



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “ELABORACIÓN DE HARINA DE ACHIRA,  
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA A  
BASE DE ESTA HARINA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor Guía  
Ing. Oswaldo Martínez

Autora  
Janneth Paulina Guilcapi Chávez

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ing. Oswaldo Martínez (MBA)

C.I.171166315-1

### **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”

---

Janneth Paulina Guilcapi Chávez

C.I. 0603461609

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, y a mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de tesis a Dios, y de manera especial a mis padres Oswaldo y Aída, quienes con su esfuerzo han logrado que yo cumpla mis metas. A mis hermanos Liseth y Santiago, y a Alejandro por estar siempre conmigo.

## RESUMEN

El presente proyecto comprende el desarrollo de un plan de negocios para la elaboración de harina de achira, fabricación y comercialización de productos de pastelería a base de esta harina, en la ciudad de Riobamba (Provincia de Chimborazo).

Tomando en cuenta que la mayoría de personas en la ciudad de Riobamba consumen productos de pastelería, la propuesta de dicho proyecto busca generar una diferencia en los mismos, ofertando al mercado productos sin ingredientes artificiales, convirtiéndolos a estos en alimentos saludables por las características nutricionales propias de la achira.

El análisis de la Industria alimenticia, (ubicación del negocio según el CIU) es fundamental para el estudio de la factibilidad del proyecto, es por ello que se investigaron y analizaron las diferentes tendencias de la misma para poder identificar el desarrollo y el posible escenario del negocio, y así lograr y determinar la potencialidad del mismo.

Se desarrolló un estudio de mercado, el cual dio como resultado que el mercado objetivo está constituido por las personas menores a 18 y hasta 60 años de edad que pertenecen al nivel socioeconómico medio, medio – alto y alto y que consumen productos de pastelería, en base a dicha información se pudo establecer estrategias adecuadas para la producción, comercialización y distribución de los productos.

Se contará con la colaboración de personal administrativo y operativo; es decir, el negocio contará con profesionales altamente capacitados para manejar de excelente manera áreas tales como la administrativa, comercial y de producción. Además, se necesitará el apoyo de colaboradores externos como abogados, personal de limpieza y mantenimiento.

El presente proyecto requiere una inversión inicial por un valor total de USD 81.936,00, dicha inversión será financiada el 60% a través de la concepción de un crédito por parte del sistema financiero nacional a una tasa de interés del 11,65% anual, a un plazo de cinco años y el 40% restante será con aportes propios de dos accionistas.

La fuente principal de ingresos económicos que obtendrá la empresa se derivará de la venta de cupcakes y galletas elaborados con harina de achira. Al inicio de las operaciones las ventas representan un total de USD 283.866,00. Por otro lado, la empresa para no generar ni utilidades ni pérdidas, deberá vender en el primer año, en el escenario normal con financiamiento, 193.336 unidades de productos.

El estudio financiero realizado muestra que el escenario normal con financiamiento, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 24.77% con un VAN (Valor Actual Neto) de USD 49.072,00; en base a ello se recomienda poner en marcha el negocio, pues tiene resultados favorables.

## ABSTRACT

The present project is about the creation of a business model plan for the production of achira flour and selling bakery products based on this particular type of flour, all in the context of the city of Riobamba (Chimborazo state).

Taking into account that most of the people living in Riobamba have a high consumption of bakery products, the business model plan would generate a noticeable improvement in them. The products would be offered without any artificial ingredients, making them a health intake for all the nutritional benefits that the achira flour possesses.

It is crucial to make an in-depth analysis of this particular food industry (the business location given by the CIU) to have certain knowledge on the feasibility of this project. This is why the business tendencies were researched and analyzed; in order to identify the possible development of the business model and the possible scenario it could be involved in. All this research and analysis is done to determine the business model's potential.

A market research plan was done, due to which it was shown that the demographic target population had an age from 18 to 60 years old and that they belonged to a medium, medium-high and high income statuses. This group consumed bakery products. Based on all the information this market research showed, proper production, marketing and distribution strategies could be generated.

The business would include management and operations staff; which means, that the staff will be highly trained to manage different areas such managerial, sales and production. Nevertheless, out-side-of-the-business help will be needed like lawyers and cleaning & maintenance personnel.

The present project requires an initial investment of \$81.936,00 USD. 60% of this investment will be financed through a loan from the public national system with an annual interest rate of 11.65%, for five years and the remaining 40% of the investment will be financed from two of the business's stockholders.

The main income source that the company will have would be from the selling of cupcakes and cookies baked with the achira flour. In a beginning stage the sales would be of \$283.866,00 USD. On the other hand, so the company does not have loss but neither gains, the company would have to sell 193.336 units in the first year.

The financial plan shows that the normal scenario would have an IRR (Internal Return of Rate) of 27.77% and NPV (Net Present Value) of \$49.072.00 USD, therefore this business model should be followed for the profit results it promises.

# ÍNDICE

1. Aspectos Generales .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3 Objetivo general .....	2
1.4 Objetivos específicos.....	2
1.5 Hipótesis.....	3
2. La Industria, la Compañía y los Productos o Servicios.....	4
2.1 La Industria.....	4
2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) .....	4
2.1.2 Tendencias.....	5
2.1.3 Estructura de la Industria .....	8
2.1.4 Factores económicos y legales .....	18
2.1.5. Factores políticos .....	23
2.1.6 Factores sociales y culturales .....	24
2.1.7 Factores tecnológicos .....	27
2.1.8 Canales de distribución .....	27
2.1.9 Las cinco fuerzas de Porter.....	30
2.1.9.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	31
2.1.9.2 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	33
2.1.9.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	34
2.1.9.4 Capacidad de negociación de los proveedores ....	35
2.1.9.5 Capacidad de negociación de los consumidores..	35
2.2 La compañía y el concepto del negocio .....	40
2.2.1 La idea y modelo de negocio.....	40
2.2.2 Estructura legal de la empresa.....	40
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....	41
2.2.3.1 Misión .....	41

2.2.3.2	Visión .....	41
2.2.3.3	Objetivos.....	42
2.3	El producto y/o servicio.....	43
2.4	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	52
2.5	Análisis FODA .....	53
3.	Investigación de Mercados y su análisis .....	55
3.1	Introducción .....	55
3.2	Problema de Decisión Gerencial .....	55
3.3.	Problema de Investigación de Mercados .....	55
3.4	Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación de Mercados.....	55
3.5	Objetivos .....	58
3.5.1	Objetivo general .....	58
3.5.2	Objetivos específicos .....	58
3.6	Fuentes de información .....	59
3.6.1	Fuentes de información primarias .....	59
3.6.2	Fuentes de información secundarias.....	59
3.7	Necesidades de información.....	59
3.8	Diseño de investigación de mercado .....	64
3.8.1	Investigación Exploratoria Cualitativa.....	64
3.8.1.1	Entrevistas con expertos.....	64
3.8.1.2	Grupos de enfoque .....	66
3.8.2	Investigación Descriptiva – Cuantitativa.....	69
3.8.2.1	Encuestas .....	70
3.9	Mercado Relevante y Cliente Potencial .....	93
3.9.1	Mercado Objetivo .....	93
3.9.2	Segmentación de Mercado.....	93
3.9.2.1	Segmentación Geográfica .....	93
3.9.2.2	Segmentación Demográfica.....	93
3.9.2.3	Segmentación Psicográfica .....	94

3.10 Tamaño de mercado.....	95
3.11 La competencia y sus ventajas.....	96
3.12 Participación de mercados y ventas de la industria .....	98
3.13 Evaluación del mercado durante la implementación ....	101
<b>4. Plan de Marketing .....</b>	<b>104</b>
4.1 Introducción.....	104
4.2 Estrategia general de marketing.....	104
4.3 Política de precios .....	105
4.3.1 Factores que influyen en la fijación de precios.....	105
4.3.2 Estrategias de Fijación de Precios .....	106
4.4 Táctica de venta .....	108
4.5 Política de servicio al cliente y garantías .....	109
4.6 Marketing Mix .....	110
4.6.1 Producto.....	110
4.6.2 Promoción y Publicidad.....	118
4.6.2.1 Publicidad .....	118
4.6.2.2 Promoción de Ventas.....	122
4.6.2.3 Relaciones Públicas.....	124
4.6.2.4 Ventas personales .....	125
4.6.3 Distribución.....	125
<b>5. Plan de Operaciones y Producción.....</b>	<b>129</b>
5.1 Introducción .....	130
5.2 Estrategia de operaciones .....	130
5.3 Ciclo de operaciones .....	130
5.4 Requerimiento de equipos y herramientas.....	149
5.5 Instalaciones y mejoras .....	150
5.6 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	151
5.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de	

inventarios .....	153
5.8 Aspectos regulatorios y legales .....	154
6. Equipo Gerencial.....	158
6.1 Introducción.....	158
6.2 Estructura Organizacional.....	158
6.2.1 Organigrama .....	158
6.3 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	159
6.3.1 Descripción de funciones .....	159
6.4 Política de empleo y beneficios .....	171
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversionistas.....	174
6.6. Equipos de asesores y servicios.....	174
7. Cronograma General.....	176
7.1 Introducción .....	176
7.2 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	176
7.3 Diagrama de Gantt .....	177
7.4 Riesgos e imprevistos.....	179
8. Riesgos Críticos, Problemas Y Supuestos .....	182
8.1 Introducción .....	182
8.2 Supuestos y Criterios Utilizados .....	182
8.3 Riesgos y Problemas Principales.....	183
9. Plan Financiero .....	187
9.1 Introducción .....	187
9.2 Inversión Inicial.....	187
9.3 Fuentes de Ingreso.....	189

9.4 Costos Fijos y Costos Variables .....	192
9.5 Margen Bruto y Margen Operativo .....	197
9.6 Estado de resultados actual y proyectado .....	197
9.7 Estado de situación actual y proyectado .....	201
9.8 Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado .....	204
9.9 Punto de Equilibrio .....	207
9.10 Control de costos importantes .....	210
9.11 Índices financieros .....	210
9.12 Valuación .....	212
10. Propuesta del Negocio .....	218
10.1 Introducción .....	218
10.2 Financiamiento deseado .....	218
10.3 Estructura de capital y deuda buscada .....	218
10.4 Capitalización .....	220
10.5 Uso de fondos .....	220
10.6 Retorno para el inversionista .....	223
11. Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones .....	228
11.1 Introducción .....	228
11.2 Conclusiones .....	228
11.3 Recomendaciones .....	230
REFERENCIAS .....	232
ANEXOS .....	237

## **1. Capítulo I. Aspectos Generales**

### **1.1 Introducción**

En el presente capítulo se analizarán los antecedentes, objetivos e hipótesis que pretende responder la investigación del siguiente proyecto presentado.

### **1.2 Antecedentes**

La achira *Canna indica*, conocida también como atchira o atzera, es una planta de origen sudamericano que ha sido cultivada durante centenares de años. Actualmente, su producción se registra en las regiones andinas de Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia (Corpoica, 2014).

Hoy en día, la producción de achira en el Ecuador se encuentra ubicada en las provincias de Chimborazo, Azuay, Loja y Tungurahua, en alturas que van desde los 2.000 a 2.700 m.s.n.m. El cultivo se realiza en pequeñas extensiones de terreno que generalmente no superan los 1000 m<sup>2</sup> en promedio.

La achira es conocida como planta ornamental en todo el mundo. Sin embargo, en el Ecuador por desconocerse sus propiedades y usos industriales, la población apenas ha destinado como uso principal la cosecha de sus hojas para envolver alimentos como: tamales, quimbolitos, quesos, entre otros, dejando de lado la utilización de sus rizomas (tallo que crece de manera subterránea y en sentido horizontal), los mismos que son ricos en almidón y muy adecuados para alimentos destinados a niños, enfermos y ancianos por su fácil digestibilidad (FAO, 2013).

En la actualidad, el mercado nacional alimenticio ha experimentado cambios en su dieta diaria, sobre todo en el consumo de productos naturales que mantengan su sabor original, perduren por más tiempo, y que contribuyan al bienestar y salud. Como ejemplo, se menciona la campaña impulsada por el

actual gobierno denominada “Alimentate Ecuador”, que incita a la formación de hábitos alimenticios saludables y la lucha contra la malnutrición” (Ministerio de Inclusión Económica y Social , 2013)

Por lo antes mencionado, el presente estudio propone la elaboración de productos pasteleros procesados con harina de achira, sin ingredientes artificiales, convirtiéndolos en productos saludables por las características propias de la achira; pues un estudio realizado por el Departamento de Ciencia de Alimentos Departamento de Ciencia de Alimentos y Biotecnología de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) referente a las propiedades benéficas que proporcionan ciertos alimentos al cuerpo humano, demuestran que la achira puede ayudar a la prevención del cáncer al colon, control de diabetes o problemas estomacales (LA HORA , 2010).

### **1.3 Objetivo general**

Realizar un plan de negocios para la elaboración de harina de achira, fabricación y comercialización de productos de pastelería a base de esta harina en la ciudad de Riobamba.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Analizar la industria y el entorno en el que se encuentra el plan de negocios a desarrollarse.
- Realizar y analizar el estudio de mercado con la finalidad de identificar el mercado objetivo.
- Desarrollar el plan estratégico de marketing para lanzar y posicionar los productos en la mente del consumidor.
- Ejecutar el plan de operaciones para la producción de productos de pastelería (cupcakes y galletas) a base de harina de achira.
- Definir el organigrama de la compañía y detallar las funciones de cada uno de los cargos.

- Desarrollar un análisis financiero, para conocer la viabilidad del plan de negocios.
- Desarrollar la propuesta de negocio.

### **1.5 Hipótesis**

La elaboración de harina de achira, fabricación y comercialización de productos de pastelería a base de esta harina para la ciudad de Riobamba es viable técnica y financieramente.

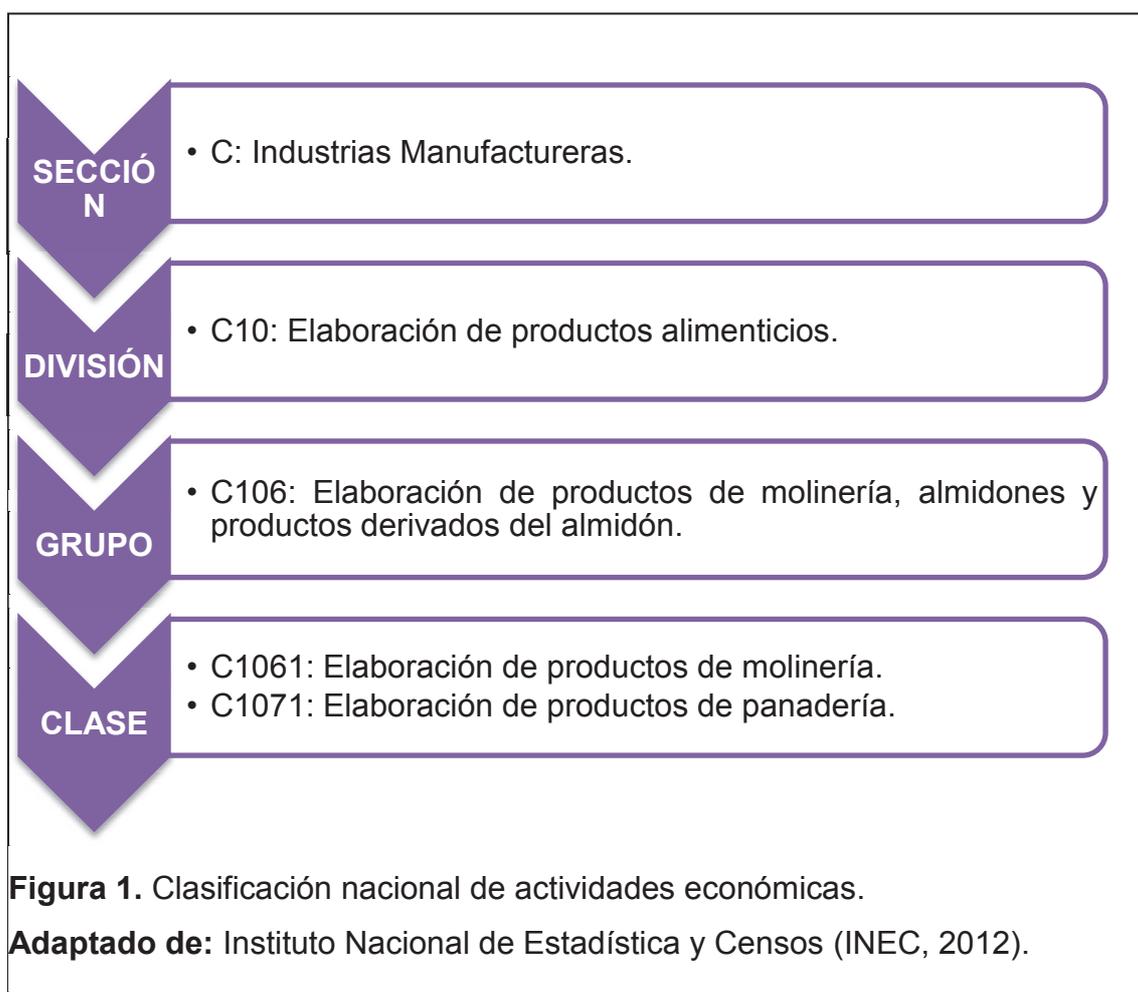
## 2. Capítulo II. La Industria, la Compañía y los Productos o Servicios

En el presente capítulo se presenta la estructura de la industria, la compañía, el producto y/o servicio, las estrategias de ingreso y crecimiento en el mercado, así como el análisis FODA donde se desarrollará el mercado.

### 2.1 La Industria

#### 2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

En base a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) el negocio se enmarca dentro de la sección C “Industrias Manufactureras”, siendo su división la elaboración de productos alimenticios. **Ver Figura 1.**



## 2.1.2 Tendencias

### PIB

“El comportamiento del PIB ecuatoriano es sumamente volátil, tanto shocks exógenos como endógenos impactan directamente en su crecimiento. Estos shocks, sobre todo los exógenos como las crisis internacionales, variaciones del precio del petróleo, etc. marcan rupturas y quiebres en las variables macroeconómicas fundamentales. La volatilidad del PIB sumada a la característica estructural primario exportadora de la economía ecuatoriana ha hecho que, históricamente, el Ecuador atravesase picos y caídas abruptas de la actividad económica” (Banco Central del Ecuador, 2010, pág. 5).

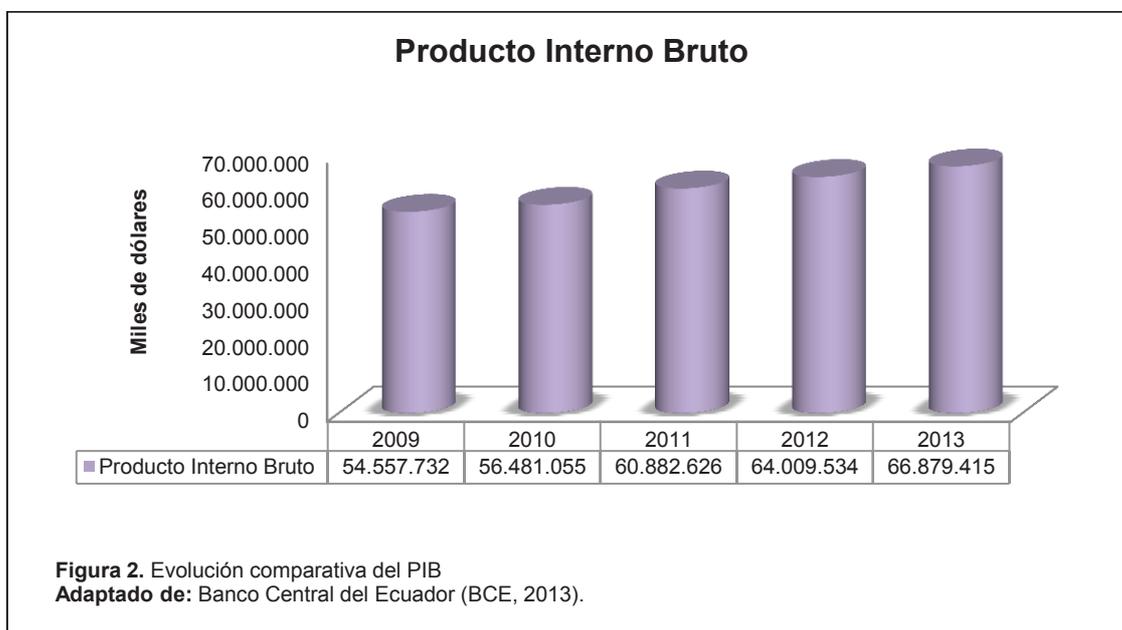
**Tabla 1:** Producto Interno Bruto

Producto Interno Bruto		
Período	PIB Total (miles de dólares)	Tasa de variación anual
2009	54.557.732	0,57
2010	56.481.055	3,53
2011	60.882.626	7,79
2012	64.009.534	5,14
2013	66.879.415	4,48

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

El Banco Central del Ecuador menciona que la producción total de bienes y servicios del país, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2013 fue de 66.879.415 millones de dólares, un monto que significó un incremento de 4,48% respecto al año 2012 que fue de 64.009.534 millones de dólares. La economía ecuatoriana ha logrado fortalecerse en gran medida por varios factores como el mayor precio del crudo de petróleo, las remesas en

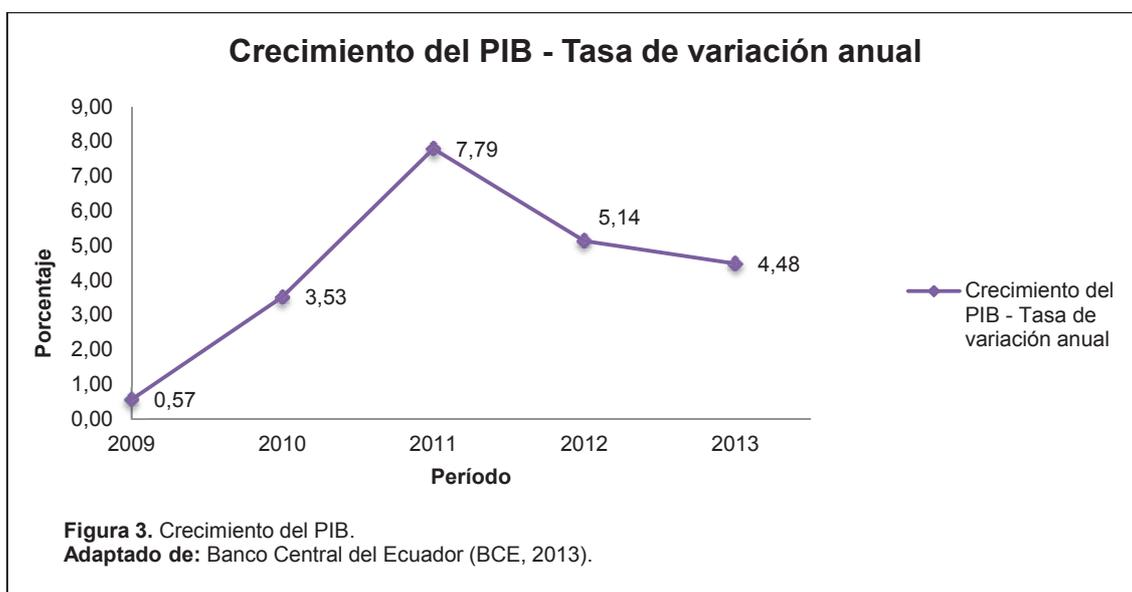
divisas por parte de los emigrantes, y en gran parte gracias al mejoramiento de la crisis económica mundial que originó mayor demanda de productos.



El Producto Interno Bruto ha mantenido niveles constantes de crecimiento, presentando en ciertos años una tasa mayor respecto al anterior año y en otros casos una tasa menor, es así que en el año 2009 el país creció apenas en un 0,57% debido a la crisis económica que se generó a nivel mundial, pero siempre se ha mantenido la tendencia de crecimiento. Y ya para el año 2010, la economía ecuatoriana creció en mayor porcentaje que en el 2009, por la misma recuperación a nivel mundial y por las medidas adoptadas para la reactivación económica.

El Producto Interno Bruto, al ser el principal indicador económico que “mide el valor monetario de los bienes y servicios de un país”, y al conocer que este tiene una tendencia de alza durante los últimos cinco años, muestra que la economía del Ecuador está creciendo, por lo que este aumento significa una oportunidad para el desarrollo del proyecto, puesto que al existir mayor capital dentro del país, existe mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores, lo que influye significativamente en su capacidad de compra.

## Crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto)

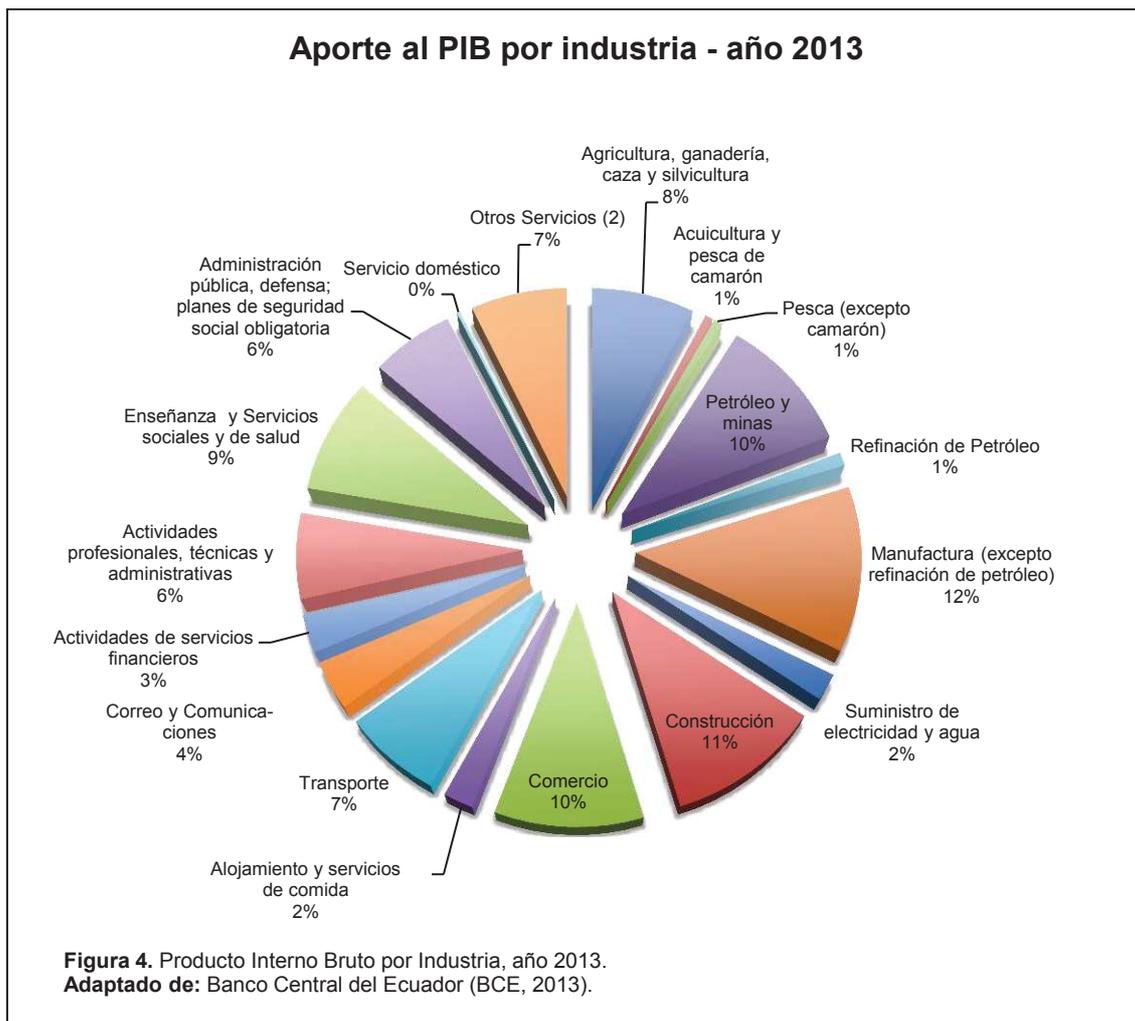


Durante los últimos cinco años, la economía ecuatoriana ha mantenido crecimientos promedios de 4,30%. El PIB del año 2011 fue mayor al PIB del año 2010 en 7,79% gracias al crecimiento que presentó el sector de la construcción, manufactura, petróleo, y comercio.

### Aporte al PIB por industrias

Al analizar el PIB del año 2013 a nivel de industrias, se puede apreciar que entre los sectores que tienen una mayor contribución a la economía ecuatoriana están: la industria manufacturera (12%), construcción (11%), petróleo y minas (10%), enseñanza y servicios sociales y de salud (9%), y el sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (8%).

En la siguiente figura se puede observar la participación que han tenido los distintos sectores en el Producto Interno Bruto ecuatoriano para el período 2013.



### 2.1.3 Estructura de la Industria

#### Sector Manufactura

El Sector Manufacturero resalta como uno de los más importantes en la economía ecuatoriana, ya que es el primer sector que más aporta a la producción interna bruta del país, y además concentra un gran porcentaje de la fuerza laboral.

La siguiente tabla presenta el PIB total nacional y el PIB de la industria manufactura, así como el porcentaje que el sector Manufacturero representa respecto al PIB total.

**Tabla 2:** PIB Total y Manufactura, 2009 - 2013 (millones USD)

<b>PIB Total y PIB Manufactura</b>			
<b>Período</b>	<b>PIB Total</b>	<b>PIB Manufactura</b>	<b>% Manufactura en el PIB</b>
2009	54.557.732	6.533.552	11,98%
2010	56.481.055	6.867.903	12,16%
2011	60.882.626	7.259.336	11,92%
2012	64.009.534	7.668.237	11,98%
2013	66.879.415	7.944.665	11,88%

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

El aporte del Sector Manufacturero para el aparato productivo ecuatoriano es significativo, es así que desde el año 2009 hasta el año 2012, el Sector Manufacturero ha presentado niveles poco variables de crecimiento; sin embargo, la industria se caracteriza por tener una matriz productiva poco desarrollada, puesto que es un país que aún depende de otros para la obtención de tecnología y procesos productivos modernos.

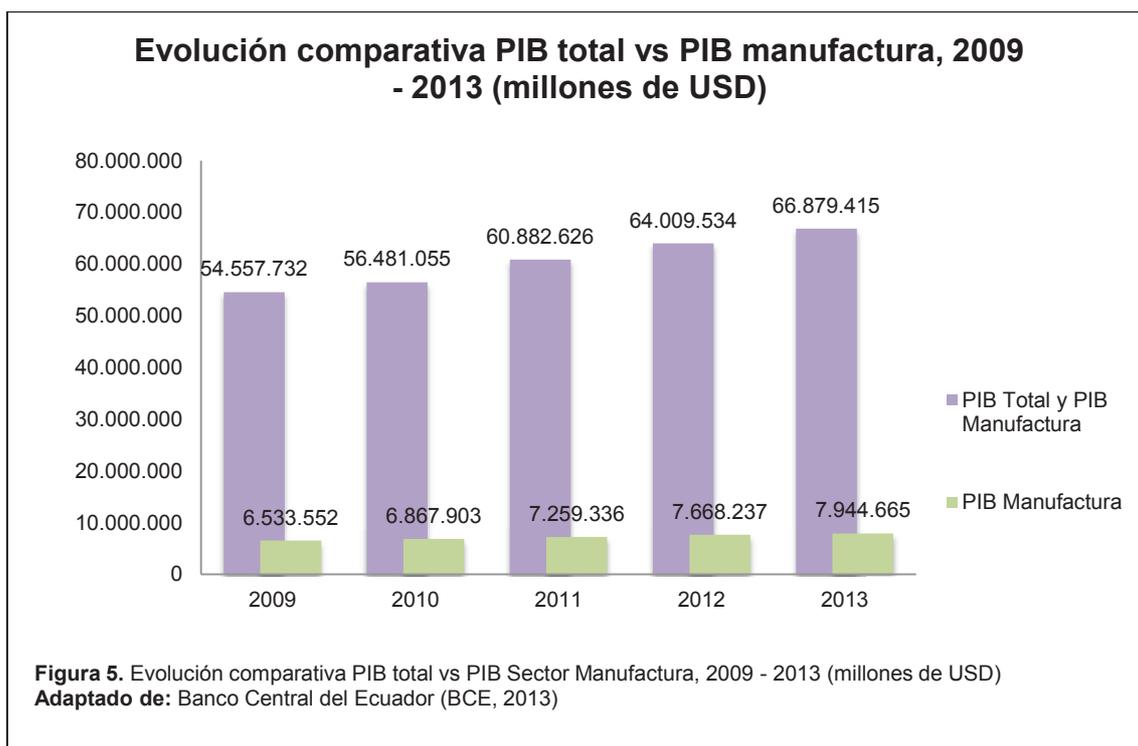
En base a datos manifestados por el Banco Central del Ecuador, el Sector Manufacturero, excluyendo el procesamiento de petróleo, en el año 2013, presentó una contribución al PIB nacional de 7.944.665 millones de dólares, lo que significó un porcentaje de 11,88% del PIB total. Durante los últimos cinco años el Sector Manufacturero ha presentado niveles de crecimiento uniformes.

**Ver Tabla 2.**

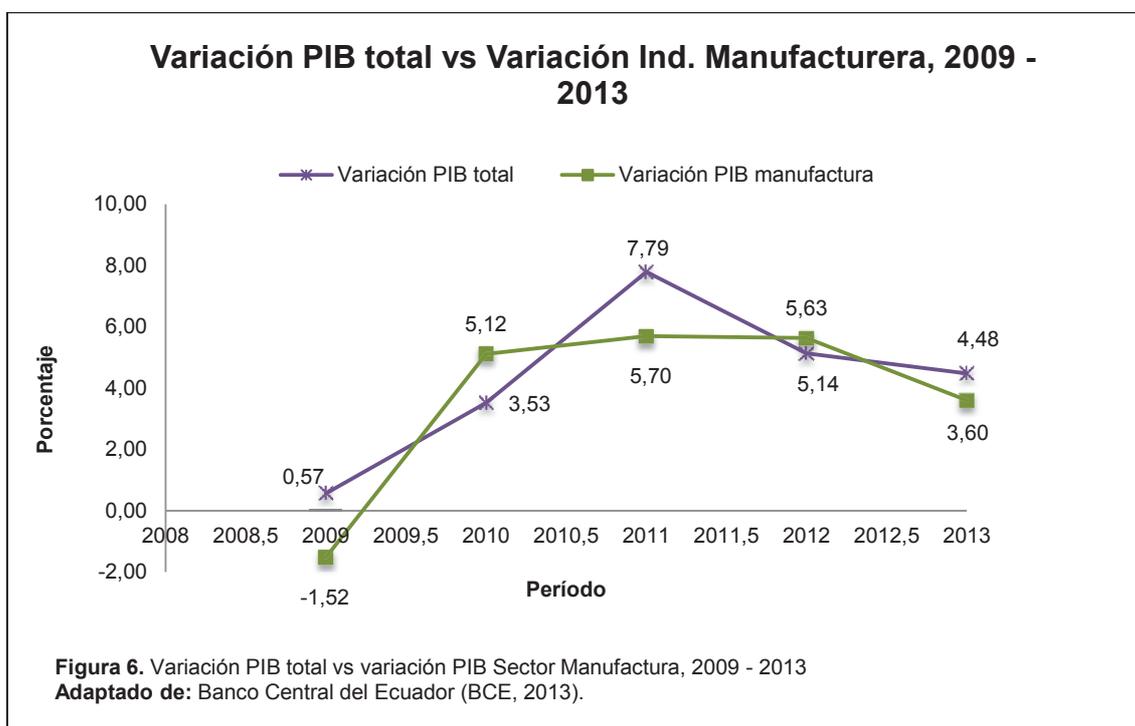
El crecimiento del Sector Manufacturero es de gran importancia para la economía del país, es así que se convierte en una oportunidad para el desarrollo del proyecto, puesto que impulsa a los demás sectores productivos, y genera mayores plazas de empleo.

## PIB total y PIB sector manufacturero

Como se observa en la figura 5, los niveles que presenta el sector manufacturero son progresivos, por lo que se puede decir que es un sector atractivo para el desarrollo del proyecto debido al comportamiento creciente que posee.



## Crecimiento anual del PIB total y PIB manufactura



Comparando la tendencia del crecimiento del PIB total con la tendencia del crecimiento del sector manufacturero, se puede ver la contracción que tuvo la economía del país en el año 2009 resultado de la crisis económica mundial suscitada en ese período.

A partir del año 2010, una vez superada la crisis económica mundial, la economía del Ecuador se fortaleció, es así que para el año 2010, el PIB creció 3,53%, y el sector manufacturero, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 5,12%, y durante los últimos años las tasas de crecimiento han presentado variaciones positivas y negativas. **Ver Figura 6.**

### División de la Industria Manufacturera

La industria manufacturera ecuatoriana posee nueve divisiones:

**Tabla 3:** División industria manufacturera

<b>División Industria Manufacturera</b>	
1	Elaboración de productos alimenticios
2	Elaboración de bebidas
3	Elaboración de productos de tabaco
4	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero
5	Producción de madera y fabricación de productos de madera
6	Fabricación de papel y productos de papel
7	Fabricación de productos de la refinación de petróleo
8	Fabricación de sustancias, productos químicos; del caucho y plástico
9	Fabricación de productos metálicos y no metálicos

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de harina de achira, fabricación y comercialización de productos de pastelería a base de esta harina, por lo tanto el sector sobre el que recae dicho proyecto es la sub industria de “Elaboración de productos alimenticios”.

### **Industria de Elaboración de productos alimenticios**

“El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional” (INEC, 2009).

La industria de alimentos en los últimos años ha presentado niveles de crecimiento importantes, gracias a que en el Ecuador existen empresas que se han enfocado en la fabricación de productos alimenticios industrializados, con

la finalidad de satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores tanto nacionales como extranjeros que habitan en el país.

La elaboración de alimentos es la principal sub industria manufacturera. Para el año 2013 su producción significó el 51,60% de la industria manufacturera, sobresaliendo dentro la misma la producción de: procesamiento y conservación de carne, procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, y la elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos. **Ver Tabla 4.**

Según datos del Banco Central del Ecuador, en el año 2013 el valor agregado de la Industria alimenticia representó el 6,13% del Producto Interno Bruto del país. (INEC, 2012). **Ver Tabla 4.**

**Tabla 4:** Aporte económico de la Elaboración de productos alimenticios.

<b>Aporte económico del PIB Elaboración de productos alimenticios</b>				
<b>Período</b>	<b>PIB Industria Manufacturera (miles de dólares)</b>	<b>PIB Elaboración de productos alimenticios (miles de dólares)</b>	<b>Participación % PIB manufacturero</b>	<b>Participación % PIB total</b>
2009	6.533.552	2.655.530	40,64%	4,87%
2010	6.867.903	2.952.063	42,98%	5,23%
2011	7.259.336	3.636.870	50,10%	5,97%
2012	7.668.237	4.003.372	52,21%	6,25%
2013	7.944.665	4.099.791	51,60%	6,13%

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

La tendencia a la alza del sector manufacturero y en particular la industria de elaboración de alimentos, es favorable, por lo que permite concluir que

actualmente está se encuentra en fase de crecimiento, gracias a una mayor industrialización y diversificación de productos alimenticios, lo cual se presenta como una oportunidad para el desarrollo del negocio.

En la siguiente figura se puede observar la evolución de esta industria durante el período 2009 – 2013.



### División de la industria de alimentos

Según información obtenida a través del Banco Central del Ecuador, la industria de elaboración de productos alimenticios se divide en diez secciones.

En la siguiente tabla se observa la división de la industria de alimentos:

**Tabla 5:** División de la Industria de Elaboración de productos alimenticios

<b>División de la Elaboración de productos alimenticios</b>	
1	Procesamiento y conservación de carne
2	Procesamiento y conservación de camarón
3	Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos
4	Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal
5	Elaboración de productos lácteos
6	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos
7	Elaboración de azúcar
8	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
9	Elaboración de otros productos alimenticios
10	Elaboración de bebidas

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

El proyecto a desarrollarse se encuentra dentro de la industria de Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos. **Ver Tabla 5.**

### **Evolución de la Industria de Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos**

El crecimiento económico de la Industria de Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos ha presentado niveles de incremento dentro de la economía nacional, es así que para el año 2013 alcanzó un valor de 607.928 millones de dólares, debiéndose principalmente a la gran parte de diversidad de productos ofrecidos en el mercado nacional. **Ver Tabla 6.**

**Tabla 6:** Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos.

<b>Evolución del Producto Interno Bruto de la elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos</b>	
<b>Período</b>	<b>Millones de dólares</b>
2009	543.859
2010	544.389
2011	557.149
2012	588.946
2013	607.928

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

El aumento económico de la Industria de Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos, genera un efecto positivo en el desarrollo del proyecto, puesto que los niveles de crecimiento indican que existe un crecimiento en el consumo de este tipo de bienes, debiéndose en gran parte de la diversidad ofrecida en el mercado y por la calidad de los mismos.

### **Situación actual de la industria de la elaboración de productos de molinería**

Concerniente a la industria molinera, en base a información proporcionada por el INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias), el gobierno actual ha realizado inversiones en investigación, sobre todo en proyectos de agricultura, enfocándose más en los productos andinos, dentro de los cuales se encuentra la achira, permitiendo de esta manera que la industria tenga una mayor actividad. El objetivo de esto es impulsar a pequeños, medianos y grandes productores a la producción de dichos bienes, pues el gobierno en curso desea motivar a las familias a una buena alimentación incorporando productos andinos a la dieta diaria.

En relación al tema nutricional en el Ecuador “existen cinco programas principales en los cuales el mejoramiento de la salud nutricional y el desarrollo cognitivo y psicomotriz de los menores de edad son los objetivos comunes” (MIES, 2013). En la siguiente tabla se mencionan las entidades y al tipo de programas que pertenecen y la cobertura nacional de programas sociales respectivamente.

**Tabla 7:** Programas gubernamentales alimenticios

<b>ENTIDADES</b>	<b>PROGRAMA</b>
<b>Ministerio de Salud Pública</b>	Programa de Alimentación y Nutrición (PANN), incluye a mujeres embarazadas y madres en período de lactancia.
<b>Ministerio de Educación y Cultura</b>	Programa Alimentación Escolar, tiene como objetivo impulsar la educación de calidad, manteniendo una sinergia entre enseñanza, instalaciones y nutrición, ya que son básicas para el progreso, privilegiando alimentos autóctonos, con alto contenido nutricional y culturalmente apropiados.
<b>Ministerio de Inclusión Social</b>	Programa Aliméntate Ecuador, tiene como objeto superar las condiciones de inequidad educativa mediante la contribución a la construcción del capital humano, atiende a discapacitados de todas las edades y adultos mayores de 65 años y niños de 3 a 5 años 11 meses en condición de vulnerabilidad.

<b>Fondo de Desarrollo Infantil</b>	Lleva a cabo proyectos relacionados con temas de educación inicial, capacitación familiar, adiestramiento en nutrición, entre otros, para menores de 5 años.
<b>Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA)</b>	Tiene como objetivo, mejorar las condiciones nutricionales y de seguridad alimentaria de familias de pobreza extrema.
<b>Operación Rescate Infantil</b>	Tiene proyectos que incluye acciones en salud, educación inicial y nutrición, para menores de 5 años, a quienes atiende durante ocho horas diarias

**Adaptado de:** Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES, 2013)

Esto constituye una variable favorable para el proyecto, de modo que los ministerios y demás instituciones relacionadas y preocupadas por la alimentación, pueden ser posibles compradores de los productos pasteleros elaborados con harina de achira.

#### **2.1.4 Factores económicos y legales**

##### **Factores económicos**

Entre los factores económicos analizados y que influyen en el desarrollo del plan de negocios propuesto, resalta el PIB per Cápita, la inflación, tasas activas referenciales, la tasa de desempleo y subempleo. Los factores regulatorios de mayor incidencia resaltan: el cumplimiento a la legislación tributaria, laboral, societaria y demás leyes que regulan el desempeño de las actividades productivas.

## PIB per cápita del Ecuador

**Tabla 8:** PIB per cápita Ecuador

PIB per cápita	
Período	Miles de dólares
2009	3.702
2010	3.762
2011	3.991
2012	4.130
2013	4.252

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

El PIB per cápita en Ecuador ha venido creciendo dada la recuperación de la economía del país, esto ha ayudado a sus habitantes a pesar de la inflación, a tener un mayor poder adquisitivo. **Ver Tabla 8.**

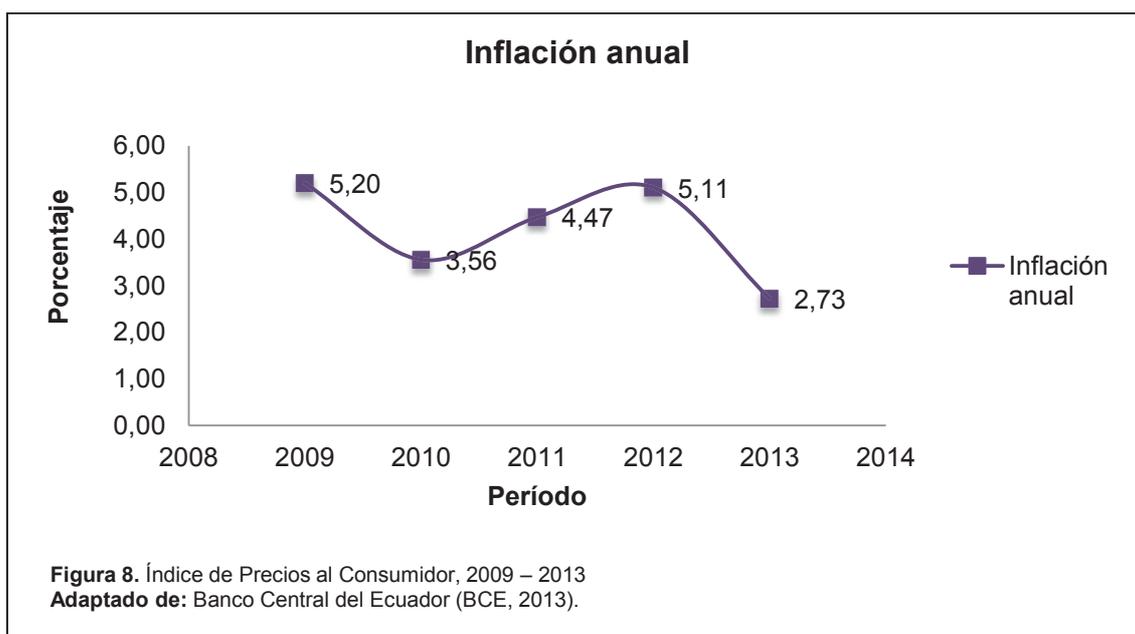
El incremento en el PIB per Cápita es una variable que afecta directamente al desarrollo del proyecto, puesto que influye de manera positiva en la decisión de compra de los consumidores.

## Inflación anual

**Tabla 9:** Inflación anual

Inflación anual	
Período	Porcentaje
2009	5,20
2010	3,56
2011	4,47
2012	5,11
2013	2,73
<b>Promedio</b>	<b>4,21</b>

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).



“La inflación se la mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC)” (INEC, 2011). Desde el año 2009 hasta el año 2013, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), se ha mantenido con una tasa promedio de 4.21%; el mayor porcentaje presentado es en el año 2009, por efecto de la fuerte crisis desarrollada en Estados Unidos que provocó un incremento de los precios

internacionales de las materias primas y bienes de capital, de los cuales el Ecuador es altamente dependiente e importador. **Ver Tabla 9.**

La tendencia a la baja del Índice de Precios al Consumidor, se torna en una oportunidad para el proyecto, ya que el costo de producir bienes de repostería a base de harina de achira puede disminuir por la baja en los precios de la materia prima, viéndose beneficiada la empresa, ya que existirán más personas dispuestas a comprar tales productos.

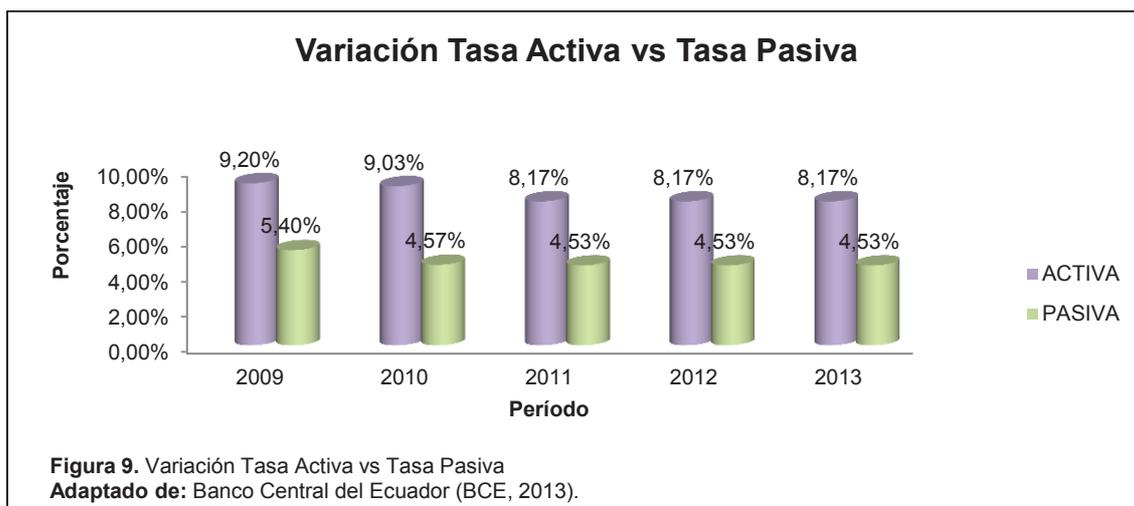
### **Tasas de interés**

- **Tasa Activa**

“Las Tasas Activas referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado, para todos los plazos, y en cada uno de los segmentos crediticios” (Banco Central del Ecuador, 2008).

- **Tasa Pasiva**

“En cuanto a la Tasa Pasiva referencial corresponde al promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas aplicadas por las instituciones del sistema financiero privado en sus captaciones de depósitos a plazo fijo” (Banco Central del Ecuador, 2008).



Para el año 2013 la tasa activa referencial para el segmento Productivo Corporativo es de 8,17% mientras que la tasa pasiva referencial es de 4,53%. Se observa que durante el periodo 2009 - 2010 las tasas de interés tanto activa como pasiva han mostrado variaciones, y a partir del año 2011 hasta la presente fecha, las tasas de interés presentan un nivel constante (BCE, 2013).

**Ver Figura 9.**

Las tasas de interés representan un papel importante en el desarrollo del proyecto. El nivel constante de la tasa activa referencial representa una oportunidad para el proyecto, por lo que muestra una mejor situación de crédito para el financiamiento del mismo.

### **Factores legales**

Los aspectos legales son esenciales para el funcionamiento de todas las empresas independientes de la naturaleza y función que ejerzan, caso contrario se cometerá una ilegalidad. Se deben acatar reglamentos establecidos como:

La empresa está obligada a constituirse legalmente en una Notaría, tener un RUC (Registro Único de Contribuyentes), el cual es otorgado por el SRI (Servicio de Rentas Internas). Además, acatar el reglamento para la

autorización de actividades enfocadas a la elaboración de productos alimenticios.

Se debe cumplir con los requerimientos que exige la Superintendencia de Compañías como: tener un nombre, poseer un contrato constitutivo aprobado, número mínimo y máximo de socios, un capital mínimo, objeto social, afiliaciones previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías.

El Ministerio de Salud Pública, como todos los ministerios, establece códigos que deben ser acatados con responsabilidad, para el buen manejo y funcionamiento de alimentos. La base legal para el registro de productos alimenticios, abarca disposiciones del Código de Salud, Reglamento de Registro y Control Sanitario, Reglamento de Licencias Sanitarias, en los cuales se establece la obligatoriedad de registrar los productos para obtener el certificado oficial.

Referente a legislación ambiental y social, se debe contar con la licencia ambiental, otorgada por el Ministerio de Ambiente.

Las leyes ambientales y sociales favorecen la gestión de todas las empresas preocupadas por la protección ambiental y humana y que tienen compromiso de responsabilidad social. Estas leyes sirven para regular y controlar las actividades que, directa o indirectamente, afectan al ambiente, por las consecuencias desfavorables que acarrea. En la actualidad, hay alternativas de producción que evitan perjuicios al ambiente, como son las prácticas de producción orgánica, que contribuyan a la preservación del suelo.

#### **2.1.5. Factores políticos**

Pese a que el Gobierno se ha mantenido en el poder durante siete años, las políticas comerciales que se han planteado no han sido tan efectivas. Entre los problemas que afectan a las empresas del sector manufacturero de alimentos,

es la cantidad excesiva de trámites y el extenso tiempo que conlleva realizar los mismos en entidades estatales, que de alguna u otra forma modifican su desempeño.

Como factor positivo se puede mencionar que el gobierno ecuatoriano a través de instituciones como: el Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Banco Nacional de Fomento (BNF), Corporación Financiera Nacional (CFN), brinda programas y créditos para la creación de negocios. Emprende Ecuador es uno de los proyectos más destacados que impulsa el gobierno.

### **2.1.6 Factores sociales y culturales**

#### **Factores sociales**

El Ecuador se ubica sobre la línea ecuatorial en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. La extensión de la nación es de 256,370 kilómetros cuadrados (IGM, 2012).

Según el censo poblacional realizado en el 2010, Ecuador posee 14'483.499 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional del 1.52%.

El Ecuador como el resto de los países, presenta problemas sociales como: desempleo, delincuencia, pobreza, violaciones, etc., lo cual se ha suscitado debido a la gran evolución y crecimiento de la humanidad.

## Desempleo

**Tabla 10:** Mercado laboral ecuatoriano

Mercado laboral ecuatoriano			
Período	Tasa de ocupación plena	Tasa de subempleo	Tasa de desempleo
2009	38,27%	51,44%	8,48%
2010	41,34%	49,62%	7,59%
2011	46,13%	46,66%	6%
2012	50,74%	42,24%	4,93%
2013	49,45%	44,22%	4,73%

**Adaptado de:** Banco Central del Ecuador (BCE, 2013).

Al realizar un breve análisis sobre el desempleo se puede señalar que comparando al año 2013 con el año 2012, el desempleo no ha tenido mucha variabilidad ya que ha decrecido en pequeños porcentajes. Hasta finales del año 2013, el desempleo se encontró en un 4,73%. Por otro lado, el subempleo presento pequeños porcentajes de crecimiento, marcando el 42,24% en el año 2012, y para el año 2013 presentó un porcentaje de 44,22% (BCE, 2013). **Ver Tabla 10.**

Si las tasas de desempleo son mayores, nuestra empresa se verá perjudicada, puesto que el poder de compra de las familias disminuirá relativamente y esto provocará la disminución en la demanda de nuestros productos.

## **Factores culturales**

### **Nuevas tendencias de consumo**

A lo largo del tiempo las tendencias de consumo y alimentación han variado, esto debido a que existe una creciente preocupación y conciencia de valorar el bienestar y salud humana. Según las nuevas preferencias en cuanto a productos alimenticios, en la actualidad se privilegian los productos naturales, productos light, productos de origen orgánico, entre otros, considerando además, la preocupación existente por la preservación y cuidado del ambiente.

### **Preocupación por la salud**

En la actualidad, es una preocupación de carácter general, y que ha aumentado en los últimos años, principalmente porque hoy se sufren las consecuencias de una mala alimentación, como el apareamiento de nuevas enfermedades que, seguramente se hubieran podido evitar, si hubiese existido una mayor conciencia de alimentación, salud y bienestar.

### **Hábitos y costumbres alimenticias**

Los hábitos y costumbres que varían de acuerdo a las culturas nacionales y regionales y etapas de tiempo (generaciones), donde cada persona aprende nuevas costumbres de consumo alimenticio que empiezan en el hogar y varían a lo largo del tiempo por la gran variedad de productos y comodidades que ofrece el mercado. Sin embargo, hay personas que se aferran a sus tradiciones y costumbres alimenticias, convirtiéndose esto en un impedimento para el cambio hacia algo nuevo y diferente, pero también existen personas que están dispuestas a dar un giro a sus hábitos de alimentación, ya sea por necesidad o curiosidad.

## **Tiempo**

El factor tiempo es y será trascendental en la vida del ser humano, ya que gran parte de él es invertido en trabajo.

Por las múltiples ocupaciones y roles que las personas desempeñan hoy en día, se ha dejado de lado el tiempo dedicado a la alimentación; por este motivo, la comida rápida ha cobrado fuerza en el mercado global, satisfaciendo en aspectos de tiempo, pero no necesariamente en alimentación. Por ello, es importante ofrecer un producto efectivo en todo sentido, que cubra las necesidades de tiempo y niveles nutricionales.

### **2.1.7 Factores tecnológicos**

En la industria de alimentos, específicamente en la industria panificadora, se puede palpar que la tecnología que se utiliza es muy diversa, es así que existe productores que no implantan mayor tecnología a su producción, un ejemplo muy claro, son las panaderías que fabrican sus productos artesanalmente, utilizando apenas un horno de leña. Panificadoras y empresas mucho más grandes como: Panificadora Ambato, Arenas, Cyrano, Maxipan, Nestlé, Superior, Gullón, Schullo, Arcor, Nabisco, entre otras, en su cadena productiva emplean tecnología de punta, permitiéndoles evolucionar y brindar nuevas ventajas competitivas a diferencia de sus competidores.

La tecnología en esta industria es necesaria en cierto porcentaje, puesto que lo esencial y más importante en la industria de alimentos es la sazón que cada uno de estos productos posee.

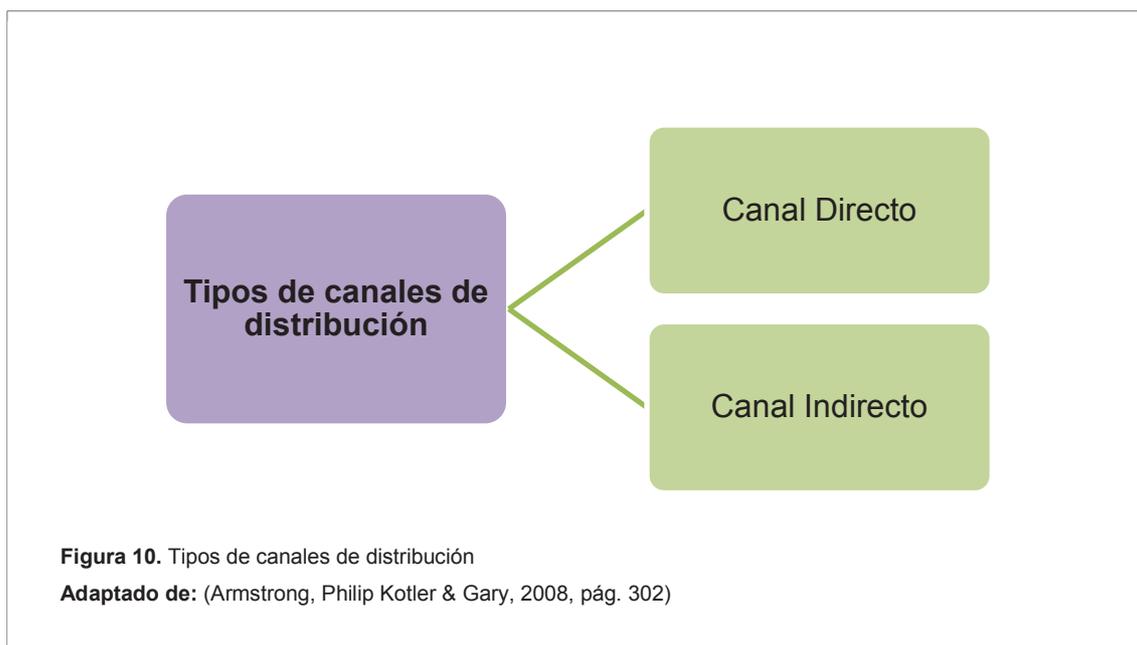
### **2.1.8 Canales de distribución**

“Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial” (Armstrong P. K., 2008, pág. 301).

Por la naturaleza propia de los productos de consumo, en este caso alimenticios, deben pasar por algunos intermediarios, hasta llegar al consumidor final. Lo complicado que resulta llegar a los distintos puntos de venta y a tiempo, justifica la intervención de los distribuidores, pero que en contraparte incrementan el precio de venta al público.

El canal de distribución de los productos alimenticios, se da de varias formas, la intermediación es una de estas, la misma que es imprescindible por varias razones: la relación entre fabricante y consumidor final, la característica de ser productos perecederos, y las distintas necesidades del consumidor; es por todo aquello que la mayoría de productores ha decidido diversificar su cadena de distribución de distintas maneras.

### Tipos de canales de distribución



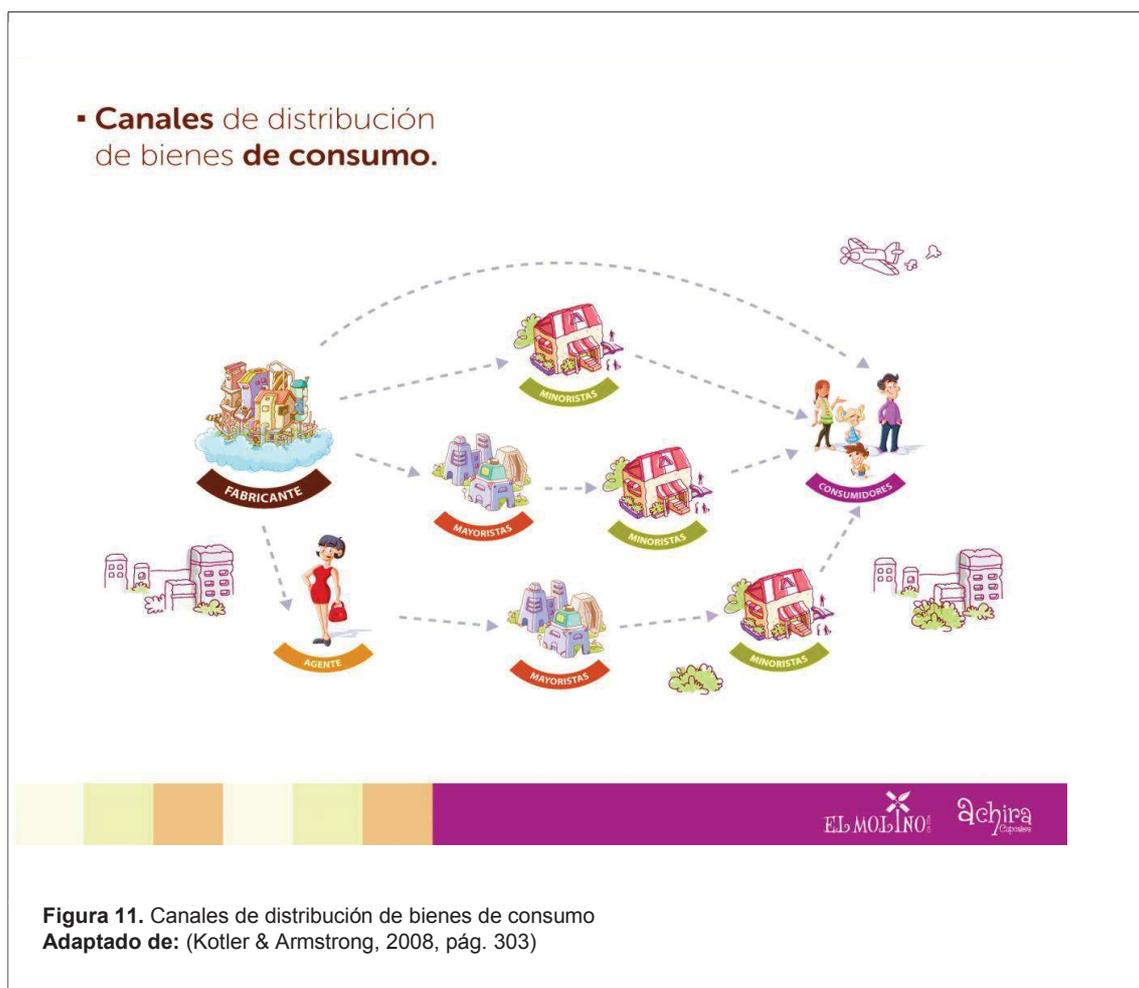
## Canal de distribución directo

El canal de marketing (canal de distribución) directo consiste en que “el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 302).

## Canal de distribución indirecto

Este tipo de canal se muestra en el instante que se presentan intermediarios entre el productor y el consumidor final. Contiene uno o más niveles de intermediarios. (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 302).

## Canales de distribución de bienes de consumo



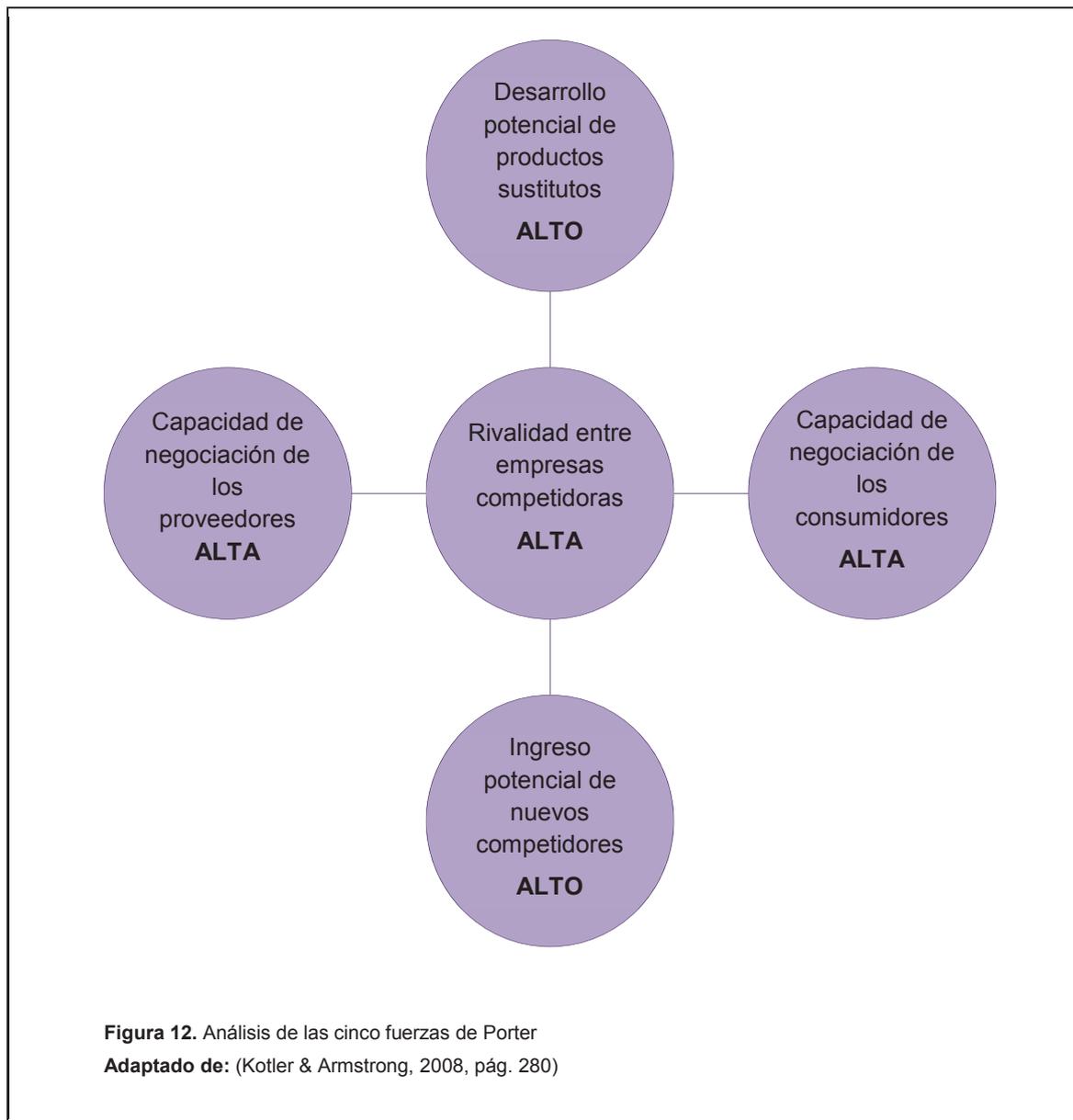
**Figura 11.** Canales de distribución de bienes de consumo  
**Adaptado de:** (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 303)

En la figura 11 se pueden observar los distintos canales de distribución que existen para bienes de consumo. La empresa decidirá cuál es el mejor canal de distribución para su implementación y ejecución.

### **2.1.9 Las cinco fuerzas de Porter**

“Es un método de análisis utilizado frecuentemente para formular estrategias de muchas industrias. Se menciona además, que la intensidad de la competencia entre las empresas de un mismo sector tiende a variar en gran medida en función de las industrias. Se evidencia una mayor intensidad de la competencia en aquellas industrias de menor rendimiento” (Armstrong P. K., 2008, pág. 100).

## Análisis de las cinco fuerzas de Porter



### 2.1.9.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad aparece dentro de las empresas, en especial cuando un competidor actúa para mejorar su posición o protegerla. La rentabilidad del negocio se ve afectada a medida que aumenta la rivalidad entre los competidores.

A nivel industrial, en el país, la mayor procesadora y comercializadora en el campo de la molinería para la fabricación de harina es INDUSTRIAL MOLINERA C.A. De acuerdo al estudio de ranking empresarial realizado por la revista EKOS NEGOCIOS en el año 2014, dicha empresa se encuentra como la principal dentro del mercado nacional en el campo de la molinería. Gracias al resultado de su amplia inversión en investigación y desarrollo posee diferentes líneas de productos alimenticios; respecto a la producción de harina, Industrial Molinera C.A., oferta harina de panificación, harinas de pastificios, harinas de galletas, harinas de pastelería, entre otros; cuyo principal ingrediente es la harina de trigo.

La presencia de economías de escala y buenas prácticas de servicio al cliente hacen que la rivalidad entre los competidores aumente; es así que actualmente la rivalidad entre empresas competidoras es alta, pues existe en el mercado nacional empresas definidas que ofertan el mismo producto (harina de trigo) como Molinos del Ecuador, Corporación Superior, Ecuajugos, Industrias Andinos.

Respecto a la industria de elaboración de productos de panadería, la rivalidad entre empresas competidoras es alta, pues en base a la investigación de mercados realizada se puede decir que en el sector de la pastelería la diversidad y la cantidad de empresas y establecimientos que existen es bastante alta, la mayoría de estas son consideradas como microempresas pero muchas de ellas son informales, pues elaboran gran variedad de productos de repostería de forma casera, esto debido a que la capacidad tecnológica y humana para producirlos no es tan grande, asimismo, existen empresas que ya llevan años en el mercado y se encuentran posesionadas contando con la fidelidad de sus clientes, y teniendo una marca reconocida como es el caso de Nestlé, Arcor, Superior, Kraft Foods Nabisco, Inalecsa, Maxipan, entre otros.

Dado que los productos (cupcakes y galletas de achira) que se pretende ofertar se encuentran dentro de dicha industria, el nivel de competitividad es alto. Por

esta razón, se debe realizar un análisis de la competencia para poder establecer buenas estrategias para dar a conocer los productos, por eso el enfoque de la compañía estará en lanzar al mercado productos de calidad, excelente presentación, sabores deliciosos, con el fin que el cliente vaya conociendo la marca y se sienta satisfecho por el producto comprado.

### **2.1.9.2 Ingreso potencial de nuevos competidores**

La presencia de nuevas empresas en el mercado, agregan capacidad a la industria y traen consigo la necesidad de ganar participación de mercado. Las barreras de entrada actuales que enfrenta una nueva empresa en el sector de la molinería para ingresar al mercado son relativamente altas, por lo que es necesaria una fuerte inversión de capital para alcanzar la participación deseada.

A pesar de que existe un número poco considerable de competidores en el sector de la molinería, aún no existe una empresa que se dedique a la elaboración de harina de achira, por lo que el atractivo a competir en el mercado es mayor para empresas semi – tecnificadas como tecnificadas, por lo que es interesante el ingreso a esta industria antes de que las grandes empresas ya posicionadas se incentiven en la elaboración y comercialización de harina de achira.

Concerniente a la industria de la elaboración de productos de panadería, el ingreso potencial de nuevos competidores es alto; al ser este un sector de alimentos, es un mercado de constante crecimiento, lo que convierte en fácil el acceso para nuevas empresas, pues no existe mayor limitante para aquello.

Existen ciertas condiciones, que deben ser tomadas en cuenta para garantizar el ingreso y permanencia en el mercado, como son: economías de escala, acceder a canales de distribución efectivos, generar suficiente información

acerca de los beneficios que brinda el producto que se pretende ofertar, para incentivar la acción de compra.

### 2.1.9.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

El desarrollo potencial de productos sustitutos dentro de la industria molinera es alto debido a que específicamente en el sector de harinas existen otras que se utilizan en lugar de la harina de achira, como ejemplo se puede citar las siguientes:

- **Harina de Trigo:** este producto puede ser el sustituto más tradicional de la harina de achira, específicamente sustituyendo en uno de los usos que se le da a este producto como es el de la panadería y pastelería.
- **Harina de Plátano:** este tipo de harina es una de las no tradicionales que puede sustituir a la harina de achira en otro de sus usos como es el de la elaboración de coladas o refrescos saludables.

Por otra parte, respecto a la industria de elaboración de productos de panadería, el desarrollo potencial de productos sustitutos es alto. Al ser los cupcakes y galletas productos de pastelería, son productos que fácilmente podrían ser catalogados como productos caseros, pues la realización de ellos no es complejo. Esto hace que la competencia sea mayor. Este es un problema que todos los productores de pastelería en general poseen, ya que al existir una gran oferta de este tipo de productos, los clientes no son propensos a tener fidelización por alguna marca o producto en especial.

En el mercado existen diferentes tipos de productos pasteleros que se elaboran con harinas tradicionales como son: harina de trigo, harina de maíz, harina de avena, entre otras. Sin embargo, la mayoría de estos son procesados con harina de trigo y entre los más representativos están las tortas, dulces, turrónes, bizcochos, galletas, pastas, entre otros. En el caso de las galletas

encontramos las siguientes marcas: Fitness, Belvita Integral, Siluet, Lorena, entre otras.

#### **2.1.9.4 Capacidad de negociación de los proveedores**

En la industria molinera la capacidad de negociación de los proveedores es alta; ellos conocen que los bienes requeridos por este sector son exclusivos y no tienen sustitutos; ejercen presión, porque están bien organizados gremialmente y disponen de fuertes recursos: pueden imponer condiciones de precio y tamaño de pedido, sobre todo en la materia prima, cuando la producción mundial del trigo escasea.

El mercado nacional es totalmente dependiente de las importaciones de trigo, principal ingrediente para la adquisición de harina. Ecuador es un país que registra índices bajos de productividad, por lo que se crea la necesidad de importar dicho cereal.

Adicionalmente, en lo que concierne a la materia prima e insumos necesarios para elaborar los productos de pastelería. El mercado nacional cuenta con varias empresas que proporcionan dichos bienes, es así que se puede elegir entre las diversas compañías que ofrecen lo que se requiere (azúcar, leche, huevos, entre otros). En síntesis, la capacidad de negociación de este tipo de proveedores es medio, pues existen en el mercado varias empresas proveedoras de este tipo de insumos como Ingenio San Carlos, Pronaca, La Fabril, entre otras. Los precios a los cuales ellos ofertan sus productos son similares, por lo que la empresa deberá implementar estrategias que le permitan negociar los precios de compra.

#### **2.1.9.5 Capacidad de negociación de los consumidores**

Cuando se tiene un producto que se comercializa de un negocio a otro; el cliente en general busca precios más bajos, mejor calidad de producto y

servicios agregados; por lo general, en este ramo los compradores juegan un papel de poner a los proveedores individuales uno contra otro en sus esfuerzos de obtener lo mencionado anteriormente.

En lo que se refiere al segmento de elaboración de productos de pastelería, la capacidad de negociación de los consumidores es alta, pues en el mercado nacional existe una amplia gama de empresas que producen este tipo de alimentos, es por eso que el consumidor tiene varias opciones en el momento de decidir sobre su compra.

### Resumen de las cinco fuerzas de Porter

- **Industria de elaboración de productos de molinería**

**Tabla 11:** Resumen de las cinco fuerzas de Porter – Industria de elaboración de productos de Molinería

<b>Cinco Fuerzas</b>	<b>Calificación</b>	<b>Razón de ser</b>
Rivalidad entre empresas competidoras	La rivalidad es alta, por lo que es desfavorable para una nueva empresa.	La competencia existente es altamente tecnificada, existen varias empresas que ofertan harina de trigo.
Ingreso potencial de nuevos competidores	El ingreso de nuevos competidores es alto, lo que es desfavorable para una nueva empresa.	Requiere de alta inversión para alcanzar la participación deseada, sin embargo la incursión de empresas tecnificadas y semi-tecnificadas en cuanto a la elaboración de harina de achira todavía es

		nula.
Desarrollo potencial de productos sustitutos	El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto, lo que es desfavorable para una nueva empresa.	El consumidor final tiene a elección una alta gama de productos sustitutos.
Capacidad de negociación de los proveedores	La capacidad de negociación de los proveedores es alta.	La industria molinera depende de mercados externos, pues la materia prima necesaria se importa.
Capacidad de negociación de los consumidores	La capacidad de negociación de los consumidores es alta.	El consumidor tiene varias opciones para decidir al momento de realizar su compra.

- **Industria de elaboración de productos de panadería**

**Tabla 12:** Resumen de las cinco fuerzas de Porter – Industria de elaboración de productos de panadería

<b>Cinco Fuerzas</b>	<b>Calificación</b>	<b>Razón de ser</b>
Rivalidad entre empresas competidoras	La rivalidad es alta, por lo que es desfavorable para una nueva empresa.	Existen empresas que ya llevan años en el mercado y se encuentran posesionadas contando con la fidelidad de sus clientes.
Ingreso potencial de nuevos competidores	El ingreso de nuevos competidores es alto, lo	El atractivo del sector que se encuentra en

	que es desfavorable para una nueva empresa.	crecimiento incentiva a nuevos competidores incursionar en este sector.
Desarrollo potencial de productos sustitutos	El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto, lo que es desfavorable para una nueva empresa.	Al ser los cupcakes y galletas productos de pastelería, son productos que fácilmente podrían ser catalogados como productos caseros, pues la realización de ellos no es compleja, lo cual facilita su fabricación.
Capacidad de negociación de los proveedores	La capacidad de negociación de los proveedores es media.	El mercado nacional cuenta con varias empresas que proporcionan los insumos necesarios para la elaboración de productos de pastelería, es así que se puede elegir entre las diversas compañías existentes.
Capacidad de negociación de los consumidores	La capacidad de negociación de los consumidores es alta.	Existe una amplia gama de empresas que producen este tipo de alimentos, es por eso que el consumidor tiene varias opciones en el momento de decidir

		sobre su compra.
--	--	------------------

### **Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter**

En este análisis se puede observar que se tiene cuatro fuerzas negativas para el presente proyecto, lo que se constituye de manera desfavorable para este, por lo que será necesario contar con estrategias efectivas que contrarresten estas amenazas y conseguir detener los efectos que en un inicio se presenten como negativos.

De acuerdo a la investigación y análisis realizado en lo que respecta a la industria molinera, específicamente a la harina de achira, se concluye que al no existir producción de la misma, la propia empresa será la que se encargue de la elaboración de la mencionada harina, por lo tanto, se tiene previsto ser el propio proveedor de la materia prima principal (harina de achira) para la fabricación de los productos pasteleros anteriormente mencionados. No obstante, en el futuro la compañía no descartará la posibilidad de ofertar al mercado nacional la harina de achira.

Sin embargo, en el mercado nacional no existe ninguna empresa establecida que se encargue de la producción de harina de achira, pero a lo largo del estudio se ha establecido que se convertirán en competidores de la harina de achira los productos sustitutos existentes en el mercado como es la harina de trigo, maíz, avena, entre otras.

## **2.2 La compañía y el concepto del negocio**

### **2.2.1 La idea y modelo de negocio**

La materia prima seleccionada como base principal para la ejecución del negocio es la achira, producto del cual se obtiene la harina necesaria para la elaboración de productos de pastelería como son: cupcakes y galletas.

La principal característica que marca la diferencia entre la competencia y la empresa dentro de este segmento de mercado es que los productos que se pretende ofertar, a más de presentar un sabor único y exquisito, son una fuente considerable de nutrientes.

### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

El negocio será constituido con personería jurídica, bajo la figura de responsabilidad limitada. El nombre de la empresa será “El Molino Cía. Ltda.”, empresa comercializadora de productos de pastelería a base de harina de achira, para lo cual la Superintendencia de Compañías solicita la ejecución de los siguientes documentos:

1. Aprobación del nombre o razón social de la empresa. A través de la página web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).
2. Aprobado el nombre, realizar la apertura de una cuenta de integración de capital en cualquier entidad financiera.
3. Celebrar la escritura pública en cualquier notaria.
4. Presentar tres escrituras de constitución, con un oficio firmado por un abogado, en la Superintendencia de Compañías para su aprobación.
5. Obtener la resolución de la aprobación de las escrituras.
6. Cumplir con las disposiciones de la resolución.
7. Inscribir las escrituras en el registro mercantil.

8. Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y directiva de la compañía.
9. Ingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías.
10. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas.
11. Retirar las cuenta de Integración de capital.
12. Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la compañía.
13. Obtener el permiso correspondiente para imprimir facturas.

## **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

### **2.2.3.1 Misión**

Somos una empresa, ubicada en la ciudad de Riobamba, que tiene como compromiso la elaboración y comercialización de productos de pastelería a base de harina de achira de la más alta calidad que satisfacen la necesidad de saborear algo dulce, delicioso y saludable, lo cual nos permitirá prosperar como negocio; en un ambiente agradable.

### **2.2.3.2 Visión**

En el 2020 ser la empresa líder en Riobamba en la elaboración de productos de pastelería destinada a la satisfacción de los clientes más exigentes que encuentran en nuestros productos calidad, variedad, presentación e higiene, con un potencial humano altamente especializado y consiente que el cliente es la razón de ser la empresa.

### 2.2.3.3 Objetivos

#### Objetivos estratégicos de la empresa

##### Corto Plazo:

- Conseguir que el 80% del total de los clientes se encuentren satisfechos con los productos ofertados en el primer año de funcionamiento.
- Captar en los primeros seis meses el 10% de la demanda actual de consumidores de cupcakes y galletas en la ciudad de Riobamba.

##### Mediano Plazo:

- Posicionar a “El Molino Cía. Ltda.” con sus marcas ACHIRA CUPCAKES y ACHIRITAS como una empresa que elabora productos de pastelería nutritivos al alcance de la población de Riobamba, esto al segundo año de funcionamiento

##### Largo Plazo:

- Posicionar a “El Molino Cia. Ltda.” entre las cinco mayores empresas que se encarguen de la elaboración de productos derivados a base de harina de achira al quinto año de funcionamiento.
- Lograr reconocimiento y fidelidad del 90% de los clientes hacia las marcas ofertadas, al quinto año de funcionamiento.
- Expandir en cinco años la comercialización de los productos hacia las provincias vecinas como Bolívar y Tungurahua.
- Ofertar al mercado en cuatro años una cartera de al menos cinco productos de pastelería elaborados con harina de achira.

## **Económicos**

### **Corto Plazo:**

- Tener una rentabilidad operativa de al menos un 1% en el primer año de operaciones.

### **Mediano Plazo:**

- Tener un margen de utilidad sobre ventas del 2% a partir del segundo año de funcionamiento.
- Vender al menos 500.000,00 usd, en los dos primeros años de operación.

### **Largo Plazo:**

- Recuperar el 50% de la inversión que cada socio hizo en un lapso no mayor a los tres años de funcionamiento y el 50% restante al quinto año.
- A partir del cuarto año empezar el estudio de inteligencia de mercados para analizar la factibilidad de exportación de los productos.

## **2.3 El producto y/o servicio**

“El Molino Cía. Ltda.”, prevé ofertar los siguientes productos de pastelería:

1. Cupcakes elaborados a base de harina de achira en diferentes sabores, los mismos que serán decorados con distintos y múltiples diseños.
2. Galletas de connotación dulce elaboradas con harina de achira.

La materia prima principal a ser utilizada en el presente proyecto es la achira, la cual presenta las siguientes características:

## Rizomas de achira

### Historia de la achira

La achira es de origen sudamericano y su nombre científico es *Canna indica*. Un estudio arqueológico realizado en Perú, revela que su cultivo inicia desde 2500 A.C., pues existen representaciones de cerámica en referencia a la achira y restos de los rizomas en tumbas de aquella época (Corpoica, 2014, pág. 17).

Actualmente, el cultivo de achira se desarrolla en todo el mundo, y en Sudamérica es cultivada en Perú, Colombia, Brasil, Bolivia y Ecuador.

### Descripción de la planta

La achira se caracteriza por medir de 0,40 a 2,5 metros de altura, sus tallos son rígidos y están cubiertos por flores de color rojo, amarillo o anaranjado, cuya forma es bastante variada y uniforme. En sus raíces posee rizomas de forma cilíndrica que van desde los 5 cm hasta los 20 cm de largo por 3 a 12 cm de ancho. (Corpoica, 2014, pág. 25). **Ver Anexo 1.**

### Usos de la achira

A la achira se le puede destinar varios usos como:

- **Ornamental:** en la mayoría de jardines del país la achira es una planta común.
- **Artesanal:** debido a que sus raíces son duras, se utiliza para la elaboración de diferentes clases de artesanías.

- **Comida para animales:** es común que en el campo se utilice sus hojas y raíces aplastadas como alimento para animales de origen porcino, ovino y bovino.
- **Envoltorio:** el uso más conocido de la achira es el de su hoja como envoltorio para tamales, quimbolitos, quesos, y similares.
- **Alimento:** los rizomas de achira son similares al tubérculo de la papa, es así que se puede consumir en distintas presentaciones. Cortando en rodajas, se lo puede freír, o simplemente cocinar.
- **Harina:** después de someter a los rizomas de achira a un proceso específico, se adquiere la harina de achira, la misma que se utiliza en la elaboración de varios productos alimenticios.

### **Producción de achira**

Hoy en día, la achira es conocida principalmente como envoltorio, puesto que sus grandes hojas se usan para envolver alimentos, especialmente quimbolitos, tamales y queso.

En espacios agrarios, donde se produce la achira, el hecho de que sus raíces son comestibles ha ido perdiendo importancia por la mayoría de la población ante el avance de otros cultivos como el maíz y papa que cuentan con una gran demanda en el mercado. Son pocas las zonas en donde aún se extrae el almidón de achira de forma artesanal para su posterior consumo. Por otro lado, en el área urbana, son muy pocos quienes tienen idea de las múltiples aplicaciones de esta planta, entre las que cuenta la de ser comestible.

En base a la investigación de mercado realizada se puede decir que en el país existe producción a poca escala de los rizomas de achira. la misma que se encuentra focalizada en ciertos cantones del Ecuador como: Penipe en la

provincia de Chimborazo, Patate en la provincia de Tungurahua, Girón en la provincia de Azuay, y San Pedro de Vilcabamba en Loja.

## **Harina**

La harina (término proveniente del latín farina, que a su vez proviene de far y de farris, nombre antiguo del farro) es el polvo fino que se obtiene de la molienda del cereales y de otros alimentos ricos en almidón (LAROUSSE GASTRONOMIQUE , 2011, pág. 547).

Se puede obtener harina de distintos cereales como avena, maíz, trigo, arroz, cebada, quinua entre otros, aunque la más habitual es harina de trigo; sin embargo se puede también extraer harina de diferentes tubérculos como pueden ser las papas, mellocos, zanahoria blanca, achira, ocas, entre otros.

Todas las harinas están principalmente compuestas por almidón y gluten. El almidón es “la sustancia con la que las plantas almacenan su alimento en raíces, tubérculos, frutas y semillas. Pero, no solo es una importante reserva para las plantas, también para los seres humanos, pues proporciona gran parte de energía para las personas que lo hacen parte de su dieta diaria” (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, 2006). Por otro lado, el gluten se refiere a las proteínas que se producen de manera natural en el trigo, el centeno, la cebada y otros cereales y tubérculos; sin embargo el contenido de gluten que conserva cualquier harina juega un papel significativo en la digestibilidad de los alimentos en el cuerpo humano, pues es importante tener en cuenta que el gluten resulta perjudicial para muchas personas por su relación con distintas enfermedades.

En el mundo entero existen personas que padecen la enfermedad celíaca. Está se da cuando el sistema de defensa natural del organismo reacciona contra el gluten atacando las paredes del intestino delgado. Sin paredes intestinales sanas, el cuerpo no puede absorber los nutrientes que necesita. Esto puede

tener como consecuencia retrasos en el crecimiento y deficiencias nutricionales, y puede ocasionar padecimientos tales como anemia (un número de glóbulos rojos por debajo del normal) y osteoporosis, una enfermedad en la cual los huesos se tornan frágiles y más propensos a quebrarse. Otros problemas de salud graves pueden incluir diabetes, problemas estomacales y diversos tipos de cáncer intestinal (Food and Drug Administration , 2014).

Por lo antes mencionado, las personas que padecen de la enfermedad celíaca se ven obligadas a llevar adelante dietas libres de esta proteína.

El maíz, el arroz, la quinua, la achira, el melloco, son algunos de los productos libres de gluten; es decir que en su composición no contienen este elemento.

### **Harina de achira**

Uno de los usos principales que se le destina a la planta de achira es la obtención de harina. Durante las últimas décadas, la producción de la misma se ha venido desarrollando de forma artesanal y en pequeñas cantidades. Sin embargo, con el presente proyecto se pretende la formación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de productos de pastelería a base de harina de achira, en este caso los productos de pastelería a preparar son los cupcakes y galletas.

Estudios científicos realizados por el Departamento de Ciencia de Alimentos y Biotecnología de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) referente a las propiedades benéficas que proporcionan ciertos alimentos al cuerpo humano, demuestran que varios tubérculos andinos, como la achira, la zanahoria blanca, la oca, el melloco, el camote y la papa pueden ayudar a la prevención del cáncer al colon, control de diabetes o problemas estomacales (LA HORA , 2010).

La razón de haber seleccionado la harina de achira como base principal para el desarrollo del presente proyecto, se debe a que presenta varias características beneficiosas para el cuerpo humano en comparación con otras harinas.

Por todo lo antes mencionado, la harina de achira comparado con la harina de trigo que es la que comúnmente se utiliza en la preparación de productos de pastelería, resulta favorable para el desarrollo del presente proyecto, pues a diferencia de la harina de trigo, la achira es un fruto que no posee gluten y por lo tanto es ideal en dietas de personas alérgicas al gluten. Además estas características son una “excelente fuente de nutrientes para niños, ancianos y personas que sufren de problemas digestivos” (Corpoica, 2014).

### **Nombre de La Empresa**

El nombre que llevará la compañía será “El Molino Cía. Ltda.”.



**Figura 13.** Logo del Nombre de la Empresa

## Slogan

*Come • Ríe • Repite*

Figura 14. Slogan del Producto

## Diseño Logotipo (cupcakes)



Figura 15. Logotipo de la marca "Achira Cupcakes".



La primera impresión es la que más cuenta al momento de optar por un producto, es por eso que se desea por medio del logotipo captar la atención del cliente.

Los colores que posee el logotipo han sido considerados en base a los colores que posee la planta de achira.

### Tarjetas de Presentación



## Hojas Membretadas

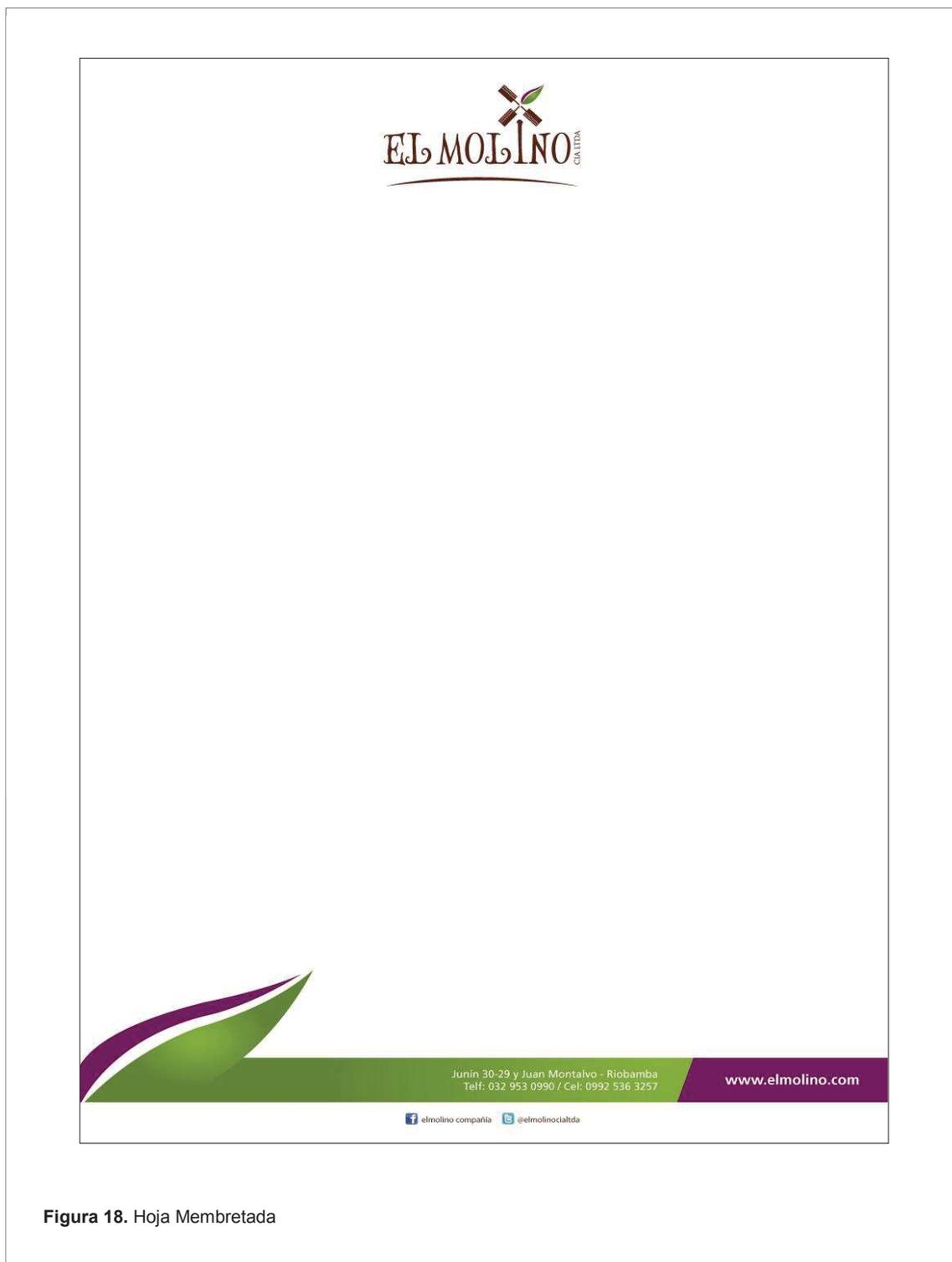


Figura 18. Hoja Membretada

## 2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Implantar una estrategia de negocio es primordial para el buen desarrollo de la empresa, puesto que ayudará a dirigir por el camino correcto al negocio y de igual forma lograr una distinción ante la competencia.

### Estrategia De Ingreso Al Mercado

Las empresas pueden disponer de cuatro niveles de estrategias en la etapa de introducción: “Estrategia de Cobertura Rápida, Estrategia de Cobertura Lenta, Estrategia de Penetración Rápida y Estrategia de Penetración Lenta” (Kotler, 1996, pág. 361).

### Estrategias en la etapa de introducción al mercado

**Tabla 13:** Estrategias en la etapa de introducción al mercado

		Promoción	
		Alto	Bajo
Precio	Elevado	Estrategia de cobertura rápida	Estrategia de cobertura lenta
	Bajo	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

**Tomado de:** (Kotler, 1996, pág. 361).

“El Molino Cía. Ltda.”, adoptará como estrategia de Ingreso al mercado una estrategia de Penetración lenta, pues esta estrategia permitirá a la empresa lanzar los productos (cupcakes, galletas) al mercado a un precio bajo.

## **Estrategia De Crecimiento**

“El Molino Cía. Ltda.”, planteará dos estrategias de crecimiento. La primera estrategia será: Desarrollo de Mercado, la empresa se extenderá hacia la mayor parte de la provincia de Chimborazo y a provincias vecinas; proyectará llegar a otros cantones pertenecientes a la provincia como: Alausí, Pallatanga, Cumanda, Chunchi, y a provincias vecinas como Bolívar y Tungurahua . Como resultado, la compañía primero busca ser reconocida en un mercado pequeño para ser aceptada, recomendada y de esta manera penetrar a un mercado más amplio en el futuro, y la segunda estrategia que adoptará será: Desarrollo de Producto, pues esta “permite lanzar nuevos productos al mercado o realizar mejoras sobre los actuales” (Armstrong P. K., 2008, pág. 177). La empresa aumentará nuevas características que permitirán la mejora sobre los actuales; por ejemplo, cupcakes y galletas de diferentes tamaños y sabores.

### **2.5 Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores tanto internos como externos de la compañía, es decir permite diagnosticar todas aquellas funciones que la empresa realiza de manera correcta y sobre las cuales ejerce un control, y las actividades que realiza en forma deficiente; asimismo, se puede evaluar aquellas fuerzas de carácter externo no controlables por la organización, las que se describen como: oportunidades y amenazas: la primera representa a los elementos potenciales y beneficiosos para el crecimiento o mejoría de la empresa, y las amenazas significan lo contrario, puesto que representan las fuerzas externas negativas que pueden generar problemas para el negocio.

Tabla 14: FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad en el producto en cuanto a sabor, presentación y empaque.</li> <li>▪ Conocimiento respecto a la achira y los usos que se le puede destinar a esta.</li> <li>▪ Bajo uso de maquinarias y tecnología de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor desarrollo tecnológico.</li> <li>▪ Crecimiento económico de la industria de alimentos.</li> <li>▪ Los factores nutricionales que posee la harina de achira.</li> <li>▪ Crecimiento de la demanda de productos de pastelería.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa nueva, marca no conocida.</li> <li>▪ Poca disponibilidad de recursos económicos.</li> <li>▪ No poseer una cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de productos sustitutos.</li> <li>▪ Presencia de grandes empresas bien posicionadas en el segmento de pastelería.</li> <li>▪ Ingreso de nuevos competidores al mercado.</li> <li>▪ Falta de conocimiento por parte del consumidor acerca de las propiedades y beneficios del producto.</li> </ul>

### **3. Capítulo III. Investigación de Mercados y su análisis**

#### **3.1 Introducción**

Este capítulo tiene como objetivo principal obtener información más profunda sobre los potenciales demandantes de productos de pastelería elaborados a base de harina de achira, el mercado objetivo, la percepción del cliente respecto a la propuesta de negocio, precios, canales de distribución, competidores, así como también las características del mercado, para poder ser considerada en la toma de decisiones.

#### **3.2 Problema de Decisión Gerencial**

¿Qué actividades se deben aplicar, para hacer posible la creación de una empresa dedicada a la elaboración de harina de achira, fabricación y comercialización de productos de pastelería a base de esta harina?

#### **3.3. Problema de Investigación de Mercados**

Definir el perfil, gustos, preferencias y frecuencia de compra de los productos de pastelería a base de harina de achira en la ciudad de Riobamba.

#### **3.4 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación de Mercados**

La siguiente tabla muestra las preguntas establecidas para desarrollar la investigación de mercados respectiva, asimismo, las hipótesis y objetivos de cada una de las mismas.

**Tabla 15:** Preguntas, hipótesis, y objetivos de la investigación

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿A qué características de los productos de pastelería dan mayor importancia los consumidores?	Las características que mayor relevancia tienen en el momento de decisión de compra son: valor nutritivo, sabor, precio y empaque.	Precisar las características que deben poseer los productos de pastelería para su aceptación en el mercado.
¿Con que frecuencia las personas consumen productos de pastelería?	Las personas que consumen alimentos de pastelería lo hacen una vez cada quince días.	Medir la demanda potencial de los productos de pastelería.
¿Qué grado de aceptación poseen los productos de pastelería elaborados a base de harina de achira en el mercado riobambeño?	Es baja la demanda de productos de pastelería fabricados a base de harina de achira en la ciudad de Riobamba.	Establecer el nivel de aceptación de los productos de pastelería a base de harina de achira.
¿Qué productos de pastelería son los de mayor consumo en la ciudad de Riobamba?	Los productos de pastelería con mayor demanda son: galletas, tortas, cupcakes, bizcochos.	Determinar cuáles son los tipos de productos de pastelería que poseen mayor aceptación.

<p>¿Cuáles son los pros y los contras de los productos elaborados a base de harina de achira?</p>	<p>La poca existencia de materia prima es un gran limitante para la elaboración de productos a base de harina de achira.</p>	<p>Identificar los principales componentes que deben poseer los productos de pastelería fabricados a base de harina de achira.</p>
<p>¿Cuáles son las características de los potenciales clientes de productos de pastelería?</p>	<p>Los demandantes de tales productos son personas que se preocupan en consumir productos alimenticios saludables y de buen sabor.</p>	<p>Identificar las principales características de los potenciales clientes.</p>
<p>¿Qué cantidad de dinero destinan los consumidores riobambeños a la adquisición de productos de pastelería?</p>	<p>Los consumidores están dispuestos a pagar el precio de USD 1 a USD 3 por productos de pastelería.</p>	<p>Establecer el rango de precios que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos de pastelería.</p>
<p>¿Cuál es el segmento de mercado que consumiría los productos de pastelería elaborados a base de harina de achira?</p>	<p>Las personas adultas conocedoras de los beneficios nutricionales de la achira.</p>	<p>Establecer el segmento de mercado al cual está dirigido los productos fabricados con harina de achira.</p>

¿Cuál es el lugar preferido por los potenciales clientes para la adquisición de productos de pastelería?	Los lugares preferidos son: panaderías y pastelerías, supermercados y micro mercados.	Establecer el canal de distribución y puntos de venta de mayor favoritismo.
¿Cuál es el medio de comunicación por el que se informan sobre la introducción de un nuevo producto alimenticio al mercado?	Los medios de comunicación por el cual se informan son: Televisión, prensa escrita e internet.	Identificar cuáles son los medios de comunicación más apropiados para promocionar los productos de pastelería.

### 3.5 Objetivos

#### 3.5.1 Objetivo general

Conocer la situación actual del mercado determinando las necesidades de los potenciales consumidores, sus características de consumo, y el grado de aceptación que podría tener el nuevo producto en el mercado riobambeño.

#### 3.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el segmento de mercado al cual se debe dirigir el producto.
- Conocer los hábitos de compra del consumidor.
- Definir los posibles canales de distribución para la comercialización de los productos de repostería elaborados a base de harina de achira.
- Conocer los medios adecuados para la promoción de los productos fabricados con harina de achira.
- Identificar y evaluar a la competencia.

### **3.6 Fuentes de información**

Para la recolección de datos acerca del presente estudio, se respaldó en el uso de fuentes tanto primarias como secundarias.

#### **3.6.1 Fuentes de información primarias**

Las fuentes de información primarias de investigación de mercados se obtuvieron a través de sesiones de grupo (grupos de enfoque); la encuesta poblacional se realizó en la ciudad de Riobamba, a los potenciales clientes, así mismo, se consiguió información por medio de entrevistas realizadas a aquellas personas que poseen un alto grado de conocimiento y experiencia, denominados como expertos, quienes aportaron con información sustancial a fin de definir sobre la viabilidad del proyecto en estudio.

#### **3.6.2 Fuentes de información secundarias**

Las fuentes de información secundarias de investigación de mercados se consiguieron a través de datos difundidos en páginas oficiales de entidades nacionales u organismos internacionales como el Banco Central del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, Superintendencia de Compañías, Organización Mundial del Comercio, Organización de las Naciones Unidas, y demás entes que publican información de carácter oficial. También sobresalen los medios de prensa escrita tales como las revistas Vistazo, América Economía, Líderes, entre otros.

### **3.7 Necesidades de información**

Las necesidades de información permiten conocer más a fondo sobre las diversas variables como clientes, proveedores, competencia, mercado, así mismo, permite resolver interrogantes como dónde empezar a buscar información, qué esperan los proveedores, clientes, competencia y demás involucrados, cómo se debería ingresar al mercado, cómo manejar y establecer la nueva empresa, cómo deben estar estructurados los procesos internos y

externos de la misma, entre otras interrogantes que surgen en el transcurso de la elaboración de un plan de negocios.

**Tabla 16:** Necesidades de Información

<b>NECESIDADES DE INFORMACIÓN</b>			
<b>Participantes</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fuente de Información</b>	
		<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determinar el porcentaje de mercado que estarían dispuestos a probar los nuevos productos.</li> <li>■ Conocer las preferencias en general del mercado objetivo en cuanto a publicidad, presentación, canales de distribución, precios, así como también conocer las tendencias en cuanto a cantidad y frecuencia de compra.</li> <li>■ Determinar la ubicación geográfica de los clientes potenciales.</li> <li>■ Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupos focales.</li> <li>■ Entrevistas a expertos.</li> <li>■ Encuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internet.</li> <li>■ INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).</li> <li>■ Publicaciones.</li> <li>■ Ministerios.</li> </ul>

<p>Proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fijar la materia prima e insumos necesarios para la elaboración del producto final, producción, y distribución.</li> <li>■ Determinar el nivel de precios de la materia prima e insumos necesarios.</li> <li>■ Identificar la cantidad de proveedores, así como a los más confiables y competitivos en referencia a precios, ubicación y facilidad de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas a expertos.</li> <li>■ Investigación exploratoria por observación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Superintendencia de Compañías.</li> <li>■ Internet.</li> <li>■ Ministerios.</li> <li>■ Publicaciones.</li> </ul>
<p>Competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determinar el nivel de precios de productos similares.</li> <li>■ Conocer el nivel de posicionamiento de las empresas competidoras.</li> <li>■ Identificar cual es el valor agregado de los productos de la competencia, nivel de ventas, canales de distribución, publicidad empleada, estrategias de marketing y ventas, y más datos de interés.</li> <li>■ Averiguar las marcas más conocidas en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investigación exploratoria por observación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internet.</li> <li>■ Banco Central.</li> <li>■ INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).</li> <li>■ SRI (Servicio de Rentas Internas).</li> <li>■ Publicaciones.</li> <li>■ Ministerios.</li> </ul>

Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocer el porcentaje de participación en el mercado, precios, lugares de compra, características del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupos focales.</li> <li>■ Entrevistas a expertos.</li> <li>■ Encuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internet.</li> <li>■ Banco Central.</li> <li>■ INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).</li> <li>■ SRI (Servicio de Rentas Internas).</li> <li>■ Publicaciones.</li> <li>■ Ministerios</li> </ul>
------------	---	--	---

### **3.8 Diseño de investigación de mercado**

La investigación de mercados y su análisis, se desarrolló en dos etapas. La primera que se realizó fue una investigación exploratoria cualitativa con la ejecución de grupos de enfoque y con entrevistas a personas expertas, y la segunda etapa que se elaboró fue una investigación descriptiva cuantitativa, la misma que se obtuvo a través de encuestas personales realizadas a los potenciales demandantes en la ciudad de Riobamba.

#### **3.8.1 Investigación Exploratoria Cualitativa**

La Investigación Cualitativa es la: “Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, pág. 143).

##### **3.8.1.1 Entrevistas con expertos**

Las entrevistas con expertos, permitieron a la investigación recoger puntos de vista de personas con conocimiento y experiencia dentro de la industria manufacturera de alimentos, específicamente la elaboración de productos de panadería y/o pastelería. Asimismo, a través de entrevistas con expertos se pudo responder a preguntas de acuerdo a su nivel de conocimiento y experiencia de los temas a tratar.

#### **Objetivo general**

Determinar la posibilidad de utilizar la harina de achira como materia prima para la elaboración de productos de pastelería (cupcakes, galletas) aptos para el consumo humano.

#### **Objetivos específicos**

- Aprender sobre el negocio de alimentos listos para consumir, como son los productos de pastelería.

- Investigar si es posible la utilización de harina de achira con fines alimenticios.
- Conocer el proceso técnico para la elaboración de harina de achira.
- Aprender sobre cuáles son los productos de pastelería que se pueden elaborar a base de harina de achira.

## **Metodología**

La entrevista se desarrolló frente a frente con la persona entrevistada, tuvo una duración aproximada de treinta minutos, la misma que se basó en preguntas antes redactadas referentes a temas de producción, logística y distribución del negocio. **Ver Anexo 2.**

Se realizó la entrevista con experto a la siguiente persona:

- Ingeniera Elizabeth Mosquera, Docente de Agroindustrias y Alimentos en la Universidad de las Américas.
- Chef Xavier Lasluisa, Docente de Gastronomía en la Universidad de las Américas.

## **Resultados**

Los resultados recogidos de las entrevistas con los expertos: Ingeniera Elizabeth Mosquera y Chef Xavier Lasluisa se presentan a continuación:

- La achira es “una planta que pertenece a la familia de pseudocereales”, lo que significa que no es un cereal como el trigo, cebada, maíz, avena, etc.
- La achira es una planta que es usada de la misma forma que los cereales por su alto contenido en carbohidratos, específicamente almidón, que es el denominador común entre todas las harinas. Mientras una planta posea almidón, se puede extraer harina.
- No se requiere de tecnología avanzada para la extracción de harina de achira y su proceso es de fácil adquisición.

- La achira puede ser destinada con fines alimenticios debido a que posee valores nutritivos beneficiosos para el cuerpo humano, pues no posee gluten en su composición nutricional, lo cual es beneficio para la salud de las personas.
- La harina de achira si puede ser utilizada en la elaboración de productos de pastelería, pues el almidón de achira presenta altas viscosidades por lo que funcionan muy bien como espesantes y tiene muy buenas propiedades para pastelería.
- Los productos que se pretende elaborar en el presente proyecto (cupcakes y galletas), se enmarcan dentro del concepto “pastelería”.
- Los productos alimenticios que se pueden elaborar con harina de achira son varios como: panes, galletas, tortas, bizcochos, cupcakes, etc.

### **3.8.1.2 Grupos de enfoque**

“Un grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos, de una forma no estructurada y natural” (Malhotra, 2008, pág. 145).

#### **Objetivo general**

Conseguir la mayor cantidad de información acerca de los gustos y preferencias del consumidor a fin de conocer cuáles son las posibles ventajas y desventajas del producto.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar las características más relevantes que los consumidores buscan en los productos de pastelería.
- Establecer los factores que determinan la decisión de compra de productos de pastelería.
- Identificar las posibles debilidades y fortalezas en cuanto a contextura, sabor y presentación del producto.
- Determinar percepciones de los futuros clientes acerca del producto.

## **Metodología**

Se realizó un grupo de enfoque formado por once personas, se escogieron preferentemente a consumidores de productos de panadería y pastelería de los estratos económicos medio, medio – alto y alto, cuya edad sea mayor a 15 años y de género indistinto.

El moderador guió al grupo y formuló preguntas establecidas previamente. La duración de la entrevista grupal fue aproximadamente de treinta minutos. La moderadora fue Janneth Guilcapi.

Los participantes del grupo focal serán:

- Oswaldo Guilcapi (25 años)
- Estefanía Zabala (23 años)
- Lisseth Chávez (27 años)
- Alejandro Ríos (27 años)
- Juan Granizo (17 años)
- Lorena Jaramillo (62 años)
- Aída Chávez (51 años)
- Prisila Bolagay (24 años)
- Jonathan Parraga (15 años)
- Verónica Paredes (22 años)
- Andre López (19 años)

## **Resultados**

Los resultados recabados tras la realización de los grupos de enfoque, se enlistan a continuación:

- Al nombrar la palabra pastelería lo primero que se les viene a la mente a los entrevistados son todo tipo de postres y dulces.
- Los productos de pastelería mayormente conocidos son los pasteles, pastas y galletas.

- Los momentos en que prefieren consumir productos de pastelería son: en reuniones sociales, entre comidas, en la mañana, en la tarde.
- Los participantes afirman que el sabor y la presentación de un producto alimenticio siempre van de la mano, pues influye en gran porcentaje en la toma de decisión de comprar o no tal producto.
- Los entrevistados coinciden que no existe gran variedad de productos de pastelería, principalmente en el mercado riobambeño.
- Se presume que las personas que consumen productos de pastelería son los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.
- Las razones que motivan a las personas a consumir dichos productos son: innovación en productos alimenticios, diferencia en sabores, la posibilidad de contar con varias alternativas.
- Se dice que los lugares más recomendables para adquirir tales productos son panaderías, pastelerías, cafeterías, y supermercados.
- Al nombrar la palabra achira, lo primero que se viene a la mente de los consumidores son: quimbolitos y tamales, relacionan la palabra achira con el envoltorio de estos productos.
- Desconocen de las bondades de la harina de achira, ello justifica su escasa demanda.
- Los consultados apenas conocen y han escuchado sobre la hoja de achira, mas no sobre la harina que se elabora a base de esta.
- Desconocen si en el mercado local existen productos elaborados a base de harina de achira.
- Se presume que las personas que consumirían productos elaborados a base de harina de achira, son aquellas que optan por alimentos alternativos y saludables, diferentes a los procesados con harinas tradicionales como la harina de trigo, maíz, cebada, avena, entre otras.
- Al pronunciar cupcakes de achira, lo primero que se viene a la mente de los entrevistados son mini pasteles envueltos en hoja de achira, similares a un tamal o quimbolito.
- En la degustación del producto, la mayoría de participantes comentaron que los cupcakes tienen buen sabor, a algunos les pareció muy dulce a otros no.

- Los participantes piensan que no debe ser un producto con un alto precio, opinaron que el valor por el cual estarían dispuestos a adquirirlos sería de dos dólares.
- Afirman que si existen en el mercado local productos similares a los cupcakes como son los inacakes, tigretón, entre otros.
- Los participantes concuerdan que la utilización de harina de achira en la elaboración de cupcakes es algo innovador debido a que normalmente todo tipo de productos de pastelería se los elabora a base de harina de trigo.
- Los entrevistados sugieren como otra opción de producto de pastelería a las galletas.
- Los entrevistados que poseen entre 15 y 27 años de edad, sugieren que los cupcakes deberían ir decorados dependiendo de la ocasión en los que se los vaya a consumir; por ejemplo en cumpleaños, matrimonios, aniversarios, graduación, entre otros.
- Los participantes sugieren como nombre de los cupcakes elaborados con harina de achira sea de “ACHIRA CUPCAKES”.

### **3.8.2 Investigación Descriptiva – Cuantitativa**

“La investigación cuantitativa se emplea para obtener información confiable en el aspecto estadístico, extraída de datos de una muestra que pueden generalizarse a una población más amplia” (Malhotra, 2008, pág. 178).

La investigación descriptiva – cuantitativa realizada en el presente proyecto se consiguió mediante la realización de encuestas.

#### **Población objetivo**

El mercado objetivo son los hombres y las mujeres que viven en la ciudad de Riobamba que pertenecen a los estratos socioeconómicos medio, medio – alto y alto y que se encuentran en una edad de entre 15 y 64 años. Ver detalle de población por estrato socioeconómico en **Anexo 3**.

**Tabla 17:** Determinación de la población objetivo

<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	
Población Riobamba (personas)	156.723
Personas de 15 a 64 años de edad	103.192
% población de clase media, media - alta y alta	54,20%
<b>TOTAL POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>55.930</b>

**Tomado de:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2014).

De acuerdo a la información emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la ciudad de Riobamba cuenta con 156.723 habitantes para el año 2010, de los cuales 55.930 personas corresponden a los estratos requeridos.

### **3.8.2.1 Encuestas**

La encuesta es un “cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (Malhotra, 2008, pág. 183).

### **Metodología**

Inicialmente se procesó una encuesta piloto, la misma se efectuó a 30 personas y posteriormente se procedió a corregir la encuesta de acuerdo a los errores hallados.

Cumplida esta fase se procedió a realizar 382 encuestas que fueron tabuladas mediante el programa de Microsoft Excel. Ver modelo de encuesta en **Anexo 4**.

### **Cálculo de la muestra**

El tamaño de la muestra se calculó mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, la misma que ayuda a obtener resultados más precisos.

El tamaño de la muestra se calculó a partir de la población objetivo y nivel socioeconómico, dando un universo de 55.930 personas en la ciudad de Riobamba.

A continuación se presenta el cálculo del tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula (Galindo, 2006):

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(55930)}{(0,05)^2 (55930 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 381.54$$

$$n = 382 \text{ encuestas}$$

**Donde:**

N= Tamaño del universo.

Z= Nivel de confianza de la estimación, considerando que es una muestra probabilística con un valor del 95%.

p= Probabilidad de aceptación (50%).

q= Probabilidad de rechazo (50%).

e= Error máximo (5%).

n= Número de encuestas.

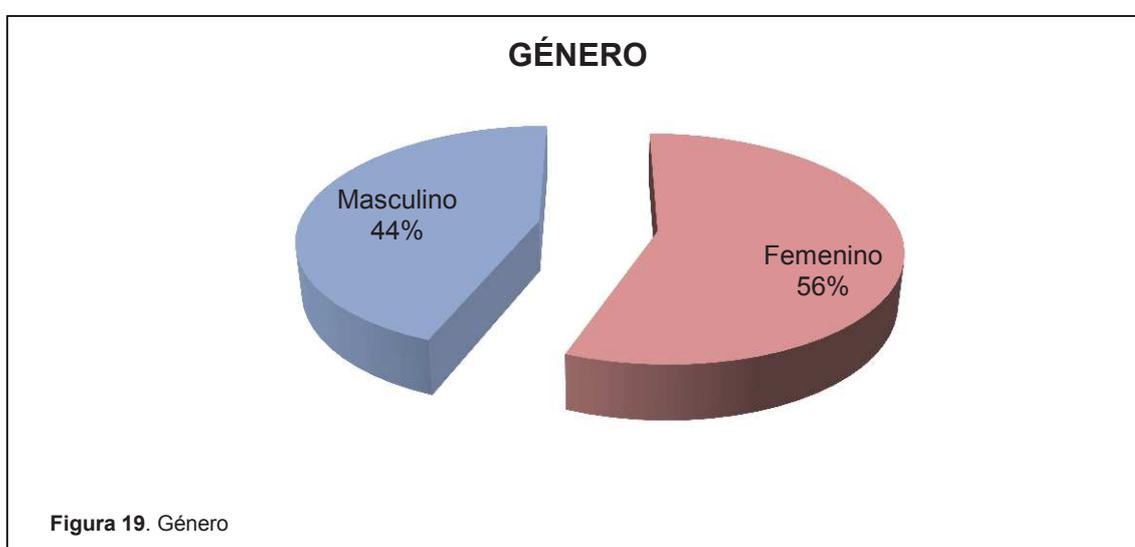
Se ha obtenido como tamaño de muestra 382, cantidad que representa el número de encuestas a realizarse.

## Resultados

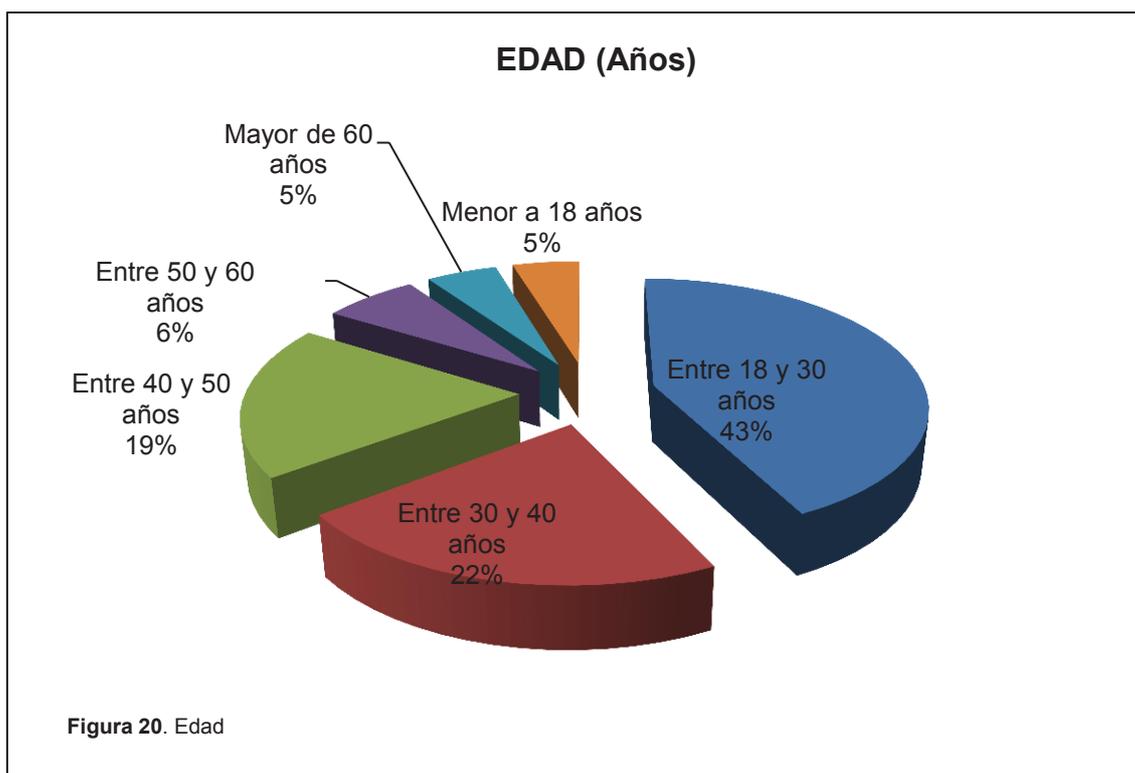
Se tabularon 382 encuestas de personas que habitan en la ciudad de Riobamba, que pertenecen al nivel socioeconómico medio, medio – alto y alto y se encuentran en un rango de edad de entre 15 y 64 años.

A continuación se presentan los resultados:

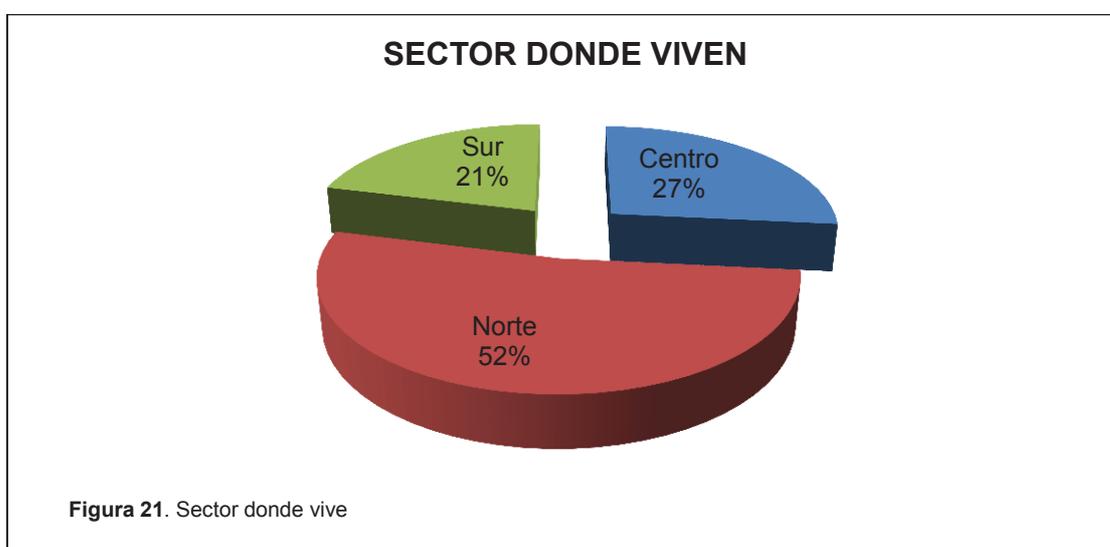
### SECCIÓN DATOS PERSONALES



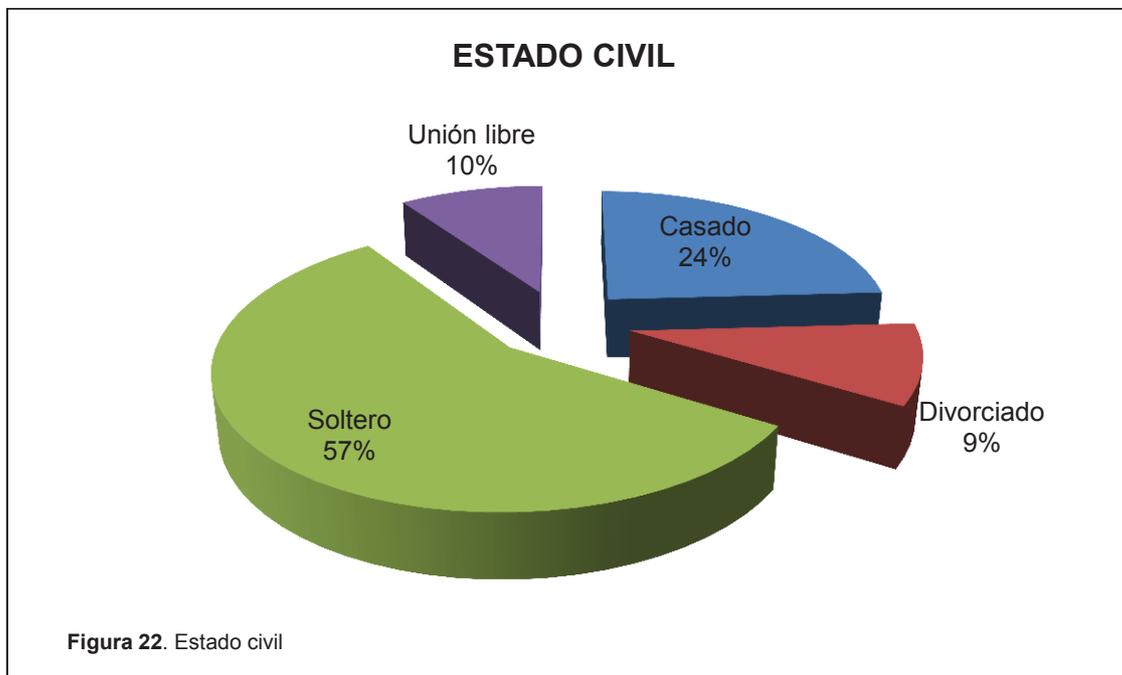
En la figura se observa que la población mayoritariamente es de género femenino, representados en el 56% del total de personas entrevistadas, a diferencia de los de género masculino que obtienen una menor participación (44%).



Los mayores porcentajes los concentraron las personas con edades entre 18 y 30 años, pues el 43% de entrevistados pertenecen a este rango de edad; el 5% de los encuestados tenía una edad menor a 18 años, correspondiendo el 22% a personas entre 30 y 40 años, el 19% a personas entre 40 y 50 años, el 6% a personas entre 50 y 60 años y, finalmente, el 5% a personas con mayor de 60 años.



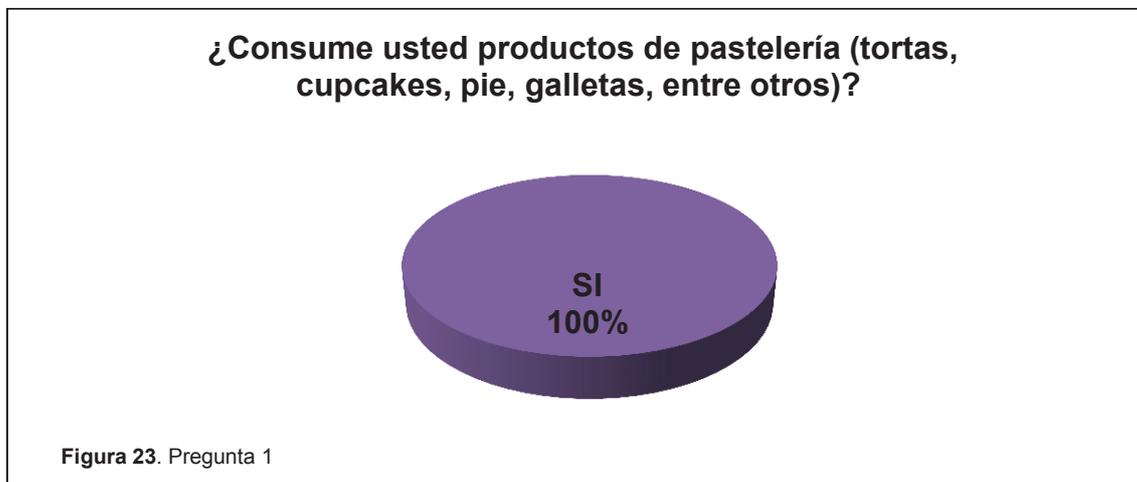
La mayor parte de los encuestados, el 52% exactamente, tienen su residencia en el sector norte de la ciudad, mientras que el 27% la tienen en el centro de la ciudad y apenas el 21% en el sector sur.



El 57% de los encuestados eran solteros, el 24% eran personas casadas, mientras que una pequeña porción correspondía a personas que viven en unión libre y divorciadas. Estos datos nos proporcionan información importante sobre el perfil de los consumidores.

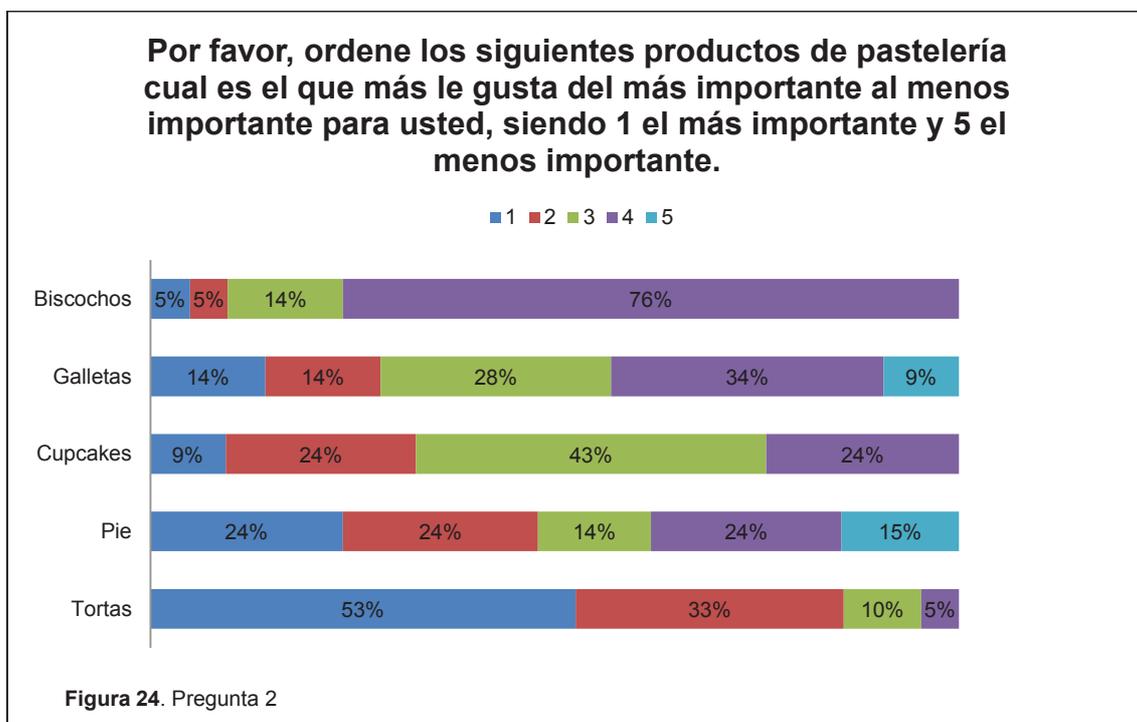
## SECCIÓN DATOS ESPECÍFICOS

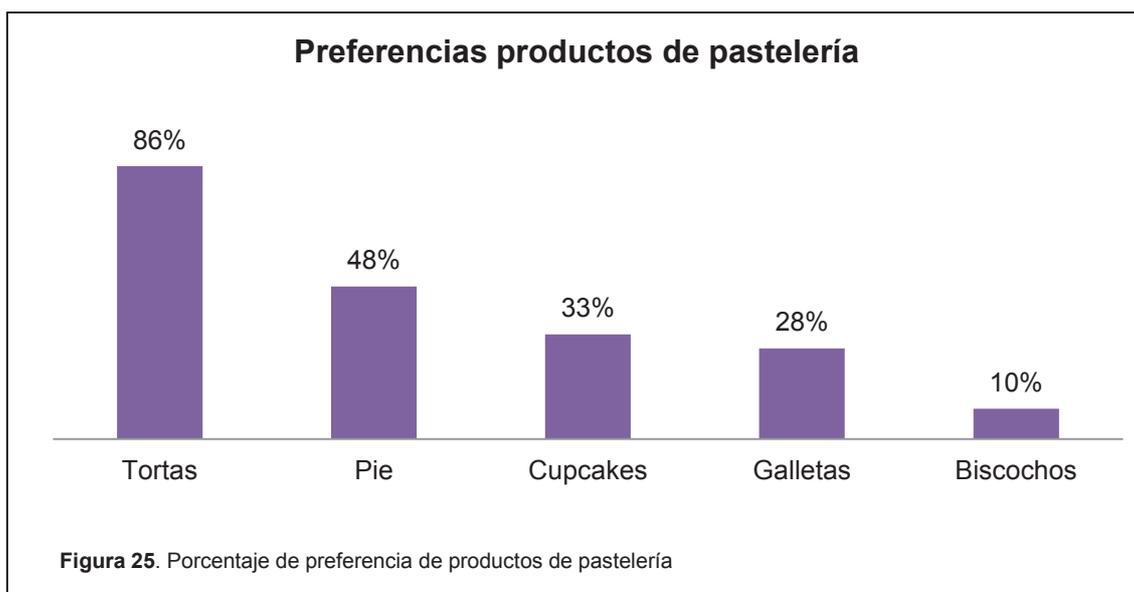
### PREGUNTA 1



De los resultados obtenidos, denota que el 100% de los entrevistados si consumen productos de pastelería.

### PREGUNTA 2





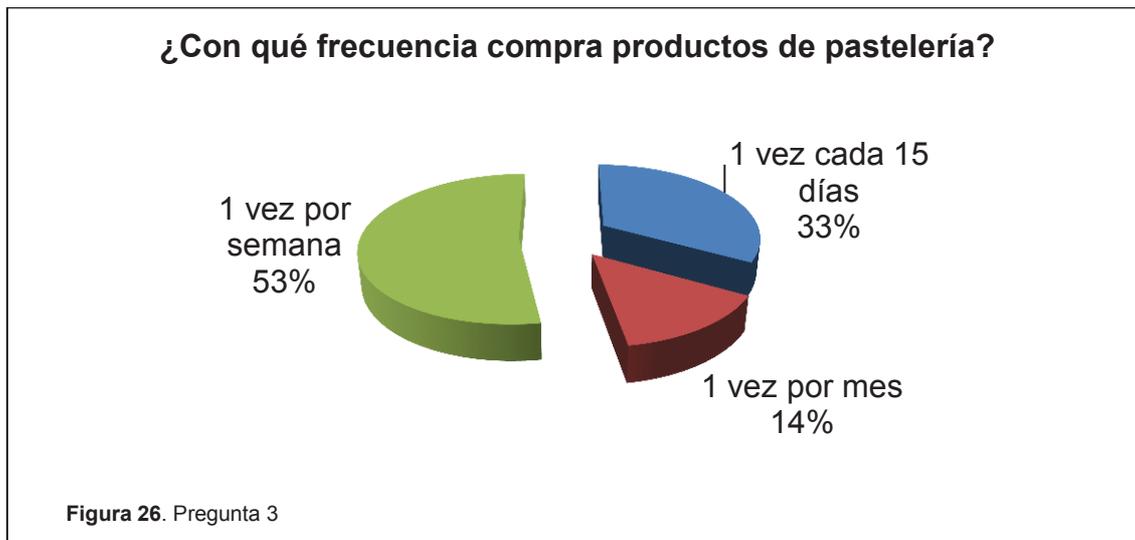
Dentro de los productos de pastelería, según los encuestados existe una mayor preferencia a consumir tortas (86%); sin embargo, el 33% de la población entrevistada le gusta los cupcakes, y un 28% galletas.

**Tabla 18:** Edad y productos de pastelería

	<b>Tortas</b>	<b>Pie</b>	<b>Cupcakes</b>	<b>Galletas</b>	<b>Bizcochos</b>
Entre 18 y 30 años	87%	47%	33%	<b>33%</b>	6%
Entre 30 y 40 años	91%	69%	18%	23%	5%
Entre 40 y 50 años	91%	61%	24%	23%	4%
Entre 50 y 60 años	25%	17%	<b>83%</b>	<b>75%</b>	0%
Mayor de 60 años	100%	0%	0%	0%	100%
Menor a 18 años	100%	0%	<b>100%</b>	0%	0%
<b>Total</b>	<b>86%</b>	<b>48%</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>	<b>10%</b>

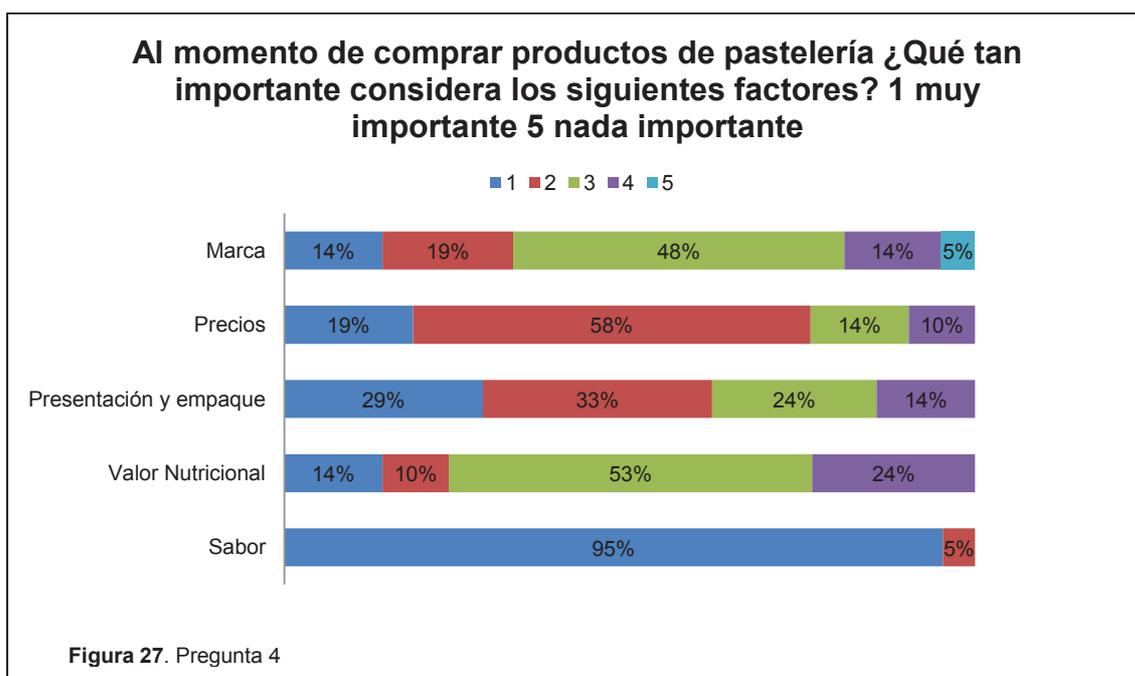
Por otro lado, al comparar la información entre la edad y los productos de pastelería que más les gusta a los entrevistados, las encuestas reflejan que en el caso de los cupcakes, las personas menores a 18 y entre 50 y 60 años de edad, en su mayoría les gusta este producto (100% y 83% respectivamente), y en galletas una tercera parte de las personas encuestadas de entre 50 y 60 años de edad manifestaron un mayor gusto al consumo de galletas (75%).

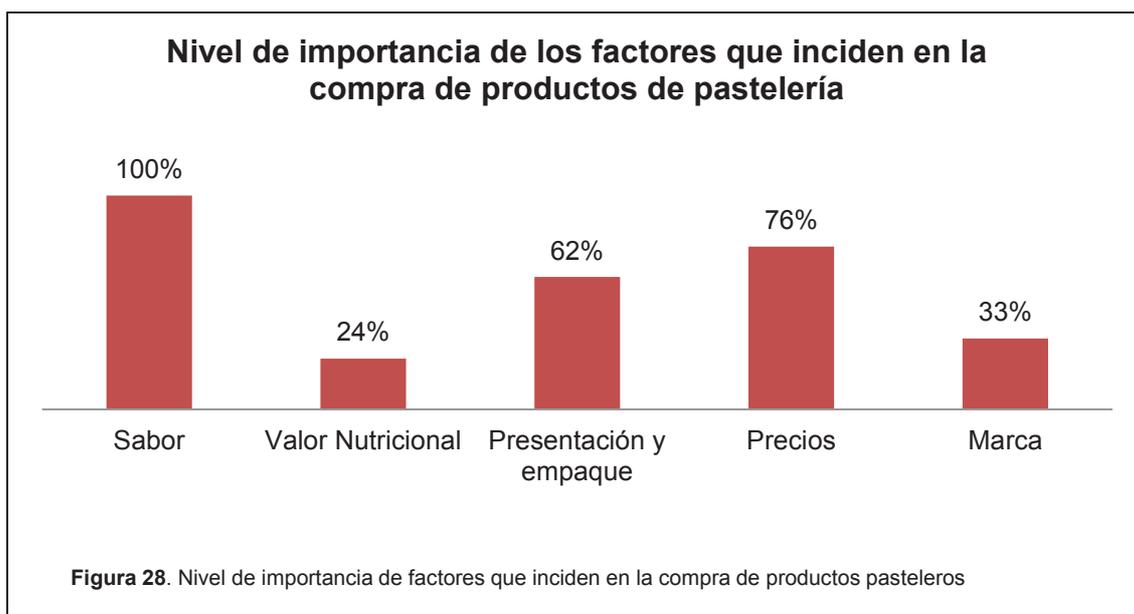
### PREGUNTA 3



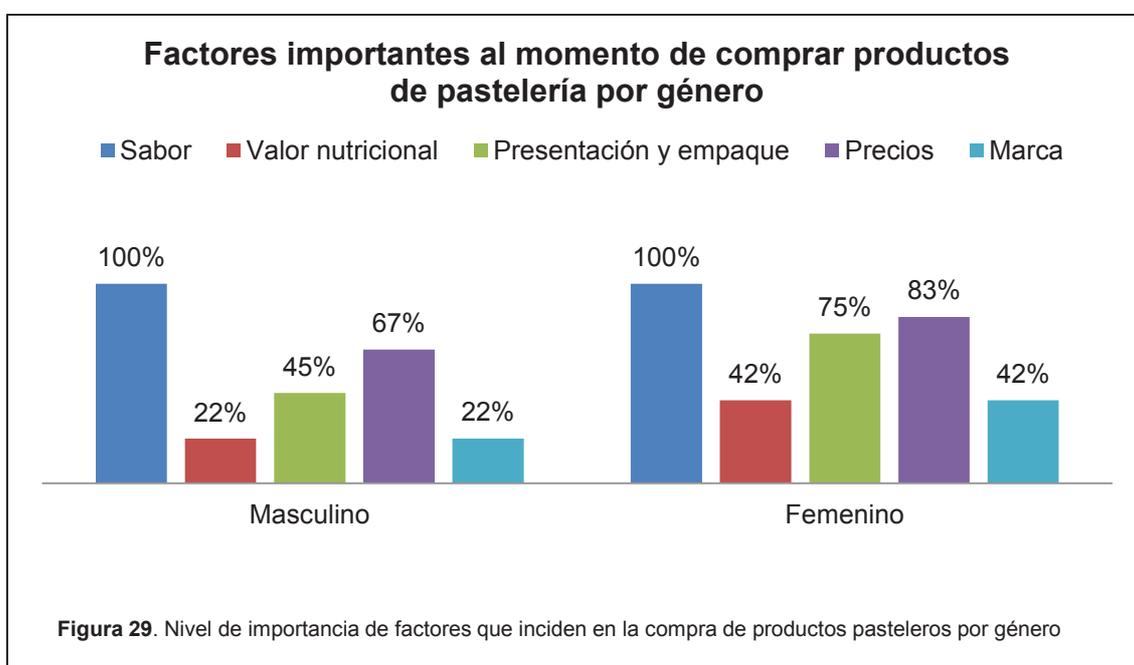
El consumo de productos de pastelería se ha establecido en su gran mayoría que es una vez por semana, representada en el 53%, mientras que el 33% consumen una vez cada quince días, el 14% una vez por mes y 0% todos los días.

### PREGUNTA 4



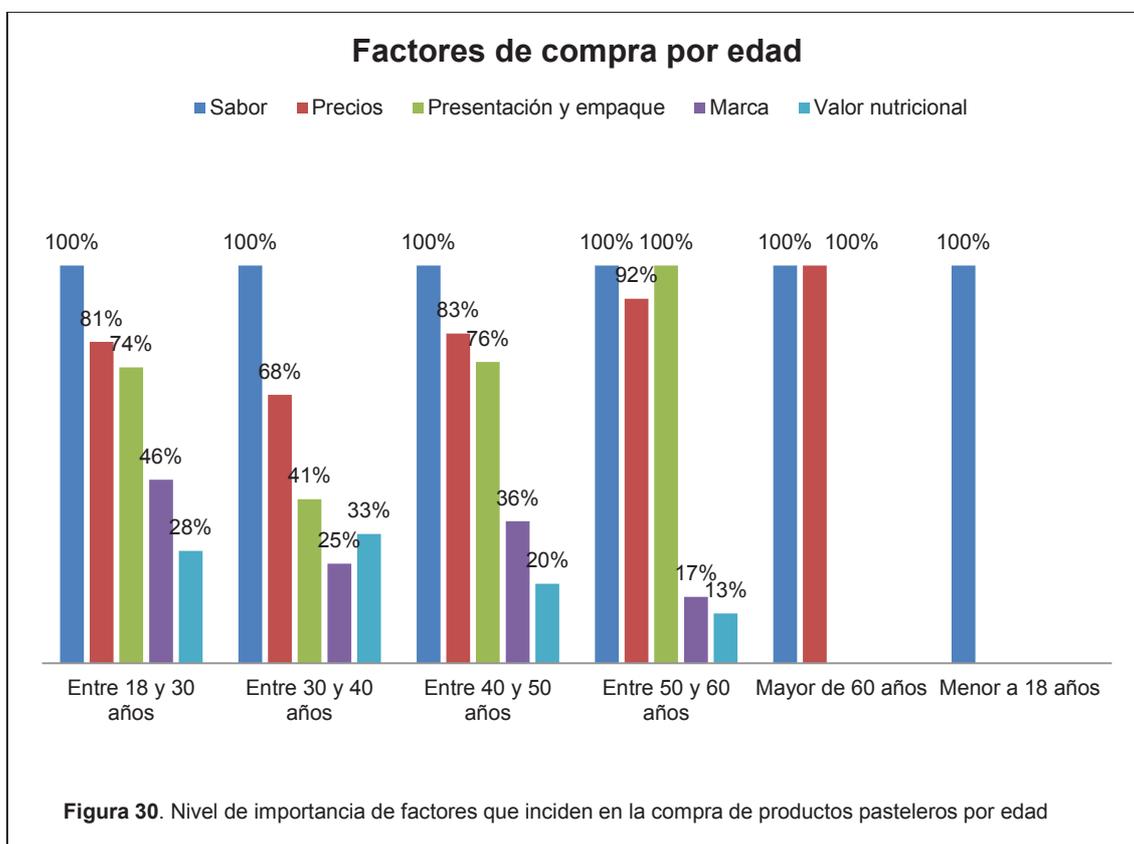


Se puede apreciar que los factores de mayor relevancia que los consumidores de productos pasteleros dan a este tipo de bienes antes de demandarlos es su sabor, precio, presentación y empaque. También se observa que los factores menos relevantes tomados en cuenta antes de comprar dichos productos son valor nutritivo y marca.



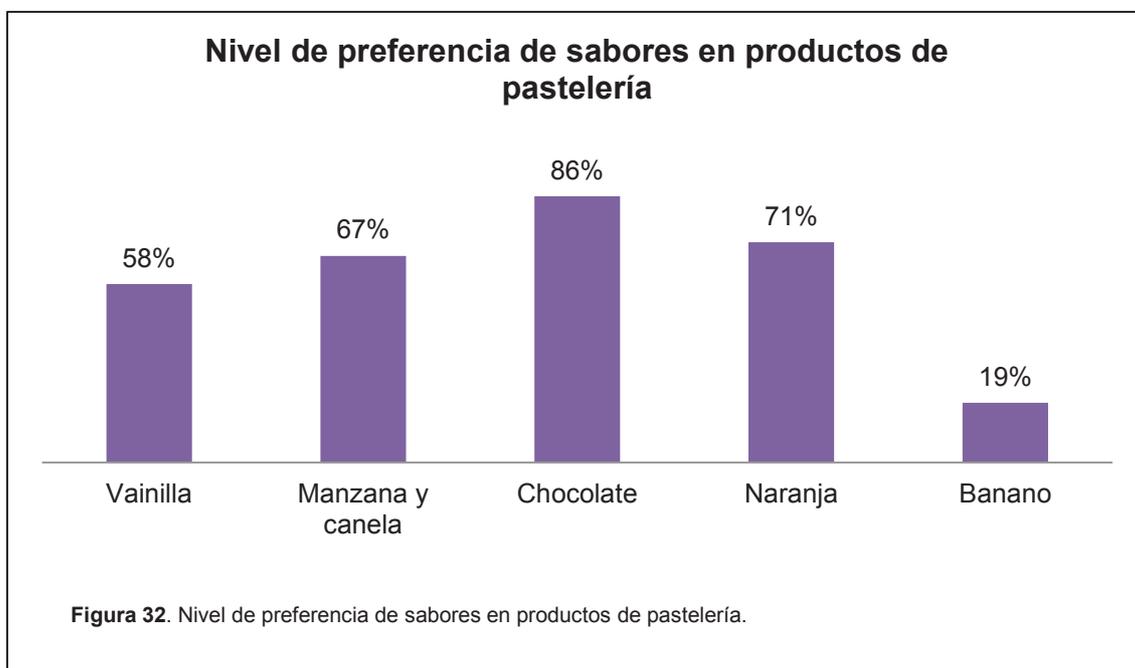
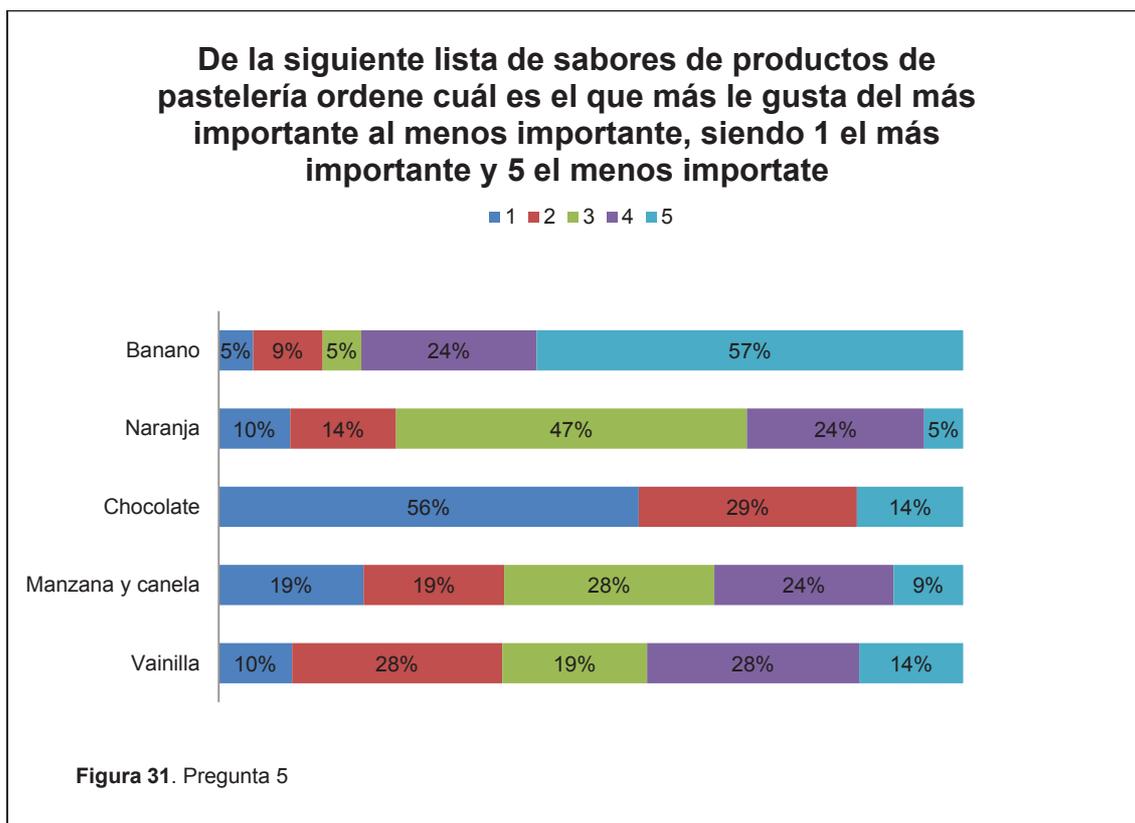
Al contrastar información en cuanto a los factores que inciden en la compra de productos de pastelería y género, se mantienen en niveles importantes los tres

elementos anteriormente descritos, esto es: sabor, precio, presentación y empaque; sin embargo, toma más fuerza en el género femenino la presentación, empaque, marca y valor nutricional, por lo que debe ser considerado todos estos factores al momento de diseñar el producto.



Al conocer que el mercado potencial se concentra fundamentalmente entre hombres y mujeres menores de 18 y entre 50 y 60 años de edad; para estos segmentos, se visualiza que para las personas menores a 18 años el factor importante al momento de comprar productos de pastelería es únicamente el sabor, mientras que para las personas comprendidas entre 50 y 60 años, el sabor, la presentación y el precio son elementos principales al momento de decidir sobre la compra de dichos productos.

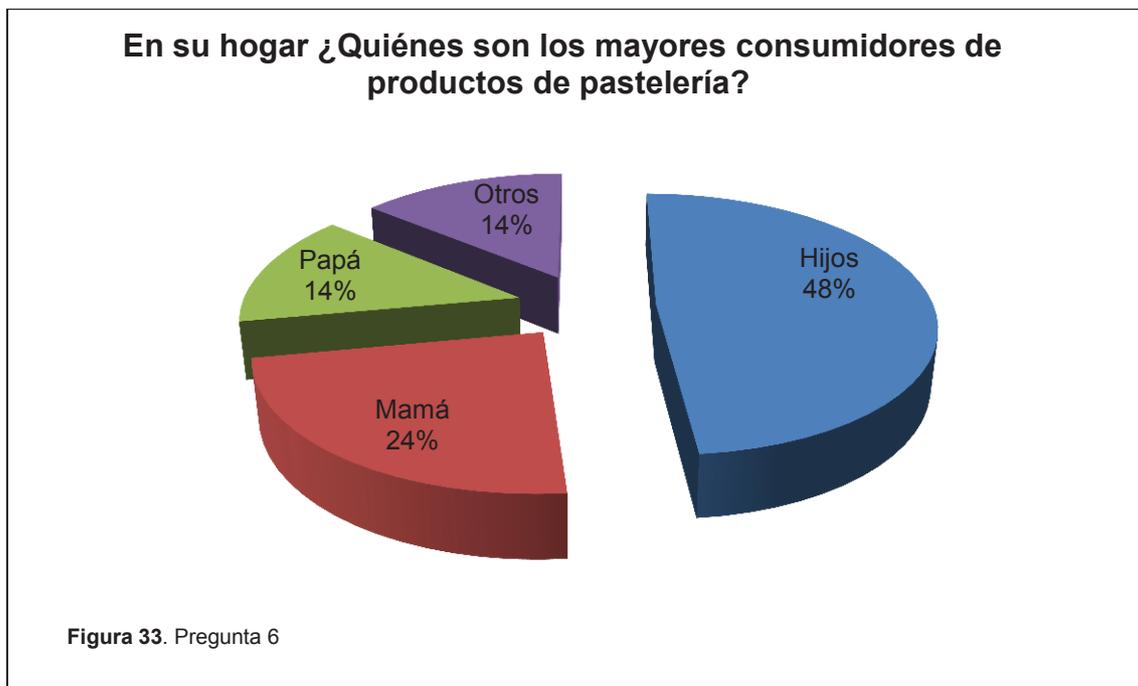
## PREGUNTA 5



Cabe resaltar que los sabores más demandados son el chocolate, naranja y manzana con canela, respecto a ello cabe mencionar que el 86% de la

población encuestada ha manifestado que el chocolate es el sabor que más les agrada, el 71% de naranja, el 67% de manzana y canela, el 58% de banano, y apenas el 19% prefiere el sabor a banano.

## PREGUNTA 6



Los mayores consumidores de productos de pastelería dentro del hogar son los hijos y las madres, por lo que la decisión de compra está más en esos segmentos.

**PREGUNTA 7:**

¿De la siguiente lista de harinas, por favor seleccione la de su mayor consumo?

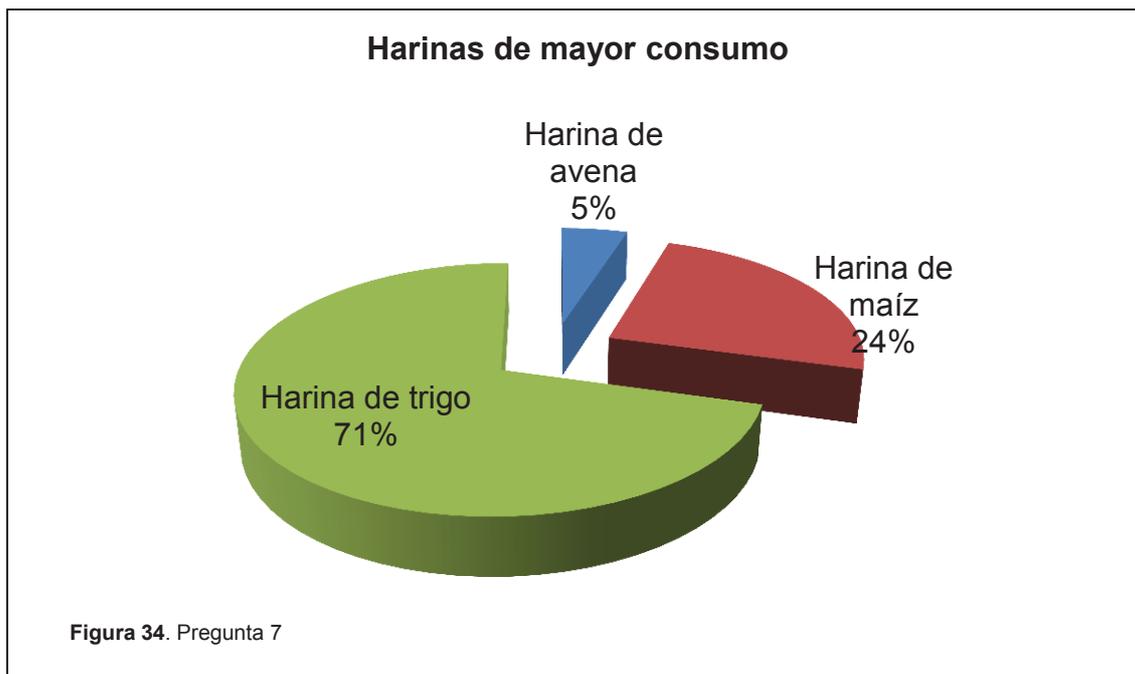
**Tabla 19:** Tipos de harina de mayor consumo

<b>Tipos de harinas de mayor consumo</b>		
<b>Tipos de harinas</b>	<b>Nº de consumidores</b>	<b>%</b>
Harina de maíz	91	24%
Harina de trigo	268	71%
Harina de achira	0	0%
Harina de avena	23	5%
Otras. Cuál	0	0%
Total de entrevistados	382	

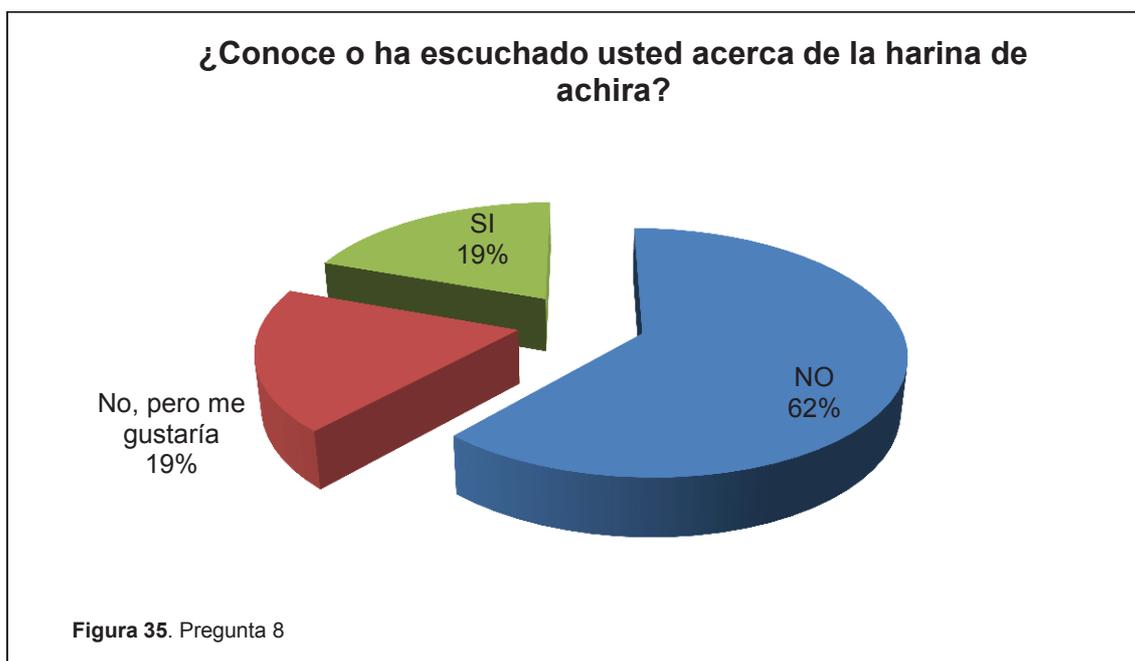
En el mercado existe un limitado consumo de harinas no tradicionales como la de avena y la de achira, por lo que es importante reforzar campañas de información sobre los beneficios que representan el uso de harina de achira.

El resultado de las encuestas aplicadas afirma que solo un 5% de la muestra consume harina de avena; en cambio el consumo de harina de achira en la muestra poblacional encuestada es nulo.

En el siguiente gráfico se puede apreciar que la harina de mayor consumo por parte de la población entrevistada es la de trigo.



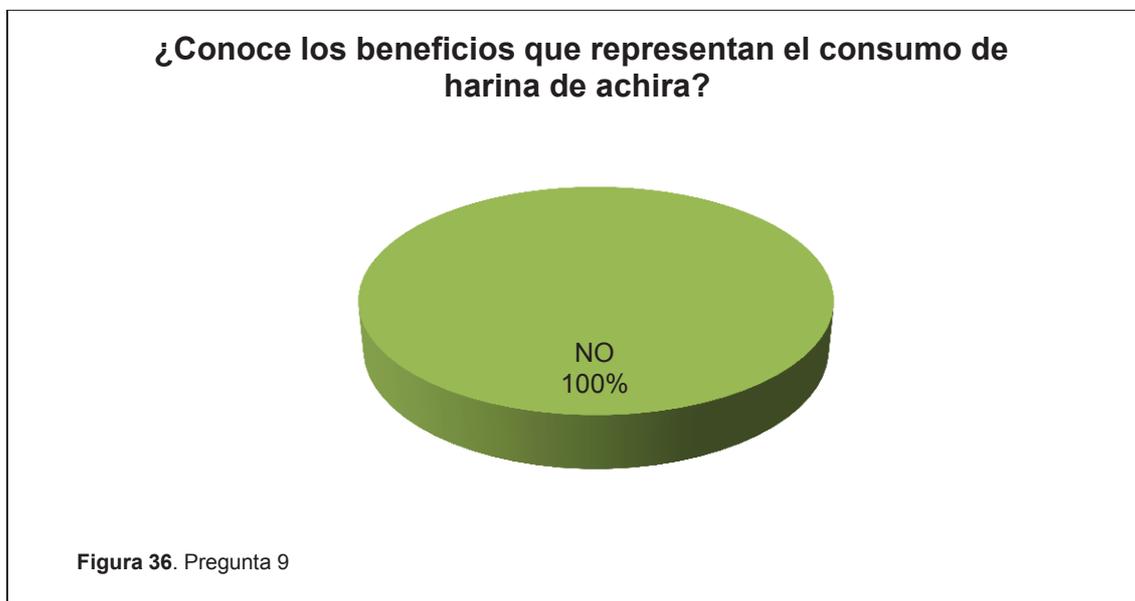
## PREGUNTA 8



Los resultados obtenidos indican que en la muestra poblacional encuestada el 62% no tienen conocimiento sobre la existencia de la harina de achira, mientras que el 19% si conoce acerca de la misma, y un índice del 19% desconoce del producto, pero muestran interés por obtener información acerca de esta. El alto índice de desinformación dentro de la población acerca de los

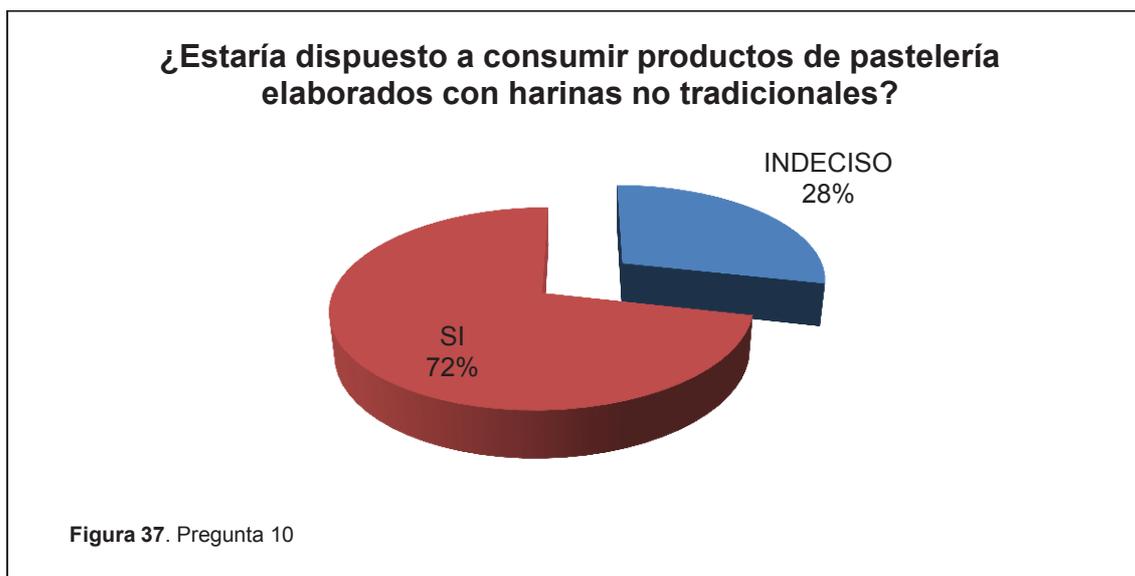
beneficios que ofrece la harina de achira, representa un reto para la empresa en el posicionamiento del producto dentro del mercado riobambeño.

### PREGUNTA 9



El total de personas que fueron encuestadas (100%) no conocen acerca de los beneficios que presenta el consumo de harina de achira.

### PREGUNTA 10

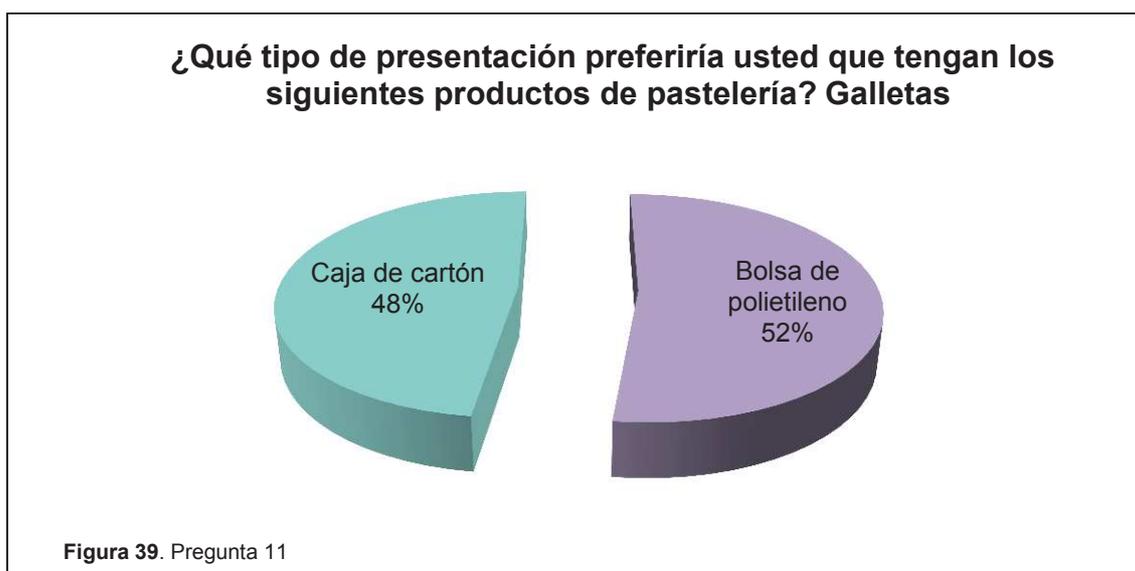


Se concluye que la mayoría de personas estarían dispuestas a consumir productos de pastelería elaborados a base de harinas no tradicionales.

### PREGUNTA 11



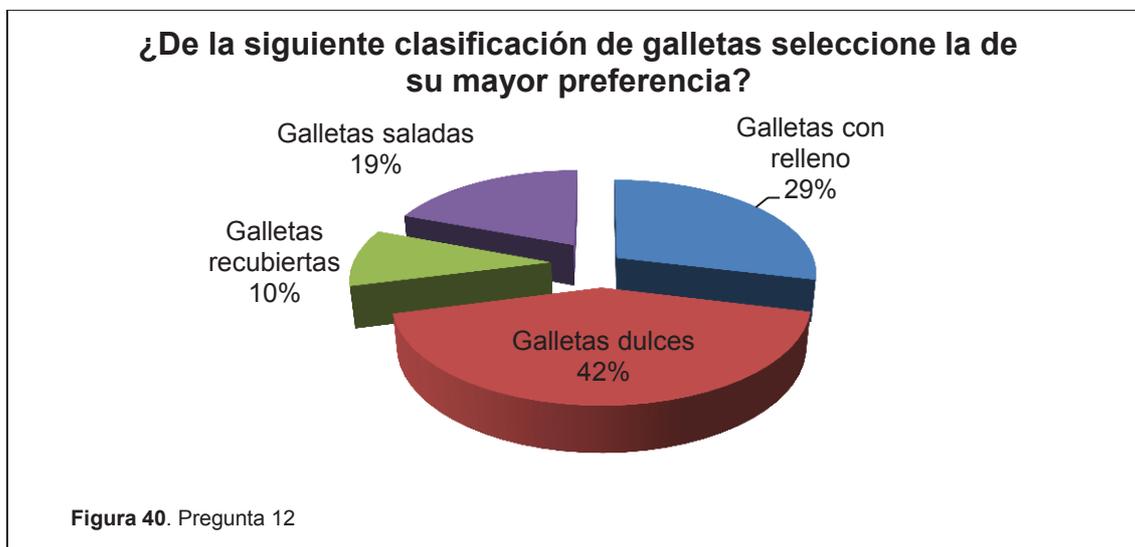
Con respecto a la presentación del producto (cupcakes) se puede concluir que el 76% de los encuestados, les agradaría que el producto esté envasado en cajas de cartón.



La mayoría de personas que están dispuestas a consumir productos pasteleros elaborados a base de harinas no tradicionales, como es el caso de la harina de

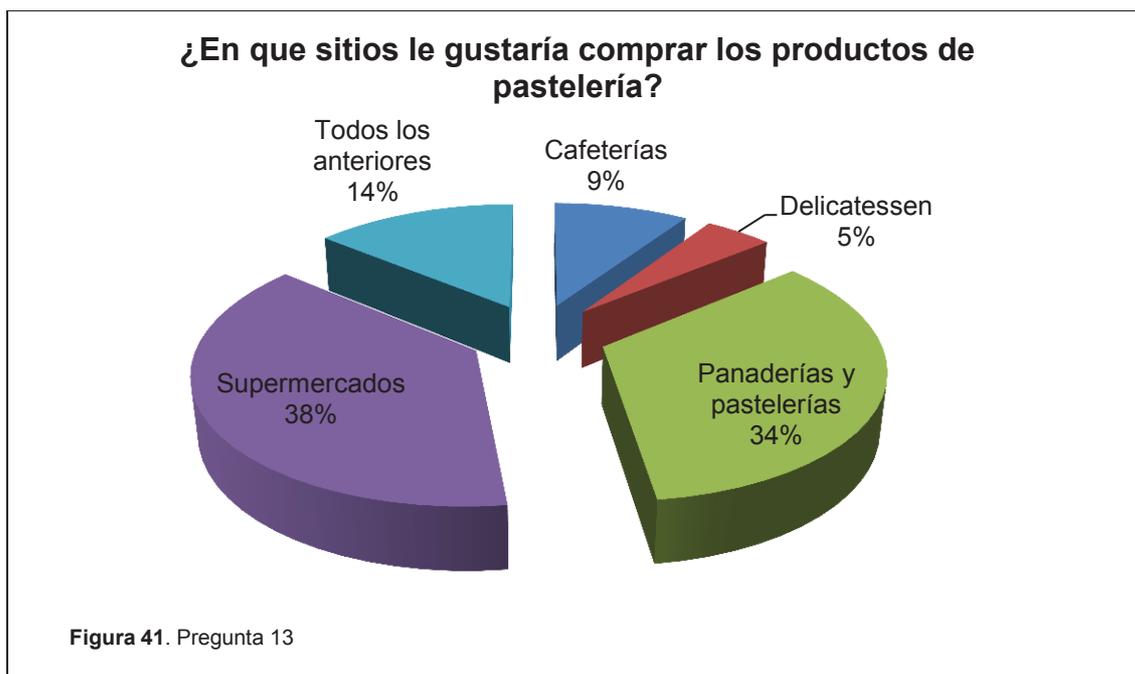
achira, prefieren que el producto en cuestión (galletas) sea empacado en bolsas de polietileno.

### PREGUNTA 12



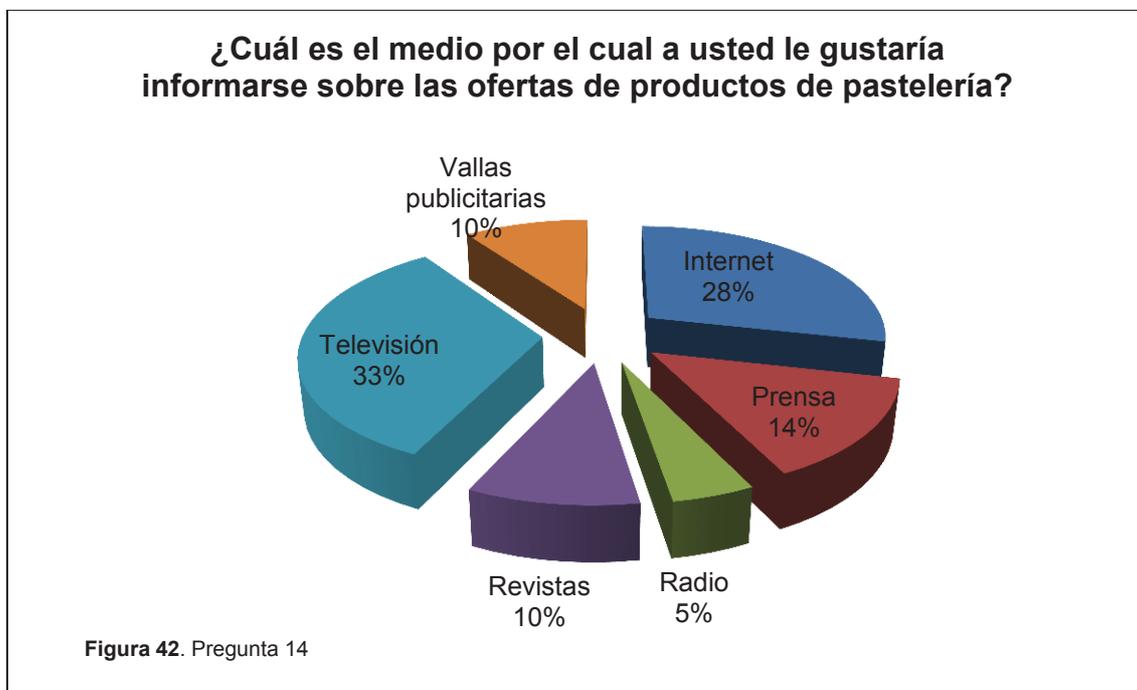
Del total de las personas encuestadas, la gran parte de ellas, que son el 42% tienen preferencia en cuanto a gusto por las galletas de connotación dulce.

### PREGUNTA 13



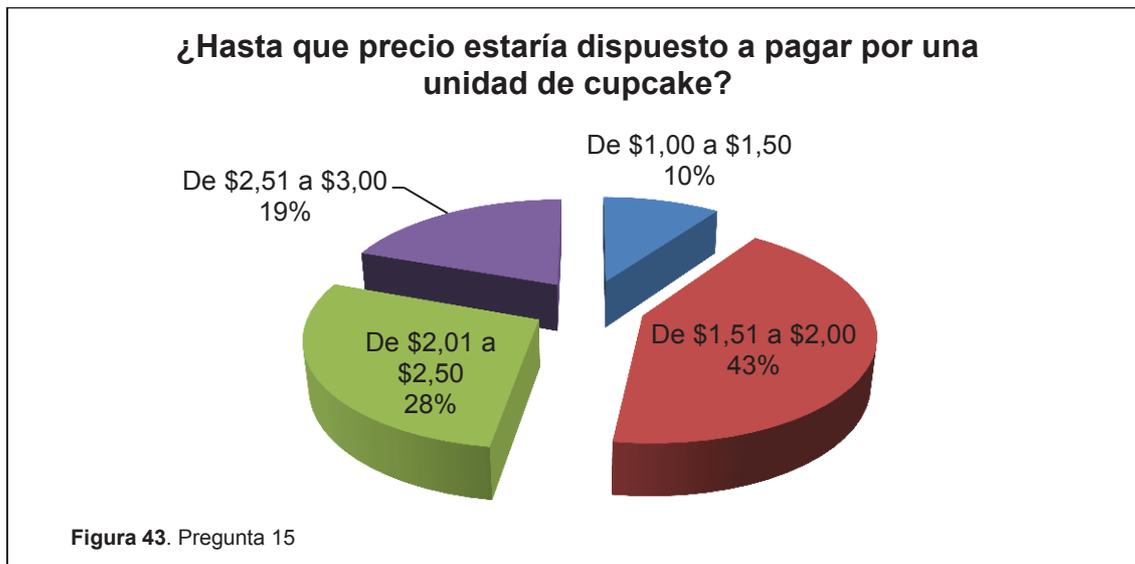
El lugar de mayor preferencia para comprar productos de pastelería, son los supermercados, seguidos por panaderías y pastelerías.

#### PREGUNTA 14



El medio por el cual las personas desearían informarse sobre las ofertas de productos de pastelería es la televisión (33%), seguido por el internet (28%).

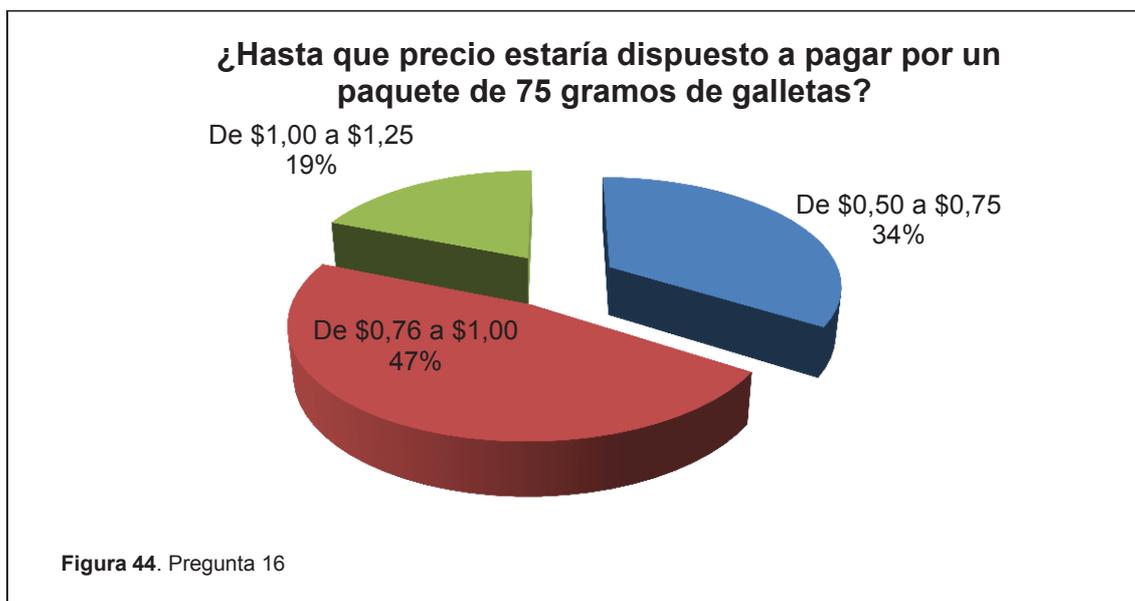
### PREGUNTA 15



Con respecto al precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar cabe señalar, que el 43% pagarían entre \$1,51 a \$2,00 dólares por un paquete que contiene una unidad de cupcake.

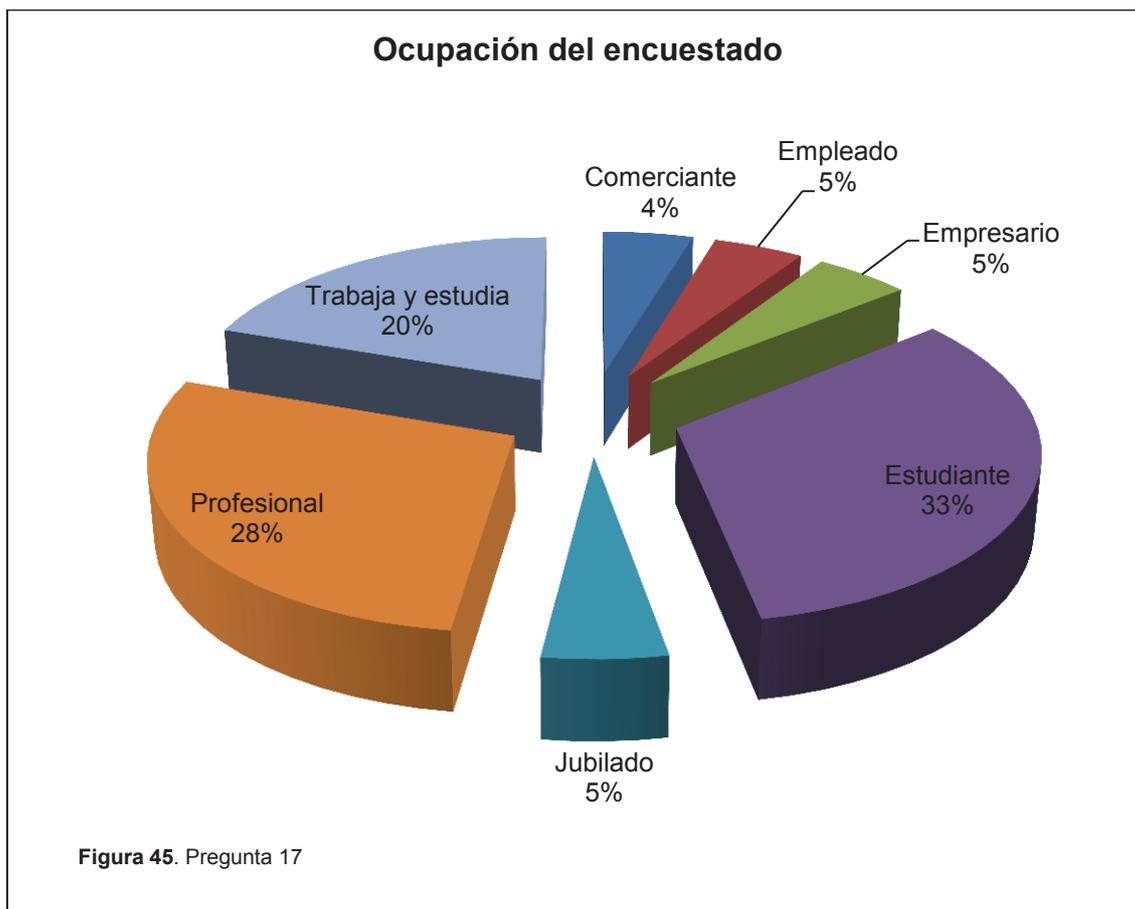
Lo anterior permite tener una visión y referencia en cuanto a márgenes de precios.

### PREGUNTA 16



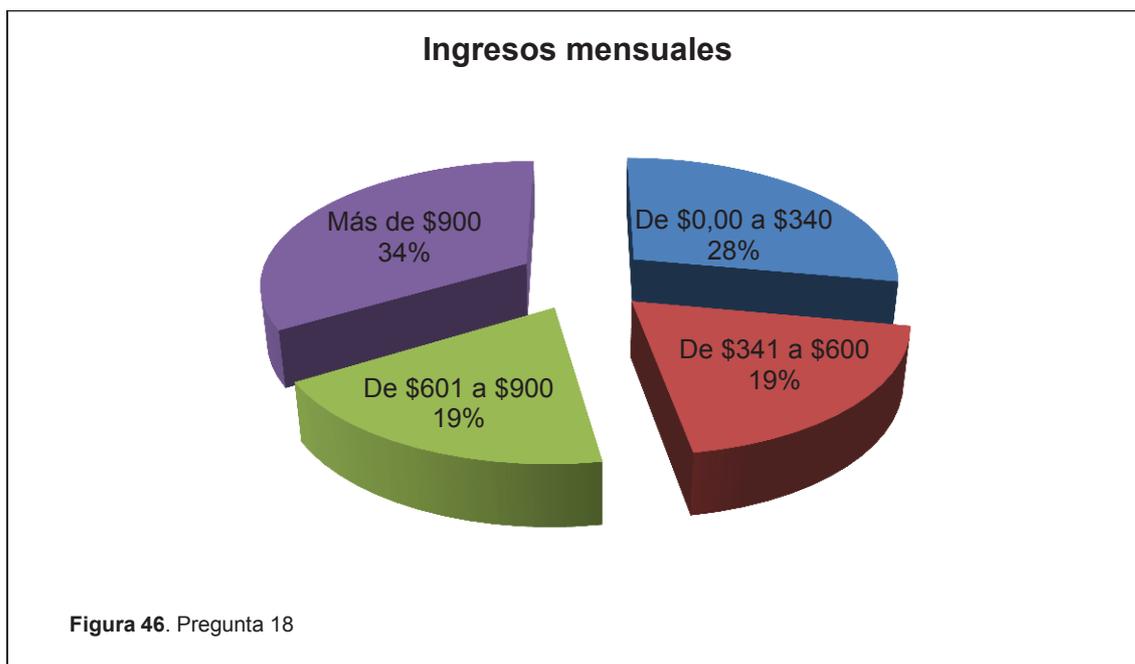
Del total de personas que si estarían dispuestas a consumir productos pasteleros elaborados con harinas no tradicionales (harina de achira), el 47% de ellas concuerdan que el precio para una presentación de 75 gramos de galletas debe ser no más de \$1,00 dólar.

### PREGUNTA 17

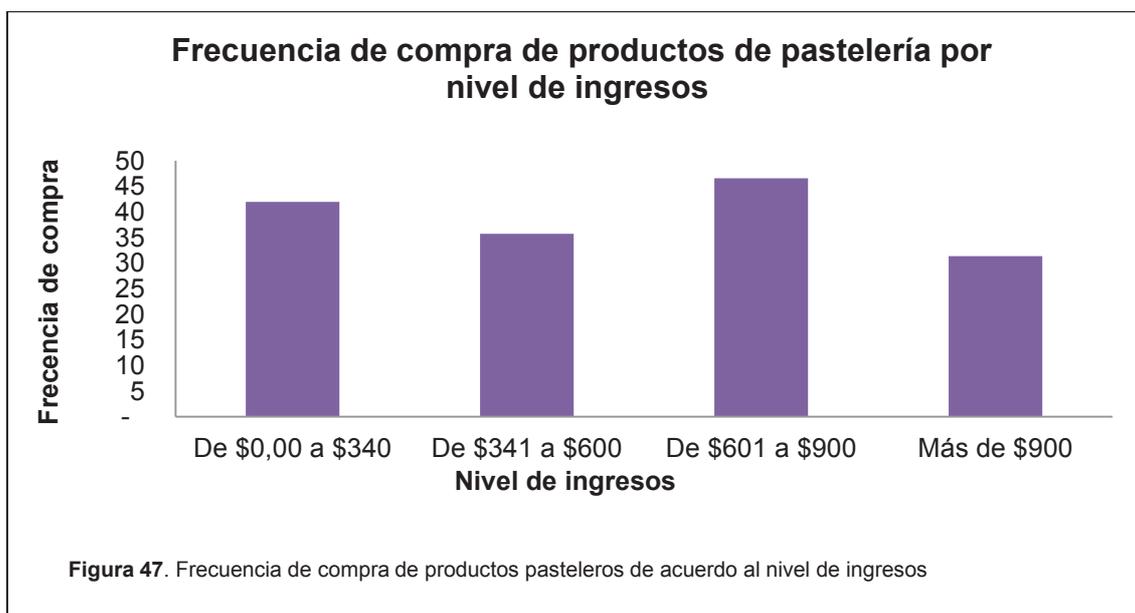


Como resultado se ve que la mayoría (81%) de los encuestados corresponden a estudiantes, profesionales y personas que trabajan y estudia.

## PREGUNTA 18



En cuanto a los ingresos mensuales de los encuestados, se observó que el 34% representa a un grupo de personas que obtienen ingresos de más de \$900 dólares, siendo este el porcentaje más predominante de la encuesta, seguido del 28% que constituye a ingresos de \$601 a \$900, y en igual proporción (19%) a ingresos que van desde \$341 a \$900.



Al comparar información de la frecuencia de consumo de productos de pastelería con los ingresos percibidos de las personas entrevistadas, se tiene como resultado que aquellas que poseen ingresos de \$601 a \$900 dólares, consumen mayormente productos pasteleros al igual que las personas con ingresos menores a \$340 dólares.

**Tabla 20:** Factores de compra por nivel de ingresos

<b>Factores de compra por nivel de ingresos</b>					
<b>Nivel de ingresos</b>	<b>Sabor</b>	<b>Valor Nutricional</b>	<b>Presentación y empaque</b>	<b>Precios</b>	<b>Marca</b>
De \$0,00 a \$340	100%	17%	50%	83%	50%
De \$341 a \$600	100%	24%	49%	75%	49%
De \$601 a \$900	100%	25%	75%	51%	25%
Más de \$900	100%	29%	72%	85%	15%
Total	100%	24%	62%	76%	33%

Del mismo modo, al intercambiar información de los factores que inciden en la compra de productos de pastelería y el nivel de ingresos económicos de los encuestados, dio como resultado que aquellas personas que reciben menos de \$340 dólares, al momento de adquirir productos pasteleros, consideran importante el sabor y precio que dicho bien ostente; de modo similar las personas que reciben ingresos de entre \$601 y \$900 dólares prefieren el sabor, presentación y empaque.

### **Conclusiones de las encuestas**

- Se da una oportunidad de negocio al ofrecer cupcakes y galletas elaborados a base de harina de achira, pues la mayoría de personas entrevistadas están dispuestas a consumir productos de pastelería fabricados con harinas no tradicionales como lo es la de achira.

- La mayoría de población del mercado objetivo esta compuesto por hombres y mujeres que abarcan una edad menor a 18 y de entre 50 y 60 años de edad.
- Las personas que comprenden una edad menor a 18 años, habitualmente representan a los hijos dentro del hogar, mientras que aquellas que se encuentran en un rango de edad de entre 50 y 60 años normalmente representan a las madres de familia, por lo que se deberá enfocar los esfuerzos de marketing a estos segmentos sin dejar de lado los otros en cuanto a edad y género.
- Factores como el sabor, precio, presentación y empaque, son elementos primordiales al momento de decidir sobre la compra de productos pasteleros.
- Las personas de género femenino dan mayor importancia a factores de compra como: marca, valor nutricional, presentación y empaque, mientras que para los hombres los elementos principales en el momento de comprar productos pasteleros son: sabor, precios, presentación y empaque.
- Como resultado de la investigación de mercados realizada, se considera que las personas que reciben ingresos económicos menores a \$340,00 y de \$601 a \$900 dólares son las que mayormente consumen productos de pastelería.
- Por medio de las encuestas realizadas se concluye que la periodicidad de consumo de productos de pastelería es de una vez por semana.
- El producto (cupcakes) tendrá una presentación en caja de cartón puesto que los entrevistados prefieren este tipo de empaque por las características de función y diseño; mientras que para el segundo producto (galletas), los encuestados prefieren que la presentación sea en bolsa de polietileno.
- Se utilizará como medio de publicidad la televisión e internet debido a que la población encuestada prefiere estos medios para enterarse sobre las ofertas de productos de pastelería.
- Se considera que los canales de distribución apropiados para la venta de los productos son supermercados, cafeterías y pastelerías.

- El precio del producto (cupcakes) deberá encontrarse de ser posible entre USD 1,51 y USD 2,00. Por otro lado, el precio de las galletas deberá estar en un rango de USD 0,76 y USD 1,00.

### **3.9 Mercado Relevante y Cliente Potencial**

#### **3.9.1 Mercado Objetivo**

Conforme a la información estadística publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, según datos del último censo nacional la población total del cantón Riobamba es de 156.723 habitantes.

El mercado objetivo estará comprendido por:

- Cantón Riobamba.
- Hombres y mujeres de clase media, media – alta y alta con una edad menor a 18 años y de entre 50 y 60 años de edad.
- Personas que estarían dispuestas a consumir productos pasteleros elaborados con harinas no tradicionales (harina de achira).

#### **3.9.2 Segmentación de Mercado**

Es importante conocer el mercado al que se direcciona el producto, determinar el perfil de los potenciales consumidores a los cuales se va a ofertar el mismo y definir correctamente el desarrollo del producto y las estrategias de marketing.

##### **3.9.2.1 Segmentación Geográfica**

El segmento geográfico seleccionado es Ecuador, Chimborazo, Área urbana del cantón Riobamba con una población de 156.723 habitantes.

##### **3.9.2.2 Segmentación Demográfica**

La segmentación demográfica se centrará en personas de género masculino y femenino de 15 a 64 años de edad de clase media, media – alta y alta, de nacionalidad ecuatoriana, ocupación, educación, religión y raza indistinta.

### 3.9.2.3 Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica se concentrará en personas con un nivel socioeconómico medio, medio – alto y alto, que están dispuestas a consumir productos de pastelería elaborados con harinas no tradicionales (harina de achira).

**Tabla 21:** Segmentación de mercado.

<b>Segmentación de mercados</b>	
<b><i>Segmentación Geográfica</i></b>	
<b>Habitantes en el Ecuador</b>	15´774,749 millones de habitantes
<b>Provincia de Chimborazo</b>	458,581 habitantes
<b>Área Urbana del cantón Riobamba</b>	156,723 habitantes
<b><i>Segmentación Demográfica</i></b>	
<b>Edad</b>	Personas menores a 18 años hasta 60 años del área urbana de Riobamba.
<b>Ocupación</b>	Estudiantes, niños, profesionales, técnicos, amas de casa, desempleados, oficinistas.
<b>Género</b>	Indiferente: masculino o femenino
<b>Raza</b>	Indiferente
<b>Religión</b>	Indiferente
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriana
<b><i>Segmentación Psicográfica</i></b>	
<b>Estrato social</b>	Personas de clase media, media - alta y alta del cantón Riobamba.

### 3.10 Tamaño de mercado

#### Demanda potencial

La demanda potencial de productos de pastelería elaborados a base de harina de achira se fundamentará según lo expuesto a continuación:

- La población del cantón Riobamba de clase media, media – alta y alta esta conformada por el 54,20%.
- Las personas menores a 18 y hasta 60 años de edad están constituidos por el 90,14%. **Ver Anexo 5.**

**Tabla 22:** Demanda Potencial

<b>DEMANDA POTENCIAL</b>	
Población Riobamba 2010	156.723
Porcentaje clase media, media - alta y alta	54,20%
Porcentaje de personas menores a 18 y hasta 60 años de edad del área urbana de Riobamba	90,14%
<b>TOTAL POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>76.568</b>
Porcentaje de personas que consumen productos de pastelería	100%
Total de personas que consumen productos de pastelería	76.568
Porcentaje de Personas que consumen cupcakes y galletas (promedio del total de porcentaje de personas que consumen cupcakes (33%) y galletas (28%))	31%
<b>Total de personas que consumen cupcakes y galletas</b>	<b>23.353</b>

**Tomado de:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2013)

Conforme a lo expuesto se identificó que la población objetivo de los productos es de 23.353 personas de clase media, media – alta y alta, que se encuentran

en una edad menor a 18 y hasta 60 años y que optan por consumir productos pasteleros elaborados con harinas no tradicionales como lo es la harina de achira.

### **3.11 La competencia y sus ventajas**

En el Ecuador existen varias empresas que elaboran productos de pastelería, según el estudio de mercado analizado, se pudo reconocer que existen varias marcas de productos de pastelería reconocidas en el mercado local. Sin embargo, las principales empresas que elaboran dichos productos similares a los que “El Molino Cía. Ltda.” pretende lanzar al mercado son: Nestlé, INALECSA (Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A.), Arcor, Superior, Quaker, Maxipan S.A., Schullo y Mi Panadería.

#### **Competencia referente a cupcakes**

##### **INALECSA (Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A.)**

Es una empresa que se ha apuntalado como una de las entidades corporativas más importantes del Ecuador. Inició sus actividades en el año de 1972, manteniendo un crecimiento sostenido e innovación constante. Sus productos son comercializados en tiendas de gran superficie como Supermaxi, Santamaría, Mi Comisariato, Akí, Gran Akí, y en la mayoría de micro mercados y tiendas de abarrotes.

Actualmente, posee varias líneas de productos como: Pastelería, Snacks y Tortillas.

Según el estudio de mercado analizado se observó que los productos que ofrece dentro de la línea de pastelería son:

- Tigretón
- Inacake
- Chococake
- Cake en rebanadas

- Relleno
- Bony
- Muffins
- Negritos
- Bizcotelas
- Alfajores rellenos de distintos sabores

### **MAXIPAN S.A.**

Es una empresa que se encarga de la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería desde 1980.

Maxipan posee varias líneas de producción, dentro del área de pastelería posee varias opciones como pastelería tradicional, pastelería especial y pastelería individual, dentro de pastelería individual los productos que Maxipan oferta son:

- Carlota de piña
- Mil hojas
- Pasta Bola de Chocolate
- Brownie de Chocolate
- Pasta Virtua de Chocolate
- Pudín

Maxipan oferta sus productos en las tiendas de gran superficie como Supermaxi, Megamaxi, Gran Akí, Akí, y Super Akí.

### **Mi Panadería**

Mi Panadería pertenece al grupo de empresas de Corporación El Rosado S.A., y ha estado presente en el mercado local desde hace veinte años.

Actualmente, posee cinco líneas de productos:

- Panes Empacados
- Panes Ultra congelados
- Pastelería
- Bar

Dentro de la línea de pastelería, Mi Panadería, elabora una amplia gama de productos como:

- Torta Frutimora
- Torta de Manjar
- Torta Selva Negra
- Torta Marmoteada
- Torta de Naranja
- Cake Chiffon
- Cupcakes de vainilla
- Cupcakes de chocolate
- Dulce de Tres leches

Respecto a las tortas, se elaboran en dos presentaciones: enteras y en porción, y son exhibidas en vitrinas de frío.

El canal de distribución de los productos anteriormente mencionados es la cadena de supermercados Mi Comisariato e Hipermarkets a nivel nacional.

### **3.12 Participación de mercados y ventas de la industria**

#### **Competencia de cupcakes**

Según la investigación realizada referente a los cupcakes, se identificó que existen varias marcas competidoras que están posicionados en el mercado local.

En la actualidad, existe un sinnúmero de productos con características similares al que “El Molino Cía. Ltda.” pretende lanzar (cupcakes).

En la siguiente tabla se observa las marcas competidoras en referencia a los cupcakes:

**Tabla 23:** Marcas Competidoras referente a los cupcakes

<b>Marcas Competidoras - Cupcakes</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Marcas Comerciales</b>	<b>Presentación (gramos)</b>	<b>Precio (Presentación individual)</b>
Maxipan	Cupcakes de chocolate	130	\$2,81
Mi Panadería	Cake Chiffon	90	\$1,90
	Cupcakes de vainilla	120	\$2,40
	Cupcakes de chocolate	120	\$2,40
INALECSA	Muffins	125	\$0,91
	Cake en Rebanadas	80	\$0,50
	Magdalenas	90	\$1,50

En la tabla anterior se puede visualizar que en general los precios de los productos sustitutos a los cupcakes van desde USD 0,50 hasta USD 2,81.

### **Competencia de galletas**

“En el mercado local se ofertan galletas dulces o de sal, con relleno de diferentes sabores, nacionales o importadas, entre otras, a fin de satisfacer las nuevas tendencias de consumo” (DIARIO HOY, 2009).

Las galletas de mayor preferencia en el mercado nacional son las dulces y con valores agregados (incluyen las de tipo natural), pero también las tradicionales, lo cual motiva a los productores a realizar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos que sirvan como suplemento alimenticio y

sobre todo ayuden a mantener una imagen corporal saludable (EL UNIVERSO, 2013).

Fabricantes como Nestlé, Alincorp, Kraft Foods - Nabisco, Noel, Arcor, Schullo, y Superior, están en el negocio con más de una veintena de marcas referente a galletas.

Los productos como Belvita, Nesfit, Siluet, Fitness, Lorena, Quaker, Dietitas, se delinearán como competencia del nuevo producto (galletas), los cuales se enmarcan dentro de la clase de productos llamados sanos y/o naturales, por lo que resulta importante que el nuevo producto provea de mayor valor al consumidor, con características únicas y diferenciadas con el objetivo de alcanzar posicionamiento en el mediano plazo.

En la siguiente tabla se puede observar las marcas competidoras de las galletas de achira:

**Tabla 24:** Marcas Competidoras referente a galletas

<b>Marcas Competidoras - Galletas</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Marcas Comerciales</b>	<b>Presentación (gramos)</b>	<b>Precio (Presentación individual)</b>
Nestlé	Galletas Fitness	234	\$2,02
Kraft Foods – Nabisco	Galletas Belvita Integral	252	\$2,24
Superior	Galletas Siluet	252	\$1,62
Delinatura	Galletas de granola con chocolate	150	\$1,75
Schullo	Galletas Lorena	220	\$2,52
Alimentos Cade	Galletas con avena	300	\$2,15

Quaker	Galletas Quaker	180	\$2,25
Gullón	Galletas diet - fibra	75	\$1,43
Donato Bocatto	Galletas Dietitas	220	\$2,05

Se puede decir que el precio de las galletas van desde USD 1,43 hasta USD 2,52. **Ver tabla 24.**

### **Ventajas**

Las ventajas de la competencia, son elevadas, en cuanto a capacidad y posicionamiento, sin embargo el nuevo producto, resalta por su alto contenido proteínico, propiedades antioxidantes y anti cancerígenas, lo cual lo diferencia del resto de productos que únicamente ayudan a reducir el peso de los consumidores.

El éxito de las empresas líderes del mercado se basa en los siguientes lineamientos:

- Mantienen una adecuada mezcla del producto, tanto en amplitud como en profundidad.
- Desarrollan nuevos productos con menos cantidad de calorías y grasas.
- Diversifican sus canales de distribución.
- Segmentan adecuadamente a los mercados a donde se dirigen sus productos.

### **3.13 Evaluación del mercado durante la implementación**

Una vez realizado el lanzamiento de los productos habrá que realizar una evaluación de los resultados conseguidos para de esta forma demostrar si la investigación de mercado realizada fue de beneficio, así mismo, se deberá probar si arrojó resultados veraces.

## Oportunidad de Negocio

La oportunidad del negocio radica en la estabilidad económica percibida en el país, que muestra un mejor aprovechamiento y asignación de los recursos económicos destinados mayoritariamente a favorecer a los grupos más vulnerables y a dinamizar la economía, que se refleja en un crecimiento económico del 4,30% durante el periodo 2009 – 2013.

También se observa que la industria de alimentos en los últimos años ha presentado niveles de crecimiento importantes, es así que según datos del Banco Central del Ecuador, durante el periodo 2009 – 2013, la industria presentó un crecimiento promedio anual del 5,69%, gracias a una mayor diversificación de productos alimenticios. También resalta la participación del sector de alimentos frente al total de industria manufacturera, la misma que para el año 2013 fue de 51,60% lo que le cataloga como el principal subsector dentro de la industria en mención.

La oportunidad del negocio también se basa en los resultados obtenidos con la investigación de mercados, de lo cual se puede señalar que el 100% de la población muestra una tendencia al consumo de productos de pastelería, de ellos el 33% tiene preferencia por consumir cupcakes y el 28% por galletas. Resalta además la aceptación al consumo de productos pasteleros elaborados con harinas no tradicionales (harina de achira) del 72% de la población.

Por lo mencionado anteriormente, se ha determinado que existen condiciones favorables para la ejecución del proyecto, gracias a los beneficios que presentan los productos y a las nuevas tendencias de alimentación de gran parte de la población quienes están demandando productos nuevos, innovadores y saludables.

En la actualidad, no existe una marca líder de productos de pastelería realizados a base de achira, sin embargo, existen varios productos sustitutos ofrecidos por grandes empresas nacionales e internacionales de alimentos,

que aprovechando su capacidad ofertan al mercado productos novedosos con menores cantidades de calorías y grasas.

## **4. Capítulo IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Introducción**

En el presente capítulo se pretende determinar los adecuados canales de distribución y las características favorables del producto en cuanto a su nivel de precios, asimismo, definir las estrategias de marketing que ayuden a obtener la aceptación del producto por parte de los potenciales consumidores, puesto que es necesario elaborar tácticas de venta, políticas de servicio dirigido hacia el cliente, promoción y publicidad, las mismas que son de gran importancia.

### **4.2 Estrategia general de marketing**

La declaración de la estrategia de marketing está formada por tres partes. “La primera parte describe al mercado meta, al posicionamiento planeado para el producto, y los objetivos de venta, participación de mercado y utilidades para los primeros años” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 245).

El Molino Cía. Ltda., es una empresa que se dedicará a la producción de harina de achira para la posterior fabricación y comercialización de productos de pastelería, que en este caso son los cupcakes y galletas.

La ventaja competitiva del negocio consiste en ofrecer productos novedosos y únicos, basados en las propiedades de su materia prima principal que es la achira, donde resalta su alto valor proteínico, así como sus propiedades antioxidantes, lo cual difiere de ciertos productos sustitutos con menos cantidad de calorías y grasas, que si bien aportan a mantener una adecuada apariencia física, no tienen propiedades preventivas de enfermedades y condiciones médicas del cuerpo humano.

Mediante la investigación de mercados realizada se identificó que el mercado objetivo son las personas de la ciudad de Riobamba de clase media, media – alta y alta, que se hallan en una edad menor a 18 y hasta 60 años, que optan

por consumir productos pasteleros elaborados con harinas no tradicionales como lo es la harina de achira.

El consumidor, de acuerdo al estudio de mercado, al momento de adquirir un producto de pastelería considera importante el sabor, que el valor de este sea asequible, que su presentación y empaque sea llamativo; sin embargo, como estrategia puntual de posicionamiento de estos productos se buscará posicionar el factor nutricional, el cual no es percibido por la población como relevante al momento de comprar productos de pastelería.

La estrategia general de marketing se basará en factores diferenciadores de calidad y fórmula que se enfocarán principalmente en conservar al máximo las características de aroma, sabor, textura, color y nutricionales de cada uno de los productos, haciéndolos únicos y los primeros en el mercado local.

### **4.3 Política de precios**

#### **4.3.1 Factores que influyen en la fijación de precios**

El precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 263).

Existen varios factores que determinan el precio de venta del producto, por lo que es necesario e importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- El costo de producción, es uno de los factores más relevantes porque es indispensable para medir los beneficios de la empresa, puesto que de mantenerse niveles elevados, el nivel de rentabilidad se vería comprometido, por lo que será necesario que la empresa realice análisis de punto de equilibrio a fin de definir su nivel de ventas mínimo, lo cual garantizaría su sostenimiento.

- La competencia, puede influir drásticamente en la determinación del precio de venta al público, por lo que resulta necesario vigilar las políticas impuestas por sus competidores, a fin de readecuar las acciones tomadas por el negocio que garanticen un nivel adecuado de ingresos y por ende su operación.
- El nivel de demanda es otro factor fundamental debido a que la empresa debe estar atenta ante los continuos cambios en cuanto a las tendencias de consumo de su segmento, con el fin de realizar modificaciones en las características del producto de tal forma que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.
- La investigación de mercados, anteriormente realizada, es otro elemento importante para poder establecer el precio de venta al público de los productos finales. Los resultados obtenidos de dicha investigación reflejan que las personas están dispuestos a pagar por una unidad de cupcakes entre USD 1,51 y USD 2,00, mientras que para una presentación de 75 gramos de galletas el precio debe ser no más de USD 1,00.

Una vez ajustado el margen de precios con los mayoristas o distribuidores, se definirá el precio de venta al público, con el propósito de no tener elevados precios respecto a los de la competencia y no afectar el margen de ganancia del intermediario.

#### **4.3.2 Estrategias de Fijación de Precios**

“Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto atraviesa por su ciclo de vida. La etapa de introducción suele ser la más difícil. Las compañías que sacan un producto nuevo enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez, y pueden elegir entre varias estrategias: Fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 257).

### Estrategias de fijación de precios basada en la competencia

Según Kotler y Armstrong, consiste en “fijar los precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos de producción, y ofertas de mercado” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 263).

Por lo expuesto con anterioridad, se ha determinado que la estrategia de precios a ser tomada, es la fijación de precios basada en la competencia, lo cual implica que la empresa analizará los precios de la competencia y en base a lo estudiado, la compañía pondrá a sus productos precios similares a los de sus competidores.

**Tabla 25:** Análisis de precios de la competencia respecto a cupcakes

<b>Precio promedio de mercado referente a cupcakes</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Marcas Comerciales</b>	<b>Presentación (gramos)</b>	<b>Precio (Presentación individual)</b>	<b>Precio (Cada gramo)</b>
Maxipan S.A.	Cupcakes de chocolate	130	\$2,81	\$0,02
Mi Panadería	Cake Chiffon	90	\$1,90	\$0,02
	Cupcakes de vainilla	120	\$2,40	\$0,02
	Cupcakes de chocolate	120	\$2,40	\$0,02
Inalecsa	Muffins	125	\$0,91	\$0,01
	Cake en Rebanadas	80	\$0,50	\$0,01
	Magdalenas	90	\$1,50	\$0,02
<b>P.V.P Promedio</b>			<b>\$1,77</b>	<b>\$0,02</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados Realizada

A través de la investigación de mercados realizada, se puede decir que el precio promedio de los productos sustitutos en cuanto a los cupcakes, en el mercado, es de USD 0,02, por cada gramo, este valor permite fijar el precio

venta al público del producto que se pretende lanzar al mercado riobambeño. La presentación del producto será de 65 gramos.

**Tabla 26:** Análisis de precios de la competencia respecto a galletas

<b>Precio promedio de mercado referente a galletas</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Marcas Comerciales</b>	<b>Presentación (gramos)</b>	<b>Precio (Presentación individual)</b>	<b>Precio (Cada gramo)</b>
Nestlé	Galletas Fitness	234	\$2,02	\$0,009
Kraft Foods - Nabisco	Galletas Belvita Integral	252	\$2,24	\$0,009
Superior	Galletas Siluet	252	\$1,62	\$0,006
Delinatura	Galletas de granola con chocolate	150	\$1,75	\$0,012
Schullo	Galletas Lorena	220	\$2,52	\$0,011
Alimentos Cade	Galletas con avena	300	\$2,15	\$0,007
Quaker	Galletas Quaker	180	\$2,25	\$0,013
Gullón	Galletas diet - fibra	75	\$1,43	\$0,019
Donato Bocatto	Galletas Dietitas	220	\$2,05	\$0,009
<b>P.V.P Promedio</b>			<b>\$1,97</b>	<b>\$0,01</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados Realizada

Adicionalmente, se puede señalar que el precio promedio de los productos sustitutos concerniente a las galletas, en el mercado, es de USD 0,01 por cada gramo, dicho valor permite a la empresa establecer el precio de venta al público de las galletas de achira en presentaciones de 75 gramos.

#### **4.4 Tática de venta**

El Molino Cía. Ltda., generará una estrategia de venta indirecta, ello implica la conformación de un equipo de ventas, para lo cual se contratará a un asesor comercial con estudios superiores en mercadeo o ramas afines, experiencia de al menos dos años en puestos similares, disponibilidad inmediata y capacidad de trabajar por objetivos.

Considerando el mercado objetivo al que está enfocado los productos y por medio de la investigación de mercados realizada, se demuestra que las personas desean adquirir los productos por medio de varios intermediarios, estos se dividirán en supermercados, panaderías y pastelerías localizados en la ciudad de Riobamba.

Para llegar a los clientes, entendiéndose por mayoristas, la empresa contará con ejecutivos de venta, quienes darán a conocer los atributos que poseen los cupcakes elaborados a base de harina de achira, de igual forma, serán los responsables de manejar y administrar los canales de distribución de manera eficiente.

#### **4.5 Política de servicio al cliente y garantías**

La planificación de políticas de servicios al cliente y garantías se enfocará en lograr la satisfacción del consumidor, brindar información oportuna y un servicio post venta eficiente.

Por lo antes mencionado, las políticas de servicio al cliente y garantías se constituirá por:

- Al tratarse de productos alimenticios, se debe cuidar muy bien sus características como sabor, frescura, color, y forma, por lo tanto en el caso en que exista un producto que no presente lo descrito anteriormente, después de la debida verificación, se brindará soluciones rápidas y efectivas al cliente como la entrega gratuita de un nuevo

producto o el cambio del mismo, y en el último de los casos se procederá a la devolución del dinero.

- La empresa pondrá a disposición una página web y dirección de correo electrónico con el fin de recibir quejas y sugerencias por parte de los consumidores e intermediarios.
- Con la finalidad de formar un equipo de colaboradores con carácter crítico y amable, la empresa brindará capacitaciones periódicas al personal de la empresa con el fin de que todos puedan responder cualquier inquietud que se presente por parte de los clientes, así mismo se proporcionará una línea telefónica, la cual servirá para generar y fortalecer relaciones interpersonales con todas las personas implicadas en la fase de producción y comercialización de los productos pasteleros a base de harina de achira.
- Obtener el registro sanitario el cual certifica que los productos son aptos para el consumo humano, de igual manera se garantizará que los productos tendrán la transportación correcta e higiénica.

## **4.6 Marketing Mix**

### **4.6.1 Producto**

Según Kotler & Armstrong producto es “cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Armstrong P. K., 2013, pág. 196).

A pesar que las personas prefieren consumir tortas y pies, el objetivo de la empresa será captar una porción del mercado que representa el 33% de los consumidores que dentro de las preferencias de productos de pastelería están los cupcakes y galletas, dando énfasis a la población menor a 18 años de edad y mayor a 50 años de edad, quienes mostraron un mayor interés por consumir mencionados productos; sin embargo, la empresa no descuidará los otros rangos de edad.

El Molino Cía. Ltda., comercializa cupcakes elaborados a base de harina de achira que además de ser un postre exquisito, tienen la ventaja de adoptar diferentes diseños, rellenos, sabores, decorados y tamaños dependiendo la ocasión o el gusto personal, su peso será de 65 gramos. Con un alto aproximado de 6,5 cm y ancho de 7 cm. Su almacenaje es a temperatura ambiente con un período de caducidad de treinta días. El sabor a ofertarse será de naranja.

Hoy en día, las personas prefieren obsequiar cupcakes como pequeños detalles, asimismo, estos toman lugar en toda clase de celebraciones reemplazando a la tradicional rebanada de pastel, puesto que tienen el tamaño perfecto, se pueden transportar fácilmente, y no se necesita de cubiertos para comerlos.

De igual manera, la empresa comercializa galletas de achira de dulce con chispas de chocolate, en presentaciones de 75 gramos. Su almacenaje es ambiente fresco y seco, el período de caducidad es de seis meses.

Los consumidores de galletas naturales tienden a probar diversas alternativas de productos, es por ello que los ofertantes actuales han diversificado sus líneas de productos a fin de satisfacer a nuevos segmentos, es así que en el mercado se pueden encontrar galletas de avena, granola, germen de trigo, entre otras, por lo que es necesario que el nuevo negocio mantenga esta misma tendencia.

### **Nombre de la marca**

Los cupcakes se comercializarán bajo la marca “Achira Cupcakes” de manera de identificarlos y posicionarlos en el mercado. De otro modo, las galletas se distribuirán bajo el nombre de “Achiritas”.

## Etiqueta

Se entiende por etiqueta “cualquier expresión, marca, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve, adherido al envase de un producto, que lo identifica y caracteriza” (Ministerio de Salud Pública, 2014).

El etiquetado nutricional de los productos estarán diseñado en base al nuevo “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo” dispuesto por el Ministerio de Salud Pública, el mismo que dispone a las industrias colocar alertas en las etiquetas de los alimentos y bebidas.

“Las alertas consisten en situar en las etiquetas de los productos círculos de colores: rojo, para los productos que poseen alto contenido de azúcar, sal y grasa; amarillo, para alimentos con una cantidad media de estos contenidos; y verde, cuando se trata de productos bajos en calorías” (Ministerio de Salud Pública, 2014).

Para la valoración del alimento procesado en referencia a los elementos permitidos de grasas, azúcares y sal, el Ministerio de Salud Pública en su informe acerca del nuevo “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo”, detalla la tabla de “Contenido de Componentes y Concentraciones Permitidas”, de la cual los empresarios deben hacer uso para la elaboración adecuada del etiquetado nutricional (Ministerio de Salud Pública, 2014).



Figura 48. Etiquetado de Alimentos Procesados para consumo

## Empaque

Philip Kotler establece que el empaque son “todas las actividades que consisten en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto. Éste puede incluir hasta tres niveles de material que son el empaque primario, empaque secundario y empaque de embarque” (Armstrong P. K., 2013, pág. 204).

- **Empaque primario**

“Es el envase inmediato del producto”. La empresa ha decidido utilizar como envase primario para los cupcakes una caja abierta de cartón impresa en papel couche de 300 gramos a full color y de un solo tiro, además tendrá una tapa de caja con un rectángulo de plástico transparente en la parte frontal, impreso en papel couche de 300 gramos y a full color. Las medidas de la caja son de 10 cm de ancho por 12 cm de alto.

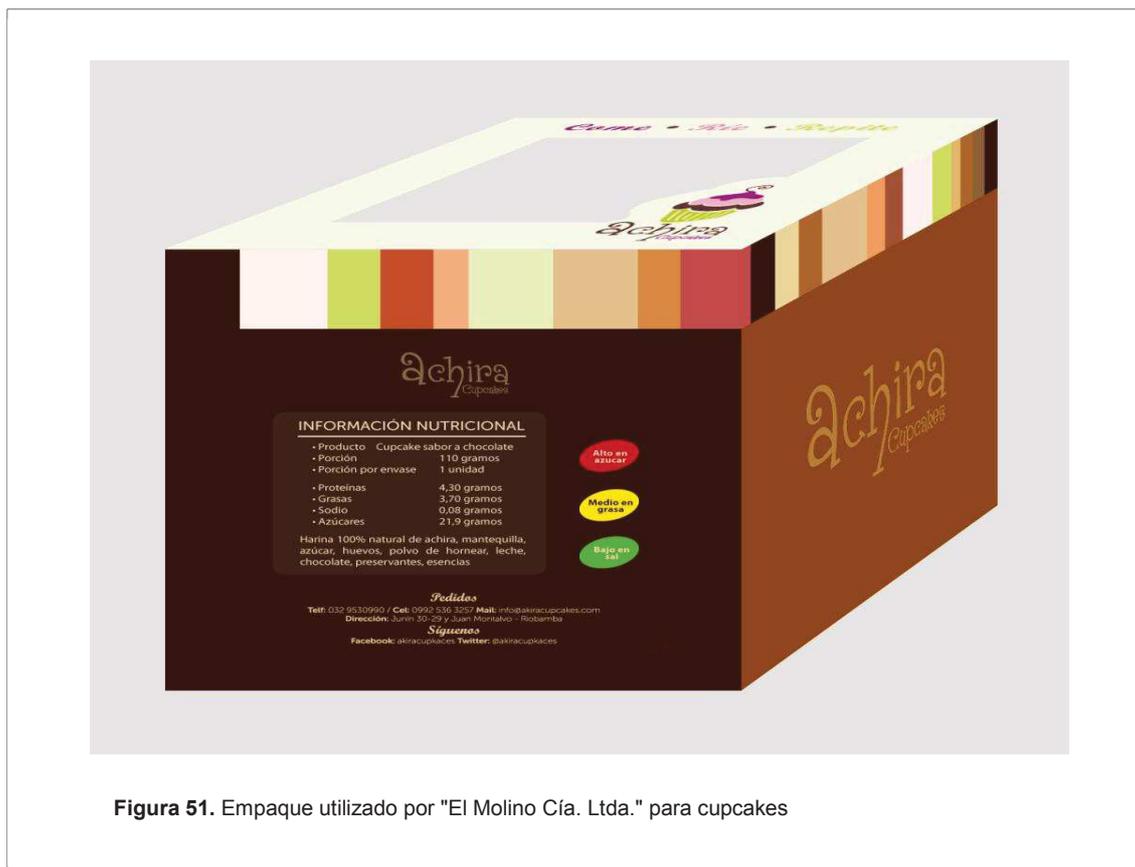
A continuación se presenta las figuras del modelo de empaque primario que utilizará la empresa referente a los cupcakes.



Figura 49. Empaque utilizado por "El Molino Cía. Ltda."



Figura 50. Empaque utilizado por "El Molino Cía. Ltda." para cupcakes



Del mismo modo, el empaque primario para las galletas de achira serán bolsas de polietileno aluminizado con impresión de alta resolución.

A continuación, se presenta la figuras del modelo de empaque primario que utilizará la empresa referente a las galletas.



Figura 52. Empaque utilizado por "El Molino Cía. Ltda." para galletas



Figura 53. Empaque utilizado por "El Molino Cía. Ltda." para galletas

- **Empaque secundario**

“Es el material que sirve de protección al empaque primario, y que se desecha cuando se va a usar el producto”.

La caja de cartón, empaque primario de los cupcakes, estará cubierto por material plástico, el cual se denomina Strech Film, y que tiene como objetivo dar mayor seguridad al producto, procurar que no se dañe y mantener al producto en las condiciones en que el consumidor final espera recibirlo.

- **Empaque de embarque**

“Es el que el producto necesita para poder almacenarlo, identificarlo y embarcarlo”.

Se utilizarán cajas de cartón, las que facilitarán el manejo y transporte de los productos.

El costo aproximado por empaque de cupcakes está compuesto por el precio de cada elemento utilizado, la caja de cartón con una ventana de plástico transparente en la parte frontal, que se adquiere en empresas fabricantes de cajas de cartón, tiene un precio de USD 59,00 por el paquete de 100 unidades, es decir 0,59 centavos por cada caja de cartón. Además a esto hay que adicionar el precio del Strech Film, el cual se adquiere en las distribuidoras de plásticos, su precio es de USD 12,55 por un rollo de 550 metros de largo y 50 centímetros de ancho. Un rollo de Strech Film puede ser utilizado para empaquetar 11088 unidades, pues las medidas de este material para cada empaque serán de 15,5 cm de alto y 16 cm de ancho, entonces el precio unitario será de USD 0,01.

Para obtener el costo aproximado por cada empaque para cupcakes se debe sumar el precio de la caja de cartón que es de USD 0,59 y el plástico que es de USD 0,01, dando un total de USD 0.60 por unidad, esto únicamente por el empaque. A todo lo anterior se debe adicionar el valor de las etiquetas impresas a full color en papel adhesivo, las mismas que tienen un precio de USD 0,08.

El costo total por el empaque para cupcakes es de USD 0,68.

El costo aproximado por el empaque de galletas de achira es de USD 0,35 más el valor de las etiquetas a full color en papel adhesivo, dando un costo total de USD 0.43.

#### **4.6.2 Promoción y Publicidad**

La mezcla de promoción que la compañía ha decidido utilizar consiste en un conjunto de herramientas específicas, cuyo objetivo principal es comunicar de manera persuasiva al mercado objetivo sobre los productos que se pretende ofertar.

La empresa ha optado por la utilización de las siguientes herramientas: Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Ventas Personales.

##### **4.6.2.1 Publicidad**

Se define como publicidad a “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 363).

Existen varias formas para que una empresa pueda publicitar su producto; se puede crear un departamento de publicidad, contratar los servicios de una

agencia especializada o contar con ambas opciones; en este caso la empresa ha optado por las dos opciones.

Respecto a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se ha podido establecer que los potenciales consumidores prefieren obtener información respecto al producto a través de: anuncios en prensa, televisión, internet, prensa, tarjetas de presentación de la empresa, entre otros.

- **Publicidad en Prensa**

Se publicará un anuncio por el lanzamiento de los productos en la Revista Familia, el mismo que tiene un costo de USD 1040, el anuncio se lo realizará en una media página al interior de la revista y será impreso a full color.

- **Publicidad en Internet**

- ✓ **Creación de la página web del negocio**

La empresa contratará los servicios de una agencia especializada para la creación de una página web, misma que contendrá la historia de la empresa, misión, visión, tipos de productos explicando sus propiedades, números de teléfono y mail de contacto, así también las personas que examinen el sitio web podrán enviar sus quejas y sugerencias. El costo de la creación equivale a USD 700.

- ✓ **Redes sociales**

La compañía utilizará las redes sociales más comunes como: Facebook, Twitter, Youtube o Instagram para tratar de captar seguidores, mantener comunicación frecuente y de esta forma

promocionar a los productos, así mismo, se podrá subir videos en Youtube acerca de estos y sus beneficios.

- **Referidos**

Captar clientes que den a conocer su experiencia en cuanto al consumo de los productos y de esta forma puedan dar sus recomendaciones a otros consumidores.

- **Flyers o volantes**

Se elaborarán 1000 unidades cada año, serán impresos en papel couche de 0,75 gramos a full color, a un costo unitario de USD 0,40.

A continuación se presenta el modelo de flyer que se utilizará en la publicidad del producto.

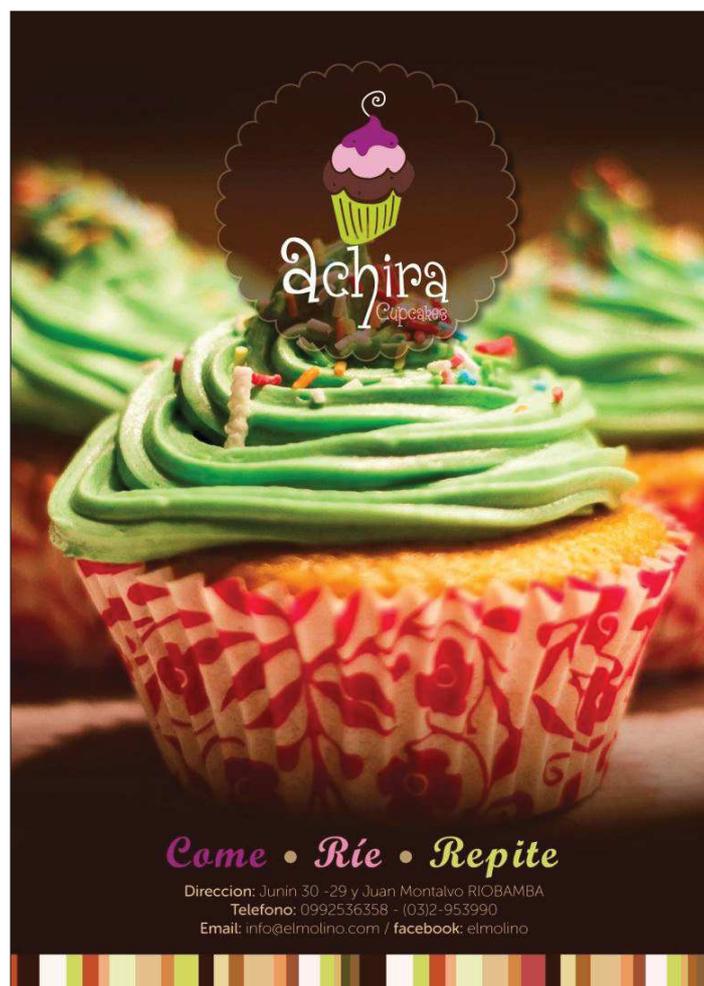


Figura 54. Modelo Flyers - cupcakes



Figura 55. Modelo Flyers - galletas

#### 4.6.2.2 Promoción de Ventas

Se define como promoción de ventas a los “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008).

Para incentivar la compra del producto se realizarán las siguientes actividades de promoción:

- **Presentaciones en el punto de venta**

Presentaciones especiales del producto en los sitios de venta al público, es decir en rejillas especiales para colgar el producto, también se colocarán gigantografías con la foto de los productos finales (cupcakes y galletas), y de la planta de achira, ingrediente principal del mismo. Se imprimirán diez banners en roll up, cada uno tiene el costo de USD 25,00.

- **Degustaciones**

Brindar gratuitamente los productos para que las personas lo puedan saborear, en los puntos de venta, así como también en las ferias de productos alimenticios a las que asista.

La empresa ha dispuesto realizar degustaciones dos veces durante el año, y el costo de cada una de estas será de USD 300,00.

- **Ofertas**

La empresa prevé entregar manillas o pulseras, mismas que el cliente podrá obtener una vez que compre el producto, pues se colocará dentro del mismo; el costo que la empresa destinará para dicha oferta es de USD 500,00 anual.

- **Alternativas de pago**

En cuanto a pagos realizados por la compra del producto, la empresa brindará el beneficio de crédito hasta treinta días, en las ventas al por mayor a los diferentes intermediarios o detallistas.

- **Stands o lugares de exhibición**

La empresa armará stands atractivos para el público con la finalidad de propiciar la participación y exhibición del producto. La ubicación de los mismos, serán en los lugares donde se susciten los eventos más importantes de la ciudad de Riobamba.

El evento al que la empresa asistirá con el producto para su promoción será la Feria Expo Producción “Macají”, la cual es una de las ferias más significativas que se lleva a cabo en la ciudad de Riobamba del 18 al 22 de abril, con el motivo de festejar la independencia de la ciudad. La feria es de carácter ganadero, artesanal, automotriz y comercial.

El costo de alquilar un stand en la feria durante los cinco días es de USD 500,00

- **Entrega de llaveros**

Con el fin de incentivar el consumo de los productos, la empresa prevé entregar a los intermediarios llaveros, los mismos que serán entregados al cliente una vez que realice la compra. Se prevé entregar 1000 llaveros, el costo anual por la adquisición de los llaveros es de USD 400,00. **Ver Anexo 6.**

#### **4.6.2.3 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas consisten en “las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa” (Armstrong P. K., 2013, pág. 382).

Las relaciones públicas son vitales para el buen desarrollo de la empresa, es así, que la empresa ha decidido promocionar su producto a través de:

- **Eventos con fines sociales**

El primero de junio, Día del Niño, la empresa participará en eventos que se realicen en la ciudad de Riobamba, con el objetivo de obsequiar gratuitamente cupcakes y galletas elaborados a base de harina de achira a niños de escasos recursos, esto atraerá la atención del público. La empresa destinará la cantidad de USD 1.000,00 para dicha actividad.

#### **4.6.2.4 Ventas personales**

Hace referencia a la venta directa a un comprador potencial, así mismo, la venta personal “es una presentación personal cara a cara o por medios modernos de comunicación como el teléfono. Esta venta puede dirigirse a un intermediario o a un consumidor final” (Gorostieta, 2006, pág. 21).

El Molino Cía. Ltda., contará con un agente vendedor, quien representará a la empresa ante los clientes y será el responsable de comunicar, vender, recopilar información y generar relaciones con los posibles compradores.

#### **4.6.3 Distribución**

##### **Esquema logístico de distribución**

El proceso logístico de distribución que la empresa ha decidido implantar, inicia con la recepción de pedidos, gestiones que están a cargo del área de ventas, luego continúa al centro de producción, responsable el jefe de producción, desde ahí es trasladado por distintos medios de transporte, en este caso la mercancía será trasladada en una camioneta alquilada por la compañía hasta ser entregado al intermediario, donde se almacenará durante el tiempo requerido hasta suministrarlo al punto de venta, para posteriormente ser vendido al consumidor final.

A continuación se muestra el proceso logístico de distribución de El Molino Cía. Ltda.

▪ **Esquema logístico** de distribución.



Figura 56. Proceso logístico de distribución de El Molino CIA. LTDA.

## Canal de distribución

### Canal de distribución para el producto

La empresa ha decidido utilizar el siguiente canal para la distribución de los productos:



Debido a la existencia de intermediarios como son los detallistas se determina que es un canal de distribución indirecto – largo, pues se pretende contactar y actuar como proveedor de un distribuidor detallista de alimentos, quien será el responsable de entregar el producto a los consumidores finales. **Ver Figura 57.**

Entre los detallistas principales encontramos a:

- Mayoristas de productos como son los supermercados.
- Delicatessen.

- Cafeterías y Panaderías.

A continuación se especifica algunos de los detallistas de productos que tienen mayor posicionamiento y experiencia en el mercado riobambeño, y a los que se pretende ofertar el producto.

**Tabla 27:** Distribuidores de Productos

DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS			
EMPRESA	CONTACTO	INFORMACIÓN	LOGO
<p><b>LA IBERICA</b></p> <p>Cadena de almacenes con gran acogida local</p>	<p>Jorge Jara (Gerente General)</p>	<p>Provincia: Chimborazo Ciudad: Riobamba Dirección: Colombia y Esmeraldas</p>	
<p><b>DICOSAVI</b></p> <p>Supermercado de productos de consumo masivo</p>	<p>Verónica Santillán (Gerente General)</p>	<p>Provincia: Chimborazo Ciudad: Riobamba Dirección: Guayaquil y Tarquí</p>	
<p><b>LA VIENESA</b></p> <p>Cafetería y Pastelería</p>	<p>Fausto Brito (Gerente General)</p>	<p>Provincia: Chimborazo Ciudad: Riobamba Dirección: Larrea 21 - 16 y Guayaquil</p>	

Una vez definidos los canales de distribución del producto, se establecerán los márgenes de ganancia para cada uno de los intermediarios.

La empresa ha decidido que el precio de venta al intermediario por una unidad de cupcake sea de USD 1,70 y por una funda de galletas de 75 gramos sea de USD 0,85.

## **5. Capítulo X. Plan de Operaciones y Producción**

### **5.1 Introducción**

En este capítulo, se analizará a fondo las diferentes actividades operativas necesarias, que la empresa desarrollará, desde la obtención de la materia prima, la transformación y la comercialización de los productos de pastelería (cupcakes y galletas) como producto final, así como también su localización geográfica, capacidad de almacenamiento y los aspectos tanto regulatorios como legales necesarios para poner en marcha el nuevo negocio.

### **5.2 Estrategia de operaciones**

La principal Estrategia de Operaciones se basará en los siguientes puntos:

- Control de calidad de la materia prima, tema a tratarse directamente con el proveedor en lo que se refiere a tiempo de entrega y estado de materia prima.
- Mejorar continuamente los métodos de producción mediante un estricto control de calidad en cada paso realizado.
- Mejoras continuas de la maquinaria y tecnología de la empresa.

Para lograr lo que se plantea, la empresa desarrollará una estrategia de integración hacia atrás, formando una alianza con los principales proveedores de materia prima, brindándoles la oportunidad de desarrollar tecnologías que beneficien tanto a la empresa como a ellos mismos, y como resultado lograr una minimización de costos.

### **5.3 Ciclo de operaciones**

A continuación se presentan especificaciones del proceso productivo:

## **Proceso de producción de cupcakes y galletas de achira**

Las actividades del proceso de producción de los cupcakes y galletas dulces de achira están dadas por la compra de materias primas, su transformación y distribución hacia el consumidor final.

### **Proceso de compra de insumos**

Ésta fase del proceso incluye las actividades inherentes a la adquisición de las materias primas e insumos necesarios para el normal desarrollo del flujo de producción.

Las actividades de compra incluyen:

- Recepción de requerimiento de insumos.
- Control de existencias en la bodega de materias primas (si hay stock se entrega, caso contrario se procede la adquisición del bien solicitado).
- Revisión y aprobación de la orden de pedido.
- Enviar la orden de pedido al proveedor.
- Recepción de los insumos requeridos.
- Verificación de las cantidades recibidas.
- Visto bueno de los documentos de respaldo.
- Registro en el sistema de información de la compra realizada.
- Entregar insumos a producción.

### **Proceso de fabricación de los productos**

Todo proceso supone la transformación de una o varias materias primas en uno o varios productos.

Las actividades inherentes a la transformación de la achira en harina se detallan a continuación:

## **Proceso de recepción de materia prima (Achira)**

### **1. Selección de proveedores**

La empresa ha seleccionado once posibles proveedores de los rizomas de achira, quienes se encuentran ubicados en el Cantón Penipe, mismo que se localiza a treinta minutos de la ciudad de Riobamba.

### **2. Requerimiento de materia prima**

La materia prima que se requiere para la obtención de harina de achira, son los rizomas de la planta de achira (*Canna indica*), los proveedores serán los agricultores del Cantón Penipe en la Provincia de Chimborazo, quienes acordaron otorgar los rizomas totalmente limpios y libres de impurezas, en las instalaciones de la compañía.

El precio acordado por cada quintal (100 libras) de rizomas de achira es de USD 40,00. Los distintos proveedores han negociado con la compañía que la cancelación por el producto se lo efectuará después de treinta días de haber sido entregado el bien en las instalaciones de la planta.

### **3. Pedido de materia prima**

El volumen de compra de los rizomas de achira por parte de la empresa dependerá de la demanda del producto final en el mercado local.

### **4. Recepción de materia prima**

Al momento de la recepción de los rizomas de achira, se realizará una inspección para determinar su calidad y si cumple con las especificaciones en cuanto a sanidad (ausencia de ataques de insectos,

rizoma malograda, podrida, libre de impurezas), variedad y estado de madurez.

## **5. Almacenamiento de materia prima**

Los quintales de rizomas de achira serán almacenados en bodegas a temperatura ambiente para su posterior transformación en harina.

### **Descripción del proceso de transformación de harina de achira**

#### **1. Rallado de rizomas**

Para esta función se utiliza un rallo mecánico, cuya función es igual al de un rayador, que comúnmente se lo utiliza en cocina. En esta etapa se deja pasar los rizomas por la máquina y una vez finalizado dicho proceso, se obtiene finalmente una maza, producto del rallado.

#### **2. Colado o Tamizado**

El objetivo de esta fase es separar la lechada del almidón del afrecho del rizoma. La masa obtenida en la etapa de rallado se pasa por un tamiz o colador (mecánico), para facilitar el proceso se agrega agua, de esta manera la salida del almidón es mucho más fácil.

#### **3. Decantado y desmanche**

Esta etapa tiene como objetivo separar el almidón del agua de la lechada resultante en el tamizado, esta labor se lo realiza en tanques o canecas.

#### **4. Lavado del almidón**

Consiste en lavar con agua limpia el almidón, revolviéndolo completamente, después se lo deja decantar, este procedimiento se lo realiza varias veces hasta que el almidón este completamente limpio. Se requiere un promedio de 7 a 12 lavadas.

#### **5. Secado**

Una vez que el almidón está completamente limpio, se procede a la etapa de secado, aquí se pretende eliminar parte de la humedad del almidón, normalmente se realiza a libre exposición con el sol, desplegando al almidón sobre grandes plásticos y extendiéndolo en patios. Este proceso dura aproximadamente tres días y se lo debe realizar en lugares apropiados, donde no exista ningún tipo de contaminación, alcanzando de este modo la calidad que la harina necesita.

#### **6. Conservación de la harina de achira**

Una vez obtenida la harina se deberá usar como envase interno o primario bolsas de polietileno, y como envase secundario se utilizará sacos adecuados que soporten condiciones de almacenamiento, manipuleo, y transporte. La harina envasada se almacenará en un cuarto limpio, seco y aireado, con el fin de evitar pérdidas y garantizar la conservación del mismo en condiciones normales.

#### **Cantidad de harina producida**

En visitas realizadas con los diferentes técnicos en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y agricultores del Cantón Penipe en

la Provincia de Chimborazo, se ha podido identificar la cantidad de harina que produce cada quintal de rizomas de achira, mostrando el siguiente resultado:

- El rendimiento que presenta un quintal de rizomas de la planta de Achira equivale al 25% del producto, es decir por cada 100 quintales de rizomas de achira, se logra obtener 25 quintales de Harina de Achira, lo que equivale a que cada quintal de rizomas de achira arroja la cantidad de 25 libras de harina.

### **Descripción del proceso productivo de cupcakes**

Los procesos que se deben realizar para la preparación de los cupcakes, son los siguientes:

1. Almacenamientos de materias primas
2. Reunir y medir ingredientes
3. Mezcla de ingredientes
4. Verter la mezcla en los moldes
5. Colocar los moldes dentro del horno
6. Sacar de los moldes y dejar enfriar
7. Decoración de cupcakes
8. Empaque
9. Etiquetado
10. Almacenamiento de producto final
11. Despacho
12. Limpieza del área de trabajo

#### **1. Almacenamiento de materias primas**

El almacenamiento de materias primas se pretende realizar para un período corto de producción, por esto, los pedidos de insumos se realizarán en cantidades limitadas. Las materias primas no necesitan de

equipos de avanzada tecnología para ser almacenadas, todas podrán ser guardadas en cajones y envases que mantengan la frescura de las mismas. La leche, después de abierta, es el único ingrediente que necesita de refrigeración.

## **2. Reunir y medir ingredientes**

El personal encargado de la elaboración del producto deberá reunir y medir todos los ingredientes necesarios para su producción.

## **3. Mezcla de ingredientes**

En un recipiente grande, se realiza la mezcla de los elementos con la utilización de una batidora, iniciando con la mantequilla, huevos y el azúcar, ambos se baten hasta conseguir una mezcla suave y cremosa, luego se agregan el resto de ingredientes, y se mezclan hasta obtener una mezcla uniforme.

## **4. Verter la mezcla en los moldes**

Una vez obtenida la mezcla, se vierten aproximadamente 120 gramos sobre cada uno de los capacillos (moldes de papel especializados para cupcakes), los mismos que previamente deben estar ubicados en los moldes.

## **5. Colocar los moldes dentro del horno**

Posteriormente, son horneados a 170°C durante treinta minutos aproximadamente.

## **6. Sacar de los moldes y dejar enfriar**

Una vez horneados los cupcakes son separados de los moldes para luego ser enfriados a temperatura ambiente.

## **7. Decoración de cupcakes**

Una vez finalizada la fase de horneado, se espera aproximadamente una hora para que los cupcakes logren estar a temperatura ambiente, después se procede a cubrirlos con pastillaje y a realizar la decoración.

## **8. Empaque**

Posteriormente, en el área de empaque y etiquetado, se procede a colocarlos correctamente en bandejas de metal sobre estanterías de metal diseñadas para que se mantengan firmes y no sufran ningún desperfecto para posteriormente ser colocados de forma individual en las cajas de cartón diseñadas como empaque para su comercialización.

## **9. Etiquetado**

Una vez finalizado el proceso de empaque, mediante una máquina etiquetadora se procederá a colocar la respectiva etiqueta sobre el producto empacado en la cual se especificará la fecha de elaboración, fecha de caducidad, composición nutricional y precio del producto.

## **10. Almacenamiento de producto final**

El almacenamiento del producto final se realizará en bodegas que permitan mantener el buen estado de los mismos, hasta su posterior repartición.

## **11. Limpieza del área de trabajo**

Al finalizar la tarea de elaboración de los cupcakes, se procede a realizar el aseo del área de trabajo, se organiza cada una de las herramientas utilizadas y demás insumos utilizados para la elaboración de los cupcakes. Todo se organiza y se coloca en su sitio de almacenamiento, garantizando de esta manera la inexistencia de cualquier tipo de contaminación de las materias primas involucrada en el producto final.

## **12. Despacho**

En los días programados para entrega de productos, la compañía contactará y contratará el servicio de alquiler de transporte para la repartición del producto. El camión contratado por la empresa ingresará a la puerta de bodega y cargará el producto final en cajas.

### **Descripción del proceso productivo de galletas de achira**

Las actividades inherentes a la fabricación de las galletas dulces de achira se detallan a continuación:

1. Preparación y dosificación de materia prima conforme a su composición.
2. Las materias primas se colocan en un recipiente de acero inoxidable.
3. Se enciende el motor de la amasadora industrial para que inicie la mezcla de las materias primas.
4. Las materias primas se mezclan por 20 minutos hasta obtener un cuerpo sólido y uniforme.
5. Se comprueba la consistencia de la mezcla.
6. Se extiende la masa sobre la mesa se la divide en porciones.
7. Se deja reposar la mezcla por 10 minutos.
8. Posteriormente la masa circula a través de una máquina laminadora en donde el producto se lo estira, su espesor debe ser de 1cm.

9. La lámina de masa pasa por la máquina troqueladora que le da forma circular al producto.
10. Las porciones de masa troquelada son colocadas en una placa de metal con una separación de 4 cm.
11. Llevar al horno precalentado a 190<sup>o</sup>C de 12 a 15 minutos o hasta que estén doradas y crocantes.
12. Dejar enfriar las galletas horneadas a temperatura ambiente.
13. Una vez que el producto permanece a temperatura ambiente, se realiza el control de calidad del producto.
14. El producto es empacado y sellado conforme a las presentaciones del producto requerido.
15. Finalmente el producto es etiquetado y embalado en cajas de cartón corrugado para su almacenamiento.

### **Proceso de comercialización de los productos**

Las actividades de comercialización se detallan a continuación:

1. Recepción y clasificación de los productos terminados del área de producción.
2. Se almacena el producto, previa identificación del lote.
3. Se registra en el sistema el ingreso de los productos terminados.
4. Se notifica inconformidades al área de producción.
5. El departamento de ventas registra la orden de pedido del cliente con copia a bodega de productos terminados.
6. Bodega recibe la orden de pedido del departamento de ventas.
7. Se prepara orden de pedido.
8. Se elabora la salida de bodega, conjuntamente con la factura y guía de remisión.
9. Se despachan los productos terminados.

Los productos terminados y los documentos de respaldo son entregados al transportista.

En la siguiente figura se muestra el proceso de comercialización de los productos que El Molino Cía. Ltda. oferta al mercado riobambeño.

## ▪ Proceso de comercialización de los productos



**Figura 58.** Proceso de comercialización EL MOLINO CIA. LTDA.  
**Adaptado de:** (Armstrong, Philip Kotler & Gary, 2008, pág. 303)

## Fórmula de los productos

### Fórmula de los cupcakes de achira

**Tabla 28:** Fórmula de cupcakes de achira

<b>Fórmula de los cupcakes de achira</b>			
<b>Paquete de 65 gramos sabor a naranja</b>			
<b>Porciones por envase 1</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Medida</b>	<b>Observaciones</b>
Harina de achira	40	gramos	natural
Leche	3	gramos	descremada
Polvo de hornear	1	gramos	-
Azúcar	10	gramos	-
Margarina	2	gramos	vegetal
Huevos	3	gramos	-
Manteca	2	gramos	vegetal
Saborizante (naranja)	0,6	gramos	-
Sal	2	gramos	-
Conservantes	1	gramos	-

### Fórmula de las galletas dulces de achira

Las galletas de achira se presentan como un producto novedoso y saludable para los consumidores de productos naturales quienes buscan nuevas alternativas de sabores que satisfagan sus necesidades. El nuevo negocio debe hacer énfasis en elaborar productos con la utilización de materias primas de calidad, manteniendo el buen sabor y propiedades de la achira.

**Tabla 29:** Fórmula de galletas de achira

<b>Fórmula de las galletas de achira</b>			
<b>Paquete de 75 gramos sabor a chocolate</b>			
<b>Porciones por envase 6 (Aprox. 12 gramos cada una)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Observaciones</b>
Harina de achira	40	gramos	natural
Chispas de chocolate	4	gramos	-
Polvo de hornear	2	gramos	-
Huevos	5	gramos	-
Margarina	4	gramos	vegetal
Manteca vegetal	2	gramos	vegetal
Azúcar	10	gramos	
Conservantes	1	gramos	-
Sal	4	gramos	-
Leche	3	gramos	Descremada

### **Cantidad producida**

En las siguientes tablas se indica la capacidad de producción de la planta, al igual que la cantidad producida de forma diaria, mensual y anual, y el tiempo en horas que conlleva la elaboración de cada uno de los productos.

**Tabla 30:** Cantidad producida por la planta

<b>Capacidad de Producción</b>	
<b>Cupcakes</b>	
Horas hábiles horno por día	2
Latas	12
Capacidad por lata	24
Horneado minutos	30
Total capacidad cupcakes diarios	1.152

<b>Galletas</b>	
Horas hábiles horno por día	1,5
Latas	12
Capacidad por lata	300
Horneado minutos	20
Total capacidad galletas diarias	16.200
Paquetes de 75 gramos diarios	225

**Tabla 31:** Producción anual y utilización de la capacidad instalada por producto

<b>Determinación de la producción anual y utilización de la capacidad instalada por producto</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cupcakes</b>					
Producción Anual	152.064	167.270	182.477	197.683	212.890
Capacidad Anual	304.128	304.128	304.128	304.128	304.128
Capacidad utilizada %	50%	55%	60%	65%	70%
Producción diaria	576	634	691	749	806
Producción semanal	2.880	3.168	3.456	3.744	4.032
Producción mensual	11.520	12.672	13.824	14.976	16.128
<b>Galletas</b>					
Producción Anual	32.318	35.464	38.610	41.756	45.188
Capacidad Anual	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400
Capacidad utilizada %	54%	60%	65%	70%	76%
Producción diaria	122	134	146	158	171
Producción semanal	612	672	731	791	856
Producción mensual	2.448	2.687	2.925	3.163	3.423

El negocio se plantea la compra de un horno que le permitirá manejar una capacidad instalada para producir 1152 cupcakes y 225 paquetes de galletas de 75 gramos diarios. Se plantea arrancar el primer año con una utilización de esa capacidad instalada del 50% y llegar al quinto año al 70% en virtud de la estructura de recurso humano establecida para el manejo del negocio y además en el hecho de que en el proceso productivo se demanda otras actividades adicionales al solo hornear como es solo el proceso de preparación de los ingredientes y decorativo del producto final, por lo que no se llegaría a utilizar el 100% de esa capacidad. Para el efecto se presenta a continuación la utilización de las horas hábiles del negocio por proceso productivo.

### Tiempo de producción de la planta

**Tabla 32:** Tiempo de producción diaria de la planta

<b>Horas al día</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Galletas</b>	Preparación	Preparación	Horneado	Horneado	Enfriado	Decorado	Decorado	Empaque
<b>Cupcakes</b>	Preparación	Preparación	Preparación	Preparación	Horneado	Horneado	Enfriado	Empaque

### Flujograma de procesos

En la figura 58, 59 y 60 se presenta el Flujograma de procesos de “El Molino Cía. Ltda.”.

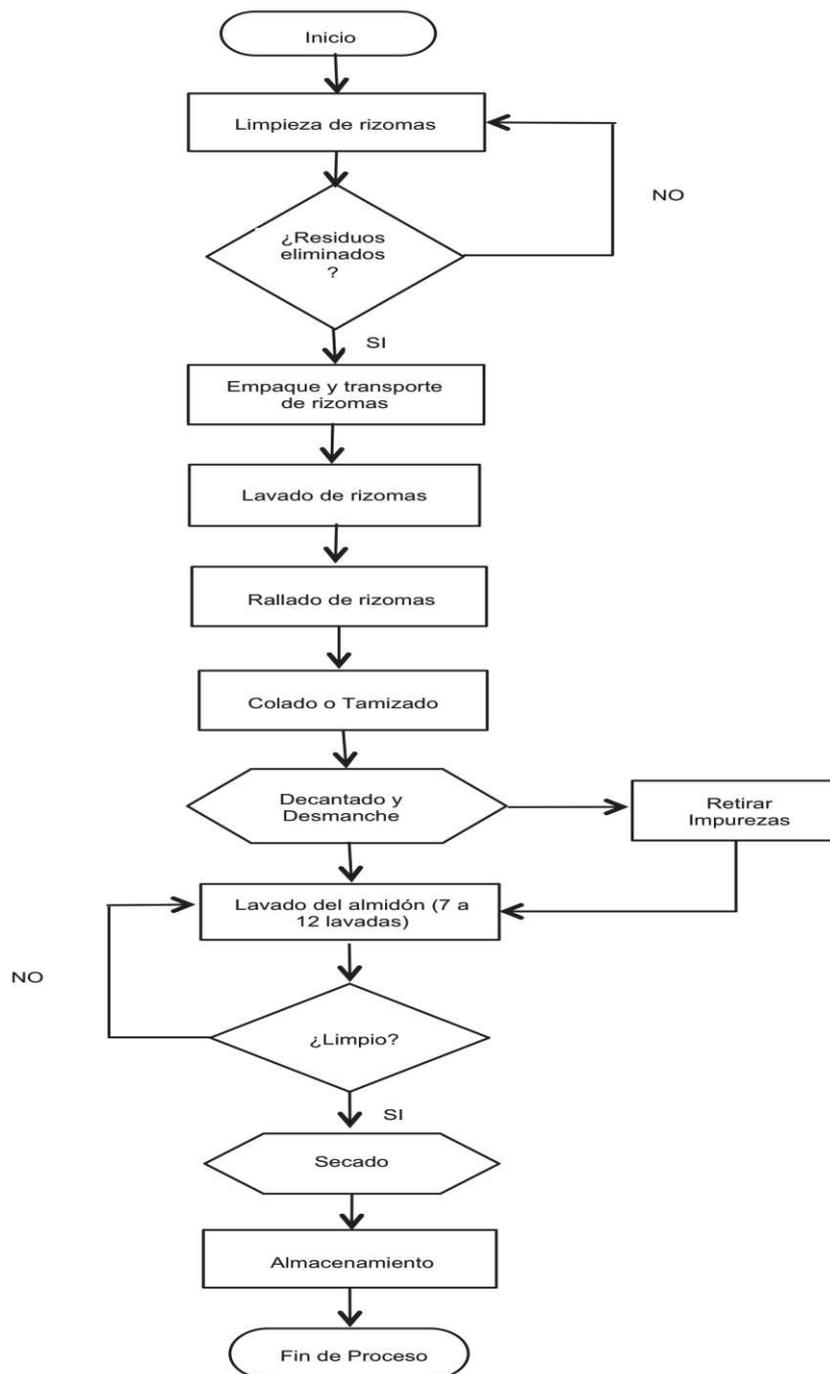
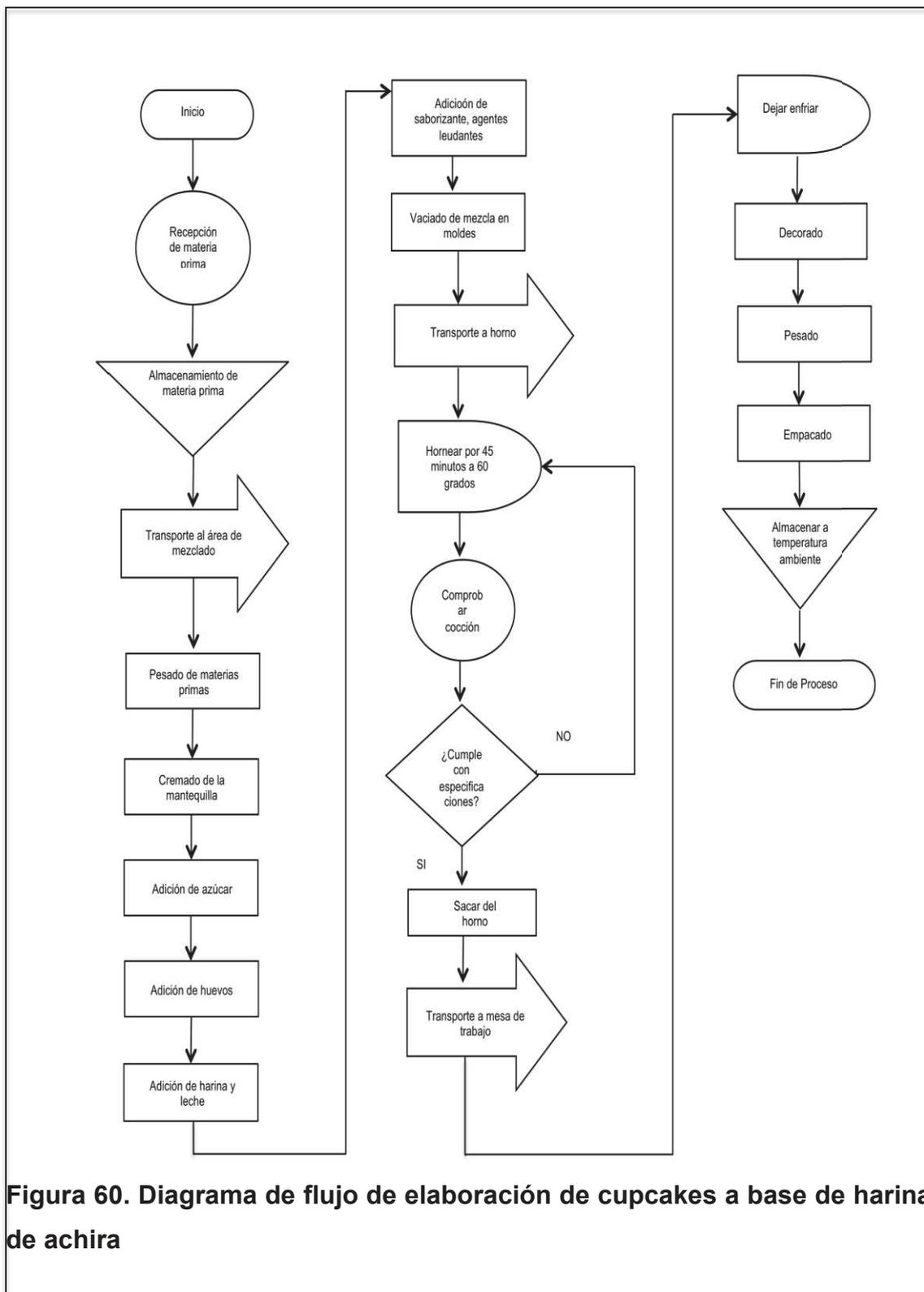


Figura 59. Diagrama de flujo del Proceso de Elaboración de Harina de Achira



**Figura 60. Diagrama de flujo de elaboración de cupcakes a base de harina de achira**

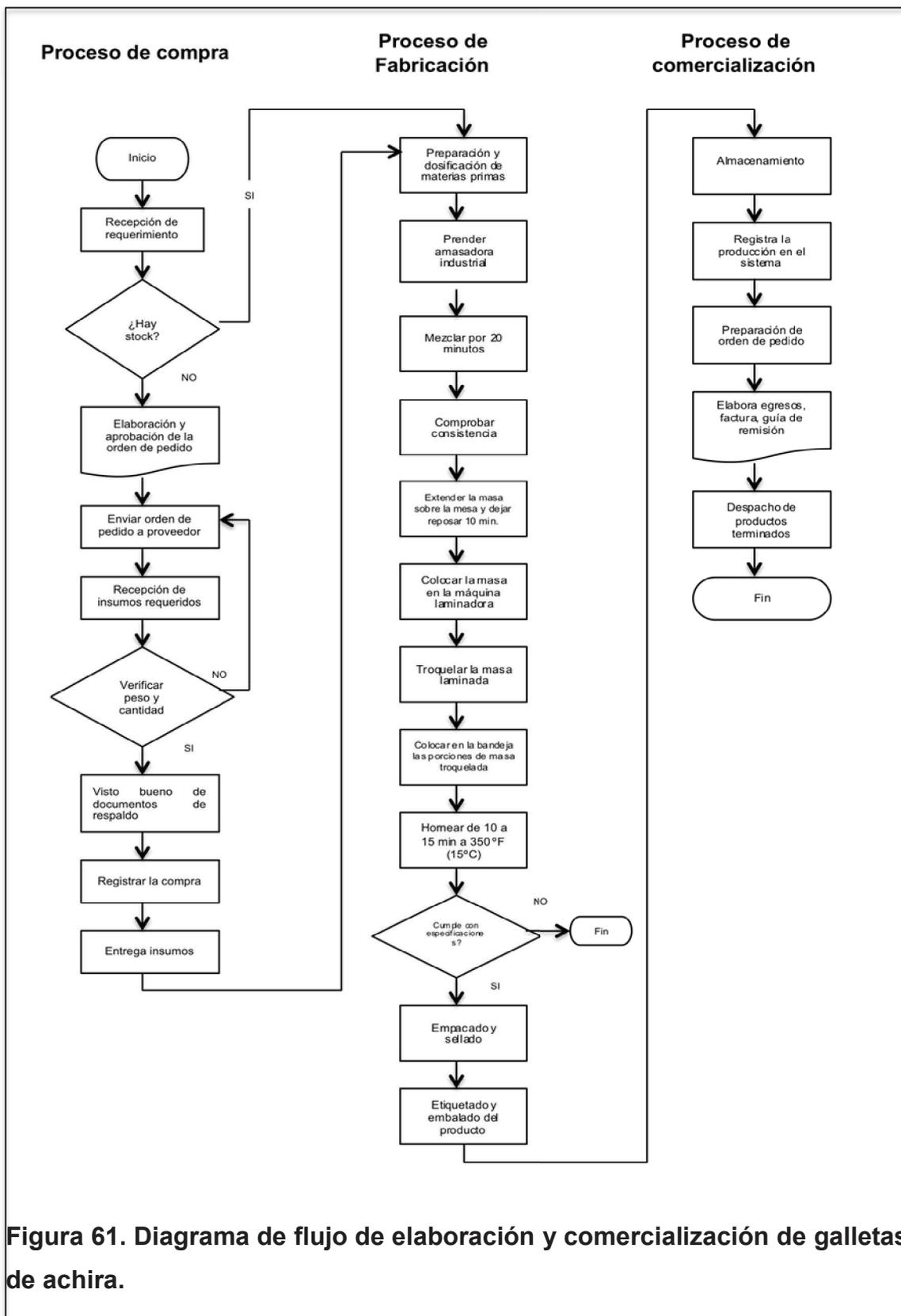


Figura 61. Diagrama de flujo de elaboración y comercialización de galletas de achira.

#### **5.4 Requerimiento de equipos y herramientas**

En lo que tiene que ver con el proceso de extracción de la harina de achira, la empresa deberá utilizar la siguiente maquinaria:

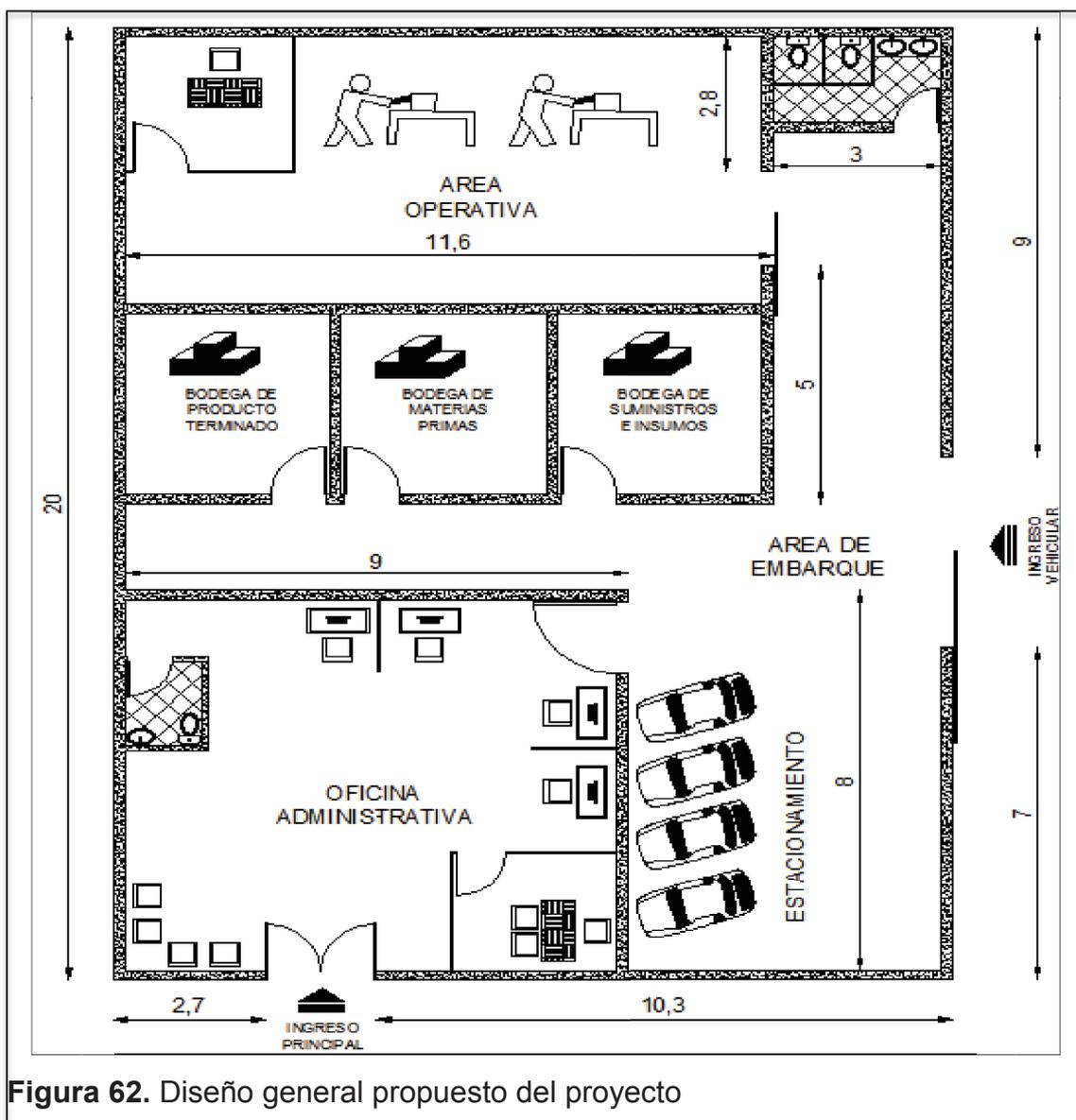
- Lavadora de rizomas y tubérculos
- Rallador de rizomas y tubérculos
- Tanques de inmersión de plástico
- Tamices para harina en acero

De acuerdo a la demanda que tendrán los productos, la empresa deberá utilizar la siguiente maquinaria en la elaboración de los cupcakes y galletas:

- Horno industrial con control de tiempo y temperatura
- Refrigeradora
- Cocina industrial
- Mesa de acero inoxidable
- Balanza de precisión
- Amasadora
- Laminadora
- Empacadora
- Moldeadora rotativa
- Utensillos varios

#### **5.5 Instalaciones y mejoras**

El negocio se proyecta como una pequeña empresa, en razón de ello, se arrendará un galpón ubicado en la ciudad de Riobamba, el requerimiento de espacio físico será de 280m<sup>2</sup>, donde se adecuarán las áreas de administración, acopio, producción, y bodegaje.

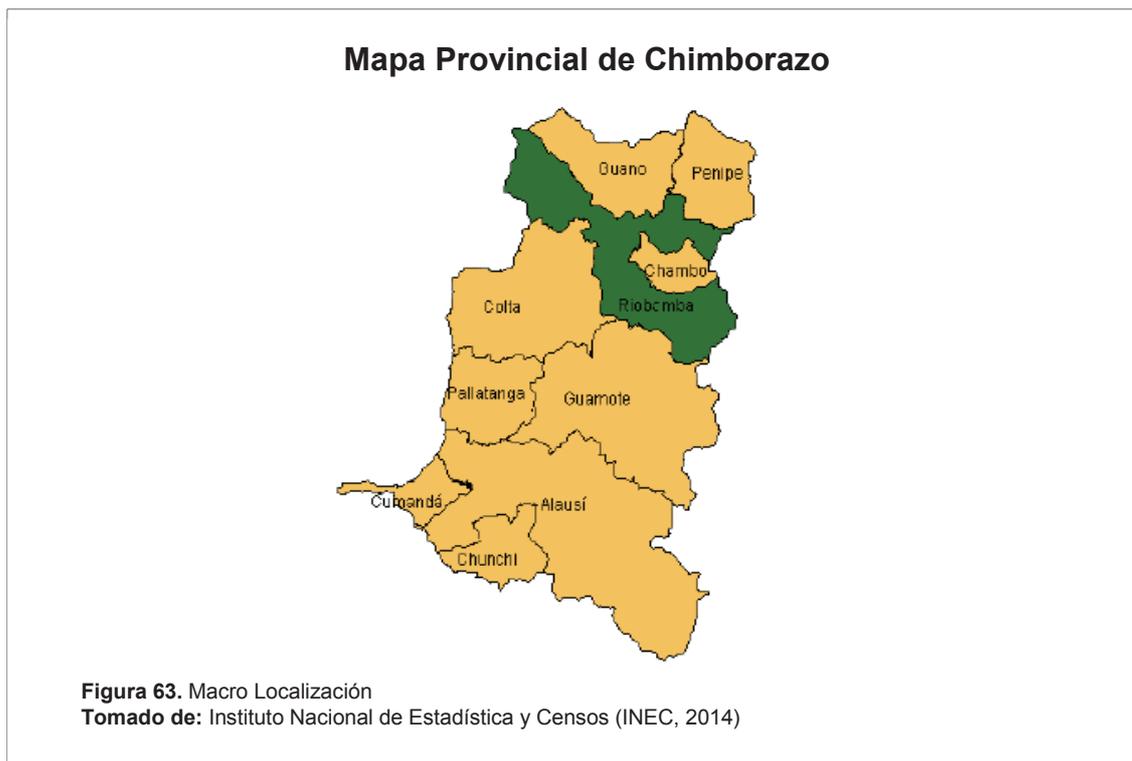


## 5.6 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

### Macro Localización

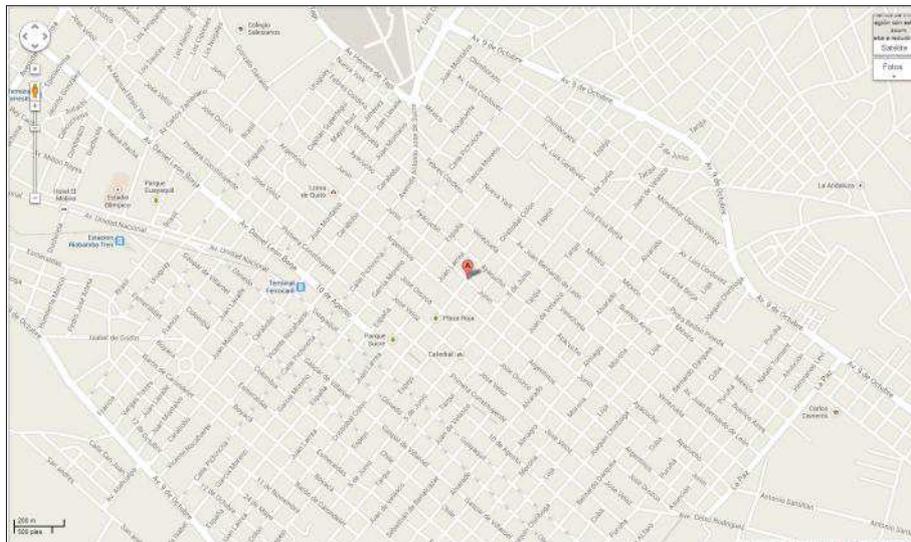
El nuevo negocio está macro localizado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.

A continuación se presenta la figura del mapa provincial de Chimborazo, donde se resalta la ubicación del cantón Riobamba.



### Micro Localización

Una vez elegida la ciudad de Riobamba como la mejor alternativa de macro localización de la empresa, la ubicación final dependerá del área que disponga de los servicios básicos necesarios como: agua, energía eléctrica, vías de comunicación, y línea telefónica. Por tal motivo se ha considerado la localización final en el barrio Loma de Quito (Junín 30-29 y Juan Montalvo), esta ubicación se determinó debido a que se dispone de un terreno familiar en arriendo por parte del titular del proyecto.



**Figura 64.** Micro Localización  
Tomado de: Google Maps 2014

## 5.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

### Capacidad de almacenamiento

El principal objetivo de implementar un sistema de inventarios es mantener un control adecuado de las existencias de producto y materia prima. El control de inventario permitirá que la compañía tenga la cantidad necesaria de materia prima para la preparación del producto final y de este modo abastecer la demanda futura.

El almacenamiento del producto final para ser empacado, será en cajas de cartón colocadas en estanterías metálicas dentro de un cuarto a temperatura ambiente.

Al tratarse de un producto perecible, el concepto para el inventario será que mientras menos cantidad de cupcakes se conserve en inventario, mejor.

Como política de la empresa, se poseerá un inventario de producto terminado de galletas de 15 días, que es el tiempo recomendado de almacenamiento, en lo que concierne a cupcakes se venderá bajo pedido, por lo cual no existirá inventario; finalmente, referente a los insumos necesarios para la elaboración de los productos, el inventario será de 30 días, de esta manera se garantizará su producción.

### **5.8 Aspectos regulatorios y legales**

“El Molino Cía. Ltda.” se enmarca dentro de la industria de manufactura de alimentos, ello implica el cumplimiento a la reglamentación actual existente en el Ecuador, misma que facilitará positivamente la operatividad de la empresa, donde resalta:

1. Registrarse en la Superintendencia de Compañías.
2. Adquirir el Registro Único de Contribuyentes (RUC), en el Servicio de Rentas Internas con la finalidad de poder emitir facturas del producto que se va a vender en el mercado.
3. Obtener la Patente Municipal, “requisito que debe cumplir toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial” (Municipalidad de Riobamba, 2013).
4. Permiso de construcción por parte del Municipio de la ciudad de Riobamba, puesto que se va a adecuar las instalaciones donde funcionará la empresa.
5. Permiso Sanitario de Funcionamiento.
6. Registro Sanitario, el cual certifica que el producto que se pretende vender es idóneo para el consumo humano.
7. Registro de la marca en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).
8. Permiso de Funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos del cantón Riobamba.

## **Registro de Patente Municipal**

Para registrar la patente municipal la institución responsable a la que se tiene que dirigir es al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, para ellos se requiere los siguientes documentos:

1. Cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal. (Original y copia)
2. Copia de RUC de la compañía.
3. Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Riobamba.
4. Acta de Constitución de la Compañía. (Original y copia)

## **Permiso Sanitario de Funcionamiento**

El Permiso Sanitario de Funcionamiento es el “documento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) a los establecimientos que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento” (Ministerio de Salud Pública, 2014).

## **Requisitos para obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento**

1. Registro único de contribuyentes (RUC).
2. Cédula de ciudadanía del propietario o representante legal de la compañía.
3. Plano del establecimiento a escala 1:50.
4. Croquis de ubicación del establecimiento.
5. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
6. Certificado de categorización de la compañía emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad.

### **Pasos para obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento**

1. Ingresar al sitio web [www.controlsanitario.gob.ec](http://www.controlsanitario.gob.ec)
2. Crear una cuenta de usuario y contraseña con los datos del representante legal de la compañía.
3. Anexar a la página web los requisitos anteriormente mencionados.
4. Cancelar el valor de USD 40,80 en las entidades financieras autorizadas.
5. El permiso de funcionamiento se obtendrá de forma automática.

### **Requisitos para obtener el Registro Sanitario**

De acuerdo a la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, los requisitos para adquirir el Registro Sanitario de un producto son:

1. Declaración de la norma técnica nacional e internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento, con nombre y firma del responsable técnico.
2. Descripción del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico.
3. Diseño de etiqueta del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano”.
4. Detalles técnicas del material de envase, otorgado por el proveedor, a nombre de la empresa.
5. Notificación del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del certificado.
6. El trámite tendrá una duración de 15 días laborables.

Para obtener los requisitos anteriormente mencionados se debe cancelar cierta cantidad económica, la cual se detalla a continuación.

**Tabla 33:** Detalle documentos para el funcionamiento de “El Molino Cía. Ltda.”

<b>Detalle documentos para el funcionamiento de "El Molino Cia. Ltda."</b>		
<b>Trámite</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Registro en la Superintendencia de Compañías	1	\$ 50,00
Obtención del RUC	1	\$ 0,00
Patente Municipal	1	\$ 68,00
Permiso de Construcción	1	\$ 842,00
Permiso del Cuerpo de Bomberos	1	\$ 60,00
Permiso Sanitario de Funcionamiento	1	\$ 40,80
Registro Sanitario	1	\$ 340,34
Registro de la Marca	1	\$ 116,00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>\$ 1.517,14</b>

## 6. Capítulo VI. Equipo Gerencial

### 6.1 Introducción

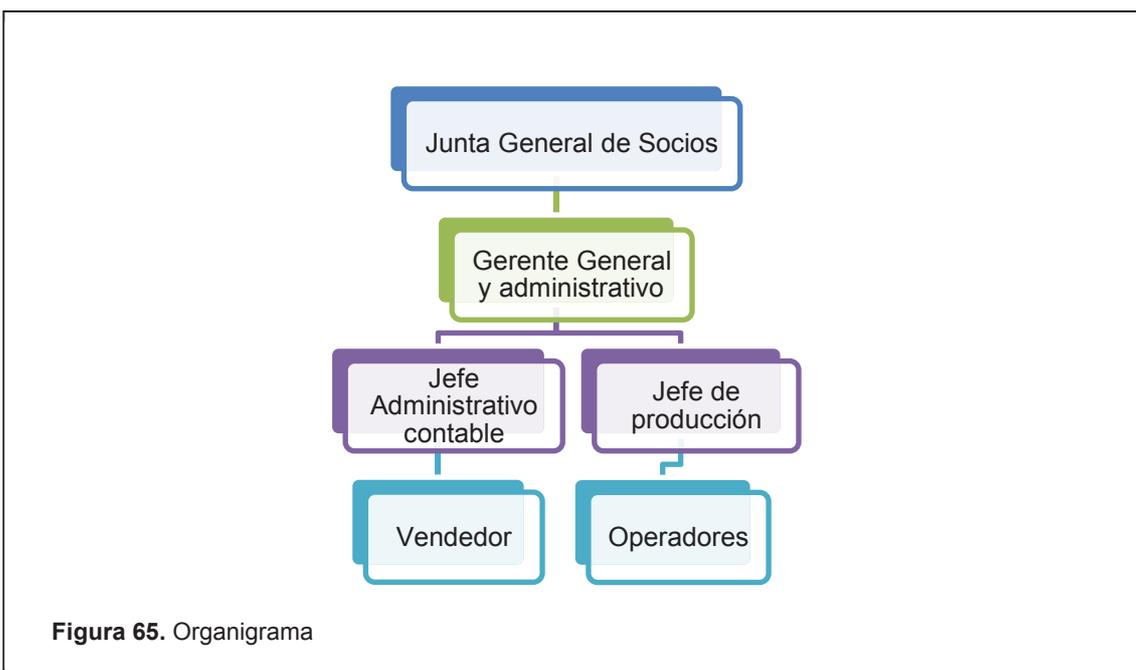
En esta sección se especifica la estructura organizacional que tendrá la empresa, el personal clave que se necesita para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma, así como las responsabilidades, tareas, derechos y obligaciones, que cada uno de los colaboradores deberán cumplir.

### 6.2 Estructura Organizacional

La estructura de la organización, al tratarse de una empresa naciente, buscará la interacción entre todos los miembros de la misma, generando trabajo en equipo y compromiso que determinaran el éxito del negocio.

La estructura organizacional dentro de una compañía es un factor importante debido a que permite dividir y coordinar las actividades a realizarse dentro de la misma.

#### 6.2.1 Organigrama



### 6.3 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Una vez desarrollado el organigrama estructural de la compañía, se definirán las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa con la finalidad de lograr un desempeño óptimo. Se considera la siguiente distribución de cargos:

#### 6.3.1 Descripción de funciones

**Tabla 34:** Perfil Gerente General y Administrativo

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente General y Administrativo.
<b>Educación</b>	Profesional Universitario con título en carreras administrativas o afines.
<b>Experiencia</b>	Mínimo dos años
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación al dirigir</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades de trabajo en equipo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de escuchar</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integridad moral y ética</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades en negociación</li> </ul>
<b>Género</b>	Indistinto
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer objetivos y metas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a la fuerza laboral de la compañía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear buenas relaciones con los clientes y proveedores con el fin de lograr el buen funcionamiento de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar estados financieros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representar la personería jurídica de la empresa ante las distintas entidades de control, de asesoría y apoyo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delegar las funciones de cada trabajador.</li> </ul>

**Tabla 35:** Perfil Jefe administrativo contable

<b>Nombre del cargo</b>	Jefe administrativo contable
<b>Educación</b>	Profesional en Contabilidad
<b>Experiencia</b>	Mínimo dos años de experiencia en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.
<b>Conocimientos</b>	Finanzas empresariales
	Manejo e interpretación de las leyes fiscales y laborales
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiente</li> </ul>
<b>Género</b>	Indistinto
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir, organizar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con el aspecto financiero de la compañía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar inversiones y las operaciones de la compañía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar la información financiera requerida al Gerente General.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer relación de negociación con proveedores, para términos de compras, pagos y créditos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar el cumplimiento de los aspectos legales, reglamentarios, políticas y normas pertinentes</li> </ul>

	establecidas por el estado ecuatoriano.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener información financiera actual y veraz.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo y control del efectivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar los roles de pago de los colaboradores de la empresa.</li> </ul>

**Tabla 36:** Perfil Jefe de Producción

Nombre del cargo	<b>Jefe de Producción</b>
Educación	Profesional Universitario con título en Ingeniería de Producción, Alimentos, Industrial o afines.
Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos conocimientos en temas de producción y procesos, industriales, logística y fábrica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración por procesos.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades con las herramientas de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades de trabajo en equipo</li> </ul>
Género	Indistinto
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prever, organizar, dirigir y controlar la producción del negocio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear métodos más adecuados para la elaboración del producto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar la calidad en la producción del bien.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimizar el uso de los recursos tanto humanos como materiales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimizar el espacio industrial.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilar la higiene de toda el área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignar tareas al personal operativo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar al personal operativo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitar todas las herramientas y equipamiento al personal de producción.</li> </ul>
--	--

**Tabla 37:** Vendedor

Nombre del cargo	<b>Vendedor</b>
Educación	Tecnólogo en ventas, marketing o afines.
Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad de comunicación y persuasión</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analista</li> </ul>
Género	Indistinto
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vender los productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar de manera eficiente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que comercializa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informar a la empresa sobre todo lo que sucede en el mercado, como: quejas, reclamos, sugerencias, requerimientos y otros aspectos de importancia que posean los clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución de los productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovar nuevos canales de distribución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar informes de ventas.</li> </ul>

**Tabla 38:** Perfil Operador

Nombre del cargo	<b>Operador</b>
Educación	Bachiller en cualquier especialidad con estudios o

	conocimientos de panadería y pastelería.
Experiencia	Mínimo un año de experiencia en la elaboración de productos de pastelería o afines.
Conocimientos	Panadería y Pastelería
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiente</li> </ul>
Género	Indistinto
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los productos asignados con el mejor nivel de calidad y excelente decorado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar la materia prima necesaria para el proceso de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejar y utilizar la maquinaria, útiles y herramientas necesarias para realizar el proceso de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar los productos conforme a los presupuestos de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenar y arreglar el área de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportar la producción diaria.</li> </ul>

### Remuneración Colaboradores

El salario de los ayudantes se detallará en sus contratos individuales, la misma que se especifica a continuación:

**Tabla 39:** Beneficios sociales

<b>Beneficios sociales</b>	
Aporte patronal	12,15%
Aporte personal	9,45%
Décimo tercero	8,33%
Vacaciones	4,17%
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%
Décimo Cuarto	\$ 340,00

**Tabla 40:** Remuneración de colaboradores año 1.

Año 1								
Personal	Sueldo mensual	Total	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
Gerente General y Administrativo	900	10.800	900	340		450	1.312	14.702
Jefe administrativo - contable	700	8.400	700	340		350	1.021	11.511
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
Operadores	1.600	19.200	1.600	1.360		800	2.333	26.893
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								
Jefe de producción	700	8.400	700	340		350	1.021	11.511
<b>VENTAS</b>								
Vendedor	500	6.000	500	340		250	729	8.319
<b>TOTAL</b>	<b>4.400</b>	<b>52.800</b>	<b>4.400</b>	<b>2.720</b>	<b>-</b>	<b>2.200</b>	<b>6.415</b>	<b>72.935</b>

**Tabla 41:** Remuneración de colaboradores año 2.

Año 2								
Personal	Sueldo mensual	Total	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
Gerente General y Administrativo	934	11.211	934	353	934	467	1.362	16.196
Jefe administrativo - contable	727	8.720	727	353	727	363	1.059	12.676
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
Operadores	1.661	19.931	1.661	1.412	1.661	830	2.422	29.578
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								
Jefe de producción	727	8.720	727	353	727	363	1.059	12.676
<b>VENTAS</b>								
Vendedor	519	6.228	519	340	519	260	757	9.142
<b>TOTAL</b>	<b>4.568</b>	<b>54.811</b>	<b>4.568</b>	<b>2.811</b>	<b>4.568</b>	<b>2.284</b>	<b>6.659</b>	<b>80.267</b>

**Tabla 42:** Remuneración de colaboradores año 3.

Año 3								
Personal	Sueldo mensual	Total	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
Gerente General y Administrativo	970	11.638	970	366	970	485	1.414	16.813
Jefe administrativo - contable	754	9.052	754	366	754	377	1.100	13.158
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
Operadores	1.724	20.690	1.724	1.466	1.724	862	2.514	30.704
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								
Jefe de producción	754	9.052	754	366	754	377	1.100	13.158
<b>VENTAS</b>								
Vendedor	539	6.466	539	340	539	269	786	9.477
<b>TOTAL</b>	<b>4.741</b>	<b>56.898</b>	<b>4.741</b>	<b>2.905</b>	<b>4.741</b>	<b>2.371</b>	<b>6.913</b>	<b>83.311</b>

**Tabla 43:** Remuneración de colaboradores año 4.

Año 4								
Personal	Sueldo mensual	Total	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
Gerente General y Administrativo	1.007	12.081	1.007	380	1.007	503	1.468	17.453
Jefe administrativo - contable	783	9.397	783	380	783	392	1.142	13.659
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
Operadores	1.790	21.478	1.790	1.521	1.790	895	2.610	31.873
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								
Jefe de producción	783	9.397	783	380	783	392	1.142	13.659
<b>VENTAS</b>								
Vendedor	559	6.712	559	340	559	280	815	9.825
<b>TOTAL</b>	4.922	59.064	4.922	3.002	4.922	2.461	7.176	86.470

**Tabla 44:** Remuneración de colaboradores año 5.

Año 5								
Personal	Sueldo mensual	Total	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
Gerente General y Administrativo	1.045	12.541	1.045	395	1.045	523	1.524	18.118
Jefe administrativo - contable	813	9.754	813	395	813	406	1.185	14.179
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
Operadores	1.858	22.296	1.858	1.579	1.858	929	2.709	33.087
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								
Jefe de producción	813	9.754	813	395	813	406	1.185	14.179
<b>VENTAS</b>								
Vendedor	581	6.967	581	340	581	290	847	10.186
<b>TOTAL</b>	<b>5.109</b>	<b>61.313</b>	<b>5.109</b>	<b>3.104</b>	<b>5.109</b>	<b>2.555</b>	<b>7.450</b>	<b>89.750</b>

**Tabla 45:** Sueldos por área.

<b>Sueldos por área</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Administrativos	26.213	28.872	29.971	31.113	32.297
Mano de obra directa	26.893	29.578	30.704	31.873	33.087
Mano de obra indirecta	11.511	12.676	13.158	13.659	14.179
Ventas	8.319	9.142	9.477	9.825	10.186
<b>Total</b>	<b>72.936</b>	<b>80.267</b>	<b>83.311</b>	<b>86.470</b>	<b>89.750</b>

Todos los colaboradores de la empresa contarán con los respectivos beneficios que la ley dicta, los mismos que son:

- Sueldo o Salario
- Décimo Tercero
- Décimo Cuarto
- Aporte patronal al IESS
- Fondos de reserva a partir del segundo año
- Vacaciones
- Utilidades a trabajadores y por cargas familiares

#### **6.4 Política de empleo y beneficios**

##### **Política de Contratación**

Los colaboradores de la empresa ingresarán a la misma bajo relación de dependencia amparada en un contrato laboral a prueba inicial de tres meses para posteriormente ser de un año conforme lo dicta el código de trabajo.

Todos los trabajadores contarán con los beneficios que la ley dicta en el Código de Trabajo, los mismos que son:

- **Jornada de Trabajo**

“Los colaboradores trabajaran ocho horas diarias de lunes a viernes, de manera que no sobrepase de cuarenta horas semanales” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

- **Sueldo o Salario**

Se cancelará en virtud del contrato de trabajo.

- **Décimo Tercero**

“Se deberá cancelar hasta el veinticuatro de diciembre de cada año. Para su cálculo se toma en cuenta la doceava parte de las remuneraciones que el trabajador haya recibido desde el primero de diciembre del año anterior hasta el treinta de noviembre del año en curso” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

- **Décimo Cuarta**

“En la Región Sierra y Oriente se paga hasta el quince de agosto, mientras que en la Región Costa y Galápagos se paga hasta el quince de marzo de cada año. Los trabajadores tendrán derecho a una remuneración equivalente a un salario básico unificado, que actualmente es de \$340,00” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

- **Aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**

“Es obligación del empleador inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar aviso de salida a los tres días de terminada la relación laboral, avisos de modificaciones de sueldos y salarios, los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

- **Fondos de Reserva**

“Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios.

Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

- **Vacaciones**

El trabajador tiene derecho a gozar anualmente de un período de quince días ininterrumpido de descanso, incluido los días no laborables.

- **Utilidades**

“El trabajador tiene derecho a participar del 15% de las utilidades de la empresa. El 10% será dividido para los trabajadores y se entregará directamente a cada uno de ellos, y el 5% restante será entregado a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Las políticas de contratación, expuestas por la empresa, que el personal deberá cumplir son:

- No existirá ninguna clase de nepotismo.
- Los trabajadores de la empresa no podrán prestar servicio a otra organización de ninguna clase.
- Con el fin de conservar el ambiente laboral, el personal deberá comprometerse a contemplar las normas y reglamentos de la empresa.
- No se contratará a menores de edad.

## **Remuneración**

Para el pago de remuneración, el Contador de la empresa elaborará y entregará al trabajador una nómina de pago en el cual conste el detalle del ingreso y egreso correspondientes al mes.

Los colaboradores de la empresa recibirán su salario los últimos días del mes, y se lo hará depositando directamente en la cuenta bancaria de cada trabajador.

### **Beneficios adicionales**

La empresa ha decidido implantar un programa de incentivos, para generar mayor motivación en los colaboradores, y así aumentar la eficiencia de los mismos.

Dentro de los incentivos que la empresa brindará se hallan:

- Celebración de cumpleaños.
- Canasta navideña.
- Premiación al empleado del mes.

### **6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversionistas**

La empresa se formará como una compañía limitada, con la participación de dos socios con una distribución de 50% para cada uno. Ambos accionistas tendrán voz y voto en las decisiones, control y manejo de la empresa.

### **6.6. Equipos de asesores y servicios**

“El Molino Cía Ltda.”, contratará los siguientes servicios:

- Los servicios de un abogado quien se encargará de la constitución y legalización del negocio.
- Se contratará los servicios de mantenimiento de maquinaria y equipos para garantizar su operatividad de forma anual.
- Se requerirá de un servicio de limpieza mensual, para lo cual contratará los servicios de una persona dedicada a esta actividad, misma que brindará el servicio a un precio de USD 200 mensuales.

**Tabla 46:** Gastos servicios profesionales

<b>Gastos servicios profesionales</b>			
<b>Servicio</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Pago</b>	
		<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Servicio de asesoría legal	1 vez al año	\$ 500,00	\$ 500,00
Servicio de mantenimiento	1 vez al año	\$ 300,00	\$ 300,00
Servicio de limpieza	12 meses	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1000,00</b>	<b>\$ 3.000,00</b>

## **7. Capítulo VII. Cronograma General**

### **7.1 Introducción**

En el presente capítulo se detallarán las actividades que se deben realizar para poner el negocio en funcionamiento, el diagrama de las actividades identificadas y los riesgos e imprevistos que se pueden suscitar en el plan de negocios.

### **7.2 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

A continuación se detallan las actividades a desarrollarse en la implementación del negocio:

- Aspectos legales, constitución de la empresa
- Apertura de la cuenta de integración de capital
- Búsqueda de Financiamiento
- Permisos Municipales de Funcionamiento
- Ubicación y adecuación de la planta y oficinas.
- Compra de maquinaria, equipos, muebles y suministros
- Adquisición de insumos y materias primas.
- Estructura organizacional
- Proceso de búsqueda, selección y contratación del personal administrativo y operativo
- Contratación de la publicidad programada en el plan de marketing
- Contacto con distribuidores.
- Elaboración de los primeros productos.
- Envío de muestras.
- Producción inicial.

### **7.3 Diagrama de Gantt**

Una vez definidas las actividades y el tiempo requerido para ejecutarlas, éstas serán representadas de mejor manera en un Diagrama de Gantt.

**Tabla 47:** Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	MESES																																							
	mar-14				abr-14				may-14				jun-14				jul-14				ago-14				sep-14				oct-14				nov-14				dic-14			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Aspectos legales, constitución de la empresa		x	x	x	x	x	x	x																																
Apertura de la cuenta de integración de capital							x	x																																
Búsqueda de Financiamiento							x	x	x	x	x	x	x	x	x																									
Permisos Municipales de Funcionamiento											x	x	x	x	x																									
Ubicación y adecuación de la planta y oficinas.																			x	x	x	x	x	x	x	x														
Compra de maquinaria, equipos, muebles y suministros																							x	x	x	x	x													
Adquisición de insumos y materias primas.																											x	x	x	x										
Estructura organizacional																							x	x	x	x														
Proceso de búsqueda, selección y contratación del personal administrativo y operativo																											x	x	x	x										
Contratación de la publicidad programada en el plan de marketing																															x	x								
Contacto con distribuidores.																											x	x	x	x										
Elaboración de los primeros productos.																															x	x	x	x						
Envío de muestras.																																			x					
Producción inicial.																																								

#### **7.4 Riesgos e imprevistos**

La puesta en marcha de la Compañía está compuesta por varios procesos importantes e indispensables que se debe cumplir.

Se han identificado ciertos riesgos e imprevistos en los que el proyecto puede caer y las consecuencias que estos pueden generar para el mismo.

**Tabla 48:** Riesgos e Imprevistos del Plan de Negocios

<b>RIESGOS E IMPREVISTOS</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGO</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>
Constitución legal de la empresa	Retraso en la elaboración de trámites de constitución de la empresa por riesgos operativos de parte de las instituciones públicas.	Contratar los servicios profesionales de un abogado, quien será el responsable de realizar todos los trámites pertinentes.
Problemas en la obtención de los permisos de operación	Retraso en la concesión de licencias y autorizaciones previas.	Buscar asesoría de expertos para que se encargue de todo lo concerniente a la legalización del negocio.
Búsqueda de Financiamiento	Acceder al financiamiento bancario, y recibir menor crédito al solicitado.	Se respaldará con garantías como maquinarias, para facilitar el préstamo bancario, de igual manera se negociará con los proveedores de materia prima e insumos el plazo de cuentas por pagar, para de esta forma obtener mejores flujos.
Adecuación de la planta y oficinas	Posibilidad de no efectuarse las adecuaciones en las fechas	Desarrollar un cronograma de actividades e ir controlando el

	establecidas.	cumplimiento de los plazos establecidos.
Escasez de materia prima	Falta de materia prima, lo cual provocará un retraso con los pedidos proyectados.	Desarrollar políticas de provisión de materia prima para 8 días, asimismo, realizar el control de inventario cada día para identificar si se posee la materia prima suficiente para completar los pedidos.
Contratación de personal administrativo y operativo	Baja calidad en mano de obra	Contratación de personal capacitado y calificado que este comprometido con el trabajo y que de lo mejor de sí para el buen desempeño de sus funciones.
Administración de los recursos financieros	Falta de liquidez o insolvencia.	Generar políticas de crédito con el propósito de no extender a más de 30 días el plazo de pago.
Entrega del producto final	Retraso de entrega del producto final.	La empresa contara con un stock de producto terminado no menor al 20% en cuanto a galletas.

## 8. Capítulo VIII. Riesgos Críticos, Problemas Y Supuestos

### 8.1 Introducción

El presente capítulo plantea varios de los supuestos y criterios que se tomó en cuenta para la ejecución del plan de negocios, sus riesgos y problemas principales que pueden generar en su operación.

### 8.2 Supuestos y Criterios Utilizados

El presente apartado contiene los supuestos y criterios sobre los que se ha elaborado el plan de negocios.

- **Industria:** El negocio se encuentra establecido dentro de la Industria de elaboración de alimentos.
- **Investigación de mercados:** Investigación de tipo exploratoria cualitativa y descriptiva cuantitativa.
- **Tamaño de mercado objetivo:** Personas menores a 18 y hasta 60 años de edad, representados en 23.353 personas de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto de la ciudad de Riobamba.
- **Canal de Distribución:** Se determinó que el canal de distribución a emplearse será el canal indirecto (supermercados, cafeterías, entre otros).
- **Localización Geográfica:** Se ejecutó en el Cantón Riobamba (Provincia de Chimborazo).
- **Permisos de Funcionamiento:** Se estableció que los permisos de funcionamiento lo realizará el gerente general.

- **Tácticas de Ventas:** Se realizará la publicidad por varios medios difusores y publicistas como: televisión, prensa e internet.
- **Compensación Laboral:** La empresa cumplirá con lo dispuesto en el Código del Trabajo en Ecuador, proporcionando salarios justos a sus colaboradores.
- **Número de Colaboradores:** El número de trabajadores que se necesita para iniciar las actividades del plan de negocios es de ocho personas.
- **Ventajas Competitivas:** La ventaja competitiva del negocio consiste en ofrecer productos novedosos y únicos, basados en las propiedades de su materia prima principal que es la achira, donde resalta su alto valor proteínico, así como sus propiedades antioxidantes.
- **Plan Financiero:** Proyección de ventas a precios constantes, evaluación del proyecto con y sin financiamiento, y presentado en tres escenarios (normal, pesimista y pesimista).

### 8.3 Riesgos y Problemas Principales

- **La Competencia**

Posible reacción de los competidores rebajando el precio de venta al público, surgiendo con productos similares o sustitutos.

- **Plan de Contingencia**

- Generar alianzas estratégicas con empresas productoras de bebidas como yogurt y jugos naturales para ser complementos de estos y sacar al mercado nuevos e innovadores productos.
- Incremento de la capacidad instalada para obtener una producción a economías de escala.

- Captar nuevos segmentos de mercado.
- Crear constantemente nuevas estrategias de diferenciación del producto, destacando el concepto de la marca y sus atributos.

▪ **Disminución en el nivel de ventas**

Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores pueden ocasionar un menor consumo de cupcakes elaborados a base de harina de achira.

• **Plan de Contingencia**

- Posicionar los productos en el mercado local.
- Crear y lanzar promociones al mercado de tal manera que atraiga el interés de compra de los potenciales consumidores.
- Intensificar la publicidad en medios de comunicación y en sitios de expendio del producto.
- Aumentar la línea de productos.
- Evaluar la posibilidad de reducir el precio de venta al público.

▪ **Escasez y encarecimiento de la materia prima**

De acuerdo a las condiciones económicas del país, pueden presentarse épocas de crisis como la sucedida en el 2009, lo cual podría generar el alza en el precio de materias primas, por ello es importante poner en marcha acciones contingentes para garantizar la operatividad del negocio.

• **Plan de Contingencia**

- Firmar acuerdos de cooperación con los proveedores de materias primas.
- Ejecutar licitaciones para la compra de las materias primas.

- Gestionar eficientemente la cadena de suministro de las materias primas.
- Adquirir los insumos a proveedores mayoristas o directamente el productor.

#### ▪ **Cambios en la Tecnología**

En la actualidad uno de los factores más importantes de las nuevas empresas es el que hace referencia a la tecnología, representado un riesgo para la empresa que después de algún tiempo su maquinaria utilizada sea obsoleta.

#### • **Plan de Contingencia**

- Estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de la tecnología y procesos para la producción alimentaria.
- Capacitación permanente y periódica al jefe de producción
- Investigación y Desarrollo.
- Monitorear el desenvolvimiento de las maquinarias a través de los controles de mantenimiento periódicos.
- Estudiar las opciones de maquinarias que ayuden al menor consumo de energía y con mayor capacidad productiva.

#### • **Falta de trabajo en equipo**

Posible creación de un ambiente laboral complejo, en el cual exista poco compañerismo y cada colaborador busque una manera independiente de hacer su tarea, convirtiéndose en una empresa poco interesante y atractiva para laborar, reduciendo así el nivel de productividad de la compañía e incrementando el nivel de rotación de personal.

- **Plan de Contingencia**

- Realizar diversas actividades que generen la unión e integración del equipo de trabajo como festejo de cumpleaños, charlas de motivación, entre otros.
- Dar la suficiente apertura para que la relación empleador – empleado tenga buenas relaciones y de esta manera se forme un ambiente amigable de trabajo.

- **Falta de compromiso y seriedad en la entrega de materia prima por parte del proveedor**

El abastecedor de materia prima podrá incumplir con fechas, horas, cantidad establecidas para la entrega de la misma, ocasionando un retraso en el tiempo de entrega del producto final, lo que originará que el cliente pierda confianza en la empresa.

- **Plan de Contingencia**

- Trabajar con un stock mínimo en materia prima, para evitar frenar el proceso de producción debido a falta de la misma.
- Contar con más proveedores, mínimo tres, que abastezcan de materia prima a la empresa.

## 9. Capítulo IX. Plan Financiero

### 9.1 Introducción

En el presente capítulo se presenta en detalle los requerimientos de inversión, la fuente de ingresos, los costos, el análisis situacional actual y futuro, el resultado de operaciones y la evaluación financiera a fin de establecer la viabilidad de emprender el plan de negocios.

### 9.2 Inversión Inicial

La inversión inicial es de USD 81.936,00 donde el valor de los activos fijos asciende a USD 30.031,00, el activo intangible a USD 2.217,00 y el monto destinado como capital de trabajo es de USD 49.688,00. **Ver anexo 12**

El capital de trabajo se determina en base a los requerimientos de efectivo para cubrir los costos y gastos del primer mes de operaciones hasta que el negocio genere ingresos, el capital de trabajo se incluye el dinero necesario para comprar materia prima e insumos.

A continuación se detalla la inversión inicial que se requiere.

**Tabla 49:** Inversión inicial

<b>Estructura de capital</b>	
<b>Inversión inicial</b>	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>49.688</b>
Instalaciones y mejoras	9.500
Muebles y enseres	1.850
Menaje de producción	978,8
Equipos y maquinaria de producción	12.777

Equipos de oficina	325
Equipos de computación	4.600
Total activos fijos	30.031
Preoperacionales (Activos Intangibles)	2.217
<b>TOTAL</b>	<b>81.936</b>
<b>Inversión acumulada</b>	<b>81.936</b>
<b>Financiamiento</b>	
Prestamos	49.162
Accionistas	32.775
<b>Total financiamiento</b>	<b>81.936</b>

### Capital de trabajo

A continuación se detalla la composición del capital de trabajo para dos meses de operación:

**Tabla 50:** Capital de trabajo

<b>Capital de trabajo</b>	
Costos	3.353
Gastos Administrativos	3.430
Gastos de Ventas	5.061
Inventario Inicial de materia prima	26.001
<b>Capital de trabajo</b>	<b>49.688</b>

### **9.3 Fuentes de Ingreso**

La fuente principal de ingresos se deriva de la venta de cupcakes y galletas elaborados a base de harina de achira, en presentaciones de 65 gramos y 75 gramos respectivamente. Al inicio de las operaciones las ventas ascienden a 152.064 unidades de cupcakes y 29.832 de galletas, dando un total de 181.896 unidades de productos vendidos, dicha venta representan al negocio ingresos por USD 283.866,00. La proyección de ingresos ha sido elaborada para un período de cinco años.

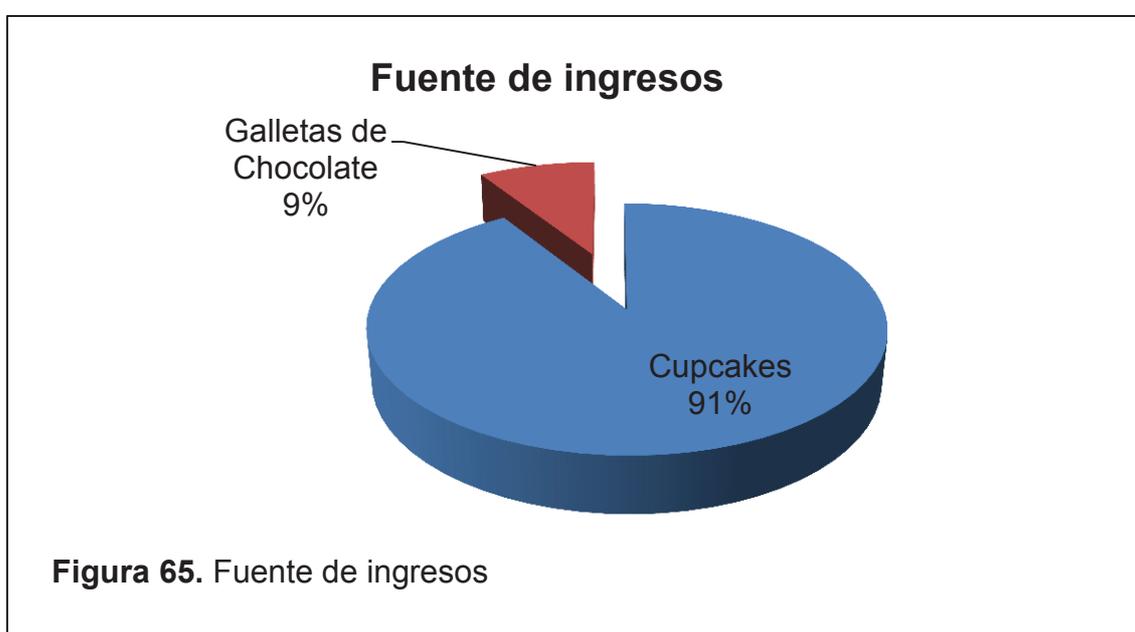
A continuación se presenta las fuentes de ingreso para la empresa “El Molino Cía. Ltda.”, en el escenario normal apalancado para los cinco años.

**Tabla 51:** Ventas proyectadas

<b>Ventas proyectadas</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cupcakes	\$258.509	\$295.187	\$334.286	\$375.932	\$420.268
<b>Unidades</b>	<b>152.064</b>	<b>167.270</b>	<b>182.477</b>	<b>197.683</b>	<b>212.890</b>
Precio de venta cupcakes	\$1,70	\$1,76	\$1,83	\$1,90	\$1,97
Galletas de Chocolate	\$25.357	\$28.885	\$32.645	\$36.649	\$41.172
<b>Unidades</b>	<b>29.832</b>	<b>32.736</b>	<b>35.640</b>	<b>38.544</b>	<b>41.712</b>
Precio de venta galletas	\$0,85	\$0,88	\$0,92	\$0,95	\$0,99
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$283.866</b>	<b>\$324.072</b>	<b>\$366.931</b>	<b>\$412.582</b>	<b>\$461.440</b>
<b>Total de unidades vendidas</b>	<b>181.896</b>	<b>200.006</b>	<b>218.117</b>	<b>236.227</b>	<b>254.602</b>
<b>Total USD</b>	<b>\$283.866</b>	<b>\$324.072</b>	<b>\$366.931</b>	<b>\$412.582</b>	<b>\$461.440</b>
Producción diaria cupcakes	576	634	691	749	806
Producción diaria galletas	113	124	135	146	158

Para calcular las fuentes de ingreso de la compañía, se basó en las preferencias de los consumidores de acuerdo al estudio de mercado efectuado y la capacidad instalada de la planta, el 91% corresponderá a ventas de cupcakes y el 9% restante a paquetes de galletas de chocolate a un precio del USD 1,70 el primero y de USD 0,85 al segundo, mismos que se ajustarán de acuerdo a la inflación año a año.

En la siguiente figura se puede observar que la principal fuente de ingresos es por la venta de cupcakes.



A continuación se detalla las ventas que la empresa realizará mensualmente por tipo de producto:

**Tabla 52:** Ventas por mes

Ventas por mes			
Mes	Venta en dólares	Unidades Cupcakes	Unidades Galletas
1	17.032	9.124	1.790
2	17.032	9.124	1.790
3	19.871	10.644	2.088
4	25.548	13.686	2.685

5	25.548	13.686	2.685
6	25.548	13.686	2.685
7	25.548	13.686	2.685
8	25.548	13.686	2.685
9	25.548	13.686	2.685
10	25.548	13.686	2.685
11	25.548	13.686	2.685
12	25.548	13.686	2.685
13	27.006	13.939	2.486
14	27.006	13.939	2.486
15	27.006	13.939	2.486
16	27.006	13.939	2.486
17	27.006	13.939	2.486
18	27.006	13.939	2.486
19	27.006	13.939	2.486
20	27.006	13.939	2.486
21	27.006	13.939	2.486
22	27.006	13.939	2.486
23	27.006	13.939	2.486
24	27.006	13.939	2.486

#### 9.4 Costos Fijos y Costos Variables

Los costos variables corresponden a materia prima e insumos para la fabricación de los productos a ser comercializados y los fijos a los demás rubros como Mano de Obra Directa e Indirecta, útiles de trabajo, depreciaciones de la maquinaria y el mantenimiento semestral de la maquinaria requerida para la producción.

Los costos tanto fijos como variables se encuentran representados a continuación:

**Tabla 53:** Estructura de costos fijos y variables

<b>Estructura de costos y gastos fijos y variables</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Costos</b>	<b>196.443</b>	<b>222.401</b>	<b>240.180</b>	<b>258.020</b>	<b>276.111</b>
Materia Prima utilizada	156.009	178.088	194.228	210.368	226.693
Mano de Obra Directa	26.893	29.578	30.704	31.873	33.087
Mano de Obra Indirecta	11.511	12.676	13.158	13.659	14.179
Útiles de trabajo	153	159	165	171	178
Depreciaciones maquinaria	1.278	1.278	1.278	1.278	1.278
Mantenimiento de maquinaria	600	623	647	671	697
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>38.552</b>	<b>41.570</b>	<b>43.043</b>	<b>43.705</b>	<b>45.292</b>
Sueldos	26.213	28.872	29.971	31.113	32.297
Arriendo	3.600	3.737	3.879	4.027	4.180
Servicios básicos	2.400	2.491	2.586	2.685	2.787
Asesoría Legal	500	519	539	559	581
Servicios de limpieza	2.400	2.491	2.586	2.685	2.787
Suministros de oficina	542	563	584	607	630
Depreciaciones	2.897	2.897	2.897	2.030	2.030
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>22.116</b>	<b>24.053</b>	<b>25.566</b>	<b>27.160</b>	<b>28.844</b>

Alquiler camioneta	2.880	2.990	3.104	3.222	3.344
Sueldos	8.319	9.142	9.477	9.825	10.186
Publicidad	5.240	5.440	5.647	5.862	6.085
Promociones	5.677	6.481	7.339	8.252	9.229
<b>Gastos Financieros</b>	<b>5.508</b>	<b>4.580</b>	<b>3.541</b>	<b>2.377</b>	<b>1.074</b>
Total Costos y Gastos	262.619	288.024	308.789	328.885	350.247
Costos fijos	158.039	180.148	196.318	212.488	228.845
Costos variables	156.009	178.088	194.228	210.368	226.693

## Detalle de depreciaciones y amortizaciones

**Tabla 54:** Depreciación

<b>ESQUEMA DEPRECIACION ACTIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Tasas</b>					
Muebles, enseres, maquinaria y equipos	10,00%				
Instalaciones	10,00%				
Equipos de computación	33,33%				
Menaje	20,00%				
<b>Montos</b>					
Muebles, enseres, equipos de oficina	218	218	218	218	218
Maquinaria y equipos de producción	1.278	1.278	1.278	1.278	1.278
Instalaciones	950	950	950	950	950
Equipos de computación	1.533	1.533	1.533	667	667
Menaje	196	196	196	196	196
<b>Total</b>	<b>4.174</b>	<b>4.174</b>	<b>4.174</b>	<b>3.308</b>	<b>3.308</b>

**Tabla 55:** Amortización

<b>ESQUEMA DE AMORTIZACIÓN DE GASTOS PREOPERACIONALES</b>	<b>Porcenta je</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Amortización Preoperacionales</b>	20%	443	443	443	443	443

Los costos variables se determinan en base a las receta para producir una unidad de cada producto. A continuación se muestra la estructura de costos tanto para los cupcakes como para las galletas.

**Tabla 56:** Estructura de costos de materia prima e insumos - cupcakes

<b>Estructura de costos - cupcakes</b>			
<b>Paquete de 65 gramos sabor a naranja</b>			
<b>Porciones por envase 1</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Medida</b>	<b>Costo</b>
Harina de achira	40	gramos	\$0,14
Leche	3	gramos	\$0,00
Polvo de hornear	1	gramos	\$0,00
Azúcar	10	gramos	\$0,01
Margarina	2	gramos	\$0,01
Huevos	3	gramos	\$0,01
Manteca	2	gramos	\$0,01
Saborizante (naranja)	0,6	gramos	\$0,01
Sal	3	gramos	\$0,00
Capacillos	1	unidad	\$0,02
Empaque	1	unidad	\$0,68
<b>Total</b>			<b>\$0,89</b>

**Tabla 57:** Estructura de costos de materia prima e insumos - galletas

<b>Estructura de costos - galletas</b>			
<b>Paquete de 75 gramos sabor a chocolate</b>			
<b>Porciones por envase 6 (Aprox. 12 gramos cada una)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Medida</b>	<b>Costo</b>
Harina de achira	46	gramos	\$0,16
Chispas de chocolate	4	gramos	\$0,03
Polvo de hornear	2	gramos	\$0,00
Huevos	5	gramos	\$0,01
Margarina	4	gramos	\$0,02

Manteca vegetal	2	gramos	\$0,01
Azúcar	10	gramos	\$0,01
Sal	4	gramos	\$0,00
Leche	3	gramos	\$0,00
Empaque	1	unidad	\$0,43
<b>Total</b>			<b>\$0,67</b>

### 9.5 Margen Bruto y Margen Operativo

El margen bruto concierne a la utilidad bruta sobre los ingresos generados por ventas. Así en el primer año la utilidad bruta en el escenario normal apalancado representa un valor de USD 62.261,00, representando el 22% sobre las ventas y el 36% en el quinto año.

El margen operativo se obtuvo al restar del margen bruto los gastos operacionales; en el primer año la utilidad operativa en el escenario normal apalancado es de USD 1.592,00; obteniéndose un margen operativo del 1% el primer año hasta alcanzar un 20% en el quinto año.

A continuación se presenta el margen bruto y operativo proyectado de los cinco años en el escenario normal apalancado.

**Tabla 58:** Margen Bruto y Operativo

<b>Margen Bruto y Margen Operativo</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Margen Bruto	22%	27%	31%	34%	36%
Margen Operativo	1%	7%	12%	16%	20%
Rentabilidad sobre ventas	-1%	3%	6%	9%	12%

## **9.6 Estado de resultados actual y proyectado**

El Estado de Pérdidas y Ganancias refleja la rentabilidad de la empresa a través del tiempo, así mismo, donde están contemplado las ventas, los costos y los gastos en que se incurrirá anualmente durante el período de análisis de cinco años.

A continuación se presenta el estado de resultados para el escenario normal apalancado.

Tabla. Estado de Pérdidas y Ganancias escenario normal apalancado

**Tabla 59:** Estado de pérdidas y ganancias escenario normal apalancado

<b>Estado de pérdidas y ganancias escenario normal apalancado</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	<b>283.866</b>	<b>324.072</b>	<b>366.931</b>	<b>412.582</b>	<b>461.440</b>
<b>Costos</b>	<b>221.605</b>	<b>235.285</b>	<b>254.936</b>	<b>274.121</b>	<b>293.549</b>
Inventario Inicial de Materia Prima	26.001	13.001	14.841	16.186	17.531
Compras de Materia Prima	169.009	192.929	210.414	227.898	245.584
(-) Inventario Final de Materia Prima	(13.001)	(14.841)	(16.186)	(17.531)	(18.891)
(+) Inventario Inicial de Producto Terminado		839	956	1.040	1.125
(-) Inventario Final de Producto Terminado	(839)	(956)	(1.040)	(1.125)	(1.218)
Mano de Obra Directa	26.893	29.578	30.704	31.873	33.087
Mano de Obra Indirecta	11.511	12.676	13.158	13.659	14.179
Útiles de trabajo	153	159	165	171	178
Depreciaciones maquinaria	1.278	1.278	1.278	1.278	1.278
Mantenimiento de maquinaria	600	623	647	671	697
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>62.261</b>	<b>88.787</b>	<b>111.995</b>	<b>138.461</b>	<b>167.891</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>38.552</b>	<b>41.570</b>	<b>43.043</b>	<b>43.705</b>	<b>45.292</b>
Sueldos	26.213	28.872	29.971	31.113	32.297
Arriendo	3.600	3.737	3.879	4.027	4.180
Servicios básicos	2.400	2.491	2.586	2.685	2.787

Asesoría Legal	500	519	539	559	581
Servicios de limpieza	2.400	2.491	2.586	2.685	2.787
Suministros de oficina	542	563	584	607	630
Depreciaciones	2.897	2.897	2.897	2.030	2.030
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>22.116</b>	<b>24.053</b>	<b>25.566</b>	<b>27.160</b>	<b>28.844</b>
Alquiler camioneta	2.880	2.990	3.104	3.222	3.344
Sueldos	8.319	9.142	9.477	9.825	10.186
Publicidad	5.240	5.440	5.647	5.862	6.085
Incentivos empleados	5.677	6.481	7.339	8.252	9.229
<b>Total Gastos</b>	<b>60.668</b>	<b>65.623</b>	<b>68.609</b>	<b>70.865</b>	<b>74.136</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>282.274</b>	<b>300.908</b>	<b>323.545</b>	<b>344.986</b>	<b>367.686</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1.592</b>	<b>23.164</b>	<b>43.386</b>	<b>67.595</b>	<b>93.754</b>
Intereses préstamos	5.508	4.580	3.541	2.377	1.074
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>(3.916)</b>	<b>18.584</b>	<b>39.845</b>	<b>65.218</b>	<b>92.680</b>
Participación laboral	-	2.788	5.977	9.783	13.902
Impuesto a la renta	-	4.702	10.081	16.500	23.448
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(3.916)</b>	<b>11.095</b>	<b>23.787</b>	<b>38.935</b>	<b>55.330</b>

Para el primer año el estado de resultados del escenario normal apalancado “El Molino Cía Ltda.”, presenta una pérdida de USD 3.916,00, equivalente al 1% sobre ventas, lo que es normal para una empresa que comienza. En el quinto año se obtendrá una rentabilidad del 12%. La empresa en sus proyecciones financieras será rentable en el periodo analizado.

### **9.7 Estado de situación actual y proyectado**

El estado de situación muestra todos los activos que la empresa posee, y de igual forma expone los pasivos y patrimonios que mantiene la misma. Este estado permite mirar la situación financiera de la compañía a una fecha determinada.

El estado de situación se lo proyecta para un período de cinco años y se encuentra realizado al 31 de diciembre de cada año.

A continuación se presenta el estado de situación actual y proyectado de la compañía en un escenario normal apalancado.

**Tabla 60:** Estado de situación escenario normal apalancado

<b>Estado de Situación Financiera proyectado escenario normal apalancado</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	49.688	18.156	17.295	20.821	33.173	53.784
Cuentas x cobrar		23.656	27.006	30.578	34.382	38.453
Inventarios MP		13.001	14.841	16.186	17.531	18.891
Inventario PT		839	956	1.040	1.125	1.218
<b>Activos corrientes</b>	<b>49.688</b>	<b>55.651</b>	<b>60.097</b>	<b>68.625</b>	<b>86.211</b>	<b>112.346</b>
Instalaciones	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Muebles y enseres	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850
Menaje	979	979	979	979	979	979
Equipos y maquinaria de producción	12.777	12.777	12.777	12.777	12.777	12.777
Equipos de oficina	325	325	325	325	325	325
Equipos de computación	4.600	4.600	4.600	6.600	6.600	6.600
Depreciación Acumulada		(4.174)	(8.349)	(12.523)	(15.831)	(19.138)
Activos Fijos netos	30.031	25.857	21.682	19.508	16.200	12.893
Activos diferidos	2.217	2.217	2.217	2.217	2.217	2.217
Amortizaciones		(443)	(887)	(1.330)	(1.774)	(2.217)

<b>Activos diferidos netos</b>		<b>1.774</b>	<b>1.330</b>	<b>887</b>	<b>443</b>	<b>-</b>
<b>Total activos</b>	<b>81.936</b>	<b>83.281</b>	<b>83.110</b>	<b>89.020</b>	<b>102.854</b>	<b>125.238</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		13.001	14.841	16.186	17.531	18.891
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>13.001</b>	<b>14.841</b>	<b>16.186</b>	<b>17.531</b>	<b>18.891</b>
Préstamos bancarios LP	49.162	41.422	32.753	23.046	12.175	-
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>49.162</b>	<b>41.422</b>	<b>32.753</b>	<b>23.046</b>	<b>12.175</b>	<b>-</b>
Capital social	32.775	32.775	32.775	32.775	32.775	32.775
Utilidades retenidas		(3.916)	1.631	13.525	32.993	60.658
Reservas legales		-	1.109	3.488	7.382	12.915
<b>Total patrimonio</b>	<b>32.775</b>	<b>28.859</b>	<b>35.515</b>	<b>49.788</b>	<b>73.149</b>	<b>106.347</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>						
	<b>81.936</b>	<b>83.281</b>	<b>83.110</b>	<b>89.020</b>	<b>102.854</b>	<b>125.238</b>

El balance inicial refleja la posición de la compañía en cuanto a sus inversiones en capital de trabajo (61% sobre los activos totales), activos fijos (37% de los activos totales), activos diferidos (3% de los activos totales) y como se financian los mismos con capital propio (40%) y financiamiento de bancos (60%).

A partir del segundo año en la estructura del estado de situación financiera toman mayor participación dentro de los activos, los activos corrientes ya que la empresa con las inversiones iniciales en activos fijos mantiene su operación y actividad, lo que le permite crecer en su posición patrimonial.

Para el cálculo de las cuentas por cobrar se considera una política de ventas a los distribuidores de 30 días plazo para el pago de las facturas; asimismo, se considera una política de pagos a proveedores de 30 días, lo que permitirá el cálculo de las cuentas por pagar, además, los inventarios de materia prima se manejarán a 30 días, y de producto terminado, específicamente galletas a 15 días.

### **9.8 Estado de Flujo de Efectivo Actual y proyectado**

El flujo de efectivo proyectado permite registrar la capacidad de la empresa de generar movimientos de efectivo durante los cinco años analizados, desde la parte operacional, de inversión y financiamiento.

En la siguiente tabla se muestra el Flujo de efectivo actual y proyectado en un escenario normal apalancado.

**Tabla 61:** Estado de Flujo de Efectivo normal apalancado

<b>Estado de Flujo de efectivo proyectado</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(3.916)	11.095	23.787	38.935	55.330
(+) Depreciación		4.174	4.174	4.174	3.308	3.308
(+) Amortización		443	443	443	443	443
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(23.656)	(3.351)	(3.572)	(3.804)	(4.072)
(-) Incrementos de inventarios		(13.840)	(1.957)	(1.430)	(1.430)	(1.453)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		13.001	1.840	1.345	1.345	1.360
Flujo neto de caja operativo		(23.792)	12.245	24.749	38.797	54.917
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(30.031)			(2.000)		
Preoperaciones	(2.217)					
Flujo de caja neto por inversiones	(32.248)	-	-	(2.000)	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos	49.162					

Aportes accionistas	32.775					
Pago de Prestamos		(7.740)	(8.668)	(9.707)	(10.871)	(12.175)
Dividendos pagados a accionistas		-	(4.438)	(9.515)	(15.574)	(22.132)
Flujo neto de caja por act. Financieras	81.936	(7.740)	(13.106)	(19.222)	(26.445)	(34.307)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		49.688	18.156	17.295	20.821	33.173
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>49.688</b>	<b>(31.533)</b>	<b>(861)</b>	<b>3.526</b>	<b>12.352</b>	<b>20.611</b>
Caja Final	49.688	18.156	17.295	20.821	33.173	53.784

El primer año la empresa operativamente no genera efectivo y es cubierto por el financiamiento de bancos y aportes de los accionistas que solventan el capital de trabajo necesario para su operación. A partir del segundo año la empresa operacionalmente genera liquidez que le permite solventar el pago de las obligaciones financieras a adquirirse, distribuir dividendos a los accionistas y dejar efectivo en caja para los años subsiguientes.

Al finalizar el tercer año se contempla la adquisición de una nueva computadora, cuyo valor es de USD 1.000,00, y la actualización del software contable por un costo de USD 1.000,00.

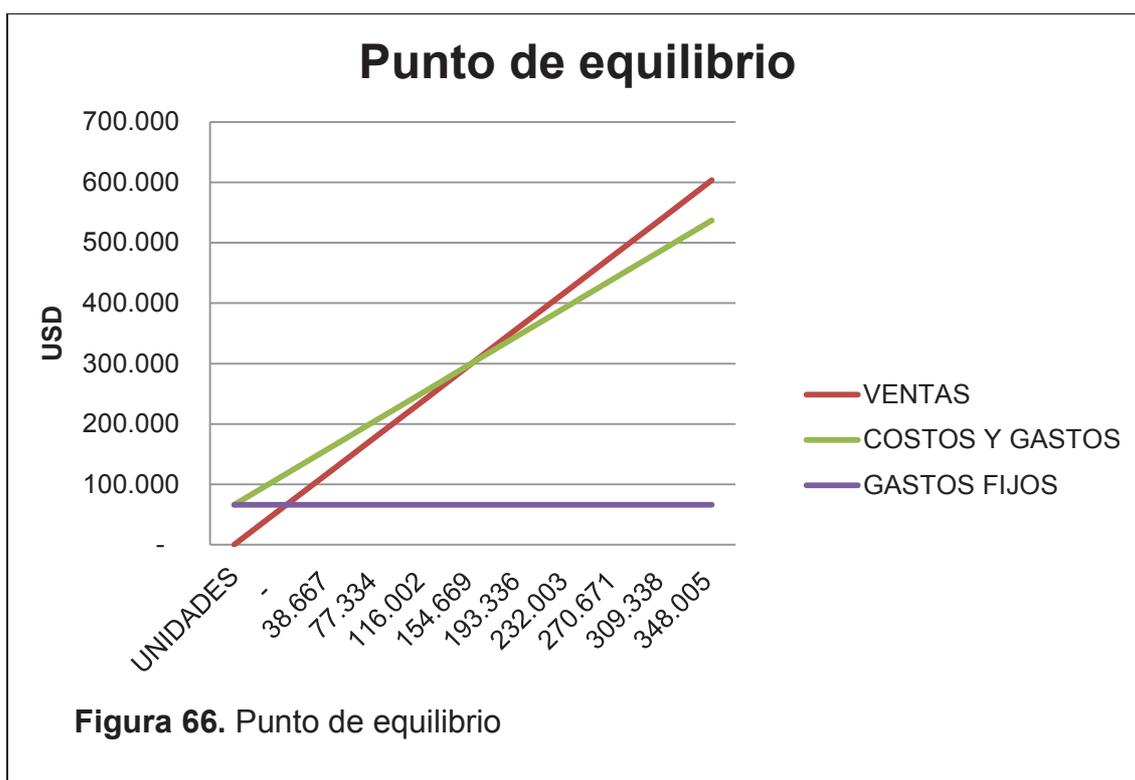
### **9.9 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio permite determinar la cantidad de productos que debe vender la empresa para cubrir costos y gastos de cada año. Su cálculo se basa  $\text{Gastos fijos} / \text{margen de contribución (Precio unitario - costo unitario)}$ . Para el primer año se deben vender 193.336 unidades, correspondientes a 161.628 cupcakes y 31.708 paquetes de galletas, equivalente a un 106% de lo proyectado.

**Tabla 62:** Punto de equilibrio

<b>Punto de equilibrio</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Unidades a vender</b>	<b>181.896</b>	<b>200.006</b>	<b>218.117</b>	<b>236.227</b>	<b>254.602</b>
Cupcakes (unidades)	152.064	167.270	182.477	197.683	212.890
Galletas (unidades)	29.832	32.736	35.640	38.544	41.712
<b>Costos</b>	<b>221.605</b>	<b>235.285</b>	<b>254.936</b>	<b>274.121</b>	<b>293.549</b>
Cupcakes	201.810	214.314	232.255	249.771	267.357
Galletas	19.796	20.971	22.681	24.350	26.192
Gastos Adm, ventas y finan.	66.176	70.203	72.150	73.242	75.210
<b>Costo y gasto total</b>	<b>287.782</b>	<b>305.488</b>	<b>327.086</b>	<b>347.363</b>	<b>368.759</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>1,56</b>	<b>1,62</b>	<b>1,68</b>	<b>1,75</b>	<b>1,81</b>
Cupcakes	1,70	1,76	1,83	1,90	1,97
Galletas	0,85	0,88	0,92	0,95	0,99
<b>Costos Fijos por Unidad</b>	<b>0,36</b>	<b>0,35</b>	<b>0,33</b>	<b>0,31</b>	<b>0,30</b>
Cupcakes	0,40	0,38	0,36	0,34	0,32
Galletas	0,20	0,19	0,18	0,17	0,16
<b>Costos Variables por Unidad</b>	<b>1,22</b>	<b>1,18</b>	<b>1,17</b>	<b>1,16</b>	<b>1,15</b>
Cupcakes	1,33	1,28	1,27	1,26	1,26

Galletas	0,66	0,64	0,64	0,63	0,63
<b>Costo Unitario</b>	<b>1,58</b>	<b>1,53</b>	<b>1,50</b>	<b>1,47</b>	<b>1,45</b>
Cupcakes	1,72	1,66	1,63	1,60	1,58
Galletas	0,86	0,83	0,82	0,80	0,79
<b>Utilidad bruta por Producto</b>					
Cupcakes	0,37	0,48	0,56	0,64	0,72
Galletas	0,19	0,24	0,28	0,32	0,36
<b>Cantidad de Equilibrio</b>					
	<b>193.336</b>	<b>158.143</b>	<b>140.516</b>	<b>124.958</b>	<b>114.054</b>
Cupcakes (unidades)	161.628	132.259	117.556	104.570	95.369
Galletas (unidades)	31.708	25.884	22.960	20.389	18.686
% proyectado	106%	79%	64%	53%	45%



### 9.10 Control de costos importantes

El principal rubro de costos que influye en el proyecto son las materias primas e insumos que representan en el primer año el 64% sobre las ventas estimadas, y en el quinto año el 53%. Por ello es donde la empresa debe tener mayor control a fin de garantizar la viabilidad del negocio.

### 9.11 Índices financieros

Los índices financieros tienen como finalidad evaluar el desempeño de la empresa a lo largo de los cinco años valorados.

La siguiente tabla muestra los índices financieros relacionados entre los rubros más importantes del estado de situación y el estado de pérdidas y ganancias de la compañía, se muestra en un escenario normal apalancado para cinco años.

**Tabla 63:** Índices financieros

<b>INDICES FINANCIEROS</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	4,28	4,05	4,24	4,92	5,95
Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes	3,28	3,05	3,24	3,92	4,95
<b>RENTABILIDAD</b>					
ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido	-5%	14%	29%	48%	68%
ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio	2%	28%	50%	70%	82%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio	-13%	34%	56%	63%	62%
<b>DESEMPEÑO</b>					
Rotación de Inventarios = Costo de ventas / Inventario promedio.	17,05	16,90	16,43	16,26	16,12
Rotación de I. en días = 365/ rotación de inventarios	21,41	21,60	22,21	22,45	22,64
Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas / Promedio de CXC	12,00	12,79	12,74	12,70	12,67
Rotación de CxC en días = 365/ rotación de cuentas por cobrar	30,42	28,53	28,64	28,73	28,81

Los índices de liquidez muestran que la empresa tendrá capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Por otro lado los índices de rentabilidad muestran resultados favorables frente a la inversión promedio, los activos de la empresa y el patrimonio de los accionistas.

En cuanto al desempeño los inventarios rotaran de acuerdo a la política establecida para materia prima y productos terminados de 15 días, bajo la consideración de que solo las galletas se almacenaran en inventarios y el caso de cupcakes se despachará todo lo producido.

### **9.12 Valuación**

Para la valuación del presente proyecto se ha tomado información de los estados financieros proyectados a fin de proyectar los flujos netos operativos de caja que permitirán recuperar la inversión en el horizonte de tiempo planteado, los mismo que se analizarán con el costo promedio ponderado de capital determinado en base a CAPM y el costo del financiamiento.

Tabla 64: CAPM

<b>CAPITAL ASSET PRINCING MODEL</b>	
<b>Variables</b>	
$\beta$ (Beta) Desapalancada	0,69
Rf(Tasa Libre de riesgo) a 5 año	6,89%
Prima de riesgo = $r_m - r_f$	5,43%
Riesgo pais	4,11%
Tasa de Impuestos	33,70%
D/V	60,00%
P/V	40,00%
$\beta$ (Beta) Apalancada	1,38
<b>RESULTADOS</b>	
<b>CAPM=</b>	<b>18,47%</b>
<b>CPPC=</b>	<b>11,3671%</b>

**Tabla 65:** Factibilidad del proyecto con apalancamiento empresa

<b>Factibilidad del proyecto con apalancamiento</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>283.866</b>	<b>324.072</b>	<b>366.931</b>	<b>412.582</b>	<b>461.440</b>
Costo de venta		220.328	234.008	253.658	272.843	292.272
Gastos Administrativos		35.655	38.674	40.147	41.675	43.262
Gasto Depreciaciones		4.174	4.174	4.174	3.308	3.308
Gastos de Ventas		22.116	24.053	25.566	27.160	28.844
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>282.274</b>	<b>300.908</b>	<b>323.545</b>	<b>344.986</b>	<b>367.686</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		<b>1.592</b>	<b>23.164</b>	<b>43.386</b>	<b>67.595</b>	<b>93.754</b>
Gasto Intereses		5.508	4.580	3.541	2.377	1.074
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		<b>(3.916)</b>	<b>18.584</b>	<b>39.845</b>	<b>65.218</b>	<b>92.680</b>
Participación Laboral (15%)		-	2.788	5.977	9.783	13.902
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(3.916)</b>	<b>15.796</b>	<b>33.868</b>	<b>55.436</b>	<b>78.778</b>
Impuesto a la renta (22%)		-	4.702	10.081	16.500	23.448
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(3.916)</b>	<b>11.095</b>	<b>23.787</b>	<b>38.935</b>	<b>55.330</b>
(+) Depreciaciones		4.174	4.174	4.174	3.308	3.308
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(32.248)					

(+) Valor de rescate						12.893
(-) Inversión de capital de trabajo	(49.688)					
(+) Recuperación capital de trabajo						49.688
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(81.936)</b>	<b>258</b>	<b>15.269</b>	<b>27.962</b>	<b>42.243</b>	<b>121.219</b>

**Tabla 66:** Resultados económicos

<b>Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado normal</b>				
<b>Tasa libre de descuento</b>	<b>11,37%</b>			
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN Acumulado</b>
0	(81.936)	1,00	(81.936)	(81.936)
1	258	0,90	232	(81.704)
2	15.269	0,81	12.311	(69.393)
3	27.962	0,72	20.244	(49.149)
4	42.243	0,65	27.462	(21.688)
5	121.219	0,58	70.760	49.072
<b>Valor Actual Neto VAN</b>		<b>49.072</b>		
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>		<b>24,77%</b>		

De acuerdo a los resultados de valuación obtenidos del proyecto, se obtiene un VAN positivo, una TIR mayor al Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) por lo que se demuestra que el proyecto es financieramente viable en el escenario normal apalancado.

Para la determinación de los diferentes escenarios se considera como variables críticas los costos de materia prima e insumos y la cantidad de productos a vender. Al analizar la sensibilidad para los costos se considera una variación de +/- 4%, lo que determina que en el escenario pesimista donde los costos suban en un 4% la TIR cae al 12,83%. Un valor superior a este porcentaje significaría que el proyecto dejaría de ser viable al obtenerse una TIR menor al costo promedio ponderado de capital.

Por otro lado, al medir la sensibilidad a la cantidad se obtiene que en el escenario pesimista al caer las ventas en un 2%, la TIR bajaría al 11,83%, valor muy cercano al Costo Promedio Ponderado de Capital, lo que significa que una variación mayor a este porcentaje generaría una TIR inferior al Costo Promedio Ponderado de Capital, y por ende el proyecto dejaría de ser viable. En resumen, el proyecto es más sensible a la cantidad que al costo de materia prima.

A continuación presentamos los distintos escenarios bajo las premisas antes indicadas.

**Tabla 67:** Resultados económicos

Escenario	Costos (*/- 4%)		Cantidad (*/- 2%)	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Pesimista	5.595	12,83%	1.566	11,83%
Normal	49.072	24,77%	49.072	24,77%
Optimista	87.048	36%	98.491	36,37%

## **10. Capítulo X. Propuesta del Negocio**

### **10.1 Introducción**

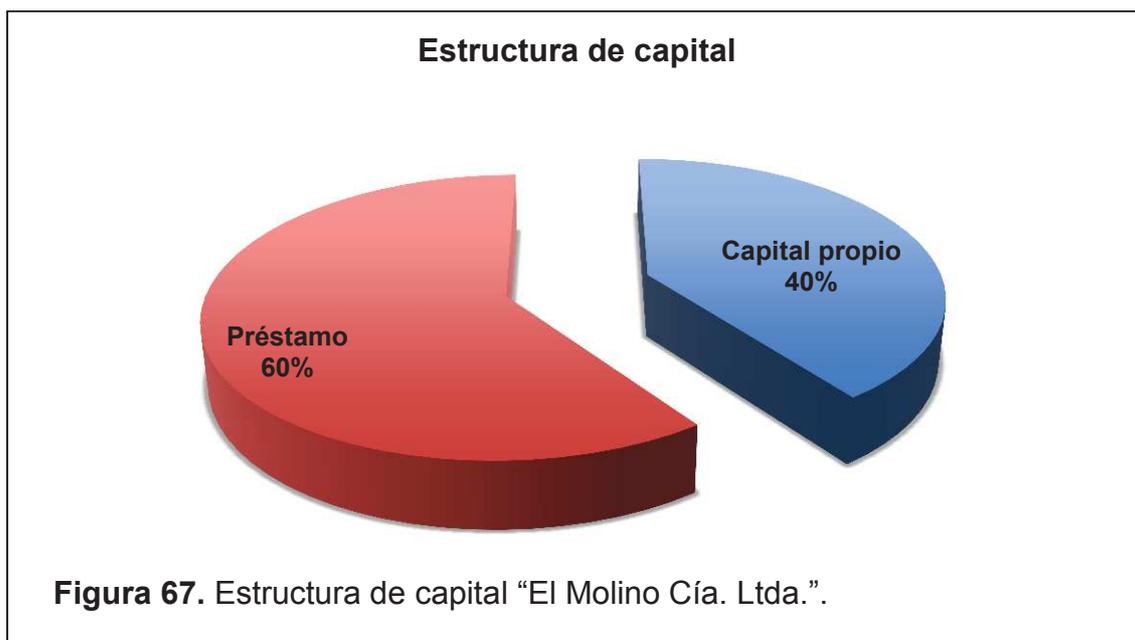
En el presente capítulo se muestra la información y análisis del financiamiento deseado, la estructura de capital y el retorno que promete el plan de negocios para los inversores.

### **10.2 Financiamiento deseado**

La inversión necesaria para poner en marcha el negocio es de USD 81.936, que cubrirá las necesidades primordiales de la empresa. Incluye rubros de activos fijos por USD 30.031, activos intangibles por USD 2.217 y capital de trabajo por USD 49.688.

### **10.3 Estructura de capital y deuda buscada**

La cantidad de dinero necesario para poner en marcha el negocio será financiada en un 60% por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., el restante 40% o del capital se obtendrá de los accionistas, quienes aportarán el 50% cada uno. **Ver anexo 14**



La deuda de USD 49.162,00 se contratará a 5 años plazo con pagos semestrales a una tasa del 11,65%, lo que representará cuotas de USD 6.624 y cuya amortización se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 68:** Deuda adquirida

Pago	(6.624)
Interés tasa activa**	11,65%
Número pagos Anual	2
Periodos	10
Años	5
Valor de la deuda	49.162

**Tabla 69:** Deuda adquirida

Años	Gastos Anuales	Gastos Anuales	Saldo
	Por Interés	Por Capital	
1	5.508	7.740	41.422
2	4.580	8.668	32.753
3	3.541	9.707	23.046

4	2.377	10.871	12.175
5	1.074	12.175	-
<b>Total</b>	<b>17.081</b>	<b>49.162</b>	

**Tabla 70:** Amortización deuda

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				49.162
1	(6.624)	2.864	3.761	45.401
2	(6.624)	2.645	3.980	41.422
3	(6.624)	2.413	4.211	37.210
4	(6.624)	2.167	4.457	32.753
5	(6.624)	1.908	4.716	28.037
6	(6.624)	1.633	4.991	23.046
7	(6.624)	1.342	5.282	17.764
8	(6.624)	1.035	5.589	12.175
9	(6.624)	709	5.915	6.260
10	(6.624)	365	6.260	-

#### 10.4 Capitalización

El capital inicial de la compañía será de USD 32.775 y se establece una política de pago dividendos del 40% de la utilidades y el restante 60% quedarán en utilidades retenidas que podrán capitalizarse y financiaran el crecimiento de la empresa.

#### 10.5 Uso de fondos

Los fondos iniciales de la empresa serán destinados para cubrir la inversión inicial requerida cuyo valor asciende a USD 81.936 a continuación se detalla.

**Tabla 71:** Uso de Fondos 1

Instalaciones y mejoras	
Descripción	Valor Total
Planta Industrial	\$ 4.000,00
Oficinas	\$ 2.500,00
Vías de acceso	\$ 1.000,00
Bodegas	\$ 1.000,00
Pintura interna y externa	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 9.500,00</b>

**Tabla 72:** Uso de Fondos 2

Muebles y enseres			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios Secretarial	5	\$100,00	\$500,00
Sillas Hidráulicas	6	\$50,00	\$300,00
Mesa de Juntas	1	\$260,00	\$260,00
Archivador Vertical	2	\$45,00	\$90,00
Adecuación de baño	1	\$200,00	\$200,00
Mini sala	1	\$500,00	\$500,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.850,00</b>

**Tabla 73:** Uso de Fondos 3

Menaje de producción			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Guantes de caucho (pares)	4	\$ 1,20	\$4,80
Tanques de plástico	5	\$ 12,00	\$60,00
Mandil mediano	4	\$ 6,00	\$0,00
Mascarillas	4	\$ 1,00	\$4,00
Recipientes de metal	5	\$ 21,00	\$105,00
Rodillo	2	\$ 2,00	\$4,00
Jarra medidora	2	\$ 20,00	\$40,00
Cuchillos	4	\$ 2,00	\$8,00
Termómetro industrial	1	\$ 35,00	\$35,00
Colador de acero inoxidable	2	\$ 15,00	\$30,00
Raspador de masa	2	\$ 2,00	\$4,00
Estanterías de metal	4	\$ 50,00	\$200,00
Mesa de acero inoxidable	2	\$ 150,00	\$300,00
Latas para cupcakes de 12 unidades	10	\$ 9,00	\$90,00
Manga Pastelera	4	\$ 6,00	\$24,00
Latas de aluminio para galletas	10	\$ 7,00	\$70,00

<b>Total</b>	<b>\$978,80</b>
--------------	-----------------

**Tabla 74: Uso de Fondos 4**

<b>Maquinaria y equipo de producción</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Horno multipropósito a gas	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Amasadora	1	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
Balanza de precisión	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Cocina industrial 4 quemadores	1	\$ 428,00	\$ 428,00
Rallador de rizomas y tubérculos	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Tamiz eléctrico	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Refrigeradora	1	\$ 590,00	\$ 590,00
Laminadora	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Empacadora	1	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00
Moldeadora rotativa	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Impresora para etiquetas	1	\$ 169,00	\$ 169,00
<b>Total</b>			<b>\$12.777,00</b>

**Tabla 75: Uso de Fondos 5**

<b>Equipo de oficina</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Central Telefónica	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Fax	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Teléfonos inalámbricos	3	\$ 25,00	\$ 75,00
<b>Total</b>			<b>\$ 325,00</b>

**Tabla 76: Uso de Fondos 6**

<b>Equipo de computación y software</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Computadoras de Escritorio	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Constitución compañía	1	\$ 1517,00	\$ 200,00
Software Contable	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 4.600,00</b>

**Tabla 77: Uso de Fondos 7**

<b>Caja - Banco</b>		
<b>Trámite</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Caja – Banco	1	49.688
<b>Total</b>		<b>\$ 49.688</b>

## 10.6 Retorno para el inversionista

Para el cálculo, de retorno para el inversionista, los flujos de efectivo se deben traer a valor presente utilizando para ello como tasa de descuento el CAPM mismo que representa la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión realizada que el proyecto es del 18,47%.

A continuación se presenta el flujo de caja de los inversionistas:

**Tabla 78:** Flujos de caja apalancados

<b>FLUJOS DE CAJA APALANCADO</b>						
<b>Flujo de fondos en el escenario normal apalancado</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>283.866</b>	<b>324.072</b>	<b>366.931</b>	<b>412.582</b>	<b>461.440</b>
Costo de venta		220.328	234.008	253.658	272.843	292.272
Gastos Administrativos		35.655	38.674	40.147	41.675	43.262
Gasto Depreciaciones		4.174	4.174	4.174	3.308	3.308
Gastos de Ventas		22.116	24.053	25.566	27.160	28.844
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>282.274</b>	<b>300.908</b>	<b>323.545</b>	<b>344.986</b>	<b>367.686</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		<b>1.592</b>	<b>23.164</b>	<b>43.386</b>	<b>67.595</b>	<b>93.754</b>
Gasto Intereses		5.508	4.580	3.541	2.377	1.074
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		<b>(3.916)</b>	<b>18.584</b>	<b>39.845</b>	<b>65.218</b>	<b>92.680</b>
Participación Laboral (15%)		-	2.788	5.977	9.783	13.902
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(3.916)</b>	<b>15.796</b>	<b>33.868</b>	<b>55.436</b>	<b>78.778</b>
Impuesto a la renta (22%)		-	4.702	10.081	16.500	23.448
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(3.916)</b>	<b>11.095</b>	<b>23.787</b>	<b>38.935</b>	<b>55.330</b>
(+) Depreciaciones		4.174	4.174	4.174	3.308	3.308
<b>INVERSIONES</b>						

(-) Activos tangibles e intangibles	(32.248)					
(+) Valor de rescate						12.893
(-) Inversión de capital de trabajo	(49.688)					
(+) Recuperación capital de trabajo						49.688
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(81.936)</b>	<b>258</b>	<b>15.269</b>	<b>27.962</b>	<b>42.243</b>	<b>121.219</b>
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	49.162					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	(7.740)	(8.668)	(9.707)	(10.871)	(12.175)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(32.775)</b>	<b>(7.482)</b>	<b>6.601</b>	<b>18.254</b>	<b>31.372</b>	<b>109.044</b>

Tabla 79: CAPM

<b>CAPITAL ASSET PRINCING MODEL</b>	
<b>Variables</b>	
$\beta$ (Beta) Desapalancada	0,69
Rf (Tasa Libre de riesgo) a 5 años	6,89%
Prima de riesgo = $r_m - r_f$	5,43%
Riesgo pais	4,11%
Tasa de Impuestos	33,70%
D/V	60,00%
P/V	40,00%
$\beta$ (Beta) Apalancada	1,38
<b>Resultados</b>	
CAPM=	18,47%

Tabla 80: Tasa de descuento del inversionista

<b>APALANCADO</b>				
<b>Tasa de descuento del inversionista</b>			<b>18.47%</b>	
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN Acumulado</b>
<b>0</b>	(32.775)	1,00	(32.775)	(32.775)
<b>1</b>	(7.482)	0,84	(6.315)	(39.090)
<b>2</b>	6.601	0,71	4.703	(34.387)
<b>3</b>	18.254	0,60	10.978	(23.409)
<b>4</b>	31.372	0,51	15.924	(7.485)
<b>5</b>	109.044	0,43	46.721	39.236
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			39.236	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			40,31%	

Obteniendo los flujos netos de caja netos para los inversionistas y descontándolo a la tasa del 18,47%, se obtiene que obtendrán un VAN positivo de 39.236 USD, una tasa interna de retorno de 40,31% muy superior a la tasa esperada, lo que refleja que el negocio es totalmente viable financieramente para los inversionistas.

## **11. Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones**

### **11.1 Introducción**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llega una vez concluido el desarrollo del plan de negocios.

### **11.2 Conclusiones**

- En el Ecuador, la planta de achira se la encuentra ornamentalmente y en forma silvestre en parques, jardines, avenidas, entre otros lugares; sin embargo, en pocas provincias del país como Loja, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, existen agricultores que se dedican al cultivo de la misma con el propósito de extraer sus rizomas, y en base a ellos adquirir la harina de achira, pues constituye un gran alimento por su gran contenido de nutrientes buenos para la salud humana.
- Con el estudio de factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de productos de pastelería a base de harina de achira para la ciudad de Riobamba, se puede concluir que es viable y rentable ejecutar el proyecto logrando producir ganancias para quienes inviertan en el mismo y, por otro lado, los consumidores serán beneficiados ya que podrán adquirir productos saludables por las características propias que brinda la harina de achira, pues a diferencia de otras harinas como la de trigo, la achira es un fruto que no posee gluten y por lo tanto es ideal en dietas de personas alérgicas al este.
- Por medio de la investigación de mercados realizada, se puede decir que los productos pasteleros que se pretenden ofertar tendrán una gran aceptación por parte de los habitantes en la ciudad de Riobamba, pues los resultados de las encuestas reflejan buenas expectativas con respecto a los productos.

- El cantón Riobamba perteneciente a la provincia de Chimborazo, fue seleccionado como el mejor lugar para el desarrollo del presente proyecto, debido a varios factores como su cercanía a las zonas productoras de rizomas de achira, elemento indispensable en la elaboración de los productos, los costos de transporte, servicios básicos, mano de obra y materia prima son bajos en comparación con otros lugares.
- En el estudio financiero se obtuvo que la inversión total inicial para la ejecución del proyecto es de USD 81.936,00. Las inversiones que el proyecto requiere han sido programadas de tal manera que las operaciones de la empresa comiencen a partir del año uno, pues se adquirirá todo lo necesario para empezar la producción y comercialización de cupcakes y galletas elaborados con harina de achira; se estima empezar con una producción anual de 181.896 unidades.
- El capital que se requiere para solventar las inversiones necesarias para la ejecución del proyecto se obtendrá de dos formas, en primer lugar, los socios deberán aportar el 40% de la inversión requerida, y para cubrir el 60% restante, se solicitará un crédito a largo plazo a una entidad financiera.
- En la evaluación del proyecto, se obtuvo los siguientes resultados: VAN (Valor Actual Neto) positivo de USD 49.072,00 y TIR (Tasa Interna de Retorno) de 24.77 %, es decir que el proyecto es rentable.
- Finalmente, se puede concluir que después de haber realizado los análisis respectivos, el presente proyecto de producción y comercialización de productos pasteleros a base de harina de achira en la ciudad de Riobamba resulta rentable y viable para quienes deseen invertir en el proyecto.

### 11.3 Recomendaciones

- De manera general, tras haber investigado todos los elementos necesarios para la creación de la empresa, se recomienda ponerlo en marcha, implementando el cronograma de actividades y condiciones analizadas inicialmente.
- Se sugiere mantener una continua investigación del mercado objetivo, con el propósito de conocer y entender mejor al consumidor, así mismo, habrá que considerar la ejecución de estudios de investigación a mercados potenciales con el fin de diversificar el riesgo de cambios en hábitos de preferencias, gustos y consumo.
- Con el objetivo de alcanzar mayor porción del mercado, se propone aplicar estrategias de diferenciación de producto y fidelización del cliente, debido a la alta competencia que existe o puede haber a futuro.
- Se recomienda llevar un control pertinente y adecuado del área de producción, pues este es el lugar donde se genera los atributos y calidad del producto.
- Se propone establecer beneficios e incentivos no solamente de carácter económico sino también de desarrollo personal para el grupo de colaboradores de la compañía, ya que son estos los responsables de que el negocio progrese.
- Al ser altamente sensible a los costos de materia prima y cantidad proyectada en ventas, es importante la consolidación primero de la estrategia de integración vertical al ser la misma empresa la productora de la harina de achira, por lo que la relación con sus proveedores de este insumo es de primordial importancia para el éxito del negocio. Así mismo, para garantizar la cantidad de productos a vender debe

fortalecer las relaciones con sus distribuidores generando fidelidad a la marca por la calidad y bondad de los productos así como las relaciones de post venta que maneje la compañía.

## REFERENCIAS

- ARCOR. (2014). *ARCOR*. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de Todo sobre Arcor:  
[http://www.arcor.com.ar/es\\_nuestraCompania\\_todoSobreArcor\\_1.aspx](http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor_1.aspx)
- Armstrong, P. K. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Vol. Octava edición ). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Armstrong, P. K. (2013). *Fundamentos de Marketing*. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (Vol. Décimoprimer). México, D.F., México: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, Philip Kotler & Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México, México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2008). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de Julio de 2013, de Tasas de Interés: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/SistemaTasasVigentes012008.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2010). (Dirección General de Estudios) Recuperado el 8 de Julio de 2013, de La Economía Ecuatoriana Luego de 10 Años de Dolarización : <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>
- Banco Mundial. (2013). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Retrieved 2013, from <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?page=1>
- BCE. (2013). Recuperado el 08 de Julio de 2013, de Producto Interno Bruto: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
- BCE. (2013). Recuperado el 12 de Junio de 2013, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- BCE. (Julio de 2013). Recuperado el 08 de Julio de 2013, de Tasas de interés referenciales:

- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva) /  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- BCE. (2013). *PIB per cápita*. Banco Central del Ecuador, Departamento de Estadísticas.
- Corpoica. (2014). *La Achira: Alternativa agroindustrial para áreas de economía campesina*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Departamento de Investigación. Bogotá: Produmedios.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. Decimoprimer). México: Pearson Educación.
- DIARIO HOY. (2009). *TENDENCIA EN EL CONSUMO DE GALLETAS*. DIARIO HOY.
- EL UNIVERSO. (2013). *EL UNIVERSO*. Recuperado el Enero de 2014, de La galleta dulce cautiva más el paladar nacional: [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)
- FAO. (Marzo de 2013). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Recuperado el 2014, de [ftp://ftp.fao.org/agl/agll/gateway/recurso\\_tierra.pdf](ftp://ftp.fao.org/agl/agll/gateway/recurso_tierra.pdf)
- Food and Drug Administration . (05 de Agosto de 2014). *Food and Drug Administration*. Recuperado el Octubre de 2014, de Si dice 'Sin gluten' significa ahora que no tiene gluten: <http://www.fda.gov/ForConsumers/ConsumerUpdates/ConsumerUpdatesEnEspañol/ucm363531.htm>
- Galindo, E. (2006). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito: ProCiencia.
- Gorostieta, M. d. (2006). *Promoción de Ventas* (Cuarta Edición ed., Vol. IV). México: Compañía Editorial Continental.
- IGM. (2012). *Instituto Geográfico Militar* . Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de <http://www.igm.gob.ec/site/index.php>
- INEC. (Junio de 2009). *La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- INEC. (2011). *Instituto Nacional de Encuestas y Censos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de Encuesta de Estratificación de nivel socioeconómico: <http://www.inec.gob.ec/home/>

- INEC. (2011). *Metodología del IPC*. Instituto Nacional de Estadística y Censos .
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador : <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos* . Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas : <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (2013). *Censo de Población y Vivienda 2010* . Recuperado el Noviembre de 2013, de Instituto Nacional de Estadística y Censos : <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos* . Recuperado el Enero de 2014, de Cantón Riobamba: [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_remository&Itemid=420&func=startdown&id=637&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=637&lang=es)
- INEC. (2014). *Promedio de Personas por hogar*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE).
- Instituto Español de Comercio Exterior . (2011). *Instituto Español de Comercio Exterior* . Recuperado el 13 de Enero de 2014, de La Distribución Alimentaria en el Ecuador : [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador\\_9438\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador_9438_.pdf)
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Vol. Octava edición). México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- LA HORA . (2010). *LA HORA*. Recuperado el Enero de 2014, de Tubérculos andinos previenen enfermedades: [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000091225/-1/Tuberculos\\_andinos\\_previenen\\_enfermedades.html#.VE\\_O0zmWdEQ](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000091225/-1/Tuberculos_andinos_previenen_enfermedades.html#.VE_O0zmWdEQ)
- LAROUSSE GASTRONOMIQUE . (2011). *HARINA* (Vol. primer). Larousse .

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Vol. Quinta Edición). (P. M. Rosas, Ed.) México D.F., México: Pearson Educación.
- MARKOP. (2014). *Índice Estadístico Ecuador 2013*. MARKOP. Quito: MARKOP.
- MIES. (2013). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado el 2013, de Estrategia nacional intersectorial de desarrollo infantil integral: [http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/2011-Estrategia\\_Nacional\\_Intersectorial\\_de\\_Desarrollo\\_Infantil\\_Integral.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/2011-Estrategia_Nacional_Intersectorial_de_Desarrollo_Infantil_Integral.pdf)
- Ministerio de Inclusión Económica y Social . (2013). *Campaña Aliméntate Ecuador*. Recuperado el 2013, de Campaña Aliméntate Ecuador: <http://www.inclusion.gob.ec/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Código del Trabajo*. Ministerio de Relaciones Laborales.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Código del Trabajo*. Ministerio de Relaciones Laborales.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de ¿Qué es el Permiso de Funcionamiento?: [www.controlsanitario.gob.ec](http://www.controlsanitario.gob.ec)
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano*. Ministerio de Salud Pública, Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Quito.
- Municipalidad de Riobamba. (2013). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba* . Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Inscripción Patente Municipal : <http://www.gadmriobamba.gob.ec/>
- NESTLÉ. (2014). *NESTLÉ*. Recuperado el 24 de Enero de 2014, de Nestlé en el mundo : <http://ww1.nestle.com.ec/aboutus/acercadenestlé>
- Superintendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). Recuperado el 08 de Julio de 2013, de Ley de Compañías: [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

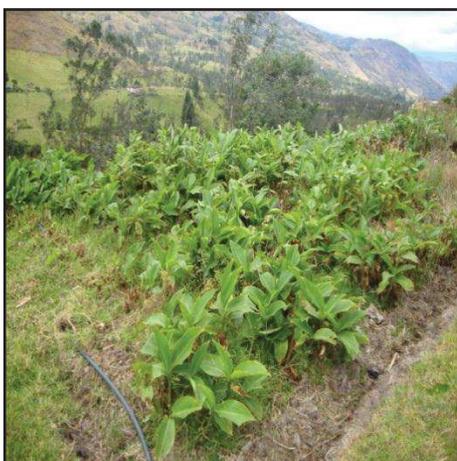
UCO. (2013). *Universidad de Córdoba*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Zootecnia y Gestión: <http://www.uco.es/zootecniaygestion/menu.php?tema=153>

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. (2006). *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. (D. P. Juliarena, Editor) Recuperado el Septiembre de 2013, de Tecnología, Ambiente y Sociedad: <http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/tecnoambiente/CAP02.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Fotos de la planta y rizomas de achira





## **ANEXO 2**

### **Aplicación de las entrevistas a expertos**

1. ¿Su concepto acerca de la planta de achira o atcera?
2. ¿Talvés conoce o entiende acerca del valor nutritivo que posee la planta de achira?
3. ¿Cree usted posible la realización de harina de achira?
4. ¿Considera usted que se requiere de tecnología avanzada para la extracción de harina de achira?
5. ¿Podría por favor comentar algo sobre la utilización de harina de achira con fines alimenticios?
6. ¿De manera general, cree usted que es factible realizar productos de pastelería a base de esta harina?
7. ¿Qué tan saludable piensa usted que es el consumo de harina de achira?

**ANEXO 3**  
**Cálculo de la población objetivo**

<b>POBLACIÓN RIOBAMBA</b>			
<b>Grupos de edad</b>	<b>Sexo</b>		
	<b>1. Hombre</b>	<b>2. Mujer</b>	<b>Total</b>
1. Menor de 1 año	1.241	1.247	2.488
2. De 1 a 4 años	5.641	5.466	11.107
3. De 5 a 9 años	7.404	7.165	14.569
4. De 10 a 14 años	7.297	7.105	14.402
5. De 15 a 19 años	8.388	8.002	16.390
6. De 20 a 24 años	7.780	8.098	15.878
7. De 25 a 29 años	6.420	7.442	13.862
8. De 30 a 34 años	5.194	6.155	11.349
9. De 35 a 39 años	4.610	5.755	10.365
10. De 40 a 44 años	4.165	5.214	9.379
11. De 45 a 49 años	3.927	4.732	8.659
12. De 50 a 54 años	3.188	3.754	6.942
13. De 55 a 59 años	2.675	3.211	5.886
14. De 60 a 64 años	2.003	2.479	4.482
15. De 65 a 69 años	1.568	1.905	3.473
16. De 70 a 74 años	1.160	1.502	2.662
17. De 75 a 79 años	826	1.199	2.025
18. De 80 a 84 años	613	884	1.497
19. De 85 a 89 años	330	463	793
20. De 90 a 94 años	153	222	375
21. De 95 a 99 años	42	81	123
22. De 100 años y más	9	8	17
<b>Total</b>	<b>74.634</b>	<b>82.089</b>	<b>156.723</b>

**Tomado de:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2013).

<b>POBLACIÓN DE RIOBAMBA POR NIVEL SOCIOECONÓMICO</b>		
<b>ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>
Bajo	45,80%	71.779
Medio bajo	37,30%	58.458
Medio	14,60%	22.882
Medio alto y alto	2,30%	3.605
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>156.723</b>

Adaptado de: Markop (MARKOP, 2014)

## ANEXO 4

### Modelo de la encuesta personas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, me encuentro elaborando un trabajo académico, denominado “ Plan de Negocios para la elaboración de harina de achira, fabricación y comercialización de productos de pastelería a base de esta harina”, motivo por el cual pido se sirva responder preguntas, cuyos datos servirán únicamente para la consecución del trabajo mencionado.

Encuesta válida a personas mayores a 15 años.

Señale con una X, en la respuesta que crea conveniente

#### I. SECCIÓN DATOS PERSONALES

a) **Género:**

Masculino  
Femenino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

b) **Edad (años)**

Menor a 18 años  
Entre 18 y 30 años  
Entre 30 y 40 años  
Entre 40 y 50 años  
Entre 50 y 60 años  
Mayor de 60 años

<input type="checkbox"/>

c) **Sector donde vive**

Norte  
Centro  
Sur

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

d) **Estado civil**

Soltero  
Casado  
Divorciado  
Viudo  
Unión libre  
Separado  
Otro. Cuál?

<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_

#### II. SECCIÓN DATOS ESPECÍFICOS

a. ¿Consume usted productos de pastelería (tortas, cupcakes, pie, galletas, entre otros)?

Si  
No  
No, pero me gustaría

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

SI LA RESPUESTA ES NO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

b. Por favor, ordene los siguientes productos de pastelería cual es el que más le gusta del más importante al menos importante para usted, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Tortas	<input type="checkbox"/>
Pie	<input type="checkbox"/>
Cupcakes	<input type="checkbox"/>
Galletas	<input type="checkbox"/>
Biscochos	<input type="checkbox"/>

c. ¿Con qué frecuencia compra productos de pastelería? (Elija solo una respuesta)

Todos los días	<input type="checkbox"/>
1 vez por semana	<input type="checkbox"/>
1 vez cada 15 días	<input type="checkbox"/>
1 vez por mes	<input type="checkbox"/>

d. Al momento de comprar productos de pastelería ¿Qué tan importante considera los siguientes factores?

	Muy importante	Importante	Ni muy importante ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valor nutricional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación y empaque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e. Por favor, de la siguiente lista de sabores de productos de pastelería ordene cual es el que más le gusta del más importante al menos importante, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Vainilla	<input type="checkbox"/>
Manzana y canela	<input type="checkbox"/>
Chocolate	<input type="checkbox"/>
Naranja	<input type="checkbox"/>
Banano	<input type="checkbox"/>

f. En su hogar ¿Quiénes son los mayores consumidores de productos de pastelería?

Papá	<input type="checkbox"/>
Mamá	<input type="checkbox"/>
Hijos	<input type="checkbox"/>
Otros. Quién?	<input type="checkbox"/>

g. De la siguiente lista de harinas, por favor seleccione la de su mayor consumo?

Harina de maíz	<input type="checkbox"/>
Harina de trigo	<input type="checkbox"/>
Harina de achira	<input type="checkbox"/>
Harina de avena	<input type="checkbox"/>
Otras.Cuál?	<input type="checkbox"/>

h. ¿Conoce o ha escuchado usted acerca de la harina de achira?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No, pero me gustaría	<input type="checkbox"/>

i. ¿Conoce los beneficios que representan el consumo de harina de achira?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

j. ¿Estaría dispuesto a consumir productos de pastelería elaborados con harinas no tradicionales?

Si  
No  
Indeciso


k. ¿Qué tipo de presentación preferiría usted que tengan los siguientes productos de pastelería? (Elija solo una respuesta)

### Cupcakes



Caja de cartón



Bolsa de papel

### Galletas



Bolsa de polietileno



Caja de cartón

l. De la siguiente clasificación de galletas por favor seleccione la de su mayor preferencia en cuanto a gusto. (Elija solo una respuesta)

Galletas saladas  
Galletas dulces  
Galletas con relleno  
Galletas recubiertas


m. ¿En que sitios le gustaría comprar los productos de pastelería?

Panaderías y pastelerías  
Cafeterías  
Cafeterías de colegios / universidades  
Delicatessen  
Supermercados  
Todos los anteriores  
Otros. Cuál?


\_\_\_\_\_

n. ¿Cuál es el medio por el cual a usted le gustaría informarse sobre las ofertas de productos de pastelería?

Revistas  
Prensa  
Televisión  
Radio  
Internet  
Vallas publicitarias  
Otros. Cuál?


**o. ¿Hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por una unidad de cupcake? (Elija solo una respuesta)**

De \$1,00 a \$1,50  
De \$1,51 a \$2,00  
De \$2,01 a \$2,50  
De \$2,51 a \$3,00  
Más de \$3,01


**p. ¿Hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 60 gramos de galletas? (Elija solo una respuesta)**

De \$0,50 a \$0,75  
De \$0,76 a \$1,00  
De \$1,00 a \$1,25  
Más de \$1,25


**q. Por favor, de la siguiente lista señale su ocupación.**

Jubilado  
Estudiante  
Empleado  
Trabaja y estudia  
Busca trabajo  
Profesional  
Comerciante  
Empresario  
Otro. Cuál?


**r. Sus ingresos mensuales se encuentran en el rango de:**

De \$0,00 a \$340  
De \$341 a \$600  
De \$601 a \$900  
Más de \$900


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 5

### Determinación población objetivo

La población de Riobamba que pertenece a la clase media, media – alta y alta corresponde al 54,20% del total de la población.

En el siguiente cuadro se puede observar la distribución porcentual de los niveles socioeconómicos en la ciudad de Riobamba.

Porcentaje de niveles socioeconómicos de Riobamba	
Estratos socioeconómicos	%
Bajo	45,80%
Medio bajo	37,30%
Medio	14,60%
Medio alto y alto	2,30%
TOTAL	100,00%

Adaptado de: Markop (MARKOP, 2014)

Por otra parte, el número de personas menores a 18 y hasta 60 años de edad es de 141,276 habitantes, lo cual constituye el 90,14% del total de la población.

A continuación se muestra el total de la población riobambeña por grupos de edad.

POBLACIÓN RIOBAMBA			
Grupos de edad	Sexo		
	1. Hombre	2. Mujer	Total
1. Menor de 1 año	1.241	1.247	2.488
2. De 1 a 4 años	5.641	5.466	11.107

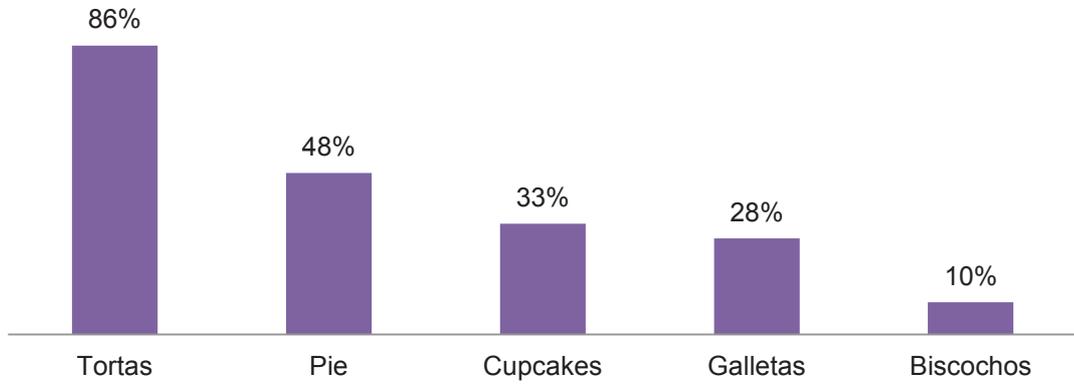
3. De 5 a 9 años	7.404	7.165	14.569
4. De 10 a 14 años	7.297	7.105	14.402
5. De 15 a 19 años	8.388	8.002	16.390
6. De 20 a 24 años	7.780	8.098	15.878
7. De 25 a 29 años	6.420	7.442	13.862
8. De 30 a 34 años	5.194	6.155	11.349
9. De 35 a 39 años	4.610	5.755	10.365
10. De 40 a 44 años	4.165	5.214	9.379
11. De 45 a 49 años	3.927	4.732	8.659
12. De 50 a 54 años	3.188	3.754	6.942
13. De 55 a 59 años	2.675	3.211	5.886
14. De 60 a 64 años	2.003	2.479	4.482
15. De 65 a 69 años	1.568	1.905	3.473
16. De 70 a 74 años	1.160	1.502	2.662
17. De 75 a 79 años	826	1.199	2.025
18. De 80 a 84 años	613	884	1.497
19. De 85 a 89 años	330	463	793
20. De 90 a 94 años	153	222	375
21. De 95 a 99 años	42	81	123
22. De 100 años y más	9	8	17
Total	74.634	82.089	156.723

**Tomado de:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2013).

Adicionalmente, mediante la investigación de mercados realizada se pudo concluir que el 33% de los encuestados prefieren consumir cupcakes y el 28% galletas, por lo cual se creó un promedio entre ambos valores y en base a esto obtener el porcentaje de personas que consumen cupcakes y galletas.

En la siguiente figura se muestra el porcentaje de preferencia en cuanto a gusto de cada uno de los productos investigados.

### Preferencias productos de pastelería



**ANEXO 6**  
**Muestra de llaveros**





# ANEXO 7

## Proforma batidora



**INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF CIA. LTDA.**

**ALMACENES MONTERO**

SUCURSAL ESTADIO OLIMPICO  
Av. 6 de Diciembre y Gonzalo Serrano Esquina  
Una cuadra al Norte del Estadio Olimpico Alhualoa  
Telefonos: 2-3332-404 RUC: 1792144566001

**PROFORMA**

**006-001-000007058**

CONTRIBUYENTE ESPECIAL  
Segun Resolucion No.826  
del 22/12/2009

FECHA: 30/ENE/2014	PEDIDO No: 006-001-0000070
CLIENTE: JANNETH GUILCAPI	PAGO: CONTADO
RUC:	VENDEDOR: ASIMBAYA PATRIC
DIRECCION: OLIVOS Y LAURELES	
CIUDAD: QUITA	
TELEFONO: 0992536325	
OBSERV.:	

CANTIDAD	CODIGO	DETALLE	P/UNIT.	DSTO.	TOTAL
1,00	7861141341369	SH.LI BATIDORA 40LT CON REJILLA DE SEGUR.	2.725,56	0,00	2.725,96

TIEMPO DE VALIDEZ: 8 dias  
 TOTAL A PAGAR: tres mil cincuenta y dos con 63/100  
 DOCUMENTO SIN VALOR TRIBUTARIO  
 Forma de pago: Efectivo o Cheque a nombre de INSUPROF CIA. LTDA. - MATRIZ  
 Este documento es solo un listado de precios, no garantiza la disponibilidad del stock

SUBTOTAL 1	2.725,56
DSTO.	-0,00
SUBTOTAL 2	2.725,56
IVA 0%	0,00
IVA 12%	327,07
<b>TOTAL USD</b>	<b>3.052,63</b>

RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_

## ANEXO 8

### Proforma refrigeradora, cocina, teléfono

**"ALMACEN BUEN HOGAR"**

Vera Vázquez Luis Alfonso

Ruc: 1400155683001

Veloz 23 - 53 y Pichincha esq.

Teléfono: 2 965 816

Contribuyente Especial

**PROFORMA** N° 01815

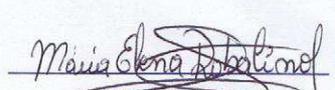
Fecha: 21-02-2014. Validado por: 15 días

Cliente: Jameth Guilespi Ruc: 0603461609

Dirección: Olaos y Lameles Teléfono: 2 967640

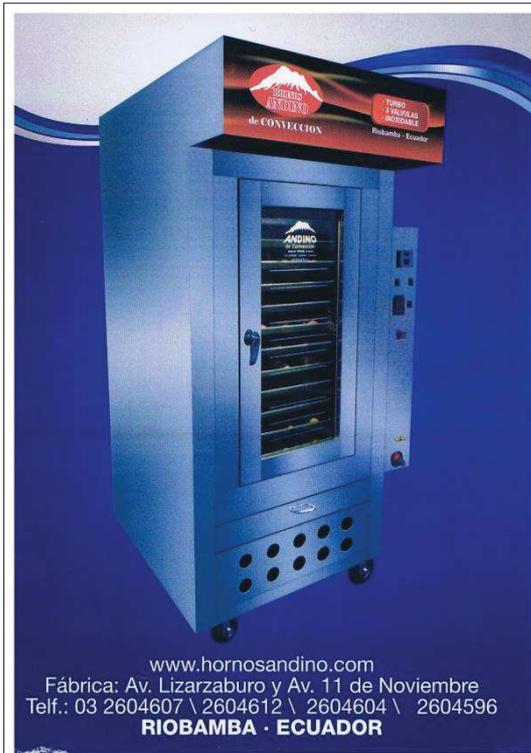
**Tenemos el agrado de cotizarle lo siguiente:**

Cant.	DETALLE	V. Unitario	V. Total
1	Refrigeradora Mabe RHT 2141EE30	526,79	526,79
1	Cocina Mabe 609E30.	382,14	382,14
1	Telefono panasonic.	120,54	120,54

 <b>FIRMA AUTORIZADA</b>	Sub Total \$	1029,47.
	Total Gravado IVA Tarifa 0% \$	-
	Total Gravado IVA Tarifa 12% \$	1029,47
	Total Importe IVA \$	123,54
	Total de la Proforma \$	1153,01

## ANEXO 9

### Modelo horno multiuso





# 4

AÑO  
SIRVIENDO AL PAÍS

**LOS HORNOS MULTIUSO DE CONVECCION Andino** de 6,12 bandejas especiales para panadería y pastelería, han sido diseñados con la última tecnología de punta para llenar todas las necesidades de los panaderos más exigentes que quieren ofrecer productos de excelente calidad en grandes cantidades y a bajo costo.

**CARACTERÍSTICAS**

- Multiuso para panadería, restaurante y toda el área de alimentos y bebidas.
- Campana extractora de humo y olores.
- Iluminación.
- Panel de control digital con sensores de tiempo, encendido y alarmas.
- 3 válvulas de control de paso y regulación de gas.
- Corriente 110 voltios.
- Montado sobre ruedas para mejor movilidad.
- Vidrio templado de 6 líneas.
- Tiempo de cocción del pan de 12 a 15 minutos.
- Fácil instalación y funcionamiento.

**MATERIALES**

- 100% ACERO AISI 430

**DIMENSIONES**

- Altura: 202cm, fondo 98cm, frente 88cm
- Peso aproximado: 650 kilogramos.
- Incluye 12 bandejas de aluminio 45 x 64cm

[www.hornosandino.com](http://www.hornosandino.com)

## ANEXO 10

### Proforma equipos de cómputo



Av. Colón E4-81 y 9 de Octubre / P.O. Box 17-01-1313  
 Telf.: +593 2 3997 500 • Fax: +593 2 2521667  
 www.superpaco.com  
 QUITO - ECUADOR

**PROFORMA: 007-002-000023376**  
**RUC : 1790040275001**  
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5368 del 02/06/1995  
 Fecha : 30 DE ENERO DEL 2014  
 Fecha Entrega: DE MES: DEL  
 Emision Sist.: 14/01/30 18:10:33  
 No. Control : 19-PR-00023376  
 Cliente : 9999 JANNETH GUILCAPI  
 Direccion : OLIVOS Y LAURELES No:  
 Telefono : 0992536325 Ciudad :  
 RUC/Cedula : 0603461609

Razon Social : PA.CO Comercial e Industrial S.A.  
 Direccion : AV. COLON E4-81 Y AV.9DE OCTUBRE  
 Almacen : PA-CD BUICENTRO NORT  
 Direccion : AV. NN.UU Y 6 DE DICIEMBRE C.C.BUICENTRO PB-005  
 Telefonos : 2245868 0  
 QUITO

Pagina: 1 de 1

Pedido: (19-PR-0000000) Vendedor: 999-GENERAL Usuario: mfortres Autoriza: pfabara

SC.COD. BARRAS	PRODUCTO/REFERENCIA	MARCA	CANTIDAD	UNI	T.PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL OBSER.
1 4717276753764	COMBO ACER: AX3470 CPU AMD E3200 500GB 3 ACER GB W7HB		1.00	UN	540.00000	540.00
2 0886111607280	PROCESADOR AMD E3200 500GB,3GB,WINDOWS 7 HOME BASIC,TARJETA GREFICA AMD RADEON HD6370D, INCLUDE MONITOR ACER 18.5PLG, INCLUDE TECLADO Y MOUSE		1.00	UN	191.00000	191.00
3 8887549062148	IMPRESORA OFFICEJET PRO 8600 AIO MULTIFU HEWLETT PACKARD NCION 3EN1		1.00	UN	142.85000	142.85
	TELEFONO KX-T7730X CENTRAL TELEFONICA PANASONIC		1.00	UN		

\*PAGO EN EFECTIVO O CHEQUE

- ADQUIRIENTE -

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de PA.CO Comercial e Industrial S.A.  
 En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su conocimiento.  
**\*\*VALIDEZ OFERTA: 8 DIAS\*\***

SUBTOTAL	:	873.85
TARIFA 0%	:	.00
TARIFA 12%	:	873.85
I V A 12%	:	104.86
<b>TOTAL \$:</b>		<b>978.71</b>

**ANEXO 11**  
**Proforma escritorio**

CORPORACION EL ROSADO S. A.

PROFORMA No. C-002026

ALMACEN.....: 00F7 HIPERMARKET RIOBANSA  
 NOMBRE DEL CLIENTE: 003188 GUILCAPI JANNEETH  
 CEDULA / R.U.C.....: 0603461609  
 DIRECCION.....: OLIVO Y LAURELES  
 TELEFONO.....: 0992536323  
 FECHA DE EMISION...: Sab 1/Febrero/2014 PAG.:  
 DETALLE.....: 003188

ARTICULO	DESCRIPCION	COLOR	REFERENCIA	MARCA	TAMANO	UAC	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
0094940063	ESCRITORIO EJCTV CEREZO			SIN MARCA		1	1.00	87.49	87.49 I
No. ITEMS: 1		TOTAL ITEMS: 1		SUBTOTAL:				87.49	
<N>				IVA 12.00%				10.50	
				TOTAL:				97.99	

LA EMPRESA SE RESERVA EL DERECHO DE VARIAR LOS PRECIOS SIN PREVIO AVIS

SOMOS CONTINENTES ESPECIALES

EMITIDO POR: IGUACOLAH

**ANEXO 12**  
**Inversiones del negocio**

**Fijos:**

<b>Instalaciones y mejoras</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Planta Industrial	\$ 4.000,00
Oficinas	\$ 2.500,00
Vías de acceso	\$ 1.000,00
Bodegas	\$ 1.000,00
Pintura interna y externa	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 9.500,00</b>

<b>Muebles y enseres</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Escritorios Secretarial	5	\$100,00	\$500,00
Sillas Hidráulicas	6	\$50,00	\$300,00
Mesa de Juntas	1	\$260,00	\$260,00
Archivador Vertical	2	\$45,00	\$90,00
Adecuación de baño	1	\$200,00	\$200,00
Mini sala	1	\$500,00	\$500,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.850,00</b>

<b>Menaje de producción</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Guantes de caucho (pares)	4	\$ 1,20	\$4,80
Tanques de plástico	5	\$ 12,00	\$60,00
Mandil mediano	4	\$ 6,00	\$0,00
Mascarillas	4	\$ 1,00	\$4,00
Recipientes de metal	5	\$ 21,00	\$105,00
Rodillo	2	\$ 2,00	\$4,00
Jarra medidora	2	\$ 20,00	\$40,00
Cuchillos	4	\$ 2,00	\$8,00
Termómetro industrial	1	\$ 35,00	\$35,00
Colador de acero inoxidable	2	\$ 15,00	\$30,00

Raspador de masa	2	\$ 2,00	\$4,00
Estanterías de metal	4	\$ 50,00	\$200,00
Mesa de acero inoxidable	2	\$ 150,00	\$300,00
Latas para cupcakes de 12 unidades	10	\$ 9,00	\$90,00
Manga Pastelera	4	\$ 6,00	\$24,00
Latas de aluminio para galletas	10	\$ 7,00	\$70,00
<b>Total</b>			<b>\$978,80</b>

<b>Maquinaria y equipo de producción</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Horno multipropósito a gas	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Amasadora	1	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
Balanza de precisión	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Cocina industrial 4 quemadores	1	\$ 428,00	\$ 428,00
Rallador de rizomas y tubérculos	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Tamiz eléctrico	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Refrigeradora	1	\$ 590,00	\$ 590,00
Laminadora	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Empacadora	1	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00
Moldeadora rotativa	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Impresora para etiquetas	1	\$ 169,00	\$ 169,00
<b>Total</b>			<b>\$12.777,00</b>

<b>Equipo de oficina</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Central telefónica	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Fax	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Teléfonos inalámbricos	3	\$ 25,00	\$ 75,00
<b>Total</b>			<b>\$ 325,00</b>

<b>Equipo de computación y software</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Computadoras de Escritorio	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Impresora Multifuncional	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Software Contable	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 4.600,00</b>

**Intangibles:**

<b>Detalle documentos para el funcionamiento de "El Molino Cía. Ltda."</b>		
<b>Trámite</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Registro en la Superintendencia de Compañías	1	\$ 50,00
Obtención del RUC	1	\$ 0,00
Patente Municipal	1	\$ 68,00
Permiso de Construcción	1	\$ 842,00
Permiso del Cuerpo de Bomberos	1	\$ 60,00
Permiso Sanitario de Funcionamiento	1	\$ 40,80
Registro Sanitario	1	\$ 340,34
Registro de la Marca	1	\$ 116,00
Página Web	1	\$ 700,00
<b>Total</b>		<b>\$ 2.217,14</b>

**ANEXO 13****Determinación del capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>INGRESOS</b>	-
Costos	3.353
Materia Prima e insumos	
Mano de Obra Directa	2.241
Mano de Obra Indirecta	959
Útiles de trabajo	153

Mantenimiento de maquinaria	
Gastos Administrativos	3.430
Sueldos	2.184
Arriendo	300
Servicios básicos	200
Asesoría Legal	500
Servicios de limpieza	200
Suministros de oficina	45
Otros	
Gastos de Ventas	5.061
Alquiler camioneta	240
Sueldos	693
Publicidad	3.787
Promociones	341
Total Costos y Gastos	11.843
Inventario Inicial de MP	26.001
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>49.688</b>
Saldo inicial	
Saldo final	49.688

**ANEXO 14**  
**Estructura de capital**

**Con apalancamiento**

<b>Estructura de capital</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Capital propio	32.774,40	40%
Préstamo	49.161,00	60%

<b>Pago</b>	<b>(5.423)</b>
<b>Interés tasa activa**</b>	11,65%
<b>Número pagos Anual</b>	2
<b>N</b>	5
<b>Años</b>	5
<b>VA</b>	40.243

<b>Número de Pagos</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Principal</b>	<b>Monto</b>
0				49.162
1	(6.624)	2.864	3.761	45.401
2	(6.624)	2.645	3.980	41.422
3	(6.624)	2.413	4.211	37.210
4	(6.624)	2.167	4.457	32.753
5	(6.624)	1.908	4.716	28.037
6	(6.624)	1.633	4.991	23.046
7	(6.624)	1.342	5.282	17.764
8	(6.624)	1.035	5.589	12.175
9	(6.624)	709	5.915	6.260
10	(6.624)	365	6.260	-