de compra de este grupo de personas? (C7)
5. ¿Qué tipos de actividades se pueden relacionar con el consumo de este producto?
6. ¿En qué zonas se puede ofertar este producto?

7. ¿En qué canales debería ofertarse el producto?
8. ¿Cuáles son los gustos actuales del consumidor? (C3)

3.6.2 Grupo focal

Los grupos focales son una herramienta investigativa de carácter cualitativo que se realizará en la primera etapa de la investigación exploratoria. El objetivo de los grupos focales es el de establecer hipótesis sobre hábitos de consumo y tendencias a través de una entrevista directa con las personas pertenecientes al segmento establecido previamente. La metodología es del tipo de entrevista grupal donde se reúnen de 8 a 12 personas con un moderador de grupo cuya función es la de liderar la conversación que este grupo de personas debe tener. Toda la sesión debe ser video grabada para la facilitación de la extracción de ideas y análisis, la duración debe ser menor a una hora puesto que el tedio puede ser causa de sesgo en las respuestas brindadas por los integrantes del grupo, el ambiente debe ser neutro y libre de objetos que puedan sesgar las respuestas de cada individuo, no deben estar expuestos a ningún tipo de publicidad que afecte el desempeño de la sesión. El grupo focal está dividido en tres etapas:

La primera etapa se explica a los miembros del grupo para que fueron convocados sin revelar los productos que van a probar, se les harán preguntas sobre sus actuales hábitos de consumo de determinados productos y su satisfacción actual referente a sus productos, debido a las características del producto se harán también preguntas sobre atractivos de los productos sustitutos.

La segunda etapa se procederá a realizar la introducción del concepto del producto, se les explicará sobre lo que se trata el producto y sus beneficios frente a los productos tradicionales y se les ofrecerá una oportunidad para expresar sus opiniones sobre el concepto de la idea, se enfatizará que

expresen sus expectativas y se medirá su reacción inicial frente al concepto de la idea del producto.

La tercera etapa consta de la degustación de un prototipo de producto, una muestra será entregada a cada miembro del grupo y se esperará el tiempo necesario para que todos degusten del producto, para posteriormente proceder a preguntar sobre el desempeño del producto y observar si cumple las expectativas, se enfatizará que los miembros del grupo den sus opiniones y recomendaciones sobre el producto. Para finalizar se agradecerá la participación de todos los integrantes y se les ofrecerá información adicional de ser requerida.

Reclutamiento

Las personas deben pertenecer al perfil de la segmentación previamente estipulada, al momento de realizar la convocatoria la persona debe pasar un filtro y poseer al menos una de las características del segmento buscado, se recomienda tener un grupo heterogéneo para motivar el debate en base a diversos puntos de vista, lo cual genera respuestas más proactivas y honestas. Se van a reclutar no menos de ocho personas y no más de doce personas para que no se comprometa el dinamismo de la sesión y sea manejable el grupo.

Cuestionario

Las personas deben ser reunidas en la sala donde previamente se haya acordado la reunión, se realizará la presentación de la sesión de manera cordial y clara para todos los asistentes:

“Se agradece la colaboración de todos los presentes, vamos a realizar una sesión de grupo focal donde vamos a investigar en manera de conversación sus gustos y tendencias y respuesta a un producto que está en desarrollo, se les hará ciertas preguntas y todos deben responder en orden sobre la misma

pregunta, están permitidos de hacer preguntas en cualquier momento de la sesión la cual tomará aproximadamente 45 minutos. Toda la sesión será video grabada y todos los resultados son para fines investigativos y confidenciales”

Primera parte:

Nombres de todos los integrantes, edades y profesión.

- ¿Qué galletas consume actualmente? (C4)
- ¿Qué le motiva a comprar galletas? (C7)
- ¿Por qué consume esas galletas? (C4)
- ¿Se siente satisfecho con las marcas que consume actualmente? (C3/C4)
- ¿Qué busca usted en una galleta? (C4/C6))
- ¿Cuántos paquetes de galletas consume usted a la semana? (C3)
- ¿Cuánto gasta al mes en galletas? (C3/C8)
- ¿Consume mas galletas que hace un año? (C3)
- ¿En que actividades consumen galletas? (C5)
- ¿Dónde gusta de comprar galletas? (C9)

Segunda parte:

Se procede a introducirles el concepto de la idea del producto, se explica sus beneficios y características comerciales mas atractivas, se especifica un precio aproximado junto con sus presentaciones y pesos y posteriormente se realizan preguntas sobre las opiniones de los participantes sobre el concepto de idea de producto.

“Les quiero presentar un nuevo concepto de producto, galletas de amaranto, estas galletas son hechas a base de harina de amaranto un pseudo cereal usado desde tiempos antiguos con propiedades energizantes, y con valores nutricionales muy superiores al trigo de la harina, esta galleta no contiene gluten lo cual la vuelve apta para personas con intolerancia al gluten que se

encuentra en trigo que a su vez es lo mas usado en productos de repostería. Este producto viene en presentaciones de 270 gr. A un precio de \$2.50 dólares aproximadamente y contiene 15 galletas en este empaque”

- ¿Qué tan buena o mala les parece la idea?
- ¿Compraría este producto?
- ¿Qué esperaría de este producto?
- ¿Qué tan justo les parece el precio?
- ¿Dónde les gustaría encontrar este producto?
- ¿Cuál es su opinión del empaque?
- ¿Cuál es su opinión de las presentaciones?

Tercera parte:

Para finalizar se procede a hacer una degustación del producto, se procede a que todos los miembros prueben la misma cantidad de producto, tengan tiempo de comentar por cuenta propia el producto y luego se procede a realizar las preguntas finales sobre las percepciones del producto.

- 1) ¿Qué le parece el sabor del producto?
- 2) ¿Qué le parece la textura del producto?
- 3) ¿El color le parece agradable?
- 4) ¿El olor le parece agradable?
- 5) ¿Qué le cambiaría al producto?
- 6) ¿Ha cambiado su percepción del producto?
- 7) Ahora que lo ha probado, ¿Compraría el producto?

Se finaliza agradeciendo a los participantes por su valiosa colaboración y dando por cerrada la sesión, se procede a analizar la totalidad de la sesión del video que se grabó. En este vamos a buscar tendencias y rasgos importantes en las respuestas de los participantes, en base a estos vamos a plantear hipótesis importantes sobre hábitos y expectativas de los potenciales clientes.

3.6.3 Investigación en internet

Tomaremos varios sitios web como fuentes secundarias de información complementaria a la información primaria que se está levantando, se investigarán publicaciones previas de estudios similares y estudios actualizados de comportamiento de mercados y hábitos de consumo del mercado ecuatoriano específicamente del mercado Quiteño, esta investigación nos dará datos cualitativos y cuantitativos mas no serán concluyentes, serán datos exploratorios pues los datos concluyentes los obtendremos al levantar información por medio de las encuestas. Se buscará recopilar la mayor cantidad de información actualizada sobre todas las necesidades de información verificando la validez de las fuentes.

- CEPAL
- Cámara de comercio
- Revista EKOS negocios
- Banco central
- Ecuador en cifras / INEC / SENPLADES
- INEN
- Kantar World Pannel
- Cámara de industrias
- Ministerio de planificación y desarrollo
- Ministerio de producción y competitividad
- Páginas de información de amaranto

3.6.4 Observación

La técnica de observación se las realizará en los lugares de compra donde potencialmente se podría comercializar el producto y observar el perfil de las personas que acuden a estos canales de distribución, observar que productos son los que mas se compran y determinar cuales son sus características diferenciadoras.

La técnica de observación permite únicamente que se observe a los individuos mas no que se interactúe con las personas observadas, el objetivo principal de esta técnica de observación es determinar el perfil del comprador que es atraído por este tipo de productos, o sus sustitutos, que es lo que le motiva a comprar en el momento que se encuentra frente a la percha eligiendo de una gama de productos y por que acude a estos canales de distribución; los lugares a los que se acudirá son:

- Cadenas de supermercado
- Tiendas de barrio
- Mini markets
- Farmacias/Restaurantes

3.6.5 Encuestas

Las encuestas son una herramienta investigativa de carácter cuantitativa y concluyente que se realizará en una etapa posterior de la investigación a la etapa exploratoria cualitativa. Las encuestas se las realizará a una muestra calculada estadísticamente utilizando técnica de muestro aleatorio simple, cuyo universo corresponde a la segmentación acordada en base a los resultados obtenidos en las entrevistas y otros métodos de investigación exploratoria.

La metodología de las encuestas es de tipo entrevista donde existe un entrevistador y un encuestado, el entrevistador debe acercarse al encuestado y explicarle de manera fácil y entendible el tipo de encuesta que se requiere y la finalidad única de los resultados que se obtengan a través de este. Una vez que la persona acepta ser encuestada se procede con el cuestionario, el tipo de cuestionario requiere que el entrevistador esté presente durante la duración total de la encuesta y sea este quien lea, explique, de instrucciones y asista a llenar el formulario. La encuesta está diseñada para ser terminada en un tiempo máximo de 4 minutos puesto que el tedio puede llevar a sesgar los resultados afectando el objetivo de la investigación. Una vez terminada la

encuesta el entrevistador debe cerrar el contacto agradeciendo a la persona colaboradora y archivando la encuesta impresa para su posterior análisis y tabulación de datos.

Una vez que la información de campo haya sido levantada, se procede a tabular la totalidad de las encuestas, y cruzar las variables en el software SPSS, para determinar de esta manera tendencias y obtener respuestas concluyentes sobre las necesidades de información y las hipótesis previamente planteadas.

Encuesta galletas amaranto

Datos de identificación	
Nombre: _____	
Sector: _____ NSE: (AB) (C) (D)	
Ocupación	No trabaja () Dependiente() Independiente ()
Rango Edad	a) 18 – 25 b) 26 – 35 c) 36 – 50 d) 50 en adelante

Filtros

Trabaja usted en:

TERMINAR

CONTINUAR

Empresa de investigación de mercados	Si ()	No ()
Empresa relacionada a la distribución de alimentos	Si ()	No ()
Empresa que ofrezca productos de repostería	Si ()	No ()
Supermercados	Si ()	No ()
Tienda de barrio, minimarket	Si ()	No ()
¿Usted consume galletas periódicamente?	NO ()	SI ()

Buenos días/buenas tardes, estamos realizando una encuesta acerca de hábitos, gustos y preferencias de consumo de galletas y sus símiles en la

ciudad de Quito, toda la información que nos proporcione va a ser confidencial y será utilizada únicamente con fines de la investigación. Esta información no será difundida en ningún medio ni revelada a ninguna persona.

Cuestionario Principal

- ¿Con qué periodicidad consume galletas?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Una vez a la semana	
2 veces a la semana o mas	

- ¿Cuánto gasta en promedio en galletas al mes?

\$0 - \$5	
\$5 - \$15	
\$15 - \$30	
Mas de \$30	

- En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan importante es para usted la marca de los productos que compra en el supermercado?

1 (nada importante)	2 (poco importante)	3 (ni mucho ni poco)	4 (importante)	5 (muy importante)

- Nombre tres marcas de galletas que consume

- En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con estas marcas?

1 (Nada satisfecho)	2 (poco satisfecho)	3 (ni mucho ni poco)	4 (satisfecho)	5 (muy satisfecho)

- ¿Es para usted importante el contenido nutricional de la galleta que consume?

SI () NO () ¿Por qué? _____

- ¿Usted piensa que el sabor de la galleta es más importante que el contenido nutricional?

SI () NO () ¿Por qué? _____

- En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan atractiva le parece la idea de consumir una galleta con mejor contenido nutricional?

1 (Nada atractiva)	2 (poco atractiva)	3 (ni mucho ni poco)	4 (atractiva)	5 (muy atractiva)

Si existiera una galleta hecha en su mayoría de harina de amaranto, que posea un contenido nutricional superior al del trigo tradicional, y esta tuviera propiedades energéticas además de un exquisito sabor, y sea apta para personas intolerantes al gluten del trigo en presentaciones de funda personales por un precio aproximado de \$2.50 A usted:

- En una escala del 1 al 5 que tanto le gusta la idea (1 siendo muy mala y 5 muy buena)

1 (muy mala)	2 (mala)	3 (regular)	4 (buena)	5 (muy buena)

- ¿Qué tan atraído se siente de comprar el producto?

1 (Nada atraído)	2 (poco atraído)	3 (ni mucho ni poco)	4 (atraído)	5 (muy atraído)

- ¿Con qué frecuencia compraría el producto?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Tres veces al mes	
Una vez por semana o mas	

- ¿Qué es lo que mas le gusta o menos le gusta de la idea? ¿Por qué?

- ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?

Supermercados	
Tiendas de barrio	
Mini markets	
Farmacias	
Restaurantes	

- ¿Qué tan justo le parece el precio de \$2.50 por presentación individual?

1 (Nada justo)	2 (poco justo)	3 (ni mucho ni poco)	4 (justo)	5 (muy justo)

- ¿Qué esperarías de este producto?

3.7 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Dada la característica cuantitativa concluyente de la metodología de encuestas es necesario hacer un marco muestral para determinar el número de personas que es necesario encuestar para esto se utiliza una metodología estadística de cálculo de la muestra usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * \left(\frac{E^2}{4}\right) + p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

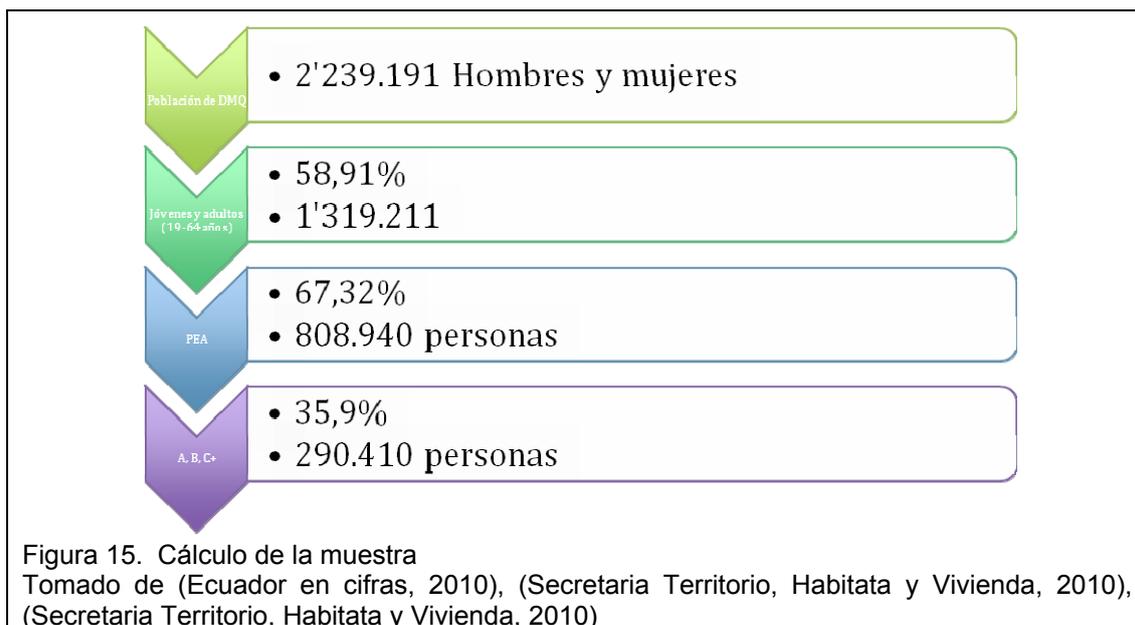
N= Universo

p = probabilidad de éxito 0.5

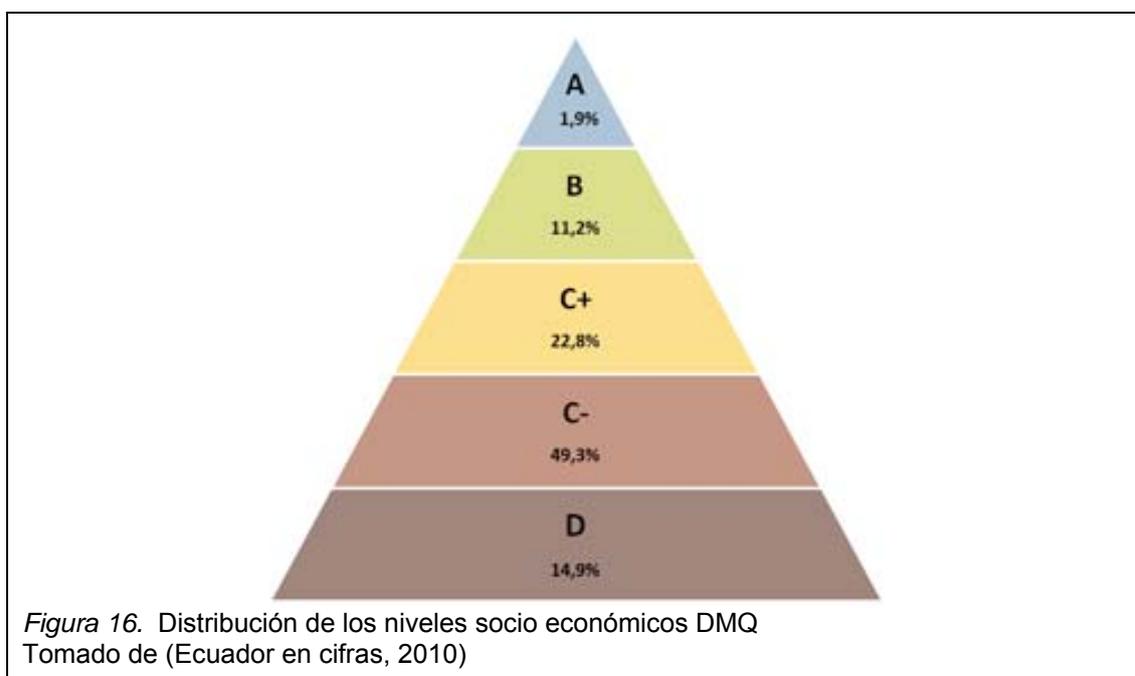
q = probabilidad de fracaso 0.5

E = error 0.05. (Malhotra, 2008)

Para conocer el Universo del cual vamos a calcular la muestra debemos delimitar un marco muestral que posea características cuantitativas y que sea calculable. Empezamos por la población del distrito metropolitano de Quito 2'239.191 personas (Dirección metropolitana de gestión de la información, 2010) y lo segmentando de la siguiente manera:



De aquí concluimos que el universo a ser utilizado es de 290.410 personas que corresponden a jóvenes y adultos entre 19 y 64 años, dentro de la población económicamente activa (PEA) y con un poder adquisitivo dentro de los segmentos A,B y C+ que como podemos observar en la figura suman el 35,9% de la población.



Una vez obtenidos los resultados del Universo procedemos a reemplazar en la fórmula

$$n = \frac{290.410 * 0,5 * 0,5}{(290.410 - 1) * \left(\frac{0,05^2}{4}\right) + 0,5 * 0,5}$$

Lo cual nos da un total de 399 encuestas a ser realizadas dentro de la población ecuatoriana con estas características.

3.8 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Entrevistas con expertos

La entrevista se la realizó bajo el protocolo establecido anteriormente la entrevista fue realizada al experto en el mercado

Nombre: Clara Núñez

Título: ing. Química

Lugar de trabajo: Emprendedora

Experiencia: 5 años como cabeza de una panadería en el sector norte de Quito

Se mantuvo una conversación con el experto buscando en base a su experiencia, indicadores que ayude a entender las principales características y tendencias del mercado y consiguientemente generar estrategias eficientes de mercadeo.

1. ¿A quiénes debería ofrecerse este producto?

A todas las personas que busquen un producto nuevo, algo saludable y como dices las personas que se puedan ver beneficiadas consumiendo este producto por una condición médica.

2. ¿Cómo deberíamos acercarnos a este grupo de personas?

Mediante campañas de marketing correctamente direccionadas que envíen el mensaje que estas personas quieren escuchar.

3. ¿Cuáles son los motivadores de compra de este grupo de personas?

Estas personas se ven bastante atraídas por los productos light, lo saludable e incluso lo orgánico, las certificaciones de calidad también están en auge todo lo que pueda diferenciar al producto ayuda

4. ¿Qué tipos de actividades se pueden relacionar con el consumo de este producto?

Mucha gente que hace deporte o solo trata de cuidarse mientras come un snack saludable se puede ver interesada.

5. ¿En qué zonas se puede ofertar este producto?

Ayudaría mucho que se de a conocer en ferias gastronómicas y en tiendas de alimentación alternativa

6. ¿En qué canales debería ofertarse este producto?

Antes la gente solo compraba estos productos en tiendas o supermercados, ahora la tendencia está cambiando, se ven productos como este hasta en restaurantes, entre mas canales de distribución a los que tu segmento atiende constantemente, puedas atender mejor recordación vas a lograr en el mediano y largo plazo.

7. ¿Cuáles son los gustos actuales del consumidor?

Claramente existe una tendencia por los productos light, y los productos saludables, es muy diferente a hace algunos años en que parecía que la gente lo único que comía era amor y oreo, ahora hay mas conciencia en la mayoría de personas.

Grupo focal

El grupo focal fue realizado el 7 de septiembre del 2013, en una residencia privada, conformada por ocho personas y tuvo una duración de 32 minutos. Durante el desarrollo del grupo focal se respondieron a forma de conversación preguntas abiertas formuladas para conocer los gustos de cada individuo, se fomentó la suma de opiniones y el debate. El reclutamiento de las personas se realizó en base al perfil del segmento de mercado seleccionado. Los integrantes del grupo focal fueron:

- Patricio Moncayo
- Dali Rodríguez
- Isabel Cañas
- Clara Núñez
- Carlos Rosero
- Verónica Moncayo
- María Teresa Jarrín

Todos los integrantes pertenecen a un nivel socio económico comprendido entre B- y B+ es decir NSE medio alto y sus edades entre 35 y 55 años, además cabe recalcar que una de las participantes sufre de intolerancia al gluten lo cual es óptimo para la investigación puesto que las personas con dicha intolerancia es uno de los principales segmentos de mercado a atender.

Se sintetizaron las respuestas de todos los participantes identificando tendencias y preferencias.

¿Qué galletas consume actualmente?

Entre las más mencionadas estuvieron las marcas Amor, Oreo y Ducales, solo uno de los integrales mostró señales de exclusividad con la marca.

¿Qué les motiva a comprar dicha marca?

Hubo respuestas variadas, desde aspectos saludables hasta el precio y presentación pero el mayor motivador es el sabor de la galleta, la mayoría mencionaron este aspecto como determinante. La tradicionalidad del consumo también parece ser un determinante, existen marcas con varios años e incluso décadas que ya están fuertemente posicionadas.

¿Cuántos paquetes de galletas consumen al mes?

No se encontraron tendencias claras, se mencionaron consumos de aproximadamente 500 gr. mensuales, este factor parece depender bastante de la estructura del hogar, y si el lugar de consumo es en el hogar o en otro lugar. Otra respuesta interesante es que el consumo de galletas se da como sustituto al pan, generalmente se prefiere el pan por sobre la galleta dentro del hogar.

¿Consumen más o menos galletas que el año anterior?

Según la mayoría de las respuestas, la mayoría de personas no perciben una diferencia de consumo de galletas, consumen la misma cantidad.

¿En qué actividades asocian el consumo de galletas?

En el trabajo, reuniones sociales, y con café en la tarde – noche, parecen ser la actividad mas asociada con el consumo de galletas.

¿En qué lugares prefiere comprar galletas?

Supermaxi y tiendas de barrio en menor cantidad, por cuestiones de comodidad y seguridad se prefieren mas las cadenas de autoservicio.

Se les presentó el concepto de la idea de galletas Mikuna, como estipulaba el protocolo, se les explicó los beneficios y las características del producto y se les preguntó su opinión.

¿Qué tan buena le parece la idea?

- “Me gustaría encontrar un paquetito individual, me parece importante”
- “Me parece una excelente idea sobre todo si es mejor que la harina de trigo”
- “Me gusta que sea energizante y puedan comer personas con intolerancia al gluten, si me dices que es igual de rica que una galleta normal con algo añadido si compraría”
- “Es interesante, viene a satisfacer necesidades que no están con las galletas actuales”

Hubo preocupación por si la galleta es verdaderamente más saludable, existe poco conocimiento sobre el amaranto y sobre la intolerancia al gluten. Existe mucha asociación de productos alternativos con un mal sabor.

¿Qué tan justo le parece el precio de \$2,50 por un empaque de 25 gr?

- “Yo pienso que es verdaderamente barato, yo compro productos para celíacos y son mucho mas caros”

- “Pienso que es accesible para la mayoría de personas”
- “Pienso que está dentro del rango aceptable, hay personas que a pesar de ver que es un producto que hace bien si es muy caro no”

Observación

Se realizaron observaciones esporádicas en cadenas de autoservicio importantes que son las que más rotación presentan, se realizaron en Supermaxi y Megamaxi que son las que más atienden a los segmentos seleccionados. Se pudieron identificar ciertos comportamientos de las personas al realizar la compra.

- Un alto porcentaje de las madres de familia que compraban galletas y que estaban acompañadas de sus hijos, dejan la decisión de compra al niño o niña.
- Las personas prestan mayor atención a los productos que se encuentran en la parte medianamente alta y alta de las perchas, y menos atención a las que se encuentran en la parte baja, los canales de distribución tienden a poner los productos de mayor rotación en la parte alta de las perchas.
- Las personas en cadenas de autoservicio tienden a comprar volúmenes más grandes de galletas, empaques de mayor gramaje.
- Muy pocas personas revisan el contenido nutricional de un producto antes de seleccionarlo.
- Un porcentaje considerable de personas acudieron directamente a la sección de productos saludables.

Encuestas

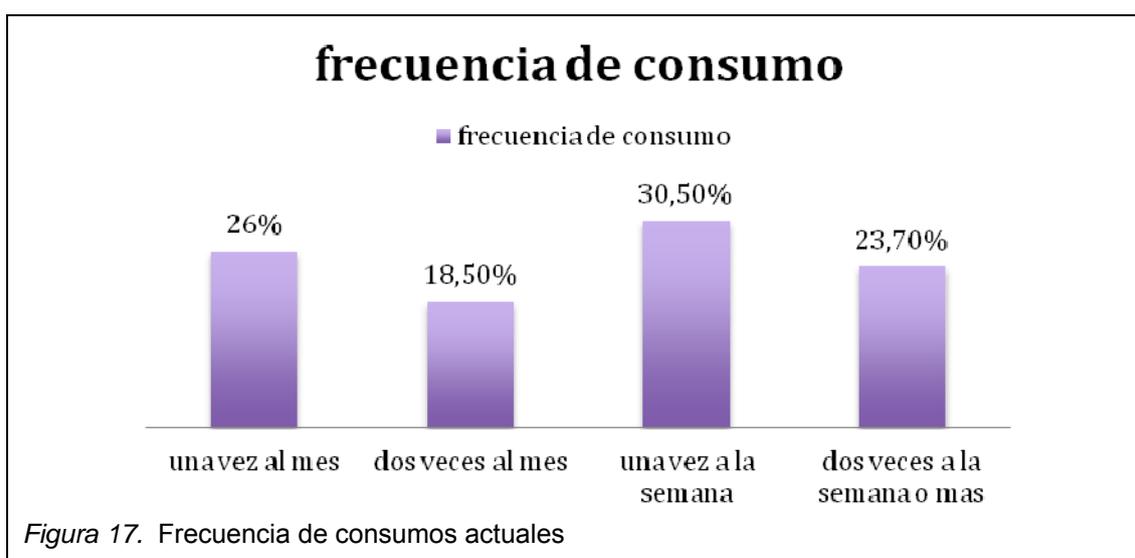
Las encuestas realizadas buscaron identificar cual es la situación actual de los consumidores en términos de satisfacción, expectativas y preocupaciones respecto a la oferta actual y su nivel de aceptación a la propuesta de las galletas de amaranto. Para el análisis se cruzaron varias de las variables mas relevantes con la intención de identificar tendencias en las que se debería enfocar los esfuerzos de marketing.

Características generales

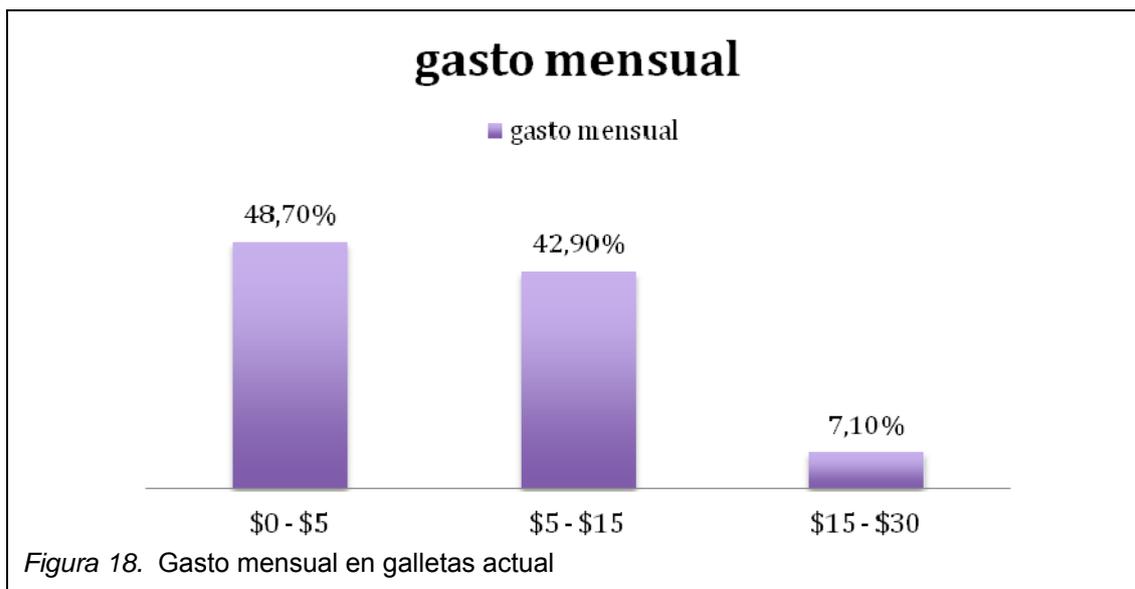
Se realizaron un total de 399 encuestas donde

- 74.3% fueron personas mayores de 26 años
- 90.3% son personas de NSE A, B ó C
- 70.6% vive en el norte de Quito ó en el Valle de Cumbayá ó Tumbaco
- 201 personas son mujeres y 110 personas son hombres
- 1,29% declaró no consumir galletas

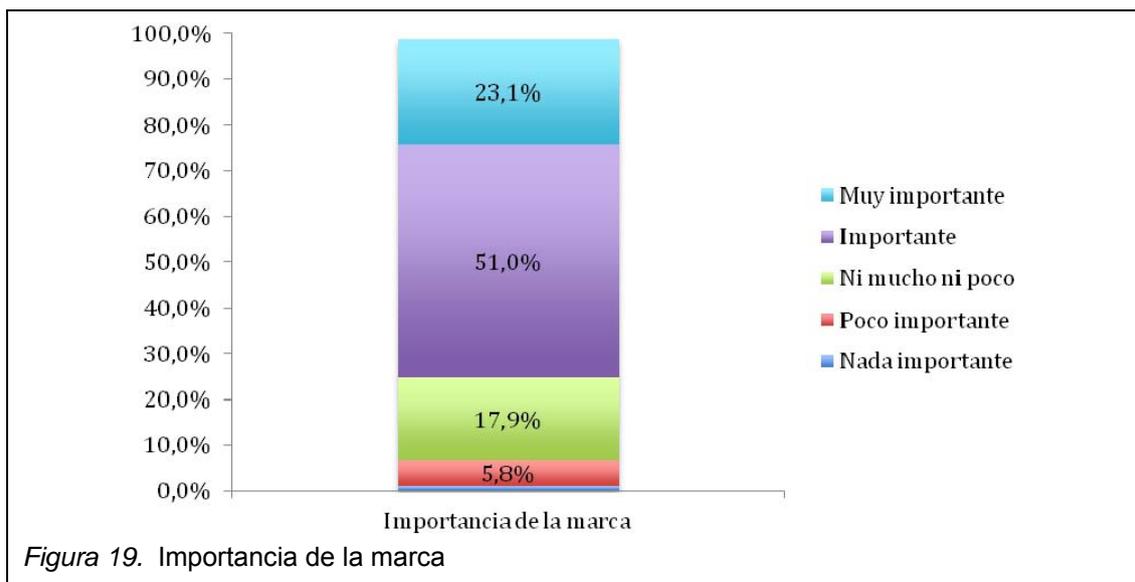
Resultados



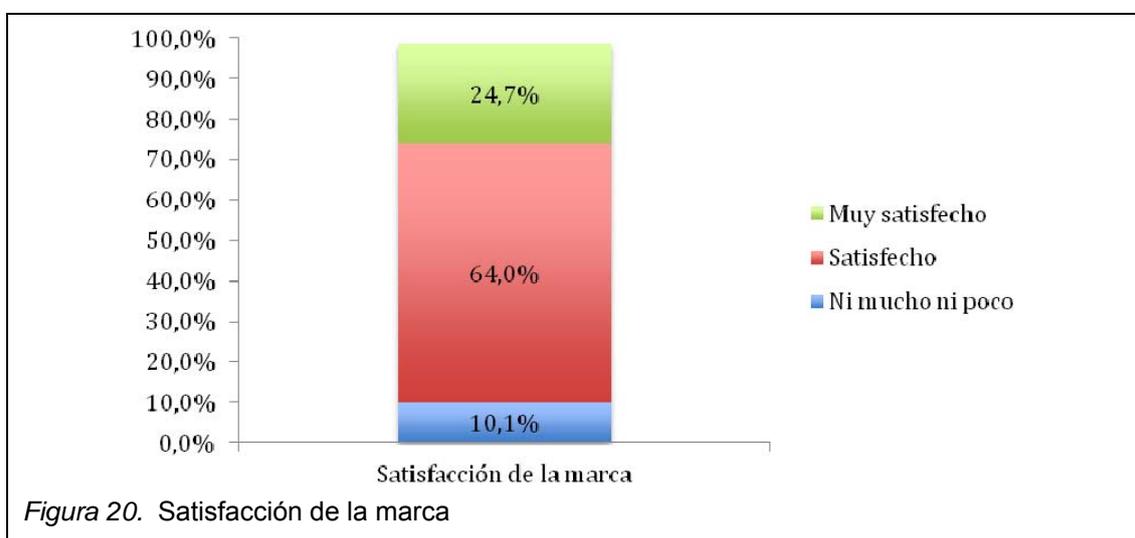
Como se puede observar no existe una tendencia dominante en cuanto a la frecuencia de consumo entre los encuestados, el 30,5% dijo que consume galletas una vez a la semana en varios tipos de situaciones mientras que el 26% dijo que consume una vez al mes mientras que el 23% dijo que lo consumía mas de una vez a la semana, estos resultados no representan tendencias claras.



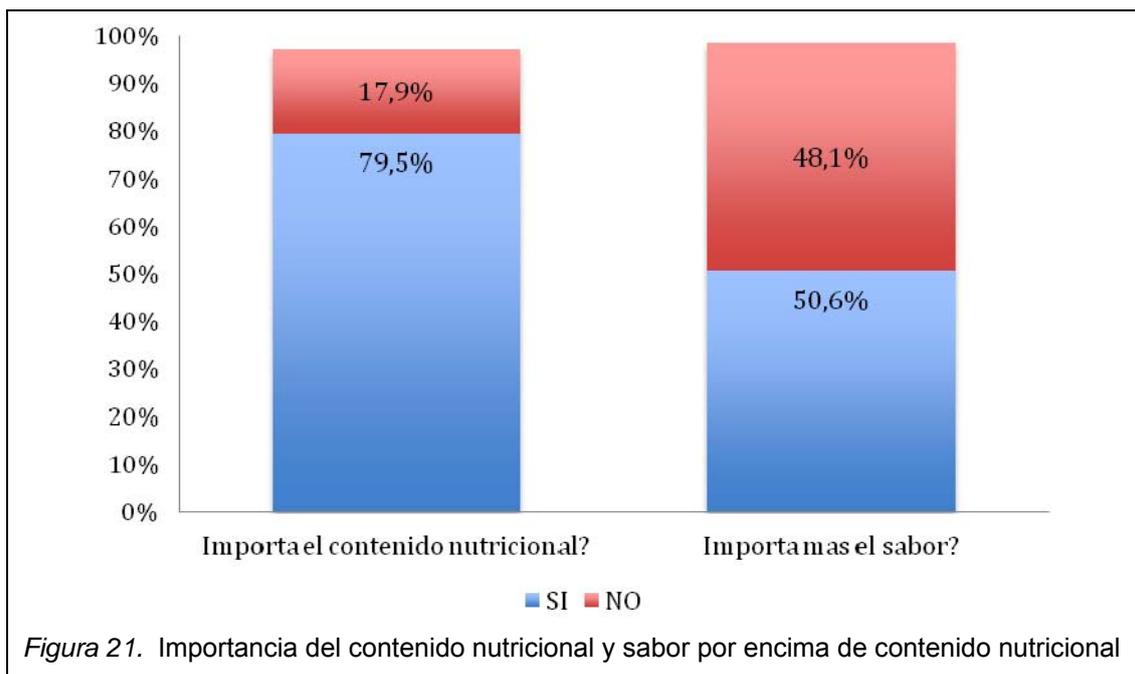
La mayoría de personas dijo no gastar mas de \$5 dólares en galletas al mes en promedio, pero resulta interesante que el 91,6% no gasta mas de \$15 dólares al mes en galletas, si nuestro PVP es de \$2,50 se podría inferir que cada persona pudiese comprar entre 2 y 4 paquetes al mes.



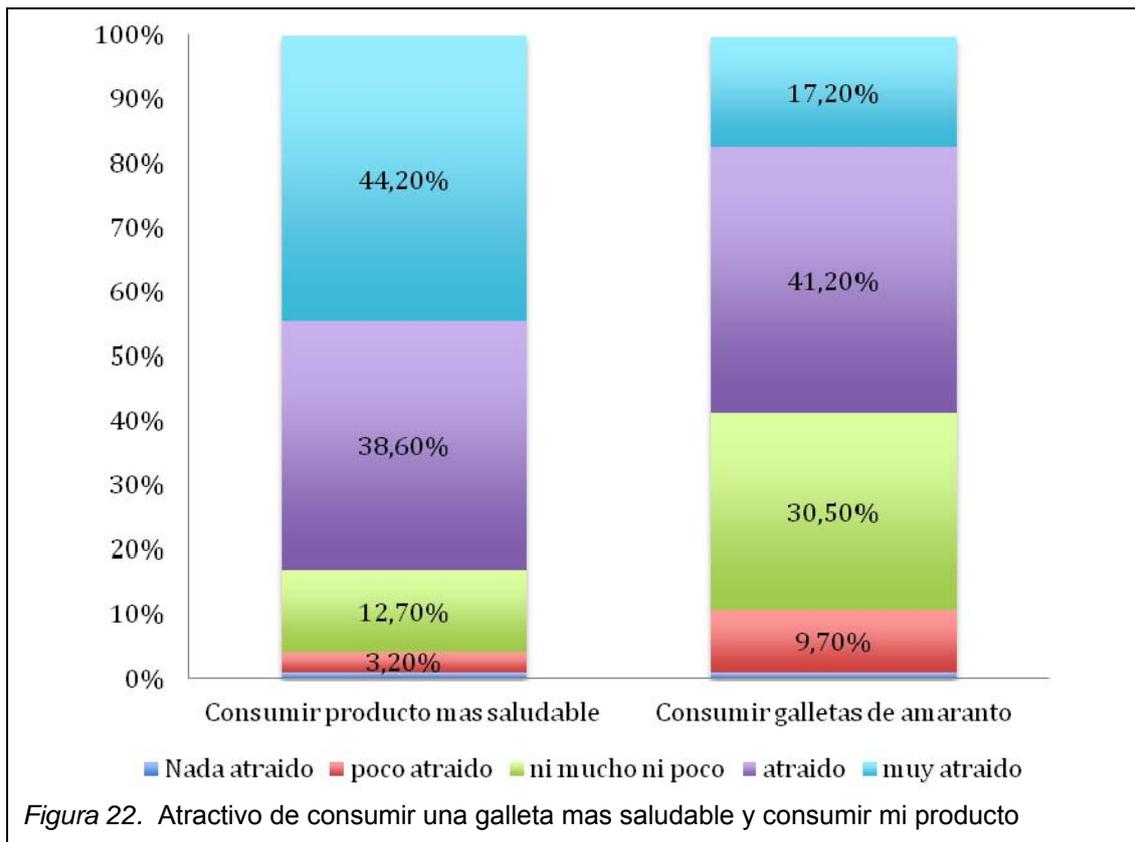
Como se puede observar el 74,1% de los encuestados piensan que la marca de las galletas que consumen es importante o muy importante, lo cual nos da señales del nivel de fidelidad y confianza que tienen los consumidores hacia una marca, esto representa una barrera alta de entrada puesto que la marca Mikuna es nueva.



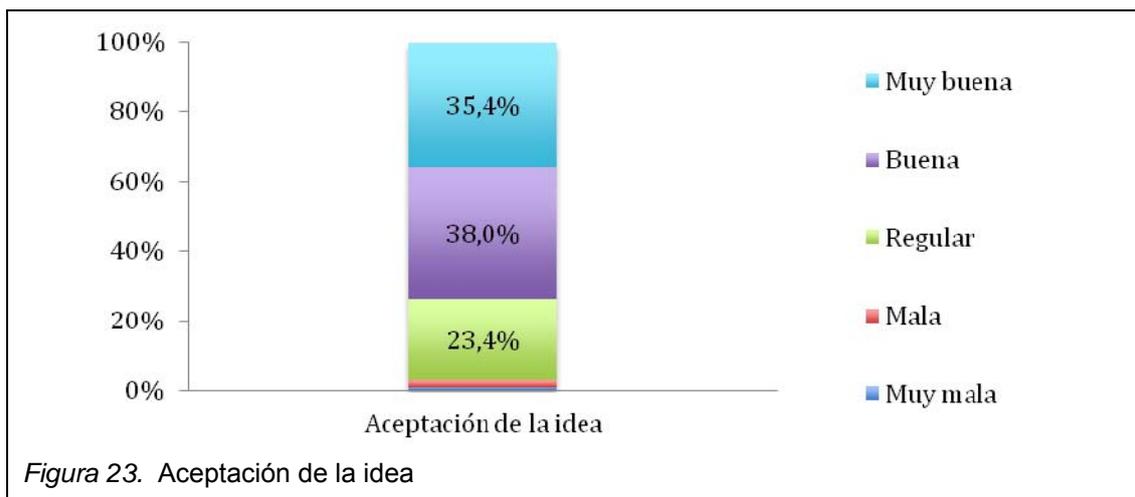
Para confirmar las tendencias demostradas en la importancia de la marca el 88,7% de las personas dijo estar satisfecho o muy satisfecho con las marcas que consume actualmente, esto da razón a la fidelidad de la marca y a que tales marcas satisfacen completamente las expectativas de sus clientes.



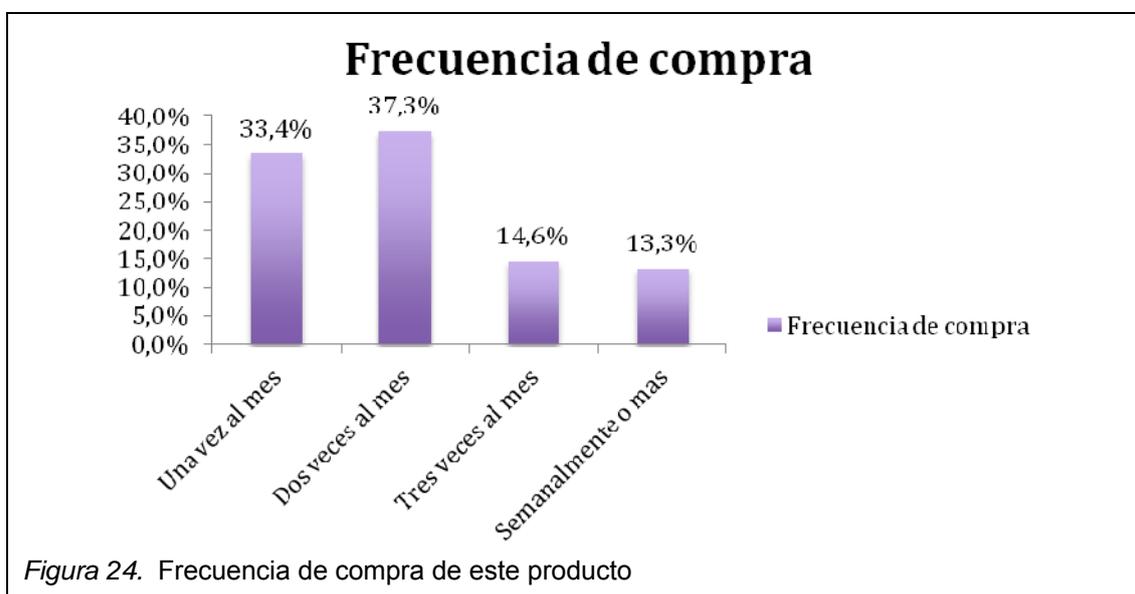
La comparación de estas figuras nos revela una realidad interesante pues existe la concepción de que un producto saludable tiene un sabor inferior al producto tradicional que no aporta mayormente a una nutrición balanceada y saludable. El 79,5% de las personas dicen que les importa el contenido nutricional pero el 50,6% dice que el sabor es más importante que el contenido nutricional. Esto puede tener varias razones, para muchas de las personas el consumo de galletas no representa un porcentaje significativo de su ingesta diaria de alimentos, es decir, que el beneficio nutricional de la galleta no va a representar una mejora sustancial en su bien estar si no se complementa con una dieta saludable. Al tener este preámbulo las personas no están dispuestas a consumir un producto de sabor inferior por un beneficio nutricional marginal.



La comparación de estas figuras nos demuestra el interés que tienen los entrevistados por consumir un producto con mejores beneficios nutricionales podemos inferir que si el 82,8% dijo estaría interesado en consumir un producto mas saludable están consientes que los productos que consumen actualmente no aportan mayormente en términos de nutrición, al ser explicados el concepto de las galletas de amaranto el 58,4% de las personas dijo estar atraído o muy atraído por consumir este producto.



En esta pregunta las personas fueron explicadas del concepto de las galletas hechas a base de harina de amaranto y los beneficios que pueden tener, y se les preguntó que tan buena idea les parece que exista este producto en el mercado, el 74,4% de las personas dijeron que es una buena o muy buena idea, esta mayoría demuestra un interés beneficioso para el proyecto.



Al diferencia de la frecuencia de compra de las marcas actuales de consumo las personas entrevistadas muestran una tendencia mas fuerte hacia comprar el producto menos veces al mes, el 70,7% compraría una o dos veces al mes máximo, esto tiene que ver con la intención de comprar este producto en supermercados y es la frecuencia media a la que acuden al mismo.



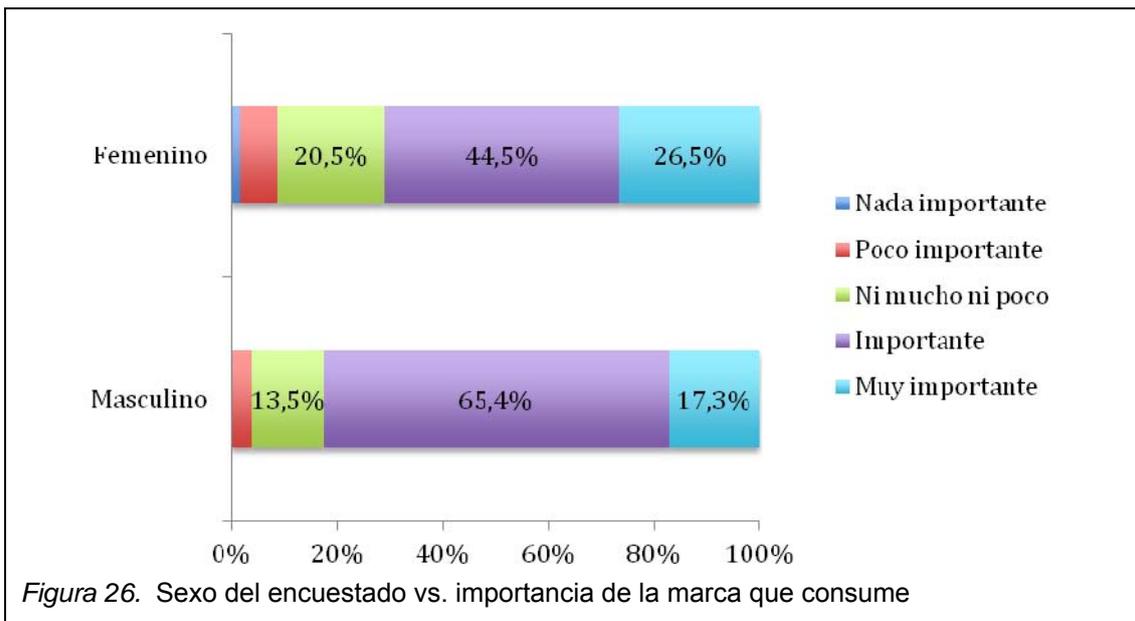
En esta pregunta se les explicó que el precio especulativo es de \$2,50 por un empaque individual de 250 gr. El cual es un precio promedio redondeado de la oferta actual de la competencia, el 40,4% de las personas dijeron que el precio es justo o muy justo, pero existe una mayor tendencia independiente de 36,4% que es indiferente al precio mencionado.

Cruce de variables

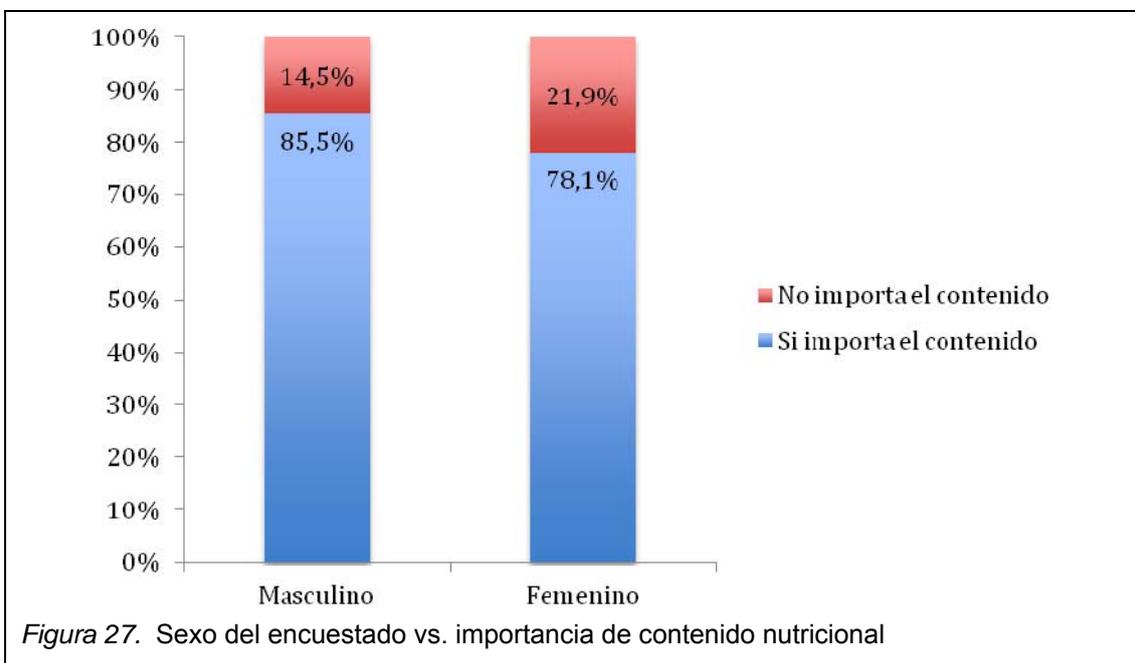
En esta sección se realizaron cruces de variables con la finalidad de obtener tendencias mas concretas y concluyentes, identificar tendencias mas marcadas en nichos y así poder segmentar y seleccionar un mercado objetivo de manera mas eficiente. Se realizaron los siguientes cruces:

Tabla 23. Cruces de variables

Análisis	Variable 1	vs.	Variable 2
1	Sexo		Importancia de la marca
2	Sexo		Importancia contenido nutricional
3	Sexo		Atractivo producto mas saludable
4	NSE		Importancia contenido nutricional
5	Edad		Aceptación de la idea
6	Intención compra		Frecuencia de compra
7	NSE		Percepción del precio

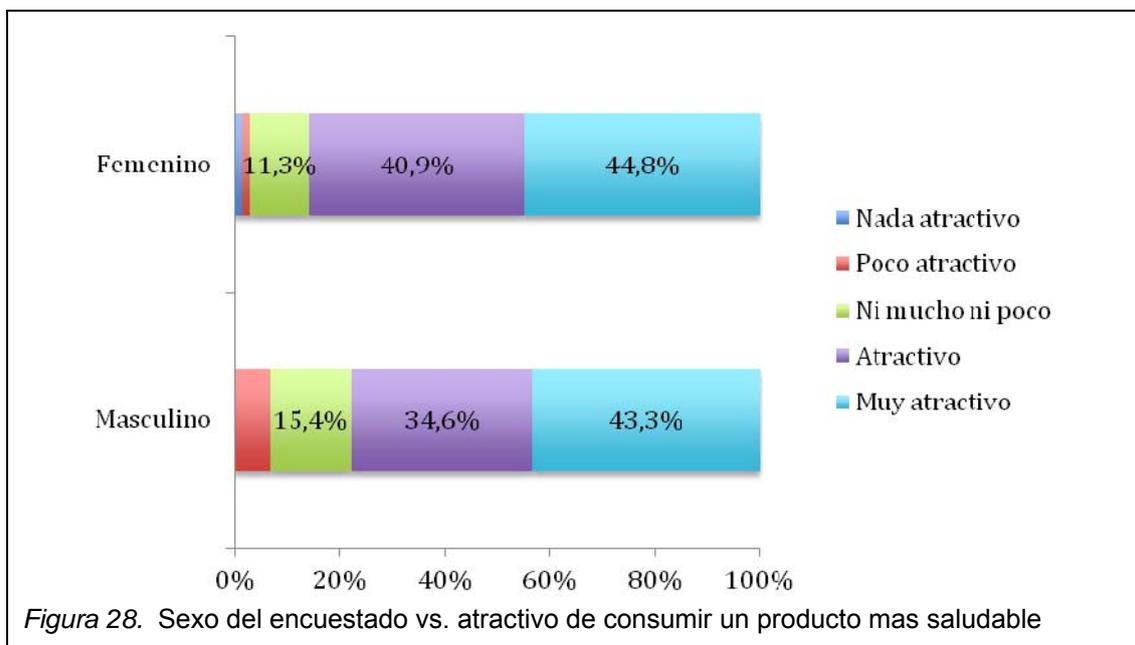


Como podemos observar los hombres parecen tener una tasa de fidelidad mayor que las mujeres, las mujeres pueden presentar mas disposición a consumir nuevos productos.

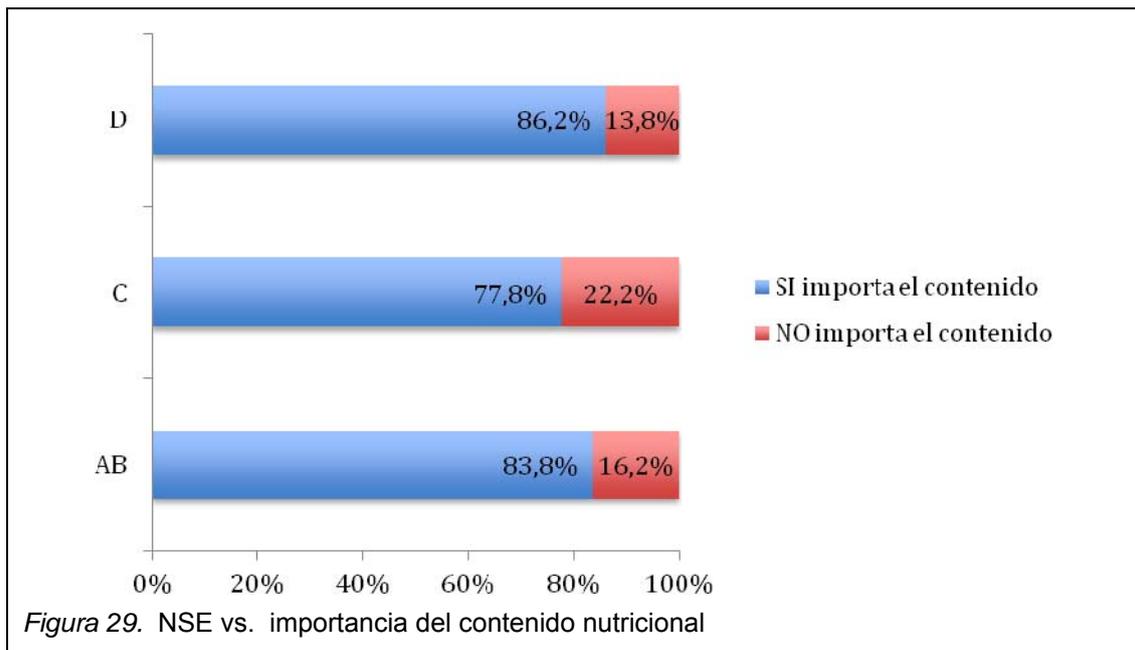


En esta figura encontramos una tendencia particular que contradice las percepciones tradicionales puesto que indica que los hombres son quienes tienen mas preocupación por el contenido nutricional de las galletas que

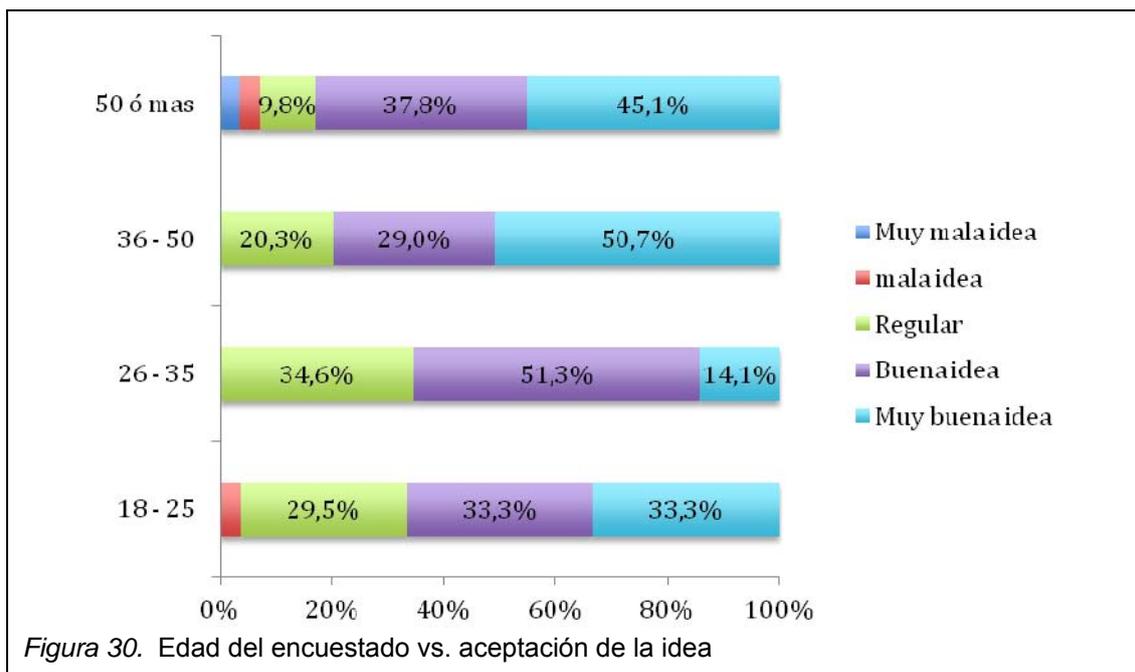
consume. Esta tendencia entra en concordancia con la revisada anteriormente pues los hombres al encontrar un producto que satisfaga sus expectativas nutricionales y de sabor van a ser mas fieles a esa marca, las mujeres presentan la misma tendencia en menor porcentaje.



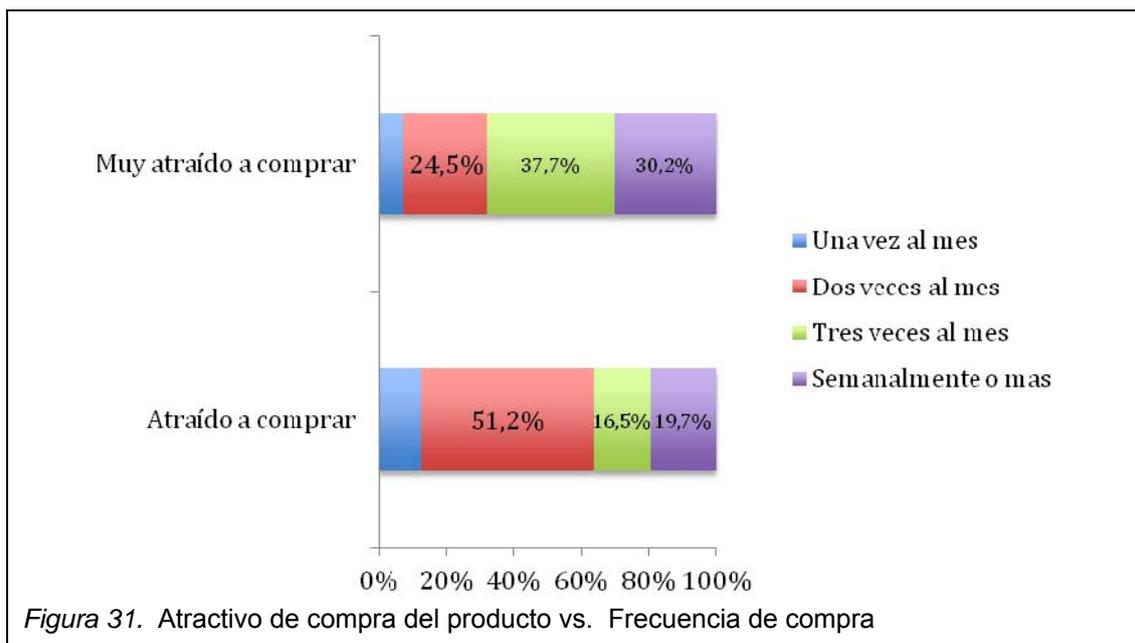
Una vez presentada la idea a los encuestados los resultados presentan una diferencia entre hombres y mujeres pero no tan grande como se esperaba, las mujeres presentan una mayor predisposición de adquirir el producto que los hombres lo cual confirma las tendencias previas de que los hombres poseen tasas de fidelidad mas altas. Aún así la mayoría de los hombres estarían atraídos a consumir el producto.



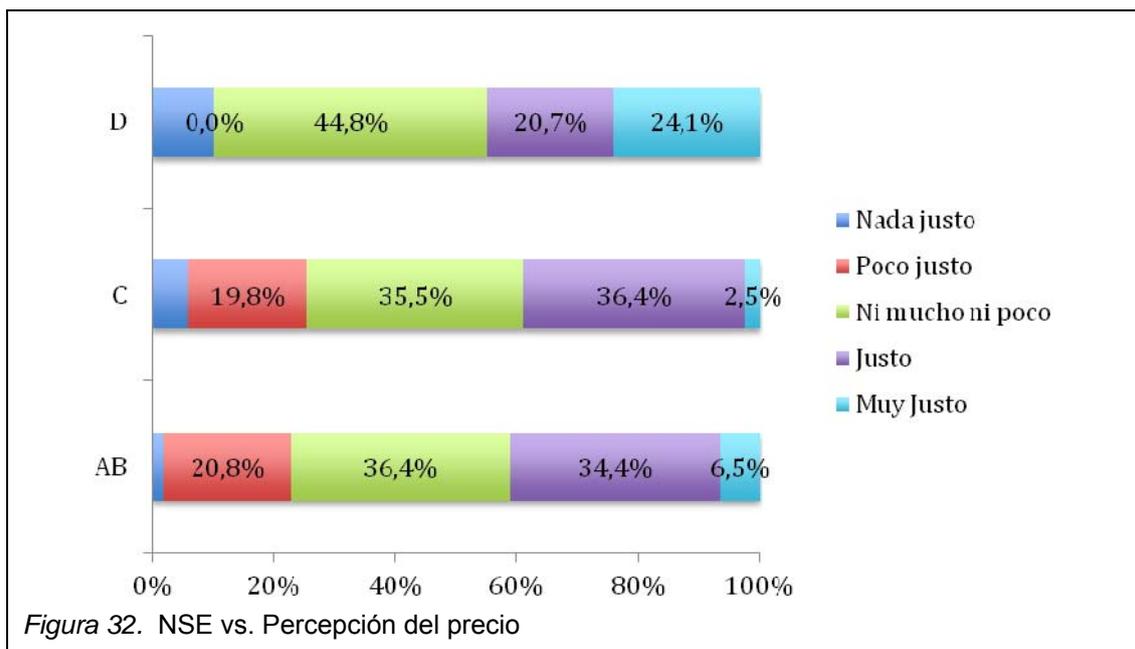
Este análisis resulta importante pues ayuda a determinar a que segmentos se debería apuntar, claramente la tendencia es homogénea entre todos los niveles socio económicos incluso en el segmento mas bajo hay una mayor importancia hacia el contenido nutricional, de igual manera cabe recalcar que las encuestas se la realizaron en mayoría a personas de niveles socio económicos superiores por lo cual no es una muestra significativa de personas de nivel socio económico inferior. Las personas que dijeron pertenecer a niveles socio-económicos A, B+ o B- tienen en un 83,8% importancia hacia el contenido nutricional, esto puede ir de la mano al acceso a la información y un mayor interés en el cuidado de la salud.



Este análisis resulta muy importante al momento de segmentar el mercado pues termina de segmentar los nichos de interés, claramente podemos observar que la mayoría de las personas indiferentemente de la edad encuentra el producto atractivo y una buena idea, pero específicamente las personas entre 36 y 50 años un 79,7% que piensa que la idea es buena o muy buena idea lo cual nos indica que probablemente estas personas están mas preocupadas por el contenido nutricional y están mas dispuestas a adquirir productos de estas características.

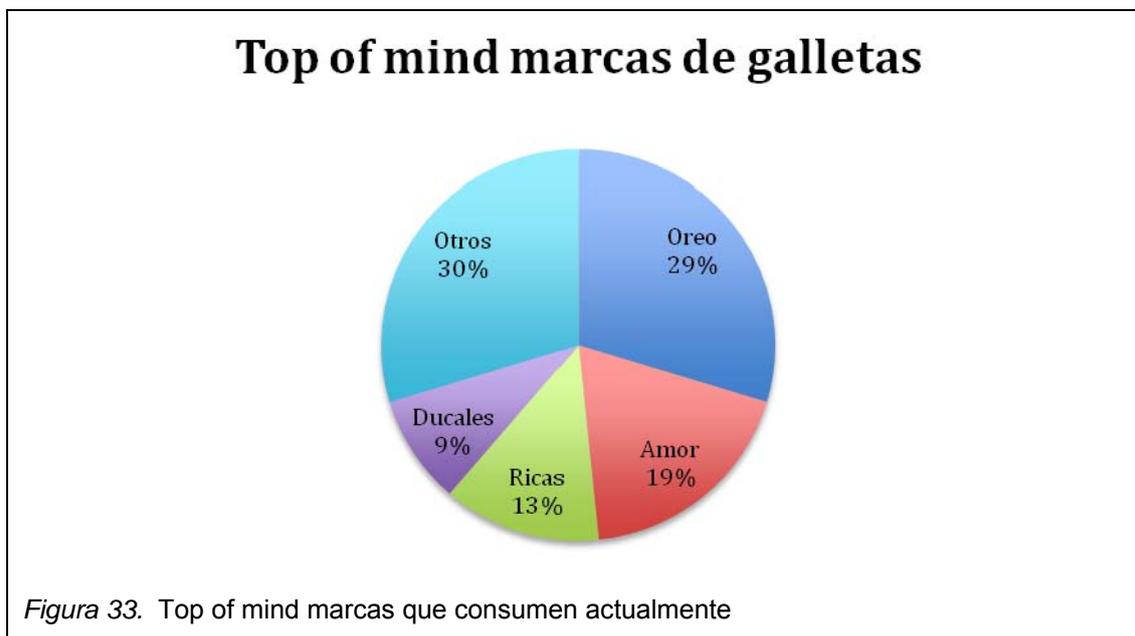


Este análisis nos ayuda a determinar que niveles de rotación se podrían esperar, se seleccionaron únicamente las personas que respondieron que están atraídos o muy atraídos a comprar los productos y con que frecuencia lo harían. En términos generales hay una fuerte tendencia por comprar el producto dos veces al mes y en segundo lugar semanalmente. Esto puede ir de la mano con el análisis de la frecuencia de compra anterior donde se plantea que las personas tienen la intención de comprar el producto en supermercados y esa es la frecuencia promedio de asistencia a supermercados, las personas que quisieran adquirir el producto semanalmente pueden tener la concepción de adquirir el producto en lugares mas informales como en tiendas de barrio.



Este análisis nos ayuda a determinar que percepción tienen las personas acorde a su nivel socio económico en relación al precio especulativo de \$2,50 por 250 gr. De producto. En general las personas declaran que el precio no es ni justo ni injusto, no tienen claro que relación hay entre el precio y el contenido neto que ofrecen las marcas actualmente pero en niveles socio económicos superiores existe una disposición mayor a considerar justo el precio establecido, es decir, una disponibilidad de pago mayor.

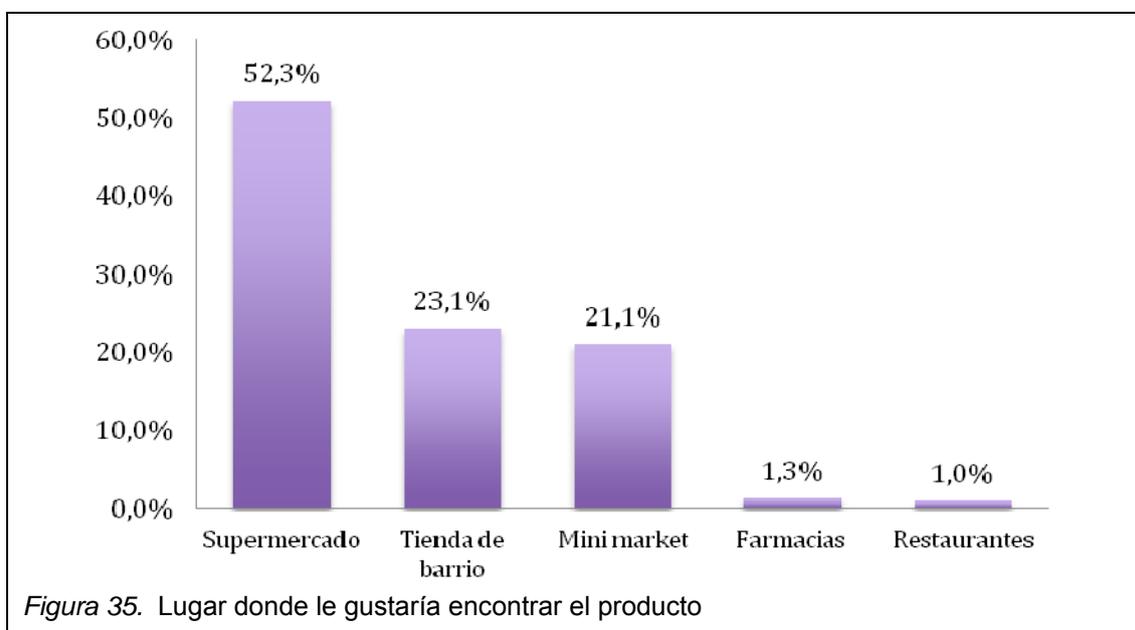
Otras variables



La figura nos indica una tendencia por marcas que actualmente se encuentran fuertemente posicionadas, especialmente la marca Oreo que es un gigante de la industria internacionalmente, por debajo de Oreo vienen las galleta Amor que son muy populares especialmente en el mercado ecuatoriano seguidas por Ricas y Ducales, por debajo de estas la industria se encuentra muy fragmentada como se puede observar en la figura, ninguna de estas marcas que se encuentran en el top of mind son marcas que se especialicen en ofrecer beneficios nutricionales por sobre su competencia, esto representa una oportunidad al momento de posicionar la marca Mikuna bajo estas características ya que existe este vacío en el mercado.



La figura nos muestra que las dos principales características que el producto debe atender son los beneficios nutricionales y el sabor, existe la concepción de que un producto saludable o nutritivo tiene un sabor inferior a los productos tradicionales, esta preocupación fue claramente expresada por muchos de los entrevistados y quizá un sabor que no satisfaga las expectativas del cliente no brinde el impulso que la marca necesita para introducirse en el mercado.



Finalmente los entrevistados respondieron los lugares donde ellos prefieran encontrar este producto, mayormente las personas buscarían este producto en

supermercados donde adquieren sus víveres y en un menor porcentaje en tiendas de barrio o mini markets cerca de sus domicilios, estos lugares son típicos puntos de venta de galletas, donde la competencia por un lugar preferencial de percha es intenso, otras opciones como farmacias y restaurantes fueron poco aceptadas lo cual nos indica que las personas no quisieran un cambio en el lugar de compra.

3.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En base a lo recopilado en durante toda la investigación de mercados se pudieron encontrar claras tendencias cualitativas y cuantitativas, se pudieron encontrar características del mercado meta que nos dan pista de cuales son sus expectativas y la exigencia del segmento. Entre las conclusiones mas relevantes se obtuvo que:

- El top of mind de las personas está fuertemente posicionado por marcas grandes e internacionales.
- Las personas asocian los productos saludables con mal sabor.
- Las galletas son un sustituto del pan, el pan tiene preferencia de consumo.
- Las personas que conforman el segmento ponen como preferencia el sabor por sobre los beneficios nutricionales.
- Las personas consumen galletas principalmente en reuniones sociales, como snack y como acompañante de la cena.
- Existe preferencia por la galleta de dulce.

- Las personas que conforman el segmento compra generalmente sus galletas en cadenas de autoservicio, en un menor porcentaje en tiendas de barrio.
- Las personas generalmente no cuentan con un presupuesto exclusivo para galletas, lo compran como un complemento.
- El segmento parece darle importancia a la marca que consume pero si está dispuesta a probar productos nuevos.
- Existe poco conocimiento sobre el amaranto.
- Existe poco conocimiento sobre la intolerancia al gluten.
- Las personas se ven muy atraídas a consumir un producto más saludable.
- Las personas se ven atraídas a consumir un producto como Mikuna.
- Las personas perciben el precio de \$2,50 por un paquete de 250 gramos como justo.
- Las personas entre 25 y 50 años son las más interesadas en un producto como Mikuna.
- Las personas les gustaría tener variedad de empaques para elegir.
- Los hombres parecen tener un porcentaje mayor de interés por el contenido nutricional de una galleta.
- Las personas prefieren los productos que están en la línea de visión frente a una percha.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.1.1 Posicionamiento

“La posición de un producto es la forma en la que los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes” (Kotler & Armstrong, 2008)

El posicionamiento se basa en explotar correctamente las ventajas competitivas adecuadas que posee el producto y hacer que el cliente se percate de dicha ventaja, para esto partimos de definir cuales son las ventajas competitivas que tienen las galletas para posteriormente seleccionar cual o cuales son las ventajas competitivas que se podrían posicionar.

4.1.2 Ventajas competitivas

- El producto es apto para celíacos.
- El producto ofrece un contenido nutricional bajo en grasas y alto en vitaminas y nutrientes.
- El producto es saludable.
- El producto es un sustituto para las galletas tradicionales.
- El producto tiene un estilo artesanal.

De estas ventajas competitivas se seleccionan las mas importantes que posean características claves como ser comunicables, superiores a la competencia y rentables. La selección de esta debe ser adecuada puesto que estas ventajas competitivas se convierten en la propuesta de valor del producto.

4.1.3 Propuesta de valor

Las galletas ofrecen principalmente un contenido nutricional alto en vitaminas y nutrientes y son aptas para celíacos, estas ventajas competitivas conforman la propuesta de valor del producto puesto que satisfacen de manera directa a los mercados meta seleccionados.

4.1.4 Estrategia de posicionamiento

Estrategia *“Más por lo mismo”*

Las galletas con harina de amaranto poseen un contenido nutricional superior al de la competencia y al mismo tiempo son aptas para celíaco, a la par de que el precio es relativamente igual al de la competencia que ofrece empaques con contenidos netos similares. La mayoría de los productos que conforman la competencia directa son importados por lo que su precio de venta final es elevado, lo cual nos permite a nosotros posicionar nuestros gastos en ese margen y ofrecer un producto con mejores características enfocado a satisfacer nuestros nichos al mismo precio.

4.1.5 Declaración de posicionamiento

Para las personas que cuidan su figura o no pueden comer cualquier galleta, las galletas de amaranto es el producto delicioso que ofrece las vitaminas y nutrientes que necesitan para estar en forma y saludable al mismo precio.

4.2 MEZCLA DE MARKETING

“I liked this idea of calling marketing executive a mixer of ingredients, one who is constantly engaged in fashioning creatively a mix of marketing procedures and policies in his effort to produce a profitable enterprise.” (Borden, 1950)

La mezcla de marketing es un conjunto de elementos, decisiones y políticas que conjuntamente lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente.

4.2.1 Producto

Atributos del producto

Al entregar mas por lo mismo la base de nuestra diferenciación cabe enfocar los beneficios adicionales y el valor agregado de nuestro producto para que la atención del cliente se vean enfocada en estos beneficios por sobre los de la competencia y nos brinde el posicionamiento deseado.

La principal característica del producto es la completa sustitución de la harina de trigo usada tradicionalmente en productos panaderos, sustituirla mayormente por harina de amaranto y en otra mínima proporción por harina de maíz o maicena, por ende los beneficios de la planta de amaranto deberían ser transferidos al producto final casi en su totalidad los cuales son:

- Alto contenido de hierro, proteínas, vitaminas y minerales.
- Recomendado para combatir la anemia.
- Recomendado para combatir la osteoporosis por su contenido de calcio y magnesio.
- Su alto contenido nutricional lo convierte en un energizante natural.
- Apto para intolerantes al gluten.

Cartera de productos

Inicialmente empezaremos con un único producto, las galletas hechas con base de harina de amaranto, en el mediano plazo una vez que la marca

empiece a posicionarse en la mente del consumidor y nuestras participaciones empiecen a crecer, se incluirán una gama de productos buscando tener los mismos beneficios como los altos contenidos nutricionales gracias al amaranto, el desarrollo de productos a mediano plazo es el siguiente.

Tabla 24. Proyección de diversificación de líneas de producto

Producto	Característica	Introducción
Galletas de amaranto	Hechas a base de harina de amaranto, alto contenido nutricional	Producto inicial
Pasta de amaranto	Libre de gluten, cero colesterol	Mediano plazo
Barras energéticas	Libre de gluten, bajo en grasas	Mediano plazo
Cereales y granola	Sin harina de trigo, alto en fibra	Mediano plazo
Panadería y pastelería	Libre de gluten, harina de amaranto, bajo colesterol	Largo plazo

Estilo y diseño del producto

La imagen del producto es uno de los atributos mas importantes del producto puesto que es el primer incentivo y probablemente uno de los mas determinantes al momento de realizar una compra, el diseño y el estilo del producto debe estar en armonía con el mensaje que se desea transmitir del producto *“un producto saludable, delicioso y libre de gluten”* por estos motivos el mismo diseño de la galleta debe evocar salud y bien estar, el aroma debe dar referencia al sabor delicado y delicioso que se busca.

La combinación del estilo, el aroma y sabor de cada unidad de galleta, la presentación conjunta y el diseño de cada empaque va a brindar al cliente la percepción adecuada del producto una vez que está en sus manos, si el estilo y el diseño del producto están verdaderamente en armonía con el mensaje transmitido el cliente no sentirá que se le ha mentado cuando recibió el mensaje, esto es crucial para no solo la satisfacción del cliente si no también para superar sus expectativas y empezar a generar lealtad.

Marca

Se ha determinado que la marca del producto lleve el nombre

“Mikuna”

La traducción directa del idioma Kichwa de Mikuna es comida, el motivo de este nombre viene de la mano con la referencia histórica que posee el amaranto puesto que en épocas de colonización los españoles prohibieron el consumo del amaranto puesto que no era un alimento mencionado en la biblia, debido a que solo era consumido en el entonces todavía no descubierto continente americano. El amaranto es un alimento milenario consumido habitualmente por nuestros ancestros, es por esto que en el idioma de ellos se ha optado por este nombre.

Adicionalmente el nombre de la marca es fácil de recordar y de pronunciar. Como la empresa tiene proyección a diversificar productos en el mediano y largo plazo se ha optado por identificar cada producto en base a su origen seguido por el nombre de la marca “Mikuna”

- Galletas Mikuna
- Pastas y fideos Mikuna
- Barras energéticas Mikuna
- Cereales y granola Mikuna
- Panadería y pastelería Mikuna

Este nombre debe ser registrado legalmente en el instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI para evitar conflictos legales con futuros productos que pudiesen entrar con el mismo nombre o que este fuese utilizado con dentro de otros servicios o publicidades.



El logotipo muestra una espiga de amaranto y una tipografía atractiva para el segmento de consumidores conjuntamente con una combinación de los colores principales de la marca (rojo blanco y verde) el eslogan es visible también en el logotipo, es un diseño minimalista que atrae a la vista.

Eslogan

“Lo rico es comer sano”

El eslogan seleccionado se lo formuló en base a uno de los principales atributos del producto, tratando de transmitir el mensaje de que las galletas Mikuna son una alternativa no solo saludable si no que también deliciosa a los productos tradicionales, no se busca ganar participación de mercado en una industria fragmentada si no generar un nuevo mercado ofreciendo una alternativa a las personas que buscan mas beneficios y especialmente los que no pueden consumir habitualmente los productos tradicionales.



Figura 37. Empaque y etiquetado

Este empaque cumple las funciones de garantizar la calidad del producto y al mismo tiempo transmitir el mensaje de marketing de Mikuna al consumidor final. Los colores que se han escogido tratan de ser atractivos para el cliente y ayudan a transmitir los mensajes de calidad y diferenciación. La textura del empaque es un factor que se ha tomado en cuenta, cuando el cliente toca el empaque debe sentir un producto exclusivo, diferenciado y de calidad superior. Es por esto que el terminado del empaque debe poseer una textura adecuada.

Características técnicas del empaque

El empaque está formado por una mezcla tri capa de polietileno, estas tres capas forman un empaque pesado y grueso, en su parte interior se almacenarán 250 gramos de galletas que son aproximadamente 20 galletas de 12 gramos cada una. Las dimensiones del empaque son:

- 20 cm de alto
- 11 cm de grueso
- 10.5 cm de ancho

Las tres capas que conforman el empaque son:

- Bopp Mate
- Bopp Met
- Polietileno. (Neyplex, 2013)

El brindar información responsablemente es un factor de prioridad para Mikuna puesto que el producto que se está ofertando es apto para intolerantes al gluten, por esto es necesario que el empaque sea explícito al brindar esta información, otro logotipo que lleva el empaque es el de hecho en Ecuador, la creciente preferencia por productos ecuatorianos es una oportunidad que se puede explotar.

4.2.2 Precio

Según la estrategia seleccionada de “mas por lo mismo” el precio debe ir de acuerdo al precio que la competencia ofrece actualmente, cabe recalcar que algunas de las marcas posicionadas actualmente son marcas que manejan volúmenes considerablemente grandes y abastecen una gran parte del territorio ecuatoriano por lo que competir en precios no es una opción viable, estos competidores pueden rebajar su precio constantemente en un lapso mucho mas extenso de lo que puede ser sostenible para la empresa

Fijación de precios

Como se mencionó, no es viable competir a través de precios bajos, tanto la competencia directa como indirecta se ubican en todo es espectro de precios, por lo que no es recomendable buscar explotar un determinado nicho en base

a precios, existen galletas con beneficios inferiores con precios muchos mas bajos que el del costo de producción de las galletas, de igual manera nuestra competencia directa mantiene un promedio de precios alto en relación al resto de la oferta.

Nuestra fijación de precios en cambio se enfocará en dos variables

- Precio de la competencia
- Valor agregado del producto

Quizá una de las principales oportunidades que presenta la industria es que mucha de la oferta actual es importada, el coste de importación es alto dadas las políticas arancelarias vigentes actualmente, esto nos permite ubicar nuestra utilidad dentro de este margen e incluso un precio por debajo del promedio en un corto margen.

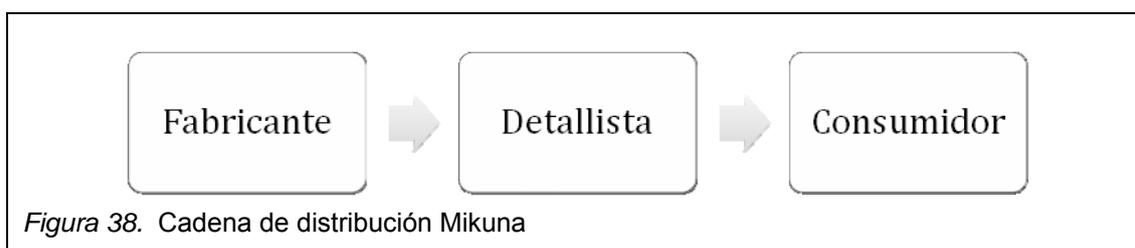
Para los canales de distribución se ha determinado ofrecer un precio de \$2.15 dólares americanos por cada paquete de 250 gramos. Este canal de distribución podrá vender al consumidor final por un precio de \$2.50 obteniendo un porcentaje de ganancia por encima del 15% de cada unidad vendida, posteriormente a medida que los niveles de producción sean mayores se podrá negociar un precio a distribuidores de \$2.00

4.2.3 Plaza

Entendemos como plaza al canal de marketing, y estos a su vez son el medio para poner el producto a disposición del cliente, estos intermediarios son los que llevan el producto al mercado. Las galletas de amaranto no serán comercializadas directamente por la empresa al consumidor final, utilizarán canales de distribución en donde el cliente se sienta cómodo de realizar su compra. Una de las principales oportunidades de trabajar con canales de

marketing es que estos generan valor en el proceso de la cadena y nuestra marca se puede ver apalancada por el prestigio que posean sus marcas.

Nuestro producto es un producto de consumo por lo que no es necesario mas de un nivel de canales, la empresa negocia directamente con el canal de distribución que cumple una función de detallista que luego ofertará el producto al consumidor final.



La relación con los detallistas son tan importantes como las relaciones con los proveedores de materias primas, puesto que los créditos que nos otorguen los proveedores y el cruce con el crédito que nosotros otorgamos a los canales de distribución van a ser determinantes para garantizar la liquidez de la empresa.

Los volúmenes de venta a los canales de distribución es otro factor muy relevante que hay que tomar en cuenta al momento de seleccionar el canal de distribución, se trabajará bajo pedido pero hay que conocer cuales son las necesidades de abastecimiento de dicho canal de distribución y si nuestras capacidades productivas son suficientes para abastecerlos.

Análisis de las necesidades del consumidor

El canal de distribución debe ser seleccionado en base a si es el lugar de compra que mi segmento meta generalmente compra a la competencia o le gustaría encontrar el producto. Por esto partimos de las necesidades del consumidor para seleccionar los canales de marketing adecuados.

Los segmentos meta seleccionados tienen características homogéneas entre sí, en términos simples buscan o están condicionados a mantener una dieta saludable. De manera generalizada muchas de las personas consiguen sus alimentos en cadenas de auto servicio, por que en estos establecimientos encuentran una gama de productos similares donde pueden compararlos. Por otro lado muchas de las personas que buscan algún tipo de alimento especializado acuden a canales especializados en salud como farmacias o tiendas especializadas en productos sustitutos o naturales.

Según el tipo de producto, galletas, muchas de las personas dependiendo de la ocasión se ven motivadas a comprarlas en tiendas de barrio o mini markets, un canal que es mucho mas accesible durante la semana o el horario laboral.

Análisis de los canales de distribución

“Los distribuidores son empresas de canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o venden a los clientes. Entre estos intermediarios se encuentran mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías” (Kotler & Armstrong, 2008)

“Al igual que los proveedores los intermediarios de marketing son un componente importante del sistema general de entrega de valor de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2008)

Los canales de distribución a los que hemos de apuntar es donde la totalidad o la mayoría de nuestra competencia directa se encuentra actualmente ofertando sus productos, en sinergia con el segmento al que estos productos y las galletas de amaranto apuntan. Entre estos pueden ser considerados:

- Cadenas de autoservicio
- Farmacias
- Restaurantes y cafeterías

- Mini markets
- Tiendas de barrio

Cadenas de autoservicio

Las principales cadenas de autoservicio en Quito son Supermaxi, Megamaxi, Almacenes Tía, Supermercados Magda, Mega Santa María y Akí. Estas cadenas de autoservicio tienen políticas de proveedores muy estrictas en las que se busca acaparar la producción total de un proveedor para que su competencia se vea desabastecida, es por esto que para ingresar a uno o varios de estos canales de distribución los volúmenes de producción deben ser lo suficientemente grandes, además se conoce que estas cadenas trabajan con un sistema de créditos post venta, es decir que desembolsan el pago una vez que el producto está vendido. La gran influencia que poseen estas cadenas sobre sus proveedores viene dado a que son el principal distribuidor de productos a clientes finales.

Farmacias

Existen grandes cadenas de farmacias en Quito que han expandido ampliamente su oferta de productos a varias áreas fuera de lo medicinal, convirtiéndose incluso en pequeños centros de abasto para las personas del área, el ejemplo mas significativo es Fybeca la cual oferta varios tipos de productos desde cosméticos hasta juguetes en amplios locales, este canal de distribución es ideal puesto que allí mismo se oferta gran variedad de los productos de la competencia y asiste en grandes cantidades personas pertenecientes a los segmentos que buscamos.

Restaurantes y cafeterías

Los restaurantes y cafeterías se están convirtiendo en un nuevo canal de distribución, principalmente las cafeterías que no cuentan con un servicio a la

mesa y en el lugar destinado a realizar el pedido ofrecen una gama de productos que se relacionan con la imagen del lugar, generalmente saludable y activo. Esto motiva al comprador a realizar una compra complementaria. Entre los restaurantes y cafeterías en los que se destaca este tipo de oferta podemos encontrar a El Español, Juan Valdez, Honey and Honey.

Mini markets

Los mini markets son centros de abastecimientos que se encuentran en algunos de los barrios de Quito y cuentan con una oferta y un espacio mas amplio que las tiendas de barrio, estas son opciones muy viables de canal de distribución puesto que su clientela acude diariamente para realizar compras complementarias a las que se realiza en supermercados de su preferencia, aún así se debe realizar una selección del mini market al que nosotros ofertamos el producto, dado que la clientela que acude a determinado mini market es generalmente la gente que vive en las cercanías, esto puede determinar que la clientela no posea las características cuantitativas del segmento al que apuntamos y el producto no genere la rotación necesaria.

Tiendas de barrio

Las tiendas de barrio son el canal de distribución mas amplio que se puede encontrar en Quito, dado que se encuentra una gran cantidad de estas por barrio en las zonas residenciales, generalmente su espectro de clientes se limita a unas cuantas cuadras. De igual manera que los mini markets las tiendas que vayan a ser seleccionadas para ofertar el producto deben ser analizadas en base a la clientela que atraen y que estas pertenezcan al segmento que buscamos.

Selección de los canales de marketing

Los canales de marketing deben poseer la capacidad de atender las necesidades del cliente y poder transmitir en su estilo, diseño y demás oferta

de productos la información y la motivación necesaria para atraer al segmento de mercado que estamos atacando.

El 23% de personas que buscarían este producto estarían motivados a realizar la compra si encontrasen el producto en tiendas de barrio o mini markets. También el 52,3% se vería motivado a realizar la compra si encontrase el producto en una cadena de autoservicio, donde generalmente se compran varios tipos de alimentos.

Entrar a cadenas de autoservicio mas grandes como supermaxi y megamaxi es atractivo para la empresa tomando en cuenta las capacidades productivas de la empresa, en estos canales los poderes de negociación disminuye sustancialmente pero los volúmenes de rotación que manejan van acorde a las metas productivas de la empresa en los cinco primeros años.

4.2.4 Promoción

Publicidad

Mikuna utilizará estrategias de marketing no tradicionales puesto que se ha demostrado su efectividad sobre todo al introducir nuevas marcas al mercado, y sobre todo en segmentos específicos Mikuna implementará campañas creativas de activación de marcas en lugares donde hayan flujo de personas relacionadas al target, advertising BTL que incluirá formas creativas y alternativas de transmitir el mensaje como cubículos adecuados en forma de galletas, desfiles, figuras públicas aleatoriamente comiendo el producto, además de una campaña de publicidad digital específicamente en redes sociales. Los medios tradicionales tienen un costo mucho mas elevado y menos efectivo al momento de localizar y transmitir un mensaje a un nicho en específico como es el caso de las galletas Mikuna que actualmente no apunta a un mercado masivo.

Relaciones Públicas

Al ser Mikuna una marca nueva en el mercado debe buscar todos los medios posibles de hacer conocer su propuesta, entre estas se buscarán ferias, eventos empresariales caritativos y sociales que pudiesen servir de herramientas para exponer los productos.

Ferias nacionales e internacionales:

Existen ferias gastronómicas y de productos orgánicos constantemente en el territorio de Quito que pueden ofrecer un espacio para la exposición y degustación del producto donde se darán muestras gratis a potenciales clientes y empresarios que pudiesen estar interesados en el producto.

Pro Ecuador ofrece un calendario de ferias y misiones en el extranjero donde empresas de producción local pueden exponer su propuesta en diferentes países de mercados potenciales, esta herramienta se puede considerar incluso en el corto plazo para proyectar y buscar inversión extranjera para internacionalizar el producto. (Pro Ecuador, 2013)

Eventos Sociales

Se buscará un espacio en los diversos eventos sociales que se realizan en Quito y que estén en los lineamientos de la imagen del producto, como eventos médicos y deportivos, específicamente carreras y maratones para presentar la marca y el producto ofreciendo muestras a las personas que acuden a estos eventos.

Exposiciones alimenticias que se realizan con cierta periodicidad en la ciudad son espacios ideales para presentar la marca y el producto y también medir la capacidad de la competencia dentro de este tipo de eventos.

Marketing Digital

Se utilizará una fuerte campaña en redes sociales, especialmente en Facebook, Twitter e Instagram que son las mas utilizadas en el país. Entre estas cuentas la información que se maneje será homogénea, en todas se mostrarán los mismos mensajes y las mismas imágenes al mismo tiempo. La intención de que la información transmitida sea homogénea es que el cliente no se confunda con los mensajes recibidos entre redes sociales y evitar malos entendidos.

El principal atributo del marketing en redes sociales es que se receptan de primera mano las inquietudes y experiencias de los clientes de forma directa con la empresa, este se convierte en el principal canal de atención al cliente, dadas las características de la WEB 2.0 se puede interactuar de manera directa con los clientes, ofreciéndoles incluso soluciones en tiempo real y resolviendo de inmediato cualquier inquietud que un cliente puede tener. Este canal se vuelve sumamente importante para la empresa puesto que es una ventana a la interacción directa con el cliente.

Plan de promociones

El plan de promociones tiene como objetivo principal el motivar en el cliente una compra inmediata, en busca de un beneficio extra agregado a los que se encuentran en el producto tradicionalmente. Las estrategias de promociones no son sostenibles en el tiempo debido a que representan un costo adicional a la empresa es por esto que las promociones se realizarán durante períodos cortos de tiempo para conseguir el impulso que el producto necesita para llegar a las manos del cliente y volver a sus condiciones de venta regulares. Existe una gama de opción para aproximarse al cliente en forma de promociones.

Promociones de conciertos: dentro de los empaques de las galletas se encontrará un código QR con el cual el consumidor al escanearlo con su

teléfono inteligente y a cambio de dar un “like” y un follow” en las cuentas de Facebook y Twitter respectivamente puede participar por dos entradas a un concierto que esté próximo a ocurrir.

Promociones de viajes: dentro de los empaques de galletas se encontrará un código QR con el cual el cliente al escanear con su teléfono inteligente y a cambio de dar un “like” y un “follow” en las cuentas de Facebook y Twitter respectivamente puede participar por un fin de semana todo incluido a un destino de interés.

El objetivo de usar los códigos QR es el de llevar a los consumidores a la página de internet en redes sociales de Mikuna en el cual pueden conocer mas y ser suscritos a la página lo cual nos da accesibilidad a hacer llegar nuestra publicidad en redes sociales directamente al consumidor.

Estrategia de comunicación

El mensaje que se va a transmitir al potencial cliente no solo debe resaltar los atributos y diferenciadores del producto si no también educar a las personas sobre los beneficios de consumir un producto como las galletas Mikuna, y la experiencia diferente que este producto les ofrece desde el empaque hasta las galletas en si, enfocar que existe una alternativa a los productos tradicionales y que consumir esta alternativa ofrece exclusividad, relleja que es parte del selecto grupo de personas que cuidan de su figura, su salud y consumen un producto delicioso y de calidad.

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

“La estrategia de operaciones y suministro se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de modo que apoyen de forma mas conveniente su estrategia competitiva a largo plazo” (Richard, 2009)

La estrategia de operaciones coordina las metas de producción que son variantes en el tiempo y deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a mercados y estándares cambiantes tanto como al desarrollo e innovación de nuevos productos. La estrategia de operaciones y producción debe poseer determinadas características para una adecuada implementación y facilite el control del desempeño de la misma:

- Que esté alineada con los objetivos estratégicos generales
- Que ayude a optimizar la utilización de recursos
- Que sea flexible y sostenible
- Que ayude a generar ventajas competitivas

Como toda estrategia debe ser diseñada en base a objetivos, los cuales apuntan a la generación de ventajas competitivas, estos objetivos deben comprender la estructura y las características del mercado objetivo, y deben ser adaptables a las realidades externas e internas de la empresa, y son descritos como dimensiones competitivas:

Tabla 25. Dimensiones competitivas

Dimensiones competitivas	
Dimensión	Característica
Costo	Diseñar procesos operativos que reduzcan costos a lo largo de la cadena productiva.
Calidad	Especializar la cadena de producción priorizando la calidad de producto.
Confiabilidad de entrega	Diseñar un proceso de entrega que garantice al canal de distribución un producto oportuno y en perfecto estado.
Cambios de volumen	Generar un sistema que sea capaz de responder eficientemente a los incrementos o decrementos de la demanda del mercado.
Desarrollo de nuevos productos	Flexibilidad y adaptabilidad al desarrollo de productos.
Obtención de certificados	Obtener certificados de calidad que sean atractivos y diferenciadores.

Tomado de (Richard, 2009)

Los tiempos de pedidos de materia prima tanto como los de entrega a los canales de distribución deben ser formalizados de tal manera que se permita implementar el método conocido como justo a tiempo, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva frente a los competidores y manejar de una manera mas eficiente la cadena de producción reduciendo los costos de bodegaje y desperdicios.

Para lograr diseñar objetivamente la estrategia y el plan de operaciones es necesario comprender las características técnicas y funcionales del producto, componentes e insumos necesarios para su elaboración, empaquetado y elementos de presentación.

5.1.1 Características del producto

El producto es una galleta horneada de dulce, cuyo principal componente es la harina de amaranto, en un porcentaje menor se complementa la receta con harina de maíz, manteniendo su característica libre de gluten. Las galletas deben poseer un peso individual adecuado para ofrecer la sensación de calidad, mientras que el aroma, el sabor y la textura deben estar a la altura de las expectativas del cliente. Las galletas tendrán un paquete primario, el cual tendrá una textura que evoque calidad y que contiene un producto saludable.

Características sensoriales

- Color: Crema
- Sabor: Dulce, frutos deshidratados
- Textura: suave, ligeramente crocante
- Aroma: Dulce
- Forma: Circular
- Diámetro: 5cm.
- Grosor: 3 mm.
- Peso unitario: 12 gramos
- Tiempo máximo de vida útil: 18 semanas

Características comerciales

- Presentación de 250 gramos (20 galletas de 12 gramos aprox.)
- Empaque primario de dos capas

1) Primera capa: Polipropileno Bio –Bopp-

2) Segunda capa: Polipropileno perlado –Bopp perlado

- Diseño de empaque evoca un estilo de vida saludable
- Textura del empaque evoca calidad.

Características técnicas

Formulación por cada 380 gr. de masa (31 galletas):

Tabla 26. Características técnicas

Ingrediente	porcentaje	Medida
Harina de Amaranto	30%	115 gr.
Harina de maíz	7%	30 gr.
Mantequilla sin sal	32%	125 gr.
Fruto deshidratado	13%	50 gr.
Azúcar pulverizada	15%	60 gr.
Extracto vainilla, polvo hornear	3%	½ cda. / ¼ cda.

Composición química:

Tabla 27. Composición química

Parámetro	F1
Humedad (%)	3.41
Cenizas (%)	1.04
Grasas(%)	11.88
Proteína (%)	4.94
Fibra (%)	1.16
E.L.N. (%)	80.98
Energía (Kcal/30 gr)	136

Tomado de (Artos, 2013)

Composición nutricional

Tabla 28. Composición nutricional

Información	Cantidad/porción	% VD*	Cantidad/porción	%VD
Nutricional	Grasa Total 5 gr.	8%	Carb. Total 21 gr.	6%
Porción (50 gr.)	Grasa saturada 0 gr.	0%	Fibra 5 gr.	12%
Porciones por empaque 5	Grasa trans 0 gr.	0%		
aproximadamente	Colesterol 0 gr.	0%	Azúcares 9 gr.	10%
Energía (calorías)	Sodio 80 mg.	3%		
726,6 Kj (151 Cal)	Proteína 120 mg.	5%		
Energía de la grasa (Cal grasa)				
755 Cal				
* Los porcentajes de valores diarios (VD) están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)		Vitamina A 5% Vitamina C 0% Calcio 2% Hierro 3%		

Receta

Tabla 29. Receta

Ingredientes	Harina de amaranto Harina de maíz Frutos deshidratados Azúcar impalpable Mantequilla sin sal Extracto de vainilla Polvo para hornear
Preparación	1) Se pesan los ingredientes, se pican los frutos deshidratados y se preparan los insumos. 2) Se mezcla el azúcar pulverizada con la mantequilla durante 1 minuto 3) Se introducen las harinas el polvo de hornear y los frutos y se mezcla por 2 minutos hasta conseguir la masa. 4) Se corta y se hornea durante 7 minutos a 120 grados centígrados.

La harina de amaranto posee características neutras de color y sabor, lo cual es una ventaja para la producción puesto que no condiciona al producto final a un sabor u color específico y se puede experimentar con la formulación de sus componentes para conseguir sabores y texturas más atractivas para el cliente.

5.1.2 Certificaciones

Las galletas hechas a base de harina de amaranto ofrecen una alternativa saludable al consumidor hecha con materia prima que debe ser escogida cuidadosamente para garantizar la calidad del producto, el producto no solo debe cumplir con las normas y regulaciones legales si no que también apunta a conseguir desde sus inicios certificaciones que den prueba de nuestro compromiso con la sociedad y la calidad de manera responsable, acorde a las tendencias crecientes y la visión institucional de Mikuna las certificaciones que se buscará obtener son:

- **Comercio Justo**

La certificación de comercio justo emitido por la FairTSA para alimentos procesados que cumplan con los estándares, puede ser obtenida a través de la entidad ecuatoriana BCS Ecuador, la misma que posee acreditaciones ISO 65 y 61 y puede otorgar certificaciones de esta naturaleza.

Para obtener este certificado se realiza una inspección anual a la cadena de abastecimiento y procesos internos de la empresa, verifica que se cumplan los estándares en base a índices de evaluación como calidad de producción, mano de obra ética, condiciones óptimas sociales y medio ambientales y la contribución social en la cadena de suministros. Esta certificación implica, también, que se pague una prima anual que contribuye a proyectos sociales de desarrollo comunitario por parte de la FairTSA. (BCS Ecuador, 2013) (Fair Trade Sustainability Alliance, 2013)

- **Certificación orgánica**

Un orgánico, según el National Organic Program estadounidense, es un producto que integra prácticas culturales, biológicas y mecánicas en su proceso de producción y promueve el balance ecológico y la conservación de la biodiversidad. Estrictamente no puede utilizar fertilizadores, irradiación u ingeniería genética dentro de sus procesos productivos o utilizar productos que no cumplan estos estándares. (USDA Organic, 2013)

La certificación orgánica puede ser emitida de igual forma por la entidad BCS Ecuador, la cual realiza una inspección al producto a ser certificado, en el caso de Mikuna las galletas, es irreal en este tipo de productos buscar obtener una certificación 100% orgánica ya que la galleta está compuesta por varios ingredientes y la oferta orgánica en el país es muy escasa, aún así, se puede obtener una certificación en que mencione que ingredientes de los usados cumplen con los estándares orgánicos, en el caso de Mikuna sería la harina de amaranto y la harina de maíz, sus principales componentes. (BCS Ecuador, 2013)

- **Certificación libre de gluten**

Actualmente no existe una regulación en el país acerca de los productos libre de gluten y su certificación, el uso del logotipo libre de gluten que consiste en una espiga de trigo dibujada cruzada para indicar que el producto no contiene trazas ni elementos de trigo u otro componente con gluten. Aún así las leyes protegen al ciudadano sobre la publicidad engañosa por lo cual este tipo de logotipos se debe utilizar con responsabilidad, las galletas Mikuna no cuentan con ningún ingrediente con gluten, por lo que son aptas de utilizar el logotipo.

- **Certificación Kosher**

La certificación Kosher es altamente estricta dados los componentes culturales y religiosos que identifican dicha certificación, pero es fácil para este tipo de productos obtenerlas dado que la formulación de las galletas Mikuna cumplen dentro de sus ingredientes todos los parámetros de la comida Kosher, estas certificaciones se obtienen a nivel internacional por medio de una solicitud On – Line, brindando la información necesaria sobre ingredientes y composición nutricional y posteriores visitas a la planta de producción que certifica la validez de la información presentada. (Kosher Food Certification, 2012)

Las certificaciones por su naturaleza se obtienen cuando la empresa esté en funcionamiento y se pueda realizar la debida inspección por parte de las entidades certificadoras, Mikuna ha generado estrategias de operaciones que le permitan obtener dichos certificados en el corto y mediano plazo.

El empaque del producto contará con información necesaria para mantener informado de manera transparente al cliente como contenidos nutricionales, advertencias de consumo, beneficios de consumo y certificados obtenidos además de diseños elaborados con la finalidad de atraer al cliente acorde a las características del producto, todo esto con el fin de generar una ventaja competitiva mediante la transparencia de información y la visión de desarrollar un producto único.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

5.2.1 Proceso de elaboración

“Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor mas alto para ella que los insumos originales.” (Richard, 2009)

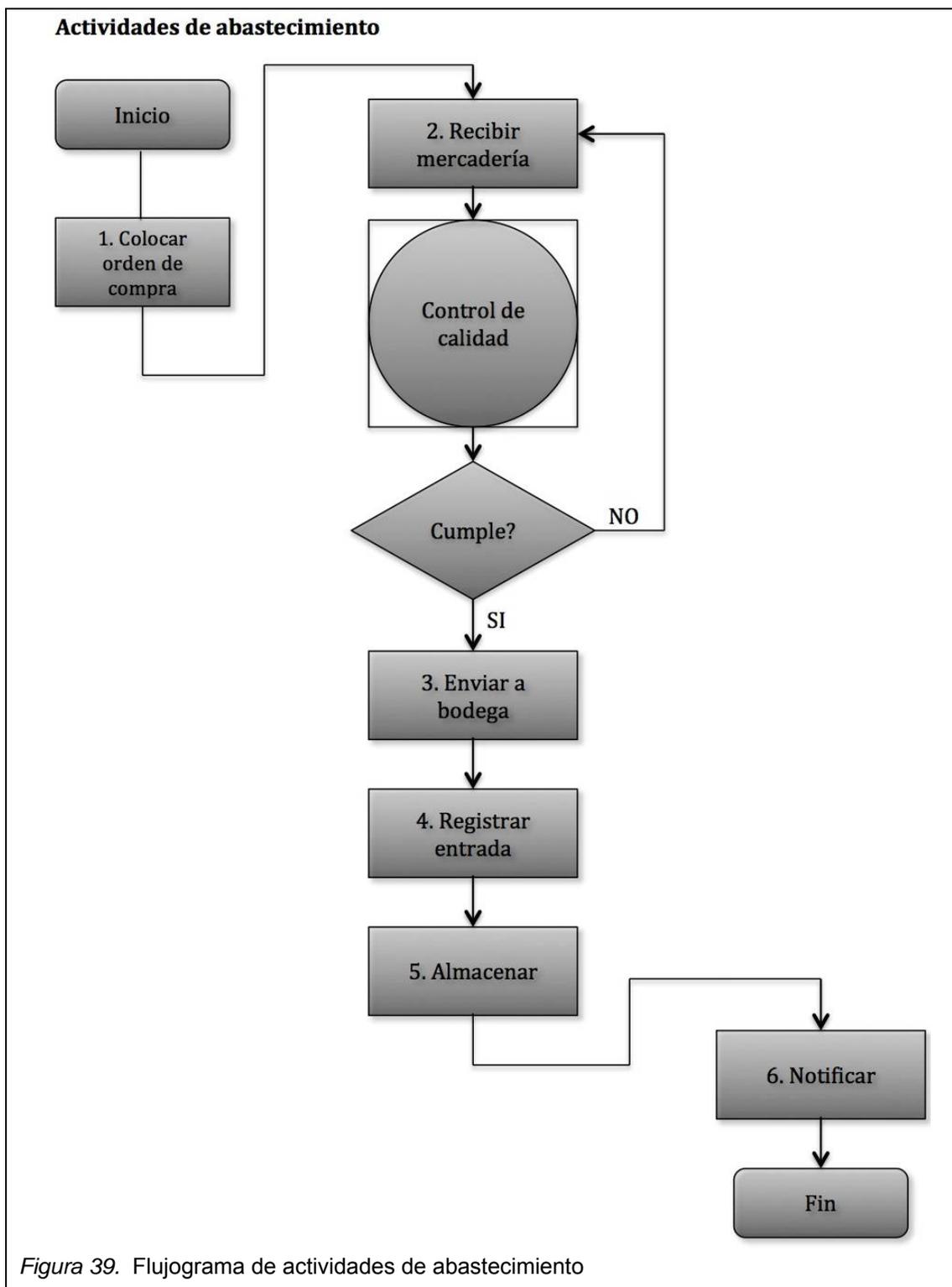
El proceso de elaboración de las galletas demora aproximadamente 30 minutos desde la preparación de los ingredientes hasta su empaçado y almacenamiento en bodega. Es de relevante importancia implementar estrategias que mejoren los tiempos de producción disminuyendo costos y aumentando la productividad individual del personal de producción.

Los procesos en los que se van a incurrir para la elaboración de las galletas van a desde poner la orden de compra de las diferentes materias primas, el bodegaje y manipulación de materias primas el proceso de transformación, enfriado, empaçado y despacho a los canales de distribución, los controles de calidad deben ser estrictos puesto que se está ofertando un producto que puede satisfacer las necesidades de personas con una condición médica de intolerancia al gluten, esto implica que una traza de contaminación externa de gluten en el producto puede generar un problema médico en uno de nuestros clientes.

5.2.2 Flujoograma de procesos

Para ilustrar de manera eficiente la división de los procesos y sus componentes en orden secuencial se ha optado por flujoogramas de procesos de tipo vertical que representa de manera gráfica como se integran las actividades de elaboración. Para abarcar todas las actividades que involucran la creación de las galletas Mikuna se han dividido en actividades fundamentales:

- Actividades de abastecimiento
- Actividades de transformación
- Actividades de empaçado
- Actividades de despacho



1) Colocar orden de compra

Cuando sea necesario reabastecer de materia prima, el encargado de compras colocará la orden de compra pertinente al debido proveedor, previendo el tiempo de entrega en relación al abastecimiento actual del material.

2) Recibir mercadería

El momento que el proveedor realice el despacho de la mercadería será recibida en las puertas de la bodega, para pasar a su posterior control de calidad, la mercadería que no cumpla con los estándares o se encuentre en mal estado, dañada o caducada será devuelta en el transporte del proveedor.

3) Enviar a bodega

Una vez que el material haya pasado el control de calidad se lo transporta a bodega, este proceso debe ser realizado con las precauciones necesarias.

4) Registrar entrada

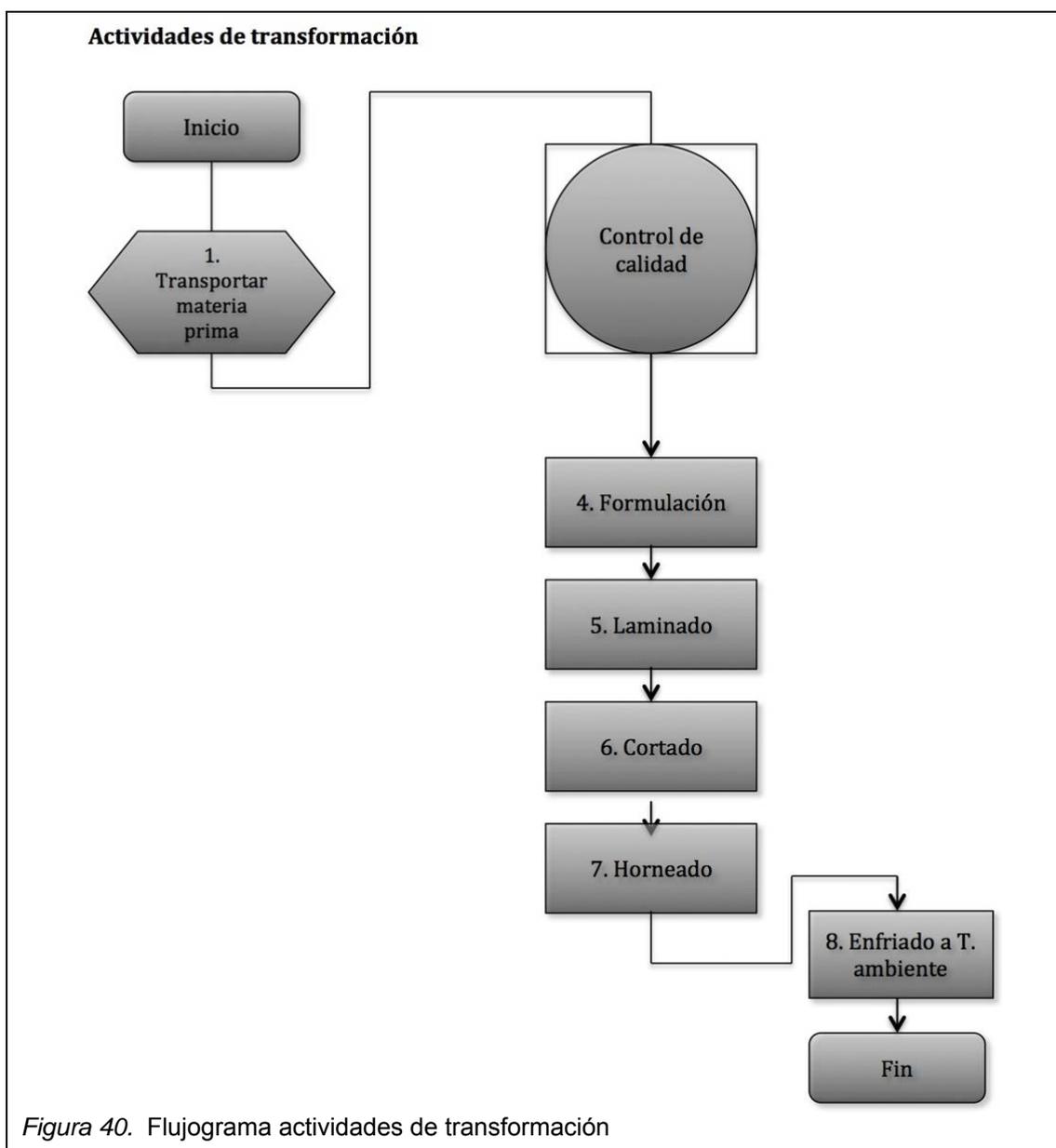
Este proceso comprende registrar la entrada de dicha materia prima en la base de datos correspondiente donde constará la fecha, la hora, la cantidad de materia prima recibida y su tipo, su resultado en el control de calidad y cualquier tipo de notificación extra que esta pudiese tener.

5) Almacenar

Este proceso comprende el apilamiento correcto de la materia ingresada en la bodega de la planta, el correcto apilamiento de la materia debe ser cuidadoso y estructurado para evitar inconvenientes de limpieza, material perdido o de seguridad por el mal manejo de bodega.

6) Notificar

Se notifica al área de producción y de compras sobre el reabastecimiento en bodega para la disponibilidad del mismo.



1) Transportar la materia prima y preparación 2 min

Para iniciar la producción de las galletas Mikuna se empieza transportando la materia prima a las mesas de producción con el debido cuidado de no

contaminarla con agentes externos. Se preparan las materias primas que lo necesiten según la receta

2) Formulación 5 min

Se procede a formular los ingredientes de la receta para obtener la masa que será laminada y horneada, esta formulación debe ser realizada con las cantidades exactas para conservar la consistencia entre lotes de producción. La receta cuenta con detalles del tiempo que se debe mezclar y que maquinaria debe ser utilizada para dicha tarea.

3) Laminado 3 min

El proceso de laminado consiste en pasar la masa pre horneada a través de la máquina laminadora, la cual deja un nivel homogéneo de grosor de la masa lista para ser cortada y posteriormente horneada. Este proceso no debe dejar residuos.

4) Corte 4 min

En este proceso se lleva la masa laminada y con moldes se procede a cortarla en las formas finales de las galletas, el residuo al ser masa intacta podrá ser reutilizada en el siguiente lote.

5) Horneado 8 min

Se colocan las galletas en las bandejas y se procede a hornearlas. Se ha determinado que el horneado de las galletas a 5 cm de diámetro con un espesor de 3 mm. necesitan entre 7 y 8 minutos a 190 grados centígrados, el cual deberá ser supervisado por el panadero.

6) Enfriado a temperatura ambiente 5 min

Las galletas serán tapadas y esperarán a llegar a una temperatura ideal para ser removidas de la bandeja sin romperse y posteriormente empacadas.

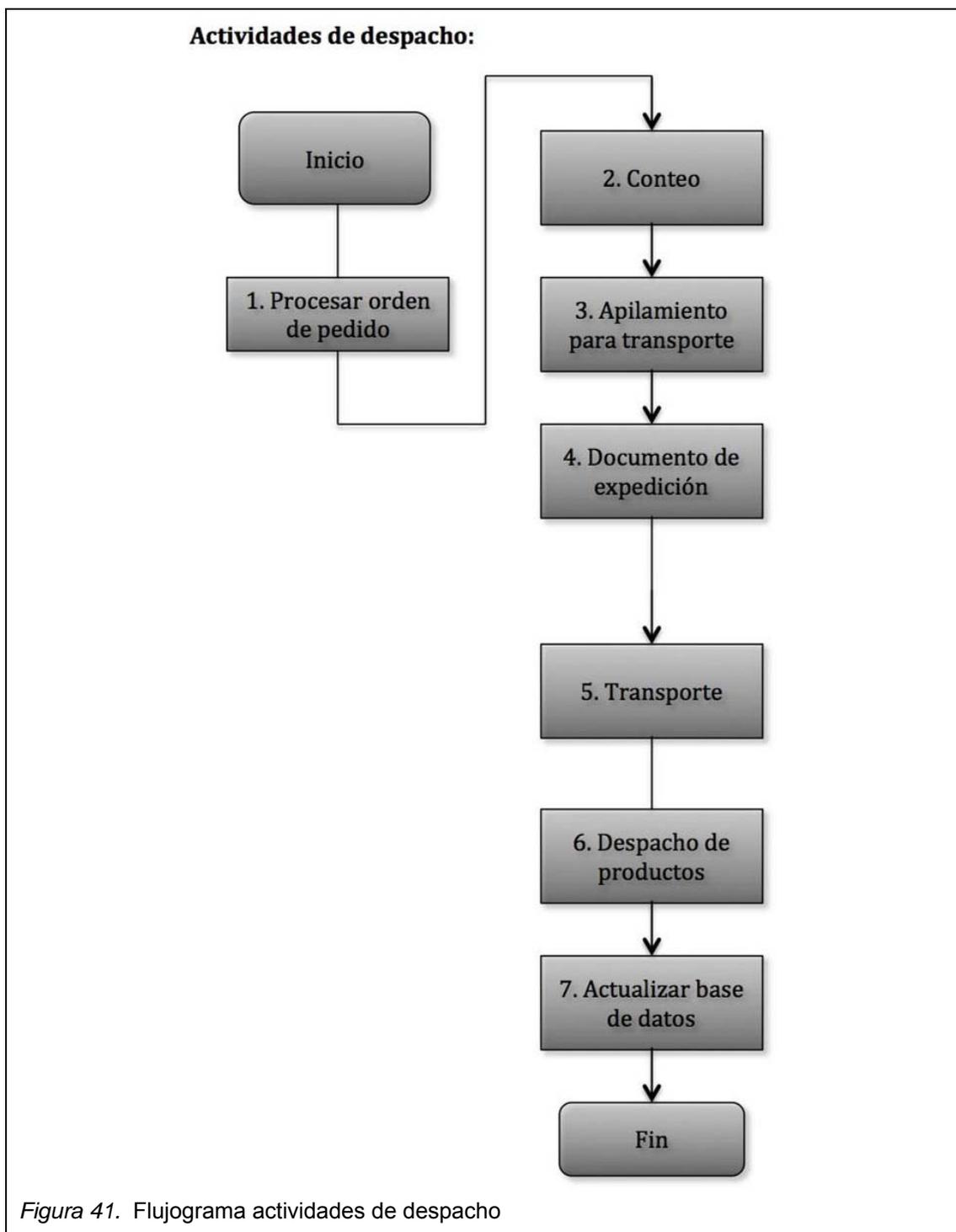


Figura 41. Flujograma actividades de despacho

1) Colocar en banda de empacado

Se colocan las galletas horneadas en la máquina empacadora, debido a que las dimensiones de cada galleta son exactas, la empaquetadora al colocar 21 unidades de 12 gramos cada una se completan los 250 gramos de cada empaque. En la banda se realiza un último y estricto control de calidad en el que se verifica que el producto cumple los requisitos para ser empacado.

2) Impresión lote, fecha de caducidad y elaboración.

Se imprime en los empaques a ser utilizados en determinado lote la información necesaria para identificar el lote, y la fecha de elaboración y caducidad, 18 semanas después de la fecha de elaboración.

3) Empacado

Se realiza el proceso de empacado y sellado de la funda con la cantidad exacta de galletas por empaque de 250 gr. La persona a cargo de este proceso debe supervisar el correcto funcionamiento de la máquina y corregir el proceso si fuese necesario.

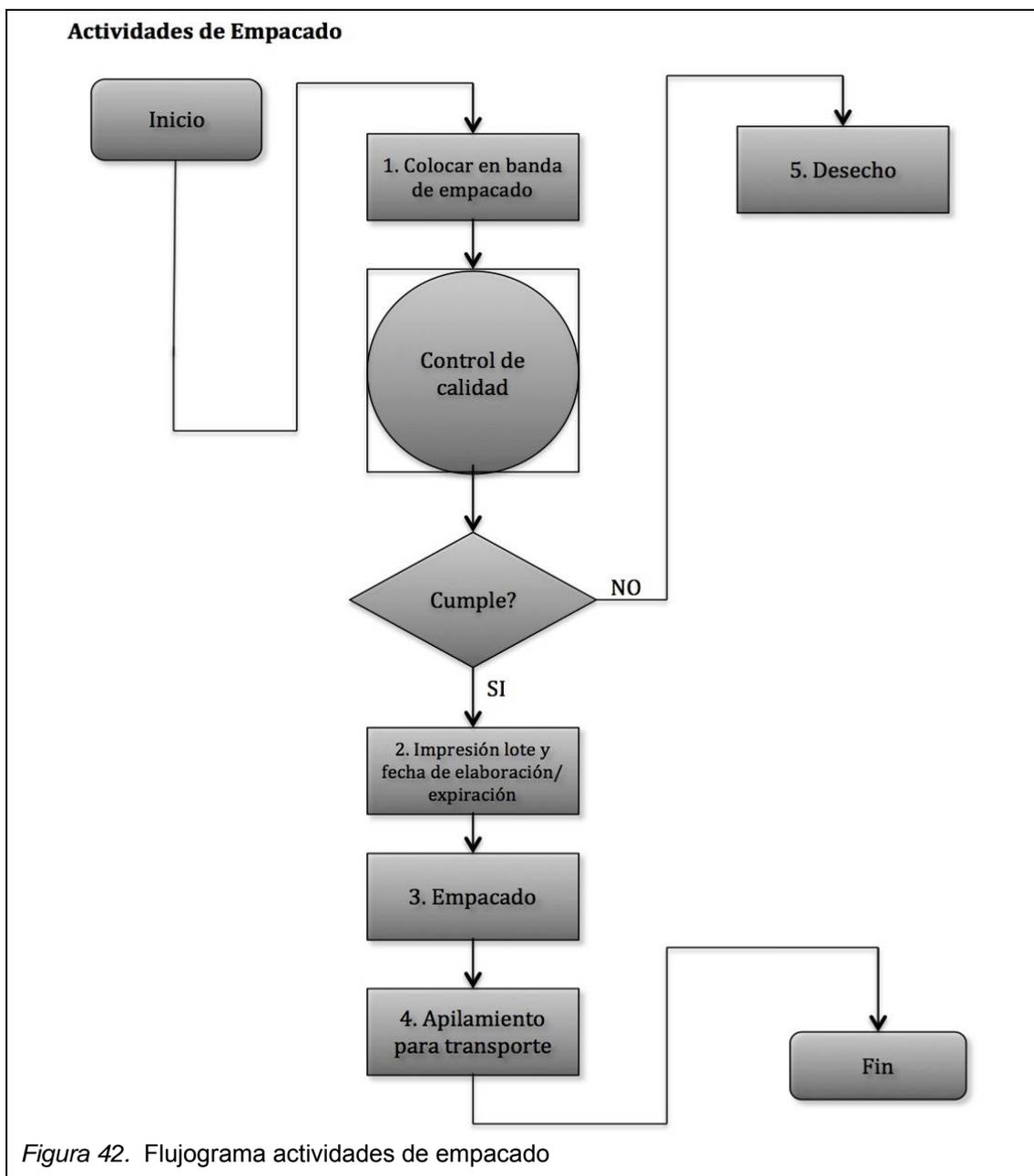
4) Apilamiento para el transporte / bodegaje

Se empacarán en cajas que contengan 24 fundas correctamente apiladas las cuales serán entregadas a los canales de distribución.

5) Desechos

Las galletas horneadas que no pasen el control de calidad deberán ser desechadas de manera responsable, se considera que las galletas son 100% degradables por lo cual un desecho común no implica contaminación ambiental, la cadena de procesos busca la reducción de residuos para

abaratar costos, también se considera que el producto que no haya pasado el control de calidad en términos estéticos pero sea 100% consumible puede ser consumido por el personal o donado como se viere conveniente.



1) Procesar orden de pedido

Una vez que el canal de distribución haga su orden de reabastecimiento del producto se procede a confirmar disponibilidad del producto terminado en

bodega y procesar la orden según cantidades, precios y descuentos acordados.

2) Conteo

Una vez que el producto sea confirmado como disponible se realiza el conteo de las cajas que contienen el producto y se verifica que el producto se encuentre todavía en buen estado y esté completo.

3) Apilamiento para transporte

Las cajas deberán ser apiladas dentro del transporte a ser utilizado tomando precauciones para que el producto no sea aplastado por exceso de peso, también tomar las precauciones de que el transporte no esté lleno de otro material que pueda perjudicar a nuestro producto.

4) Documento de expedición

Independientemente del transporte a ser utilizado, la persona encargada del transporte y la persona encargada del despacho en bodega deben llenar un documento de expedición donde consta que producto se lleva, en que cantidad, la fecha y hora y los nombres de las personas con sus firmas.

5) Transporte

El transporte puede ser mediante nuestros medios los del cliente o canal de distribución, por lo cual se determina que si el transporte del canal de distribución es quien recoge el producto en nuestras bodegas la responsabilidad y la integridad del producto desde que sale de nuestra bodega es de entera responsabilidad del canal de distribución y si es bajo nuestros medios la responsabilidad es de la empresa hasta que se deja la mercadería.

6) Despacho de productos

Se realiza el despacho del producto hacia las instalaciones del canal de distribución, el transportista será el responsable de entregar de manera efectiva el producto garantizando la integridad del producto.

7) Actualizar base de datos

Debido a que se manejará un sistema en tiempo real de abastecimiento se deberá actualizar en el momento de despacho la base de datos para el mejor manejo de inventarios y ventas.

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Actualmente el proyecto no cuenta con instalaciones de ningún tipo, para el total funcionamiento de la empresa se ha definido el requerimiento de una planta de producción con oficinas administrativas dentro de la misma para mejorar el flujo de labores dentro de esta. Debido a los costos se buscará una planta que cuente con estructura física que sea adaptable a las necesidades productivas y administrativas de la empresa y que al mismo tiempo ofrezca las facilidades para el desarrollo de un ambiente laboral seguro.

La planta de producción debe ser lo suficientemente amplia para la distribución adecuada de la maquinaria tomando en cuenta el espacio que requieran para el mantenimiento, debe contar también con espacio suficiente para el transporte adecuado de materia prima y la circulación del personal. La planta debe poseer un espacio dedicado únicamente para el almacenamiento de materia prima y otro para el producto terminado, ambos en condiciones óptimas que permita el control de apilamiento e higiene. La planta debe poseer de igual manera un espacio para que el personal pueda tomar un descanso a media mañana y circular libremente hacia sus puestos de trabajo.

Finalmente la planta contará con un espacio destinado como área administrativa, donde se ubicarán las oficinas de los gerentes y jefes de áreas. Una vez determinada cual es el espacio físico requerido para las operaciones de la empresa determinamos cual es la maquinaria necesaria, los equipos y las herramientas necesarias para la producción de las galletas.

5.3.1 Instrumentos

El proceso de elaboración de galletas es un proceso de formulación de ingredientes y su posterior horneado, es por esto que se requieren varios instrumentos para transportar materias primas, medir y dosificar los ingredientes de la fórmula. Para esto hemos determinado la necesidad de los siguientes instrumentos

- 2 recipientes de acero inoxidable de 5 litros de capacidad
- 3 vasos medidores de plástico de 500 ml. De capacidad
- 2 tablas de cocina para picar
- 2 básculas digitales
- 2 cucharones de acero inoxidable para cocina
- 4 cuchillos para picar
- 10 bandejas para moldes (40 cm. x 60cm.)
- 2 brochas para cocina

5.3.2 Maquinaria

Dados los volúmenes deseados de producción el proceso requiere maquinaria del tipo industrial para la elaboración de las galletas. Debe tomarse en cuenta por esta razón que la maquinaria pueda producir en conjunto los volúmenes necesarios.

- Batidora con capacidad de 40 lts.
- Laminadora de piso banda de 500 x 2000 cm

- Horno de panadería capacidad para 10 bandejas
- Empaquetadora de galletas.

5.3.3 Misceláneos

Se incluyen los instrumentos y herramientas que no están involucrados en el proceso de elaboración, sin tomar en cuenta los consumibles de oficina cuyos gastos estarán presupuestados dentro de las cajas chicas de la empresa.

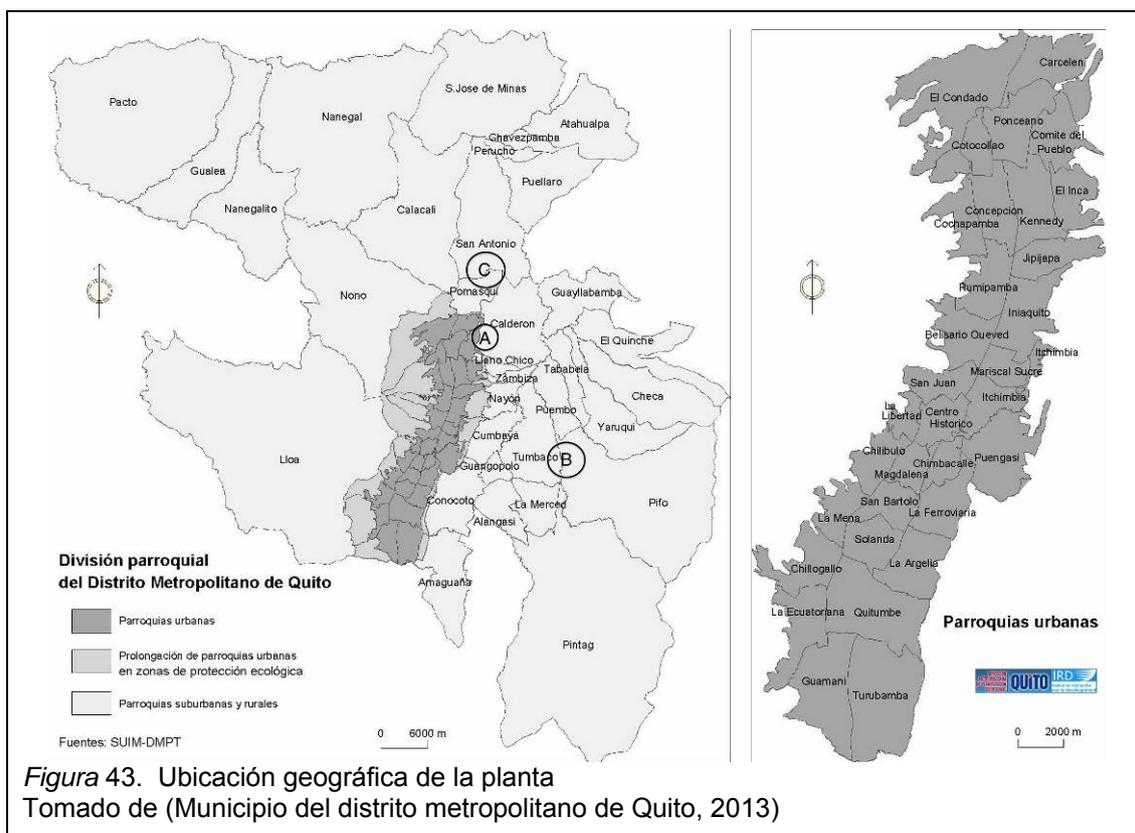
- Cafetera
- 2 sillas para operadores
- Señalización salidas de emergencia, punto de encuentro, baños, entradas y salidas
- Casilleros para indumentaria de los trabajadores
- Indumentaria para los trabajadores
- 4 extintores
- 3 computadoras
- 4 escritorios
- 4 sillas
- 8 basureros

5.4 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Para seleccionar la localización geográfica que sea de mayor beneficio para la planta de producción utilizamos el método de selección a través de una matriz de ubicación. Esta matriz tiene un mecanismo de ponderación donde se determinan los principales factores influyentes en la ubicación geográfica, a estos se les asigna un peso u ponderación y se califican dos o más alternativas para saber cuál es la opción que presenta mayor beneficio.

La planta de producción y sus oficinas administrativas tendrán su sede dentro del distrito metropolitano de Quito, en el cual se han identificado tres localidades potenciales

- A: Carcelén industrial, ubicado en el norte de Quito.
- B: Parque industrial de Quito ubicado en la zona de Itulcachi, Pifo.
- C: Pomasqui, al norte de la ciudad de Quito



En el mapa se pueden identificar las tres opciones potenciales, estas ubicaciones se han determinado en base a la presencia de otras plantas de producción pertenecientes a diversas industrias y se identificó los factores influyentes que dan el atractivo de cada locación y les asignamos una ponderación acorde a los intereses del proyecto

- Cercanía a los proveedores y canales de distribución
- Accesibilidad de las vías y congestión vehicular

- Disponibilidad de mano de obra
- Infraestructura industrial adecuada
- Factores ambientales
- Seguridad de la zona

5.4.1 Matriz de ubicación

Tabla 30. Matriz de ubicación

Factores influyentes	Peso	A (1-5)	B (1-5)	C (1-5)
Cercanía proveedores y canales	25%	4	4	2.5
Accesibilidad de vías y congestión	15%	3	4	3.5
Disponibilidad mano de obra	15%	4	4	4
Infraestructura industrial	25%	3.5	5	4
Factores ambientales	10%	3.5	4	4
Seguridad de la zona	10%	3	4.5	3
TOTAL	100%	3.52	4.3	3.45

Acorde a los resultados de la matriz la opción B, el parque industrial de Quito ubicado en el kilómetro 4.8 en la zona de Itulcachi, Pifo es la zona mas adecuada para implantar la sede de operaciones de la empresa, en este parque industrial existen 37 hectáreas destinadas a industrias. En el cual existen ya altas probabilidades de conseguir una estructura que sea adaptable a las necesidades de la empresa, su ubicación está relativamente cerca de las parroquias urbanas donde se encuentran la mayoría de los canales de distribución, existe una buen infraestructura industrial y accesibilidad a vías. La mano de obra de igual forma es abundante en todo el distrito metropolitano, exclusivamente los operacionales no presentan mayor dificultad de reclutamiento. El parque industrial se encuentra a aproximadamente 40 minutos de las parroquias urbanas.

5.5 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS Y ABASTECIMIENTO

Se ha desarrollado un sistema de control de inventarios y de abastecimiento aplicando el método “Justo a tiempo” muy utilizado en procesos productivos de manufactura, el cual consiste en mantener un mínimo de inventarios de materias primas para reducir costos de almacenaje, residuos y mejorar la eficiencia productiva.

“An inventory strategy companies employ to increase efficiency and decrease waste by receiving goods only as they are needed” (Investopedia, 2013)

Para implementar eficientemente este método es necesario saber prever acertadamente la demanda real, lo cual es virtualmente imposible en los primeros meses de operación, sobre todo si se está introduciendo una marca nueva al mercado que no tiene historial de rotación. Por lo que este sistema será implementado cuando la empresa sea capaz de predecir la demanda real.

Se mantendrá un mínimo de inventario de cada materia prima, y como plan de contingencia se tendrán respaldos de proveedores alternativos de cada materia prima para no exponer el proceso productivo a desabastecimiento. Cada materia prima tiene un nivel distinto de uso dentro del proceso productivo es por esto que el análisis deberá ser realizado por cada uno de los insumos.

Para este análisis tomamos como referencia la capacidad productiva a ser utilizada en el primer año de 75 kg/día de masa. Y la dosificación necesaria, cada lote demora 30 minutos, en 7 horas de producción deberán hacerse 5.3 Kilogramos.

Tabla 31. Proveedores materia prima

Insumo	Proveedor	Cantidad de compra	Precio (kg)	Uso diario	Rendimiento
Harina amaranto	Camari	872 kg/mes	\$3.05	43.6 kg	144 kg de masa por día
Harina de maíz	Camari	228 kg/mes	\$1.6	11.4 kg	144 kg de masa por día
Mantequilla sin sal	La Favorita	948 kg/mes	\$1.79	47.4 kg	144 kg de masa por día
Frutos deshidratados	Terra Fertil	380 kg/mes	\$5.92	19 kg	144 kg de masa por día
Azúcar pulverizada	Levapan	456 kg/mes	\$1.73	22.8 kg	144 kg de masa por día
Polvo de hornear	Levapan	86 kg/mes	\$2.97	4.3kg	144 kg de masa por día
empaques	Neyplex	80.000 fundas	\$3.52	576	7 meses

Una vez identificados los rendimientos de cada insumo se puede determinar un plan de abastecimiento para mantener un mínimo de inventarios y los tiempos en que sea necesario reabastecer los inventarios, para insumos de alto grado de rotación como la mantequilla y la harina de amaranto se mantiene prioridad en almacenaje y los insumos con menos rotación como el polvo para hornear y harina de maíz tienen menor prioridad.

La mantequilla sin sal necesariamente tiene que ser refrigerada, por lo que se comprará una refrigeradora para mantener la misma que se tratará de comprar semanalmente.

5.6 ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

Registro Sanitario: Acorde al decreto ejecutivo 1290 dictado el 12 de Agosto del 2012, se estipuló la división del instituto Leopoldo Izquieta Pérez en el instituto nacional de investigación en salud pública (INSP) y en la agencia de control y regulación de registros sanitarios (ARCOSA), este tendrá a partir de Mayo 2013 control sobre los procesos de registro sanitario que es requisito obligatorio para la comercialización de cualquier producto de consumo humano. (CRE Satelital, 2013)

Normativa técnica: Acorde a la normativa técnica referente al código NTE INEN 2235 emitida en Mayo del 2012 por el instituto ecuatoriano de normalización INEN se estipulan los requisitos para los “alimentos para regímenes especiales destinados a personas intolerantes al gluten”. (INEN, 2013) En el cual se dictan los requisitos de producción y rotulado del producto que fuese a ser exento o reducidos en gluten, el cual es el caso de las galletas hechas a base de harina de amaranto. La normativa dicta que los requisitos técnicos para un producto exento de gluten son:

- “El contenido de gluten no debe ser superior a 20mg/kg”.
- “La harina que se utilice en la elaboración de estos productos debe ser fortificada”.

Referente a la rotulación de estos productos:

- El término “exento de gluten” debe aparecer en la etiqueta muy cerca del nombre del producto, en caso de que el producto fuese reducido en gluten se debe especificar la verdadera naturaleza del alimento y debe aparecer cerca del nombre del producto. (INEN, 2012)

Etiquetado de alimentos: Existe una iniciativa en el Ministerio de Salud Pública sobre el etiquetado de productos alimenticios procesados, mediante el cual se pretende alertar a los alimentos procesados mediante etiquetas de tipo semáforo circulares en la parte frontal del producto de color verde, amarillo u rojo según la concentración de ciertos elementos en el producto como grasas, azúcares o sal. Al momento esta regulación se mantiene como iniciativa. (Ecuavisa, 2012)

Buena práctica de manufactura (BPM): El ministerio de salud pública regula la certificación BPM que es referente a la buena práctica de manufactura que deben poseer todas las empresas procesadoras de alimentos, en un

comunicado el 26 de Marzo del 2013 el ministerio anunció que la industria y mediana industria procesadora de alimentos tiene plazo hasta Noviembre del 2013 para obtener la certificación BPM el cual es requisito para el permiso de funcionamiento. (Ministerio de Salud Pública, 2013)

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

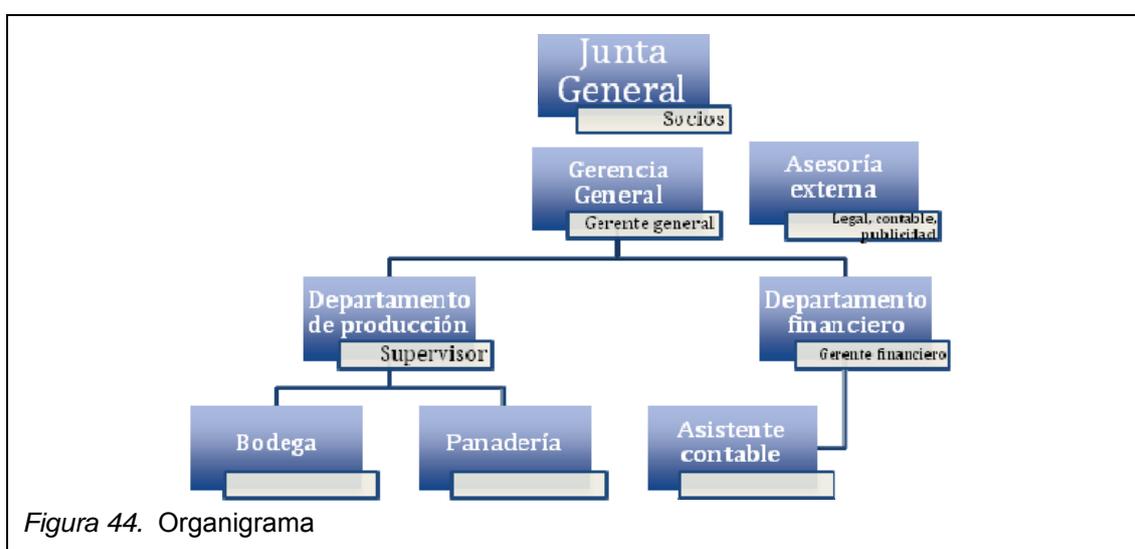
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Cuando el conocimiento individual de los diferentes miembros de una organización se pone en común nace un nuevo conocimiento colectivo basado en un proceso de relaciones y de aprendizaje de las diferentes personas que conforman la empresa” (Intellectus, 2011)

La estructura organizacional propuesta intenta promover trabajadores mas pro activos y adaptables a las circunstancias con mejores capacidades de resolución de problemas. Se busca una estructura reducida en número de personal que sea adaptable a las realidades prácticas de la empresa, un personal reducido pero altamente capacitado elimina ciertos procesos innecesarios que dificultan la resolución de problemas en tiempo real, ahorra costos y promueve el crecimiento profesional de los trabajadores que se enfrentan a diversos retos profesionales.

6.2 ORGANIGRAMA

Se ha propuesto con los objetivos antes planteados el siguiente organigrama:



El organigrama propuesto busca reducir tamaño llenando los puestos indispensables de manera mas específica con gente altamente capacitada que pueda enfrentar una toma de decisiones, para generar un desenvolvimiento laboral mas fluido e independencia toma de decisiones, eliminando así procesos burocráticos. Cabe recalcar que externamente se contratarán los servicios de contabilidad, publicidad y asesoría legal.

6.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS

Gerente general

Tabla 32. Descripción cargo gerente general

Definición	Descripción
Nombre del puesto	Gerente general
Área a la que corresponde	Gerencia
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Horario	8:30 AM – 18:30
Reporta a	Junta general de socios
Le reportan	Todos

Descripción del cargo

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Generar estrategias para la empresa
- Tomar decisiones de carácter administrativo, operativo y financiero.
- Organizar y dirigir al personal administrativo y operativo
- Verificar el cumplimiento de las normas legales vigentes y estándares de calidad.
- Supervisar el desempeño de los operadores
- Planificar, organizar y corregir líneas de producción
- Atender el buen uso de la maquinaria y sus respectivos mantenimientos
- Coordinar la asesoría externa

Perfil requerido

- Título de cuarto nivel
- Experiencia de 2 años en gerencias y en industria de alimentos
- Conocimientos en finanzas, administración y contabilidad.
- Experiencia previa en generación de estrategias de mediano y largo plazo.
- Experiencia en negociaciones
- Aptitud de liderazgo y toma de decisiones
- Aptitud comunicativa
- Competencia en manejo de personal

Gerente financiero

Tabla 33. Descripción cargo gerente financiero

Definición	Descripción
Nombre del puesto	Gerente financiero
Área a la que corresponde	Departamento financiero
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Horario	8:30 AM – 17:30
Reporta a	Gerente general
Le reportan	Asistente contable

Descripción del cargo

- Generar estrategias financieras
- Generar estrategias de ventas
- Generar estrategias de integración
- Coordinar ventas y compras
- Negociaciones y acuerdos con clientes
- Negociaciones y acuerdos con proveedores
- Establecer y supervisar metas de ventas
- Pago de roles, IESS, SRI, décimos

Perfil requerido

- Título de tercer o cuarto nivel
- Experiencia de 2 años en ventas
- Experiencia mínima en industria de alimentos
- Experiencia en negociación
- Capacidad de generar acuerdos
- Conocimientos financieros y contables
- Aptitudes en toma de decisiones estratégicas administrativas y financieras
- Aptitudes para negociar

Supervisor de producción

Tabla 34. Descripción cargo supervisor de producción

Definición	Descripción
Nombre del puesto	Supervisor de producción
Área a la que corresponde	Producción
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Horario	8:30 AM – 17:30
Reporta a	Gerente general
Le reportan	Panaderos, bodeguero

Descripción del cargo

- Supervisión de la elaboración de los lotes
- Supervisión del desempeño de los panaderos
- Supervisión de estándares de calidad
- Coordinación con bodega, compras y ventas
- Manejo de sistemas de inventarios

Perfil Requerido

- Título de segundo o tercer nivel
- Experiencia en manejo de personal
- Experiencia en producción de alimentos
- Experiencia en manejo de maquinaria
- Conocimientos en procesos productivos
- Conocimientos en galletería

Panaderos

Tabla 35. Descripción cargo panaderos

Definición	Descripción
Nombre del puesto	Panaderos
Área a la que corresponde	Producción
Número de ocupantes del mismo puesto	2
Horario	8:30 AM – 17:30
Reporta a	Supervisor de producción
Le reportan	Nadie

Descripción del cargo

- Elaboración del producto
- Coordinación con bodega, departamento financiero
- Supervisión de la materia prima
- Supervisión del proceso de elaboración
- Supervisar el abastecimiento de bodegas

Perfil requerido

- Título segundo nivel
- Experiencia en panadería o pastelería
- Conocimientos en procesos industriales de elaboración de alimentos

Asistente de contable

Tabla 36. Descripción cargo asistente contable

Definición	Descripción
Nombre del puesto	Asistente contable
Área a la que corresponde	Departamento financiero
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Horario	8:30 AM – 17:30
Reporta a	Gerente financiero
Le reportan	Nadie

Descripción del cargo

- Manejo del libro de bancos
- Registro de facturas
- Manejo de retenciones
- Manejo de cajas chicas
- Coordinación con empresa contable
- Coordinar compras y ventas
- Manejo de créditos

Perfil requerido

- Título de segundo o tercer nivel
- Experiencia en actividades contables
- Experiencia en industria de alimentos

6.4 COMPENSACIONES A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Dadas las políticas internas planteadas se ha determinado una estructura de sueldos que refleje la equidad de las labores en las diferentes áreas de la empresa, Para el gerente general que mantiene responsabilidades en todas las actividades de la empresa se ha determinado un sueldo de \$1.200,00 dólares

americanos mensuales mas los beneficios por ley, para los gerentes un sueldo de \$800,00 dólares americanos mensuales. Para los galleteros se ha determinado un sueldo de \$500,00 dólares americanos, para los asistentes se ha determinado un sueldo de \$500 dólares americanos y para los bodegueros se ha determinado un sueldo equivalente a un salario digno vital, \$318 dólares americanos mensuales. Para todo el personal se prevé un incremento salarial una vez que se llegue al punto de retorno dependiendo de la situación financiera de la empresa en ese punto.

Utilidades

Las utilidades que percibirán los socios serán del 25% del total obtenido, mientras que el 75% restante será reinvertido en futuros aumentos de capital, sobre ese capital re invertido es exonerado el 10% del pago de renta según la ley.

6.4.1 Roles de pago del personal

Tabla 37. Roles de pago

Rol de pagos Gerente General (x1)	
Rol de pagos	
sueldo mensual	\$1.300,00
Aporte IESS	
9,35%	\$121,55
Total recibido	\$1,178.45

Rol de pagos Gerente y Supervisor (x2)	
Rol de pagos	
sueldo mensual	\$1.200,00
Aporte IESS	
9,35%	\$112,22
Total recibido	\$1,087.80

Rol de pagos Panaderos (x2)	
Rol de pagos	
sueldo mensual	\$380,00
Aporte IESS	
9,35%	\$35,53
Total recibido	\$344,47

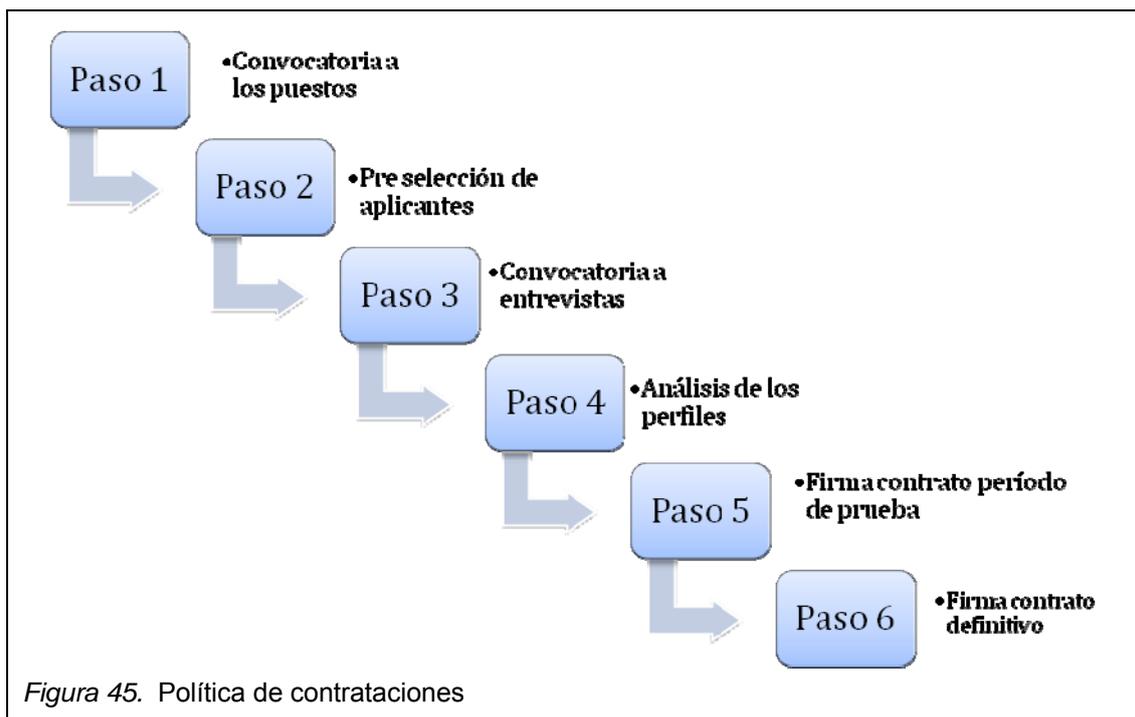
Rol de pagos Asistente Contable (x1)	
Rol de pagos	
sueldo mensual	\$600,00
Aporte IESS	
9,35%	\$56,10
Total recibido	\$543,90

Resumen Roles	
Personal requerido	
Total personal	6
Total roles	
Neto a pagar	\$4,586.89
Aporte IESS	\$473,15
TOTAL	\$5,060.04

6.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.5.1 Política de empleo

El proceso de contratación de personal se realizará mediante un reclutamiento estandarizado de selección y capacitación de ser necesaria. Además de tomar en cuenta los requerimientos de los perfiles para cada puesto de trabajo se realizará un estudio psicológico y social de cada uno de los aplicantes. El proceso de reclutamiento a realizar del cual está a cargo la gerencia de marketing y el encargado de RRHH es el siguiente:



6.5.2 Beneficios

Las personas que forman parte de la empresa percibirán los siguientes beneficios

- Sueldo acorde a su función laboral y bonificaciones por cumplimiento de metas si su puesto lo permite.
- Vacaciones anuales de 15 días pagadas a partir de cumplir un año de funciones.
- Seguro de salud privado a partir del tercer año de funciones en la empresa.
- Descuento del 8% en la compra de nuestro producto dentro de la planta.
- Beneficios y consideraciones acorde a la ley a personas discapacitadas o embarazadas.

6.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

La empresa a conformar es una compañía limitada donde no se van a emitir acciones y por ende no hay accionistas, y son los socios los que conforman la junta general. Estos socios tienen acceso a los siguientes derechos:

- intervenir en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía.
- percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada.
- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales.
- A no ser obligados al aumento de su participación social.
- Si la compañía procurase un aumento de capital, el socio tiene el derecho de preferencia en dicho aumento en proporción a sus participaciones sociales.
- Ser preferido para la adquisición de la participación de otros socios.
- Solicitar la revocación, en junta general, de gerentes y administradores.
- Impugnar los acuerdos sociales en la corte superior del distrito.
- Convocar junta general acorde a los casos estipulados en la ley de compañías.
- Ejercer en contra de los gerentes y administradores la acción de reintegro del patrimonio social.

Son obligaciones de los socios

- Pagar a la compañía la participación suscrita, en el tiempo estipulado por la ley de compañías.
- Cumplir con los deberes impuestos por el contrato social.
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.
- Responder ante la compañía y terceros por la pérdida que sufrieren por la falta de capital suscrito.

Sobre la junta general

La junta general es el órgano supremo de la compañía, y solo se considerará válida para deliberar si convocada y reunida representan mas de la mitad del capital social. Las resoluciones debatidas en la junta general se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes, los votos en blanco y nulos se sumarán a la mayoría.

Atribuciones de la junta general:

- Designar y remover gerentes y administradores.
- Aprobar cuentas y balances que presentan los gerentes y administradores.

- Resolver sobre el reparto de utilidades.
- Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- Consentir en la cesión de partes sociales y admisión de nuevos socios.
- Decidir sobre aumentos y reducción de capital.
- Resolver sobre la disolución anticipada de la compañía.
- Disponer que se entablen acciones correspondientes contra gerentes y administradores.

La junta ordinaria se reunirá en el domicilio principal de la compañía una vez al año en los tres meses posteriores a la finalización del año fiscal y las juntas extraordinarias se podrán realizar en cualquier momento que sean convocadas.

6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

6.7.1 Asesoría externa

Se buscará asesoría de empresas especializadas externas en las áreas de contabilidad y legal, que mantengan contacto continuo con la empresa, la finalidad de mantener estas áreas externas a la empresa es la simplificación del organigrama y aprovechar las ventajas de sub contratar empresas especializadas en estos campos.

Asesoría contable

La empresa que esté a cargo de la asesoría contable llevará los libros de bancos de la empresa y reportará mensualmente al gerente general y al gerente administrativo financiero los estados de resultados y los flujos de caja

de la empresa, en esta reunión el asistente de contabilidad estará presente también.

Asesoría legal

La empresa a cargo de la asesoría legal estará a cargo de brindar asesoría legal en varios trámites legales que la empresa lleva a cabo habitualmente, no solo brindará asesoría si no que se nos asignará un abogado el cual puede estar en contacto constante con el personal administrativo de la empresa para cualquier eventualidad, los aspectos en los que la empresa estará asesorado son:

- Contratos con empleados.
- Trámites con instituciones públicas.
- Acuerdos contractuales con clientes, proveedores o empresas competidoras.
- Demandas

Publicidad

El área de marketing estará a cargo de las campañas publicitarias y de coordinar las mismas con la agencia de publicidad la cual generará estrategias publicitarias y se encargará de la implementación de las mismas, los resultados se reportarán al departamento de marketing de la empresa.

6.8 ASPECTOS LEGALES

Salario digno

Se determina dividiendo el costo promedio de la canasta familiar en el año vigente. Para el año 2013 el salario digno asciende a \$318 dólares americanos. (TVN, 2012)

Compensación económica

Las empresas están obligadas a pagar la compensación económica de salario digno a todos los empleados cuyos ingresos anuales sean inferiores al valor de la canasta básica multiplicada por doce (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012)

Contrato a prueba

“El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.” (Ecuador Legal, 2012).

Duración máxima de jornadas de trabajo

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. (Ecuador Legal, 2012)

Otros artículos del código del trabajo de interés

- Art. 55 Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias
- Art. 59 Indemnización del empleador
- Art. 60 Recuperación de las horas de trabajo
- Art. 65 Días de descanso obligatorio
- Art. 69 Vacaciones anuales
- Art. 79 Igualdad de remuneración
- Art. 97 Participación de trabajadores en utilidades de la empresa

Derecho a la décimo tercera remuneración

“Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.”

Derecho a la décimo cuarta remuneración

“Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general.”

Inclusión laboral de personas con discapacidad

El empleador público o privado que cuente con un número mínimo de 25 trabajadores está obligado a contratar, un mínimo del 4% de personas con discapacidad. (Asamblea Nacional, 2012)

Asesoría y capacitación

Existe Asesoría y capacitación por parte de instituciones del gobierno central que brindan estas herramientas para el empresario ecuatoriano. (Pro Ecuador, 2013)

- **SECAP:** Secretaría ecuatoriana de capacitación profesional.
- **PRO-Ecuador:** Asesoría para la producción e internacionalización de un producto.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

A continuación se enlistan las actividades necesarias que se van a llevar a cabo con la finalidad de poner en funcionamiento la fábrica de alimentos y su comercializadora, tomando como punto de partida la finalización y aprobación del plan de negocios y se haya verificado la rentabilidad del mismo.

- Constitución de la empresa
- Proyección y recolección de presupuesto
- Búsqueda y definición de socios
- Búsqueda y selección de planta
- Arriendo de la planta
- Trámites legales y regulatorios
- Compra de mobiliario
- Compra de maquinaria
- Adecuaciones de planta
- Organización de la línea de producción
- Compra de herramientas y utensilios
- Prueba de funcionamiento de planta
- Compra de activos e insumos de oficina
- Compra de materia prima para empezar a operar
- Contratación del personal
- Capacitación del personal
- Promoción y publicidad
- Inicio de operaciones.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

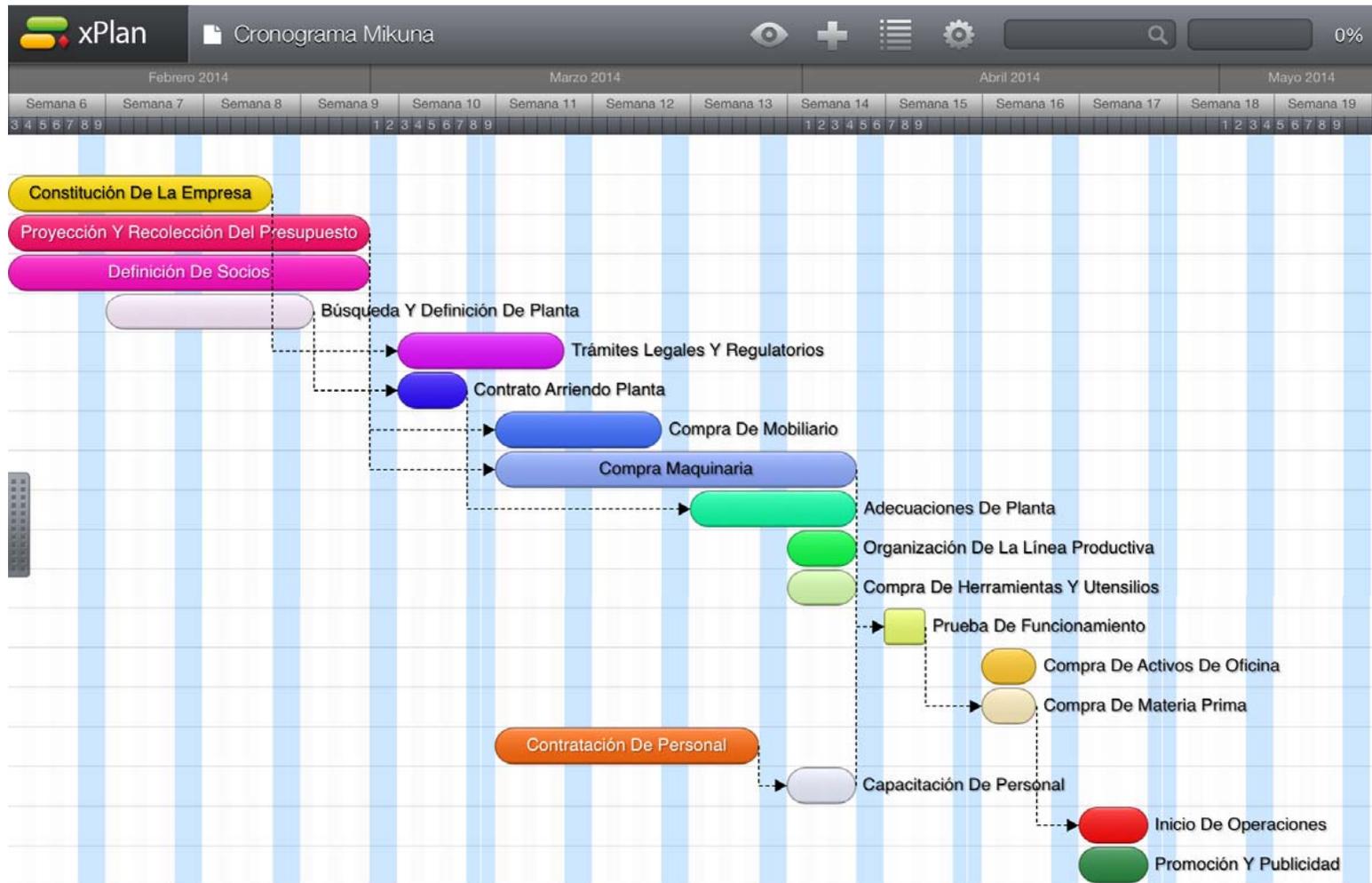
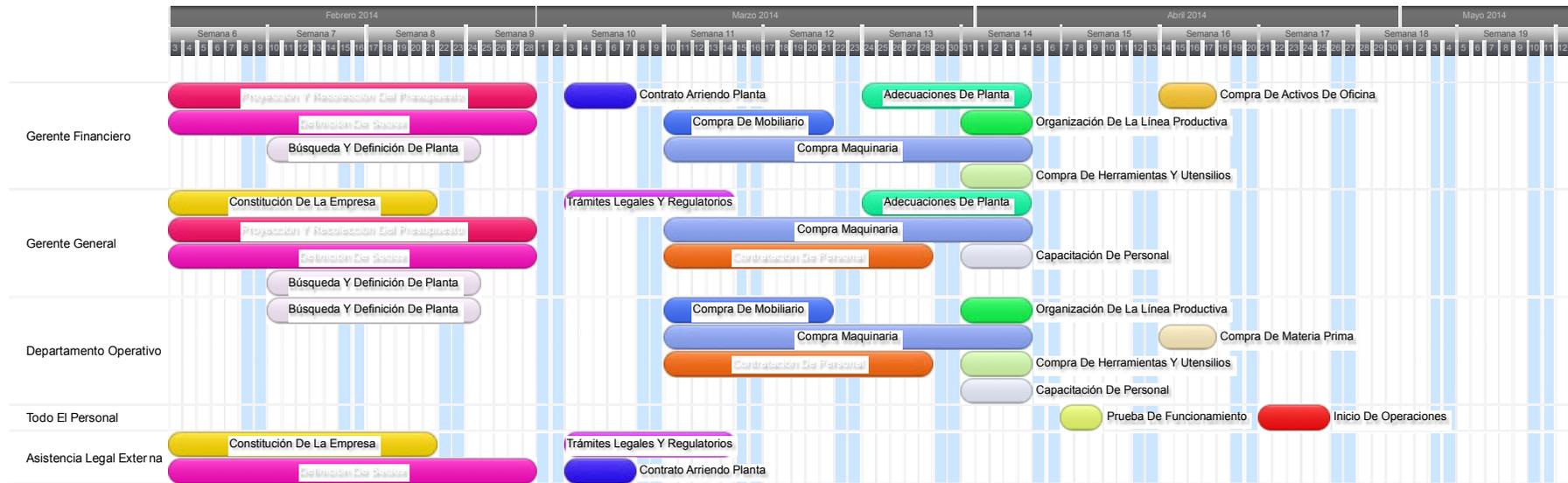


Figura 46. Diagrama de Gantt

Diagrama de recursos

Cronograma Mikuna



7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

La empresa se enfrenta a ciertos riesgos e imprevistos en el cumplimiento del cronograma, a continuación enlistamos los riesgos a los que se enfrenta en las actividades críticas y los planes de contingencias respectivos.

Actividad crítica: Proyección y recolección del presupuesto

- Riesgo: No conseguir el monto necesario para la implementación de la empresa.
- Planes de contingencia:
 - Buscar otro socio con la capacidad económica con el que se prime la confianza la seriedad y el profesionalismo.
 - Buscar el mayor tiempo de crédito posible para las inversiones iniciales
 - Aumentar el apalancamiento del crédito financiero

Actividad crítica: Búsqueda y selección de planta

- Riesgo: No encontrar una planta que se acomode a las necesidades de la empresa
- Planes de contingencia:
 - Alargar el período de búsqueda de planta
 - Adaptar las necesidades de la planta a la mejor opción encontrada.

Actividad crítica: Arriendo de planta

- Riesgo: El costo de arriendo es demasiado elevado o no se puede establecer un contrato a largo plazo
- Planes de contingencia:

- Buscar una opción de contrato a largo plazo para asegurar el mantenimiento de los costos de arriendo con todas las potenciales opciones de planta
- Cambiar el tipo de planta que se está buscando
- Considerar invertir en una planta propia

Actividad crítica: Trámites legales y regulatorios

- Riesgo: No conseguir la aprobación de todos los trámites legales necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Planes de contingencia:
 - Analizar las fallas que tenga la empresa en base a la desaprobación de un determinado trámite legal y corrección
 - Alargar los plazos para la finalización de trámites legales
 - Posponer el inicio de operaciones
 - Planificar acordemente para no recaer en el mismo inconveniente.

Actividad crítica: Compra de maquinaria

- Riesgo: La maquinaria presupuestada en el plan de negocios es inaccesible o sus precios se elevaron considerablemente.
- Planes de contingencia:
 - Buscar inmediatamente reemplazos viables para dicha maquinaria considerando la calidad y los costos.

Actividad crítica: Prueba de funcionamiento de la planta

- Riesgo: el funcionamiento de la planta es deficiente, no se produce lo necesario o la calidad del producto es deficiente.
- Planes de contingencia:

- Encontrar inmediatamente la fuente del problema y plantear una solución permanente y oportuna

Actividad crítica: Compra de materia prima

- Riesgo: El costo de la materia prima se ha elevado considerablemente, o su calidad es inferior a la necesaria para operar
- Planes de contingencia:
 - Reemplazar inmediatamente el proveedor de dicha materia prima
 - Buscar alternativas sustitutas a dicha materia prima.

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

El plan de negocios tiene planteado un escenario en el cual se va a desenvolver la empresa, este escenario es una fotografía de la situación económica, financiera y política de la industria y el país en el momento que se desarrolló el plan de negocios. Dichas condiciones califican como supuestos y criterios, los cuales pueden cambiar en el tiempo y convertirse en riesgos para la empresa, los principales supuestos y criterios utilizados en el desarrollo del plan de negocios fueron:

- La estabilidad política del país va a continuar siendo estable en el mediano y largo plazo.
- El cambio de la matriz productiva y la sustitución de importaciones van a significar una oportunidad y beneficio para la producción local.
- El costo de la materia prima no va a tener fluctuaciones considerables en base al histórico de el índice de precios al productor de galletas, el índice promedio de los últimos 10 años fue de 1%.
- El personal necesario para el funcionamiento de la planta no supera las 7 personas en los primeros 5 años.
- El costo de arriendo de la planta se puede mantener igual durante los 5 primeros años por medio de un contrato legal.
- Dentro de los costos fijos, no se ha considerado que el costo de la electricidad baje de precio, lo cual tiene una alta probabilidad de que

sucedan en base a las iniciativas del gobierno de retirar subsidios a derivados del petróleo y aumentarlos en electricidad.

- Se necesitará un 6% de aumento en inversión de mercadeo anual durante los primeros 5 años.
- El sueldo mínimo vital seguirá aumentando año tras año.
- El precio de venta a canales de distribución no varía en los primeros 5 años. Luego se prevé un decrecimiento de 15 ctvs.
- El consumo del nicho se incrementa en el tiempo, a medida que existe mas consumo de productos nacionales, mas conocimiento sobre el amaranto y la intolerancia al gluten y la marca se posiciona en el mediano plazo.
- La capacidad productiva no supera el 40% en los primeros 5 años con la maquinaria presupuestada, lo cual nos una fortaleza considerable de crecimiento.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

De igual manera el plan de negocios detecta riesgos externos a los que la empresa está expuesta y pueden ser críticos para su funcionamiento.

- Barreras de entrada relativamente bajas para empresas posicionadas, empresas de fuerte posicionamiento pueden incursionar fácilmente en el mismo nicho que Mikuna con un producto de mayor impacto. Es probablemente el mayor riesgo al que está expuesta la empresa, al empezar a posicionar una marca desde cero.

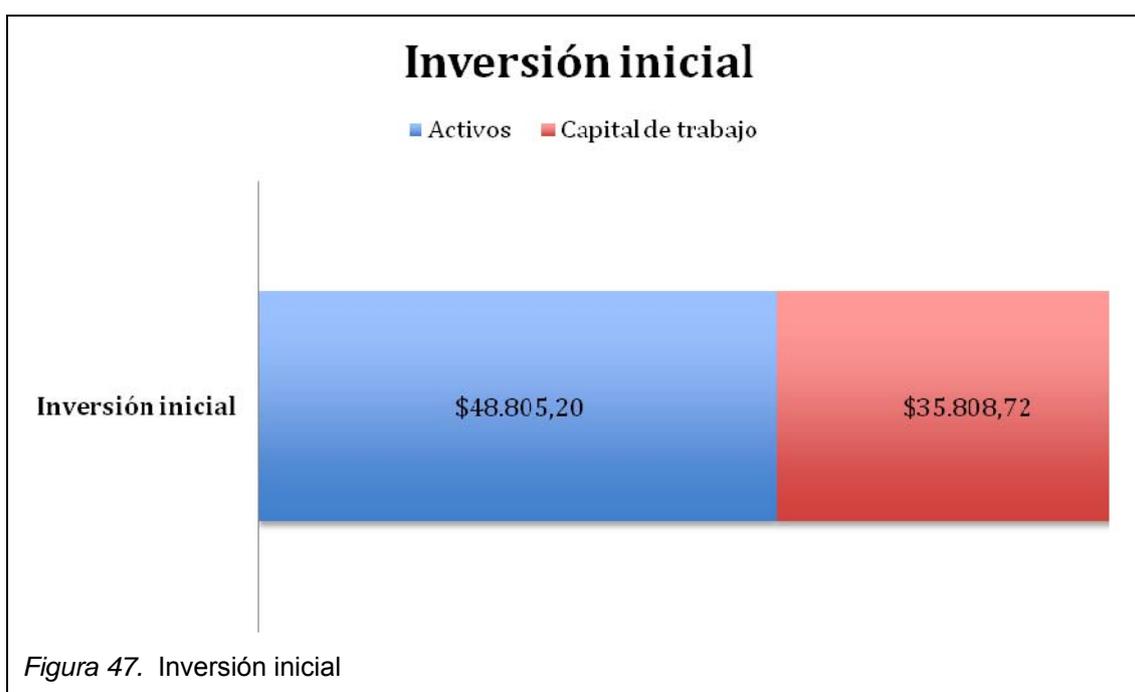
- Falta de proveedores, actualmente existe muy poca oferta de proveedores de harina de amaranto, existen pocos productores y una cantidad menor de productores de harina. Se desconoce la situación actual de la industria, pero uno de los principales proveedores que es Camari, parece tener una situación estable, aún así se desconoce la situación del resto de proveedores si se necesita buscar alternativas para este proveedor.
- Difícil acceso a canales de distribución de consumo masivo, el ubicar el producto dentro de las perchas de canales como cadenas de autoservicio grandes como Supermaxi o Megamaxi es una prioridad en el corto y mediano plazo, pero entrar a estas cadenas se conoce que representa una dificultad considerable debido a los términos que imponen para firmar un contrato. Y los niveles de producción que éstas requieren de igual manera los términos de pago y créditos no son favorables para la empresa productora.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Se ha calculado la inversión inicial en base a los activos fijos que la empresa requiere para empezar operaciones, además del capital de trabajo que cubre el primer año operativo, este tiempo considera que la empresa puede enfrentarse a imprevistos hasta que se establezca sus ventas y alcance un control eficiente de sus egresos operativos y no operativos.

La inversión inicial total es de: \$84.613,92 y su composición es:



Como podemos observar la inversión inicial está repartida por aproximadamente un 60% de activos y el restante en capital de trabajo, en los activos adquiridos para la empresa cuenta muebles y enseres, equipos de oficina y maquinaria para la producción que representa una de las mayores partes de la inversión sumando \$24.445,20 dólares americanos.

Tabla 38. Capital de trabajo

REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
INGRESOS												
Unidades vendidas	-	-	8.610	8.610	10.045	10.045	11.480	12.915	15.785	18.655	20.090	27.265
Precio Unitario	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15
Ventas brutas	\$ -	\$ -	\$ 18.511,50	\$ 18.511,50	\$ 21.596,75	\$ 21.596,75	\$ 24.682,00	\$ 27.767,25	\$ 33.937,75	\$ 40.108,25	\$ 43.193,50	\$ 58.619,75
Ingreso a caja por cobro		\$ -	\$ -	\$ 18.511,50	\$ 18.511,50	\$ 21.596,75	\$ 21.596,75	\$ 24.682,00	\$ 27.767,25	\$ 33.937,75	\$ 40.108,25	\$ 43.193,50
EGRESOS												
Mercadeo	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.900,00	2.900,00
Gastos Generales	3.009,26	3.009,26	2.959,26	2.939,26	2.899,26	2.899,26	2.899,26	2.899,26	2.899,26	2.899,26	2.899,26	2.899,26
Nómina	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65	5.743,65
TOTAL EGRESOS	11.952,91	11.952,91	11.902,91	11.882,91	11.842,91	11.042,91	11.042,91	11.042,91	11.042,91	11.042,91	11.542,91	11.542,91
FLUJO MENSUAL	- 11.952,91	- 11.952,91	- 11.902,91	6.628,59	6.668,59	10.553,84	10.553,84	13.639,09	16.724,34	22.894,84	28.565,34	31.650,59
FLUJO ACUMULADO	- 11.952,91	- 23.905,81	- 35.808,72	- 29.180,13	- 22.511,53	- 11.957,69	- 1.403,84	12.235,25	28.959,59	51.854,44	80.419,78	112.070,38

Como está detallado en la figura del capital de trabajo, para el final del primer año se espera tener un flujo positivo de caja, tomando en cuenta el precio de venta unitario al canal de distribución a \$2,15 el mismo que venderá al consumidor final a un precio de \$2,50, se proyecta que los primeros dos meses de producción no se logrará vender ninguna unidad, esperando que el producto empiece a penetrar el mercado.

Compra de activos

Tabla 39. Compra de activos

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	AÑO 1
MUEBLES Y ENSERES		TOTAL	\$ 2.310,00
Escritorios (4)	\$200,00	4	\$ 800,00
Silla para oficina	\$70,00	4	\$ 280,00
Sillas resto de personal	\$60,00	3	\$ 180,00
Archivadores	\$80,00	4	\$ 320,00
Mesas producción	\$120,00	2	\$ 240,00
Mesa de reuniones con 8 sillas	\$400,00	1	\$ 400,00
Casilleros indumentaria panaderos	\$90,00	1	\$ 90,00
EQUIPOS DE OFICINA		TOTAL	\$ 4.050,00
Computadora oficina	\$650,00	4	\$ 2.600,00
Central telefónica	\$600,00	1	\$ 600,00
Teléfono	\$30,00	5	\$ 150,00
Impresora multifunción	\$350,00	2	\$ 700,00
ACTIVOS FIJOS		TOTAL	\$ 24.445,20
Batidora capacidad 40 lts	\$4.704,00	1	\$ 4.704,00
Laminadora de piso banda de 500 x 200 cm	\$6.899,00	1	\$ 6.899,00
Horno de panadería capacidad 10 bandejas	\$7.375,20	1	\$ 7.375,20
empaquetadora de galletas	\$5.000,00	1	\$ 5.000,00
recipientes capacidad 5 lts	\$15,00	2	\$ 30,00
vasos medidores 500 ml.	\$8,00	3	\$ 24,00
tablas de cocina para picar	\$9,00	2	\$ 18,00
básculas digitales	\$14,00	2	\$ 28,00
cucharones de cocina	\$3,00	2	\$ 6,00
Juego de cuchillos	\$35,00	1	\$ 35,00
Bandejas para horno acero inoxidable	\$32,00	10	\$ 320,00
brochas para cocina	\$3,00	2	\$ 6,00
VEHÍCULOS		TOTAL	\$ 18.000,00
Camioneta Chevrolet entregas	\$18.000,00	1	\$ 18.000,00
	\$0,00	0	\$ 0,00
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS			\$ 48.805,20
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 35.808,72
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 84.613,92

En la tabla está detallado todas compras que se van a realizar para comenzar a operar, dentro de estos están las herramientas y maquinarias que van a ser necesarias en el proceso operativo, los muebles, enseres y equipos de oficina e inclusive un vehículo para distribuir la mercadería a los canales de distribución, también cuenta con un detalle del total de la inversión necesaria

sumando el capital de trabajo y la inversión en activos. El total de inversión inicial suma:

\$84.613,92 dólares americanos

Depreciaciones

Tabla 40. Depreciaciones de activos

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Muebles y Enseres	20%
Equipos de Oficina	33,33%
Vehículos	20,00%
Inmuebles	10%

VALORES DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%
Vehículos	0%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Equipos de Oficina	4.050,00	-
Muebles y enseres	2.310,00	-
Vehículos	18.000,00	-
TOTAL		-

DEPRECIACIONES					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y enseres	\$462,00	\$462,00	\$462,00	\$462,00	\$462,00
Equipos de Oficina	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	0	0
Vehículos	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Inmueble	\$2.444,52	\$2.444,52	\$2.444,52	\$2.444,52	\$2.444,52
Total	\$7.856,52	\$7.856,52	\$7.856,52	\$6.506,52	\$6.506,52

TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$7.856,52	\$7.856,52	\$7.856,52	\$6.506,52	\$6.506,52
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Las depreciaciones y amortizaciones se calcularon a través de tasas referenciales para cada tipo de rubro según el mercado, para muebles y enseres el 20%, equipos de oficina el 33,33%, para vehículos el 20% y para inmuebles en general el 10%.

9.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para realizar la proyección de ventas se ha realizado un cálculo de la determinación de la demanda en base a los hallazgos obtenidos en la investigación de mercados y el análisis de la industria, complementados a su vez con la capacidad productiva de la empresa.

9.2.1 Determinación de la demanda

Acorde a los resultados obtenidos en la investigación de mercados se ha determinado la demanda esperada y la frecuencia de compra que se espera del segmento de mercado.

Para esto filtramos acorde a las características del mercado objetivo seleccionado.



Otras características del segmento son:

- Realizan sus compras en supermercados, tiendas de barrio o mini markets.
- El 33.4% compraría una vez al mes, el 37,3% dos veces al mes y el 28% mas de dos veces al mes.
- Comprarían en promedio dos paquetes.

El precio de venta al canal de distribución del empaque de 250 gr. Es de \$2,15 dólares americanos, el cual a su vez será vendido a los consumidores finales a un precio de \$2.50.

Se conoce que en Ecuador en años recientes se consume entre 2.5 y 3 kilogramos de galletas anualmente por persona. (El Universo, 2007) con una tendencia creciente de consumo es decir que para este año el consumo puede fácilmente superar los 3 kg. En términos generales podemos decir que solo en Quito se consume alrededor de 6'717.500 kilogramos al año.

Si establecemos esta cifra base podemos fácilmente calcular que si nuestro mercado objetivo dispuesto a consumir este producto son 75.421 personas el consumo anual de estas sería de 226.263 kilogramos año. En relación a este dato y la capacidad productiva instalada podemos calcular nuestra posible oferta.

Capacidad productiva instalada

Para determinar la capacidad productiva instalada nos basamos únicamente en las capacidades máximas de la maquinaria que va a ser utilizada por la empresa, se determinó previamente que en el proceso productivo se van a utilizar:

- Amasadora de espiral con capacidad de 70 kilogramos de masa lista.
- Laminadora de piso con banda de 500x1000 mm de grosor.
- Horno de panadería con capacidad de 10 bandejas de 40x60cm de diámetro.
- Empaquetadora de galletas 230 empaques por minuto.

Las etapas de producción constan de la mezcla de los ingredientes y convertirlos en una masa, para su posterior laminado para obtener grosores homogéneos, un corte manual, horneado, enfriado y empaquetado. Este proceso completo lleva aproximadamente 30 minutos por lote de producción. Como el proceso productivo empieza con la capacidad de la amasadora comenzamos con 70 kilogramos de masa de base en los 10 minutos que dura la formulación y la mezcla de los ingredientes.

Se ha determinado de igual manera que las galletas van a tener un grosor de 4 mm previo al horneado por lo que los 70 kilogramos pasan por la banda de dichas dimensiones en aproximadamente 5 minutos, el proceso de corte es manual con moldes por lo cual dadas las dimensiones de las cortadoras ambas personas pueden terminar el corte de los 70 kilogramos de masa en 2 minutos, para posteriormente ubicar la masa cortada en las bandejas para el horneado en 3 minutos.

Las galletas tienen un diámetro de 5 cm cada una y un peso de 12 gramos previo al horneado, cada bandeja tiene dimensiones de 40x60 cm lo que nos da una superficie de 2400 cm, dadas las medidas de las galletas y tomando en cuenta que necesitan un espacio de 2 cm entre galletas, debido a que tienden a crecer en el proceso, podemos ubicar 342 galletas por bandeja y una totalidad de 3420 en las 10 bandejas que tiene de capacidad el horno.

Si el peso de cada galleta es de 12 gramos, en total se producen 41 kilos de producto por lote que equivalen a 164 paquetes de 250 gramos cada uno. Encontramos de esta manera el cuello de botella en el horno dicho que en procesos previos se manejaban 70 kilogramos de masa pero el horno abraza 41 kg por lote. Dada la capacidad de la empaquetadora de 230 empaques por minuto esta producción queda ampliamente abastecida.

El proceso en total dura 30 minutos sin contar el enfriado y el empaquetado que se pueden contar como procesos independientes y dada las amplias capacidades de la empaquetadora se puede hacer un proceso cada dos o tres lotes dependiendo del espacio disponible. La reutilización de los materiales es inmediata pues solo necesitan un lavado al día para empezar al siguiente día con la producción.

La jornada laboral dura 8 horas, de estas solo 7 serán dedicadas exclusivamente a la producción y otra hora en empaquetado y limpieza de la indumentaria de trabajo. Cada hora se pueden producir 82 kilos de galleta terminada en un día completo se puede producir hasta 574 kilogramos que equivalen a 2290 paquetes por día.

En el primer año se proyecta utilizar el 25% de la capacidad instalada lo cual nos representa 144 kilogramos al día multiplicado por 5 días laborables de la semana y multiplicado nuevamente por 50 semanas laborables del año nos da un total de 35.875 kilogramos al año ó 143.500 paquetes de 250 gramos cada uno.

En conclusión podemos decir que a un precio de venta de \$2.15 a los canales de distribución:

Tabla 41. Proyección producción anual

Año	1	2	3	4	5
Capacidad productiva utilizada	25%	27%	30%	35%	40%
Kg a producir	35.875	38.745	43.050	50.225	57.400
# de paquetes a producir	143.500	154.980	172.200	200.900	229.600
Ventas en dólares	\$308.525,00	\$333.207,00	\$370.230,00	\$431.935,00	\$493.640,00
Consumo del segmento (dispuesto a comprar Mikuna) anual estimado			226.263 Kg/año (\$1'810.104,00/año)		
Consumo total de galletas anual estimado en Quito			6'717.500 Kg/año (\$67'175.730,00/año)		

Esta es la determinación de ventas en un escenario esperado, justificando los valores con los resultados de la investigación de mercados y la capacidad productiva en relación al consumo anual del segmento y del total de habitantes. Estas cifras mantienen una relación realista con los factores internos y externos que bien actúan como debilidades y oportunidades y amenazas para la marca Mikuna que no posee posicionamiento alguno dentro del mercado ni conocimiento dentro del nicho. Estas cifras también cuentan con un análisis de escenarios.

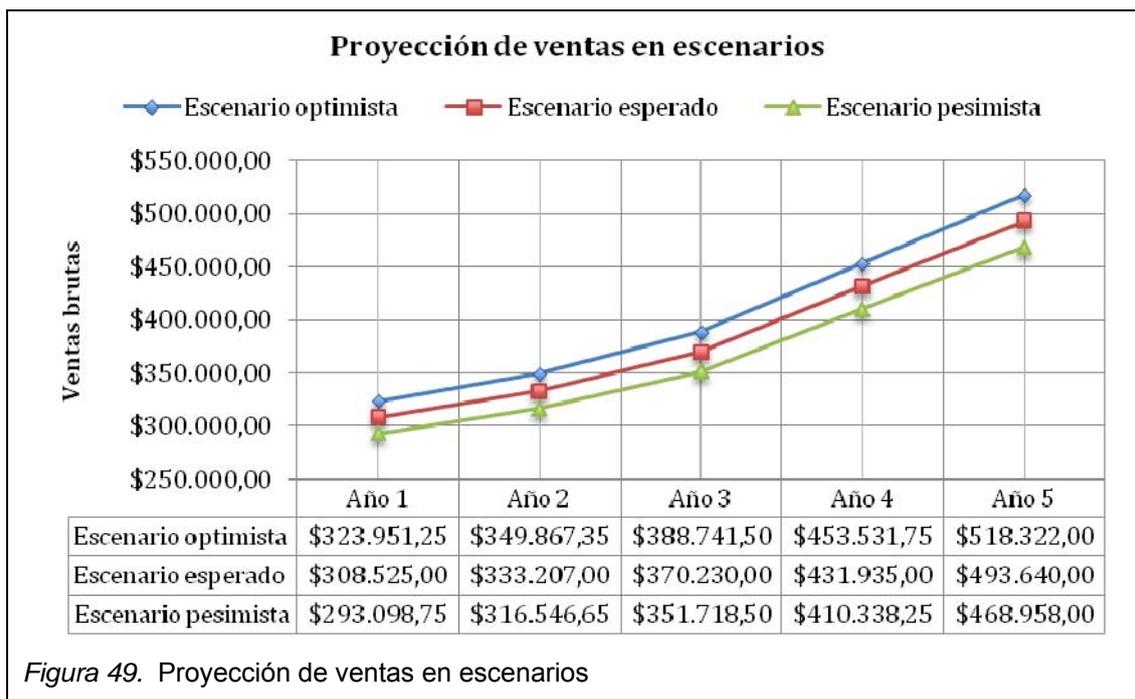
Tabla 42. Proyección de ventas

Escenario Esperado	100,00%		
Escenario Optimista	105,00%	5,0%	Incertidumbre investigación de mercados
Escenario pesimista	95,00%	5,0%	Incertidumbre investigación de mercados

Escenario Esperado	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas PRODUCTO 1	2,15	143.500,00	154.980,00	172.200,00	200.900,00	229.600,00
	-	-	-	-	-	-
TOTAL		308.525,00	333.207,00	370.230,00	431.935,00	493.640,00

Escenario Optimista	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas PRODUCTO 1	2,15	150.675,00	162.729,00	180.810,00	210.945,00	241.080,00
	-	-	-	-	-	-
TOTAL		\$323.951,25	349.867,35	388.741,50	453.531,75	518.322,00

Escenario Pesimista	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas PRODUCTO 1	2,15	136.325,00	147.231,00	163.590,00	190.855,00	218.120,00
	-	-	-	-	-	-
TOTAL		293.098,75	316.546,65	351.718,50	410.338,25	468.958,00



El análisis de escenarios fluctúa una razón del 5% entre escenarios esto es debido a que la investigación de mercados al no contar con una investigación similar o afín previa realizada en Quito o en Ecuador se la realizó con el 50% de incertidumbre para el cálculo del marco muestral, y la proyección de ventas al estar directamente relacionada con los resultados de la investigación de mercados se estandarizó este porcentaje como base para la fluctuación de escenarios

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

9.3.1 Costos fijos

Para los costos fijos hemos considerado los gastos generales mensuales de los primeros cinco años del funcionamiento de una sola planta de producción con la maquinaria en su capacidad máxima operativa, también se ha tomado como referencia los gastos de una oficina en la que trabajan 6 personas para cuantificar los gastos administrativos y afines.

Tabla 43. Gastos generales anuales

GASTOS GENERALES (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00
Arriendo planta producción	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Internet	795,12	795,12	795,12	795,12	795,12
Servicios Mantenimiento y seguridad	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00
Electricidad	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Suministros de oficina	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
TOTAL GASTOS GENERALES	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12

Tabla 44. Gastos generales año 1

GASTOS GENERALES (PRIMER AÑO)												
Descripción	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Teléfono	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00
Arriendo planta producción	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Internet	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26	\$ 66,26
Servicios Mantenimiento y seguridad	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00
Electricidad	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Suministros de oficina	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 130,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 3.009,26	\$ 3.009,26	\$ 2.959,26	\$ 2.939,26	\$ 2.899,26							

Dentro de estos gastos se puede apreciar que el costo de arriendo de la planta de producción es estable y de \$2.000 dólares mensuales durante los primero cinco años esto es viable mediante un contrato previo con el arrendatario formando una relación a largo plazo e indispensable ya que es el mayor costo fijo que tiene la empresa, cabe recalcar que este el costo únicamente de una estructura sin inmuebles u otros bienes, y no considera los servicios básicos como agua, luz o teléfono que se consideran como otros gastos.

9.3.2 Costos semi variables

Entre los costos semi variables hemos considerado los costos de mercadeo puesto que estos son considerados fijos pero varían en el corto y mediano plazo. En la siguiente tabla se detallan los dichos costos.

Tabla 45. Inversión de mercadeo año 1

INVERSIÓN EN MERCADEO (PRIMER AÑO)												
Descripción	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
COMUNICACIÓN	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.900,00	\$2.900,00
Publicidad	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Relaciones públicas	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00
Marketing Directo	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Promociones	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$500,00	\$500,00
TOTAL MERCADEO	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.900,00	\$2.900,00

Tabla 46. Inversión de mercadeo anual

INVERSIÓN EN MERCADEO (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en comunicación	\$33.800,00	\$35.490,00	\$37.619,40	\$39.876,56	\$42.269,16
TOTAL MERCADEO	\$33.800,00	\$35.490,00	\$37.619,40	\$39.876,56	\$42.269,16

Dentro de estos gastos cabe recalcar que anualmente hay un incremento del 6% en el total del presupuesto destinado a mercadeo, a medida que se incrementa el conocimiento de la marca, mejora la participación se necesita mas inversión para mantener dicho posicionamiento.

Rol de pagos y provisiones

Para el cálculo de los pagos de la nómina nos referimos a los siguientes supuestos y la posterior nómina de empleados correspondiente a 6 personas en los primeros dos años y 7 personas para el tercer año.

Tabla 47. Supuestos

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9,35%
Décimo cuarto sueldo	318,00
Aporte Patronal al IESS	12,15%

Tomado de (Ecuador Legal Online, 2013)

Tabla 48. Pago de nominas anuales

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
ANO 1							ANO 1						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuest o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.300,00	15.600,00	1.458,60	14.141,40	-	14.141,40	1.300,00	318,00	-	589,23	15,00	1.895,40	4.102,63
Gerente financiero	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	318,00	-	543,90	15,00	1.749,60	3.811,50
Supervisor de operaciones	1.000,00	12.000,00	1.122,00	10.878,00	-	10.878,00	1.000,00	318,00	-	453,25	15,00	1.458,00	3.229,25
Panadero	380,00	4.560,00	426,36	4.133,64	-	4.133,64	380,00	318,00	-	172,24	15,00	554,04	1.424,28
Panadero	380,00	4.560,00	426,36	4.133,64	-	4.133,64	380,00	318,00	-	172,24	15,00	554,04	1.424,28
Asistente contable	600,00	7.200,00	673,20	6.526,80	-	6.526,80	600,00	318,00	-	271,95	15,00	874,80	2.064,75
TOTAL	4.860,00	58.320,00	5.452,92	52.867,08	-	52.867,08	4.860,00	1.908,00	-	2.202,80		7.085,88	16.056,68
Total a Pagar Anualmente		\$68.923,76											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
ANO 2							ANO 2						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuest o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.300,00	15.600,00	1.458,60	14.141,40	-	14.141,40	1.300,00	318,00	1.178,45	589,23	15,00	1.895,40	5.281,08
Gerente financiero	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	318,00	1.087,80	543,90	15,00	1.749,60	4.899,30
Supervisor de operaciones	1.100,00	13.200,00	1.234,20	11.965,80	-	11.965,80	1.100,00	318,00	997,15	498,58	15,00	1.603,80	4.517,53
Panadero	400,00	4.800,00	448,80	4.351,20	-	4.351,20	400,00	318,00	362,60	181,30	15,00	583,20	1.845,10
Panadero	400,00	4.800,00	448,80	4.351,20	-	4.351,20	400,00	318,00	362,60	181,30	15,00	583,20	1.845,10
Asistente contable	600,00	7.200,00	673,20	6.526,80	-	6.526,80	600,00	318,00	543,90	271,95	15,00	874,80	2.608,65
TOTAL	5.000,00	60.000,00	5.610,00	54.390,00	-	54.390,00	5.000,00	1.908,00	4.532,50	2.266,25		7.290,00	20.996,75
Total a Pagar Anualmente		\$75.386,75											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
ANO 3							ANO 3						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuest o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.500,00	18.000,00	1.683,00	16.317,00	-	16.317,00	1.500,00	318,00	1.359,75	679,88	15,00	2.187,00	6.044,63
Gerente financiero	1.300,00	15.600,00	1.458,60	14.141,40	-	14.141,40	1.300,00	318,00	1.178,45	589,23	15,00	1.895,40	5.281,08
Supervisor de operaciones	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	318,00	1.087,80	543,90	15,00	1.749,60	4.899,30
Panadero	450,00	5.400,00	504,90	4.895,10	-	4.895,10	450,00	318,00	407,93	203,96	15,00	656,10	2.035,99
Panadero	450,00	5.400,00	504,90	4.895,10	-	4.895,10	450,00	318,00	407,93	203,96	15,00	656,10	2.035,99
Asistente contable	630,00	7.560,00	706,86	6.853,14	-	6.853,14	630,00	318,00	571,10	285,55	15,00	918,54	2.723,18
Asistente cocina	350,00	4.200,00	392,70	3.807,30	-	3.807,30	350,00	318,00	317,28	158,64	15,00	510,30	1.654,21
TOTAL	5.880,00	70.560,00	6.597,36	63.962,64	-	63.962,64	5.880,00	2.226,00	5.330,22	2.665,11		8.573,04	24.674,37
Total a Pagar Anualmente		\$88.637,01											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4							AÑO 4						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuest o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.500,00	18.000,00	1.683,00	16.317,00	-	16.317,00	1.500,00	318,00	1.359,75	679,88	15,00	2.187,00	6.044,63
Gerente financiero	1.300,00	15.600,00	1.458,60	14.141,40	-	14.141,40	1.300,00	318,00	1.178,45	589,23	15,00	1.895,40	5.281,08
Supervisor de operaciones	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	318,00	1.087,80	543,90	15,00	1.749,60	4.899,30
Panadero 1	450,00	5.400,00	504,90	4.895,10	-	4.895,10	450,00	318,00	407,93	203,96	15,00	656,10	2.035,99
Panadero 2	450,00	5.400,00	504,90	4.895,10	-	4.895,10	450,00	318,00	407,93	203,96	15,00	656,10	2.035,99
Asistente contable	630,00	7.560,00	706,86	6.853,14	-	6.853,14	630,00	318,00	571,10	285,55	15,00	918,54	2.723,18
Asistente cocina	350,00	4.200,00	392,70	3.807,30	-	3.807,30	350,00	318,00	317,28	158,64	15,00	510,30	1.654,21
TOTAL	5.880,00	70.560,00	6.597,36	63.962,64	-	63.962,64	5.880,00	2.226,00	5.330,22	2.665,11		8.573,04	24.674,37
Total a Pagar Anualmente		\$88.637,01											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5							AÑO 5						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuest o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.600,00	19.200,00	1.795,20	17.404,80	-	17.404,80	1.600,00	318,00	1.450,40	725,20	15,00	2.332,80	6.426,40
Gerente financiero	1.400,00	16.800,00	1.570,80	15.229,20	-	15.229,20	1.400,00	318,00	1.269,10	634,55	15,00	2.041,20	5.662,85
Supervisor de operaciones	1.300,00	15.600,00	1.458,60	14.141,40	-	14.141,40	1.300,00	318,00	1.178,45	589,23	15,00	1.895,40	5.281,08
Panadero	450,00	5.400,00	504,90	4.895,10	-	4.895,10	450,00	318,00	407,93	203,96	15,00	656,10	2.035,99
Panadero	450,00	5.400,00	504,90	4.895,10	-	4.895,10	450,00	318,00	407,93	203,96	15,00	656,10	2.035,99
Asistente contable	650,00	7.800,00	729,30	7.070,70	-	7.070,70	650,00	318,00	589,23	294,61	15,00	947,70	2.799,54
Asistente cocina	350,00	4.200,00	392,70	3.807,30	-	3.807,30	350,00	318,00	317,28	158,64	15,00	510,30	1.654,21
TOTAL	6.200,00	74.400,00	6.956,40	67.443,60	-	67.443,60	6.200,00	2.226,00	5.620,30	2.810,15		9.039,60	25.896,05
Total a Pagar Anualmente		\$93.339,65											

9.3.3 Costos variables

Dentro de estos costos encontramos los costos de materia prima que son variables acorde a los volúmenes de producción.

Tabla 49. Costos materia prima e insumos

COSTO DETALLADO MATERIA PRIMA				
MATERIA PRIMA		Costo diario	Costo mensual	Rendimiento
Harina de amaranto	\$	132,98	\$ 2.659,60	576 paquetes/día (144KG)
Harina de maíz	\$	18,24	\$ 364,80	576 paquetes/día (144KG)
Mantequilla	\$	84,84	\$ 1.696,80	576 paquetes/día (144KG)
Frutos deshidratados	\$	112,48	\$ 2.249,60	576 paquetes/día (144KG)
Azucar pulverizada	\$	39,44	\$ 788,80	576 paquetes/día (144KG)
Polvo para hornear	\$	12,77	\$ 255,40	576 paquetes/día (144KG)
Empaques tricapa	\$	7,61	\$ 152,20	576 paquetes/día (144KG)
TOTAL	\$	408,36	\$ 8.167,20	

En la tabla podemos apreciar los costos proyectados en el primer año de operaciones, el costo diario acorde al nivel de producción necesario y de igual manera el costo mensual, cuyo rendimiento es de 144 Kg. de producto al día o 576 paquetes de 250 gr. Cada uno. Los precios de dichas materias primas son los presupuestados en el plan de operaciones. Tenemos que en total se necesita un total de \$8.167,20 dólares americanos en materia prima mensualmente para llegar a las metas de producción del primer año.

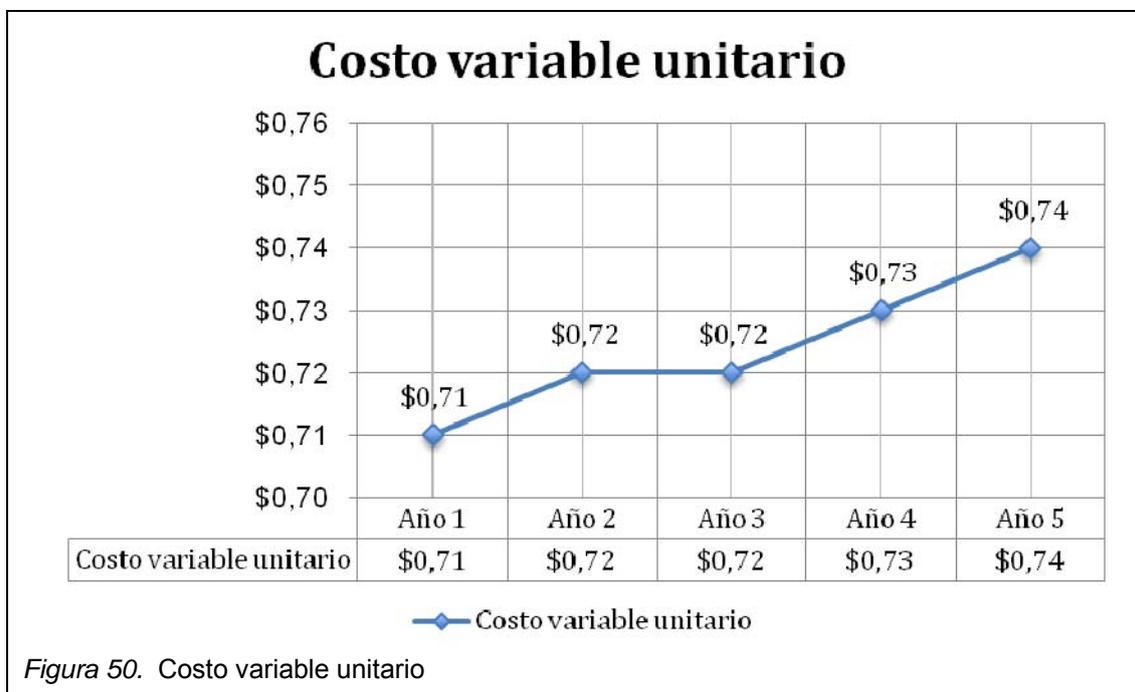
Tabla 50. Costo variable

Año	Kg/día	Paquetes/día	Costo Variable	Costo Variable Unitario
Año 2	155	620	\$ 443,95	\$ 0,72
Año 3	172	688	\$ 497,57	\$ 0,72
Año 4	201	804	\$ 587,27	\$ 0,73
Año 5	230	920	\$ 678,73	\$ 0,74

Esta es una proyección de los siguientes años, se tiene la meta de producción de cada año y su costo variable, la fórmula para calcular este costo variable incluye el 1% de incremento anual acorde al promedio histórico del índice de precios al productor de galletas de los últimos 10 años.

Tabla 51. Evolución del costo variable unitario

Costo Unitario	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Costo Variable Unitario	\$ 0,71	\$ 0,72	\$ 0,72	\$ 0,73	\$ 0,74



En esta figura podemos observar la evolución del costo variable unitario en los primeros 5 años de producción, que considera la inflación de la materia prima en el tiempo y los volúmenes de producción deseados para cada año. Podemos observar que el costo variable incrementa en el tiempo lo cual significa que la inflación aumenta a una mayor tasa de lo que los niveles de producción reducen los costos variables unitarios.

De igual manera se realiza una proyección de costos en escenarios para los 5 primeros años de operaciones con una fluctuación del 5% entre escenarios correspondientes a la relación con la incertidumbre utilizada en la investigación de mercados.

Tabla 52. Costos variables unitarios acorde a escenarios

Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Unidades anuales proyectadas PRODUCTO 1	143.500,00	154.980,00	172.200,00	200.900,00	229.600,00
Costo Anual Unitario	0,71	0,72	0,72	0,73	0,74
TOTAL	101.735,52	110.973,11	124.536,49	146.745,49	169.386,23

Escenario Optimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Unidades anuales proyectadas PRODUCTO 1	150.675,00	162.729,00	180.810,00	210.945,00	241.080,00
Costo Anual Unitario	0,71	0,72	0,72	0,73	0,74
TOTAL	106.822,30	116.521,76	130.763,31	154.082,77	177.855,54

Escenario Pesimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Unidades anuales proyectadas PRODUCTO 1	136.325,00	147.231,00	163.590,00	190.855,00	218.120,00
Costo Anual Unitario	0,71	0,72	0,72	0,73	0,74
TOTAL	96.648,74	105.424,45	118.309,66	139.408,22	160.916,91

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Tabla 53. Margen bruto

Año	1	2	3	4	5
Margen Bruto	66,9%	66,51%	66,51%	66,04%	65,58%

El margen bruto siendo la rentabilidad de venta menos el costo de ventas, obtenemos que por cada dólar que entra en la empresa se obtienen 66 centavos de dólar en el primer año, lo restante corresponde al costo de ventas, se puede apreciar un decrecimiento en el tiempo del margen bruto lo cual puede ser debido a la inflación considerada en la materia prima.

Tabla 54. Margen operativo

Año	1	2	3	4	5
Margen operativo	33,2%	34,47%	34,46%	42,26%	47,26%

El margen operativo siendo las ventas menos el costo de ventas y menos los gastos, nos indica que por cada dólar que entra en la empresa se obtiene 33 centavos de dólar en el primer año, y el resto corresponde a costo de ventas y

gastos. Los costos y gastos suman aproximadamente un 66% de las ventas con una tendencia negativa para el quinto año se proyecta que los costos y gastos disminuyan casi a un 53% lo cuales son cifras alentadoras para la inversión e indican una posible tendencia de economías de escala en el largo plazo.

9.5 FLUJOS DE FONDOS DESAPALANCADO

Tabla 55. Flujo pesimista desapalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		293.098,75	316.546,65	351.718,50	410.338,25	468.958,00
TOTAL INGRESOS		293.098,75	316.546,65	351.718,50	410.338,25	468.958,00
EGRESOS						
Costos		96.648,74	105.424,45	118.309,66	139.408,22	160.916,91
Gastos		35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12
Nómina		68.923,76	73.917,18	88.637,01	88.637,01	93.339,65
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
TOTAL EGRESOS		208.540,14	222.309,27	249.914,31	269.662,87	295.874,20
UAI		84.558,61	94.237,38	101.804,19	140.675,38	173.083,80
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		84.558,61	94.237,38	101.804,19	140.675,38	173.083,80
Part. Trabajadores 15%		12.683,79	14.135,61	15.270,63	21.101,31	25.962,57
Total antes Imp. Renta		71.874,82	80.101,78	86.533,56	119.574,07	147.121,23
Imp. a la Renta 25%		- 17.968,70	- 20.025,44	- 21.633,39	- 29.893,52	- 36.780,31
UN		53.906,11	60.076,33	64.900,17	89.680,56	110.340,92
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
Inversiones	- 84.613,92					
Principal Deuda						
Total	- 84.613,92	61.762,63	67.932,85	72.756,69	96.187,08	116.847,44

Valor Actual Neto	118.525,43
Tasa Interna de Retorno	78,52%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		18,39%	18,98%	18,45%	21,86%	23,53%
Retorno sobre la Inversión Total		63,71%	71,00%	76,70%	105,99%	130,41%

Como podemos observar incluso en el flujo desapalancado pesimista que representa un riesgo mayor para el capital propio de los socios, se espera utilidad desde el primer año, vemos cifras prometedoras del VAN equivalente a \$118.525,43 y al TIR superior al 78,50%. Se espera también retornos sobre la

inversión superiores al 50% desde el primer año llegando a un pico de 130% en el quinto año

Tabla 56. Flujo esperado desapalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		308.525,00	333.207,00	370.230,00	431.935,00	493.640,00
TOTAL INGRESOS		308.525,00	333.207,00	370.230,00	431.935,00	493.640,00
EGRESOS						
Costos		101.735,52	110.973,11	124.536,49	146.745,49	169.386,23
Gastos		35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12
Nómina		68.923,76	73.917,18	88.637,01	88.637,01	93.339,65
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
TOTAL EGRESOS		213.626,92	227.857,92	256.141,14	277.000,14	304.343,52
UAI		94.898,08	105.349,08	114.088,86	154.934,86	189.296,48
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		94.898,08	105.349,08	114.088,86	154.934,86	189.296,48
Part. Trabajadores 15%		14.234,71	15.802,36	17.113,33	23.240,23	28.394,47
Total antes Imp. Renta		80.663,37	89.546,72	96.975,53	131.694,63	160.902,01
Imp. a la Renta 25%		- 20.165,84	- 22.386,68	- 24.243,88	- 32.923,66	- 40.225,50
UN		60.497,53	67.160,04	72.731,65	98.770,97	120.676,51
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
Inversiones	- 84.613,92					
Principal Deuda						
Total	- 84.613,92	68.354,05	75.016,56	80.588,17	105.277,49	127.183,03

Valor Actual Neto	137.441,35
Tasa Interna de Retorno	86,88%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		19,61%	20,16%	19,64%	22,87%	24,45%
Retorno sobre la Inversión Total		71,50%	79,37%	85,96%	116,73%	142,62%

En este flujo podemos observar un panorama igualmente rentable, con utilidades desde el primer año y cifras muy positivas en el VAN y el TIR, las cifras de utilidad neta después de impuesto también son favorables para el inversionista.

Tabla 57. Flujo optimista desapalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		323.951,25	349.867,35	388.741,50	453.531,75	518.322,00
TOTAL INGRESOS		323.951,25	349.867,35	388.741,50	453.531,75	518.322,00
EGRESOS						
Costos		106.822,30	116.521,76	130.763,31	154.082,77	177.855,54
Gastos		35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12
Nómina		68.923,76	73.917,18	88.637,01	88.637,01	93.339,65
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
TOTAL EGRESOS		218.713,69	233.406,58	262.367,96	284.337,42	312.812,83
UAI		105.237,56	116.460,77	126.373,54	169.194,33	205.509,17
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		105.237,56	116.460,77	126.373,54	169.194,33	205.509,17
Part. Trabajadores 15%		15.785,63	17.469,12	18.956,03	25.379,15	30.826,38
Total antes Imp. Renta		89.451,92	98.991,66	107.417,51	143.815,18	174.682,80
Imp. a la Renta 25%		- 22.362,98	- 24.747,91	- 26.854,38	- 35.953,80	- 43.670,70
UN		67.088,94	74.243,74	80.563,13	107.861,39	131.012,10
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
Inversiones	- 84.613,92					
Principal Deuda						
Total	- 84.613,92	74.945,46	82.100,26	88.419,65	114.367,91	137.518,62

Valor Actual Neto	156.357,27
Tasa Interna de Retorno	95,14%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	20,71%	21,22%	20,72%	23,78%	25,28%
Retorno sobre la Inversión Total	79,29%	87,74%	95,21%	127,47%	154,84%

Finalmente el flujo optimista muestra cifras aún mayores de confianza para el inversionista, los flujos son positivos desde el primer año obteniendo sustancialmente mejores cifras hacia el final de los cinco años de operaciones.

9.6 FLUJOS DE FONDO APALANCADOS

Tabla 58. Flujo pesimista apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		293.098,75	316.546,65	351.718,50	410.338,25	468.958,00
TOTAL INGRESOS		293.098,75	316.546,65	351.718,50	410.338,25	468.958,00
EGRESOS						
Costos		96.648,74	105.424,45	118.309,66	139.408,22	160.916,91
Gastos		35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12
Nómina		68.923,76	73.917,18	88.637,01	88.637,01	93.339,65
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
TOTAL EGRESOS		208.540,14	222.309,27	249.914,31	269.662,87	295.874,20
UAI		84.558,61	94.237,38	101.804,19	140.675,38	173.083,80
Intereses		5.682,56	4.664,55	3.526,49	2.254,21	831,89
UAI		78.876,05	89.572,83	98.277,70	138.421,17	172.251,91
Part. Trabajadores 15%		12.683,79	14.135,61	15.270,63	21.101,31	25.962,57
Total antes Imp. Renta		66.192,26	75.437,23	83.007,07	117.319,87	146.289,34
Imp. a la Renta 25%	-	16.548,07	- 18.859,31	- 20.751,77	- 29.329,97	- 36.572,33
UN		49.644,20	56.577,92	62.255,31	87.989,90	109.717,00
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
Inversiones	-	84.613,92				
Principal Deuda		54.613,92				
Total	-	30.000,00	57.500,72	64.434,44	70.111,83	94.496,42

Valor Actual Neto	126.843,37
Tasa Interna de Retorno	203,59%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	16,94%	17,87%	17,70%	21,44%	23,40%
Retorno sobre la Inversión Total	165,48%	188,59%	207,52%	293,30%	365,72%

Tabla 59. Flujo esperado apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		308.525,00	333.207,00	370.230,00	431.935,00	493.640,00
TOTAL INGRESOS		308.525,00	333.207,00	370.230,00	431.935,00	493.640,00
EGRESOS						
Costos		101.735,52	110.973,11	124.536,49	146.745,49	169.386,23
Gastos		35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12
Nómina		68.923,76	73.917,18	88.637,01	88.637,01	93.339,65
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
TOTAL EGRESOS		213.626,92	227.857,92	256.141,14	277.000,14	304.343,52
UAIL		94.898,08	105.349,08	114.088,86	154.934,86	189.296,48
Intereses		5.682,56	4.664,55	3.526,49	2.254,21	831,89
UAI		89.215,53	100.684,53	110.562,38	152.680,65	188.464,60
Part. Trabajadores 15%		14.234,71	15.802,36	17.113,33	23.240,23	28.394,47
Total antes Imp. Renta		74.980,81	84.882,17	93.449,05	129.440,42	160.070,12
Imp. a la Renta 25%		- 18.745,20	- 21.220,54	- 23.362,26	- 32.360,11	- 40.017,53
UN		56.235,61	63.661,63	70.086,79	97.080,32	120.052,59
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
Inversiones	- 84.613,92					
Principal Deuda	54.613,92					
Total	- 30.000,00	64.092,13	71.518,15	77.943,31	103.586,84	126.559,11

Valor Actual Neto	142.624,64
Tasa Interna de Retorno	225,28%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	18,23%	19,11%	18,93%	22,48%	24,32%
Retorno sobre la Inversión Total	187,45%	212,21%	233,62%	323,60%	400,18%

Tabla 60. Flujo optimista apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		323.951,25	349.867,35	388.741,50	453.531,75	518.322,00
TOTAL INGRESOS		323.951,25	349.867,35	388.741,50	453.531,75	518.322,00
EGRESOS						
Costos		106.822,30	116.521,76	130.763,31	154.082,77	177.855,54
Gastos		35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12	35.111,12
Nómina		68.923,76	73.917,18	88.637,01	88.637,01	93.339,65
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
TOTAL EGRESOS		218.713,69	233.406,58	262.367,96	284.337,42	312.812,83
UAI		105.237,56	116.460,77	126.373,54	169.194,33	205.509,17
Intereses		5.682,56	4.664,55	3.526,49	2.254,21	831,89
UAI		99.555,00	111.796,22	122.847,05	166.940,13	204.677,29
Part. Trabajadores 15%		15.785,63	17.469,12	18.956,03	25.379,15	30.826,38
Total antes Imp. Renta		83.769,37	94.327,11	103.891,02	141.560,98	173.850,91
Imp. a la Renta 25%		- 20.942,34	- 23.581,78	- 25.972,76	- 35.390,24	- 43.462,73
UN		62.827,02	70.745,33	77.918,27	106.170,73	130.388,18
Depreciaciones y Amortizaciones		7.856,52	7.856,52	7.856,52	6.506,52	6.506,52
Inversiones	- 84.613,92					
Principal Deuda	54.613,92					
Total	- 30.000,00	70.683,54	78.601,85	85.774,79	112.677,25	136.894,70

Valor Actual Neto	158.405,92
Tasa Interna de Retorno	247,00%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	19,39%	20,22%	20,04%	23,41%	25,16%
Retorno sobre la Inversión Total	209,42%	235,82%	259,73%	353,90%	434,63%

En concordancia con todo el proyecto los flujos apalancados se muestran altamente rentables, con tasas de retorno sobre la inversión mucho mayores a las desapalancadas y con flujos positivos desde el primer año, esta fortaleza financiera que promete el proyecto podría significar la capacidad de la empresa de sobrellevar los riesgos e imprevistos a los que está expuesta, los flujos indican que la empresa en un escenario esperado apalancado tiene un valor actual neto equivalente a \$142.624,64 y una tasa interna de retorno por encima de los 225% finalmente nos muestra un retorno sobre la inversión superior al 180%.

9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 61. Punto de equilibrio (unidades)

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mikuna	95649	100783	113098	115264	120885
Total Unidades	95.649	100.783	113.098	115.264	120.885

El número de unidades que se necesita alcanzar para el punto de equilibrio fue calculado mediante la fórmula:

$$\frac{CFu}{M}$$

Donde CFu es Costo fijo unitario y M es el margen de contribución; mediante este cálculo se determinó que las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio en el primer año son de 95.649, en ese año se prevé producir 143.500 unidades, el punto de equilibrio se alcanza en el 10mo mes de operaciones tomando en cuenta que los dos primeros meses no se vende ninguna unidad.

Tabla 62. Punto de equilibrio (dólares)

PUNTO DE EQUILIBRIO (DÓLARES)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mikuna	205.646,37	216.683,90	243.161,08	247.818,49	259.901,94
Total Ventas	205.646,37	216.683,90	243.161,08	247.818,49	259.901,94

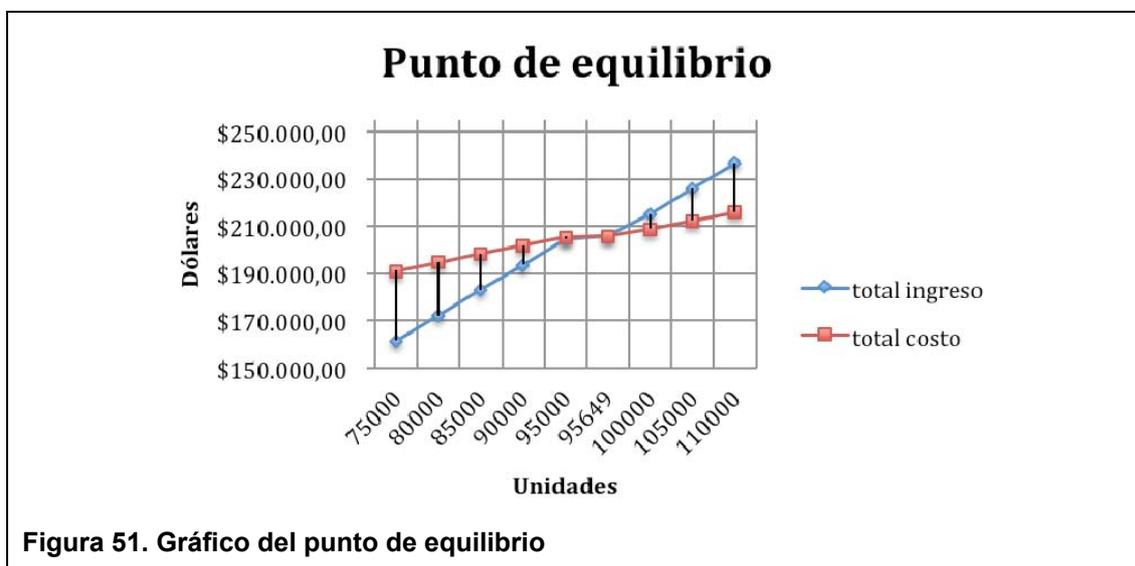
El punto de equilibrio en ventas fue calculado mediante la fórmula:

$$\frac{U}{PV}$$

Donde U es el número de unidades del punto de equilibrio y PV el precio de venta a canales de distribución equivalente a \$2,15 de igual manera este punto de equilibrio se prevé alcanzar en el décimo mes de operaciones.

Tabla 63. Tabla del punto de equilibrio

Unidades Vendidas	Total Ingreso	Total Costo	Punto de Equilibrio
75000	\$161.250,00	\$191.006,75	-\$29.756,75
80000	\$172.000,00	\$194.551,54	-\$22.551,54
85000	\$182.750,00	\$198.096,33	-\$15.346,33
90000	\$193.500,00	\$201.641,13	-\$8.141,13
95000	\$204.250,00	\$205.185,92	-\$935,92
95649	\$205.646,37	\$205.646,37	\$-
100000	\$215.000,00	\$208.730,71	\$6.269,29
105000	\$225.750,00	\$212.275,50	\$13.474,50
110000	\$236.500,00	\$215.820,29	\$20.679,71



9.8 FINANCIAMIENTO DESEADO

El monto total de la inversión es de \$84.613,92, se ha proyectado que existan tres socios, los cuales aportarán \$10.000 dólares cada uno en base a sus capacidades reales de aportación, serán así cada uno dueño del 33.33% de la empresa limitada.

El crédito necesario para montar el negocio es de \$54.613,92 esta diferencia será obtenido a través de deuda, la composición de la inversión inicial queda de esta manera.

Tabla 64. Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	30.000,00	35,46%
Inversiones	84.613,92	
Crédito Necesario	54.613,92	64,54%

Promedio ponderado del costo de capital

Costo de la deuda financiera (K_d) = 14,57%

Tasa del costo de oportunidad de los socios (K_e) = 21,06%

Tasa impositiva (T) = 36.25%

$$K_d * (1 - T) * 0,35 + K_e * 0,65 = CPPC \text{ Nominal}$$

Promedio ponderado del costo de capital Nominal = 16,44%

Inflación de Ecuador = 5%

CPPC Real = 11,44%

La tasa obtenida en el promedio ponderado del costo de capital fue la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de fondo apalancados.

Amortización de la deuda

Tabla 65. Amortización de la deuda

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				54.613,92
1	-1.192,89	509,73	-683,16	53.930,76
2	-1.192,89	503,35	-689,54	53.241,22
3	-1.192,89	496,92	-695,98	52.545,24
4	-1.192,89	490,42	-702,47	51.842,77
5	-1.192,89	483,87	-709,03	51.133,74
6	-1.192,89	477,25	-715,65	50.418,10
7	-1.192,89	470,57	-722,32	49.695,77
8	-1.192,89	463,83	-729,07	48.966,71
9	-1.192,89	457,02	-735,87	48.230,83
10	-1.192,89	450,15	-742,74	47.488,10
11	-1.192,89	443,22	-749,67	46.738,42
12	-1.192,89	436,23	-756,67	45.981,76
13	-1.192,89	429,16	-763,73	45.218,03
14	-1.192,89	422,03	-770,86	44.447,17
15	-1.192,89	414,84	-778,05	43.669,11
16	-1.192,89	407,58	-785,32	42.883,80
17	-1.192,89	400,25	-792,64	42.091,15
18	-1.192,89	392,85	-800,04	41.291,11
19	-1.192,89	385,38	-807,51	40.483,60
20	-1.192,89	377,85	-815,05	39.668,55
21	-1.192,89	370,24	-822,65	38.845,90
22	-1.192,89	362,56	-830,33	38.015,57
23	-1.192,89	354,81	-838,08	37.177,49
24	-1.192,89	346,99	-845,90	36.331,58
25	-1.192,89	339,09	-853,80	35.477,79
26	-1.192,89	331,13	-861,77	34.616,02
27	-1.192,89	323,08	-869,81	33.746,21
28	-1.192,89	314,96	-877,93	32.868,28
29	-1.192,89	306,77	-886,12	31.982,16
30	-1.192,89	298,50	-894,39	31.087,76
31	-1.192,89	290,15	-902,74	30.185,02
32	-1.192,89	281,73	-911,17	29.273,85
33	-1.192,89	273,22	-919,67	28.354,18
34	-1.192,89	264,64	-928,25	27.425,93
35	-1.192,89	255,98	-936,92	26.489,01
36	-1.192,89	247,23	-945,66	25.543,35
37	-1.192,89	238,40	-954,49	24.588,86
38	-1.192,89	229,50	-963,40	23.625,46
39	-1.192,89	220,50	-972,39	22.653,07
40	-1.192,89	211,43	-981,46	21.671,61
41	-1.192,89	202,27	-990,63	20.680,98
42	-1.192,89	193,02	-999,87	19.681,11
43	-1.192,89	183,69	-1.009,20	18.671,91
44	-1.192,89	174,27	-1.018,62	17.653,29
45	-1.192,89	164,76	-1.028,13	16.625,16
46	-1.192,89	155,17	-1.037,73	15.587,43
47	-1.192,89	145,48	-1.047,41	14.540,02
48	-1.192,89	135,71	-1.057,19	13.482,83
49	-1.192,89	125,84	-1.067,05	12.415,78
50	-1.192,89	115,88	-1.077,01	11.338,77
51	-1.192,89	105,83	-1.087,06	10.251,70
52	-1.192,89	95,68	-1.097,21	9.154,49
53	-1.192,89	85,44	-1.107,45	8.047,04
54	-1.192,89	75,11	-1.117,79	6.929,25
55	-1.192,89	64,67	-1.128,22	5.801,03
56	-1.192,89	54,14	-1.138,75	4.662,28
57	-1.192,89	43,51	-1.149,38	3.512,90
58	-1.192,89	32,79	-1.160,11	2.352,80
59	-1.192,89	21,96	-1.170,93	1.181,86
60	-1.192,89	11,03	-1.181,86	0,00
TOTAL INTERESES	16.959,69			

9.9 BALANCE GENERAL

Tabla 66. Balance General Esperado

MIKUNA					
BALANCE GENERAL ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja bancos	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Inversiones	\$77.757,37	\$76.551,23	\$73.326,21	\$86.831,51	\$97.743,26
ACTIVO FIJO					
Muebles y enseres	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00
Equipo de oficina	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00
Menaje y herramientas	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20
Vehículos	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
(-) depreciación acumulada	-\$7.856,52	-\$7.856,52	-\$7.856,52	-\$6.506,52	-\$6.506,52
TOTAL ACTIVOS	\$148.706,05	\$147.499,91	\$144.274,89	\$159.130,19	\$170.041,94
PASIVOS					
Pasivo LP	\$54.613,92	\$45.981,76	\$36.331,58	\$25.543,35	\$13.482,83
PATRIMONIO					
Capital	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Utilidad del ejercicio desp. Imp.	\$64.092,13	\$71.518,15	\$77.943,31	\$103.586,84	\$126.559,11
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$148.706,05	\$147.499,91	\$144.274,89	\$159.130,19	\$170.041,94

Tabla 67. Balance General Pesimista

MIKUNA					
BALANCE GENERAL PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja bancos	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Inversiones	\$77.757,37	\$69.467,52	\$65.494,73	\$77.741,09	\$87.407,67
ACTIVO FIJO					
Muebles y enseres	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00
Equipo de oficina	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00
Menaje y herramientas	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20
Vehículos	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
(-) depreciación acumulada	-\$7.856,52	-\$7.856,52	-\$7.856,52	-\$6.506,52	-\$6.506,52
TOTAL ACTIVOS	\$148.706,05	\$140.416,20	\$136.443,41	\$150.039,77	\$159.706,35
PASIVOS					
Pasivo LP	\$54.613,92	\$45.981,76	\$36.331,58	\$25.543,35	\$13.482,83
PATRIMONIO					
Capital	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Utilidad del ejercicio desp. Imp.	\$57.500,72	\$64.434,44	\$70.111,83	\$94.496,42	\$116.223,52
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$142.114,64	\$140.416,20	\$136.443,41	\$150.039,77	\$159.706,35

Tabla 68. Balance General Optimista

MIKUNA					
BALANCE GENERAL OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja bancos	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Inversiones	\$77.757,37	\$69.467,52	\$65.494,73	\$77.741,09	\$87.407,67
ACTIVO FIJO					
Muebles y enseres	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00	\$2.310,00
Equipo de oficina	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00	\$4.050,00
Menaje y herramientas	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20	\$24.445,20
Vehículos	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
(-) depreciación acumulada	-\$7.856,52	-\$7.856,52	-\$7.856,52	-\$6.506,52	-\$6.506,52
TOTAL ACTIVOS	\$155.297,46	\$154.583,61	\$152.106,37	\$168.220,60	\$180.377,53
PASIVOS					
Pasivo LP	\$54.613,92	\$45.981,76	\$36.331,58	\$25.543,35	\$13.482,83
PATRIMONIO					
Capital	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Utilidad del ejercicio desp. Imp.	\$70.683,54	\$78.601,85	\$85.774,79	\$112.677,25	\$136.894,70
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$155.297,46	\$154.583,61	\$152.106,37	\$168.220,60	\$180.377,53

10 CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

Como conclusión del desarrollo de este plan de negocios destaca el hallazgo de viabilidad financiera de este proyecto, el potencial que ofrece la industria y las condiciones que componen la misma.

- Mikuna entraría a una industria fragmentada que posee varios nichos emergentes con tendencias y exigencias nuevas en el mercado, la industria acoge marcas nacionales e internacionales fuertemente posicionadas con tradición de consumo. Mikuna entra como un producto alternativo y fresco a la oferta existente, busca alinearse con las nuevas tendencias de consumo de productos saludables y responsables con los consumidores y el ambiente, la preferencia del consumo nacional y busca satisfacer necesidades de segmentos específicos que todavía no son atendidos correctamente.
- El consumo de la industria de galletas asciende a \$60'000.000,00 al año en la ciudad de Quito del cual los segmentos seleccionados llegan a consumir más de \$1'810.000,00 dólares, existe una alta preferencia por las galletas dulces sobre las saladas. Y las galletas son un sustituto al
- pan que es uno de los productos más tradicionales de la región.
- En la investigación de mercados se recopilaron datos determinantes para la generación de estrategias de penetración de mercados y trazar el camino más eficiente para dar a conocer la nueva marca en el mercado, se obtuvieron resultados favorables sobre la aceptación del concepto del producto y sobre la intención de compra de un producto de estas características. El gasto promedio de las personas en galletas también encaja con el precio del producto que ofrece Mikuna y su gramaje.

- Se plantearon estrategias generales de marketing enfocándose en los diferenciadores para ofrecer un producto único que no busca igualar a su competencia, si no que trata de ser inigualable en sus propias ventajas competitivas.
- Se generaron estrategias de producción con visión en el crecimiento y diversificación en base a las capacidades reales de producción y ventas, la optimización de recursos es una de las competencias del plan de operaciones ya que busca integrar sistemas de justo a tiempo para mejorar la rotación de inventarios de materias primas a través de relaciones con proveedores y el cumplimiento de protocolos de producción basados en flujos de procesos.
- El modelo financiero implementado permitió concluir la viabilidad financiera del proyecto, siendo así que los volúmenes de producción proyectados permiten a la empresa alcanzar el punto de equilibrio en el décimo mes de operaciones utilizando el 25% de la capacidad productiva, lo que permite tener utilidades desde el primer año y mantener la visión de crecimiento y diversificación.
- El modelo financiero arrojó resultados positivos para los inversionistas mostrándose rentable en 6 escenarios, incluso en escenarios pesimistas con y sin apalancamiento, finalmente se dedujo en base a las capacidades reales de aportación y los beneficios que representa trabajar con capital ajeno que el modelo a seguir va a ser apalancado en el 60%.

10.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda principalmente en base a que uno de los mayores riesgos para la empresa es las barreras de entrada bajas para empresas competidoras, que busque diferenciadores que lo conviertan en un producto único en el corto plazo cuyos valores agregados sean difíciles de

copiar, dentro de estos valores agregados están las certificaciones que añaden un valor importante al producto final y lo ayuda a conseguir un nivel competitivo mucho mayor.

- Al implementar un sistema de inventarios y abastecimiento de justo a tiempo, es necesario tener respaldos de proveedores en caso de que uno falle, generar planes de contingencia en base a imprevistos con los proveedores de insumos y materias primas.
- Se recomienda de igual manera mantener un incremento constante anual del presupuesto de mercadeo e innovar constantemente las campañas de publicidad para afianzar la lealtad del consumidor, ya que solo un producto de calidad no basta en las realidades del mercado ecuatoriano. De igual manera al implementar nuevas líneas de producto enfocar esfuerzos de marketing en dichas nuevas líneas de producto y manejar presupuestos de mercadeo para cada producto.

REFERENCIAS

- Amarantum. (2008). *Intolerancia al gluten*. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://www.amaranto.com.mx/salud/gluten/gluten.htm>
- Artos, A. (2013). *Especificaciones técnicas galletas del tipo artesanal*. Recuperado el 11 de junio de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/146587246/especificaciones-tecnicas-galletas>
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica de Discapacidades. Art. 47*.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Boletín anual*. Recuperado el 05 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>
- BCS Ecuador. (2013). *Certificación orgánica*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de <http://www.bcsecuador.com/servicios/certificación-comercio-justo/80-servicios/120-certificación-orgánica>
- BCS Ecuador. (2013). *Servicios de certificaciones Certificación Fair TSA*. Recuperado el 5 de agosto de 2013, de <http://www.bcsecuador.com/servicios/certificación-comercio-justo/80-servicios/126-fairtsa>
- Belvita. (2013). *Portafolio*. Recuperado el 9 de septiembre de 2013, de <http://www.belvitavenezuela.com/conocenos/>
- Borden, N. (1950). *The concept of marketing mix*. Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de http://www.slideshare.net/tzoy_eu/borden-1984-the-concept-of-marketing
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Boletín Económico*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <https://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>
- Cámara de Industrias y Producción. (2013). *Índices empresariales*. Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/189-%C3%ADndices-empresariales.html>
- CEPAL. (2013). *Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2012*. Recuperado el 14 de mayo de 2013, de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/49845/P49845.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- CRE Satelital. (2013). Competencia de registro sanitario. Recuperado el 5 de junio de 2013, de <https://twitter.com/CRESATELITAL/status>
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. (14ta. Ed.). México: Pearson.

- Diario El Universo. (2007). *La galleta dulce cautiva más al paladar nacional*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2007/08/20/0001/9/DCF43089F3D14A90B992DF41EF7BC988.html>
- Dirección Metropolitana de Gestión de la Información. (2010). *Población Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de <http://geoinfo.quito.gob.ec/archivos/tablasestadisticas/poblacion.pdf>
- Ecuador en cifras. (2010). *Demografías Ecuador*. Recuperado el 3 de julio de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Ecuador en cifras. (2013). *Índices de desempleo*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/indices-de-desempleo>
- Ecuador en cifras. (2013). *Inflación al productor*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacion-productor>
- Ecuador en cifras. (2013). *IPC galletas*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/indicePrecios.html#app=6079&a695-selectedIndex=1>
- Ecuador Legal Online. (2012). *Código del Trabajo*. Arts. 15, 47. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>
- Ecuador Legal Online. (2013). *Aporte patronal IESS*. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/aporte-patronal-iess/>
- Ecuavisa. (2012). *Etiquetado alimentos procesados*. Recuperado el 27 de junio de 2013, de <http://www.ecuavisa.com/noticias/economia/61561-nuevo-etiquetado-en-alimentos-preocupa-a-fabricantes-de-alimentos.html>
- Ekos Negocios. (2012). *Consumidor Ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/217.pdf>
- ESPOL. (2004). *Riesgo país*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/652/1/1211.pdf>
- Fair Trade Sustainability Alliance. (2013). *FairTSA certification*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de http://www.fairtsa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=18
- HJ Becdach. (2012). *Cambio de la matriz productiva ecuatoriana*. Recuperado el 06 de abril de 2013, de <http://www.hjbecdachferias.com/portal/noticias/132-emprende-ecuador-cambio-estrategico-de-su-matriz-productiva.html>

- IDE. (2011). *Indicadores de consumo*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>
- INEC. (2012). *Clasificación internacional industrial uniforme*. Recuperado el 4 de mayo de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEN. (2012). *NTE INEN 2235*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de <http://www.inen.gob.ec/images/pdf/nte/2235.pdf>
- INEN. (2013). *Normativas oficializadas*. Recuperado el 22 de junio de 2013, de http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=249&Itemid=204
- Intellectus. (2011). *El capital humano: Cuando el conocimiento individual de los diferentes miembros de una organización se pone en común nace un nuevo conocimiento colectivo basado en un proceso de relaciones y de aprendizaje de las diferentes personas que conforman la empresa*. Recuperado el 11 de julio de 2013, de <http://www.modelointellectus.org/capitales/capital-humano/>
- Invest Ecuador. (2013). Recuperado el 09 de mayo de 2013, de <http://investecuador.ec/index.php?module=pagemaster&tid=1&filter=seccion^eq^10015>
- Investopedia. (2013). *Terms: Just in time (JIT)*. Recuperado el 09 de 2013, de <http://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>
- Kantar World Panel. (2012). *Atractivos y Marcas Latinoamérica*. Recuperado el 30 de mayo de 2013, de <http://www.kantarworldpanel.com/es>
- Kosher Food Certification. (2012). *Kosher certification*. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de <http://koshercertification.org.uk/koshercer.html>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. (8va. Ed.). Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5ta. Ed.). Pearson.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2013). *Cambio de la Matriz Productiva*. Recuperado el 14 de junio de 2013, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Acuerdo Ministerial No. 0005 - Salario Digno*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/?s=acuerdo+ministerial+No.+0005>

- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Certificación en BPM*. Recuperado el 26 de junio de 2013, de <http://www.salud.gob.ec/tag/alimentos/>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 1 de diciembre de 2013, de http://ecuadorinmediato.com/Reglamento_etiquetado.pdf
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). Recuperado el 19 de agosto de 2013, de <http://www.quito.gob.ec/servicios/contacto.html>
- Nestle. (2013). *Galletas Fitness*. Recuperado el 9 de septiembre de 2013, de <http://corporativa.nestle.com.co/featuredstories/galletasfitness>
- Neyplex. (2013). *Empaques para galletas*. Recuperado el 09 de 2013, de <http://www.neyplex.com>
- Planeación estratégica. (2009). *Matrices EFE - EFI*. Recuperado el 10 de 2013, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Portal del amaranto. (2011). Recuperado el 05 de 2013, de <http://www.amaranto.org.mx/article/articleview/147/1/61/>
- Pro Ecuador. (2013). Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de Servicios para exportadores: <http://www.proecuador.gob.ec/events/category/ferias/>
- Quaker. (2013). *Galletas de avena con granola*. Recuperado el 13 de septiembre de 2013, de <http://www.quaker.cl/galleta-de-avena-con-granolaquaker>
- Richard B. & Chase, F. (2009). *Administración de Operaciones producción y cadena de suministros*. (12va. ed.). México: McGraw-Hill.
- Santiveri. (2011). *Productos*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de <http://www.santiveri.es>
- Schullo. (2012). *Nuestros productos / galletas*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de <http://schullo.com.ec/productos/galletas.html>
- Secretaria Territorio, Habitat y Vivienda. (2010). *Indicadores para la planificación territorial*. Recuperado el 20 de julio de 2013, de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Secretaria Territorio, Habitat y Vivienda. (2010). *Según áreas y administraciones*. Recuperado el 20 de julio de 2013, de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/empleo10.htm>
- TVN. (2012). *Salario básico unificado*. Recuperado el 05 de 2013, de http://tvncanal.com/index.php?option=com_content&id=3918:el-salario-basico-unificado-para-el-2013-suba-a-318-dolares&Itemid=398

UNFPA Ecuador. (2011). *Análisis y proyección de la PEA Ecuador*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, de <http://www.unfpa.org.ec/sitio>

Universidad Andina del Cusco. (2011). *Matrices de la ingeniería*. Recuperado el 10 de 2013, de <http://dc202.4shared.com/doc/CUnxgTgh/preview.html>-<http://dc202.4shared.com/doc/CUnxgTgh/preview.html>

USDA Organic. (2013). *Organic certification*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de <http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/nop>