



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN DE UNA BEBIDA DE PINOL Y FRUTAS PROPIAS DEL
ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Patricio Torres, MBA.

Autora
Victoria Judith García Castillo

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Patricio Torres
Ingeniero MBA
C.C.: 171322241-0

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”.

Victoria García
C.C.: 171592445-0

RESUMEN

El proyecto se crea al identificar una oportunidad de negocio en el rescate de productos y alimentos propios del Ecuador. Adicionalmente las bebidas energéticas son recomendadas por los profesionales de la salud durante las primeras etapas de formación de los niños sin embargo esto no asegura su consumo por el precio de este tipo de productos. Es por esta razón el proyecto busca la creación de una empresa cuyo objetivo general sea desarrollar una bebida de pinol de alto contenido energético a bajo costo; para cubrir las necesidades alimenticias de un grupo importante de la población ecuatoriana, el mismo que demuestre ser viable.

Los objetivos específicos del proyecto son:

- Desarrollar una bebida preparada con pinol para diferentes segmentos de la población, mediante el ingreso inicial al mercado de niños de clase baja y media baja.
- Difundir el valor nutricional con ayuda de organismos ecuatorianos para rescatar la identidad gastronómica de un alimento tradicional del Ecuador como es el Pinol.
- Elaborar y dar seguimientos a una investigación de mercado para disminuir el riesgo de fracasos en la introducción esta bebida energética en el mercado ecuatoriano.
- Elaborar un plan de marketing para establecer estrategias eficientes y efectivas para el segmento de mercado elegido.
- Elaborar un plan financiero para establecer la viabilidad del proyecto y justificar la inversión a realizar.

La ventaja competitiva del producto radica en los productos utilizados para su elaboración los cuales a más de ser naturales, son sustentables con el ambiente y generan un trato justo con los proveedores al comercializar con asociaciones indígenas.

Finalmente, con ayuda de la investigación de mercados se concluyó que el producto será distribuido en tiendas de barrios y mercados de 31 barrios de la Ciudad de Quito a niños de edades comprendidas entre los 4 a 10 años de edad de clase media baja y baja. Esta bebida no tiene edad de consumo, sin embargo el plan de marketing está enfocadas a un público infantil; al cual busca ingresar por medio de una estrategia más por menos. Más calidad a un precio similar a la competencia y en mayor cantidad.

ABSTRACT

The project is created when a business opportunity in the rescue of proprietary products and food from Ecuador has been identifying. Additionally, energy drinks are recommended by health care professionals during the early of children to get a complete health development, but this does not ensure its use for the high price of these products. For this reason, the project seeks to create a company whose main objective is to develop a Pinol drink with content high energy at low cost. A beverage that satisfies the needs of a large group of the Ecuadorian population, and proves viability.

The specific objectives are:

- Developing a beverage prepared with pinol for different segments of the population by launching the product in the children's segment.
- Disseminating the nutritional value using Ecuadorian agencies to rescue the gastronomic identity of a traditional food of Ecuador such as Pinol.
- Developing and control a market research to reduce the risk of failures in the launching of pinol energy drink in the Ecuadorian market.
- Developing a marketing plan to establish efficient and effective strategies for the chosen market segment.
- Developing a financial plan to establish the viability of the project and justify the investment.

The competitive advantage of the product lies in the natural raw material used for production. Pinol energy drink is sustainable with the environment and generate a fair trade with indigenous associations that are the suppliers of the inputs.

Finally, with the help of market research the conclusion is that the product will be distributed to stores in neighborhoods and marketplaces of 31 neighborhoods of Quito at children aged between 4-10 years belonging to low and lower middle class. This drink has no drinking age, however the marketing plan is aimed at children through a strategy called more for less. More quality and quantity with a competitive price.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA.....	4
1.1 Clasificación de la industria.....	4
1.2 Tendencias de la industria.....	5
1.3 Estructura de la industria	6
1.4 Estudios pest	9
1.4.1 Análisis Político.....	9
1.4.1.1 Estabilidad Gubernamental	9
1.4.1.2 Riesgo País	10
1.4.1.3 Reformas.....	10
1.4.1.3.1 Reformas Laborales.....	12
1.4.1.3.2 Reformas Financieras	13
1.4.1.3.3 Reformas comerciales	13
1.4.2 Análisis Económico.....	14
1.4.2.1 PIB no Petrolero	14
1.4.2.2 La Industria Frente al PIB.....	15
1.4.2.3 Inflación	16
1.4.2.4 Tasas de Interés.....	17
1.4.2.5 Balanza Comercial	18
1.4.2.5.1 Exportaciones	19
1.4.2.5.2 Importaciones	20
1.4.3 Análisis Social.....	22
1.4.3.1 Desempleo	22
1.4.3.2 Plan Aliméntate Ecuador	23
1.4.4 Análisis Tecnológico.....	24
1.5. Las fuerzas de porter.....	25
1.5.1 Posible entrada de Nuevos participantes	25
1.5.2 Amenaza de Productos Sustitutos.....	25
1.5.3 Poder de negociación de los Compradores o Clientes	26
1.5.4 Poder de Negociación de Proveedores	26

1.5.5 Intensidad de la Rivalidad de Empresas Competidoras	27
1.6 ¿Cuál es la idea del negocio y cómo se llamará la empresa a crear?	27
1.6.1 Estructura Legal de la Empresa.....	28
1.6.2 Misión, visión y objetivos	28
1.6.2.1 Misión.....	28
1.6.2.2 Visión	28
1.6.2.3 Objetivos	29
2. CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30
2.1 Investigación de mercados.....	30
2.1.1 Justificación de la Investigación.....	30
2.1.2 Determinación del problema gerencial	30
2.1.3 Problema de Investigación.....	30
2.1.4 Objetivo General de la Investigación	31
2.1.5 Objetivos Específicos de la Investigación	31
2.1.6 Categoría de la Investigación	31
2.1.7 Cuadro de Necesidades de Información.....	32
2.1.8 Determinación del Mercado Objetivo.....	32
2.1.8.1 Mercado Objetivo	33
2.1.9 Segmentación.....	33
2.1.9.1 Segmentación Geográfica.....	33
2.1.9.2 Segmentación Demográfica	33
2.1.9.3 Segmentación Sicográfica.....	34
2.1.9.4 Segmentación Conductual	34
2.1.10 Investigación Cuantitativa	35
2.1.10.1 Cálculo de la Muestra.....	36
2.1.11 Investigación Cualitativa	36
2.1.11.1 Grupo Focal.....	36
2.1.11.2 Formato del Grupo Focal	36
2.1.11.3 Entrevista a los expertos	38
2.1.11.3.1 Entrevista al experto de marketing.....	38

2.1.11.3.2	Entrevista al experto en productos de la competencia	39
2.1.11.3.3	Entrevista al experto en Ingeniería en Alimentos	39
2.1.12	Análisis Cuantitativo	40
2.1.12.1	Tabulación Simple	40
2.1.12.2	Tabulación Compuesta	47
2.1.13	Análisis de los Resultados del Grupo Focal.....	52
2.1.14	Tabulación de entrevistas a experto	53
2.1.14.1	Experto de la competencia	53
2.1.14.2	Experto en marketing	54
2.1.14.3	Entrevista al experto en alimentos	55
2.1.15	Resumen de hallazgos de la investigación de mercados	57
2.2	Análisis estratégico	58
2.2.1	Matriz FODA.....	58
2.2.1.1	Fortalezas	58
2.2.1.2	Oportunidades.....	58
2.2.1.3	Debilidades.....	59
2.2.1.4	Amenazas	59
2.2.2	Matriz EFI	60
2.2.3	Matriz EFE	61
2.2.4	Matriz interna y externa	62
2.2.5	Matriz cruce FODA	63
2.2.6	Matriz de perfil competitivo	65
3.	CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING.....	67
3.1	Estrategia general de marketing	67
3.1.1	Objetivo General.....	67
3.1.2	Estrategia General.....	67
3.2	Mix de marketing.....	67
3.2.1	Estrategia de Producto	68
3.2.1.1	Producto Real.....	68
3.2.1.2	Características del Producto	68

3.2.1.3	Diseño	69
3.2.1.4	Empaque	69
3.2.1.5	Nivel de Calidad	70
3.2.1.6	Producto Aumentado.....	70
3.2.1.6.1	Servicio Posterior a la Venta.....	70
3.2.1.6.2	Garantía.....	70
3.2.2	Plaza.....	71
3.2.2.1	Descripción de la Plaza.....	71
3.2.2.2	Canal de Distribución	71
3.2.2.3	Estrategia de Plaza	71
3.2.3	Precio	71
3.2.3.1	Política de Precio	71
3.2.3.2	Estrategia de Precios	72
3.2.4	Promoción y Publicidad	72
3.2.4.1	Publicidad.....	72
3.2.4.2	Relaciones Públicas	72
3.2.4.3	Promoción	73
3.2.4.4	Presupuesto de promociones.....	74
3.2.5	Imagen Corporativa	74
3.2.5.1	Logo	74
3.2.5.2	Tarjetas de Presentación	75
3.2.5.3	Hoja Membretada.....	76
3.2.5.4	Roll Up y Banner	77
4.	CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES.....	78
4.1	Estrategia de operaciones.....	78
4.1.1	Objetivos.....	78
4.2	Proceso de producción.....	78
4.3	Proceso de comercialización	81
4.4	Requerimiento de equipo y maquinaria.....	82
4.4.1	Maquinaria	82
4.4.2	Equipo y suministros de oficina	83
4.5	Instalaciones y mejoras	83

4.6 Localización geográfica	85
4.7 Capacidad de almacenamiento	85
4.8 Manejo de inventario	86
4.9 Aspectos regulatorios y legales	86
5. CAPÍTULO V: PLAN GERENCIAL.....	87
5.1 Organigrama	87
5.2 Manual descriptivo de funciones y cargos	87
5.3 Compensaciones	94
5.3.1 Sueldos y salarios.....	94
5.3.2 Proyección de sueldos y salarios.....	96
5.4 Políticas de empleo y beneficios	96
5.4.1 Políticas de empleo	96
5.4.2 Beneficios	97
5.5 Equipo de asesores y servicios	98
5.5.1 Recursos Humanos	98
5.5.2 Seguridad	98
5.5.3 Legal.....	98
6. CAPÍTULO VI: CRONOGRAMA GENERAL.....	99
6.1 Actividades necesarias para la puesta en marcha	99
6.2 Diagrama de gantt	99
6.3 Riesgos en imprevistos	101
6.4 Puntos críticos, problemas y supuestos	103
6.4.1 Supuestos y criterios utilizados.....	103
6.4.1.1 Ventas	103
6.4.1.2 Segmento	104
6.4.1.3 Perfil del Consumidor	104
6.4.1.4 Costos	104
6.4.1.5 Incremento Salarial	104
6.4.1.6 Equipo Gerencial.....	105
6.4.1.7 Ventaja Competitiva	105

7. CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO	106
7.1 Inversión	106
7.2 Fuentes de ingresos.....	106
7.3 Costos	107
7.4 Gastos	107
7.5 Margen bruto y margen operativo.....	108
7.6 Estado de resultados	109
7.7 Balance general	109
7.8 Flujo de caja de valoración.....	110
7.9 Punto de equilibrio.....	110
7.10 Análisis de sensibilidad.....	111
7.11 Índices financieros.....	111
7.11.1 Liquidez	111
7.11.2 Rentabilidad.....	112
7.11.3 Análisis de Desempeño	112
7.12. Valoración	113
8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
8.1 Conclusiones	114
8.2 Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS	118
ANEXOS	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del CIU4.....	4
Tabla 2. Clasificación Arancelaria	4
Tabla 3. Estructura de la Industria.....	6
Tabla 4. Valor Agregado.....	7
Tabla 5. Balanza Comercial	18
Tabla 6. Países a quienes se importa maquinaria para la elaboración de bebidas	24
Tabla 7. Cuadro de Necesidades de Investigación	32
Tabla 8. Hallazgos de la Investigación de Mercados.....	57
Tabla 9. Matriz EFI de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol	61
Tabla 10. Matriz EFE de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol.....	62
Tabla 11. Matriz interna y externa de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol	63
Tabla 12. Matriz Cruce FODA de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol.....	64
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol	66
Tabla 14. Valor nutricional por cada 100 gramos	67
Tabla 15. Plan de medios	72
Tabla 16. Presupuesto de Promociones	74
Tabla 17. Descriptivo de cargo y funciones de la Gerencia General	88
Tabla 18. Manuel descriptivo de cargo de la Gerencia de Producto.....	89
Tabla 19. Descripción de funciones del cargo Director de Operaciones	99
Tabla 20. Descriptivo de funciones del cargo de Asistente Financiero.....	91
Tabla 21. Descriptivo de funciones del cargo de chofer	92
Tabla 22. Descriptivo de funciones del cargo de secretaria.....	93
Tabla 23. Descriptivo de funciones del cargo de operario	94
Tabla 24. Nómina del personal de la empresa	95
Tabla 25. Crecimiento del salario básico unificado	96

Tabla 26. Proyección del sueldos y salarios de la empresa AlimentHunt.....	96
Tabla 27. Presupuesto de equipo de asesores y servicios	98
Tabla 28. Estimación de ventas.....	103
Tabla 29. Proyección de ventas Pinoli.....	107
Tabla 30. Estructura de costo de AlimentHunt.....	107
Tabla 31. Gastos Generales de AlimentHunt.....	108
Tabla 32. Margen bruto y margen operativo	109
Tabla 33. Estado de resultados abreviado de la empresa AlimentHun	109
Tabla 34. Balance general abreviado de la empresa Alimenthunt.....	109
Tabla 35. Flujo de caja abreviado de la empresa Alimenthunt	110
Tabla 36. Sensibilidad de la empresa con respecto a precio y cantidad	111
Tabla 37. Cálculo de los índices de rentabilidad de AlimentHunt.....	112
Tabla 38. Cálculo del Margen de Utilidad de AlimentHunt	112
Tabla 39. Descuento de AlimentHunt de acuerdo del CAPM.....	113
Tabla 40. VAN y TIR de escenarios con apalancamiento	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Producción total de la industria de bebidas no alcohólicas.....	8
Figura 2.	Participación de mercados.....	8
Figura 3.	Riesgo País	10
Figura 4.	Crecimiento real del PIB no petrolero del Ecuador	15
Figura 5.	La Industria frente al PIB	15
Figura 6.	Tasa de Inflación	16
Figura 7.	Aporte por artículo a la Inflación	17
Figura 8.	Tasa de interés activa.....	18
Figura 9.	Tasa de variación de la exportaciones.....	19
Figura 10.	Importaciones no petroleras	21
Figura 11.	Importación de bebidas energéticas	21
Figura 12.	Tasa de desempleo del Ecuador	22
Figura 13.	Tasa de subempleo del Ecuador	23
Figura 14.	Las 5 fuerzas de Porter.....	25
Figura 15.	Cálculo del tamaño muestral	36
Figura 16.	Edad de los encuestados.....	41
Figura 17.	Términos asociados a una bebida energética	41
Figura 18.	Bebidas consumidas por lo hijos de los encuestados	42
Figura 19.	Consideraciones sobre la cantidad de bebidas	42
Figura 20.	Motivadores de compra	43
Figura 21.	Aceptación de las bebidas en los niños.....	43
Figura 22.	Persona que realiza la compra dentro del hogar	44
Figura 23.	Frecuencia de compra	44
Figura 24.	Canales de compra preferidos.....	45
Figura 25.	Conocimiento del producto pinol.....	45
Figura 26.	Conocimiento de las ventajas del consumo de pinol	46
Figura 27.	Aceptación de la bebida después de socializar la información sobre su niveles energéticos	46
Figura 28.	Cruce de Variable para determinar en las personas que si escucharon hablar sobre el pinol, la motivación de compra, percepción del concepto energético en el consumidor. ...	47

Figura 29. Lugar de compra realizado una vez por semana por los encuestados de las marcas consideradas o asociadas a bebidas energéticas.....	48
Figura 30. Quién que realiza la compra dentro del hogar, en qué lugar lo realiza y con qué frecuencia.	49
Figura 31. Aceptación de las bebidas en los niños, cantidad suficiente y cuál es la marca preferida.....	50
Figura 32. Lugar y motivadores de compra de las personas que si han escuchado hablar del pinol.	51
Figura 33. Envase de la bebida de pinol.....	59
Figura 34. Logo de Pinoli.....	74
Figura 35. Tarjeta de presentación de Pinoli.....	75
Figura 36. Hoja membretada del producto Pinoli.....	76
Figura 37. Roll up del producto Pinoli.....	77
Figura 38. Banner del producto Pinoli.....	77
Figura 39. Diagrama de procesos de producción de Pinoli.....	80
Figura 40. Diagrama de procesos de comercialización de Pinoli.....	82
Figura 41. Diseño de las instalaciones del empresa.....	84
Figura 42. Ubicación de la empresa AimentHunt.....	85
Figura 43. Organigrama de la empresa AimentHunt.....	87
Figura 44. Diagrama de Gant.....	100
Figura 45. Inversión Total Requerida.....	106
Figura 46. Punto de equilibrio de Pinoli.....	110

INTRODUCCIÓN

Aspectos generales

El mercado ecuatoriano ha experimentado un crecimiento considerable de bebidas no alcohólicas, entre las cuales se encuentran las bebidas energéticas. La palabra energética empezó a ser reconocida en el país desde el ingreso masivo de la bebida V220, comercializada por la empresa The Thesalia Springs Company S.A. en el año 2006 con un éxito rotundo. A partir de ese comienzo se ha generado un mercado cubierto mayormente por importaciones. Adicionalmente, las bebidas en mención presentan una recomendación de consumo únicamente para adultos, por el contenido de químicos como la Taurina y Cafeína (compuestos que brindan energía de corto plazo al consumidor). Sin embargo en su mayoría el consumidor desconoce que productos derivados de granos como la máchica de la cual al mezclar con panela se obtiene el pinol, contiene un importante número de calorías responsables de brindar energía al cuerpo (Ekos, 2008).

De ésta manera nace la idea del siguiente proyecto, el cual busca desarrollar un plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la elaboración de una bebida preparada con pinol y frutas propias del Ecuador. Para sustentar ésta idea, el proyecto se base en el cambio de preferencias alimenticias que ha experimentado el mercado ecuatoriano el cual ha incrementado su consumo de granos como la quinua en un 16%. Adicionalmente, el 24,4% del consumo de los hogares se destina al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas (Ekos, 2014).

Como puntos de apoyo, se analizará las condiciones del macroentorno y microentorno a fin de establecer supuestos para la evaluación del creación de éste nuevo proyecto productivo, el cual de ser viable aportará al mercado de bebidas no alcohólicas que genera un total de 100 millones de dólares anualmente (Ekos, 2012).

Hipótesis

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de una bebida preparada con pinol y frutas propias del Ecuador.

Objetivos**Objetivo General**

Desarrollar un producto de bajo costo y de alto contenido energético; para cubrir con las necesidades de un grupo importante del mercado ecuatoriano, el mismo que demuestre ser viable.

Objetivos Específicos

Elaborar una bebida a base de pinol y frutas del Ecuador; la cual posea un alto contenido calórico ideal para elevar los niveles energéticos de las personas que no pueden acceder a complementos nutritivos por el alto costo de los mismos.

Desarrollar una bebida preparada con pinol para varios segmentos de mercado relacionados al consumo de productos energéticos, mediante el ingreso inicial al segmento de mercado de las personas que padecen de cáncer y a corto plazo adaptar nuestra bebida a varios perfiles de consumidores sensibles al precio pero con grandes demandas de calidad.

Difundir el valor nutricional de uno de los alimentos más tradicionales del Ecuador como es el pinol, el mismo que es poco conocido en varios segmentos de nuestro mercado pero altamente valorado en países extranjeros; con la ayuda de organismos ecuatorianos que rescaten la identidad gastronómica del Ecuador.

Elaborar un plan de marketing para identificar mi mercado objetivo en torno al cual se puedan desarrollar las estrategias más adecuadas.

Elaborar un plan financiero para establecer la viabilidad del proyecto y justificar la inversión a realizar.

Elaborar y dar seguimiento a una investigación de mercado para disminuir el riesgo de la introducción de esta bebida energética en el mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA

1.1 Clasificación de la industria

La bebida energética de pinol es afín a la preparación descrita en la siguiente clasificación del CIIU4 descrita en la presente tabla:

Tabla 1. Clasificación del CIIU4

CÓDIGO	NIVEL	CLASIFICACIÓN
C	Sección	Industrias Manufactureras
C11	División	Elaboración de bebidas
C110	Grupo	Elaboración de bebidas
C1104	Subclase	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas
C1104.01	Actividad	Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera

Modificado de: INEC, 2013

Según la clasificación del arancel nacional de importaciones, la bebida de pinol se clasifica según la Tabla 2.

Tabla 2. Clasificación Arancelaria

Sección	IV	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL TABACO ELABORADOS
Capítulo	22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
Partida Arancelaria	22.02	Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas de la partida 20.09.
Subpartida Arancelaria Sistema Armonizado	2202.90	Las demás
Subpartida Nandina	2202.90.00.0 1	Bebidas energizantes, incluso gaseadas

Modificado de: Arancel Nacional de Importaciones, 2013

1.2 Tendencias de la industria

Tendencia creciente al cuidado y control de peso en los niños, adultos y ancianos. El motivo fundamental para este hecho son las enfermedades derivadas del sobrepeso que van desde la diabetes tipo II a cualquier edad incluido la demencia. Es por este motivo que se han desarrollado muchos estudios preventivos para que la población esté más saludable. Los resultados de estos estudios determinan que lo que la gente come puede convertirse en un veneno o en su propia medicina. En el best seller "El Plan Daniel" los autores explican cómo los alimentos que han sido introducidos y modificados en la dieta los mismos que se han convertido en los enemigos de nuestro siglo. Por primera vez en la historia hay tantas víctimas de hambre como del sobrepeso (Warren, 2013).

Estos causales han desarrollado una industria creciente hacia la alimentación natural hecha a base de productos que no se encuentren alterados genéticamente por el hombre y que aporten a la salud integral del ser humano (Warren, 2013).

1. Tendencia al rescate de la cultura gastronómica del Ecuador. Cada vez se evidencia más iniciativas por parte de organismos gubernamentales y privados para la conservación y rescate de la gastronomía del país; tendencia que beneficia el fomento del consumo de productos como el pinol. Una de esas iniciativas es la del Ministerio de Cultura con ayuda de Quito Turismo que declara Patrimonio Gastronómico a los establecimientos que mantengan recetas de antaño, fomentando así la identidad alimenticia. Hasta el 2014 se reconocieron 415 huecas patrimoniales (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2014).
2. Tendencia al consumo de granos propios del Ecuador. Actualmente nombres como cebada, quinua, y amaranto se han convertido en productos estrellas en países europeos y asiáticos por ser considerados alimentos integrales en la dieta de una persona. Por otro lado el consumo

de granos como la quinua ha incrementado en un 16% en el país (Ecuador en Cifras, 2012).

3. Tendencia al consumo de bebidas energéticas. Este consumo genera un mercado de 100 millones de dólares anuales en el Ecuador. La demanda del consumidor hacia bebidas que aporten positivamente a su funcionamiento físico y mental va en aumento; sin embargo el consumidor también demanda la incorporación de productos naturales a este tipo de bebidas pues lo natural no produce efectos adversos a mediano y corto plazo (Ekos, 2014).

1.3 Estructura de la industria

La industria de alimentos y bebidas se dedica a la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de alimentos para el consumo humano. La materia prima utilizada en esta industria es generalmente de origen vegetal. Además según un análisis de la revista Ekos es un sector muy relevante al momento de crear negocios exitosos (Ekos, 2013).

De acuerdo con la categorización del INEC en la división perteneciente a la elaboración de bebidas no alcohólicas se registra un total de 245 empresas activas a nivel país. Dentro de la región Sierra se encuentran 95 empresas y puntualmente en Pichincha se presenta un total de 44 empresas de las cuales 14 se encuentran activas según la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2014).

Tabla 3. Estructura de la Industria

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA			
TIPO	PAÍS	SIERRA	PICHINCHA
GRANDE	13	6	4
MEDIANA	9	4	3
PEQUEÑA	31	9	5
MICROEMPRESA	192	76	32
TOTAL	245	95	44

Modificado de: INEC, 2014

De acuerdo con la Tabla 3, la industria se compone de empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

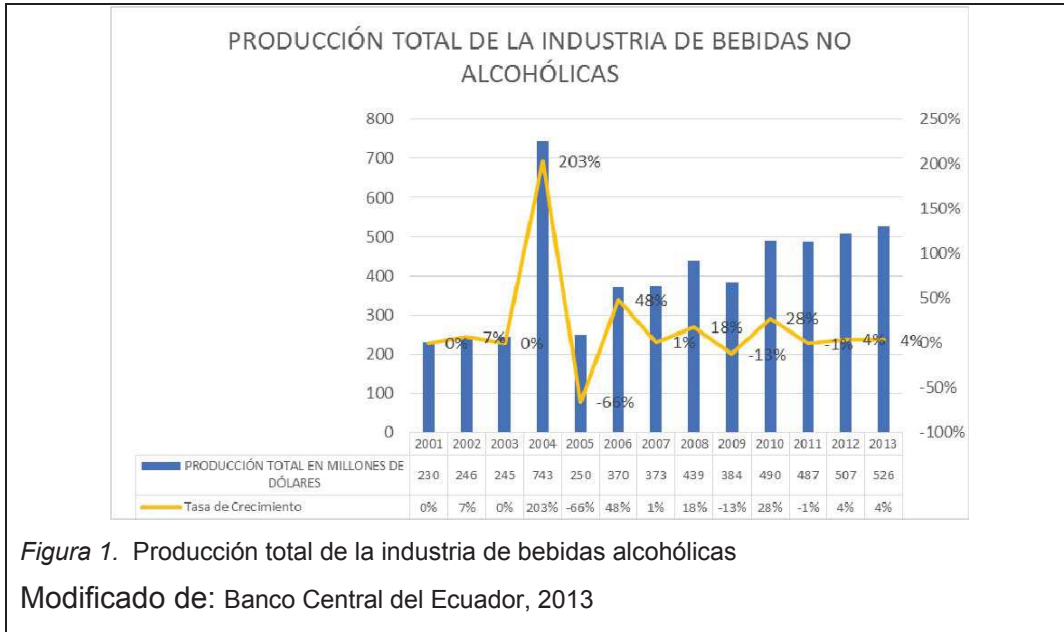
La industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas genera un alto valor agregado por su facilidad de transformación, demuestra que es una industria altamente competitiva la cual presenta constantes renovaciones e innovaciones dentro de sus productos para mantener satisfecho al consumidor.

Tabla 4. Valor agregado de las industrias

VALOR AGREGADO DE LA INDUSTRIA	
ACTIVIDAD ECONÓMICA	VALOR AGREGADO (%/PIB)
MANUFACTURA (EXCLUYENDO LA REFINACIÓN DEL PETROLEO)	14
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	7,8
Elaboración y conservación de camarón	2,6
Elaboración y conservación de pescado	1,1

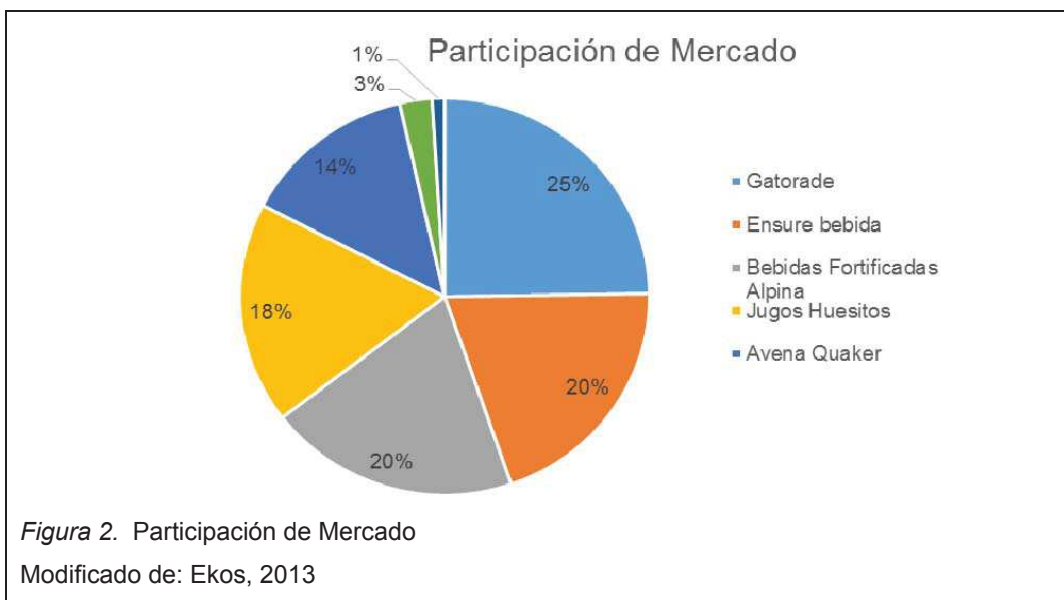
Modificado de: INEC, 2013

Como se puede observar en la Tabla 4, la manufactura es una industria que aporta con un 14% de valor agregado dentro del PIP no petrolero, subsecuentemente la categoría de elaboración de bebidas aporta un 0,5% de valor agregado.



En relación a la Figura 1, la industria de bebidas no alcohólicas es variable, sin embargo su tendencia entre el 2012 al 2013 presenta un crecimiento del 4%. Para establecer un crecimiento apegado a la realidad se realizó un histórico de 10 años.

Además de la producción de la industria en la Figura 2, se encuentra presenta la participación de mercado de las principales empresas dentro de la industria.



1.4 Estudios PEST

1.4.1 Análisis Político

1.4.1.1 Estabilidad Gubernamental

El Ecuador, un estado democrático ha pasado por cincuenta y seis presidencias en sus 179 años de vida republicana. En este número se ven reflejadas las tendencias políticas cambiantes que llevaron al pueblo ecuatoriano a cambiar una y otra vez de mandatarios. Sin embargo partir del año 2006 el Ecuador experimentaría un cambio y estabilidad gubernamental con la elección del actual presidente el Economista Rafael Correa Delgado, quien con sus propuestas sociales captó la mayoría de votos, consolidándose así en 2007 como presidente del Ecuador (El Ciudadano, 2014).

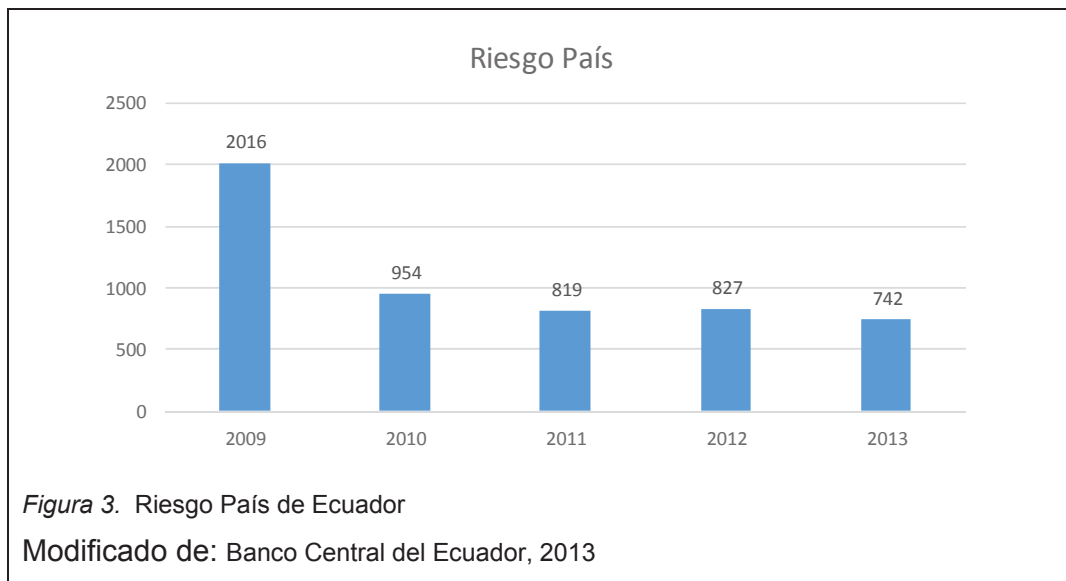
La estabilidad gubernamental ha influido positivamente en la concreción de diferentes proyectos de infraestructura, administrativos, comerciales y sociales de gran importancia para el país. Dentro de los proyectos sociales se destaca el programa Misión Solidaria “Manuela Espejo”; el mismo que provee ayuda técnica a grupos prioritarios de la población ecuatoriana (Vicepresidencia, 2009).

Adicionalmente en temas de infraestructura, el gobierno ha planificado la construcción de 8 mega proyectos hidroeléctricos. Con lo cual alineado al cambio de la matriz productiva el país podrá utilizará el uso de su potencial hidroeléctrico que para el 2013 se ubicó en el 15% (Telégrafo, 2013).

Por otro lado, las reformas tributarias, comerciales y de contratación no impulsan al sector empresarial. Dentro de los cambios tributarios modela el incremento al a retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA); que afecta a los exportadores quienes deben retener el 100% de IVA a sus proveedores lo que puede afectar a las actividades de producción de las empresas (Revista Gestión, 2013).

1.4.1.2 Riesgo País

En la actualidad el riesgo país se sitúa en uno de los más bajos índices de los últimos 5 años como lo indica la Figura 3, lo que implica un menor costo de financiamiento que las empresas deberán pagar al momento de acceder a un préstamo. Por tal motivo éste indicador es importante para un empresario al momento de emprender nuevos proyectos dentro del país. Adicionalmente, la tendencia decreciente del riesgo país del Ecuador, demuestra un uso efectivo de las políticas económicas, las mismas que desde la óptima de endeudamiento estimulan la producción al ser bajas (Zona Económica, 2007).



1.4.1.3 Reformas

Dentro de las principales reformas a la constitución constan las reformas laborales, tributarias y comerciales, que tienen incidencia en el sector empresarial y laboral.

Reformas Tributarias

Un sistema tributario eficiente es importante para un gobierno porque incrementa el presupuesto del estado para impulsar sectores como: salud,

educación, infraestructura, proyectos sociales y obras públicas. Sin embargo éstas reformas pueden afectar al sector empresarial del país (Telégrafo, 2013).

Entre las principales reformas tributarias se destacan las siguientes:

-Modificación al régimen de endeudamiento externo: ésta modificación podría afectar a este proyecto en el largo plazo, en el caso de optar por un crédito externo; se deberá cancelar una retención de la fuente de 25%.

-Cálculo del anticipo del impuesto a la renta: de igual manera el cálculo del anticipo del impuesto a la renta afecta a la liquidez de este proyecto cuando inicie sus actividades.

-Reinversión de las utilidades: ésta medida es beneficiosa ya que permitirá a la empresa a acogerse al 15% de Impuesto a la Renta, permitiendo a pequeños proyectos de emprendimiento como el que se encuentra dentro de éste análisis reinvertir y mejorar en áreas como la de procesos.

-Restricción de los paraísos fiscales: ésta medida no afecta a éste proyecto, ya que lo que busca principalmente es restringir las actividades en países que son conocidos como paraísos fiscales.

-Modificación al régimen de declaración y pago del Impuesto Valor Agregado: en cuanto a ésta medida, también resulta beneficiosa para el proyecto ya que provee a la empresa de 30 días para cancelar el valor del Impuesto al Valor Agregado (IVA) después de haber cobrado a los clientes.

-Retenciones del Impuesto al Valor Agregado: por otro lado, ésta medida perjudicará a éste proyecto el cual si exportara la bebida a otros países deberá retener el 100% de IVA a sus proveedores, lo que puede afectar la relación con los mismos.

-Impuesto de 0,02 centavos por la compra de botellas plásticas: ésta medida afectará definitivamente a éste proyecto, ya que se deberá gravar éste valor a cada botella que la empresa adquiera para el envasado de la bebida de pinol (Revista Gestión, 2013).

1.4.1.3.1 Reformas Laborales

Las reformas laborales han constituido un eje central para el actual gobierno., para el análisis de la viabilidad de éste proyecto se considera relevante las siguientes reformas:

-Mensualización de los décimos sueldos: el cuál afectará a la liquidez mensual del proyecto, ya que se debe incluir dentro del pago a los empleados no solo su sueldo sino los décimos sueldos. Obligando a la empresa a incrementar el capital de trabajo.

-Incremento de permisos para las mujeres en la etapa de lactancia y de igual manera un incremento en la indemnización si el causal de despido es el embarazo que equivale a la remuneración mensualizada por dos años: de igual forma ésta medida afectar a la empresa en el caso de contar con personal femenino, y sale del control del proyecto el mismo que no busca una contratación excluyente por género.

-Reducción de intermediarios en caso de renuncia voluntaria: ésta medida permitirá ahorrar en servicios legales al momento de procesar una renuncia.

-Eliminación de horas extra para los cargos de confianza o los llamados altos cargos: también es una medida beneficiosa para éste proyecto ya que reduce el presupuesto para sueldos y salarios (Zona Económica, 2013).

1.4.1.3.2 Reformas Financieras

En el año 2010 se llevó a cabo una regulación de las tasas de interés, y la nulidad del pago de ciertos servicios bancarios por parte del consumidor. Además el gobierno ha implementado serias regulaciones en entorno a las tasas de interés, las cuales como se presentará en el análisis económico se han mantenido constantes desde el 2012, permitiendo una mejor planificación para el sector empresarial. Adicionalmente la Ley Reformatoria a la Ley General de Instituciones Financieras aprobada en marzo del 2012, aclara la finalidad de las mutualistas y cooperativas regula el funcionamiento y delimitando sus operaciones en beneficio de los usuarios entre los cuales se incluyen a jóvenes emprendedores por la flexibilidad en los requerimientos al momento de ser sujeto de crédito (Asamblea Nacional, 2012).

1.4.1.3.3 Reformas comerciales

Para el año 2011, se aprobó la Ley Orgánica de regulación y control del poder de mercado, la cual busca establecer reglas justas para los actores empresariales, a fin de que cualquier empresa compita de manera justa en el mercado ecuatoriano. Ésta ley beneficia a futuros emprendimientos como el que se plantea en ésta tesis.

Por otro lado, se ha evidenciado un incremento progresivo en las restricciones de los productos importados las cuales buscan precautelar la industria local, se han presentado una reducción significativa de cupos a la importación de vehículos, cosméticos además de ropa importada. Adicionalmente por medio de la vigente Reforma 116 (vigente desde el 19 de noviembre 2014) se establece una nueva restricción al comercio, la cual delimita el ingreso de mercancías del país por medio de la calificación de las normas INEN. Esta barrera, frenará el ingreso de 293 partidas arancelarias, las cuales estarán sujetas a normas de calidad impuestas por el INEN. Por otro lado en beneficio del desarrollo de la industria local también se ha establecido incentivos a la

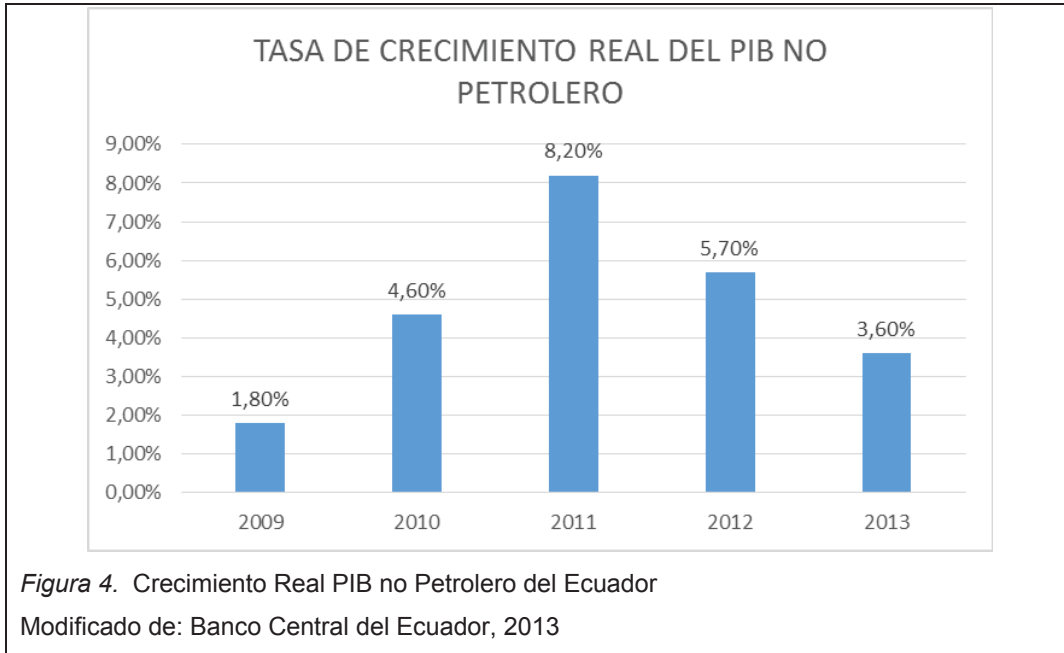
importación de insumos para la producción dentro de los cuales se encuentran principalmente maquinaria, materia prima y tecnología (Hoy, 2014).

Así también, alineándose con los 5 incentivos que propone el código de la producción; el impulso de la pequeña y mediana industria presenta una estrecha relación con la medida anterior, la cual busca sustituir las importaciones por producción nacional que promociones la marca país amparada bajo el lema “Primero Ecuador”. Dentro de la marca país encontramos dos divisiones; una marca para el sector artesanal y turístico y otra marca para los productos manufacturados y alimenticios la cual aplicaría para el producto de ésta tesis; división en la cual el gobierno ofrece un proceso flexible para que las industrias porten este sello en su empaque como un plus para posicionarse en el mercado nacional e internacional (Marca País Ecuador, 2014).

1.4.2 Análisis Económico

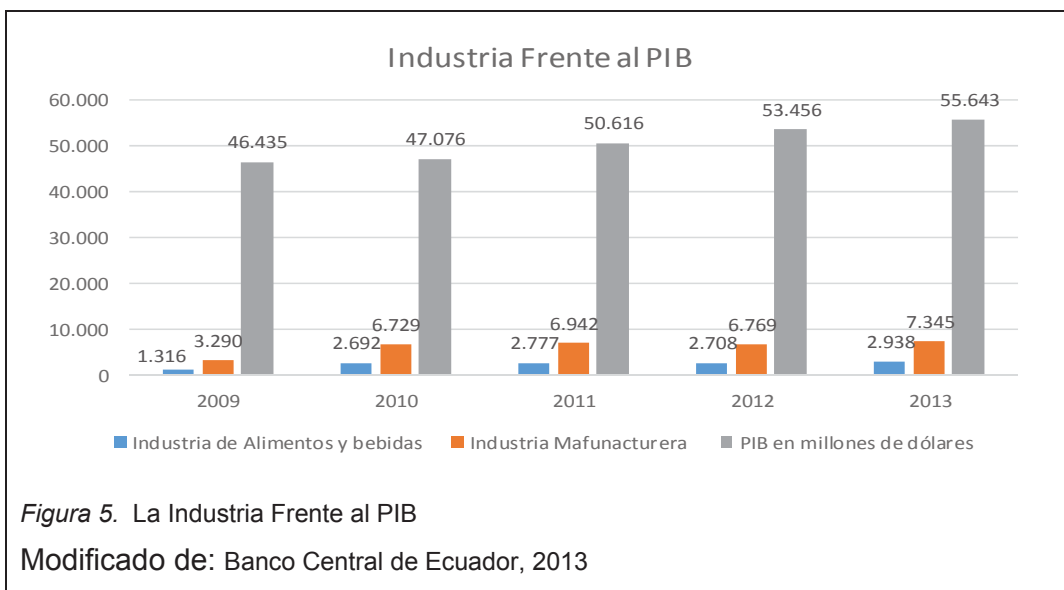
1.4.2.1 PIB no Petrolero

En la Figura 4 podemos apreciar la evolución en el crecimiento no petrolero del país. Así también se puede evidencia una tendencia creciente desde el 2009 al 2011, siendo el crecimiento del año 2011 el más relevante en éste cuadro. Para el 2011, el PIB no petrolero crecía de una manera alentadora gracias a un incremento en la inversión interna, un aumento de la producción, así como un incremento en el consumo de los hogares y de las exportaciones. Lo cual reflejó para ese año un uso eficiente de las políticas financiera y comerciales, cómo la reinversión de reservas en la banca pública. A partir del 2011, la tendencia es decreciente, a razón de 3,20% entre el 2011 al 2012 y 1,90% entre el 2012 y el 2013 (El mercurio, 2011).



1.4.2.2 La Industria Frente al PIB

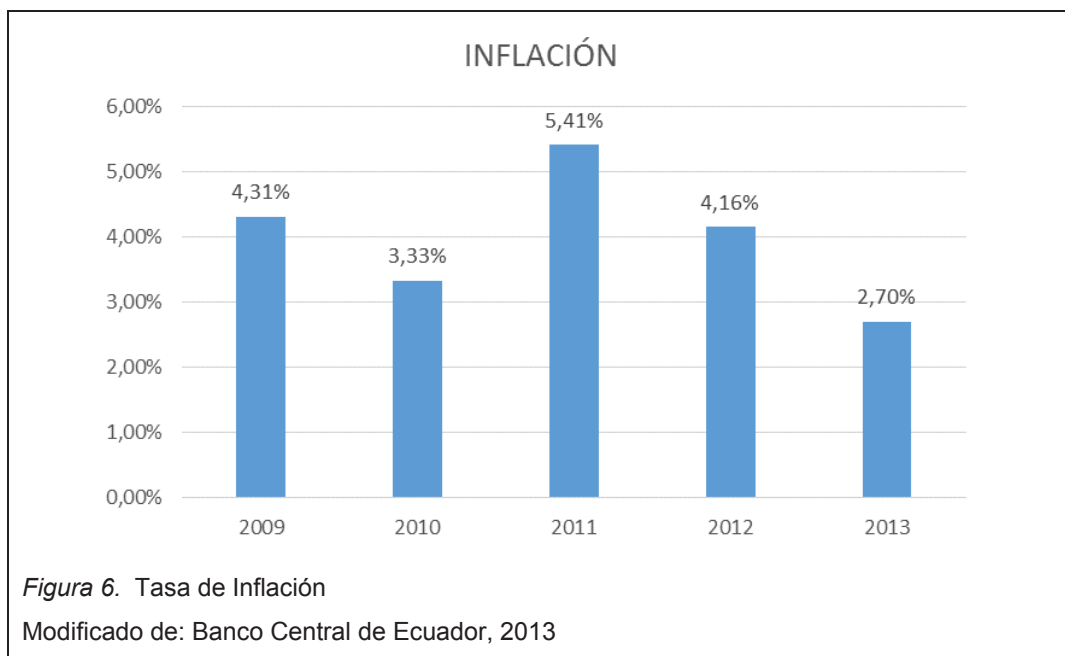
“La industria manufacturera constituye el 11,6% del PIB y la actividad de alimentos de comidas y bebidas constituye el 40% de ésta industria en donde las bebidas constituyen el rubro más relevante”. Sobre el consumo de los hogares el 24,4% del ingreso de las familias se destina a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas (EKOS, 2014).



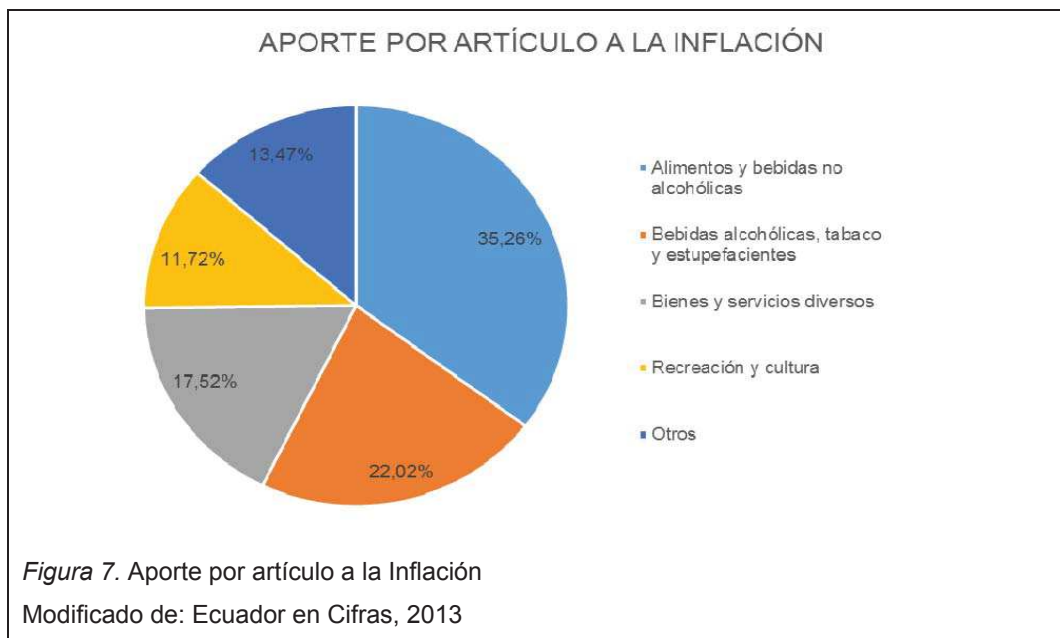
1.4.2.3 Inflación

Adicionalmente es necesario incluir en el análisis un factor importante sobre todo para la planificación de un proyecto, que es la inflación.

De acuerdo con la Figura 6, del 2009 al 2010 la inflación presenta un comportamiento decreciente; llegando en el 2011 a su nivel más alto con 5,41% lo que se debió a un crecimiento sostenido del precio internacional de bienes genéricos afectó a la inflación del país. Por otro lado a partir del 2012 la inflación toma una tendencia decreciente cerrando el 2013 con un 2,70%.

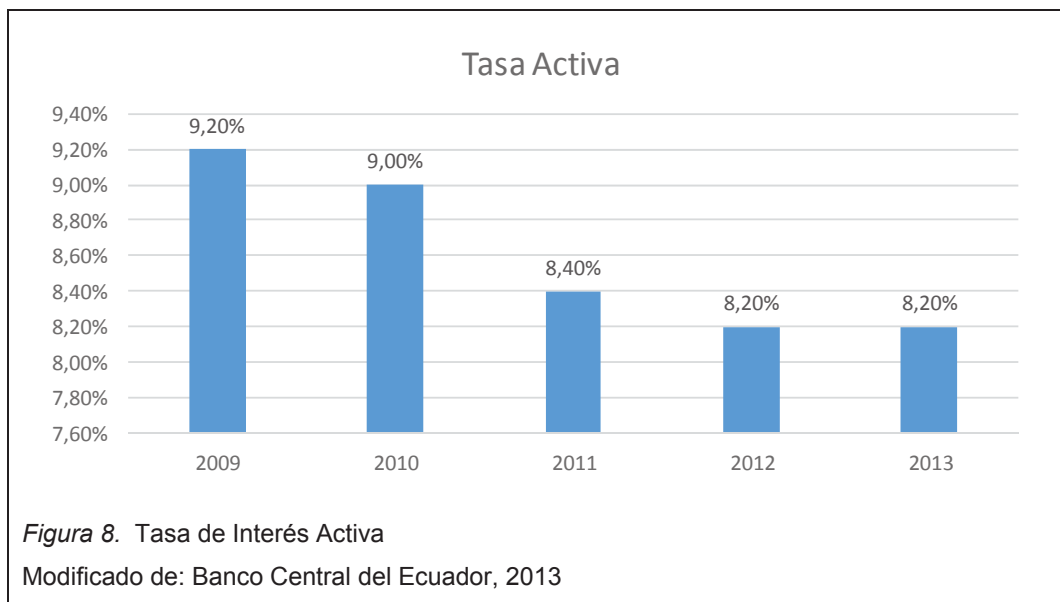


Para el 2013 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) presentó un 0,20% de inflación mensual frente a una variación de -0,19% en el 2012. Cabe indicar en éste análisis que la división de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la inflación de ese año con un 35,26%. En la Figura 7, podemos observar el aporte a la inflación por divisiones de artículos.



1.4.2.4 Tasas de Interés

En cuanto a las tasas de interés han sido un tema muy importante para el último gobierno quien ha establecido decretos para presionar la baja de estas tasas, con la motivación de dinamizar la economía, impulsando el microcrédito, además estas tasa reflejan los altos niveles de liquidez que presentan las instituciones bancarias privadas y públicas así como la eficiencia del sistema financiero; así tenemos la siguiente figura. La estabilidad de las tasas activas efectivas permite al segmento empresarial y PYME una mejor planificación para el desarrollo productivo como se establece en la Figura 8 (Enfoque Gerencia, 2013).



1.4.2.5 Balanza Comercial

Tabla 5. Balanza Comercial

BALANZA COMERCIAL									
Millones de dólares									
Periodo	EXPORTACIONES FOB (2)			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL		
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petrolera	No petrolera
2008	18.818,33	11.720,59	7.097,74	17.737,30	3.357,83	14.379,47	1.081,02	8.362,76	-7.281,74
2009	13.863,06	6.964,64	6.898,42	14.096,90	2.338,31	11.758,60	-233,85	4.626,33	-4.860,18
2010	17.489,93	9.673,23	7.816,70	19.468,65	4.042,82	15.425,83	-1.978,73	5.630,40	-7.609,13
2011	22.322,35	12.944,87	9.377,49	23.009,55	5.086,54	17.923,01	-687,19	7.858,33	-8.545,52
2012	23.847,04	13.791,93	10.055,11	24.041,54	5.441,14	18.600,40	-194,50	8.350,79	-8.545,29
2013 Enero-marzo	3.093,73	1.760,06	1.333,67	3.135,97	762,17	2.373,79	-42,23	997,89	-1.040,12

Modificado de: Banco Central del Ecuador, 2013

En el 2008 la balanza fue superavitaria gracias al alto precio de petróleo, desde el 2009 ha presentado déficit, pero curiosamente en el 2011 ésta brecha disminuye significativamente gracias a la políticas comerciales destinada a equilibrar la balanza, las cuales tuvieron un efecto positivo sobre las exportaciones.

Para el 2012 se empezó a evidenciar el efecto del nuevo proyecto de estado que trata acerca del cambio de la matriz productiva que trata de impulsar industrias como la construcción, la producción de productos agrarios con valor

agregado y entre ellos el fomento al turismo verde. Para reducir la tendencia deficitaria que se sobrevenía para el 2013, el país firmó acuerdos de cooperación económica con el gobierno del Catar y acuerdos de cooperación para la economía solidaria y comercio justo con el país de Francia, a fin de abrir mercado para los productos ecuatorianos. .Específicamente los tratados mencionados puede beneficiar a éste proyecto para una futura exportación de la bebida de pinol (SICE, 2013).

1.4.2.5.1 Exportaciones

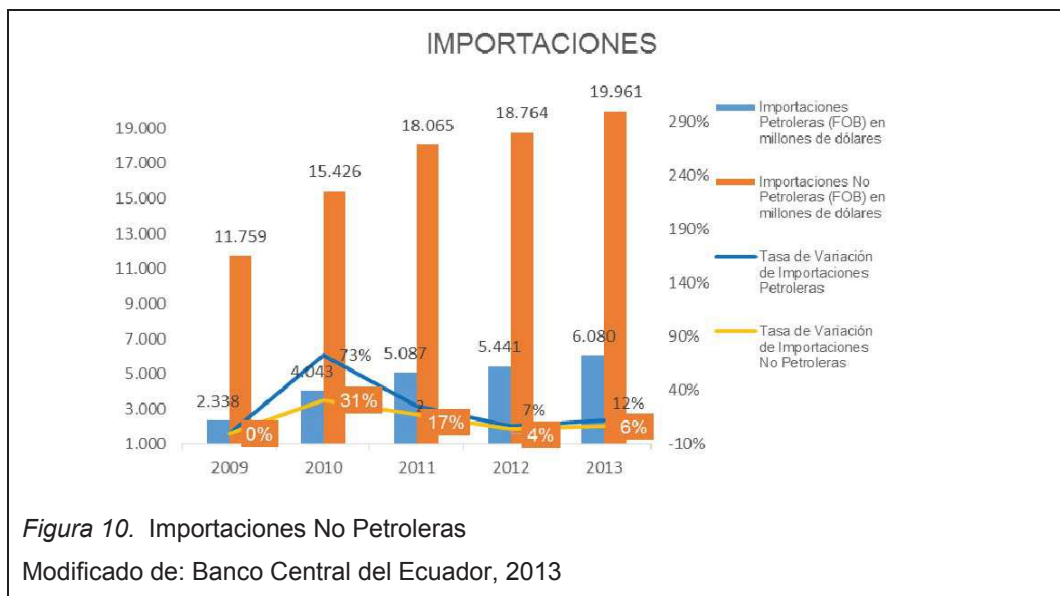
De acuerdo con la Figura 9, tanto las exportaciones petroleras como no petroleras presentan una tendencia creciente desde el 2009 al 2011, en donde el gráfico de exportaciones guarda relación con el crecimiento significativo del 2011 presente en la gráfica del PIB. Por otro lado, si se observa las tasas de crecimiento, el comportamiento difiere entre las exportaciones petroleras y no petroleras. Las exportaciones petroleras según su tasa de crecimiento se elevan en menor proporción que las tasas no petroleras, las mismas que en periodo comprendido entre el 2012 y el 2013 crecen en un 7% más que las petroleras, en respuesta a un mayor volumen de producción que ha sido sujeta a una adición de valor agregado fundamental para los mercados consumidores.



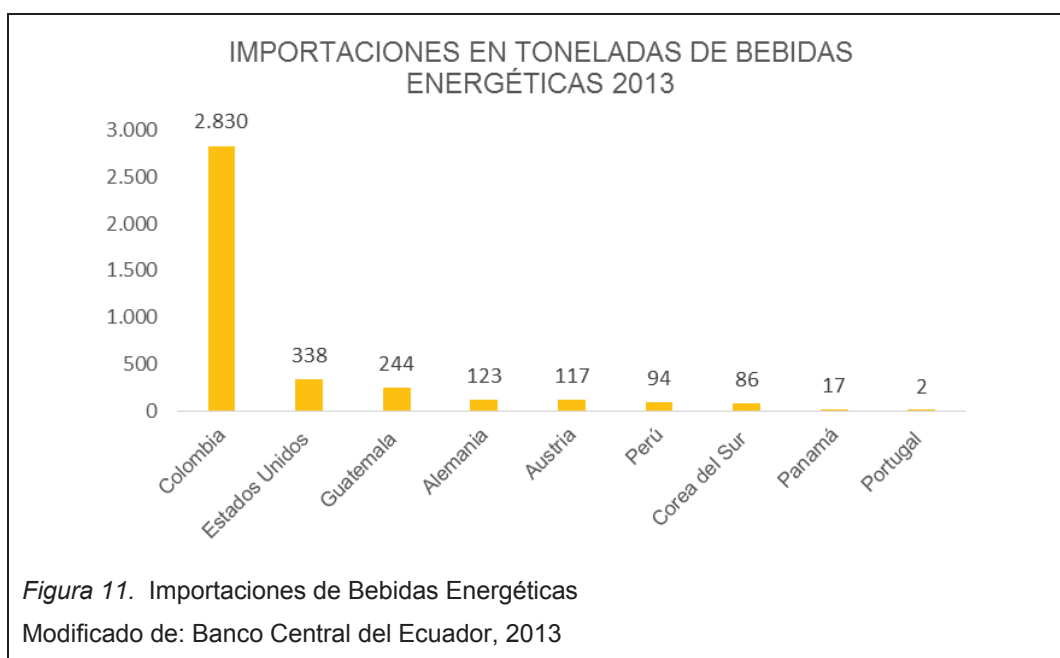
Si añadimos a éste análisis las exportaciones del país correspondientes a la subpartida nandina N° 2202900001 que hace mención a bebidas energizantes; Ecuador exporta principalmente a Venezuela, Reino Unido y Sudáfrica desde el año 2013.

1.4.2.5.2 Importaciones

Las importaciones petroleras y no petrolera presentes en la Figura 10 una evidencian una tendencia creciente; lo que ha ocasionado que el país presente constantemente una balanza comercial negativa. Nótese también que las importaciones en la categoría no petrolera crecen en menor proporción que las petroleras; lo cual obedece a los efectos restrictivos impuestos por las políticas comerciales los cuales buscan proteger la industria local e impulsar la matriz productiva del país, ofertando productos de valor agregado para consumidores locales e internacionales. En cuanto a las importaciones petroleras se observa que las importaciones de derivados de petróleo es uno de los rubros más alto, lo cual resulta contradictorio ya que pese a ser un país productor de petróleo no presentamos una matriz de refinamiento de crudo por falta de infraestructura y tecnología. A través de los años vemos que la planificación para reducir la brecha entre la importación versus la producción nacional de GLP no ha sido eficiente, pues cada vez el gobierno gasta más de su presupuesto anual en un subsidio regresivo que implica que hay más beneficio para las personas que con mayor poder adquisitivo que para las clases marginadas que se esperaba beneficiar (Banco Central, 2014).



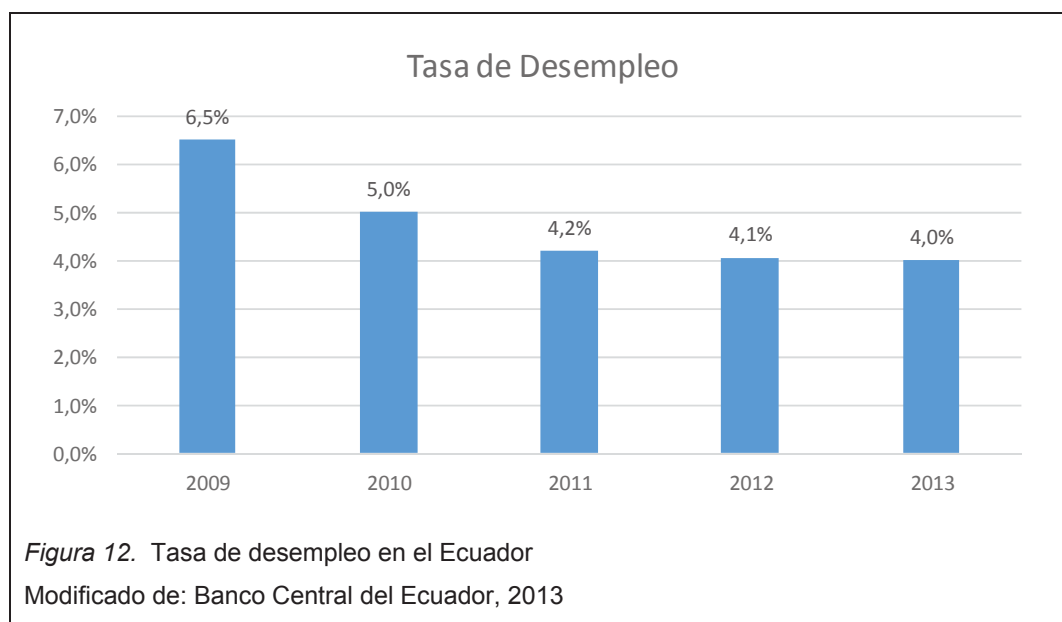
Ahora bien, dentro de las importaciones de bebidas energéticas encontramos que el país ha importado desde el 2013 un total de 3.850 toneladas de éste tipo de producto; cómo se aprecia en la Tabla 6, Ecuador ha importado bebidas energéticas a Colombia, Estados Unidos y Guatemala siendo los tres más relevantes. Por tal motivo se puede deducir que la industria de bebidas energéticas en el país está compuesta en su mayoría de importaciones.



1.4.3 Análisis Social

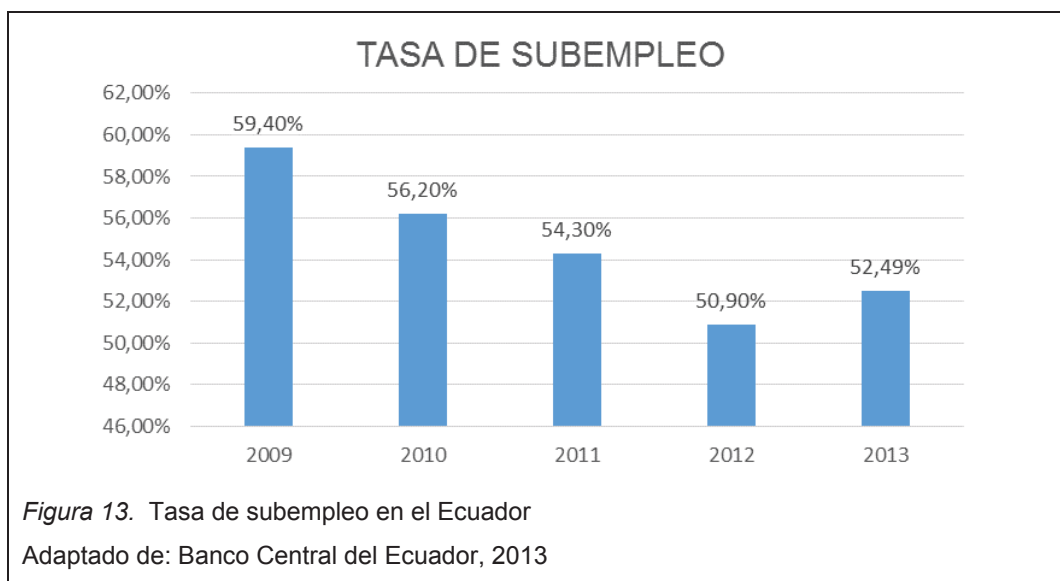
1.4.3.1 Desempleo

La industria manufacturera es una de las más sensibles al desempleo, ante cualquier cambio económico la primera medida que las empresas adoptan para mantenerse a flote es el despido del personal operativo lo que incrementa las filas de persona desempleadas. Es así que actualmente la manufactura es una de las industrias con mayor apoyo por parte del gobierno. Además el desempleo es una variable al momento de definir el nivel de bienestar para una sociedad, debido a que es altamente sensible a los efectos de las políticas gubernamentales.



El gobierno ha alineado diferentes ministerios para reducir dramáticamente la tasa de desempleo, y por las cifras se aprecia un efecto decreciente de 2 puntos porcentuales entre el 2009 y el 2013. Este efecto dinamiza la economía del país, ya que los ciudadanos que se integran como miembro activos incrementarán su presupuesto de consumo.

En cuanto a la tasa de desempleo según la Figura 12, a partir del 2009 hasta el 2012 presentó una tendencia decreciente no así entre el 2012 y el 2013, en donde el subempleo creció en dos puntos porcentuales, lo que indica que varias personas se dedicaron a trabajos informales, o más menores de edad engrosaron la tasa de subempleo del país.



Finalmente, es un factor positivo que el Ecuador presente desempleo; porque demuestra que no existe escasez de mano de obra y la empresa podrá contratar más barato, tomando en cuenta siempre el salario bajo unificado.

1.4.3.2 Plan Aliméntate Ecuador

Otra de las iniciativas gubernamentales para asegurar los niveles de nutrición óptimos para grupos vulnerables de la sociedad es el plan liderado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (Mies), el cual reinventó iniciativa de gobiernos anteriores por medio del desayuno escolar que se otorga en las escuelas estatales a niños de niveles escolar y pre escolar. Esta política alimentaria busca erradicar la desnutrición en el país.

Éste proyecto de bienestar social puede transformarse en una oportunidad para éste proyecto, porque la empresa puede convertirse en proveedor del estado, repartiendo bebida de pinol para el desayuno escolar (Inclusión, 2012).

1.4.4 Análisis Tecnológico

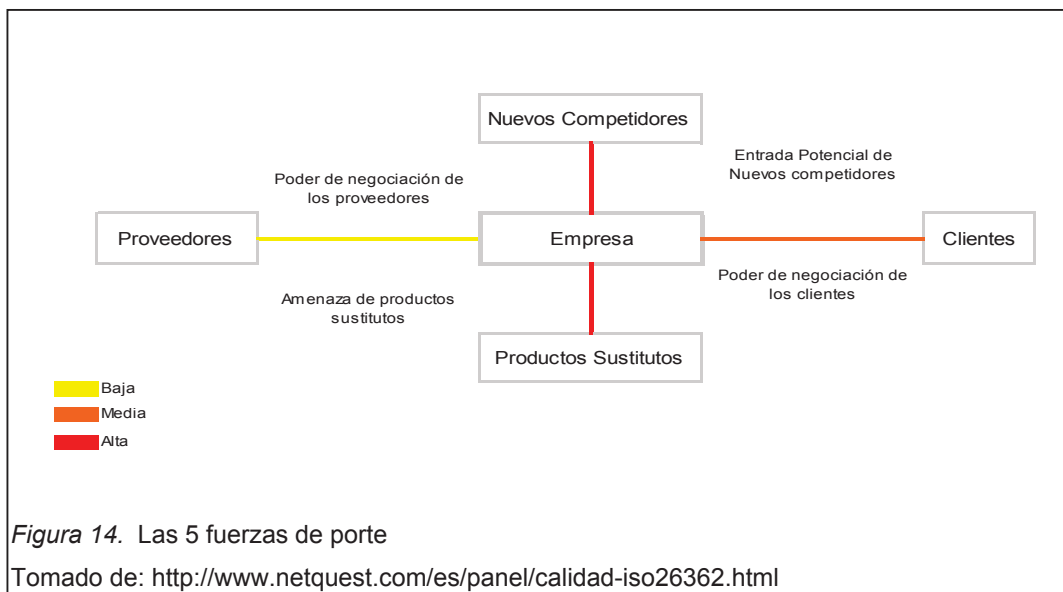
Para la elaboración de la bebida de pinol se requiere maquinaria industrial para los diferentes procesos. De acuerdo con las partidas arancelarias de las máquinas requeridas en el proceso, no se realiza la elaboración de las mismas en el Ecuador por lo que ésta tecnología se importa. En la siguiente tabla, se expone los principales países exportadores de maquinaria para la elaboración de bebidas no alcohólicas. De ésta manera el análisis tecnológico permite definir que se deberá importar la maquinaria.

Tabla 6. Países a quienes se importa maquinaria para elaboración de bebidas.

MAQUINARIA SOLO PRESENTA IMPORTACIONES		
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES PAÍSES
8421.22.00.00	Máquina para filtrar o depurar las demás bebidas	China, Estados Unidos
8421.91.00.00	Centrifugadores	Estados Unidos, China, Perú, Alemania
8422.20.00.00	Máquinas y aparatos para limpiar o secar botellas	Italia, España, China y Estados Unidos
8422.30.10.00	Máquina de llenado vertical	Estado Unidos, China, Brasil

Modificado de: Banco Central, 2014

1.5. Las fuerzas de porte



1.5.1 Posible entrada de Nuevos participantes

Esta barrera hace relación a empresas que puedan ingresar al mercado con productos similares. En el caso de éste proyecto la barrera es alta, principalmente con el apoyo otorgado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) a través del “Plan Progresar”; el mismo que apoya actualmente a nuevos emprendimientos. De acuerdo con la Superintendencia de Compañía, las microempresas dentro de ésta categoría presenta un capital suscrito de \$25.824 dólares, el Plan Progresar realiza préstamos desde 50.000 USD suficientes para establecer empresas de productos competidores (Programa Progresar, 2014).

1.5.2 Amenaza de Productos Sustitutos

Esta barrera hace relación a productos con características y atributos similares a la bebida de pinol; la misma que es de amenaza alta. Los posibles productos sustitutos llevan un tiempo considerable en el mercado ecuatoriano y son los siguientes.

- Incremar, con sus productos Quinoa Avena y Tapiokita, hechos a base a quinua, avena y soya los cuales principalmente se enfocan a la distribución de los mismos en el programa aliméntate Ecuador.
- Alpina, con sus avenas fortificadas que se expenden como productos de consumo masivo y presentan una gran variedad de la tradicional avena, con canela, sabor a naranjilla, deslactosada y con leche.
- Ensure, producto elaborado por industrias Abbott con más de 25 años en el mercado ecuatoriano y sus diferentes variedades como Pediasure constituyen un sustituto directo pero enfocado a un segmento diferente de la población.
- Jugos Husitos de Nestlé, bebida de consumo masivo altamente fortificada y enfocada principalmente de manera masiva en el mercado infantil.

1.5.3 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Esta barrera se refiere al poder que tienen los clientes sobre la empresa. Los clientes exigen cada vez mayor calidad y dependiendo del segmento al que apunte el producto pagarán más o menos. Por tal motivo la amenaza es media. La competencia en la industria proporciona poder al consumidor, así también si el consumidor compra grandes cantidades del producto podrá en algunos casos determinar el precio de compra, sin embargo la comercialización busca llegar al consumidor por medio de tiendas de barrio y supermercados que no cuyo poder de negociación no forzaría a cambiar el precio en cantidades negativas para la empresa.

1.5.4 Poder de Negociación de Proveedores

Esta barrera se refiere a la capacidad de los proveedores para establecer cupos y precios de los insumos utilizados en la producción. Para bloquear esta barrera es importante establecer alianzas con asociaciones productores las

cuales a través del comercio justo generen un efecto ganar-ganar que permita establecer relaciones a largo plazo. Este tipo de alianza asegura la calidad del producto pues de la sinergia de las dos partes depende el progreso de ambos. Por otro lado, si en algún momento se producen desacuerdos o precios que afecten el precio planificado, los insumos pueden ser producidos internamente disminuyendo los costos de producción de la bebida de pinol-, únicamente necesitaría una pequeña inversión en maquinaria y mano de obra. .Es así que esta barrera es baja en el caso de éste proyecto. Adicionalmente cabe mencionar que la producción ecuatoriana de cebada que es de donde se extrae la harina de máchica para la elaboración de pinol es de 21.473 toneladas por hectáreas; los principales productores se encuentran en la región costa del país sin embargo por calidad, costos y logística se eligen a proveedores de Imbabura y Machachi (Ecuador en Cifras, 2012).

1.5.5 Intensidad de la Rivalidad de Empresas Competidoras

Esta barrera se refiere a cómo las empresas competidoras pueden ganar fácilmente el mercado, lo que supone una amenaza alta. Si bien la competencia total la componen 44 empresas según la estructura de la industria; frente a la competencia directa como son las empresas Abbot, Quaker, Alpina, Nestlé presentes con diferentes productos que presentan atributos similares a la bebida de pinol. La empresa buscará fortalecer la venta competitiva de calidad y nutrición natural a un precio bajo para una alimentación y nutrición integral, que rescate la identidad gastronómica del Ecuador.

1.6 ¿Cuál es la idea del negocio y cómo se llamará la empresa a crear?

La idea surge al identificar una necesidad insatisfecha de bebidas energéticas en el Ecuador enfocadas en el mercado de clase baja y media baja de la población, por lo que la empresa a llamarse “AlimentHunt” se encargará de la elaboración de una bebida a base de pinol, producto nacional hecho de la máchica y la panela; el cual es consumido desde hace cientos de años como

un alimento de características nutricionales y energéticas, especialmente por las personas de la tercer edad que se criaron con los beneficios de la alimentación natural a base de granos. Sin embargo el producto sobre el cual radica la idea de negocios compendia una serie de productos como son: pinol, la panela, la leche de soya y la frutilla.

1.6.1 Estructura Legal de la Empresa

La empresa AlimentHunt se constituirá bajo el marco de una Sociedad Anónima, ya que las ventajas de esta característica de empresa precautelan y aporta al desarrollo de la misma. El domicilio fiscal de la empresa será la ciudad de Quito. Se crea con un mínimo de dos socios y un capital mínimo de ochocientos dólares.

1.6.2 Misión, visión y objetivos

1.6.2.1 Misión

“Somos una empresa sostenible y sustentable dedicada a brindar, con nuestros productos, nutrición energética cien por ciento natural a la clase media baja y baja de la población ecuatoriana, como una alternativa fácil de encontrar, que permita a nuestros consumidores mejorar su calidad de vida”

1.6.2.2 Visión

“AlimentHunt en tres años será la opción natural y energética número uno de los ecuatorianos de clase media baja y baja dentro de la categoría de alimentos energéticos, colocando en los principales canales de distribución productos de gran variedad que rescaten la identidad gastronómica del Ecuador”

1.6.2.3 Objetivos

- Desarrollar un nuevo producto energético de bajo costo y de alto contenido energético; para cubrir con las necesidades de un grupo importante del mercado ecuatoriano.
- Elaborar una bebida a base de pinol y frutas del Ecuador; la cual contenga un alto contenido calórico, ideal para elevar los niveles energéticos de personas que no puedan acceder a complementos energéticos por el alto costo de los mismos.
- Difundir el valor nutricional de los productos ecuatorianos que son altamente valorados en países extranjeros y de cuyas bondades y usos desconocemos; con la ayuda de organismos ecuatorianos que rescatan la identidad gastronómica del Ecuador.
- Desarrollar productos relacionados a medida que la bebida de pinol obtenga una penetración de mercado significativa, para diversificar el riesgo entre varios portafolios de productos.

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Investigación de mercados

2.1.1 Justificación de la Investigación

La presente investigación busca sustentar la viabilidad del proyecto, mediante el uso de diversos métodos y medios de investigación. Adicionalmente en base a la obtención de datos se podrá validar el desarrollo y la estructuración de diferentes estrategias de mercados. De acuerdo con la cadena de valor, las actividades generadoras de valor agregado para el cliente resultan de una investigación detallada y exhaustiva; por lo que en el presente capítulo se implementarán varios métodos de investigación, con el fin de potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades que presenta el proyecto de la elaboración de una bebida de pinol para la clase media baja y baja del mercado ecuatoriano, y de esta manera adaptarnos a las necesidades, gustos y preferencia de nuestro target.

2.1.2 Determinación del problema gerencial

¿Cuál es la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol? ¿Cuáles van a ser los parámetros que me permitirán estructurar mi demanda a fin de planificar los procesos de producción de la bebida? Se espera poder desarrollar las estrategias que se ajusten al target del proyecto, reduciendo el riesgo y definiendo las fortalezas de la empresa ante un ingreso al mercado ecuatoriano.

2.1.3 Problema de Investigación

¿Cómo levantar la información necesaria por medio de la investigación de mercados que permita definir las estrategias más eficientes a aplicar entre el cliente y el consumidor para finalmente comercializar la bebida de pinol?

2.1.4 Objetivo General de la Investigación

Determinar la viabilidad del proyecto, mediante las herramientas de investigación de mercados para minimizar riesgos en el ingreso al mercado, para planificar producción y para determinar los canales de distribución que se adapten a mi producto.

2.1.5 Objetivos Específicos de la Investigación

- Entre los objetivos específicos se encuentran los siguientes:
- Determinar cuál es el concepto de bebidas energéticas.
- Identificar la competencia de la bebida de pinol consumida por el segmento de mercado de éste proyecto.
- Establecer el punto de venta preferido por el cliente.
- Determinar el posicionamiento del pinol, producto del cual se deriva la bebida de éste proyecto.
- Establecer la frecuencia de compra de éste tipo de productos.

2.1.6 Categoría de la Investigación

Dentro de la investigación de mercados se encuentra la investigación cualitativa y cuantitativa. La primera busca obtener recolecta datos sin medición numérica y la segunda datos posibles de cuantificar. Para la obtención de información para el proyecto de la bebida de pinol se utilizará métodos cualitativos y cuantitativos como los expuestos en el cuadro de necesidades de información de la Tabla 7. El mismo que establece un medio de seguimiento del proceso de investigación a realizar (López, 2006).

2.1.7 Cuadro de Necesidades de Información

Tabla 7. Cuadro de Necesidades de Investigación

¿DE QUIÉN SE VA A OBTENER LA INFORMACIÓN	¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS OBTENER?	¿CÓMO OBTENEMOS LA INFORMACIÓN?
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes potenciales • Nivel de ingreso • Ubicación • Demanda potencial • Hábitos de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Grupo focal • Banco central de Ecuador • INEC • Revista EKOS
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de competidores • Ubicación de la competencia • Costos de producción de la empresa competidora • Canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con expertos • Encuestas • Visita a los principales supermercados. • Superintendencia de compañías • INEC
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de proveedores • Nivel de precios • Ubicación de los proveedores • Canales de distribución • Capacidad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con expertos • Contacto con proveedores • Visita a asociaciones de productores campesinos que producen pinol, como MAQUITA o la asociación PLAZA PALLARES de Imbabura. • CAPEIPI • MIPRO, red de productores dentro de la cual puedo identificar mis proveedores.
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos sustitutos • Origen de los productos sustitutos • Demanda de productos sustitutos • Demanda de productos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con expertos • Encuestas • SIC • INEC

2.1.8 Determinación del Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, es importante tener en cuenta los diferentes niveles de segmentación, por medio de los cual se obtendrá una visión cualitativa y cuantitativa del futuro mercado. Adicionalmente, a partir de la información obtenida es definitorio realizar un cruce de variables para alimentar de datos durante la planeación. El mercado meta en el cual se busca satisfacer las necesidades es el segmento medio bajo y bajo de la población de la provincia de Pichincha (Thompson, 2008).

2.1.8.1 Mercado Objetivo

Para el mercado objetivo se realiza una diferencia estratégica entre nuestro cliente y el consumidor. El cliente será los padres de familia y los consumidores serían los niños que se encuentren en edades de 4 a 10 años de edad, perteneciente a la ciudad de Quito en la Provincia de Pichincha quienes consumirían nuestro producto. El ingreso a este mercado objetivo lo se establecerá mediante la distribución del producto en tiendas de barrios así como alianzas con bares de unidades educativas en las cuales se fomentará el consumo de la bebida de pinol.

2.1.9 Segmentación

2.1.9.1 Segmentación Geográfica

La provincia de Pichincha alberga a siete cantones incluido Quito, el mismo que se divide principalmente en 11 Distritos Zonales. Nuestro segmento apunta a los niños de sectores marginales de 5 Administraciones Zonales. Por tal motivo dividiremos nuestro enfoque de la siguiente manera:

Sectores:

- Administración Quitumbe
- Administración Eloy Alfaro
- Administración Manuela Sáez
- Administración Eugenio Espejo
- Administración La Delicia

Ver Anexo 1

2.1.9.2 Segmentación Demográfica

De acuerdo con la identificación de los barrios vulnerables del Distrito Metropolitano de Quito categorizados por el INEC presentes en el Anexo 1, el segmento de mercado al cual nos vamos a dirigir está compuesto por hijos de familias de clase media baja y baja de la población, cuyos padres son

artesanos y obreros de la rama de la construcción, amas de casa y comerciantes informales. Se encuentran en edades entre los 4 y 10 años edad cuya alimentación se basa principalmente en cereales de fácil acceso y precios bajos. El número de niños en este segmento asciende a 244.747 y el número de hogares es de 370.240 (INEC, 2010).

2.1.9.3 Segmentación Sicográfica

El hogar al cual los niños pertenecen están conformados por una estructura familiar tradicional: padre, madre y de 2 a 4 hermanos. El padre de familia con un nivel de escolaridad de nivel primario es empleado principalmente a oficios como la albañilería, limpieza de autos, conserjes, mensajeros, o choferes. Mientras que las madres se ocupan en trabajos de: aseo doméstico, meseras, cocina, cuidado de personas de la tercera edad, lavandería o venta en mercados. Este modelo de familia vive en los barrios periféricos de la ciudad, en departamentos alquilados los cuales constan principalmente de dos dormitorios, cocina en donde también se distribuye la sala y el comedor y el baño generalmente comparten con otras familias. En cuando a equipo y enseres, en estas familias encontramos un equipo de sonido, un televisor, una cocineta en muy pocos casos hay una refrigeradora o una licuadora. El bus es su principal medio de transporte y en algunos casos las camionetas por el difícil acceso de cooperativas de transporte hasta su lugar de residencia. Son un grupo de personas muy familiar, que se reúne principalmente en el parque la carolina los fines de semana, para participar de un partido de futbol. En eventos de recreación llevan su propia comida y sus bebidas generalmente son las presentaciones jumbo. En su tiempo libre, los programas de televisión de farándula son los más vistos así como novelas transmitidas por los principales canales del país. Ver Anexo 2.

2.1.9.4 Segmentación Conductual

Son un grupo humano que se identifica con las celebridades nacionales del momentos, más si éstas se encuentran presentes en comedias o programas de

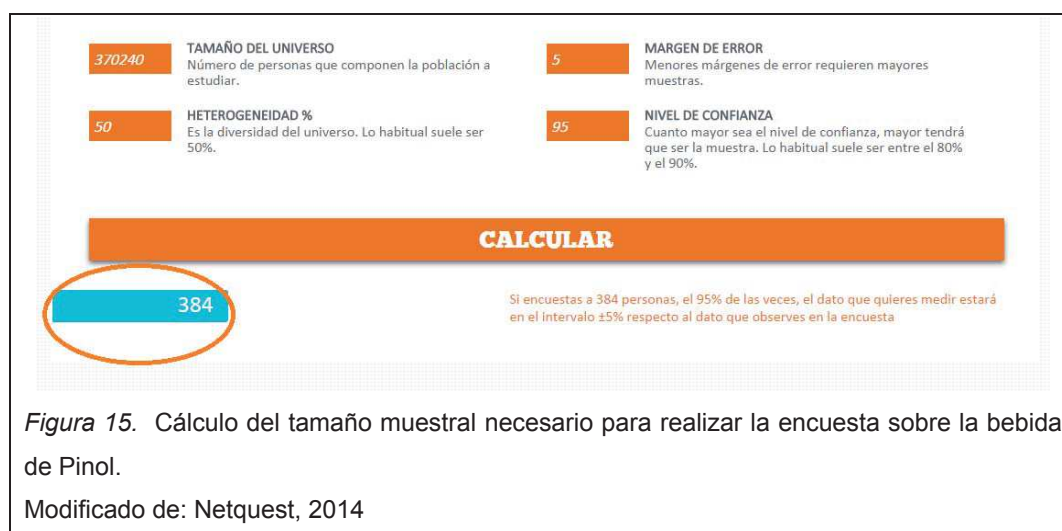
farándula y entretenimiento. Por este motivo son muy receptivos a las recomendaciones de productos realizados por televisión. No son prestos a usar ropa de marca sino más bien imitaciones o prendas de bajo precio. Se caracterizan por su sensibilidad al precio y a la cantidad del producto aun cuando la calidad de estos bienes no sea la mejor. Y aprovechan las promociones de cualquier producto comestible. Sus lugares de compra frecuentes son los mercados como el de San Roque, Ofelia, Camal, y mercado Mayorista. En este segmento las bondades del pinol son valoradas, y la única manera que lo ha consumido es en polvo. Ver Anexo 2.

2.1.10 Investigación Cuantitativa

Para esta parte de la investigación de mercado se optó por una encuesta a los clientes del mercado objetivo de éste proyecto, ya con son quienes tienen el poder de compra. La encuesta contiene preguntas encaminadas a la obtención de información necesaria para la planificación y elaboración de estrategias. El perfil del encuestado es una persona con una edad comprendida entre los 25 a 50 años de edad, que vivan en los sectores identificados en la segmentación geográfica. (Ver Anexo 3)

2.1.10.1 Cálculo de la Muestra

Para la muestra se utilizó un programa de internet en el cual colocamos un nivel de confianza del 95%, un nivel de error del 5% para un universo de 370.240 hogares de los barrios antes mencionados. Ver Figura 14.



2.1.11 Investigación Cualitativa

Para la investigación cualitativa se utilizó un grupo focal y tres entrevistas a expertos.

2.1.11.1 Grupo Focal

Dirigido a madres de familia de edades entre los 25 a 40 años de edad, de clase social media baja y/o baja, perteneciente a los barrios de los cinco distritos zonales elegidos cuyos hijos se encuentren en edades comprendidas entre los 4 a 10 años de edad.

2.1.11.2 Formato del Grupo Focal

- ¿Conoce el nivel nutricional de los alimentos que envía a su niño?
Objetivo: Verificar el conocimiento del valor nutricional de los alimentos

- ¿Cuáles son los alimentos más solicitados por los niños para su colación o desayuno?
Objetivo: Establecer la preferencia de los alimentos en el desayuno y refrigerio
- ¿Cuáles son los atributos del producto que hacen que los niños prefieren esos alimentos?
Objetivo: Identificar los principales atributos de los productos
- ¿Le ha pasado que los niños prefieren llevar dinero para comprar su refrigerio?
Objetivo: Verificar el nivel de aceptación de los productos diarios
- ¿Cuáles son las razones por las cuales los niños prefieren llevar alimentos desde sus casas?
Objetivo: Identificar los alimentos más solicitados
- ¿Qué alimentos llevan los compañeros de clase de sus hijos?
Objetivo: Identificar los alimentos más solicitados
- ¿Considera que una colada en el desayuno puede sustituir por otros alimentos?
Objetivo: Entender la posible aceptación de nuestro producto
- ¿Ha escuchado hablar sobre el pinol?
Objetivo: Determinar el conocimiento del pinol
- ¿Qué ventajas conoce sobre el pinol?
Objetivo: Identificar el posicionamiento del pinol
- ¿En qué presentaciones ha visto el pinol?
Objetivo: Determinar la forma de consumo tradicional de este producto
- ¿Cuál cree que sería la acogida del pinol en sus niños?
Objetivo: Proyectar la posible acogida del producto
- ¿Se imagina al pinol en presentación líquida?
Objetivo: Medir la percepción de las diferentes presentaciones del producto
- ¿Cuáles sería las características por las cuales usted solicitaría la bebida?
Objetivo: Determinar los atributos que debería incluir la bebida de pinol
- ¿Sustituiría otras bebidas por la bebida de pinol?

Objetivo: Determinar la posibilidad de sustitución de la colada por nuestro producto

- ¿Ha escuchado hablar en el mercado de una bebida similar?

Objetivo: Identificar posibles sustitutos

2.1.11.3 Entrevista a los expertos

2.1.11.3.1 Entrevista al experto de marketing

Para la entrevista del experto de marketing, se eligió al Ingeniero en Marketing, Antonio Van Ronzen, Gerente Jr. de Marketing de la división de consumo de la empresa GSK. Quien maneja productos de consumo masivo como el jarabe Emulsión de Scott; quien puede aportar con conocimiento estratégico en cuanto al acceso al mercado de clase baja y media baja de la población.

- ¿Ha escuchado hablar del pinol?
- ¿Lo ha consumido alguna vez?
- ¿Después de la descripción del producto, cuáles son los atributos que resaltaría?
- ¿Qué características negativas identifica?
- ¿A qué mercado cree que debería estar enfocado este producto?
- ¿Cuáles serían las recomendaciones de empaque, para la bebida de pinol?
- ¿Cuáles son los canales de distribución que usted usaría para llegar al consumidor?
- ¿Al identificar el segmento, que campañas promocionales recomendaría para la bebida de pinol?
- ¿Identifica una oportunidad de mercado para este producto?
- ¿Dadas las cifras del mercado objetivo, qué variables usted recomendaría que se profundicen antes de lanzar el producto al mercado?

2.1.11.3.2 Entrevista al experto en productos de la competencia

En cuanto a la entrevista al experto de la competencia, se eligió MBA. José Vicente Ponce, Gerente de Producto de la línea Primary Care de la empresa GSK, quien maneja la línea el producto Complian; competencia directa de Ensure. Éste experto puede aportar con conocimientos del manejo del producto, estrategias e información general de la competencia.

- ¿Ha escuchado hablar de bebidas energéticas?
- ¿Después de escuchar las características de este tipo de bebidas, cuál de sus productos se encontraría dentro de esta categoría?
- ¿Cuáles son los atributos que resalta de sus productos?
- ¿Qué características por mejorar considera que deberían realizarse en sus productos?
- ¿Cuál es el segmento al que apunta con su producto?
- ¿Pensaría realizar una incursión a otro mercado objetivo con el mismo producto?
- ¿Cómo es la aceptación de su producto en el mercado?
- ¿Cuáles serían las recomendaciones de empaque, para la bebida de pinol?
- ¿Cuáles son los canales de distribución que mejor se han adaptado a su producto?
- ¿Considera que la campaña XYZ ha sido eficaz como decisor de compra?

2.1.11.3.3 Entrevista al experto en Ingeniería en Alimentos

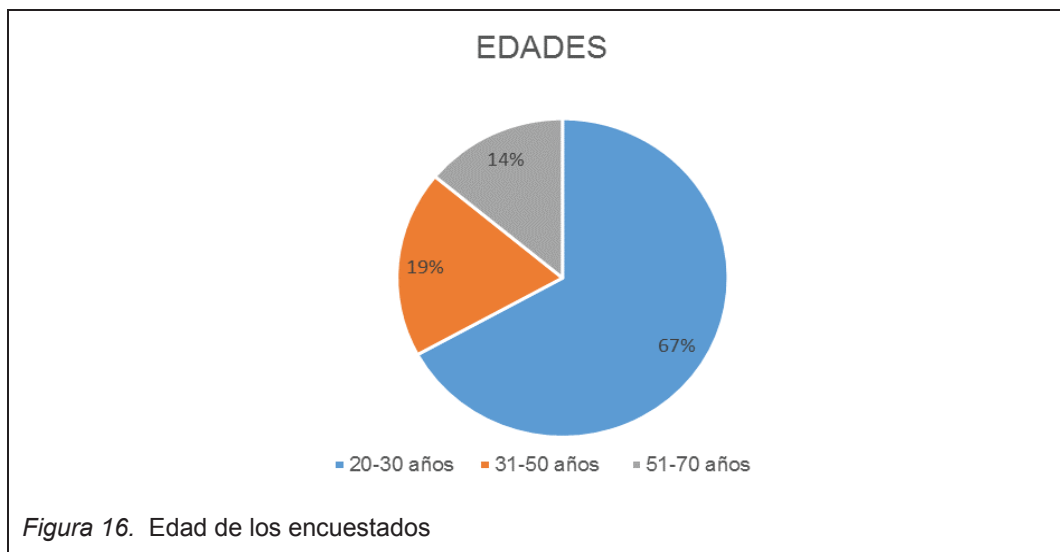
En el caso de la entrevista al experto en alimentos, se eligió a la Ing. Tannia Villarreal, quien ha manejado algunos proyectos de alimentos y puede aportar con información de comportamiento del producto además de recomendar estabilizadores naturales para la bebida, para que la misma se pueda apegar a una producción 100% natural.

- ¿Ha escuchado hablar sobre el pinol?
- ¿Conoce los componentes del pinol?
- ¿Qué beneficios tiene este producto?
- ¿Qué pruebas y se deberían realizarse para determinar las características del producto?
- ¿Cuáles son las recomendaciones de almacenamiento que realizaría para que el producto no pierda sus cualidades?
- ¿Cuáles son las recomendaciones de empaque que realizaría para que el empaque no transmita sus compuestos al producto?
- ¿Qué estabilizante o preservante natural recomendaría para mantener el producto homogéneo o aumentar su tiempo de vida?
- ¿Sugeriría la incorporación de otro producto para aumentar el nivel energético del producto?
- ¿Cuáles serían las restricciones de consumo de esta bebida?
- ¿A qué personas recomendaría el consumo de esta bebida?

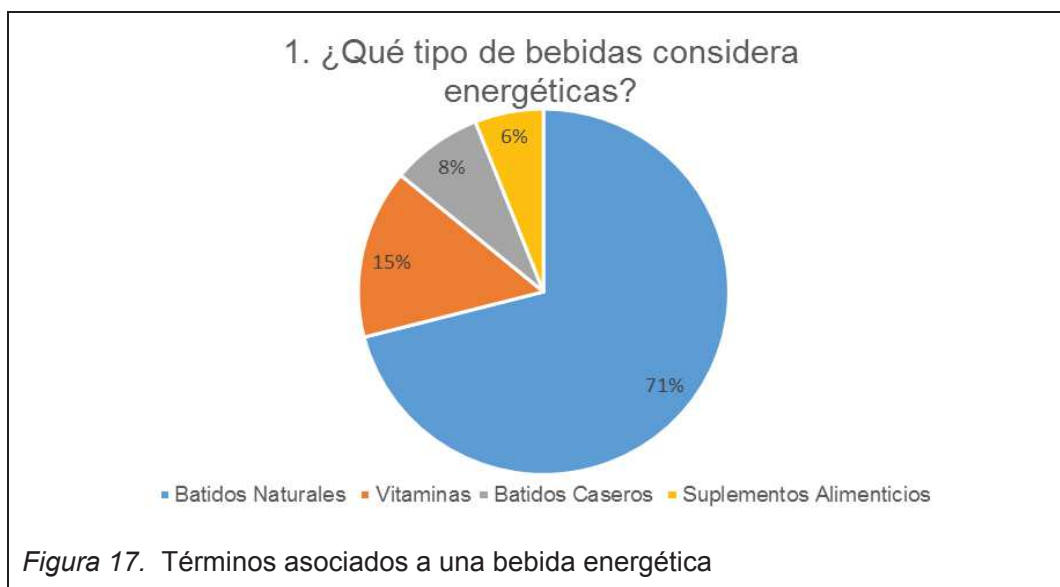
2.1.12 Análisis Cuantitativo

2.1.12.1 Tabulación Simple

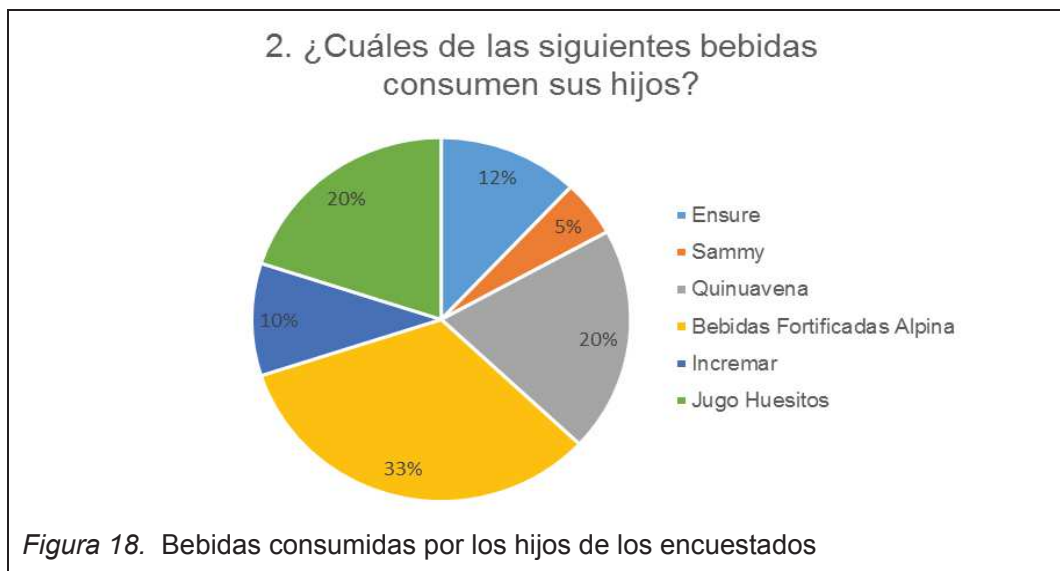
Como podemos observar en la Figura 16, el 67% de la población encuestada se encuentran en la edad comprendida entre 20-30 años por lo que son padres jóvenes, adicionalmente las edades entre 31-50 y 51-70 no sobrepasan el 20% individualmente.



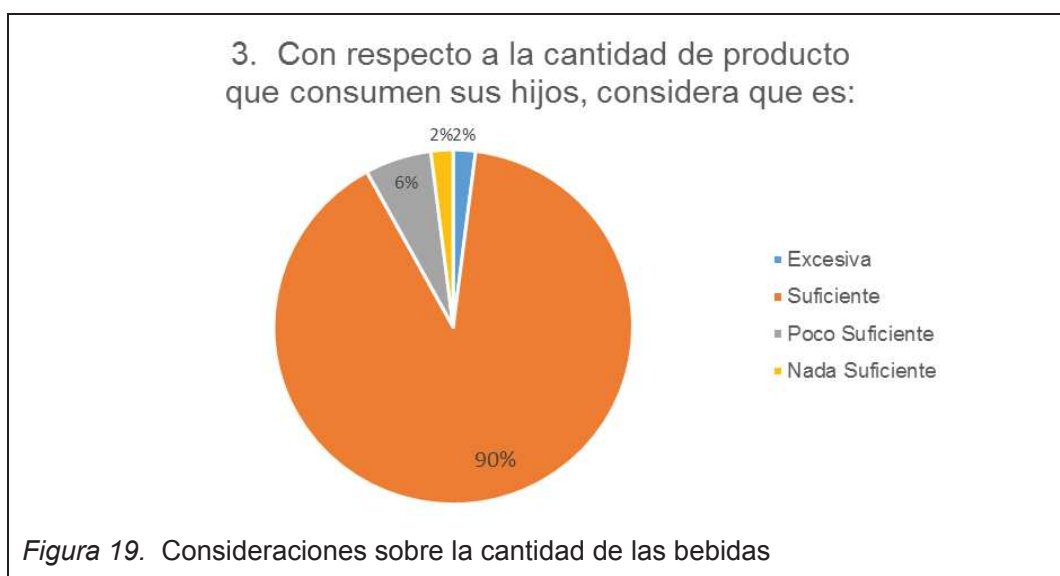
El 71% de las personas según la Figura 17 consideran que los batidos naturales son energéticos, seguido de un 15% que afirma que las vitaminas son energéticas. Por tal motivo, es un factor importante asociar a la bebida de pinol con energía.



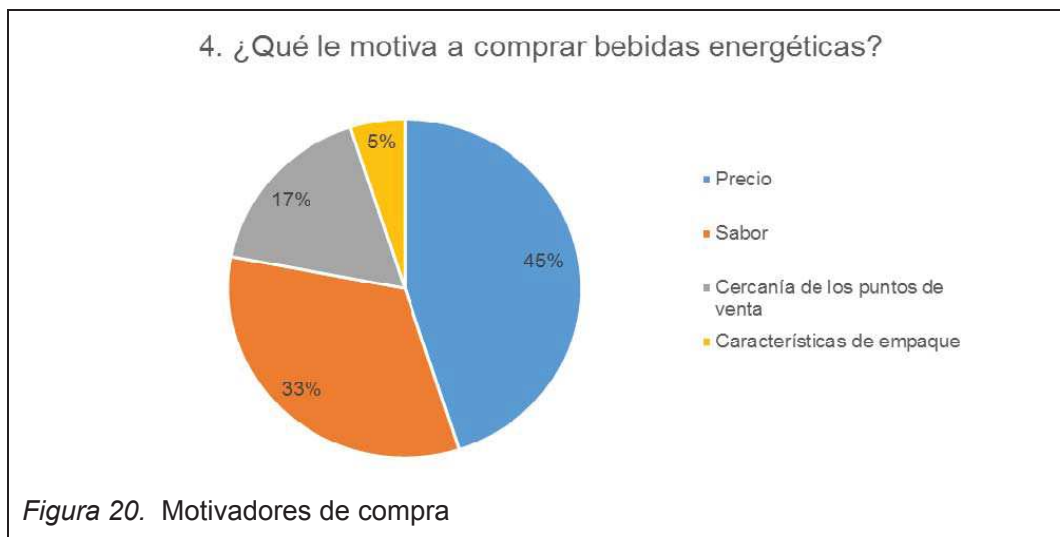
Los resultados de esta pregunta en relación con la Figura 18, indican que la marca más consumida como energética es la bebida Fortificada Alpina, seguida en orden por: Quinoa Avena, el Jugo Huesitos, Ensure, Incremar, Sammy y Tapiokita.



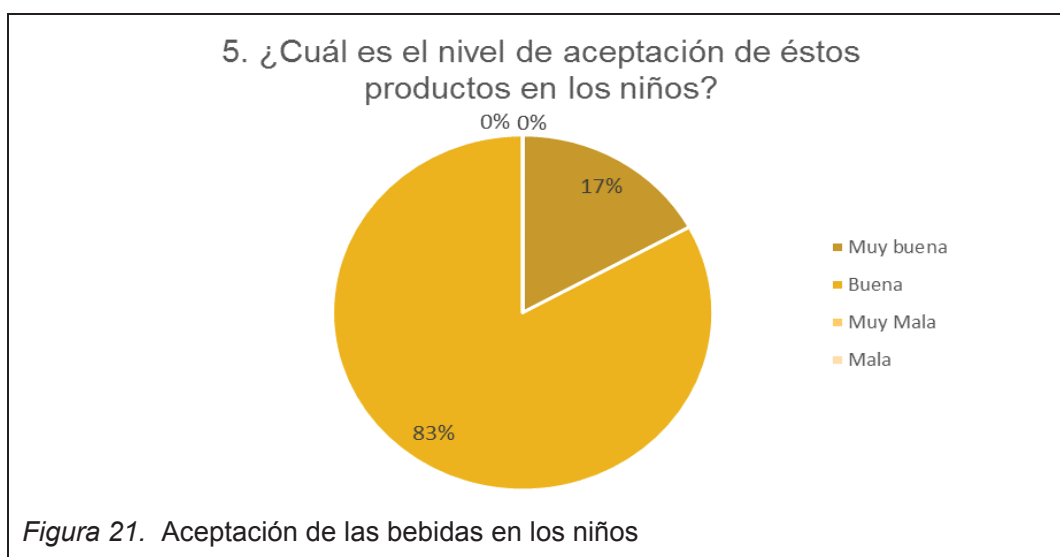
Con respecto a la Figura 19 la cantidad del contenido del producto el 90% de encuestados respondieron que es suficiente, de tal modo se puede lanzar al mercado un envase con la misma capacidad que la competencia.



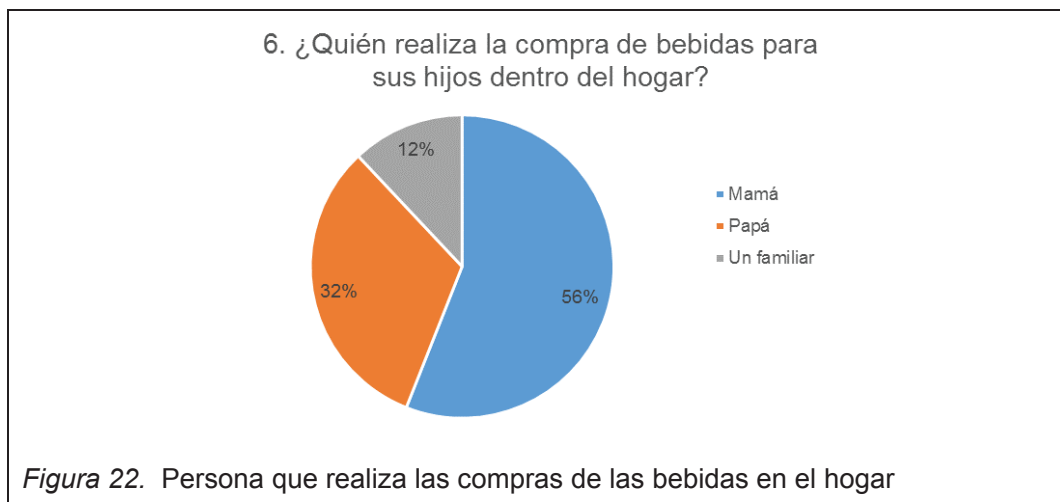
En la cuarta pregunta evidenciada en la Figura 20, se identificó que al 44% de las personas les motiva el precio al momento de la compra, seguido de un 33% a quienes les motiva el sabor, un 17% para los cuales la cercanía con el punto de venta es un motivante y finalmente un 5% a quienes el empaque los motiva a comprar. Hay que tomar en cuenta que precio y sabor no son excluyentes.



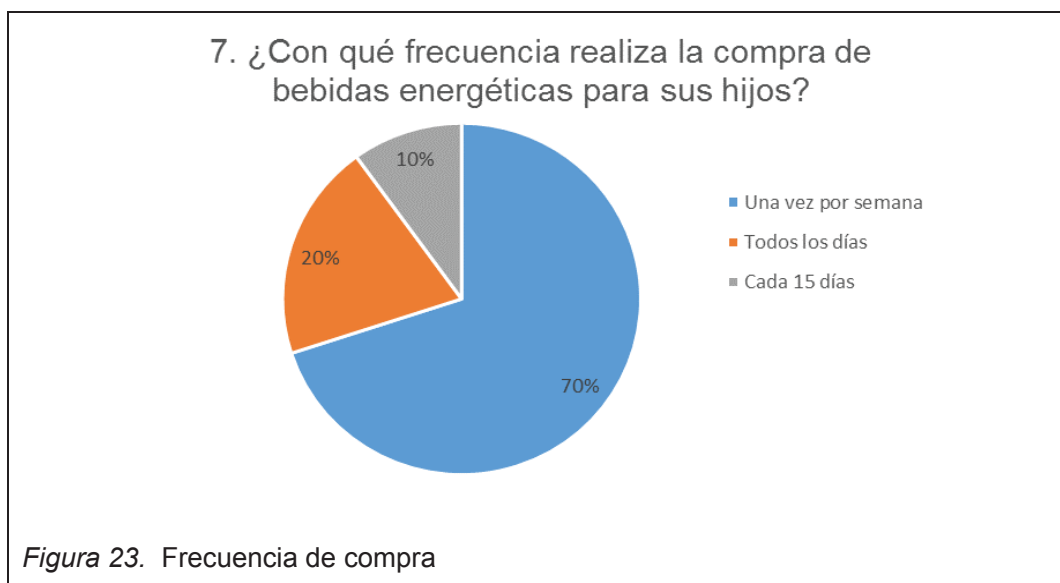
La aceptación de los niños según la Figura 21 es buena, el 83% de encuestados, y solo un 17% considera que es muy buena. Por tal motivo es posible mejorar las características internas del producto y hacer de la satisfacción de nuestros consumidores una ventaja competitiva.



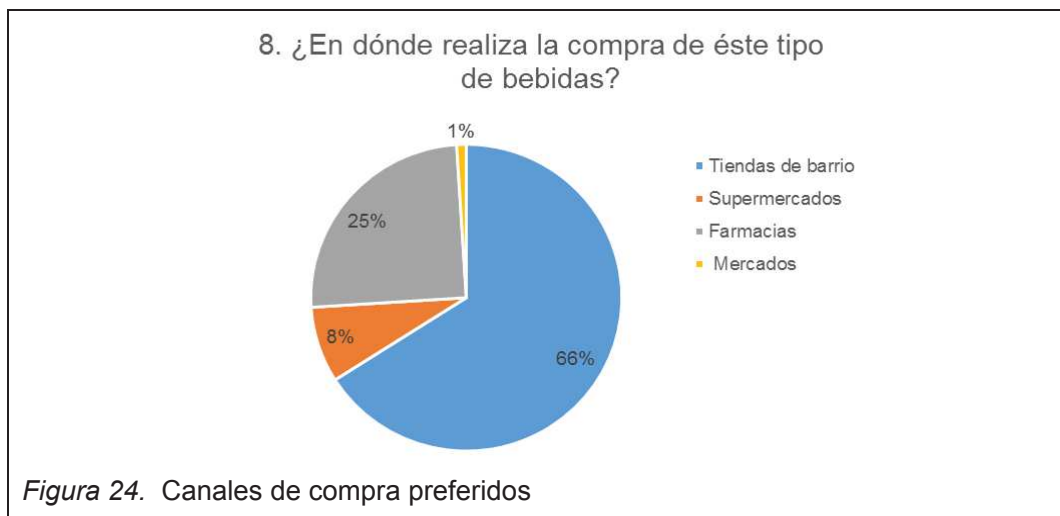
El 56% de las personas confirmaron de acuerdo con la Figura 22 que ellas mismas son quienes realizan la compra de bebidas energéticas para sus hijos, por otro lado el 32% de ellos identifica que su cónyuge realiza la compra de este tipo de alimento, seguido de un 12% en cuyos hogares un familiar es quien realiza la compra.



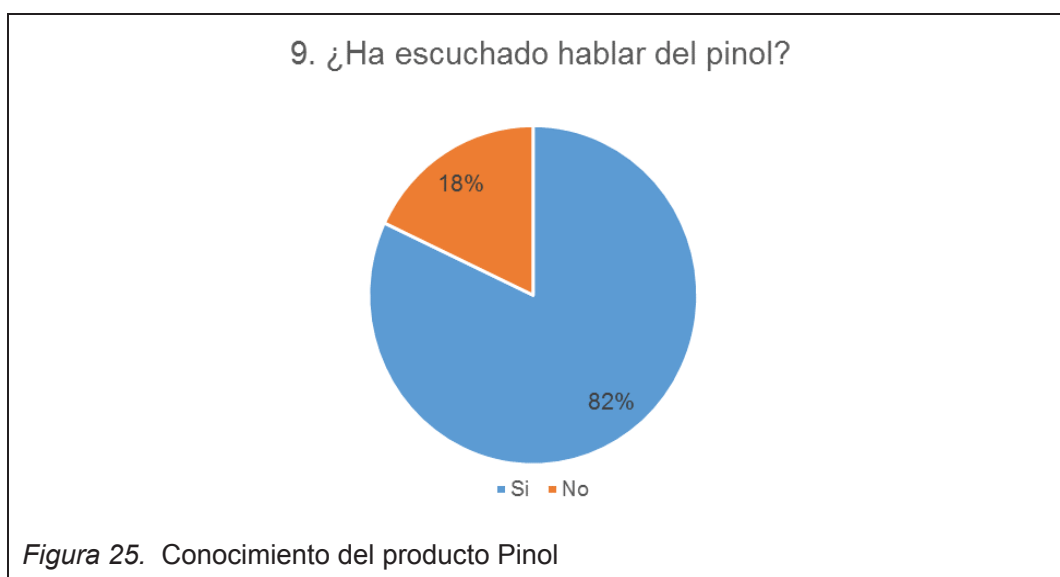
Según la Figura 23, el 70% de las personas realiza las compras una vez a la semana, frente a un 20% que la realiza todos los días, y finalmente un 11% que lo realiza cada 15 días. Esta información es determinante al identificar la frecuencia de compra.



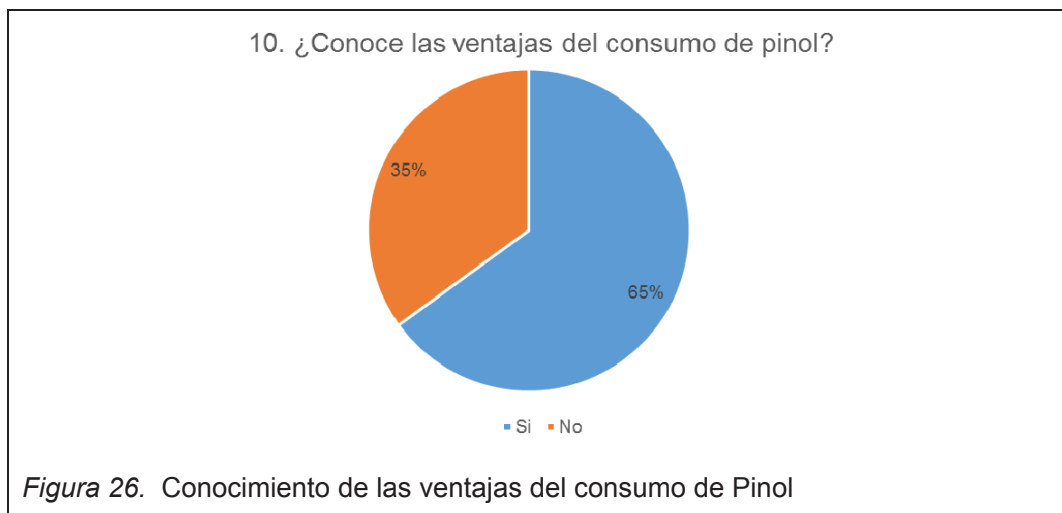
En la Figura 24, la encuesta reveló que el 66% de las personas afirma realizar la compra de este tipo de bebidas en tiendas de barrio, seguidos de un 25% que lo realiza en los mercados, y sólo un 9% compra las bebidas en supermercado. Por tal motivo ya podemos definir los puntos de venta para este segmento en base a la información contenida en esta pregunta.



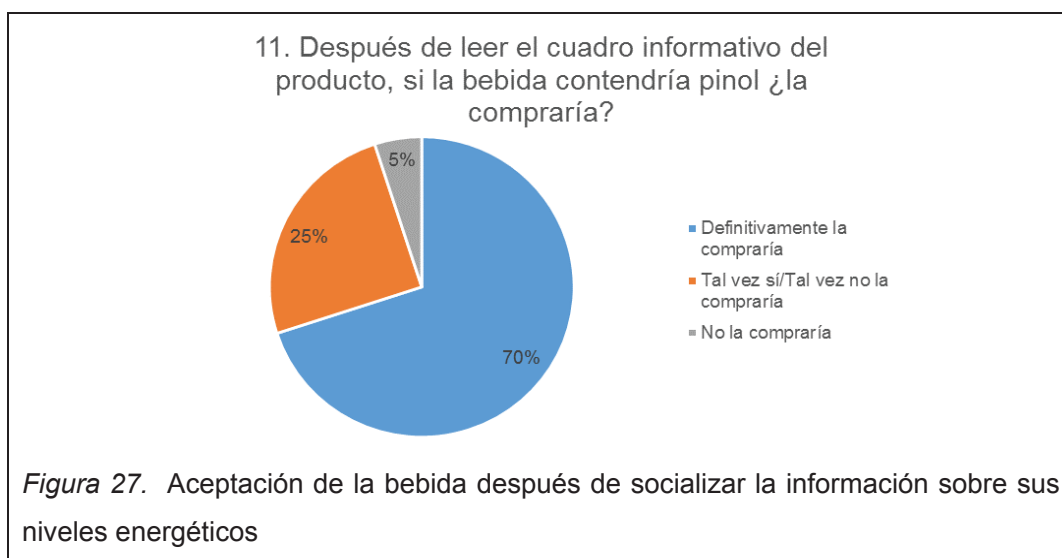
De acuerdo a las respuestas presentes en la Figura 25, la mayoría de personas ha escuchado hablar del pinol representando un 87%, frente a una minoría del 17% que no ha escuchado hablar sobre el pinol.



De igual manera los resultados de la 11 presentes en la Figura 26, indican que la mayoría de encuestados conoce las ventajas del consumo del pinol, sin embargo es necesario tomar en cuenta al 24% de la población quienes no conoce las ventajas del consumo de este producto, por lo que es importante incluir dentro de la planificación estrategias de promoción la comunicación de características de la bebida de pinol.



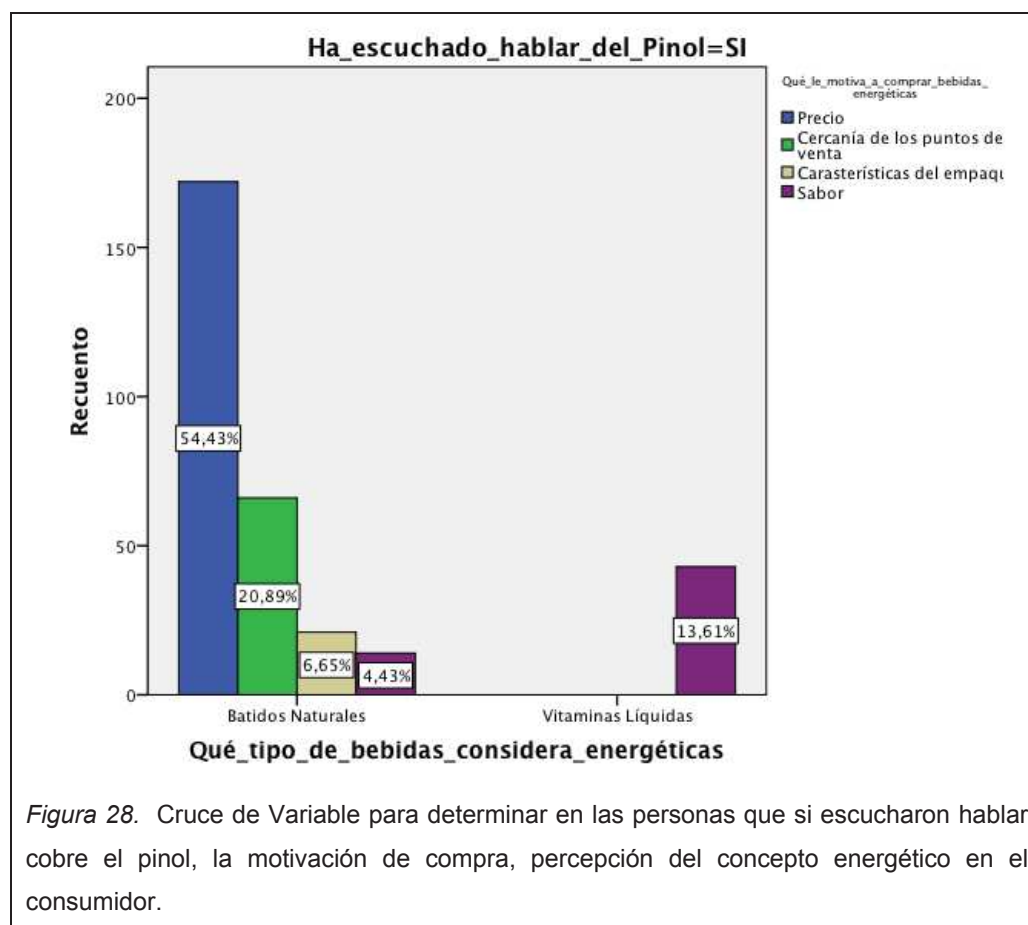
EL 59% de los encuestados según la Figura 27, probablemente comprarían la bebida, frente a un 24% que definitivamente la compraría y un 17% que se muestra indeciso con respecto a la compra de una bebida que contenga pinol.



2.1.12.2 Tabulación Compuesta

1. En el siguiente cruce de variables se identifica qué tipo de bebidas son consideradas como energéticas para las personas que SI han escuchado hablar del pinol y adicionalmente se encuentra la motivación de compra.

De acuerdo a la Figura 28, el 54,4% de las personas que sí han escuchado hablar del pinol y consideran que los batidos naturales están dentro de la categoría de bebidas energéticas lo que les motiva a efectuar la compra de este tipo de alimentos es el precio.



2. Con el siguiente cruce de variables se pretende identificar, el lugar en que los encuestados realizan la compra una vez por semana de bebidas energéticas de acuerdo a la marca.

En la Figura 29 se evidencia que el 67,4% de las personas que realizan la compra de bebidas energéticas una vez por semana, realiza esta compra en tiendas de barrios y las marcas más relevantes según su solicitud fueron: Jugo Huesitos con un 26%, seguidos de Quinoa Avena con el 19% frente a un 19% de bebidas fortificada Alpina cuyo lugar de compra se realiza en los mercados.

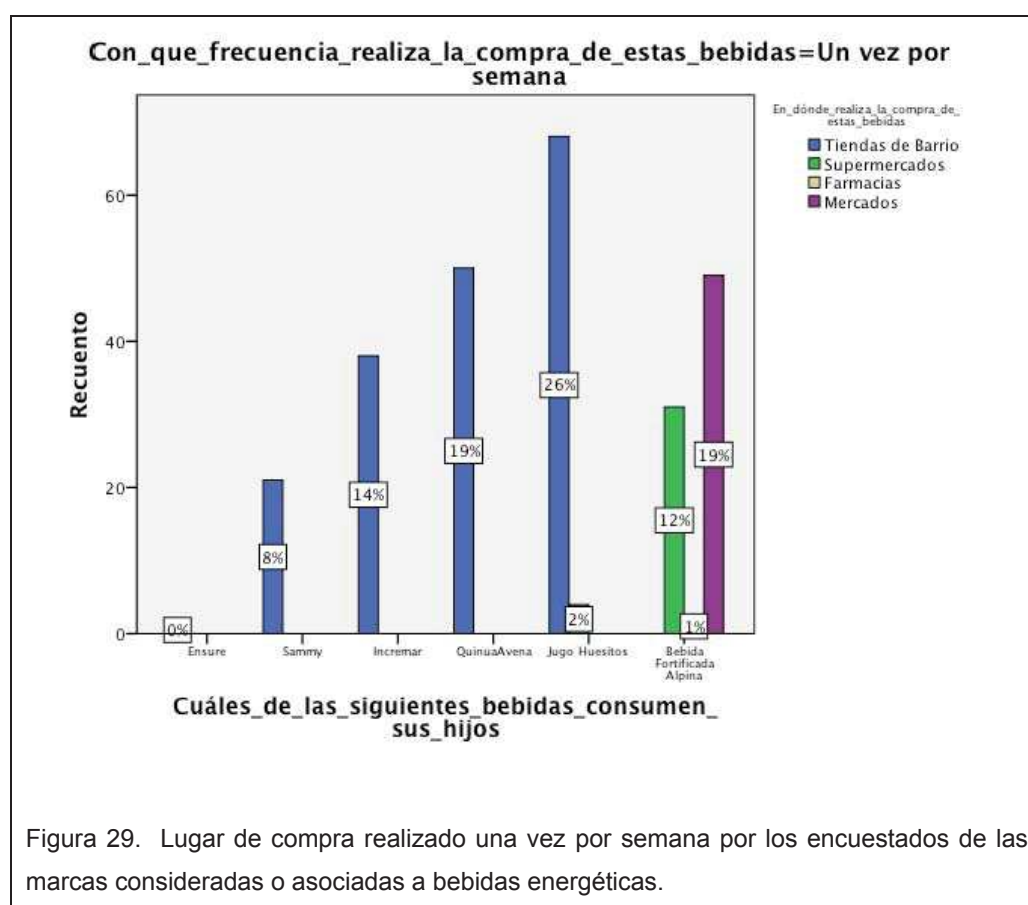
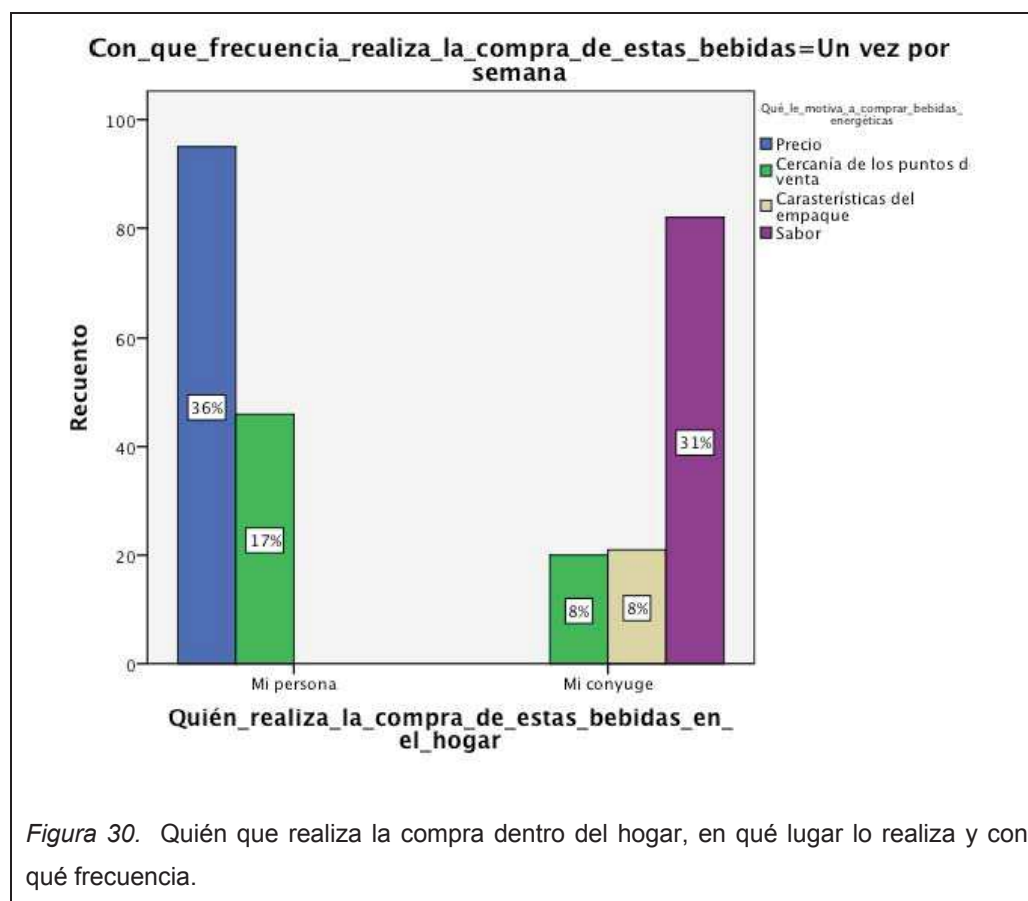


Figura 29. Lugar de compra realizado una vez por semana por los encuestados de las marcas consideradas o asociadas a bebidas energéticas.

3. Para el siguiente cruce, se determinará quién es la persona que realiza la compra dentro del hogar, en qué lugar lo realiza y con qué frecuencia.

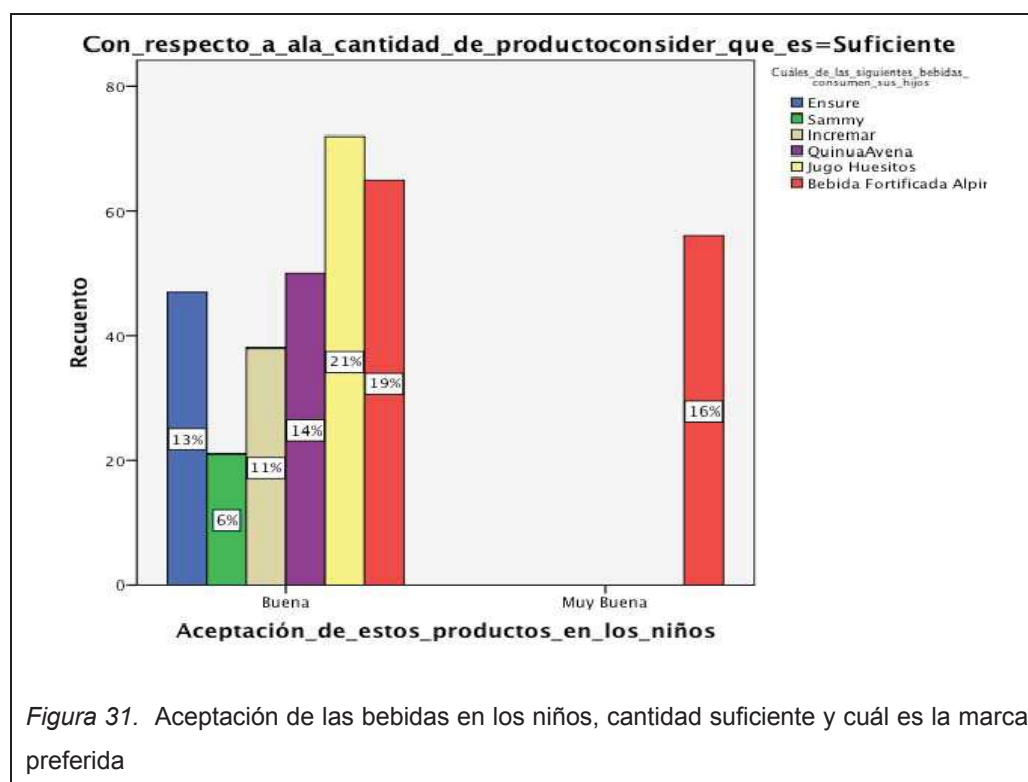
En la Figura 30, el 53% de las personas que contestaron la encuesta afirman que ellas son quienes realizan las compras de bebidas energéticas una vez por semana, y el precio constituye en un 36% en el factor que motiva la compra.

El siguiente 47% de personas que afirman que su cónyuge realiza las compras de este tipo de bebidas una vez por semana considera que el sabor en un 31% es el factor que motiva su compra.



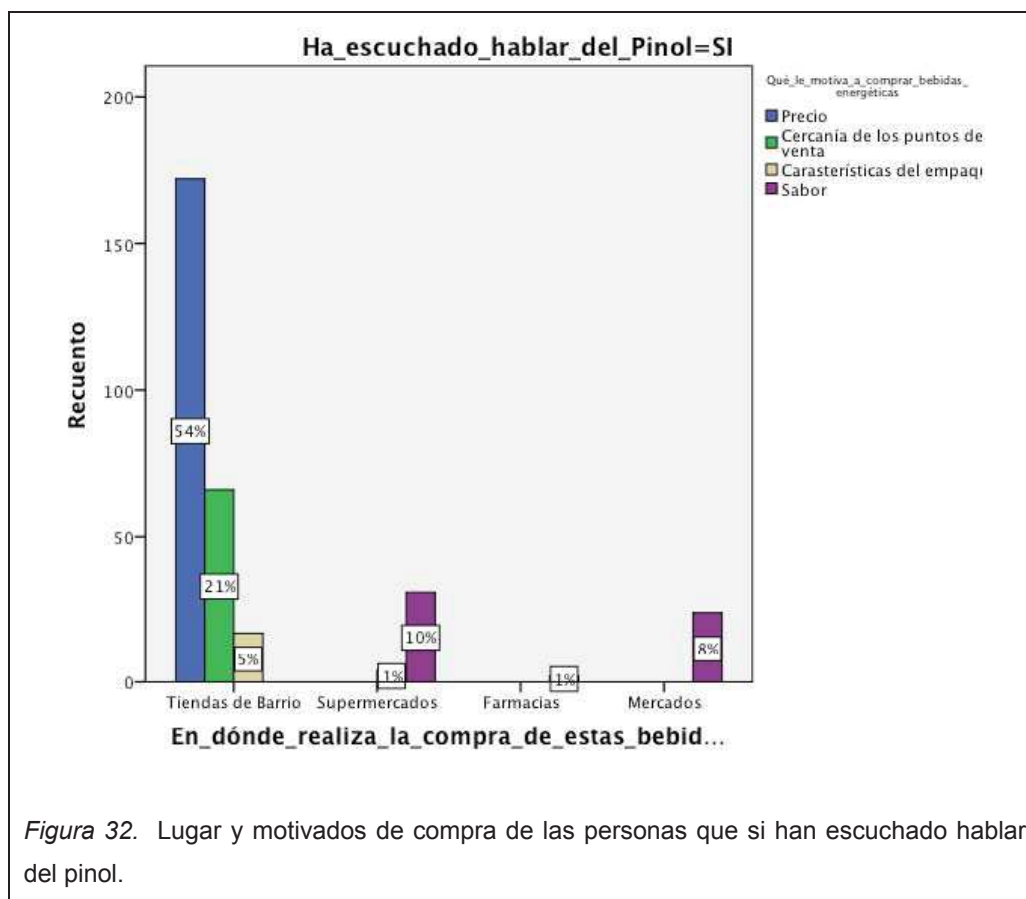
4. En el presente cruce se pretende identificar cuáles son las marcas de las bebidas que consumen los niños y la aceptación de estos alimentos, y finalmente si la cantidad es suficiente.

En la Figura 31 el 21% y 19% de personas encuestadas afirman que consumir Jugo Huesitos y Bebidas Fortificadas Alpina respectivamente, la cantidad es suficiente y la aceptación es buena en sus niños.



5. Con este cruce de variables se espera reconocer qué motiva la compra de bebidas energéticas para personas que sí han escuchado del Pinol y en qué lugar compran frecuentemente.

En la Figura 32 se representa que para las personas que si han escuchado habar del pinol el precio es un factor que motiva su compra, y el punto de venta rutinario son las tiendas de barrio



2.1.13 Análisis de los Resultados del Grupo Focal

El grupo focal se realizó en la comunidad indígena evangélica de la Iglesia Cumandá, en la cual se obtuvo la siguiente información:

- El 100% de las asistentes afirmaron conocer el pinol, y utilizarlo como bebida para sus hijos.
- La práctica de elaboración de la bebida ha sido sustituida por la compra de bebidas pre elaboradas especialmente en las tiendas de barrios o en los mercados.
- Uno de los principales motivos por las cuales ha dejado de elaborar esta bebida, es que de las 12 mujeres 8 trabajaban a tiempo completo por lo que ya no tienen tiempo para preparar la lonchera de sus hijos y han optados por las bebidas que se encuentran a la venta.
- En cuanto a la lonchera de sus hijos, incluyen Avena Alpina, y Avena Quaquer en cartón; y adicionalmente también envían leches saborizadas. Por otro lado no están muy seguras que estas bebidas les brinden energía pero si tienen vitaminas afirmaron, ya que en el empaque generalmente se comunicad que estas bebidas tienen vitaminas A y D.
- Reconocieron además las ventajas del consumo de pinol, y como característica general mencionaron la energía, aseverando que de pequeñas era una de las bebidas que más consumían, pues en el campo necesitan mucha energía.
- Al mencionar qué características buscaban en relación al producto, que la cantidad sea suficiente para un día de clases, que sea fácil de llevar en la lonchera. Además, les parece interesante que se adicione frutas a la bebida, especialmente frutilla y mora. Y ellas si comprarían una bebida hecha a base de pinol, siempre y cuando esta se encuentre en las tiendas de su barrio.

Por otro lado, como madres saben que la calidad y el contenido es muy importante; pero el precio es un factor limitando.

2.1.14 Tabulación de entrevistas a experto

2.1.14.1 Experto de la competencia

En la entrevista al Gerente de la Línea *Primary Care* José Vicente Ponce de la empresa GlaxoSmithKline quien maneja el producto Complán categorizado como competencia de la bebida de Pinol se pudo identificar la siguiente información:

- En el Caso de Complán el producto pese a ser energético y altamente beneficioso para niños en desarrollo no se lo enfoca para este fin sino para el de los paciente en estado de desnutrición o que se encuentran en estado post operatorio.
- Adicionalmente las bebidas energéticas fuera de productos como Complán y Ensure son asociadas como productos para deportistas desde el punto de vista de su experiencia.
- Otro dato importante mencionado en la entrevista es que muchas veces el contenido energético de los productos de la competencia no es comunicado en campañas de educación al cliente ya que se da mayor valor al aporte vitamínico del producto.
- Para un producto como Complán ha sido un factor fundamental la recomendación del médico, por tal motivo a pesar de que la marca se encuentra en la percha de los principales supermercados del país la fuerza de ventas de GlaxoSmithKline realiza visitas de recordación del producto para incentivar la prescripción por parte del médico.

- En cuanto a la percepción del Gerente de la bebida de pinol, se aprecia que el pinol únicamente es conocido en polvo.
- Para el Gerente resulta innovador presentar una versión líquida de este producto y recomienda que se haga énfasis en el segmento medio bajo y bajo.
- Con respecto a la venta del producto, la recomendación fue el uso de puntos de venta masivos y tiendas de barrio.
- Con relación al envase, sería interesante una propuesta tradicional dirigida a los niños y sobretodo fácil de llevar y que quepa en la lonchera de los infantes.
- Finalmente, en cuanto a la promoción del producto las propagandas en televisión sería la mejor opción.

2.1.14.2 Experto en marketing

En la entrevista Antonio Van Ronzen Gerente de producto de la división de consumo masivo de la empresa GlaxoSmithKline se encontraron los siguientes hallazgos:

- Se resaltó que la bebida de pinol es una bebida sana, natural hecha a base de productos naturales con una buena fuente de energía.
- Como una recomendación, al ser alto en calorías la bebida de pinol permite al consumidor obtener energía rápidamente por lo cual es importante educar al consumidor sobre el beneficio de la ingesta de las calorías; y las respectivas advertencias en caso de su consumo desmedido.

- En la entrevista, se resaltó como una ventaja el segmento de los niños de clase media baja y baja. Adicionalmente en este punto, se debe tener mucha atención a las madres quienes son quienes realizan las compras, por lo cual es importante identificar cuáles son las características que buscan las mismas en el beneficio de sus hijos.
- Las nuevas normativas, se convertirán en una ventaja para este tipo de productos. Al resaltar en los semáforos nutricionales.
- En relación con el empaque, y resaltando nuevamente las normativas de etiquetado se debe resaltar en un envase llamativo que la bebida esté hecha a base de productos 100% naturales. Tomando en cuenta que al ser un producto nuevo sin una gran capacidad de inversión para la promoción del mismo es importante que le producto atraiga la atención de nuestros consumidores.
- Los canales de comunicación óptimos desde el punto de vista del entrevistado, sería cadenas de Santa Marías, Akis y Super Akis además de tiendas de barrio.
- Como sugerencia a las estrategias de promoción de la bebida de pinol, la recomendación fue no descartar pautar en radio, analizando programas que capten como audiencia a las madres de nuestro mercado objetivo. Y realizar activaciones creativas en las tiendas de barrio o en las escuelas.

2.1.14.3 Entrevista al experto en alimentos

Al entrevistar a la Ingeniera en Biotecnología especializada en el desarrollo de agro alimentos Tania Villarreal, obtuvimos la siguiente información:

- Con respecto al componente de la bebida, se resalta principalmente el contenido calórico que tiene una incidencia directa al momento de generar

energía. En primer lugar por la panela, y en segundo lugar por la machica.

- En relación a los conservantes que se utilizaría para alargar el tiempo de vida de la bebida en percha, se reconoció la existencia de preservantes naturales como la sábila especialmente; la cual seguiría aportando a la característica de 100% natural que tiene la bebida de pinol. Adicionalmente, se aclaró la necesidad de aplicar pruebas químicas para comprobar la compatibilidad de los preservantes en laboratorio.
- En cuanto a los proceso para asegurar la calidad del producto, es necesario analizar el requerimiento de almacenaje, tiempos de distribución y principalmente la cadena de frio. De esta manera también se puede alargar el tiempo de vida y la calidad el producto.
- Como recomendaciones de empaque, lo principal es utilizar envases cuyos materiales que con el paso el tiempo no transfieran los compuestos químicos a la bebida. Por lo que por el tiempo de vida del producto se recomienda botellas plásticas, envase *tetrapack*, y principalmente botellas de vidrio.

2.1.15 Resumen de hallazgos de la investigación de mercados

Tabla 8. Hallazgos de Investigación de mercados

¿DE QUIÉN SE VA A OBTENER LA INFORMACIÓN	¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS OBTENER?	¿CÓMO OBTENEMOS LA INFORMACIÓN?	ALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes potenciales • Nivel de ingreso • Ubicación • Demanda potencial • Hábitos de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Grupo focal • Banco central de Ecuador • INEC • Revista EKOS 	<ul style="list-style-type: none"> • El 70 % del universo encuestado compraría la bebida de pinol de un total de 370.240 hogares • El 24,4% del consumo de los hogares se destina al consumo de alimento y bebidas en el Ecuador • El segmento de mercado a atender se encuentra en barrios periféricos del Distrito de Quito • Los puntos de venta que prefiere el segmento son tiendas de barrio seguida de mercados
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de competidores • Ubicación de la competencia • Costos de producción de la empresa competidora • Canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con expertos • Encuestas • Visita a los principales supermercados. • Superintendencia de compañías • INEC 	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel país se identificó 46 empresas que se dedican a la producción de bebidas no alcohólicas • Los canales de distribución de la competencia son: tiendas de barrio, supermercados y farmacias • La industria de bebidas no alcohólicas presenta una producción promedio e 407 millones de dólares • Hasta el momento el crecimiento de la competencia es variable, en la mayoría de años con tendencia creciente
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de proveedores • Nivel de precios • Ubicación de los proveedores • Canales de distribución • Capacidad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con expertos • Contacto con proveedores • Visita a asociaciones de productores campesinos que producen pinol, como MAQUITA o la asociación PLAZA PALLARES de Imbabura. • CAPEIPI • MIPRO, red de productores dentro de la cual puedo identificar mis proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productores se encuentran principalmente en la región consta del Ecuador sin embargo los proveedores elegidos están en Imbabura y Machachi por calidad y bajo costo de transporte • Los precios de la materia prima especialmente del pinol es constante • El modelo de distribución de los proveedores es directa, sin intermediarios • La producción anual de cebada que es la base del pinol, es de 21.423 toneladas por hectárea
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos sustitutos • Origen de los productos sustitutos • Demanda de productos sustitutos • Demanda de productos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con expertos • Encuestas • SIC • INEC 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al segmento encuestado las bebidas naturales, bebidas alpina, jugos huesitos y bebidas para niños en tetrapack serían los principales sustitutos; así como complementos alimenticios como el Ensure. • Son producidos en el Ecuador, y únicamente los complementos alimenticios son importados

2.2 Análisis estratégico

2.2.1 Matriz FODA

2.2.1.1 Fortalezas

- Primera bebida energética, cien por ciento natural en el mercado ecuatoriano.
- Puede ser enfocada a varios segmentos en el corto plazo, como por ejemplo para las personas intolerantes a la lactosa, para las personas con diabéticos y personas con celiaquía.
- Existe una disponibilidad de materia prima los 365 días del año, por lo que no se corre el riesgo de incumplimientos de entrega del producto en las tiendas.
- En el segmento medio bajo y bajo, si tienen conocimiento del pinol lo que facilita la comunicación de las ventajas del consumo de este producto.
- Facilidad de implementación de los procesos, por lo que inicialmente no se necesita una fuerte inversión en cuanto a maquinaria pues la bebida de pinol se puede elaborar, empacar y transportar artesanalmente reduciendo los costos de la misma.
- Rescate de la gastronomía ancestral.

2.2.1.2 Oportunidades

- Ampliación del producto a otras ciudades del Ecuador.
- Alta aceptación del producto ya que el consumidor valora los productos que no causen adicción y que sean “naturales”.

- Entrar al plan del buen vivir, ya que el plan abarca una proyección de entrar a centros de índole pública.
- Exportar el producto a países que quieren adaptar este plan en sus planes de desarrollo país.
- Crecimiento de la población de infantes en el segmento medio bajo y bajo.
- Préstamos del estado que fomentan proyectos que ayudan a cambiar la matriz productiva, como el proyecto de la Vicepresidencia llamado “Plan Progresar”.

2.2.1.3 Debilidades

- Capital para maquinaria difícil de conseguir.
- Trámites de rigor para comercializar el producto que no están dentro de campo de expertiz, por lo que pueden alargar el tiempo de lanzamiento de la bebida de pinol.
- Falta de conocimiento sobre el comportamiento del mercado.
- Desconocimiento de las formas de ingreso en puntos de venta masivos.

2.2.1.4 Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores que incursionen en el mercado de los energizantes “naturales”.
- Demoras en la obtención de patentes y registros sanitarios.
- Demora en la importación de maquinaria.

- Políticas de pago de las tiendas de barrio que perjudiquen la planificación financiera.
- Riesgos inminentes, entre los cuales se encuentran posibles sequías y terremotos que afecten a la producción de la materia prima.
- Posibles productos sustitutos que afecten la demanda por precio.

2.2.2 Matriz EFI

En la Tabla 9, el resultado de las ponderaciones es $2,86 > 2,5$. Por lo tanto la empresa presenta una posición interna fuerte, lo que evidencia un producto que de acuerdo a la investigación de mercados obtendría una aceptación y penetración en el mercado importante. Adicionalmente, si bien las debilidades que se presentan son determinantes para el lanzamiento de producto, se pueden minimizar fácilmente.

Tabla 9. Matriz EFI de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida hecha a base de pinol

EFI				
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuación	
<i>F1 Bebida energética, cien por ciento natural</i>	0,17	4	0,68	
<i>F2 El producto ser enfocada a varios segmentos en el corto plazo</i>	0,1	4	0,4	
<i>F3 Existe una disponibilidad de materia prima los 365 días del año, por lo que no se corre el riesgo de incumplimientos de entrega del producto en las tiendas.</i>	0,09	4	0,36	
<i>F4 Conocimiento del producto en el segmento al que vamos a ingresar</i>	0,13	3	0,39	
<i>F5 Facilidad de implementación de los procesos</i>	0,08	4	0,32	
Debilidades				
<i>D1 Capital para maquinaria difícil de conseguir</i>	0,07	1	0,07	
<i>D2 Trámites de rigor para comercializar el producto que no están dentro de campo de expertiz, por lo que pueden alargar el tiempo de lanzamiento de la bebida de pinol</i>	0,09	2	0,18	
<i>D3 Falta de conocimiento sobre el comportamiento del mercado</i>	0,08	1	0,08	
<i>D4 Desconocimiento de las formas de ingreso en puntos de venta masivos</i>	0,1	2	0,2	
<i>D5 Capital limitado</i>	0,09	2	0,18	
TOTAL	1		2,86	

2.2.3 Matriz EFE

En la Tabla 10, el resultado de la ponderación es $3,39 > 2,5$ la posición externa de la empresa también es fuerte, lo que supone que las oportunidades son mayores que las amenazas. Por tal motivo es importantes desarrollar estrategias y establecer acciones a fin de aprovechar las oportunidades en beneficio del producto antes que las condiciones del entorno cambien.

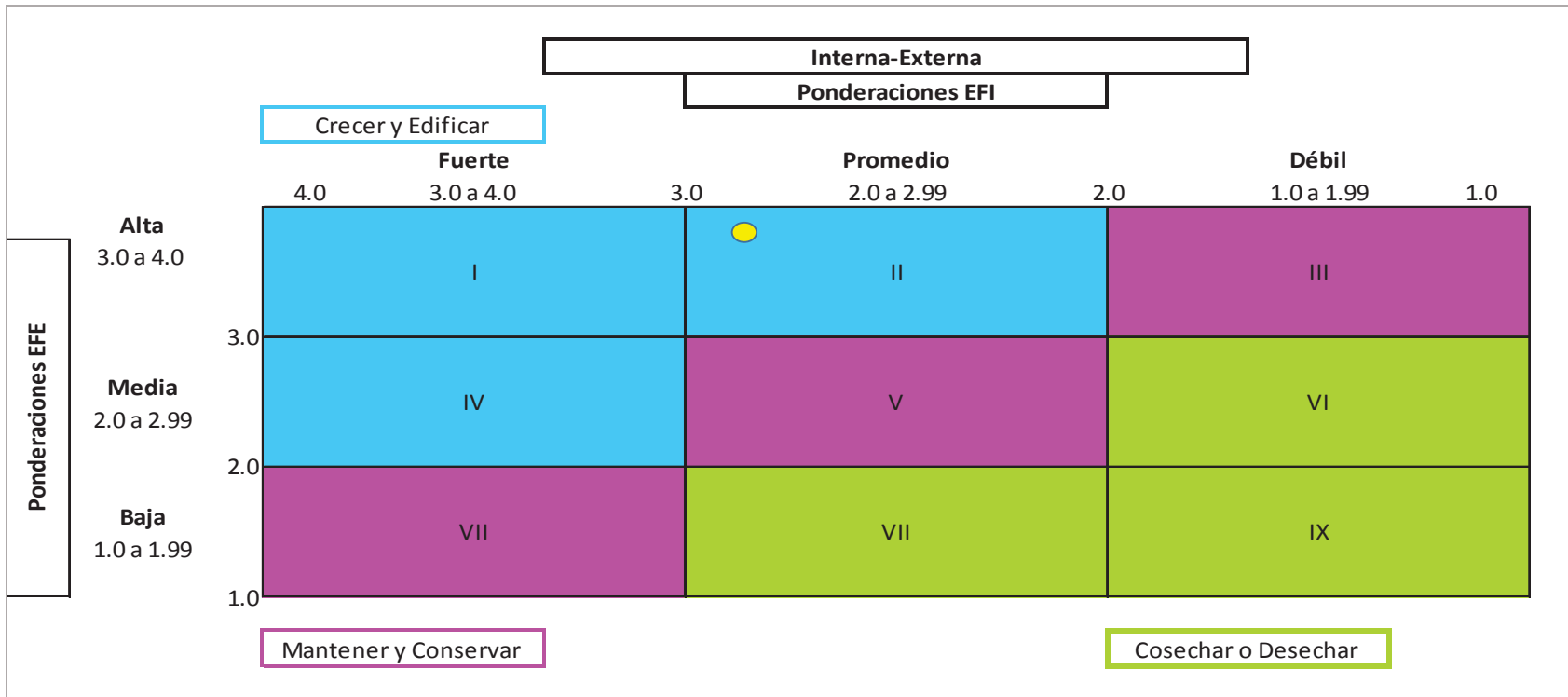
Tabla 10. Matriz EFE de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida hecha a base de pinol

EFE				
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación	
<i>O1 Exportar el producto a países de Sudamérica</i>	0,12	4	0,48	
<i>O2 Crecimiento de la población de infantes en el segmento medio bajo y bajo</i>	0,13	4	0,52	
<i>O3 Préstamos del estado que fomentan proyectos que ayudan a cambiar la matriz productiva, como el proyecto de la Vicepresidencia llamado "Plan Progresar"</i>	0,09	4	0,36	
<i>O4 Ampliación del producto a otras ciudades del Ecuador.</i>	0,1	3	0,3	
<i>O5 Alta aceptación del producto ya que el consumidor valora los productos que no causen adicción y que sean "naturales".</i>	0,08	3	0,24	
Amenazas				
<i>A1 Demoras en la obtención de patentes y registros sanitarios</i>	0,12	4	0,48	
<i>A2 Demora en la importación de maquinaria</i>	0,09	2	0,18	
<i>A3 Políticas de pago de las tiendas de barrio que perjudiquen mi planificación financiera</i>	0,1	4	0,4	
<i>A4 Riesgos naturales inminentes</i>	0,08	2	0,16	
<i>A5 Posibles productos sustitutos que afecten a mi demanda por precio</i>	0,09	3	0,27	
	1		3,39	

2.2.4 Matriz interna y externa

Los valores se ubicaron en el cuadrante II de la Tabla 11, por tal motivo es importante que se invierta en la empresa a fin de que pueda crecer en el mercado. Si bien el capital es importante, el producto ha demostrado una importante aceptación en el mercado lo que representa una oportunidad a explotar, adicionalmente la posibilidad de desarrollar productos relacionales también es un incentivo para decidir desarrollar la empresa.

Tabla 11. Matriz Interna y externa de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol



2.2.5 Matriz cruce FODA

Entre las principales estrategias a implementar de acuerdo con la Tabla 12 son: desarrollo de mercado y desarrollo del producto.

Tabla 12. Matriz Cruce FODA de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 Bebida energética, cien por ciento natural</p> <p>F2 El producto se puede enfocar a varios segmentos</p> <p>F3 Existe una disponibilidad de materia prima los 365 días del año, por lo que no se corre el riesgo de incumplimientos de entrega del producto en las tiendas.</p> <p>F4 Conocimiento del producto en el segmento al que vamos a ingresar</p> <p>F5 Facilidad de implementación de los procesos</p>	<p>D1 Capital para maquinaria difícil de conseguir</p> <p>D2 Trámites de rigor para comercializar el producto que no están dentro de campo de expertiz, por lo que pueden alargar el tiempo de lanzamiento de la bebida de pinol</p> <p>D3 Falta de conocimiento sobre el comportamiento del mercado</p> <p>D4 Desconocimiento de las formas de ingreso en puntos de venta masivos</p> <p>D5 Falta de medios de transporte para la distribución</p>
Oportunidades	<p>FO</p> <p>(F1; F2; O1) Desarrollo de mercado</p> <p>(F1; F3; O4) Penetración de mercado</p> <p>(F3; F5; O4) Desarrollo del producto</p>	<p>DO</p> <p>(D1; O3) Ingresar el proyecto al programa Progresar a fin de obtener un préstamo a un bajo interés</p> <p>(D4; O5) Potenciar los atributos de producto para educar al consumidor sobre mi producto e utilizarlo como argumento al ingresar en los puntos de venta</p> <p>(D5; O3) Comprar transporte para la entrega por medio del préstamo del Plan Progresar</p>
Amenazas	<p>FA</p> <p>(FA; A1) Contratar una empresa que se dedica a la obtención de patentes y registros sanitarios</p> <p>(F5; A2) Procesamiento artesanal hasta obtener la maquinaria</p> <p>(F1; A5) Patentar los productos para protegerlos de la competencia</p>	<p>DA</p> <p>(D1; A1) Fabricación artesanal</p> <p>(D2, A1) Contratar una empresa que se especialice en la obtención de registros sanitarios y patentes</p>
<p>O1 Exportar el producto a países de Sudamérica</p> <p>O2 Crecimiento de la población de infantes en el segmento medio bajo y bajo</p> <p>O3 Préstamos del estado que fomentan proyectos que ayudan a cambiar la matriz productiva, como el proyecto de la Vicepresidencia llamado "Plan Progresar</p> <p>O4 Ampliación del producto a otras ciudades del Ecuador.</p> <p>O5 Alta aceptación del producto ya que el consumidor valora los productos que no causen adicción y que sean "naturales".</p>		
<p>A1 Demoras en la obtención de patentes y registros sanitarios</p> <p>A2 Demora en la importación de maquinaria</p> <p>A3 Políticas de pago de las tiendas de barrio que perjudiquen mi planificación financiera</p> <p>A4 Riesgos naturales inminentes</p> <p>A5 Posibles productos sustitutos que afecten a mi demanda por precio</p>		

2.2.6 Matriz de perfil competitivo

Como ALPINA nos supera, debemos tomar en cuenta varias estrategias a fin de reducir la brecha con la empresa competidora. Principalmente sabemos que una de las desventajas es la logística y el capital. Por lo tanto es importante investigar nuevos proyectos de apoyo y emprendimiento a fin de captar capital para las instalaciones necesarias para la producción y distribución de la bebida de Pinol. Las ponderaciones respectivas se encuentran en la Tabla 13.

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo de la empresa dedicada a la elaboración de una bebida de pinol

Oportunidades	Ponderación	ALIMENTHUNT (BEBIDA DE PINOL)		ALPINA(Avena Alpina)	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
<i>O1 Exportar el producto a países de Sudamérica</i>	0,12	4	0,48	4	0,48
<i>O2 Crecimiento de la población de infantes en el segmento medio bajo y bajo</i>	0,13	4	0,52	3	0,39
<i>O3 Préstamos del estado que fomentan proyectos que ayudan a cambiar la matriz productiva, como el proyecto de la Vicepresidencia llamado "Plan Progresar</i>	0,09	4	0,36	4	0,36
<i>O4 Ampliación del producto a otras ciudades del Ecuador.</i>	0,1	3	0,3	4	0,4
<i>O5 Alta aceptación del producto ya que el consumidor valora los productos que no causen adicción y que sean "naturales".</i>	0,08	3	0,24	3	0,24
Amenazas					0
<i>A1 Demoras en la obtención de patentes y registros sanitarios</i>	0,12	4	0,48	1	0,12
<i>A2 Demora en la importación de maquinaria</i>	0,09	2	0,18	1	0,09
<i>A3 Políticas de pago de las tiendas de barrio que perjudiquen mi planificación financiera</i>	0,1	4	0,4	3	0,3
<i>A4 Riesgos naturales inminentes</i>	0,08	2	0,16	2	0,16
<i>A5 Posibles productos sustitutos que afecten a mi demanda por precio</i>	0,09	3	0,27	2	0,18
	1				
Fortalezas					
<i>F1 Bebida energética, cien por ciento natural</i>	0,17	4	0,68	2	0,34
<i>F2 El producto se puede enfocar a varios segmentos</i>	0,1	4	0,4	4	0,4
<i>F3 Existe una disponibilidad de materia prima los 365 días del año, por lo que no se corre el riesgo de incumplimientos de entrega del producto en las tiendas.</i>	0,09	4	0,36	4	0,36
<i>F4 Conocimiento del producto en el segmento al que vamos a ingresar</i>	0,13	3	0,39	4	0,52
<i>F5 Facilidad de implementación de los procesos</i>	0,08	4	0,32	4	0,32
Debilidades					0
<i>D1 Capital para maquinaria difícil de conseguir</i>	0,07	1	0,07	4	0,28
<i>D2 Trámites de rigor para comercializar el producto que no están dentro de campo de expertiz, por lo que pueden alargar el tiempo de lanzamiento de la bebida de pinol</i>	0,09	2	0,18	4	0,36
<i>D3 Falta de conocimiento sobre el comportamiento del mercado</i>	0,08	1	0,08	4	0,32
<i>D4 Desconocimiento de las formas de ingreso en puntos de venta masivos</i>	0,1	2	0,2	4	0,4
<i>D5 Falta de medios de transporte para la distribución</i>	0,09	2	0,18	4	0,36
	1		6,25		6,38

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia general de marketing

3.1.1 Objetivo General

Generar relaciones a largo plazo con todos los grupos de interés tanto internos como externos, integrándolos a distintos niveles en los procesos de la empresa, para asegurar calidad y posicionamiento de la bebida de pinol en el mercado del Ecuador.

3.1.2 Estrategia General

La estrategia general se centra en la creación de relaciones redituales con los clientes y el consumidor final, por medio de campañas de acercamiento y retroalimentación constante del mercado objetivo, para fortalecer el posicionamiento de la bebida de pinol en el mercado con calidad y eficiencia.

3.2 Mix de marketing

Producto

Ficha Técnica del Producto

Tabla 14. Valor nutricional por cada 100 gramos

Calorías	170 Cal
Grasas Totales	0,60 g
Grasas Saturadas	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	5 mg
Carbohidratos Totales	45,5 mg
Fibra Dietética	1,5 g
Proteínas	3,9 g
Vitamina A	3%
Vitamina C	0%
Calcio	3%
Hierro	0,27%

Modificado de: ESPOL, 2012

3.2.1 Estrategia de Producto

- La principal estrategia de producto se basa en calidad, es por este motivo que AlimentHunt emplea productos 100% naturales para la elaboración de su bebida. Adicionalmente para asegurar la calidad los insumos y productos entregados por nuestros proveedores pasan por un proceso de clasificación de materia prima al momento de su despacho, asegurando que cada uno de los componentes cumplan con las normas establecidas para la elaboración de un producto con altos estándares de calidad.
- La segunda estrategia es el desarrollo de un empaque llamativo para el segmento de mercado al cual apunta AlimentHunt con la bebida de pinol.

La bebida de Pinol se encuentra en una etapa de desarrollo del producto, si bien es cierto es importante afinar estrategias y detalles para entrar de manera fuerte al mercado es importante considerar las distintas estrategias a lo largo del ciclo de vida del producto, las cuales no serán inamovibles por la sensibilidad que presenta el mercado de las bebidas en el Ecuador (Ekos, 2014).

3.2.1.1 Producto Real

El producto real es una bebida de pinol elaborada por AlimentHunt de nombre Pinoli.

3.2.1.2 Características del Producto

- Producto 100% ecuatoriano
- Elaborado a base de producto naturales
- Bebida que presenta identidad gastronómica ecuatoriana
- Bebida energética
- No contiene: colorantes, saborizantes, gluten.

3.2.1.3 Diseño

Su diseño se enfoca en atraer al público infantil de 4 a 10 años determinado como el mercado objetivo del producto. En esta tendencia se usarán tonalidades pasteles por la facilidad con la que este segmento se identifica con estos colores y hacen alusión al contenido de la bebida elaborada con leche de soya.

3.2.1.4 Empaque

El empaque primario de Pinoli como muestra la Figura 33 es una botella plástica, la misma que tiene la finalidad de mantener la calidad de la bebida y permitirá a la empresa lanzar campañas de reciclaje por medio de promociones. Además en el envase se imprime la marca, los semáforos y el cuadro del valor nutricional del producto.



3.2.1.5 Nivel de Calidad

El nivel de calidad es uno de los factores fundamentales de la bebida de pinol, por tal motivo por medio del control periódico de cada uno de los procesos se asegurará la calidad con el fin de mantener la inocuidad del producto. Complementariamente por cada lote se enviará muestras al laboratorio para mantener un control histórico y establecer cambios correctivos en los procesos si ese fuera el caso.

3.2.1.6 Producto Aumentado

3.2.1.6.1 Servicio Posterior a la Venta

Para fortalecer la retroalimentación con los consumidores se fomentará la comunicación del nivel de satisfacción de los clientes mediante el uso de herramientas atractivas para este segmento. Por ejemplo, se incluirá una pregunta de satisfacción de la bebida en el empaque del producto a fin de establecer área de mejora del mismo, por consiguiente el consumidor procederá a depositar el empaque en ánforas a cambio de un “premio” con lo cual se cubrirá dos objetivos principales, establecer comunicación con el mercado objetivo y desarrollar proyectos de reciclaje del producto al recibir los envases a cambio de un premio.

3.2.1.6.2 Garantía

La garantía de la calidad del producto estará estampada en el registro sanitario con lo cual aseguramos que el contenido de la bebida es completamente salubre y apta para el consumo. Adicionalmente, se someterá la bebida a las normas de calidad INEN.

3.2.2 Plaza

3.2.2.1 Descripción de la Plaza

La plaza se encuentra en los sectores de clase baja y media baja pertenecientes a 31 barrios de 5 sectores del Distrito Metropolitano de Quito. Estos barrios se ubican en las periferias de la ciudad y áreas de riesgo.

3.2.2.2 Canal de Distribución

Los canales de distribución lo componen tiendas de barrios, seguidas de los mercados. En la ciudad de Quito existen 87.000 tiendas de barrios registradas en las cuales el 60% pertenecen a los sectores escogidos como plaza de Pinoli, por lo tanto como canal de distribución se identifican 52.200 canales entre tiendas de barrio y mercados.

3.2.2.3 Estrategia de Plaza

- Como política de plaza primaria se implementa el uso de canales de distribución directo, sin intermediarios, los que se componen de mercados y tiendas de barrio.
- La siguiente estrategia se encamina a la planificación logística como una actividad complementaria a la distribución intensiva que ayuda a la empresa a la mantención de costos bajos. Por tal motivo, la planta se ubicará en el sector centro norte de la ciudad a fin de cubrir con las zonas a distribuir en un 100%.

3.2.3 Precio

3.2.3.1 Política de Precio

La política de Precio de Pinoli se establece en base a los costos de producción de la bebida, los cuales son relativamente bajos. Por tal motivo se puede mantener precios competitivos en el mercado meta.

3.2.3.2 Estrategia de Precios

La estrategia de precios se centra en ingresar al mercado con un precio bajo, para hacer frente a la competencia. El objetivo de la estrategia es asegurar la frecuencia de compra, para penetrar en el mercado e incrementar el número de clientes.

3.2.4 Promoción y Publicidad

3.2.4.1 Publicidad

De acuerdo con el plan de medios estructurado en la Tabla 15, en la primera etapa de ingreso al mercado se implementará publicidad por radio según la recomendación del experto, lo que complementará a la estrategia de penetración del mercado.

Tabla 15. Plan de Medios

TIPO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL MEDIO	COSTO POR CUÑA DE 30 SEGUNDOS	REPETICIÓN DE CUÑA ANUALMENTE	COSTO ANUAL
Radio	Cuña Radial o Mención	Canela	\$ 35,00	288	\$ 10.080
		La Otra	\$ 35,00	288	\$ 10.080
TOTAL					\$ 20.160

3.2.4.2 Relaciones Públicas

Para el producto es fundamental establecer contacto con el segmento, en primer lugar porque el ingreso al segmento de consumo masivo se encuentra liderado por marcas fuertes; en segundo lugar porque una estrategia es importante para generar lealtad y posicionar la marca. Por este motivo se desarrollarán las siguientes actividades:

- Organización y auspicio de un campeonato de futbol infantil cada año, en los cuales se proveerá de los implementos deportivos. En cada evento se

podrá en evidencia la marca con diferentes recursos publicitarios con banners y producto.

- Se realizará 4 campañas de educación continua en las casas comunales de cada barrio, en los cuales se impartan recomendaciones de nutrición para los niños los cuales incluyan a la bebida de pinol como un alimento necesario para una alimentación integral. Para realzar la importancia de estas campañas se invitarán a expertos y líderes de opinión para este segmento del mercado.
- Se receptorán solicitudes de auspicio con producto en los eventos escolares en: mañanas deportivas, días de la familia, etc.
- Se organizar una carrera anual, para niños y padres, a fin generar una imagen familiar para la marca. En estas carreras se entregarán premios, y productos. Se invitará artistas populares para que cierren el evento e involucren a toda la familia.

3.2.4.3 Promoción

Un incentivo para generar compra son las distintas campañas de promoción, de se lanzará al mercado las siguientes promociones:

- Se realizará un sorteo de 5 órdenes de compra de 500 USD, con el depósito en ánforas de 20 envases vacíos de la bebida en el día del niño y navidad.

3.2.4.4 Presupuesto de promociones

Tabla 16. Presupuesto de promociones

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	COSTO ANUAL
Campeonato Infantil	5	\$ 100	\$ 500
Charlas de Educación Continua	4	\$ 1.200	\$ 4.800
Presupuesto de auspicio	5	\$ 200	\$ 1.000
Carrera Anual	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Sorteo de 5 órdenes de compra de juguetes	5	\$ 500	\$ 2.500
TOTAL		\$	9.800

3.2.5 Imagen Corporativa

3.2.5.1 Logo

En el logo se incluye una rama de cebada pues es la materia prima del pinol. Como se puede ver en la Figura 34, el logo resalta colores pasteles y el contenido natural de la bebida.

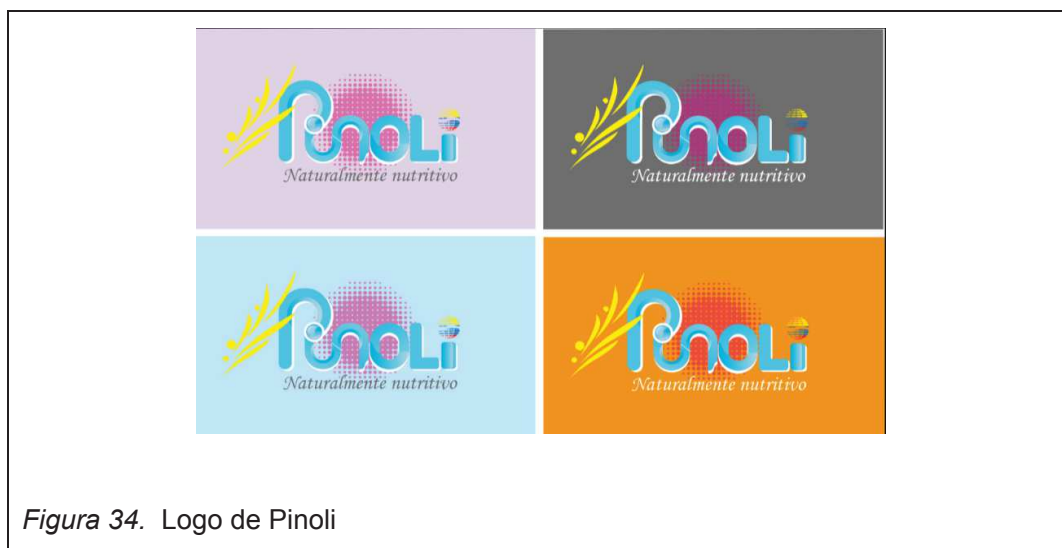


Figura 34. Logo de Pinoli

3.2.5.2 Tarjetas de Presentación

Las tarjetas de presentación siguen las tonalidades pasteles como lo muestra la Figura 35.



Figura 35. Tarjetas de Presentación de Pinole

3.2.5.3 Hoja Membretada

En la hoja membretada se ha colocado el nombre del producto, datos del contacto y direcciones como se encuentra en la Figura 36.



Figura 36. Hoja Membretada del producto Pinoli

3.2.5.4 Roll Up y Banner

Para las campañas del producto y las activaciones del mismo se han diseñado un roll up y un banner para exponer la marca y sus principales características de una manera rápida y efectiva; los diseños expuestos se encuentran en las Figuras 37 y 38.



Figura 37. Roll up del producto Pinoli



Figura 38. Banner del producto Pinoli

CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES

4.1 Estrategia de operaciones

Para éste proyecto se implementará una estrategia basada en procesos, la misma que busca asegurar la calidad del producto final mediante un control eficiente de los procesos productivos de la bebida en mención. (Fernández, 2008).

4.1.1 Objetivos

- Contratar un profesional del área de procesos, el mismo que regule los procesos productivos de la empresa a fin de asegurar la calidad del producto final.
- Controlar los tiempos productivos mediante controles y ajustes para maximizar la producción de la bebida de pinol.

4.2 Proceso de producción

El proceso de producción de Pinol (bebida de pinol) tiene las siguientes etapas:

1. Recepción de la materia prima: en este paso se hace una categorización de la materia, la cual al cumplir filtros de calidad como humedad, textura, y sabor. Adicionalmente se rechazará cualquier materia prima que no cumpla con los estándares requeridos.
2. Clasificación de la materia prima: una vez receptada la materia prima se clasifica el tipo de producto de acuerdo con lo cual se almacenará sea en un cuarto seco o en un cuarto frío como es el caso de la frutilla.
3. Producción: en este paso se realiza la producción de leche de soya que se une a la mezcla del pinol y la frutilla

4. Filtrado: Luego de obtener la mezcla de los ingredientes se filtrará las impurezas propias de la materia prima.
5. Homogenización: la mezcla se somete a un cierto número de revoluciones por minuto a fin de asegurar la compactación de los ingredientes. Se adiciona el estabilizador para evitar que la parte líquida se separe de la sólida.
6. Pasteurización: en este paso, la mezcla se somete a altas temperaturas a fin de eliminar bacterias presente en la mezcla, las cuales son imposible de exterminar en la limpieza de la materia prima.
7. Enfriamiento: luego de la pasteurización, la mezcla pasa a tanques de enfriamientos los cuales estabilizan la temperatura de la bebida y adicionalmente esterilizan la bebida de bacterias resistentes al calor.
8. Llenado y envasado: finalmente la bebida pasa a la máquina de llenado y envasado para luego ser empacada y distribuidas a los canales seleccionados.

Los pasos antes descritos del proceso de producción se encuentran diagramados en la Figura 39.

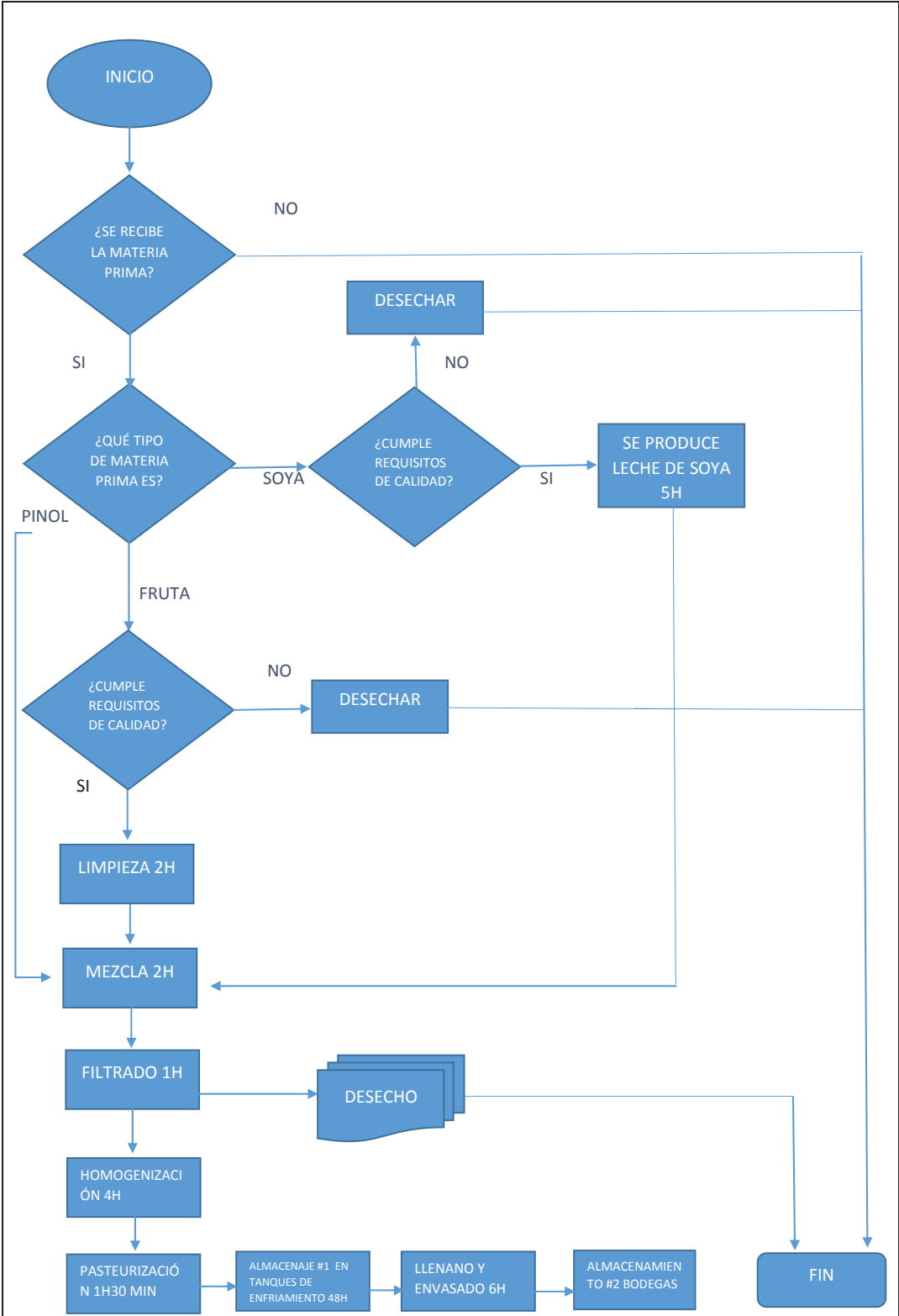


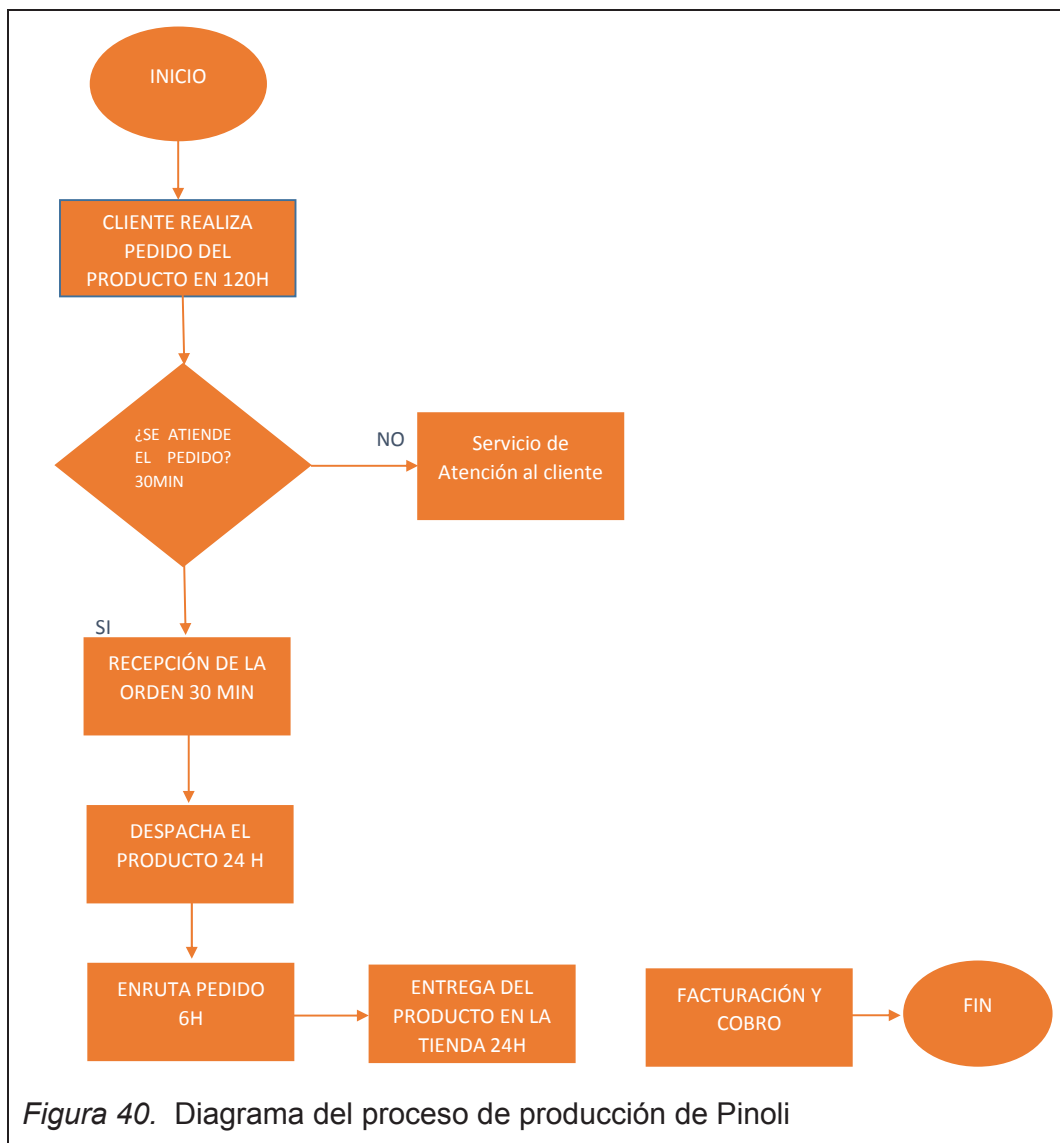
Figura 39. Diagrama del proceso de producción de Pinoli

4.3 Proceso de comercialización

En el proceso de comercialización se presentan las siguientes actividades:

1. Pedido: el proceso inicia con una orden de pedido del producto con cinco días de anticipación.
2. Verificación de producción: si el pedido es inmediato se verifica el requerimiento caso contrario la empresa tiene una política de despacho de cinco días. De no ser posible la entrega del producto, el requerimiento pasará a servicio al cliente, en donde se comunicará al cliente las posibles soluciones para responder a su solicitud.
3. Despacho: el bebida que se produce se despacha diariamente. Cada uno de los lotes presenta un destino antes de iniciar la producción.
4. Enrutamiento y entrega del pedido: en este paso, el despachador ya cuenta con las rutas de entrega óptima para optimizar las entregas.
5. Las actividades finales a este proceso son: la facturación y cobro.

Todas las actividades descritas se encuentran en diagramadas en la Figura 40.



4.4 Requerimiento de equipo y maquinaria

4.4.1 Maquinaria

Para la maquinaria es necesario lo siguiente:

- Dos lavabos industriales, para la limpieza de la materia prima.
- Un contenedor para la mezcla de los ingredientes de 1000 litros de capacidad.
- Un tamizador, para colar los residuos de la mezcla.

- Un homogeneizador eléctrico de 500 revoluciones por minuto y 1000 litros de capacidad.
- Un caldero de 1000 litros de capacidad resistente a temperaturas de pasteurización.
- Un tanque de enfriamiento de 1000 litros.
- Una envasadora selladora

4.4.2 Equipo y suministros de oficina

Para el área administrativa de la empresa se requiere lo siguiente:

- Papelería
- Cuatro computadores para las distintas áreas administrativas.
- Dos impresoras multifuncionales.
- Cinco escritorios
- Cinco teléfonos convencionales
- Cinco sillas ergonómicas
- 6 sillones
- Un archivador

4.5 Instalaciones y mejoras

Dentro de las instalaciones y mejoras de la empresa se presenta el siguiente diseño de Autocad en la Figura 41.

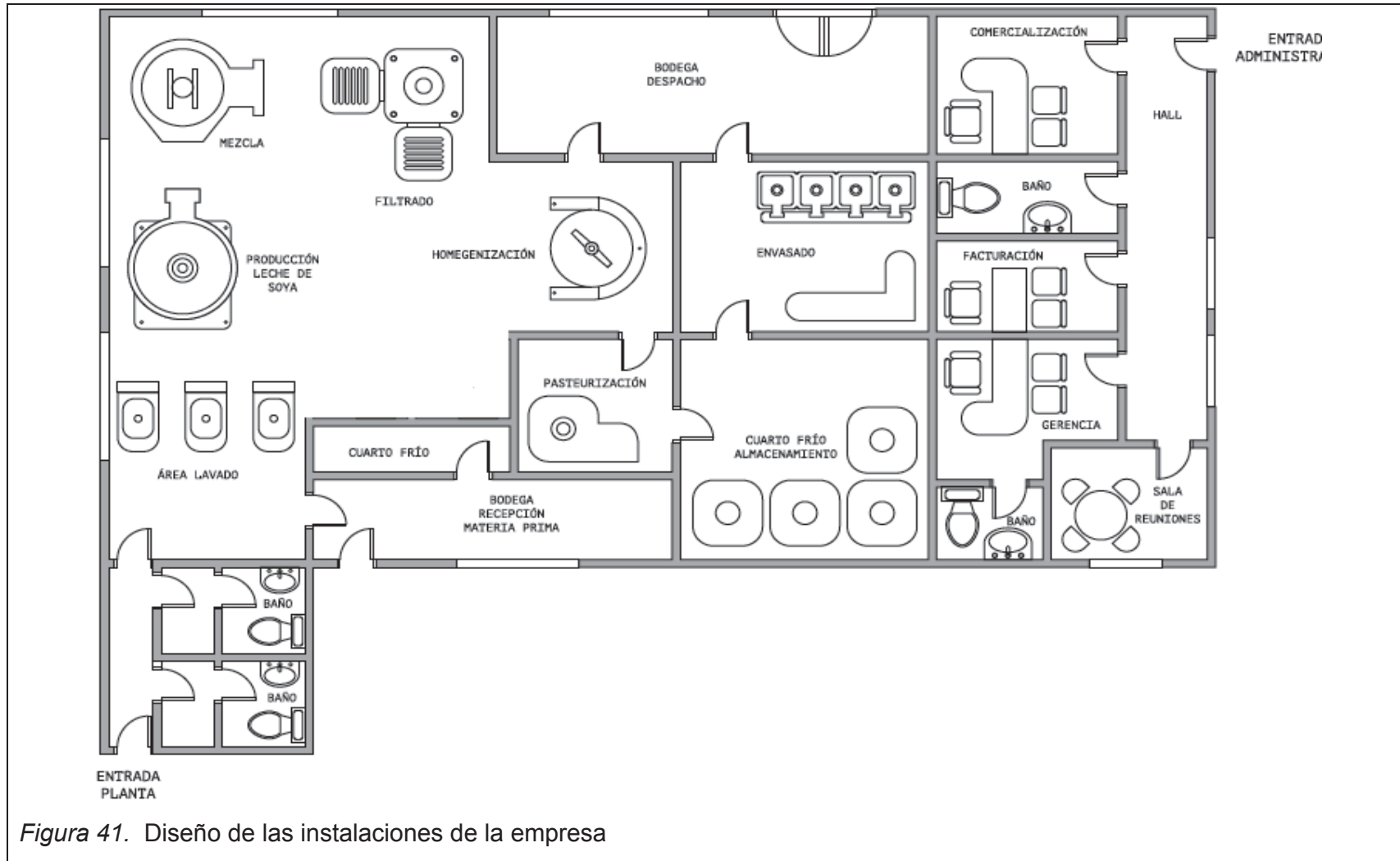


Figura 41. Diseño de las instalaciones de la empresa

4.6 Localización geográfica

La planta y las oficinas administrativas de acuerdo a la Figura 42 se ubicarán en una zona industrial de la parroquia de Yaruquí, en un terreno de 200m². La elección de esta ubicación es estratégica, ya que se encuentra en estrecha relación con la logística que AlimentHunt S.A manejará la cual busca establecer un proceso de captación eficiente de la materia prima por parte de los proveedores.



Figura 42. Ubicación de la empresa AlimentHunt

4.7 Capacidad de almacenamiento

El área de la bodega será de 50m², por lo que la capacidad de almacenamiento es 60 pallets de un metro de ancho por un veinte de largo. El área de almacenamiento se vacía cada 24 horas por lo que no se mantiene inventario. La bebida producida se despacha de inmediato.

4.8 Manejo de inventario

Pinoli (bebida de pinol) tiene un tiempo de vida de 15 días, la producción se realiza de acuerdo al número de pedidos registrados diariamente y se despachan al día siguiente.

4.9 Aspectos regulatorios y legales

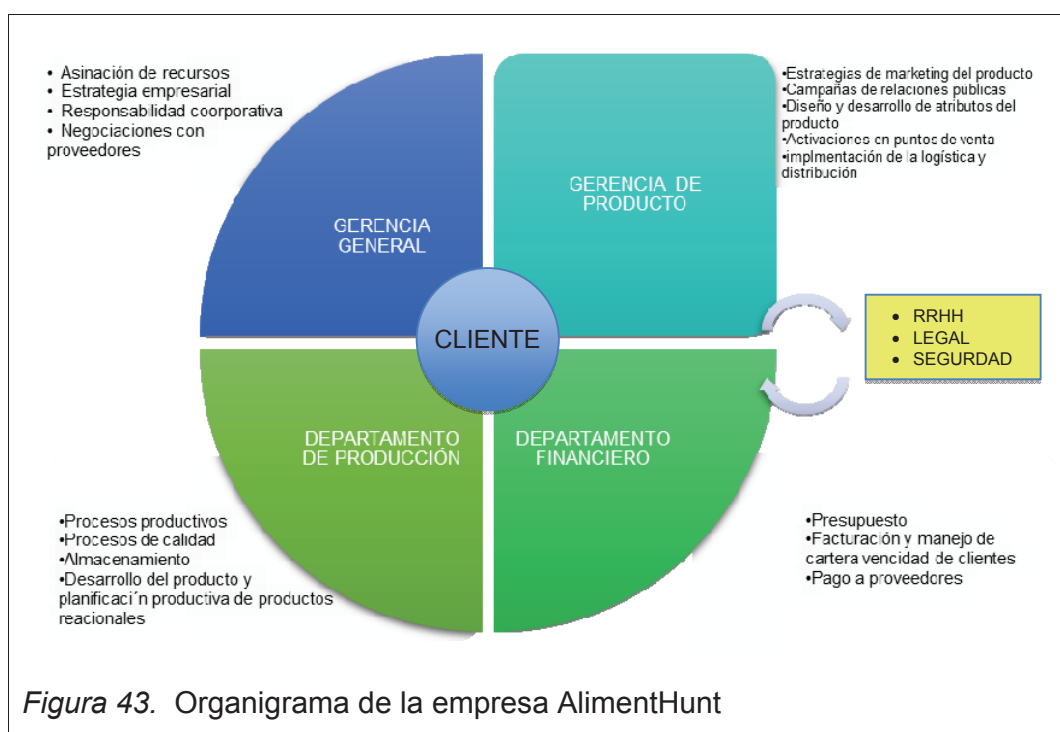
AlimentHunt está sujeto al cumplimiento de los siguientes pasos para poder operar en el Ecuador:

- Solicitud de Patente
- Solicitud de RUC
- Establecimiento de la Compañía
- Registro Sanitario
- Registro de marca
- Registro del Producto en el INEC
- Solicitud y Pago de Patente Municipal
- Obtención de la Licencia Única de Funcionamiento, con la cual se agenda los procesos de revisión del Departamento de Bomberos y de la Dependencia de Medio Ambiente
- Obtención del Permiso del Ministerio de Salud
- Registro del Representante Legal como empleador en el IESS
- Registro de los contratos
- Afiliación de los empleados

CAPÍTULO V: PLAN GERENCIAL

5.1 Organigrama

Para AlimentHunt se plantea un organigrama circular en el cual el cliente es el centro de cada una de las áreas y procesos de la empresa. Lo que se traduce en un trabajo sinérgico y constante tal como lo demuestra la Figura 43. Adicionalmente se contratará como servicios profesionales las actividades: legales, de seguridad y de recursos humanos.



5.2 Manual descriptivo de funciones y cargos

Para que el organigrama y la planificación estratégica de la empresa se desarrollen óptimamente es importante el reclutamiento de personal capacitado. Es por este motivo que se expone a continuación en las Tablas 17 a la 23 del descriptivo por cargo de las siguientes posiciones.

Tabla 17. Descriptivo de cargo y funciones de la Gerencia General

Cargo:	Gerencia general
Formación:	Ingeniero Comercial en administración de Empresas o Carreras Afines, preferentemente con Maestría en Administración
Edad:	35-40 años
Idiomas:	Inglés
Experiencia:	3 años en cargos similares, preferentemente en empresas de la misma rama.
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación al cliente • Manejo de relaciones con proveedores • Orientación a resultados • Negociación • Visión Estratégica • Innovación • Trabajo en Equipo 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Firma, aprobación de contratos con proveedores • Aprobación de contratación de personal • Obtención y firmas en solicitudes de permisos pertinentes para el funcionamiento de la empresa • Aprobación de presupuestos • Negociación con cadenas de distribución 	

Tabla 18. Manual descriptivo de cargo de la Gerencia de Producto

Cargo:	Gerente de producto
Formación:	Ingeniero Comercial en administración de Empresas o Carreras Afines, preferentemente con Maestría en Administración
Edad:	25-35 años
Idiomas:	Inglés
Experiencia:	2-3 años en cargos similares, preferentemente en empresas de la misma rama
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación al cliente • Manejo de relaciones con clientes • Orientación a resultados • Negociación • Organización y planificación • Pensamiento Conceptual 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación del plan anual de marketing • Selección y negociación de puntos de venta • Desarrollo, diseño y control de campañas promocionales • Desarrollo, implementación y control de campañas y actividades promocionales y de relaciones públicas • Análisis de la rotación de producto • Análisis de la competencia • Manejo y negociación con canales de distribución macro • Canalización y análisis de la retroalimentación con el cliente • Manejo del presupuesto • Desarrollar e implementar el plan anual comercial (<i>forecast</i>), políticas, estrategias y tácticas. • Desarrollo e implementación del plan anual de marketing • Planificación y fijación de precios • Selección y negociación con proveedores • Controlar y elaborar el presupuesto anual • Análisis de mercado y tendencias • Consolidar información de mercado (ventas) • Entrevista final, aprobación y firma de contratos laborales 	

Tabla 19. Descriptivo de funciones del cargo de Director de Procesos

Cargo:	Director de procesos productivos
Formación:	Ingeniero en Alimentos
Edad:	30-40 años
Idiomas:	Inglés
Experiencia:	De dos tres años en producción, preferentemente en empresas de la misma rama
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en procesos Productivos • Optimización de Recursos • Manejo y conocimiento de materia prima • Orientación a resultados • Administración de inventarios • Organización y planificación • Analítico y metódico 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y planificar todas la labores de producción • Responsable de la recepción, almacenamiento y control de la calidad de la materia prima • Asegurar los registros requeridos en el proceso a fin de cumplir con las especificaciones de los organismos de control • Asegurar el control de calidad de los procesos y sub proceso • Supervisar el almacenamiento, estibaje y despacho del producto • Manejo e control de normas de seguridad industrial • Manejo y negociación con canales de distribución macro • Mejorar y optimización de procesos productivos 	

Tabla 20. Descriptivo de funciones del cargo de Asistente Financiero

Cargo:	Asistente financiera
Formación:	Tercer nivel en finanzas
Edad:	25-35 años
Idiomas:	Inglés
Experiencia:	2-3 años en el área financiera, preferentemente en empresas de la misma rama
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Presupuestos • Organización financiera • Altos niveles de responsabilidad • Analítico y metódico • Capacidades administrativas y de planificación • Ordenado • Habilidades explicativas 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y mantener el presupuesto de la empresa • Coordinar y participar en la presentación de informes de manera oportuna y confiable • Participar en planes de mejora del rendimiento financiero de la empresa • Elaboración y control de flujos de caja • Pago y control de cobro de portafolio de clientes y proveedores • Responsable del proceso Tributarios • Apoyar en las decisiones económicas y de inversión de la empresa 	

Tabla 21. Descriptivo de funciones del cargo de Chofer

Cargo:	Chofer y distribuidor
Formación:	Bachiller, licencia tipo e
Edad:	25-35 años
Idiomas:	No es requerido
Experiencia:	2 a 3 años en áreas de distribución de productos de consumo masivo que conozca la ciudad de quito
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Espacial • Conductor responsable • Puntual • Capacidad para relacionarse con los clientes • Ordenado • Metódico 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar y almacenar el producto en el camión para su distribución • Planificar y controlar la ruta de despachos • Entrega de material promocional • Entregar facturas • Entregar un resumen de los tiempos de entrega a fin de optimizar estos procesos 	

Tabla 22. Descriptivo de funciones del cargo de Secretaria

Cargo:	Secretaria recepcionista
Formación:	Bachiller
Edad:	18-30 años
Idiomas:	Inglés básico
Experiencia:	Un año
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntual • Atención al cliente • Ordenado • Metódico • Pro actividad 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Agendar reuniones • Manejo de agenda • Elaboración de oficios • Recepción y envío de correspondencia • Entregar facturas • Atención de llamadas • Manejar Microsoft Office • Organizar Archivo 	

Tabla 23. Descripción de funciones del cargo de operario

Cargo:	Operario de planta
Formación:	Bachiller
Edad:	19-35 años
Idiomas:	No es requerido
Experiencia:	2 años en cargos similares
COMPETENCIAS NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Espacial • Responsabilidad • Puntual • Ordenado • Metódico 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria de producción • Limpieza y almacenamiento de materia prima • Mantenimiento de normas de calidad en los procesos de producción • Mantenimiento de normas de seguridad en los procesos de producción • Almacenamiento del producto para despacho 	

5.3 Compensaciones

5.3.1 Sueldos y salarios

Como empresa AlimentHunt ha tomado en cuenta todos los beneficios de ley en el cuadro de sueldos y salarios de la Tabla 24. Por otro lado el valor por vacaciones no consta en tabla ya que es política de la empresa asegurarse que el personal tome sus vacaciones, de manera prorrateada durante el año.

Tabla 24. Nómina del personal de la empresa

POSICIÓN	SALARIO MES	PERSONAS	NÓMINA				TOTAL
			ANUAL	13er.	14to.	IESS	
Gerente General	\$ 2.000	1	\$ 24.000	\$ 2.000	\$ 340	\$ 2.916	\$ 29.256
Gerente Comercial/Productos	\$ 1.000	1	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 340	\$ 1.458	\$ 14.798
Director de Operaciones	\$ 800	1	\$ 9.600	\$ 800	\$ 340	\$ 1.166	\$ 11.906
Asistente Financiera	\$ 600	1	\$ 7.200	\$ 600	\$ 340	\$ 875	\$ 9.015
Secretaria	\$ 354	1	\$ 4.248	\$ 354	\$ 340	\$ 516	\$ 5.458
Chofer estibador	\$ 400	1	\$ 4.800	\$ 400	\$ 340	\$ 583	\$ 6.123
TOTAL	\$ 5.154	6	\$ 61.848	\$ 5.154	\$ 2.040	\$ 7.515	\$ 76.557

5.3.2 Proyección de sueldos y salarios

Se proyectó los sueldos y salarios de la Tabla 26 con relación al crecimiento del salario básico unificado como lo muestra la Tabla 25.

Tabla 25. Crecimiento del Salario Básico Unificado

Salario Básico Unificado		
AÑO	CANTIDAD	CRECIMIENTO
2009	\$ 218	-
2010	\$ 240	9%
2011	\$ 264	9%
2012	\$ 292	10%
2013	\$ 318	8%
2014	\$ 342	7%
	Promedio	9%

Tabla 26. Proyección de sueldos y salarios de la empresa AlimentHunt

POSICIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	29.256	63.778	69.518	75.775	82.594
Gerente Comercial/Producto	14.798	32.260	35.163	38.328	41.777
Director de Operaciones	11.906	25.956	28.292	30.838	33.614
Asistente Financiera	9.015	19.652	21.421	23.349	25.450
Secretaria	5.458	11.899	12.970	14.137	15.409
Chofer estibador	6.123	13.349	14.550	15.859	17.287
TOTAL	76.557	166.893	181.914	198.286	216.132

5.4 Políticas de empleo y beneficios

5.4.1 Políticas de empleo

Dentro de las políticas que la empresa establecerá al momento de reclutar un nuevo colaborador estarán:

- Prioridad de empleabilidad a las personas que cumplan al 100% con el requerimiento del cargo.

- Contratos de un año de trabajo.
- Tres meses de prueba para los cargos del área operativa.
- El horario de trabajo siempre será a tiempo completo.
- El personal está obligado a tomar vacaciones prorrateadas durante el transcurso del año.
- En época de vacaciones escolares se establecerá un horario de verano.
- Puntualidad en el ingreso y salida del trabajo, la falta a esta norma será causal de visto bueno.
- El colaborador escogerá la manera en que quiere recibir los décimos.
- Cada colaborador será sometido a un programa de inducción en las primeras 48 horas de ingreso a la empresa.
- En caso de la salida de un colaborador, éste deberá referir a una nueva persona para su cargo.

5.4.2 Beneficios

Adicionalmente a los beneficios que la ley exige al momento de emplear un colaborador, AlimentHunt brindará los siguientes:

- Uniforme.
- Descuento del 10% en el producto de la empresa.
- Horario de verano en época de vacaciones escolares, para que los colaboradores puedan compartir con sus familias.
- Bonificaciones en navidad y año nuevo.

5.5 Equipo de asesores y servicios

La parte externa del organigrama hace alusión a las actividades de *outsourcing* de la empresa entre las cuales tenemos las siguientes y cuyos costos se encuentran en la Tabla 27:

5.5.1 Recursos Humanos

Esta actividad será desempeñada por la empresa ADECCO, cada vez que exista la salida de un miembro del equipo o se requiera cambio del personal.

5.5.2 Seguridad

La seguridad se contratará a la empresa WackenHunt C.A. la cual establecerá dos personas que cubran dos turnos de 12 horas cada uno los 365 días del año.

5.5.3 Legal

La parte legal será manejada por el bureau de abogados Marín y Asociados, los cuales intervendrán con sus servicios en el caso de acciones laborales, y ejecución de cláusula de cobro a clientes.

Tabla 27. Presupuesto de Equipo de Asesores y servicios

PRESUPUESTO DE EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS		
TIPO DE SERVICIO	EMPRESA	VALOR
Recursos Humanos	ADECCO	\$ 2.000
Seguridad	AGILSEG CIA. LTDA	\$ 2.195
Legal	PROFESIONAL DEL ÁREA	\$ 2.142
	TOTAL	\$ 6.337

CAPÍTULO VI: CRONOGRAMA GENERAL

6.1 Actividades necesarias para la puesta en marcha

A continuación se listan las actividades necesarias para que la empresa sea puesta en marcha y para que el producto sea lanzado al mercado:

- 1.Registro del Proyecto y los productos en el IEPI
- 2.Constitución de la Compañía
- 3.Solicitud del Ruc
- 4.Registro de la Compañía en la SIC
- 5.Presentación del Proyecto en la CFN
- 6.Solicitud del Préstamo en la CFN
- 7.Adecuación del terreno
- 8.Pedido de las maquinarias de producción
- 9.Procesos de Reclutamiento y Contratación del personal
- 10.Compra de materiales, equipos y suministros de oficina
- 11.Selección y contratación de Proveedores
- 12.Ingreso de las solicitudes de permiso de funcionamiento en el Municipio
- 13.Solicitud de Registro Sanitario en el MSP
- 14.Evaluación del Contenido de Producto por el INEN
- 15.Ingreso de Solicitud de Marca País para el Producto
- 16.Acercamiento con los canales de distribución identificados en la investigación de mercados
- 17.Campañas de expectativa para el lanzamiento del producto
- 18.Toma de Pedidos en las tiendas de barrio
- 19.Apertura Oficial de la Empresa y la planta de producción

6.2 Diagrama de gantt

En el diagrama de Gantt de la Figura 44 se han introducido cada una de las actividades para la puesta en marcha, con el objetivo de asignar tiempos y responsables del control de la gestión de las mismas.

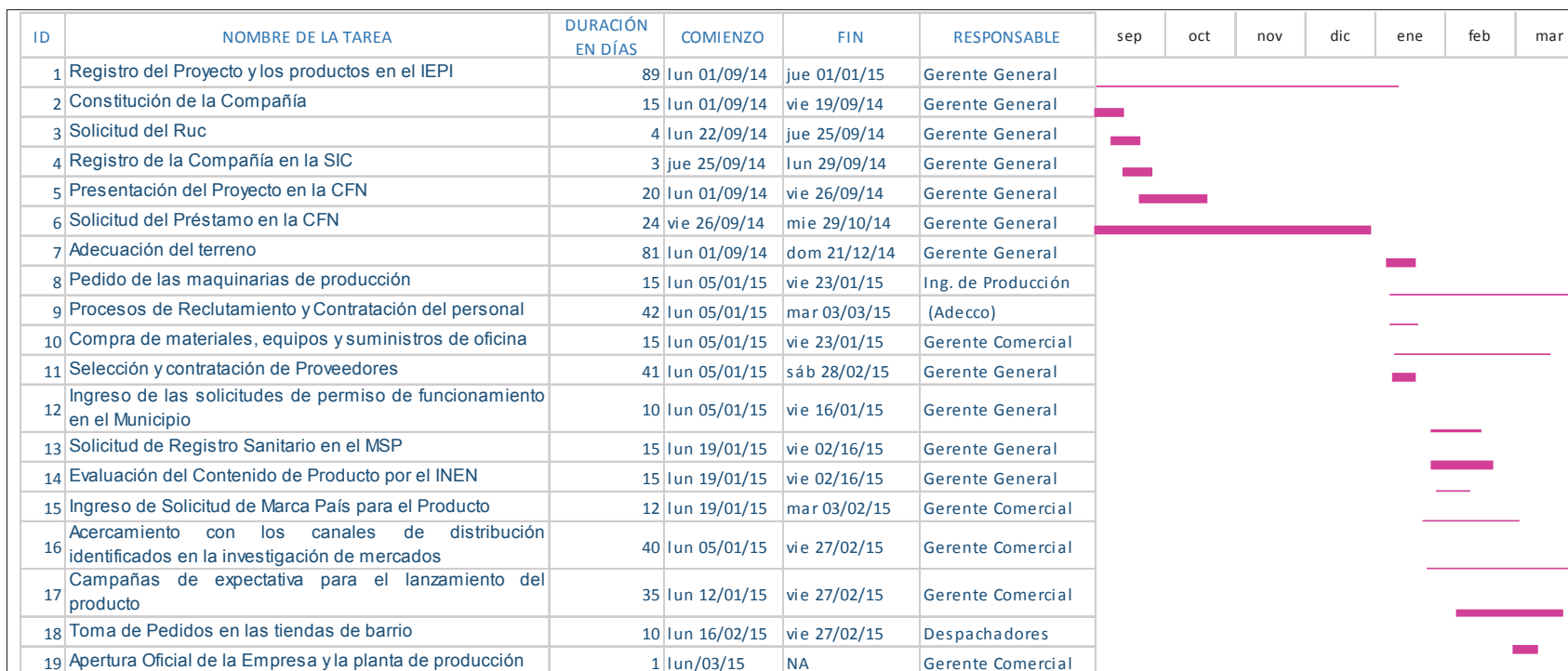


Figura 44. Diagrama de Gantt de las actividades requeridas para la puesta en marcha de la empresa

6.3 Riesgos en imprevistos

Se ha identificado ciertos riesgos de las actividades necesarias para la puesta en marcha, de los cuales se ha planificado las siguientes soluciones.

- Registro del Proyecto y los productos en el IEPI: dar seguimiento para que el tiempo de registro del proyecto no se extienda.
- Constitución de la Compañía: se contratará un abogado que se encargue del registro de la compañía considerando que el conocimiento de un profesional en esta área ayudará a reducir los tiempos en esta tarea.
- Solicitud del Ruc: se solicitará de antemano los documentos y requisitos para que el proceso de apertura del Ruc sea rápido y no ocasione demoras a las otras tareas.
- Registro de la Compañía en la SIC: adicionalmente el abogado se encargará del registro de la compañía considerando que el expertise de un profesional en esta área ayudará a reducir los tiempos en esta tarea.
- Presentación del Proyecto en la CFN: se asistirá a las capacitaciones y se presentará el proyecto según los requerimientos de la CFN para que proyecto.
- Solicitud del Préstamo en la CFN: si la CFN no aprueba el préstamo, el proyecto expondrá a otras entidades bancarias que apoyan el emprendimiento como la fundación del Gobierno de los Estado Unidos, y a Inversores ángeles.
- Adecuación del terreno y compra del terreno: si las adecuaciones llevan más tiempo se verificará el costo de oportunidad de instalar al 100% la planta de producción y el área administrativa por el contrario podrá operar con las adecuaciones básicas. Para la compra del terreno en el caso que

la negociación no termine según lo esperado, se evaluará la compra del otro terreno en el sector del barrio de San Juan que de igual manera permita a la empresa mantener la ventaja de una ubicación estratégica como la del primero sector escogido.

- Pedido de las maquinarias de producción: se contemplará un proveedor adicional que tenga toda la maquinaria requerida en el caso de que el primer proveedor no cumpla con lo solicitado en el tiempo estimado de entrega.
- Procesos de Reclutamiento y Contratación del personal: para un proceso de contratación efectivo la empresa contratará los servicios de ADECCO la cual se encarga del reclutar personal.
- Selección y contratación de Proveedores: si existe algún problema con los proveedores seleccionados, la empresa mantendrá una base de proveedores que puedan suplir las solicitudes de la empresa.
- Ingreso de las solicitudes de permiso de funcionamiento en el Municipio: Asignación de persona calificada en esta área que realiza la solicitud, seguimiento y control del proceso.
- Solicitud de Registro Sanitario en el MSP: Asignación de persona calificada en esta área que realiza la solicitud, seguimiento y control del proceso.
- Ingreso de Solicitud de Marca País para el Producto: si la marca país se demora en ser concedida, se imprimirá un lote de etiquetas sin el logo de marca país hasta obtenerla, sin embargo se seguirá comercializando el producto.

- Acercamiento con los canales de distribución identificados en la investigación de mercados: si algunas de las tiendas de barrio no muestran interés en el producto se activará el plan de ingreso a otros canales más directos como los bares de las escuelas.

6.4 Puntos críticos, problemas y supuestos

6.4.1 Supuestos y criterios utilizados

6.4.1.1 Ventas

Para la planificación de las ventas se analizó la aceptación del producto en los segmentos de clase baja y media baja de 31 barrios del Distrito Metropolitano de Quito, en donde la población de niños de 4 a 10 años (consumidores) es de 244.797 infantes, mientras que el universo de clientes es de 370.240 hogares. Complementariamente a este número en la investigación de mercados se obtuvo un nivel de aceptación del 70% de las personas que si compraría la bebida, y de este 70% se planifica atender con Pinoli el 12% de este universo dando como resultado 360.000 botellas de bebida anuales. Así como se refiere en la Tabla 28.

Tabla 28. Estimación de Ventas

ESTIMACIÓN DE VENTAS	
N° de hogares del segmento	370.240
% de aceptación en la encuesta	70%
TOTAL DE HOGARES QUE SÍ COMPRARÍAN LA BEBIDA	259.168
Producción diaria si se cubre el 70%	12.958
Capacidad diaria de la Planta	1500
% A CUBRIR	12%
TOTAL DE BOTELLAS MENSUALES	30.000
TOTAL ANUAL DE BOTELLAS	360.000

6.4.1.2 Segmento

El segmento al que apunta AlimentHunt con su bebida Pinoli, es el medio bajo y bajo de 31 barrios del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito. El mercado objetivo se encuentra ubicado en zonas periféricas. Su nivel de escolaridad es primario-secundario, conformado por más de tres miembros cuyos progenitores se dedican a trabajos de salarios básicos.

6.4.1.3 Perfil del Consumidor

El consumidor de Pinoli son niños de entre 4 a 10 años de edad, de clase media baja y baja, que consumen coladas generalmente de máchica, los mismos que asisten a escuela fiscales o privadas de un valor mensual bajo. Cuyas madres (clientes) son personas conocen de los beneficios del pinol e incorporarían una bebida que contenga este producto en la alimentación de sus hijos.

6.4.1.4 Costos

Para los costos se tomó en cuenta los siguientes ítems:

- Costo de la materia prima para producir la bebida
- Mano de obra directa que interviene en la producción de la bebida
- Los costos indirectos de fabricación los cuales incluyen: energía, mantenimiento, servicios profesionales, y publicidad.

6.4.1.5 Incremento Salarial

El incremento salarial anual está ligado al promedio de crecimiento del salario básico unificado que es del 9% anual.

6.4.1.6 Equipo Gerencial

El equipo gerencial se divide en la parte administrativa y la parte operativa. La administrativa liderada por el Gerente General y el Gerente Comercial, seguido de un Asistente Financiero y una secretaria. Por otro lado la parte operativa, se encuentra liderada por el Director de operaciones de producción quien tiene a su responsabilidad al operario y el despachador del producto.

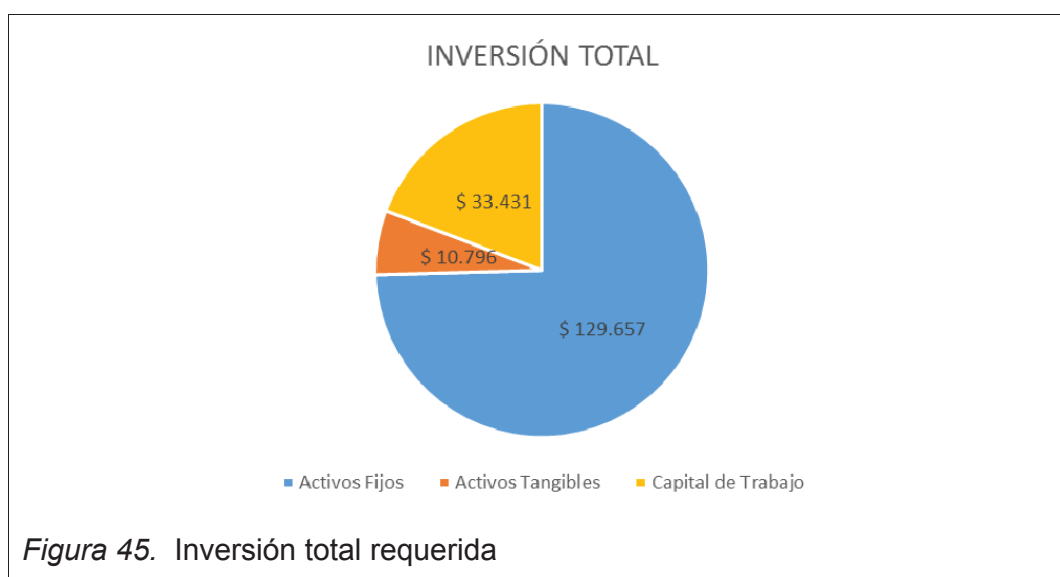
6.4.1.7 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de la empresa radica en los costos y la calidad de la materia prima. Los cuales permiten igualar los precios de la competencia pero entregar un producto de mejor calidad el cual rescata la identidad gastronómica del Ecuador.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

7.1 Inversión

El valor requerido como inversión total se desglosa en la Figura 45, en la cual el rubro más alto corresponde al capital de trabajo por el valor de los salarios del personal de la planta, seguido del activo fijo cuyo valor es el segundo más alto principalmente por la maquinaria y el equipo necesario para la producción de la bebida de pinol. Todos estos rubros dan un total de \$173.884 como inversión inicial. El desglose de cada uno de los rubros de la inversión total se encuentra en el Anexo 4.



7.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos son las ventas de Pinoli (bebida de pinol), el cual constituye el único producto de AlimentHunt. La proyección de estas ventas que consta en la Tabla 29 inicia con la identificación de nuestro mercado objetivo, luego con la medición del nivel de aceptación de la bebida por medio de la investigación de mercados y la estimación de producción y almacenamiento de la planta. El resultado final que se tomó fue el 12% del universo compuesto por 370.240 hogares, y el crecimiento se ligó directamente al crecimiento de la industria que es del 4% anual.

Tabla 29. Proyección de Ventas Pinoli

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	360.000	374.400	389.376	404.951	421.149
Precio	\$ 0,70	\$ 0,73	\$ 0,76	\$ 0,79	\$ 0,82
TOTAL	252.000	272.563	294.804	318.860	344.879

7.3 Costos

El resumen de Costos que se presenta en la Tabla 30 se compone de Costos Fijos, variable, medios y totales. D esta manera se puede observar en qué año se puede obtener economías de escala cuando el costo medio es el más bajo, este fenómeno sucede en el quinto año con un valor de 0,34 centavos. Para una visión detallada de los costos ver Anexo 4.

Tabla 30. Estructura de costos de AlimentHunt

ESTRUCTURA DE COSTOS								
AÑO	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	61.714	0	80.575	0,00	0,00	0,00	0
2	360.000	61.714	50.184	130.759	0,22	0,14	0,36	50.184
3	374.400	61.714	52.191	132.766	0,22	0,14	0,35	2.007
4	389.376	61.714	54.279	134.854	0,21	0,14	0,35	2.088
5	404.951	61.714	56.450	137.025	0,20	0,14	0,34	2.171

7.4 Gastos

Dentro de los gastos generales, el valor por concepto del pago a personal administrativo es el más alto, como podemos ver en la Tabla 31. Para ver la proyección de gastos a cinco años, ver Anexo 4.

Tabla 31. Gastos Generales de AlimentHunt

GASTOS GENERALES ANUALES	
CONCEPTO	Año 1
Sueldos	58.527
Capacitación	10.000
Teléfono, luz, agua	15.000
Útiles de oficina	1.500
Guardianía	26.360
Seguros	2.000
Patente municipal, aporte Super. Cías.	3.142
TOTAL	116.529

7.5 Margen bruto y margen operativo

De acuerdo a la Tabla 32, en el primer año el margen bruto es de -4,06% y el operativo el de -3,45% en un flujo de caja apalancado. Lo que significa que en el caso del margen bruto después de pagar el costo de ventas la pérdida es de 4,06 centavos por dólar invertido, mientras que en el caso del margen operacional la pérdida es de 3,45 centavos de cada dólar invertido después del pago de gastos por la participación de los trabajadores. Para ver el detalle del margen bruto y margen operativo, ver Anexo 4.

Tabla 32. Margen Bruto y Margen Operativo

CONCEPTO	VALOR	%
Ventas	252.000	100%
Egresos	262.225	
Margen Bruto	-10.225	-4,06%
15% Trabajadores	-1.534	
Margen Operativo	-8.691	-3,45%

7.6 Estado de resultados

En el estado de resultados se plasmas los costos y gastos de la operación, para identificar las pérdidas o ganancias del ejercicio. Como se puede ver en la Tabla 33 de resumen, el estado de resultados incluyen las ventas proyectadas cuyo número presenta una pérdida durante el primer año, a partir del segundo el proyecto presenta ganancias y una tendencia creciente hasta el quinto año, ver Anexo 4.

Tabla 33. Estado de Resultado de la Empresa AlimentHunt abreviado

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
TOTAL EGRESOS	262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA	(10.225)	18.289	47.769	67.615	84.573
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(8.691)	15.545	40.604	57.473	71.887
UTILIDAD NETA	(6.779)	12.125	31.671	44.829	56.072

7.7 Balance general

En la Tabla 34 del Balance General, se puede observar que existe utilidad a partir del cuarto año de ejercicio del proyecto. De acuerdo a esta tabla también se puede evidenciar que el valor más alto dentro del Balance General es por concepto de activo, lo que se convierte en una barrera de entrada de nuevos competidores al requerir una inversión importante para entrar el mercado de las bebidas no alcohólicas. Adicionalmente se observa que pese a las utilidades negativas en el primer año, el proyecto presenta un crecimiento promedio del 30,4%. Para ver el Balance General completo, ver Anexo 4.

Tabla 34. Balance General Abreviado de AlimentHunt

BALANCE GENERAL ABREVIADO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL ACTIVOS	129.657	117.880	122.798	146.431	182.332	228.527
PASIVO	38.897	29.578	31.057	33.079	31.308	27.979
PATRIMONIO	90.760	90.760	85.760	97.923	129.301	173.482
UTILIDADES DEL EJERCICIO		-5.000	12.163	31.377	44.181	55.045
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	129.657	117.880	122.798	146.431	182.332	228.527
% CRECIMIENTO UTILIDADES		-5,5%	13,4%	34,6%	48,7%	60,6%
% PROMEDIO DE CRECIMIENTO		30,4%				

7.8 Flujo de caja de valoración

En el flujo de caja abreviado de la Tabla 35, se evidencia un valor negativo en el primer año, lo que significa que los egresos fueron mayores a los ingresos; a lo que se suma el pago de la deuda. A partir del segundo al quinto año el flujo de caja presenta un valor positivo, con lo que se asume un ingreso de efectivo por ventas. Ver Anexo 4.

Tabla 35. Flujo de Caja Abreviado de la empresa AlimentHunt

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
TOTAL EGRESOS		262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA		(10.225)	18.289	47.769	67.615	84.573
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(8.691)	15.545	40.604	57.473	71.887
UTILIDAD NETA		(6.779)	12.125	31.671	44.829	56.072
Inversión	(87.589)					
Capital de trabajo	(33.431)					
Préstamo	(38.897)					
Pago de la deuda		(6.777)	(7.245)	(7.745)	(8.279)	(8.851)
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
Valor residual						70.044
FLUJO NETO DE CAJA	(159.917)	(1.303)	17.134	36.179	47.976	128.692

7.9 Punto de equilibrio

En la Figura 46, se puede observar el punto de equilibrio de la bebida de pinol la cual cubre tanto los costos fijos altos como variables bajos de la empresa. En el primer año, se deben vender 353.441 unidades anualmente para cubrir con los costos. Si el análisis fuera en meses, se debería vender 29.453 unidades de bebida obteniendo el punto de equilibrio para el primer mes de venta del producto. Ver Anexo 4, sobre el cálculo del punto de equilibrio de Pinoli.

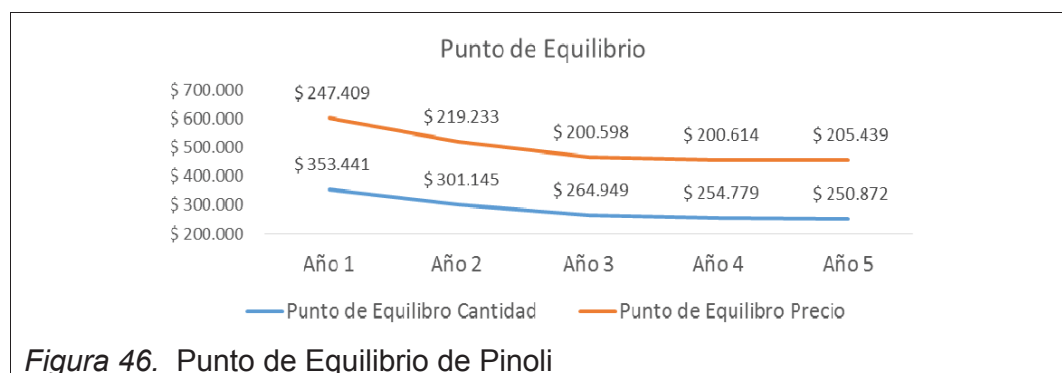


Figura 46. Punto de Equilibrio de Pinoli

7.10 Análisis de sensibilidad

De acuerdo con el análisis de sensibilidad realizado al proyecto, la empresa es más sensible a la cantidad como podemos observar en el resumen de la Tabla 36.

Tabla 36. Sensibilidad de la empresa con respecto al precio y a la cantidad

	TIR	VAN
Precio +5%	14,9%	52.401
Precio -5%	2,6%	(27.609)
DIFERENCIA	12,3%	\$ 80.009,9
Cantidad +5%	14,9%	52.401
Cantidad -5%	2,6%	(\$ 191.977,4)
DIFERENCIA	12,3%	(139.576)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, AlmimentHunt es más sensible a la cantidad. Si bien la TIR no varía si se aplica un más menos 5% en precio y cantidad, si varía con respecto al VAN. En el cual hay una diferencia negativa de 139.576 cuando la cantidad disminuye en un 5%.

Para verificar el cambio en las diferentes utilidades del flujo de caja, ver el Anexo 4.

7.11 Índices financieros

7.11.1 Liquidez

El índice de liquidez se realiza para determinar la capacidad que tiene la empresa para saldar sus obligaciones a corto plazo. En el caso de AlimmentHunt, la empresa no presenta cuentas por cobrar ni cuentas por pagar. La política de cobros y pagos es inmediato por lo que no se requiere el cálculo de índices de liquidez.

7.11.2 Rentabilidad

En la Tabla 37 se encuentra los índices de Rentabilidad y su forma de cálculo.

Tabla 37. Cálculo de los índices de Rentabilidad de AlimentHunt

Rendimiento de la inversión (ROI)=	<u>Rendimiento</u> valor promedio invertido	<u>(6.779,04)</u> 159.917,47	-4%
Rendimiento sobre los activos (ROA)=	<u>Utilidad operativa</u> activos totales promedio	<u>106.304,13</u> 116.020,72	92%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)=	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio total promedio	<u>(6.779,04)</u> 116.020,72	-6%

En el caso del ROI, por cada dólar de inversión en la empresa se pierde el 4%, es decir 4 centavos.

En el caso del ROA, los activos generan un 92% de la utilidad operativa de la empresa.

En el caso del ROE, el patrimonio de la empresa genera una pérdida de 6% en las utilidades netas de la empresa.

7.11.3 Análisis de Desempeño

Para el desempeño de la empresa se calcula el Margen de Utilidad como lo muestra la Tabla 38.

Tabla 38. Cálculo del margen de Utilidad de AlimentHunt

Margen de utilidad =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{(5.000)}{252.000}$	\$ (0,02)
----------------------	--	---------------------------	-----------

El primer año de ejercicio del proyecto presenta una utilidad negativa en 2 centavos.

7.12. Valoración

Para la valoración de la empresa se ha obtenido una tasa de descuento del 19,8%. Tasa de descuento obtenida como lo demuestra la Tabla 39, la misma que toma en cuenta en rendimiento de la tasa libre de riesgo, la beta de la industria de las bebidas en el Ecuador, la prima de riesgo del mercado y la tasa de la deuda según el plan progresar. La tasa de descuento es del 19,81% para escenarios sin apalancamiento; mientras que para los escenarios con apalancamiento se utilizará la tasa de descuento del 8,1% el cual corresponde al interés que cobra la CFN con el plan “Progresar” en los distintos escenarios con apalancamiento. En la Tabla 40, se centra el resumen de de VAN y TIR con las dos tasas de descuento.

Tabla 39. Cálculo de la Tasa de Descuento de AlimentHunt de acuerdo al método del CAPM

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$	
rf	4,58
β	0,57
(rm-rf)	12,5
rp	8,1
r	19,81%

Tabla 40. VAN y TIR de escenarios con apalancamiento

ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO		
	TIR	VAN
OPTIMISTA	14,9%	52.401
PESIMISTA	2,6%	(\$ 191.977,4)
NORMAL	8,8%	12.396

Para los tres escenarios se obtiene un TIR positivo, mientras que para el VAN el escenario optimista y normal tienen un valor mayor a cero, únicamente el pesimista es negativo.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

En el estudio de la viabilidad para la creación de una empresa que se dedique a la elaboración, comercialización y distribución de una bebida de pinol se puede mencionar los siguientes aspectos:

- El mercado de las bebidas no alcohólicas muestra una participación importante dentro de la industria manufacturera del Ecuador la cual representa en 40% del PIB.
- Adicionalmente dentro del gasto, los hogares destinan el 24,4% de su ingreso a la compra de bebidas no alcohólicas dentro de la cual se encuentran las bebidas energéticas.
- Las grandes empresas que lideran la venta de bebidas energéticas, las consideran productos de consumo masivo los mismos que no presentan altos niveles de calidad, de esta manera se planifican estrategias de comunicación para generar ventaja por medio de la calidad que ofrece AlimentHunt a través de la bebida de pinol.
- La tendencia al cuidado de la salud es un factor importante al momento de lanzar un producto como la bebida de pinol al mercado ecuatoriano.
- En la investigación de mercados las madres se mostraron abiertas a ingreso de una bebida de pinol, la cual como supieron reconocer es un producto altamente energético.
- También se identificó una aceptación del 70% de nuestros, los cuales reconocen la ventaja del consumo del pinol.

- Si bien para el segmento al cual apunta AlimentHunt el precio es un factor que determina la compra, las madres cambiarían las opciones tradicionales si encuentran en el mercado un producto de precio bajo, natural y de buena calidad como la bebida de pinol de AlimentHunt.
- En cuanto a los canales de distribución óptimos para el mercado objetivo, están las tiendas de barrios y los mercados de los 31 barrios seleccionados para el ingreso de la bebida de pinol.
- Para ingresar a este segmento se determinó una estrategia más por menos, más calidad, más cantidad a un precio promedio de la competencia.
- En relación a la evaluación financiera del proyecto, se lo halló viable. El análisis financiero de un escenario apalancado dio como resultado un TIR positiva mayor a cero de 8,8%. Si bien éste proyecto presenta pérdidas en el primer año de operación, empieza a generar utilidad desde el segundo año pese a cubrir un apalancamiento.

Sustentado en las conclusiones antes mencionadas el proyecto para la creación de una empresa para la elaboración, producción y comercialización de una bebida de pinol es viable.

8.2 Recomendaciones

Después de identificar los procesos y actividades que involucran la creación de una empresa dedicada a la producción de una bebida de pinol se puede mencionar las siguientes recomendaciones:

- Con relación a las actividades para la constitución de la empresa, es importante que se desarrollen organismos de información simplificada para facilitar los procesos a los emprendedores. Además de manera

interna, es necesario dar seguimiento a los trámites ya ingresados en los diferentes organismos de control.

- Para asegurar la calidad de la bebida de pinol, hay que verificar que el producto cumpla con los procesos y estándares demandados por los organismos de control.
- Para proteger la idea de negocio antes de lanzar al mercado se debe realizar el ingreso del trámite y la presentación de los soportes al IEPI con 5 meses de anticipación mínimo, para no arriesgarse a lanzar un producto que puede ser fácilmente replicado por empresas multinacionales.
- Dar seguimiento a las actividades es un proceso efectivo para asegurar su cumplimiento, así también se debe realizar un análisis de avances para realizar los correctivos necesarios de identificar si una actividad pueda generar retraso en la puesta en marcha de la empresa.
- Un gran beneficio es contar con la marca país en el envase de un producto, no solo porque el sentido de identidad que experimenta el país hacia el consumo de productos propios sino por los beneficios que provee el gobierno a la industria nacional por medio de éstas iniciativas.
- En cuanto al financiamiento de proyectos que generen valor agregado, el plan “Progresar” que desarrolla la vicepresidencia es una buena iniciativa para la obtención de financiamiento a una tasa más baja que la del mercado. Sin embargo es importante seguir y cumplir con pasos y requerimientos establecidos, para ser sujeto de crédito. Hay que tomar en cuenta que el proceso puede durar desde tres semanas hasta dos meses dependiendo de monto solicitado.
- Si bien la clase media baja y baja, han sido consumidores finales de productos de consumo masivo con poca innovación y calidad; es

imprescindible que nuevas empresas como AlimentHunt rescaten la dignidad los consumidor ofertando productos de calidad con servicios adicionales de excelencia sin importar la clase económica.

- Dentro de la planificación estratégica, es importante implementar estrategias consecuentes con la realidad y necesidades del mercado meta; sin olvidar que las estrategias no son inflexibles sino que pueden ser adaptadas y renovadas.

REFERENCIAS

- Agricultura. (2013). *Con la quinua y el amaranto se elaboran productos de belleza*. Recuperado el 15 de enero del 2014 de <http://www.agricultura.gob.ec/con-quinua-y-amaranto-se-elaboran-productos-de-belleza/>
- Asamblea Nacional (2012). *Leyes Aprobadas*. Recuperado el 17 de febrero del 2015 de <http://www.asambleanacional.gob.ec/legislamos/leyes-aprobadas>
- Banco Central de Ecuador. (2013) *Riesgo País*. Recuperado el 5 de febrero del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Confederación Granadina de Empresarios. (2014). *Sistema Just in Time*. Recuperado el 3 de junio del 2014 de <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>
- Cultura y Patrimonio. (2014). *Sellos de reconocimiento de huecas patrimoniales*. Recuperado el 15 de enero del 2014 de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/sellos-de-reconocimiento-de-huecas-patrimoniales/>
- Diario Hoy. (2014). *Nuevas restricciones INEN Las restricciones bajan importaciones de 2014*. Recuperado el 18 de febrero del 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-restricciones-bajan-importaciones-de-2014-600279.html>
- Domínguez, E. (2008). *Investigación concluyente, descriptiva y exploratoria*. Recuperado el 10 de abril del 2014 de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invdescriptiva/>
- Ecuador en Cifras. (2014). *Estudio de la Producción de Cebada*. Recuperado el 23 de febrero del 2015 de <http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Cebada.pdf>
- Ecuador en cifras. (2014). *Producción de la Industria alimenticia*. Recuperado el 21 de enero del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industrial/>

- EKOS. (2008). *Bebidas Energéticas*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=103>
- EKOS. (2013). *Ventas*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/Empresas/Empresas.aspx?idE=214&nombre=ABBOTT%20LABORATORIOS%20DEL%20ECUADOR%20CIA.%20LTDA.&b=1>
- EKOS. (2013). *Zoom al sector alimenticio*. Recuperado el 21 de enero del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3045>
- EKOS. (2014). *Zoom al sector alimenticio*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>
- El Ciudadano. (2014). *Siete años de la revolución ciudadana*. Recuperado el 1 de febrero del 2014 de <http://www.elciudadano.gob.ec/enero-15-de-2014-7rc/>
- El mercurio (2011). *Análisis del Crecimiento*. Recuperado el 17 de febrero del 2015 de <http://www.elmercurio.com.ec/287407-crecimiento-de-86-de-la-economia-se-debe-a-factores-internos/#.VOYVQSnfZZI>
- El Telégrafo. (2008). *La Constituyente*. Recuperado el 5 de febrero del 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/en-montecristi-confluyo-un-pais-acumulado-de-desafios-y-suenos.html>
- El Telégrafo. (2013). *Ecuador usa el 15% de su potencial eléctrico*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-usa-15-de-su-potencial-hidroelectrico.html>
- El Telégrafo. (2014). *Recaudación Tributaria se triplicó entre el 2007 y 2013*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-recaudacion-se-triplico-entre-2007-y-2013.html>
- El Universo. (2011). *Consulta popular*. Recuperado el 1 de febrero del 2014 de <http://www.eluniverso.com/2011/04/12/1/1355/consulta-popular-2011.html>

- Inclusión. (2012). *Programa aliméntate Ecuador*. Recuperado el 5 de febrero del 2014 de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/A.M.41_31_MAYO_2012.pdf
- Industrias. (2014). *Valor agregado de las industrias*. Recuperado el 21 de enero del 2014 de <http://www.industrias.gob.ec/bp-072-la-industria-lechera-busca-generar-mayor-valor-agregado-para-sumarse-al-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- INEC. (2013). *Encuesta Anual de Manufactura y Minería*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=134
- INEC. (2013). Valor agregado por Industria. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/101>
- INEC. (2014). *CIIU 4*. Recuperado el 13 de enero del 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- La Cámara. (2012). *Boletines Económicos del ATPDA*. Recuperado el 1 de febrero del 2014 de <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20Junio%20BE%20CCG%20Ecuador%20sin%20Acuerdos%20Comerciales%20y%20sin%20ATPDEA.pdf>
- La Cámara. (2013). *Ley general de Bancos*. Recuperado el 5 de febrero del 2014 de <http://www.lacamara.org/ccg/boletinlegal/enero/Anexo%2023.pdf>
- Lafrancol. (2011). *Soy Plus*. Recuperado el 21 de febrero del 2014 de http://www.lafrancol.com/espanol/novedades/soyplus_10_anos.html
- López, N. (2006). *Investigación cualitativa*. Recuperado el 10 de abril del 2014 de http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swfaesa
- Managers Magazines (2009). *Las fuerzas de Michael Porter*. Recuperado el 24 de febrero del 2015 de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Marca País Ecuador. (2014). *Marca País*. Recuperado el 18 de febrero del 2014 de <http://marcapaisecuador.com.ec/>

- Ministerio de Comercio Exterior (2014). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 17 de febrero del 2015 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Netquest. (2014) *Cálculo muestral*. Recuperado el 28 de abril del 2014 de <http://www.netquest.com/es/panel/index.html>
- Programa Progresar (2014). *Activos de Riesgo*. Recuperado el 24 de febrero del 2015 de <http://www.programaprogresar.com/#!activos-fijos/c1eqa>
- Revista Gestión (2013). *Análisis de las principales reformas tributarias*. Recuperado el 17 de febrero del 2015 de http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/182_003.pdf
- Superintendencia de Compañías. (s.f.) *Producción de bebidas no alcohólicas*. Recuperado el 21 de enero del 2014 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Thompson, I. (2008). *El estudio del mercado*. Recuperado el 15 de abril del 2014 de <http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>
- Vicepresidencia. (2009). *Programas/servicios de la Vicepresidencia*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas-servicios/>
- Warren, R. (2013). *The Daniel Plan*. Recuperado el 13 de enero del 2014 de <http://www.danielplan.com/>
- Zona Económica (2012). *Análisis del Riesgo País*. Recuperado el 17 de febrero del 2015 de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>

ANEXOS

ANEXO 1

Población infantil de 4 a 10 años del Distrito Metropolitano de Quito

Parroquia y Barrio-Sector	POBLACIÓN TOTAL			NIÑOS ENTRE 4-10 AÑOS		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Niños	Niñas
QUITUMBE						
GUAMANI	68.602	33.873	34.729	12.829	6.334	6.494
TURUBAMBA	53.906	26.712	27.194	10.080	4.995	5.085
LA ECUATORIANA	60.167	29.532	30.635	11.251	5.522	5.729
QUITUMBE	79.075	39.158	39.917	14.787	7.323	7.464
CHILLOGALLO	58.276	28.419	29.857	10.898	5.314	5.583
ELOY ALFARO						
LA MENA	44.587	21.731	22.856	8.338	4.064	4.274
SOLANDA	78.279	37.738	40.541	14.638	7.057	7.581
LA ARGELIA	57.421	28.296	29.125	10.738	5.291	5.446
SAN BARTOLO	64.038	30.832	33.206	11.975	5.766	6.210
LA FERROVIARIA	65.770	32.162	33.608	12.299	6.014	6.285
CHILIBULO	49.025	23.889	25.136	9.168	4.467	4.700
LA MAGDALENA	30.818	14.581	16.237	5.763	2.727	3.036
CHIMBACALLE	39.820	19.002	20.818	7.446	3.553	3.893
LLOA *	1.494	784	710	279	147	133
MANUELA SÁENZ						
PUENGASI	62.172	30.145	32.027	11.626	5.637	5.989
LA LIBERTAD	26.827	13.150	13.677	5.017	2.459	2.558
CENTRO HISTORICO	40.587	20.051	20.536	7.590	3.750	3.840
ITCHIMBIA	29.127	13.823	15.304	5.447	2.585	2.862
SAN JUAN	34.955	17.010	17.945	6.537	3.181	3.356
EUGENIO ESPEJO						
RUMIPAMBA	11.169	5.160	6.009	2.089	965	1.124
COCHAPAMBA	54.961	26.914	28.047	10.278	5.033	5.245
CONCEPCION	25.723	11.873	13.850	4.810	2.220	2.590
SAN ISIDRO DEL INCA	39.464	19.282	20.182	7.380	3.606	3.774
NAYON *	4.337	2.136	2.201	811	399	412
ZAMBIZA *	4.017	1.969	2.048	751	368	383
LA DELICIA						
COTOCOLLAO	12.669	6.038	6.631	2.369	1.129	1.240
PONCEANO	46.059	22.030	24.029	8.613	4.120	4.493
COMITE DEL PUEBLO	46.932	23.076	23.856	8.776	4.315	4.461
EL CONDADO	62.596	30.833	31.763	11.705	5.766	5.940
CARCELEN	54.471	26.278	28.193	10.186	4.914	5.272
NONO *	1.732	910	822	324	170	154
TOTAL	1.309.076	637.387	671.689	244.797	119.191	125.606

Adaptado de: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

ANEXO 2
Segmentación

Meta	Obtención del perfil psicográfica y conductual del segmento
Objetivo	Observar el comportamiento del segmento por medio de una visita para determinar las segmentación psicográfica y conductual del segmento
Acciones	1. Visita a la familia Pilco ubicada en el barrios de San Roque
	2. Direccionar preguntas que respondan a la necesidad de investigación
Estado de la Investigaci	Concluido en el año 2012

ANEXO 3

Formato de encuesta sobre bebida de pinol

Señores padres de familia, reciban un cordial saludo de parte de Victoria García alumna de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas. En esta oportunidad me dirijo a ustedes con motivos académico los cuales incluyen la obtención de información para mi tesis de grado; por lo cual solicito su apoyo llenando la siguiente encuesta.

Encuesta sobre la Bebida de Pinol

Edad: () Sexo: Masculino () Femenino ()

Sector de Domicilio

1. ¿Qué tipo de bebidas considera energéticas?

Batidos Naturales	
Complementos energéticos	
Batidos Caseros	
Suplementos alimenticios	

Objetivo: Identificar la percepción de las personas frente al concepto de bebida energética.

2. ¿Cuáles de las siguientes bebidas energéticas consumen sus hijos?

Ensure	
Tapiokita	
Sammy	
Incremar	
QuinuAvena	
Jugo Huesitos	
Bebidas Fortificadas ALPINA	

Objetivo: Determinar las marcas más consumidas en cuanto a bebidas energéticas y de esta manera determinar la competencia.

3. Con respecto a la cantidad de producto que consumen sus hijos, considera que es:

Nada Suficiente	
Poco Suficiente	
Suficiente	
Excesiva	

Objetivo: Determinar la cantidad óptima de la bebida de pinol

4. ¿Qué le motiva a comprar bebidas energéticas?

Precio	
Cercanía de los puntos de venta	
Características de empaque	
Sabor	

Objetivo: Identificar los decisores de compra

5. ¿Cuál es el nivel de aceptación de estos productos en los niños?

Mala	
Muy Mala	
Buena	
Muy Buena	

Objetivo: Medir el nivel de aceptación de estas bebidas

6. ¿Qué atributos busca en una bebida? Enumere del 1 al 5, siendo 1 el más importante

Que me brinde Energía	
Que sea nutritivo	
Que sea elaborado con productos naturales	
Que sea fácil de llevar	
Que tenga diferentes sabores	

Objetivo: Establecer los atributos necesarios de la bebida

7. ¿Quién realiza la compra de las bebidas para sus hijos dentro del hogar?

Mi persona	
Mi cónyuge	
Un familiar	

Objetivo: Identificar el comprador del producto.

8. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de bebidas energéticas para sus hijos?

Todos los días	
Una vez a la semana	
Cada 15 días	

Objetivo: Determinar la frecuencia de compra

9. ¿En dónde realiza la compra de este tipo de bebidas?

Tiendas de barrio	
Supermercados	
Farmacias	
Mercados	

Objetivo: Identificar los puntos de venta más apropiados para este segmento de la población

10. ¿Ha escuchado hablar sobre el pinol?

Si () No ()

Objetivo: Identificar el posicionamiento del pinol

Si su respuesta fue NO, por favor lea el Cuadro Informativo del Producto y responda la pregunta 12 Conoce las ventajas del consumo del pinol

Si () No ()

Si su respuesta fue NO, por favor lea el Cuadro Informativo del Producto y responda la pregunta 12

Objetivo: Determinar el conocimiento del pinol

Cuadro Informativo del producto

Valor nutricional por cada 100 gramos

Calorías	170 Cal
Grasas Totales	0,60 g
Grasas Saturadas	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	5 mg
Carbohidratos Totales	45,5 mg
Fibra Dietética	1,5 g
Proteínas	3,9 g
Vitamina A	3%
Vitamina C	0%
Calcio	3%
Hierro	0,27%

Para la pregunta 11, se explicaba el beneficio de la tabla nutricional incluida en la encuesta.

12 ¿Después de leer el cuadro informativo del producto, si la bebida contendría pinol, usted la pediría?

No la pediría	
Probablemente no la pediría	
Tal vez sí/ tal vez no la pediría	
Probablemente la pediría	
definitivamente la pediría	

Objetivo: Determinar la aceptación de la bebida de pinol

ANEXO 4
Capítulo Financiero

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	INVERSION INICIAL					DEPRECIACION					V/RESIDUAL
			VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.		
Inmuebles:													
Terrenos	200 mt²	9.000	7.000 -	-	-	-	-	-	-	-	-	7.000	
Construcciones	150 mt²	71	28.550	20	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	7.138	21.413
Subtotal			35.550		1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	7.138	28.413
Maquinaria (detalle c/u):													
Mezcladora	1	6.000	6.000	10	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000	1.000
Homogenizadora	1	4.000	4.000	10	600	600	600	600	600	600	600	3.000	1.000
Pasteurizadora	1	3.000	3.000	10	300	300	300	300	300	300	300	1.500	1.500
Tanques de enfriamiento	3	500	1.500	10	150	150	150	150	150	150	150	750	750
Maquina de Llenado y envasado y sellado	1	5.000	5.000	10	500	500	500	500	500	500	500	2.500	2.500
Subtotal			19.500		2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	12.750	6.750
Equipos:													
Teléfonos	7	50	350	3	117	117	117	117	0	0	0	350	0
Computador	5	400	2.000	3	667	667	667	667	0	0	0	2.000	0
Impresora	1	130	130	3	43	43	43	43	0	0	0	130	0
Vehículo	1	35.000	25.000	5	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000	0
Subtotal			27.480		5.827	5.827	5.827	5.827	5.000	5.000	5.000	27.480	0
Muebles:													
Escritorio	5	100	500	10	50	50	50	50	50	50	50	250	250
Sillas	12	75	900	10	90	90	90	90	90	90	90	450	450
Sillones	2	250	500	10	50	50	50	50	50	50	50	250	250
Archivador	2	300	600	10	60	60	60	60	60	60	60	300	300
Mesa de impresora	1	100	100	10	10	10	10	10	10	10	10	50	50
Sillón individual	1	300	300	10	30	30	30	30	30	30	30	150	150
Subtotal			2.900		290	290	290	290	290	290	290	1.450	1.450
TOTAL			85.430		10.094	10.094	10.094	10.094	9.268	9.268	9.268	48.818	36.613

CAPITAL DE TRABAJO				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
Materia prima:				
Leche de soya	201.600	0,10	20.160	10.080
Pinol	54.000	0,06	3.240	1.080
Panela	36.000	0,03	1.080	270
Mora	39.600	0,07	2.772	1.161
Estabilizador	18.000	0,05	900	225
Empaques	10.800	0,04	432	108
Subtotal	331.200	0,30	28.584	12.924
Remuneraciones			76.557	20.507
TOTAL			105.141	33.431

COSTOS ANUALES - VALORACION										
CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
Producto 1	360.000	50.184	374.400	52.191	389.376	54.279	404.951	56.450	421.149	58.708
SUBTOTAL M.P.	360.000	50.184	374.400	52.191	389.376	54.279	404.951	56.450	421.149	58.708
Salarios		18.030		20.960		22.847		24.903		27.144
SUBTOTAL M.O.D.		18.030		20.960		22.847		24.903		27.144
Energía		18.000		18.720		19.469		20.248		21.057
Mantenimiento		4.248		4.418		4.595		4.778		4.970
Arriendos		0		0		0		0		0
Servicios Profesionales		10.337		5.169		0		0		0
Publicidad		20.160		25.200		12.600		6.300		3.150
Promociones		9.800		12.250		6.125		1.531		0
SUBTOTAL INDIRECTOS		62.545		53.506		36.663		31.326		29.177
TOTAL		130.759		126.658		113.789		112.679		115.029

GASTOS GENERALES ANUALES					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	58.527	68.104	74.234	80.915	88.197
Capacitación	10.000	0	0	0	0
Teléfono, luz, agua	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Útiles de oficina	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Guardiania	26.360	26.360	26.360	26.360	26.360
Seguros	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Patente municipal, aporte Super. Cías	3.142	2.342	2.342	2.342	2.342
TOTAL	116.529	115.306	121.436	128.117	135.399

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
EGRESOS						
Costos		130.759	126.658	113.789	112.679	115.029
Gastos generales		116.529	115.306	121.436	128.117	135.399
Intereses		2.684	2.216	1.716	1.182	611
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
TOTAL EGRESOS		262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA		(10.225)	18.289	47.769	67.615	84.573
15% Trabajadores		(1.534)	2.743	7.165	10.142	12.686
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(8.691)	15.545	40.604	57.473	71.887
22% Impuesto a la renta		(1.912)	3.420	8.933	12.644	15.815
UTILIDAD NETA		(6.779)	12.125	31.671	44.829	56.072
Inversión	(87.589)					
Capital de trabajo	(33.431)					
Préstamo	(38.897)					
Pago de la deuda		(6.777)	(7.245)	(7.745)	(8.279)	(8.851)
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
Valor residual						70.044
FLUJO NETO DE CAJA	(159.917)	(1.303)	17.134	36.179	47.976	128.692
Utilidad Bruta %		-4,06%				
Utilidad Operativa %		-3,45%				

ESTADO DE RESULTADOS NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
EGRESOS						
Costos		130.759	126.658	113.789	112.679	115.029
Gastos generales		116.529	115.306	121.436	128.117	135.399
Intereses		2.684	2.216	1.716	1.182	611
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
TOTAL EGRESOS		262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA		(10.225)	18.289	47.769	67.615	84.573
15% Trabajadores		(1.534)	2.743	7.165	10.142	12.686
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(8.691)	15.545	40.604	57.473	71.887
22% Impuesto a la renta		(1.912)	3.420	8.933	12.644	15.815
UTILIDAD NETA		(6.779)	12.125	31.671	44.829	56.072

ESTADO DE RESULTADOS OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		360.000	374.400	389.376	404.951	421.149
No operativos		0,67	0,69	0,72	0,75	0,78
TOTAL INGRESOS		251.370	271.882	294.067	318.063	344.017
EGRESOS						
Costos		130.759	126.658	113.789	112.679	115.029
Gastos generales		116.529	115.306	121.436	128.117	135.399
Intereses		2.684	2.216	1.716	1.182	611
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
TOTAL EGRESOS		262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA		(10.855)	17.607	47.032	66.818	83.711
15% Trabajadores		(1.628)	2.641	7.055	10.023	12.557
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(9.227)	14.966	39.977	56.795	71.154
22% Impuesto a la renta		(2.030)	3.293	8.795	12.495	15.654
UTILIDAD NETA		(7.197)	11.674	31.182	44.300	55.500

ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		360.000	374.400	389.376	404.951	421.149
Ventas		342.000	355.680	369.907	384.703	400.092
No operativos		0,67	0,69	0,72	0,75	0,78
TOTAL INGRESOS		227.430	245.988	266.061	287.772	311.254
EGRESOS						
Costos		130.759	126.658	113.789	112.679	115.029
Gastos generales		116.529	115.306	121.436	128.117	135.399
Intereses		2.684	2.216	1.716	1.182	611
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
TOTAL EGRESOS		262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA		(34.795)	(8.286)	19.026	36.526	50.947
15% Trabajadores		(5.219)	(1.243)	2.854	5.479	7.642
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(29.576)	(7.043)	16.172	31.047	43.305
22% Impuesto a la renta		(6.507)	(1.550)	3.558	6.830	9.527
UTILIDAD NETA		(23.069)	(5.494)	12.614	24.217	33.778

BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAJA BANCOS	33.431	33.908	40.985	66.776	104.011	152.365
Activos Fijos	85.430	75.336	75.336	75.336	76.163	76.163
Terreno	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Edificio	28.550	28.550	28.550	28.550	28.550	28.550
Maquinaria y Equipo	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Equipos	2.480	2.480	2.480	2.480	2.480	2.480
Vehiculo	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Muebles y enseres	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900
Depreciación Acumulada		(10.094)	(10.094)	(10.094)	(9.268)	(9.268)
ACTIVOS INTANGIBLES	10.796	8.637	6.478	4.318	2.159	0
Amortización		(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)
TOTAL ACTIVOS	129.657	117.880	122.798	146.431	182.332	228.527
PASIVO	38.897	29.578	31.057	33.079	31.308	27.979
Prestamo a largo plazo	38.897	32.120	24.875	17.130	8.851	0
Pago 15 % a los trabajadores	0	(1.131)	2.752	7.099	9.996	12.454
Impuesto a la Renta 22%	0	(1.410)	3.431	8.850	12.461	15.526
PATRIMONIO	90.760	90.760	85.760	97.923	129.301	173.482
Capital Social	90.760	90.760	85.760	97.923	129.301	173.482
UTILIDADES DEL EJERCICIO		(5.000)	12.163	31.377	44.181	55.045
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	129.657	117.880	122.798	146.431	182.332	228.527

FLUJO DE CAJA DE VALORACIÓN, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		252.000	272.563	294.804	318.860	344.879
EGRESOS						
Costos		130.759	126.658	113.789	112.679	115.029
Gastos generales		116.529	115.306	121.436	128.117	135.399
Intereses		2.684	2.216	1.716	1.182	611
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
TOTAL EGRESOS		262.225	254.275	247.035	251.245	260.306
UTILIDAD BRUTA		(10.225)	18.289	47.769	67.615	84.573
15% Trabajadores		(1.534)	2.743	7.165	10.142	12.686
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(8.691)	15.545	40.604	57.473	71.887
22% Impuesto a la renta		(1.912)	3.420	8.933	12.644	15.815
UTILIDAD NETA		(6.779)	12.125	31.671	44.829	56.072
Inversión	(87.589)					
Capital de trabajo	(33.431)					
Préstamo	(38.897)					
Pago de la deuda		(6.777)	(7.245)	(7.745)	(8.279)	(8.851)
Depreciaciones		10.094	10.094	10.094	9.268	9.268
Amortizaciones		2.159	2.159	2.159	2.159	2.159
Valor residual						70.044
FLUJO NETO DE CAJA	(159.917)	(1.303)	17.134	36.179	47.976	128.692

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U = pq -vq -F					
q = F/p-v					
P=	0,70	0,73	0,76	0,79	0,82
v=	0	0	0	0	0
F=	116.529	115.306	121.436	128.117	135.399
q=	353.441	301.145	264.949	254.779	250.872
Punto de Equilibrio en Cantidad	353.441	301.145	264.949	254.779	250.872
Punto de Equilibrio en Precio	\$ 247.409	\$ 219.233	\$ 200.598	\$ 200.614	\$ 205.439