



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CORVICHES CONGELADOS
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingenieras en Marketing

Profesor Guía

Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Autoras

Malena Elizabeth Navia Larrea
Angela María Paz y Miño Ayala

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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



Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Ingeniero Comercial

C.C1711850634

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Malena Elizabeth Navia Larrea
C.C. 1715241764

Angela María Paz y Miño Ayala
C.C. 1722414321

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su total apoyo, a todas las personas que contribuyeron en mi educación y apoyaron mi trabajo, y a mi gran amiga y compañera de tesis, Angela, por darme ánimos y por su dedicación a este proyecto.

Malena

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas y por todo lo que representa en mi vida, a mis padres por su gran amor, paciencia y apoyo en todo momento, a mi hermano, familia y amigos por sus ánimos y consejos.

Un agradecimiento muy especial a Malena, por el apoyo, esfuerzo y dedicación puesto en este trabajo. Más que mi compañera es mi gran amiga incondicional.

Angela

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes me impulsan cada día a alcanzar nuevas metas; y a toda mi familia por su incondicional apoyo.

Malena

DEDICATORIA

Dedico a Dios y a mis padres. Hago una especial dedicatoria a mis abuelitos por sus enseñanzas, consejos, amor y cariño que me entregaron siempre.

Angela

RESUMEN

El presente plan de negocios se realizó con el objetivo de determinar la viabilidad y rentabilidad de la creación de una empresa que elabore y comercialice corviches (plato tradicional de la costa ecuatoriana hecho a base de plátano verde, maní y atún) congelados, como una nueva alternativa de bocadito en la ciudad de Quito.

Para obtener información sobre la industria y el negocio se investigó y analizó el entorno, el comportamiento de los consumidores, sus gustos y preferencias; así como el manejo de la cadena de frío y la participación que tiene la competencia dentro de la categoría de bocaditos congelados. El crecimiento promedio de los últimos 5 años del sector de elaboración de comidas y platos preparados es de 3,34%, valor que se tomará en cuenta para la proyección de ventas del proyecto.

La investigación de mercados realizada indica que el 80% de los encuestados estarían dispuestos a comprar corviches congelados ya que por su rapidez, practicidad y sabor se constituye en una alternativa cuando el tiempo para cocinar es reducido.

La estrategia de ingreso al mercado será de enfoque de mejor valor y para la introducción y aceptación del producto dentro del mercado objetivo se desarrollará un plan de marketing el mismo que tendrá una inversión del 13% sobre las ventas proyectadas del primer año.

La empresa se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada y se compondrá por dos socios capitalistas. La inversión total es de USD 104.948,32, de los cuales el 30% corresponde a financiamiento propio y el 70% a un préstamo obtenido con la CFN con una tasa de interés anual del 6,9%.

El escenario proyectado apalancado presenta un VAN de \$ USD 5.491,36 y una TIR de 25,49%, superior al costo de oportunidad del 23,38%, con un tiempo estimado de recuperación de la inversión de 38 meses.

La idea de negocio es aceptada por los quiteños debido a que es un alimento que lo conocen, les parece sabroso pero no lo saben preparar y dentro de la ciudad no hay lugares en donde se lo pueda conseguir fácilmente. Es una oportunidad que se debe aprovechar ya que no existe este producto en el mercado y el consumidor demuestra su interés en comprarlo. Por esto se concluye que el proyecto dedicado a producir y comercializar un paquete de veinte bocaditos de corviches congelados en los autoservicios de Supermaxi y Megamaxi de la ciudad de Quito, es un negocio comercial y financieramente viable.

ABSTRACT

The business plan was performed in order to determine the viability and profitability of a company that produces and commercializes frozen corviches, (a traditional Ecuadorian dish), as a new snack alternative in Quito.

The market was investigated and analyzed in order to find information about the industry, the consumer's preferences, the managing of cold supply chain and the market share of the competition's products under the category of frozen snacks. Based on this research, a marketing plan was developed to support the introduction and acceptance of this product in the market.

The average growth rate of the Industry in the last 5 years is 3.34%, this percentage was used for the projected sales of the project.

The market research demonstrates that 80% of respondents would be willing to buy frozen corviches, for quickness, convenience and taste, being an alternative when the time for cooking in the house is limited.

The strategy for the introduction and acceptance of the product in the market is focused on best value and the marketing plan will have an investment of 13% of the projected sales in the first year.

The company will be created as a Limited Company and will have two equity partners. The total investment will be \$ 104,948.32, the 30% self-funded and the 70% will be financed with a loan obtained in a financial entity (CFN) with an annual interest rate of 6.9%.

The project will presents a NPV of \$ 5.491,36 and an IRR of 25,49%, superior than the 23.38% of the WACC and the estimated payback is in 38 months.

The business idea is accepted by the quiteños because it is a traditional dish from the Ecuadorian coast. Consumers consider it tasty, but they do not know how to prepare it at home. This is an opportunity to be seized since it is a product not currently offered in the local market. The proposal to produce and

sale a pack of twenty frozen corviches in Supermaxi and Megamaxi in Quito is a commercial and financial viable business.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Aspectos Generales.....	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Objetivos Generales	2
1.1.3. Objetivos Específicos.....	2
1.1.4. Hipótesis	2
2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1. La industria.....	3
2.1.1. Tendencias	3
2.1.2. Estructura de la industria	6
2.1.3. Factores económicos y regulatorios	8
2.1.4. Canales de distribución.....	26
2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter (Fuerzas industrias)	32
2.2. La compañía y el concepto de negocio.....	37
2.2.1. La idea y el modelo de negocio	37
2.2.2. Estructura legal de la empresa	38
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos	39
2.3. El producto	39
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	40
2.5. Análisis FODA.....	41
2.5.1. Matriz EFI.....	42
2.5.2. Matriz EFE	42
2.5.3. Matriz FODA	43
3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	44

3.1. Justificación de la Investigación.....	44
3.2. Planteamiento del problema	44
3.3. Objetivo General.....	44
3.4. Diseño de la Investigación de Mercados	45
3.4.1. Tipos de investigación	45
3.4.2. Tipo de investigación según la información a obtener	45
3.5. Necesidad de Información.....	46
3.6. Desarrollo de la Investigación:	47
3.6.1. Investigación Cualitativa	47
3.6.2. Investigación Cuantitativa	54
3.7. Mercado relevante y cliente potencial	56
3.7.1. Mercado objetivo.....	56
3.7.2. Segmentación de Mercado	57
3.8. Tamaño del mercado y tendencias	58
3.8.1. Demanda	58
3.8.2. Tendencias	58
3.9. La competencia y sus ventajas	63
3.9.1. Análisis de Bocaditos Congelados por tipo de Producto.....	64
3.10. Participación de mercados y ventas de la industria	67
4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	69
4.1. Objetivo General.....	69
4.2. Objetivos Específicos	69
4.3. Estrategia general de marketing.....	69
4.3.1. Mercado Objetivo.....	69
4.4. Producto	70
4.5. Política de precios.....	76
4.6. Táctica de ventas	77
4.7. Política de servicio al cliente y garantías.....	77
4.8. Distribución	77

4.9. Promoción y Publicidad.....	78
5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	82
5.1. Estrategia de operaciones.....	82
5.2. Costos de materia prima y producción.....	82
5.3. Ciclo de operaciones.....	83
5.5. Requerimientos de equipos y herramientas.....	87
5.6. Instalaciones y mejoras.....	89
5.6.1. Instalaciones.....	89
5.6.2. Mejoras.....	90
5.7. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	91
5.8. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios ...	92
5.9. Aspectos regulatorios y legales.....	92
6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	94
6.1. Estructura organizacional.....	94
6.1.1. Organigrama.....	94
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	95
6.2.1. Descripción de funciones.....	95
6.2.2. Equipo de trabajo.....	97
6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	98
6.4. Políticas de empleo y beneficios.....	98
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores	99
6.6. Equipo de asesores y servicios.....	99
7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	101
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	101
7.2. Diagrama de Gantt.....	102

7.3. Riesgos e imprevistos	103
8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	104
8.1. Supuestos y criterios utilizados.....	104
8.2. Riesgos y problemas principales	105
9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO	107
9.1. Inversión inicial.....	107
9.2. Fuentes de ingresos	107
9.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES.....	108
9.3.1. Costos fijos	108
9.3.2. Costos variables y semivARIABLES.....	108
9.4. Margen bruto y margen operativo	110
9.5. Estado de resultados proyectado	110
9.6. Balance general proyectado	112
9.7. Flujo de caja proyectado.....	112
9.8. Punto de equilibrio.....	113
9.9. Control de costos importantes.....	114
9.9.1. Análisis de sensibilidad	114
9.9.2. Escenarios	115
9.9.3. Índices financieros	120
9.10. Valoración	121
10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	122
10.1. Financiamiento deseado.....	122
10.2. Estructura de capital y deuda buscada	122
10.3. Capitalización	123
10.4. Uso de fondos	123
10.5. Retorno para el inversionista	123
11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124

11.1. Conclusiones	124
11.2. Recomendaciones.....	126
REFERENCIAS	127
ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PIB Total.....	6
Tabla 2. PIB Manufacturero.....	7
Tabla 3. Ranking Empresas Sector Alimenticio.....	8
Tabla 4. Puntos de Venta Corporación La Favorita.....	28
Tabla 5. Calificación Nuevos Participantes	33
Tabla 6. Calificación Productos Sustitutos	34
Tabla 7. Calificación Poder Negociación con Proveedores.....	35
Tabla 8. Poder Negociación con Clientes	35
Tabla 9. Rivalidad entre Competidores	36
Tabla 10. Cadena de Valor.....	38
Tabla 11. Matriz EFI	42
Tabla 12. Matriz EFE.....	42
Tabla 13. Matriz FODA.....	43
Tabla 14. Necesidad de Información.....	46
Tabla 15. Información de las Entrevistas	49
Tabla 16. Información Focus Group	53
Tabla 17. Perfil y Tamaño de la Muestra.....	55
Tabla 18. Segmentación de Mercado.....	57
Tabla 19. Consumo Nacional de Atún.....	61
Tabla 20. Gasto Corriente Consumo Nacional Mensual de Plátano	62
Tabla 21. Gasto Corriente Consumo Mensual de Plátano por Provincias.....	62
Tabla 22. Presentación y Precio de Empanadas Congeladas	64
Tabla 23. Presentación y Precios de Pan de Yuca Congelado	65
Tabla 24. Presentación y Precios de Otros Bocaditos Congelados	66
Tabla 25. Propuesta de Valor.....	67
Tabla 26. Resumen Ventas Sector Económico C10 y C1075	67
Tabla 27. Inversión Vibrín	79
Tabla 28. Inversión Digital	79
Tabla 29. Inversión Concurso Facebook.....	80
Tabla 30. Degustaciones Supermaxi / Megamaxi	80
Tabla 31. Degustaciones adicionales.....	80

Tabla 32. Material Degustaciones	81
Tabla 33. Diseñador	81
Tabla 34. Gastos de Publicidad y Mercadeo Anuales	81
Tabla 35. Materia Prima y Costos	82
Tabla 36. Costos Totales de Producción.....	83
Tabla 37. Duración de Procesos	84
Tabla 38. Uso de Máquina, Capacidad y Mercado.....	85
Tabla 39. Datos técnicos Máquina SD 97A.....	87
Tabla 40. Capacidad de Producción Máquina SD 97A	87
Tabla 41. Datos técnicos Congelador del túnel de IQF	88
Tabla 42. Capacidad de Producción Congelador del túnel de IQF.....	88
Tabla 43. Activos Fijos para el Desarrollo del Proyecto	89
Tabla 44. Costos Instalaciones para Producción	90
Tabla 45. Ventajas y desventajas ubicación de la planta	91
Tabla 46. Perfil Director Comercial.....	97
Tabla 47. Perfil Subdirector Comercial.....	97
Tabla 48. Perfil Jefe Administrativo	97
Tabla 49. Perfil Jefe Operativo	98
Tabla 50. Perfil Operarios	98
Tabla 51. Beneficios y Salarios Empresa ANMAPANA Cía Ltda.	99
Tabla 52. Equipo de Asesores y Servicios	100
Tabla 53. Riesgos e Imprevistos	103
Tabla 54. WACC	105
Tabla 55. Inversión Inicial.....	107
Tabla 56. Proyección de Ventas.....	107
Tabla 57. Costos Fijos.....	108
Tabla 58. Costo Total Materia Prima por Funda.....	109
Tabla 59. Costo Total por Funda.....	109
Tabla 60. Costos Indirectos de Fabricación	109
Tabla 61. Margen Bruto Esperado	110
Tabla 62. Margen Operativo Esperado	110
Tabla 63. Estado de Resultados Esperado	111

Tabla 64. Balance General Esperado	112
Tabla 65. Flujo de Caja Esperado	113
Tabla 66. Punto de Equilibrio	113
Tabla 67. Variable 1: Ventas	114
Tabla 68. Variable 2: Fundas Devueltas	114
Tabla 69. Variable 3: Costos Fijos.....	115
Tabla 70. Variable 4: Costo Variable Unitario.....	115
Tabla 71. Variable 5: Precio	115
Tabla 72. Estado de Resultados Optimista	116
Tabla 73. Balance General Optimista.....	117
Tabla 74. Flujo de Caja Optimista	117
Tabla 75. Estado de Resultados Pesimista	118
Tabla 76. Balance General Pesimista	119
Tabla 77. Free Cash Flow Pesimista.....	119
Tabla 78. Indicadores de Liquidez.....	120
Tabla 79. Indicadores de Apalancamiento	120
Tabla 80. Indicadores de Rentabilidad	120
Tabla 81. Valoración del Negocio.....	121
Tabla 82. Estructura de Capital	122
Tabla 83. Amortización de Préstamo	122
Tabla 84. Uso de Fondos	123
Tabla 85. Retorno al Inversionista	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme.....	3
Figura 2. PIB por Sectores Económicos.....	4
Figura 3. Estructura del Gasto y Consumo Mensual - Consumo según Sitio de Compras.....	5
Figura 4. Top 5 Sectores que más Facturaron en 2012	8
Figura 5. PIB por actividad Económica* Previsiones Tomado de: BCE, 2013. ...	9
Figura 6. Índice de Confianza del Consumidor	9
Figura 7. Variación del Gasto por Canasta 2014	10
Figura 8. División del Gasto por Canasta YTD Jun '14 vs Jun '13	11
Figura 9. Niveles Socio Económicos Tomado de: INEC, 2010	14
Figura 10. Tendencias Hogares	15
Figura 11. Participación de las Redes Sociales en Ecuador	18
Figura 12. Tendencia de Crecimiento de Facebook para Ecuador hasta 2015	19
Figura 13. Evolución Actual de Facebook.....	19
Figura 14. Tipos de Canales de Distribución de Productos de Consumo	27
Figura 15. Participación por Canal Tomado de: Kantar Worldpanel, 2014.....	29
Figura 16. Share Autoservicios	30
Figura 17. Fuerzas de Porter - Industria Alimentos y Bebidas	37
Figura 18. Precio por 100gr de Empanas Congeladas.....	65
Figura 19. Precios por 100gr de Pan de Yuca Congelado	66
Figura 20. Logotipo deliGreen	71
Figura 21. Modelo CMYK	72
Figura 22. Área de Protección.....	72
Figura 23. Tipografía deliGreen	73
Figura 24. Aplicaciones Logo Blanco y Negro.....	73
Figura 25. Imagen Semáforo 76.14cm ²	74
Figura 26. Empaque Deligreen y Sachet de Ají Manabita.....	75
Figura 27. Imagen Referencial Caja Secundaria.....	75
Figura 28. Canal de Distribución	77
Figura 29. Marketing Funnel	78
Figura 30. Flujograma del Procesos de Producción.....	86

Figura 31. Plano Planta de Producción deliGreen	90
Figura 32. Ubicación Planta de Producción deliGreen	91
Figura 33. Cadena de Suministros	92
Figura 34. Organigrama Empresa ANMAPANA	94
Figura 35. Cronograma de Actividades	102
Figura 36. Punto de Equilibrio Anual	114

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Aspectos Generales

- **Antecedentes**

En el 2013 la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador aportó aproximadamente el 36% al PIB manufacturero, según estadísticas del Banco Central del Ecuador (Cámara de Industrias de Guayquil, 2014).

El director de la Cámara Nacional de pesquería, Agustín Jiménez, ha señalado que el sector atunero ecuatoriano ha ganado mucha fuerza en los últimos años. De las 250 mil toneladas de atún que anualmente captura el Ecuador, alrededor del 20% se destina al consumo interno. (Ecuador pesquero, 2013). Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012 realizada por el INEC, el gasto mensual de plátano verde en el Ecuador es de USD \$7,055,014 de los cuales USD \$4,588,358 son producidos en la Costa.

El plátano y el atún son productos comercializados en su mayoría como commodities, de forma permanente, lo que facilita la elaboración de productos con esta materia prima en cualquier época del año.

En el Ecuador se han dado cambios en el estilo de vida, principalmente en el consumo de alimentos, debido al surgimiento de productos de fácil preparación. (Euromonitor Internacional, 2013)

El corviche es un producto que no se encuentra en la actualidad en supermercados ni tiendas, y la única forma de consumirlo es en un restaurante de especialidad costeña o en la misma región costa.

Estas son algunas de las razones por las cuales se estima que es posible elaborar el bocadito costeño “corviche” en presentación de congelado, que sea de fácil preparación y consumo; y que combine las principales materias primas

que produce el país. Es un producto altamente nutritivo; con lo cual el mercado tendrá una nueva alternativa al momento de comprar bocadillos para cualquier ocasión o momento.

- **Objetivos Generales**

Determinar la viabilidad y rentabilidad de la creación de una empresa que elabore y comercialice corviches congelados como una nueva alternativa de bocadito en la ciudad de Quito.

- **Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar el entorno para obtener información sobre la industria y el negocio.
- Realizar una investigación de mercados para determinar el mercado objetivo además de sus gustos y preferencias de los consumidores.
- Desarrollar un plan de marketing para alcanzar el posicionamiento del corviche congelado dentro del mercado objetivo.
- Determinar los requerimientos y logística de la producción que permita la elaboración del plan de operaciones para así obtener procesos eficientes.
- Definir el equipo gerencial.
- Desarrollar un cronograma de actividades a realizarse para la implementación del proyecto.
- Diseñar un plan de contingencia para mitigar posibles riesgos críticos y problemas.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

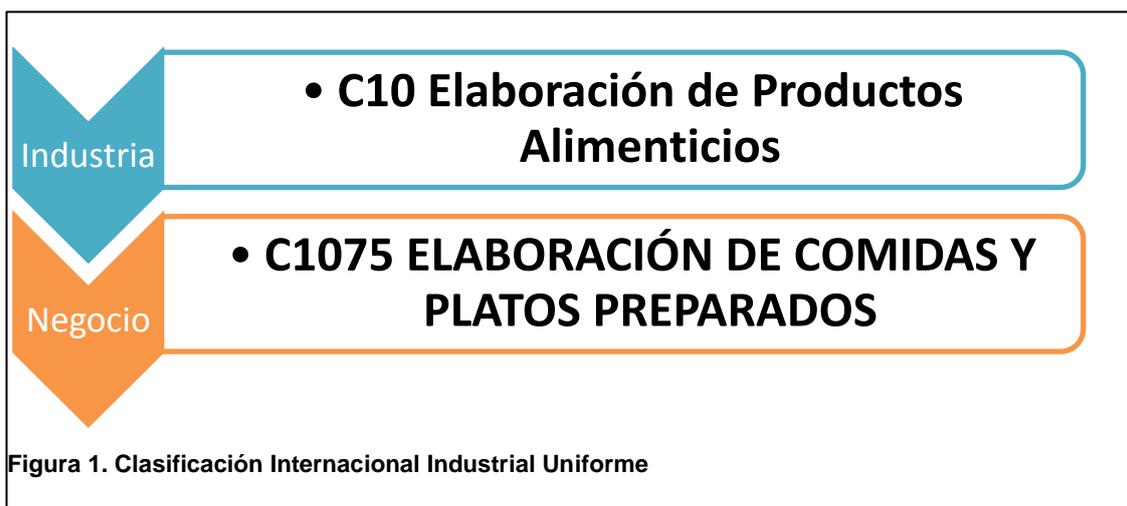
- **Hipótesis**

El proyecto para desarrollar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de corviches congelados en la ciudad de Quito es viable comercial, financiera y operativamente; esto se verá sustentado en la aceptación del producto por parte de los clientes potenciales, la rentabilidad del negocio operativo, y las condiciones externas que soporten la oportunidad de negocio.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

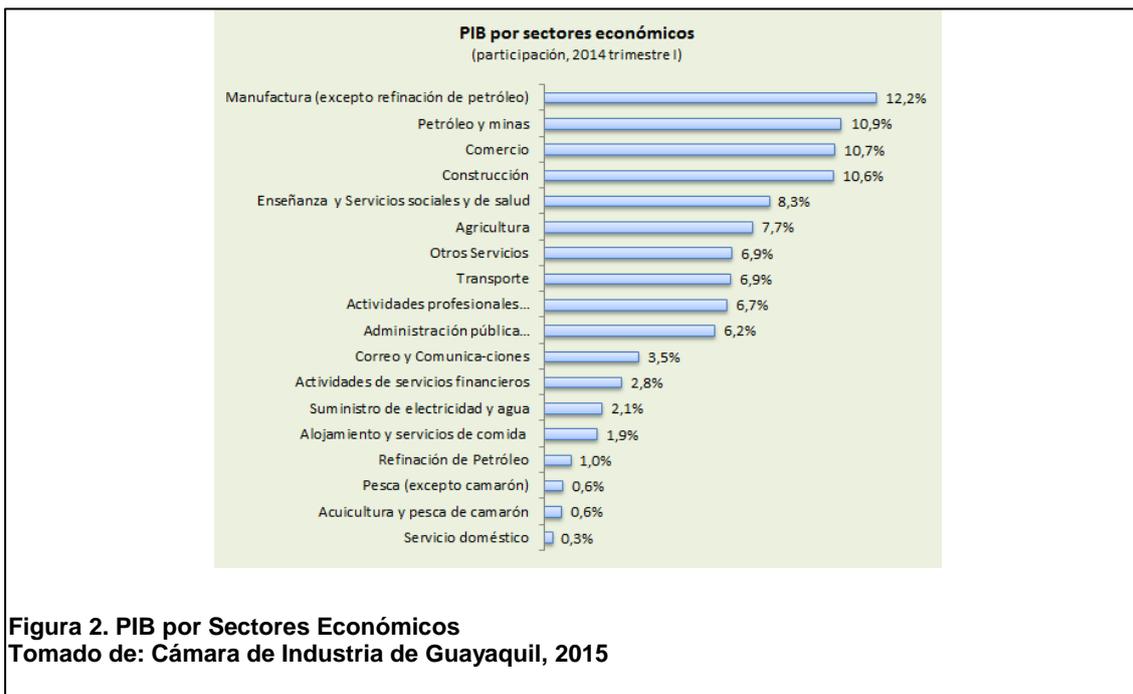
2.1. La industria

La industria según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU4) pertenece a:



- **Tendencias**

Como podemos observar en la figura 2, para el primer trimestre del 2014, la industria manufactura aportó con el 12,2% al PIB general, siendo la más importante después de la extracción y refinación de petróleo. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015)



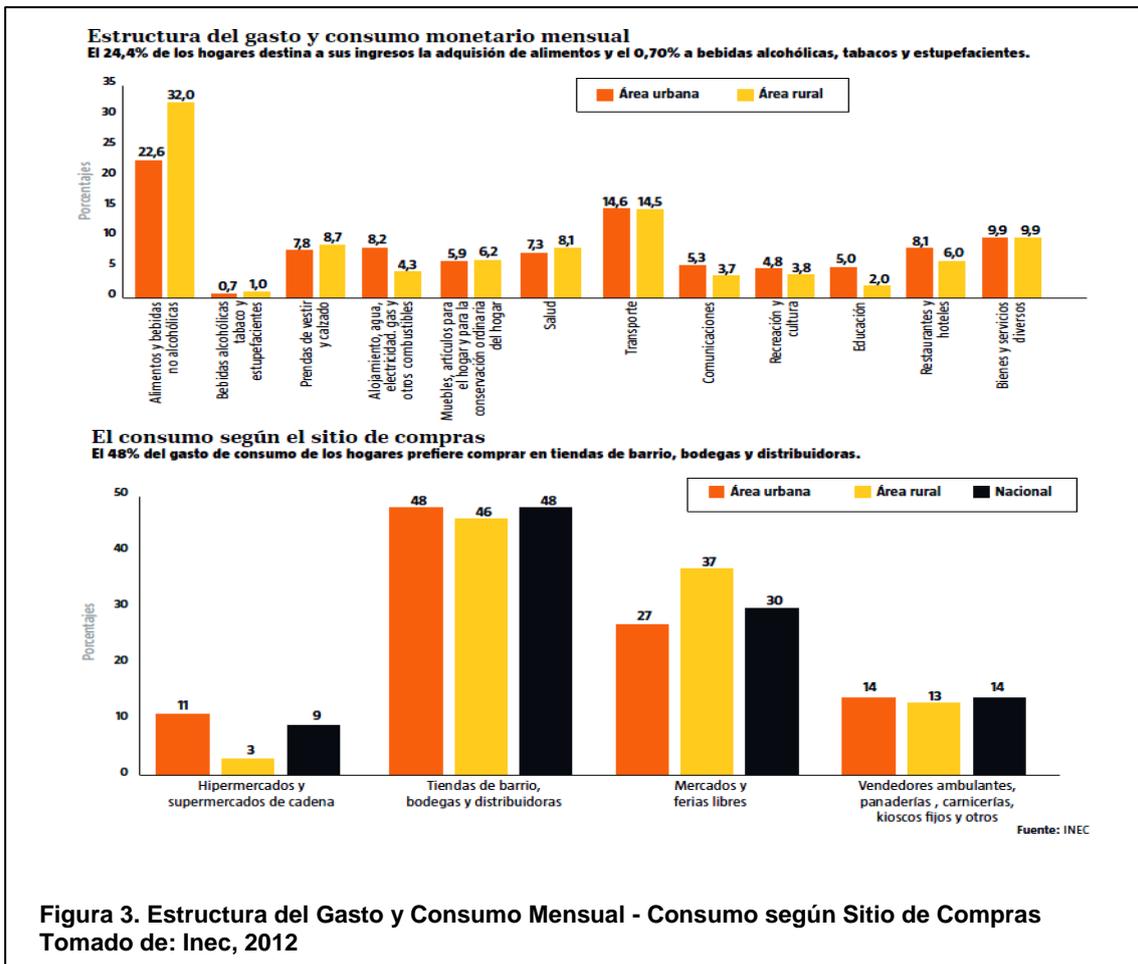
El INEC indicó que la prioridad de los hogares es destinar el 24,34% de sus ingresos a alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que significa que del total de egresos mensuales de USD 2.393,5 millones se destinan a esta categoría un gasto de USD 584,4 millones mensuales. El transporte ocupa el segundo lugar con el 14,50% y un desembolso de USD 349,4 millones (INEC, 2013). Esto revela que la prioridad de los ecuatorianos al momento de gastar su dinero es alimentos y bebidas dejando atrás al segundo con más de 9,84% de diferencia.

Al comparar el consumo por áreas geográficas, no todos los hogares consumen en igual porcentaje por el problema de concentración y distribución del ingreso y el gasto. Debido a esto, los hogares con menos ingresos gastan la mayor parte de su presupuesto diario familiar en productos que están en esta categoría. (INEC, 2012)

Los hogares del área rural destinan el 32% de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas frente al 22,6% de los hogares urbanos.

El 48% del gasto de consumo de los hogares ecuatorianos tiene como sitio de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, le sigue en porcentaje los mercados y ferias libres con el 30%, dejando en último lugar los

hipermercados y supermercados de cadenas (Telegrafo, 2013); esta información la podemos claramente observar en la Figura 3.



Según el Ingeniero Cristian Whali, Presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos comenta que en general, la industria alimenticia en los últimos años ha sido un sector próspero, que ha generado ventas, impuestos y puestos de trabajo; y ha experimentado un crecimiento en la innovación de tal manera que los productos nacionales no difieren de los extranjeros. Sin embargo, la presencia de empresas informales debilita esta tendencia. (Whali, 2014).

- **Estructura de la industria**

En el 2013 la economía de Ecuador tuvo un crecimiento del 4,48% según el Banco Central del Ecuador, superior al de la economía mundial que fue de 2,39% según el Fondo Monetario Internacional. Este crecimiento se lo atribuye a la importante inversión pública que se realizó durante este año y para el 2014 disminuye a un 3,40%. En la tabla 1 se indica el crecimiento del PIB total comparado con el año anterior.

Tabla 1. PIB Total

PIB TOTAL	
Año	% de crecimiento con respecto al año anterior
2007	2,19%
2008	6,36%
2009	0,57%
2010	3,53%
2011	7,79%
2012	5,14%
2013	4,48%
2014	3,40%

Tomado de: Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015

La industria manufacturera en el 2013 tuvo un crecimiento del 5,15% que supera al crecimiento total del país en ese mismo año, y para el 2014 decrece y cierra en 4,25%, esto se debe a fue un año complicado para la industria por las regulaciones a las importaciones que el gobierno estableció. En la tabla 2 se presenta el crecimiento del PIB Manufacturero no petrolero durante los últimos años.

Tabla 2. PIB Manufacturero

PIB MANUFACTURERO (NO PETROLERO)	
Año	% de crecimiento con respecto al año anterior
2007	5,81%
2008	9,18%
2009	-1,48%
2010	5,13%
2011	5,81%
2012	3,36%
2013	5,15%
2014	4,25%
Promedio	4,65%

Tomado de: Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015

Hasta el 2014 la industria de Elaboración de Productos Alimenticios registró 601 empresas, que facturaron alrededor de 3 mil millones y el crecimiento promedio de los últimos 5 años del sector de elaboración de comidas y platos preparados es de 3,34%. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2015).

Dentro del Ranking 1000 Empresas con mayores ingresos del 2013 que publicó la revista Ekos, se encuentran 243 empresas que pertenecen a la industria manufacturera, de las cuales 146 empresas se a la elaboración de alimentos y bebidas representando el 15,3% del ranking (Ekos, Ranking Empresarial, 2013) . Se puede observar en la figura 4 que la fabricación de alimentos se encuentra en el Top 5, de los sectores que más facturaron en el 2012.



Figura 4. Top 5 Sectores que más Facturaron en 2012
Tomado de: Ekos, Top Ranking Empresarial, 2013

Los principales competidores en la industria:

Tabla 3. Ranking Empresas Sector Alimenticio

Posición	Alimentos y Bebidas	Ingresos 2012 (millones USD)
1	Pronaca	800,19
2	Nestle Ecuador	506,05
3	Ecuador Bottling Company	428
4	Quifatex	331
5	Expalsa Expotadora de Alimentos	297
6	Compañía de Elaborados de café Elcafé	204
7	Int Food Services	157
8	Industrias Lácteas Toni	148,45
9	Ecudos	130,89
10	Moderna Alimentos	126,05

Tomado de: Ekos, 2013

- **Factores económicos y regulatorios**

2.1..1. Análisis PESTL

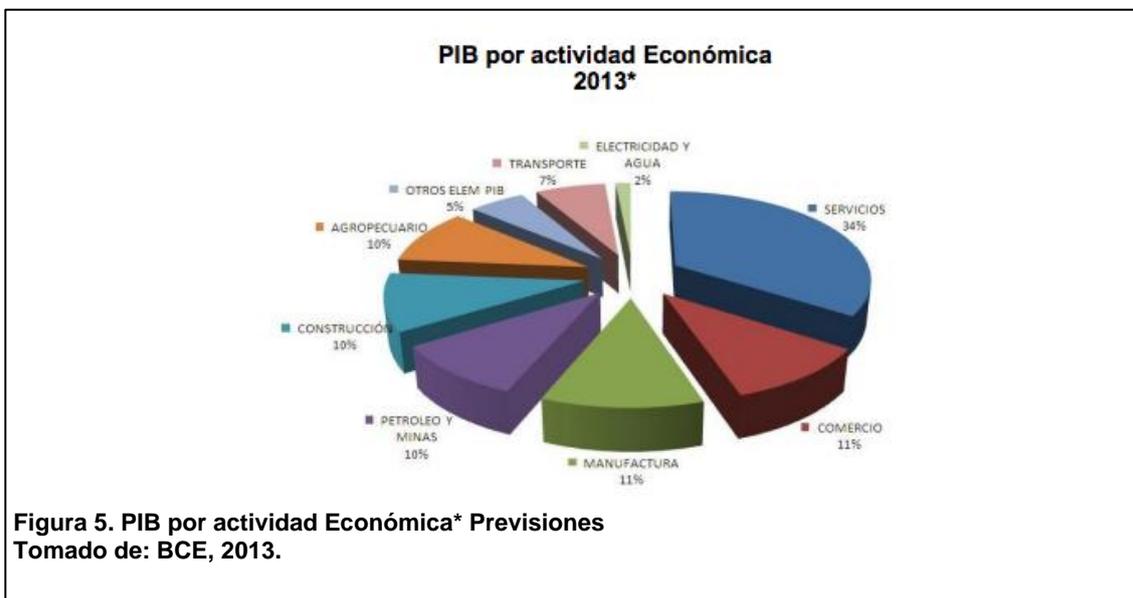
Económico

A través del Código Orgánico de la Producción, el Estado establecerá políticas, instrumentos e incentivos que permitan a los productores ecuatorianos desarrollar proyectos, negocios o emprendimientos que impulsen el crecimiento de la matriz productiva del país; generando productos diferenciados, de alto

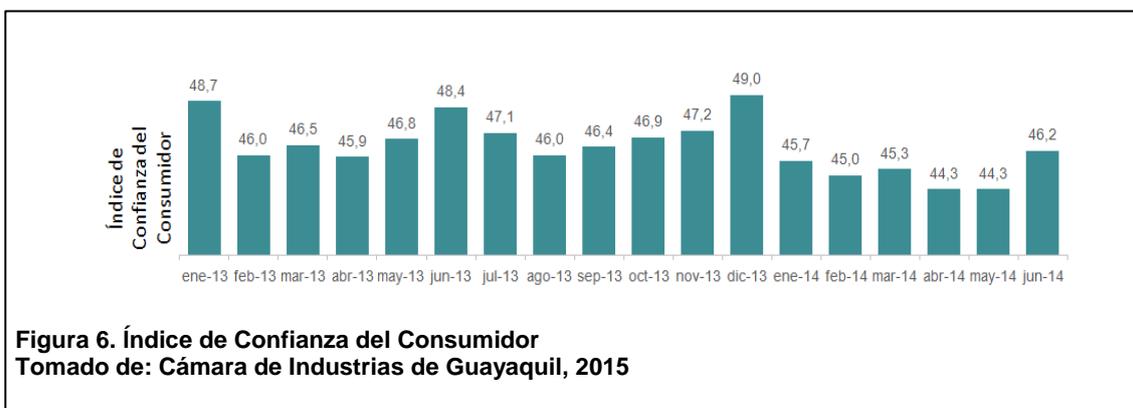
valor agregado y dejando a un lado la práctica de sólo ofrecer materias primas. (Guía Legal Inversiones, 2013)

En el año 2013 el crecimiento económico se ha mantenido estable con una tasa prevista del 4,48%.

Las actividades económicas que más aportan a este comportamiento como lo indica la Figura 5 han sido: Otros servicios 34%, Comercio 11%, Manufactura 11%, Petróleo y Minas 10%, Construcción 10%, Agropecuario 10%, debido a las obras de infraestructura realizadas según las previsiones del Banco Central.



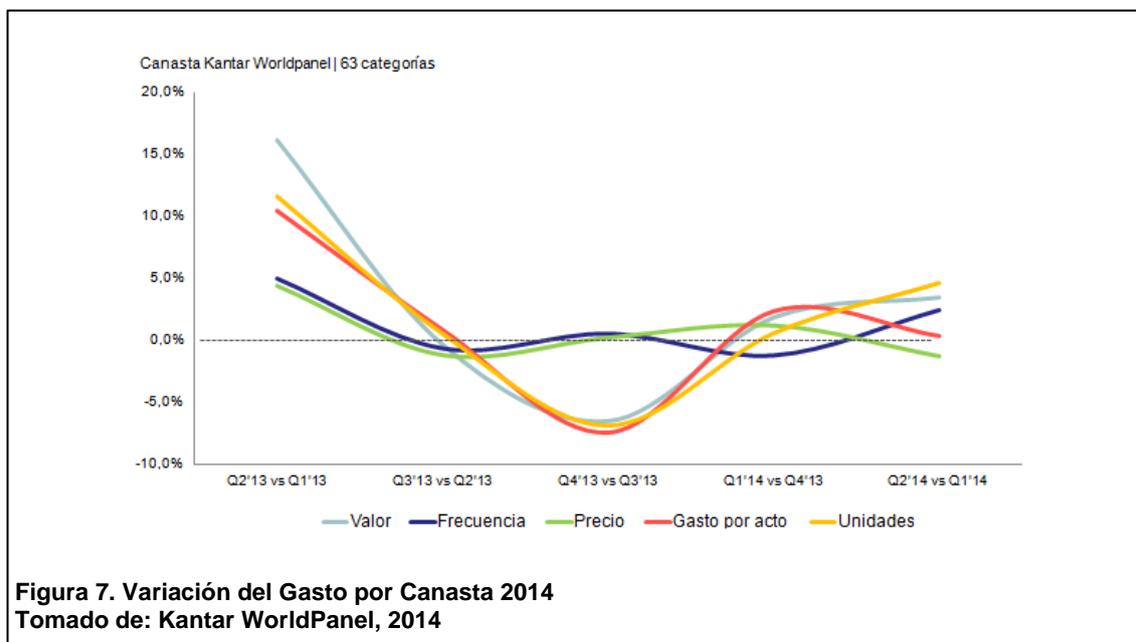
El nivel de confianza en los consumidores se ha recuperado en el segundo trimestre del 2014, después de haber caído a inicios del año 3.3 puntos como se observa en la figura 6.



Esto se debe a que en enero de este año los consumidores no estaban informados de lo que realmente iba a suceder con los productos importados y si iban o no a estar disponibles en los puntos de venta. Al finalizar el segundo trimestre, el consumidor estuvo más tranquilo porque ve en las perchas productos que si bien es cierto en la mayoría de casos no son los que compraban normalmente, lo pueden reemplazar por alguna otra marca local.

Después que el gobierno comunicó a la población que se establecerán regulaciones y restricciones a los productos importados desde el 2014, el consumidor empezó a comprar en mayor cantidad estos productos. En la figura 7 se ve reflejado que el gasto de la canasta (por acto), aumentó en el primer trimestre del año pero empezó a caer para el segundo trimestre, situación que se debe a que el consumidor empezó a reemplazarlos por productos de menor precio y que cubren la misma necesidad, generando así un incremento en el número de unidades y en la frecuencia de compra.

Para finales de junio del 2014 en la canasta existe un menor gasto por acto pero la frecuencia de compra va en aumento.



Además, comparando junio del 2013 con junio del 2014, la categoría de alimentos aumenta en valor, en unidades y en desembolso por acto. Y en la figura 8 se puede comparar todas las categorías de la canasta, evaluadas por la empresa Kantar WoldPanel.

YTD JUN'14 VS YTD JUN'13 Canasta Kantar Worldpanel 63 Categorías	Variación Valor (%)	Desembolso Por Acto \$	Frecuencia (Veces)	Unidades por compra
Alimentos (+0,7%)*	+4%	+4%	45 (-2%)	+1%
Bebidas (+1,9%)*	+5%	--%	106 (+2%)	+1%
Cuidado Personal (-0,2%)*	-2%	-9%	7 (+6%)	-1%
Aseo Personal (+0,3%)*	+1%	+1%	31 (-2%)	+2%
Aseo Hogar (+0,7%)*	+7%	+3%	28 (+2%)	+4%

*Aporte a la variación en Valor del Total Canasta KWP

Figura 8. División del Gasto por Canasta YTD Jun '14 vs Jun '13
Tomado de: Kantar Worldpanel, 201

Inflación:

Según el Banco Central del Ecuador, hasta el 2014 el promedio de la inflación de los últimos 5 años es de 3,67%.

Financiamiento y Apoyo a Emprendedores:

Actualmente tanto el gobierno como varias instituciones privadas están abiertas y convencidas que para apoyar el desarrollo del país y alinearse con el cambio de la matriz productiva impulsada por el gobierno deben apoyar a los emprendedores ya sea a través de financiamiento o direccionamiento del negocio. A continuación se detallan los principales programas a los que pueden aplicar los emprendedores según el Centro de Innovación de Desarrollo Empresarial (CIDE):

Corporación Financiera Nacional (CFN)

“Es una Institución financiera pública del Ecuador que se encarga de analizar bienes y servicios financieros y no financieros que aportan al mejoramiento de los sectores productivos del país y a su vez están alineados al Plan Nacional de Desarrollo.” (CFN, 2014)

“El Programa Progresar genera más ecuatorianos emprendedores, más crédito y más desarrollo. Esto, pues proporciona la confianza necesaria a los empresarios y el sistema financiero que de esta forma incentivarán el cambio de la matriz productiva.” (CFN, 2014)

Como parte del programa Progresar existe el proyecto “Fondo de Garantía”, que está destinado a emprendedores que no disponen de las garantías exigentes por las instituciones financieras. La CFN dispuso un monto de 170 millones de dólares como parte del proyecto. A través de ello, los bancos, cooperativas y otras instituciones aliadas al programa podrán otorgar créditos a los emprendedores teniendo el aval de la CFN. Este proyecto ofrece un plazo de hasta 15 años y un interés del 6,9% anual. María Soledad Barrera, presidenta del Directorio de la CFN, indicó que los montos de garantía oscilarán entre los 50 mil y 500 mil dólares en una primera etapa, y se espera llegar al millón de dólares en la segunda; y entre las actividades garantizables se encuentran los Procesados de la producción agrícola y pecuaria. (CFN, 2014)

Emprende Ecuador

Programa de apoyo a ciudadanos para la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovador o altamente diferenciado.

Innova Ecuador

Apoya proyectos integrales que generen un impacto en la empresa o a nivel sectorial con el objetivo de promover las condiciones de innovación para generar cambios que aumenten la productividad y mejoren la competitividad del tejido productivo del Ecuador.

CreEcuador

Busca democratizar las oportunidades de los ciudadanos, con el fin de fomentar el desarrollo productivo y territorial en el país y facilita el acceso a la propiedad empresarial. Esto se realiza a través de programas y herramientas que apoyan la puesta en marcha de proyectos de transformación productiva, que generen desarrollo en las distintas regiones del país, y que permitan una mayor participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas y de propiedad del Estado.

MIPRO

El Ministerio de Industrias y Productividad, a través del Programa FONDEPYME, tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, de manera asociada o en forma individual, que son productoras de bienes o servicios de calidad a nivel nacional.

MIES

A través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, el MIES quiere Impulsar la Economía Popular y Solidaria a través de la promoción, fomento y proyección de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios y el acceso a activos productivos, con el fin de contribuir a la consecución del buen vivir.

Además existen instituciones privadas que también apoyan estos proyectos o negocios como:

Siembra Futuro

Es un programa de Cervecería Nacional con el apoyo de Technoserve, Banco de Guayaquil y Cámara de Industrias de Pichincha para el desarrollo social sostenible que promueve la creación de negocios inclusivos y la generación de empleos, a través de la capacitación especializada y financiamiento sin intereses a emprendedores del Ecuador.

Existen otras Instituciones Financieras privadas que tienen programas y productos de apoyo como: Cooperativa 29 de Octubre, Credife, Banco del Pichincha, y Cooperativa Alianza del Valle. (CIDE, 2010)

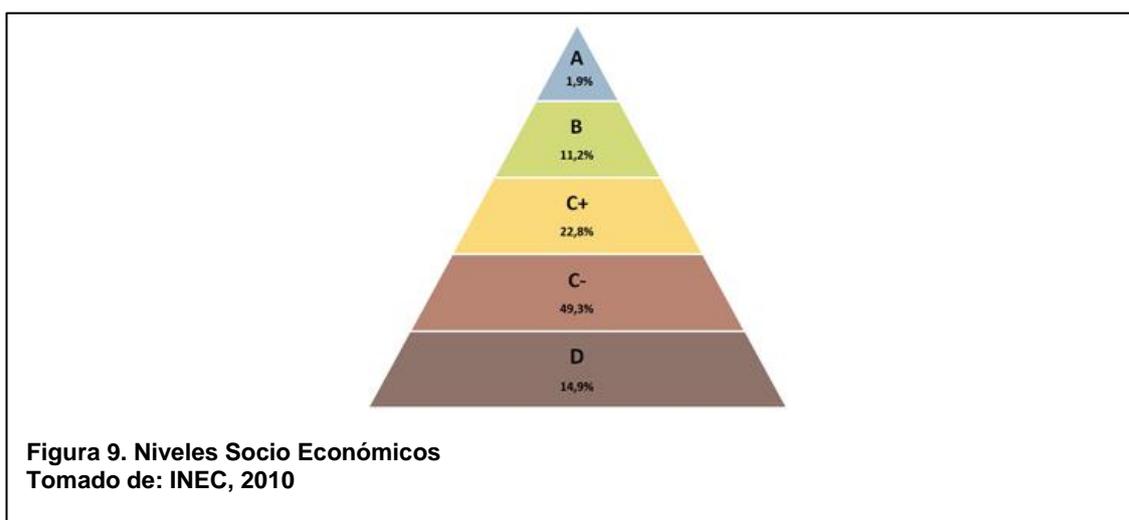
SOCIAL

Según el INEC hasta el 2010 el número de ecuatorianos era de 14'483.499, (la estimación actual es de 16'319.392 ecuatorianos) de los cuales 2.239.191 residen en Quito con un crecimiento poblacional del 2% y cuyas edades se dividen en los siguientes porcentajes estimados:

- 0-14 años: 28.5%
- 15-24 años: 18.6%
- 25-54 años: 38.9%
- 55-64 años: 7.1%
- 65 años y más: 6.7% (CIA, 2014)

Y la edad promedio de los ecuatorianos es de 26.7 años.

La población urbana de Ecuador representa las dos terceras partes de la población total, esto es, el 65,8%, estimándose la tasa anual de crecimiento de la población urbana del 2,3% en el periodo 2005-2011, según la ONU.



El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar

las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo, como indica la figura 9. (Ecuador en Cifras, 2011)

Según Kantar Worldpanel, actualmente en el Ecuador están liderando 3 tendencias dentro del comportamiento del consumidor: los ecuatorianos buscan productos más especializados, más prácticos, y saludables.



TECNOLÓGICO:

Proceso de Congelación de alimentos:

Cada vez en el mercado se encuentran variedad de hortalizas, carnes, pescados y frutas congeladas. Este proceso es de preservación y busca convertir en cristales de hielo el agua que contiene un producto mediante la reducción de su temperatura. Este se basa en la solidificación del agua contenida en los alimentos, además de la aplicación intensa de frío para detener los procesos enzimáticos y bacteriológicos que pueden llegar a alterar los productos.

Es una excelente opción si se desea mantener en mejores condiciones un producto, reteniendo la mayor cantidad de sus nutrientes y extendiendo su tiempo de vida. Además se debe tomar en cuenta que las operaciones previas

a la congelación tienen un papel fundamental sólo así te obtendrá un producto final con la calidad esperada.

Este proceso sucede en 3 etapas:

- Pre- congelación: inicia desde el enfriamiento hasta la cristalización
- Congelación: la temperatura es más o menos constante, para congelar por completo el producto
- Post- congelación: la temperatura cambia hasta llegar a la temperatura del refrigerante o a la del lugar en donde se va a mantener el producto.

Existen tres tipos de congelación, esto va a depender de los equipos utilizados, y del tiempo/velocidad que toma congelar, y son:

1. Túnel de congelación: El calor del producto es extraído por una corriente de aire frío hasta que se consigue la congelación del mismo.
2. Por contacto: se trata de poner al producto sobre una superficie fría la misma que extrae el calor y congela
3. Por fluido: se utiliza dióxido de carbono, criogénicos o nitrógeno, reemplazan al aire para conseguir la congelación del producto.

La velocidad de la congelación se determina de la siguiente manera:

La calidad de un producto congelado depende de la velocidad a la que éste es congelado. Dicha velocidad se define como la distancia mínima entre la superficie y el punto crítico partida por el tiempo en el que el punto crítico ha pasado desde 0 °C a -18 °C.

- Muy rápida: mayor a 10 cm/h, (criogénico, congelación con nitrógeno líquido)
- Rápida: entre 5-10 cm/h, (lecho fluidizado)
- Media: entre 1-5 cm/h, (túnel de aire frío)
- Lenta: menor a 1cm/h, (congelador doméstico)

(Orrego, 2008)

En el ANEXO 1. Se podrá conocer más detalladamente la congelación rápida y sus ventajas frente a una congelación en cámaras de frío (congelador industrial)

Material de Envase para productos congelados.

La principal función de los envases para productos congelados es proteger al producto, resguardar el sabor, olor y calidad. Por lo que se debe buscar una combinación perfecta de materias primas, diseño y tecnología que cumpla con las expectativas tanto del fabricante, como del consumidor final, así explica Rolando Araya de la Cuadra, Asesor Técnico de Chemton en su artículo. Además incluye que:

“La última tendencia para este tipo de empaque da cuenta de la incorporación de sistemas de sellado resellables, zipper y abre fácil, con el propósito de brindar mayor comodidad al usuario.

Es importante recalcar que los envases orientados al sector de los congelados deben ofrecer total inocuidad respecto del producto que contienen, por tanto, los fabricantes deben practicar rigurosos controles de calidad y control. En cuanto a la elección del material para la elaboración de un envase flexible para congelado, se debe tener en cuenta el proceso de congelación del alimento. Lo anterior dependerá de si el proceso de congelado del alimento se realizará en forma independiente a la fabricación del empaque, o bien, ambos atraviesan juntos el proceso de congelación. Para tales efectos, los materiales del envase deben resistir niveles de congelación de entre -18°C y -40°C , y específicamente, los polímeros deben presentar elevados niveles de resistencia a la ultra congelación, para así asegurar la integridad del alimento. A partir de los diferentes requerimientos de uso que determine el mercado se desprenderán las necesidades mecánicas y de barrera que debe presentar el empaque, más aún cuando se trata de alimentos congelados para exportación. En este caso, los envases deben estar sujetos a las normativas legales internacionales para los empaques que

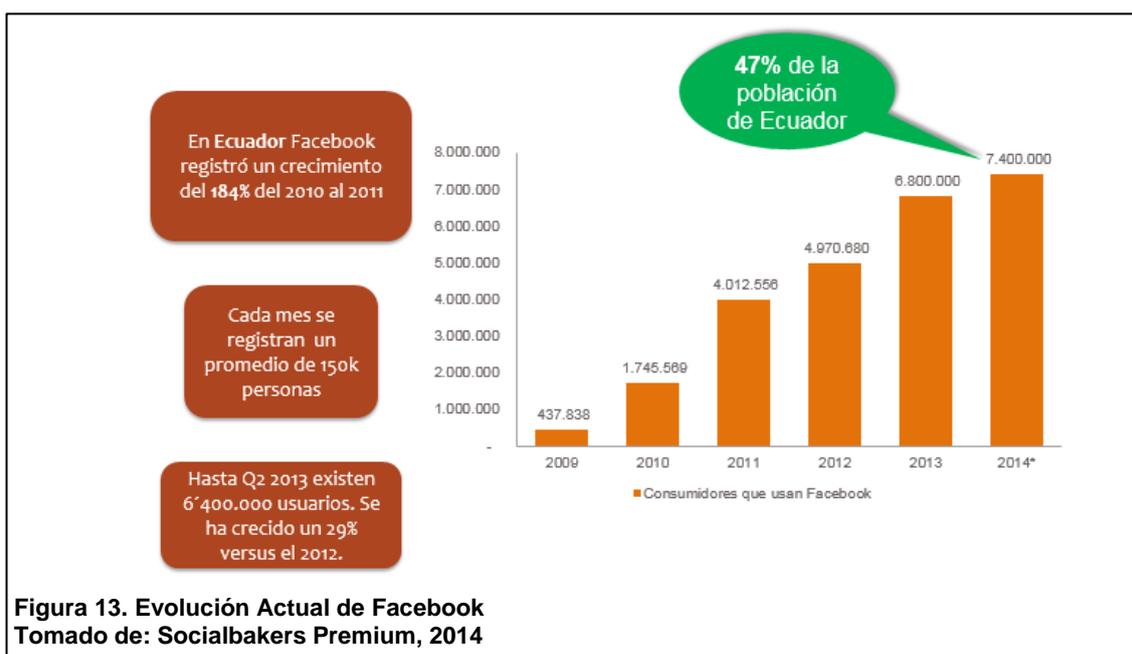
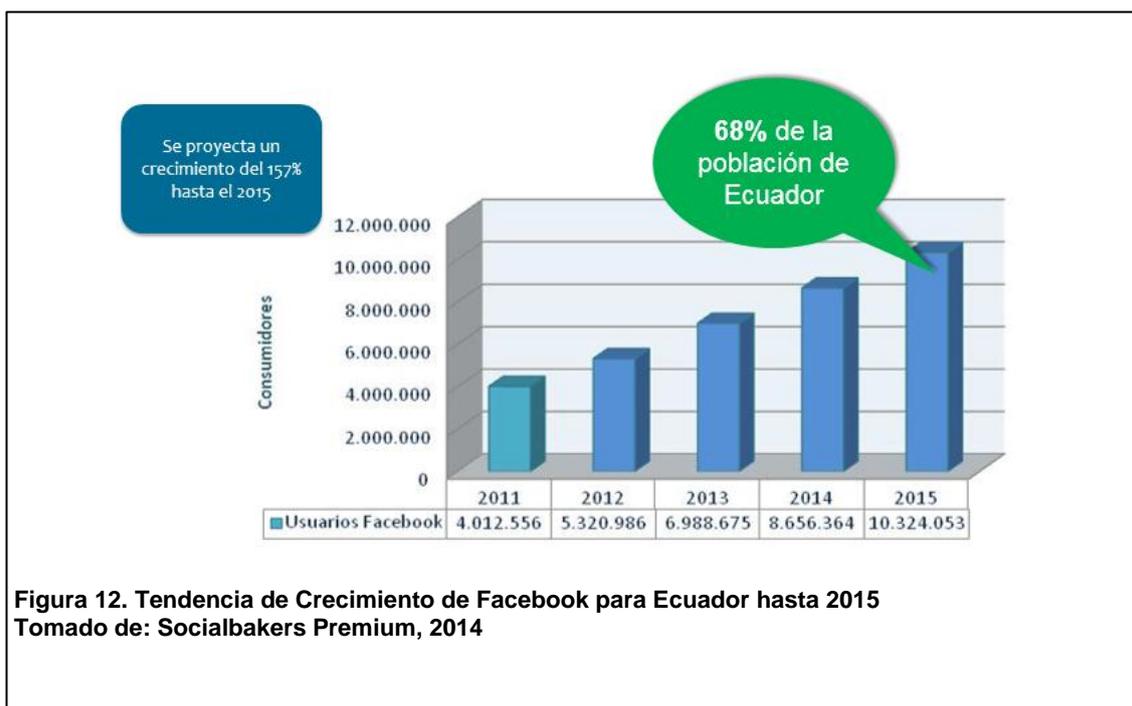
mantienen un contacto directo con el alimento. Los test de resistencia a la manipulación y vibración son, en este escenario, fundamentales para no arriesgar la carga en un contenedor que viajará vía terrestre o marítima.” (Araya, 2007)

Uso de internet en el Ecuador

En cuanto a lo tecnológico, Ecuador se encuentra al día respecto a la utilización de las redes sociales, una forma eficiente, eficaz y económica para llegar a un determinado mercado pues, en el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado internet hasta el 2013 según Ecuador en cifras, siendo Pichincha (53,1%) la provincia con mayor uso del mismo. Además hasta el 2013 el 86,4% de la población tiene telefonía celular, y de este porcentaje el 16,9% de las personas afirma que tienen un Smartphone. (Ecuador en cifras, 2013).

El uso de redes sociales en el Ecuador ha ido creciendo en los últimos años, siendo Facebook la red con mayor participación, como se observa en la figura 11.





Hasta el 2014 en Ecuador existen 7'400.000 usuarios de Facebook siendo el 47% de la población. Comparado con el año anterior, el número de usuarios ha crecido en un 10% y se espera que finales del 2015 un 68% de la población use esta red social. (Socialbakers Premium, 2014)

LEGAL

Constitución de la empresa

El Índice de Facilidad para Hacer Negocios del Banco Mundial, publicó que el Ecuador hasta el 2013 se ubicó en el puesto 135 de 189 países.

La Asamblea Nacional aprobó la Ley de Fortalecimiento del sector Societario y Bursátil en donde los trámites para la constitución de una empresa que en el pasado se demoraban alrededor de cuatro meses ahora se simplifican y serán realizados en tan sólo dos días.

Para conformar una empresa nueva en el país se requieren 4 aspectos básicos: desarrollar un plan de negocios, cumplir los procesos legales para la constitución de una empresa, disponer de capital y asegurar la capacitación y actualización del personal.

Antes el valor para constituir una compañía variaba entre US\$ 1.000 y US\$ 3.000 dólares, hoy por hoy el costo estaría entre US\$140 y US\$200 dólares, correspondientes al pago del notario y el pago del registro mercantil. (Telégrafo, 2014)

Más información acerca de la constitución de una empresa en el Ecuador la podemos encontrar en el ANEXO 2.

Permiso de Funcionamiento

Lo deben solicitar las empresas que requiere de un permiso para la apertura de un establecimiento sujeto a control y vigilancia sanitaria.

A través del ingreso de una solicitud y requisitos escaneados y avalados por el solicitante en el sistema automatizado de ARCSA, se emite el documento habilitante para el funcionamiento.

Requisitos:

- Comprobante de pago
- Número de Cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Número de cédula y datos del responsable técnico de los establecimientos que lo requieren.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC/RISE)
- Categorización del Ministerio de Industrias (Establecimiento destinados a la elaboración de comidas listas y empacadas)

(ARCSA, 2014)

Certificación de Buenas Prácticas Manufactureras

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario (ARCSA) y de acuerdo con el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura, indica que las empresas procesadoras de alimentos deben certificarse. Este proceso inició en el 2012 y en el caso de una empresa nueva debe considerar que es un requisito obligatorio para la obtención del Permiso de Funcionamiento.

Para iniciar el proceso de obtención del certificado de BPM el propietario/gerente o responsable técnico de la planta procesadora de alimentos deberá seleccionar el Organismo de Inspección Acreditado registrado en ARCSA, y en el término de 5 días laborables antes de la inspección deberá comunicar a la Agencia la fecha, hora y el inspector designado que realizará la inspección en el establecimiento a certificar.

Los documentos que se deben presentar son:

Copia del certificado emitido por el Organismo de Inspección acreditado;
Copia del informe favorable de la inspección, con la declaración de las líneas y productos certificados; Copia del acta de inspección; Copia de la guía de

verificación; y el plan de trabajo para el cierre de las no conformidades menores, de ser el caso. (ARCSA, 2012)

Registro Sanitario

Según el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados del Suplemento del Registro Oficial No. 260 publicado en junio del 2014 indica que todos los alimentos procesados de origen natural, animal, semillas, granos, frutos secos, alimentos listos para comer, materia prima y productos de panadería deben acercarse a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) quien es la entidad encargada de otorgar, suspender, retener o restringir el registro sanitarios de todos estos productos con el fin de proteger la salud y evitar prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores. El costo del registro de alimentos procesados nacionales es de USD 280. (ARCSA, 2014)

Los requisitos para la solicitud del Registro Sanitario se encuentran en el ANEXO 3.

Código de barras

El código de barras es una agrupación de líneas de diferente grosor, espacios y números que permite identificar el fabricante y el precio de los productos. En el Ecuador y en el mundo el código de barras es la identificación de cada producto que hay en el mercado. GS1 Ecuador es la empresa encargada de entregar estos códigos. Para ver requisitos y costos ver ANEXO 4. (GS1, 2014)

Norma INEN

El Instituto Ecuatoriano de Normalización es un organismo que está a cargo de revisar la ejecución de los procesos de calidad establecidos por el Sistema Ecuatoriano y a su vez ayuda a que mejore la competencia entre productos, el cuidado al medio ambiente y la salud y seguridad de los consumidores. (INEN, 2013)

La Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-1, 1334-2, 1334-2 Cuarta revisión publicada en febrero del 2014, explica los requisitos y reglamentos para un adecuado rotulado de productos alimenticios para el consumo humano. Dentro de estos documentos se detalla los requisitos mínimos que se deben cumplir al momento de ubicar información o etiquetas en los empaques o envases en que se entrega al consumidor los productos alimenticios para su consumo.(INEN, 2014)

En el caso de que una empresa desee empezar el proceso, debe presentar una solicitud dirigida al Director Ejecutivo del INEN, donde se explican todas las especificaciones del producto, la marca e información técnica.

El personal del INEN toma muestras del producto, las estudia y si cumple con todas las especificaciones se le entregará el certificado previo pago de la factura.(INEN, 2014)

Semaforización

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), es responsable de receptor la notificación y realizar control posterior de la inclusión del Sistema gráfico en los diferentes productos.

Todos los productos alimenticios procesados, comercializados en envases: botellas plásticas, vidrio, metálicas; envase cilíndricos, envase en formas irregulares deben llevar un Sistema Gráfico conocido como Semaforización y lo que se busca es que el consumidor esté informado del contenido de azúcar, grasa y sal de los productos que se ofrecen en el mercado. (ARCSA, 2014)

El proceso para determinar el tamaño y las dimensiones del semáforo, se encuentran en el ANEXO 5.

Registro de Marca

Para que una empresa pueda registrar su producto con una nueva marca debe ingresar en la página web del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

(IEPI), crear una cuenta con nombre de usuario y clave de seguridad y llenar la solicitud. (Revista Ekos, 2014)

Este es un respaldo legal que las empresas deben considerar debido a que sólo de esta manera se protege la marca y no se permite que ninguna otra entidad pueda hacer uso de la misma sin previa autorización de los propietarios

Los pasos para registrar una marca se encuentran en el ANEXO 6.

Marca primero Ecuador

La marca Primero Ecuador es una marca que se la puede ubicar en: el empaque primario y/o secundario, la etiqueta, fundas, embalajes y en actividades de comunicación y promoción con el fin de apoyar a la producción nacional y que a su vez la población empiece a valorar los productos hechos en el país. El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) es la entidad encargada de entregar de manera gratuita esta licencia para uso de la marca Primero Ecuador, la misma que será entregada siempre y cuando las empresas cuenten con bienes y servicios social y ambientalmente amigables, además de que la mayoría de su materia prima sea ecuatoriana y alcance nuevas oportunidades dentro del mercado local como en el internacional.

La empresa interesada en acceder a esta licencia debe llenar una solicitud y enviarla primeroecuador@mcpec.gob.ec, el ministerio la revisará y en el caso que cumpla con todos los requisitos tendrá acceso a el uso de esta por el período de dos años. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2014)

Notificación y Control de Publicidad de Productos Sujetos a Control Sanitario

De acuerdo a la Ley Orgánica de Comunicación emitida el 25 de junio del 2013 se debe desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente.

Los medios de comunicación difundirán contenidos de carácter informativo, educativo y cultural y deberán expedir por sí mismos códigos deontológicos orientados a mejorar sus prácticas de gestión interna y su trabajo comunicacional.

En cualquier comunicación que se entregue a los consumidores se deberá:

- Respetar la honra y la reputación.
- Abstenerse de realizar y difundir contenidos y comentarios que discriminen.
- Respetar la intimidad personal y familiar.
- No incitar a que los niños, niñas y adolescentes a que imiten comportamientos perjudiciales o peligrosos para su salud;
- Abstenerse de usar y difundir imágenes que ofendan a las personas con graves patologías o discapacidades;
- Respetar los derechos de autor y las normas de citas.
- Respetar la libertad de expresión, de comentario y de crítica
- Abstenerse de difundir publi-reportajes como si fuese material informativo

(Registro Oficial, 2013)

Luego de analizar el macro entorno se puede concluir que:

El gobierno está enfocando todos sus esfuerzos en desarrollar la matriz productiva, es por ello que actualmente brinda oportunidades a las nuevas y pequeñas empresas y a los emprendedores de los diferentes sectores estratégicos; una de ellas y la más importante es la entrega de créditos a través de la Corporación Financiera Nacional.

El sector de alimentos tiene una tendencia de crecimiento y es uno de los sectores respaldados por el gobierno para incentivar el desarrollo del país. Otro factor a considerar especialmente en esta industria es que el gobierno está preocupado por el bienestar del consumidor, es por ello que se han implementado diferentes restricciones y normativas como la Ley de Semaforización, Norma INEN y etiquetado, la misma que hace referencia a la

calidad y transparencia de los ingredientes que tienen los productos de consumo.

En cuanto al desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto de consumo la normativa legal existente en el país permite y respalda la realización de las actividades que se requieren para la ejecución del presente proyecto; y es importante tomar en cuenta varios aspectos como, el etiquetado, semaforización, registro de marca y normas de calidad para que no exista ningún inconveniente.

La tecnología necesaria para llevar a cabo el proceso de congelación se encuentra disponible en mercado ecuatoriano, por lo que no se requiere realizar ningún trámite de importación.

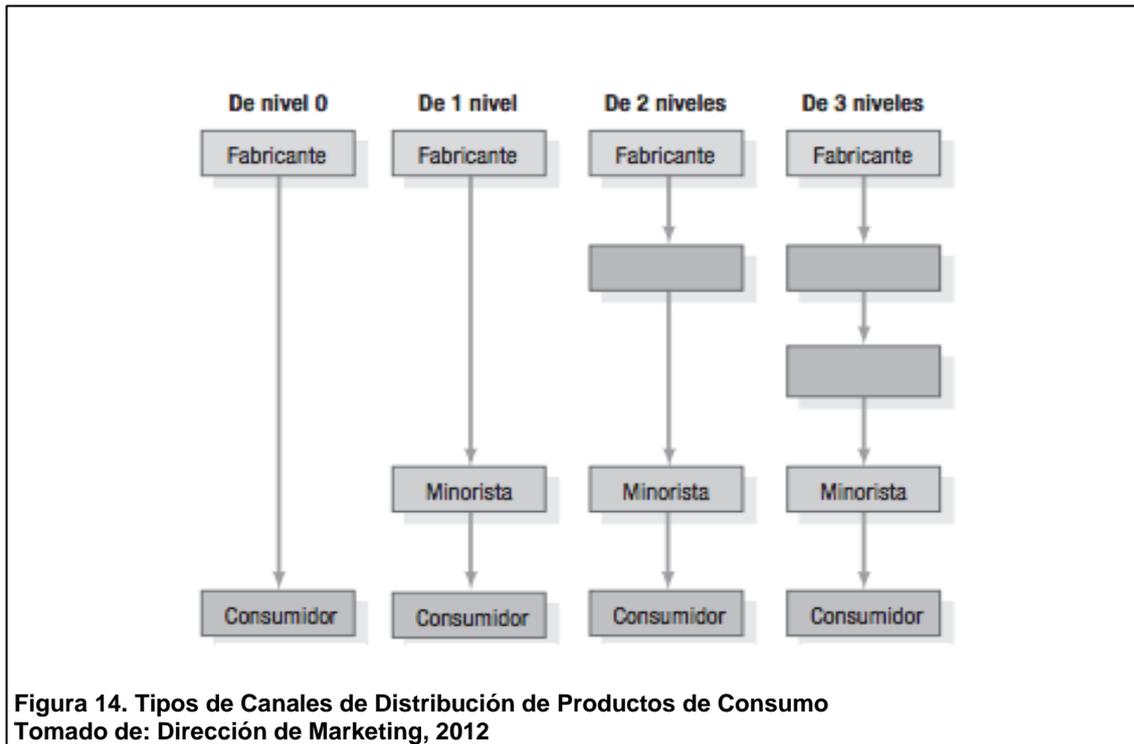
- **Canales de distribución**

Tipos de Canal:

Para bienes de consumo según Kotler y Keller, existen 4 niveles de canal, que se pueden apreciar en la figura 14 y se detallan a continuación:

- Nivel cero (también llamado canal directo) está formado por un fabricante que vende directamente al consumidor final.
- Nivel uno, llega al consumidor final a través de un minorista.
- Nivel dos, conformado por dos intermediarios; en los mercados de consumo, tales intermediarios suelen ser un mayorista y un minorista.
- Nivel tres, incluye tres intermediarios: los mayoristas venden a los comisionistas, que son esencialmente mayoristas de pequeña escala que venden a minoristas de tamaño reducido.

Se debe tomar en cuenta que obtener información sobre los usuarios finales y ejercer control se vuelve más difícil para el fabricante a medida que el número de niveles del canal se incrementa. (Kotler & Keller, 2012)



Canales de distribución:

Existen varios canales de distribución a través de los cuales los productos llegan al consumidor final. Entre los principales se encuentran las tiendas de barrio (canal tradicional) y autoservicios (canal moderno).

En el Ecuador según Nielsen existen 91.634 puntos de venta en el canal tradicional y tiene un ingreso total de USD2´026.980.630 (Nielsen, 2014)

Dentro del canal moderno en la ciudad de Quito se encuentran principalmente 5 cadenas que son: Corporación La Favorita, Corporación El Rosado, Supermercados Santa María, Hipermercados Coral y Tía S.A, cabe recalcar que las más fuertes a nivel nacional son: Corporación La Favorita y El Rosado.

Corporación La Favorita, tiene 33 supermercados en la ciudad de Quito distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4. Puntos de Venta Corporación La Favorita

Cadena	Pichincha
Supermaxi	14
Megamaxi	6
Aki	9
Gran Aki	4

Tomado de: Kantar Worldpanel, 2014

Según la información que se puede obtener en su página web (corporacionfavorita.com, 2014) para convertirse en uno de sus proveedores se debe enviar vía mail el plan de mercado al Área Comercial Pescados, Mariscos, Panadería, Embutidos y Carnes: germariscos@favorita.com. Este departamento evaluará el producto y en 15 días se recibirá una respuesta por parte de ellos. De ser aceptados ellos entregan un manual de información con los parámetros y las instrucciones que el proveedor debe cumplir.

Corporación El Rosado, tomando en cuenta sólo sus supermercados está presente con 35 locales a nivel nacional. De los cuales 3 Mi Comisariato y 2 Hypermarket se encuentran en la ciudad de Quito.

Supermercados Tía, se ubican en diferentes puntos de la ciudad con 31 locales.

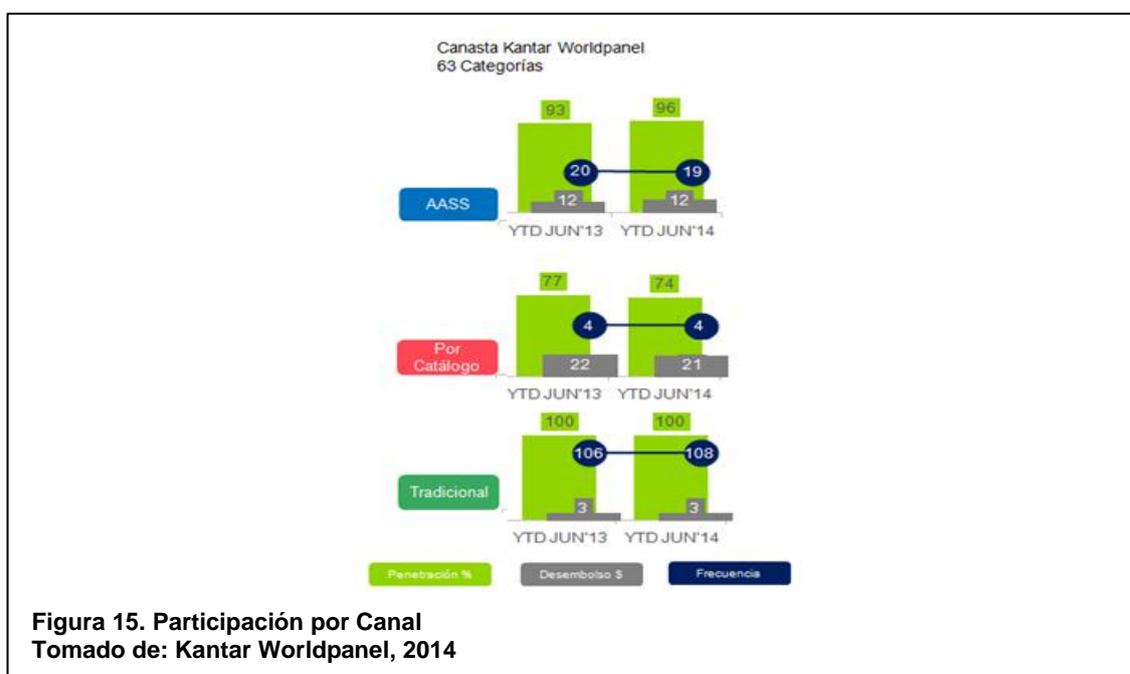
- Todo artículo nuevo se introducirá previa autorización del Supervisor del Área, y el proveedor deberá entregar al comprador una carpeta con información detallada sobre el producto.
- La cadena de supermercados Magda en el 2014 fue absorbida por la Tía Supermercados, y ahora son ellos quien la administran. Magda Supermercados tiene 4 locales en la ciudad de Quito, dos al norte de la ciudad, uno en el centro y otro en el Valle de los Chillos.

Hipermercados Coral, cadena de autoservicios que nace en la ciudad de Cuenca, y cuenta con 8 locales ubicando en Cuenca (5), Guayaquil (2) y Quito (1). Ofrece una amplia variedad de productos de excelente calidad y a un excelente precio. (Hipermercados Coral, 2015)

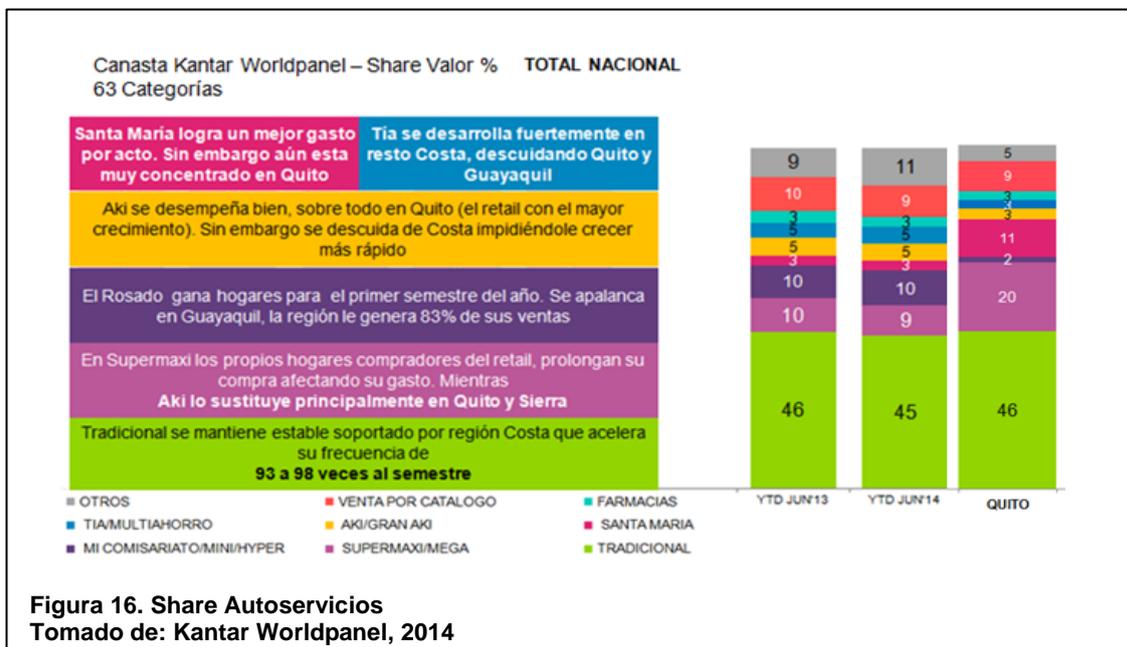
Información por canal

Según el estudio realizado por Kantar World Panel, Tendencias de Alimentos y Bebidas en junio del 2014, se ha determinado información y características de comportamiento de los consumidores respecto a los diferentes canales.

Desde junio del 2013 a junio del 2014, como se observa en la figura 15, en los autoservicios se mantiene estable el desembolso por acto; la frecuencia de compra disminuye en un punto, y la penetración del canal aumenta en tres puntos. Por el contrario, en el canal tradicional la penetración se mantiene, el frecuencia de compra aumenta, pero el desembolso por acto sigue siendo el mismo. Mientras que en venta por catálogo la penetración cae tres puntos, el desembolso por acto cae un punto de compra se mantiene.



Como muestra la figura 15, Supermaxi es el segundo canal con más participación en Quito, después del canal tradicional; y a nivel nacional se disputan el segundo puesto con Mi Comisariato/ Hypermarket/ Mini.



Perfil del consumidor según el Autoservicio

A continuación se detallan las principales características de los consumidores según el autoservicio que visitan.

- Supermaxi
 - NSE: Medio, Medio Alto y Alto
 - Edad ama de casa: mayores de 35 años en adelante
 - Tamaño de familia: de 3 a 4 personas con hijos de 13 años en adelante
 - 7 de cada 10 hogares realizan compras en Supermaxi – Megamaxi, cada 27 días (6,7 veces al semestre)
- Mi Comisariato
 - NSE: Medio, Medio Bajo
 - Edad ama de casa: de 35 a 50 años
 - Tamaño de familia: de 3 a 4 personas con hijos menores de 12 años

5 de cada 10 hogares realizan compras en Mi Comisariato – Mini Mi Comisariato – Hiper Market, cada 17 días (10,7 veces al semestre)

- Santa María

NSE: Medio, Medio Bajo

Edad ama de casa: de 50 años en adelante

Tamaño de familia: de 3 a 4 personas con hijos de 18 años en adelante

2 de cada 10 hogares realizan compras en Supermercados Santa María, cada 25 días (7,2 veces al semestre)

- Tía

NSE: Medio Bajo

Edad ama de casa: de 34 a de 50 años

Tamaño de familia: de 3 a 4 personas con hijos menores de 12 años

6 de cada 10 hogares realizan compras en Tia – Multiahorro, cada 23 días (7,7 veces al semestre)

- Akí

NSE: Medio Bajo

Edad ama de casa: de 50 años en adelante

Tamaño de familia: de 3 a 4 personas con hijos menores de 12 años

4 de cada 10 hogares realizan compras en Aki – Gran Aki – Super Aki, cada 24 días (7,5 veces al semestre)

(Kantar Worldpanel, 2014)

Conclusiones:

Después de analizar los principales canales en el Ecuador, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En caso que el canal más adecuado para comercializar un producto sea el canal moderno, se debe determinar el autoservicio más apropiado dependiendo

el perfil del consumidor al que está dirigida cada cadena. A demás se debe tener en cuenta la forma de pago y las condiciones que cada cadena pone a sus proveedores.

Supermaxi - Megamaxi es la cadena de autoservicios más conocida dentro de la ciudad, alrededor del 20% de los quiteños realizan ahí sus compras y el perfil del consumidor que generalmente compra en estos puntos de venta son: mujeres de 35 años en adelante de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

Dentro de los Autoservicios el desembolso es mayor pero las visitas son más espaciadas; ocurren de una o dos veces al mes máximo, a diferencia de un canal tradicional donde las visitas son más seguidas pero el desembolso es mucho menor.

- **Las 5 fuerzas de Porter (Fuerzas industriales)**

NUEVOS PARTICIPANTES

- Existe apoyo por parte del gobierno y por entidades privadas para introducir nuevos proyectos o negocios con el fin de lograr el cambio de la matriz productiva.
- Al ser una industria de consumo masivo, las empresas pueden realizar economías de escala que ayudan a tener una mayor productividad, es decir que el costo medio por unidad disminuya al aumentar la producción de uno o más productos, generando así, precios más competitivos. Sin embargo, para los nuevos participantes no es fácil realizar estas acciones debido a la falta de expertise y las bajas cantidades iniciales de producción.
- Existe una gran apertura para productos nuevos en el canal moderno (autoservicio) siempre y cuando se cumplan con los requisitos y condiciones establecidos por cada uno; además una ventaja de este canal es que la entrega de producto se hace únicamente en los centros de distribución. El ingreso al mercado a través del canal tradicional requiere una mayor inversión ya que se debe entregar el producto en cada punto de

venta, con distribución propia o contratada y a la vez invertir en fuerza de venta.

- Existen regulaciones, normativas y registros que se deben cumplir como normativas y registros, que si bien en cierto toman su tiempo, no son complicados de tramitar y obtener.
- Al ser un producto alimenticio, los consumidores se sienten respaldados y ponen su confianza en marcas conocidas y que den la percepción de calidad y sabor; las mismas que son consideradas como primera opción al momento de realizar la compra. (BrandSpark, 2014)

Tabla 5. Calificación Nuevos Participantes

Nuevos Participantes	Ponderación	Calificación	Total
Apoyo por parte del gobierno	0,2	3	0,6
Economías de Escala	0,2	1	0,2
Canales de Distribución	0,25	2	0,5
Regulaciones y Normativas	0,2	3	0,6
Marcas Reconocidas	0,15	1	0,15
		Total	2,05

Al ser un nuevo participante que desea ingresar a esta industria, su capacidad de producción podría no ser suficiente para alcanzar economías de escala, teniendo costos de producción más altos que las empresas ya establecidas. Además, un factor que influye en la decisión final de compra del consumidor es el respaldo que brinda una marca fuerte y posicionada en el mercado. Por otro lado, estas empresas cuentan con el apoyo del gobierno para la obtención de créditos, y registros necesarios para la creación de un nuevo producto, y la apertura de los canales de distribución para llegar a los consumidores. Es por esto que esta fuerza es calificado como media por obtener una calificación de 2,05 sobre 4.

PRODUCTO SUSTITUTO

Existen alimentos que cubren la misma necesidad y ofrecen practicidad al momento de consumirlos.

- Los precios de la industria son competitivos, lo que hace que el consumidor sea sensible a una variación de estos.
- La falta de presencia y stock en puntos de venta puede generar que el producto sea sustituido por otros productos disponibles.
- La diferenciación es un punto clave que puede incluir en la decisión de compra.

Tabla 6. Calificación Productos Sustitutos

Producto Sustituto	Ponderación	Calificación	Total
Precios Competitivos	0,3	4	1,2
Stock en PdV	0,35	3	1,05
Diferenciación	0,35	4	1,4
		Total	3,65

Existen productos sustitutos con precios competitivos, y en el caso que otras opciones en el mercado no presenten una diferenciación marcada y tengan el stock necesario en los puntos de venta, ocasionará que el consumidor opte por otras alternativas que satisfagan su necesidad. Esta fuerza es considerada como una amenaza alta al obtener una calificación de 3,65 sobre 4; debido al número de productos sustitutos que existen dentro de esta industria.

PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTE

- La industria principalmente cuenta con clientes organizacionales como son las cadenas de supermercados. Ellos tienen el poder para definir las condiciones de pago y precios de los productos en sus puntos de venta.
- En Ecuador existen 6.693 empresas registradas que elaboran alimentos y bebidas a nivel nacional. Esto permite a los autoservicios y principales distribuidores tener una amplia gama de productos para ofrecer al consumidor. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)
- El canal tradicional es el principal canal de distribución del país, con una participación del 46% en la ciudad de Quito según Kantar Word Panel.
-

Tabla 7. Calificación Poder Negociación con Proveedores

Poder Negociación con Proveedores	Ponderación	Calificación	Total
Canal Moderno	0,35	3	1,05
Cantidad de Proveedores	0,3	3	0,9
Canal Tradicional	0,35	2	0,7
Total			2,65

El poder de negociación que tiene el cliente para adquirir un producto u otro es media considerando la calificación de 2,65 sobre 4. El canal moderno al tener una alta cantidad de proveedores dentro de la industria es él quien impone las condiciones para vender sus productos dentro de sus cadenas. Por otro lado el canal tradicional tiene un menor poder de negociación debido a que no negocian grandes cantidades de cada producto.

PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDOR

- Ecuador al poseer distintos tipos de pisos climaticos, lo que lo hace un país agricultor incentivando a que las personas se dediquen a esta actividad y haya varios proveedores para los insumos que requiere la industria.
- La cantidad de insumos que las empresas de la industria compren, definirá el poder de negociación que tenga sobre el proveedor.

Tabla 8. Poder Negociación con Clientes

Poder Negociación con Clientes	Ponderación	Calificación	Total
Materia Prima	0,4	2	0,8
Cantidad de compra	0,6	2	1,2
Total			2

Esta fuerza es media con una calificación de 2 sobre 4. Esto debido a que las empresas el poder de negociación sobre el precio está dividido y sujeto a la cantidad de compra y el tamaño del proveedor. Sin embargo, las condiciones con respecto a fechas de entrega y fechas de pago siempre las definirá el cliente.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

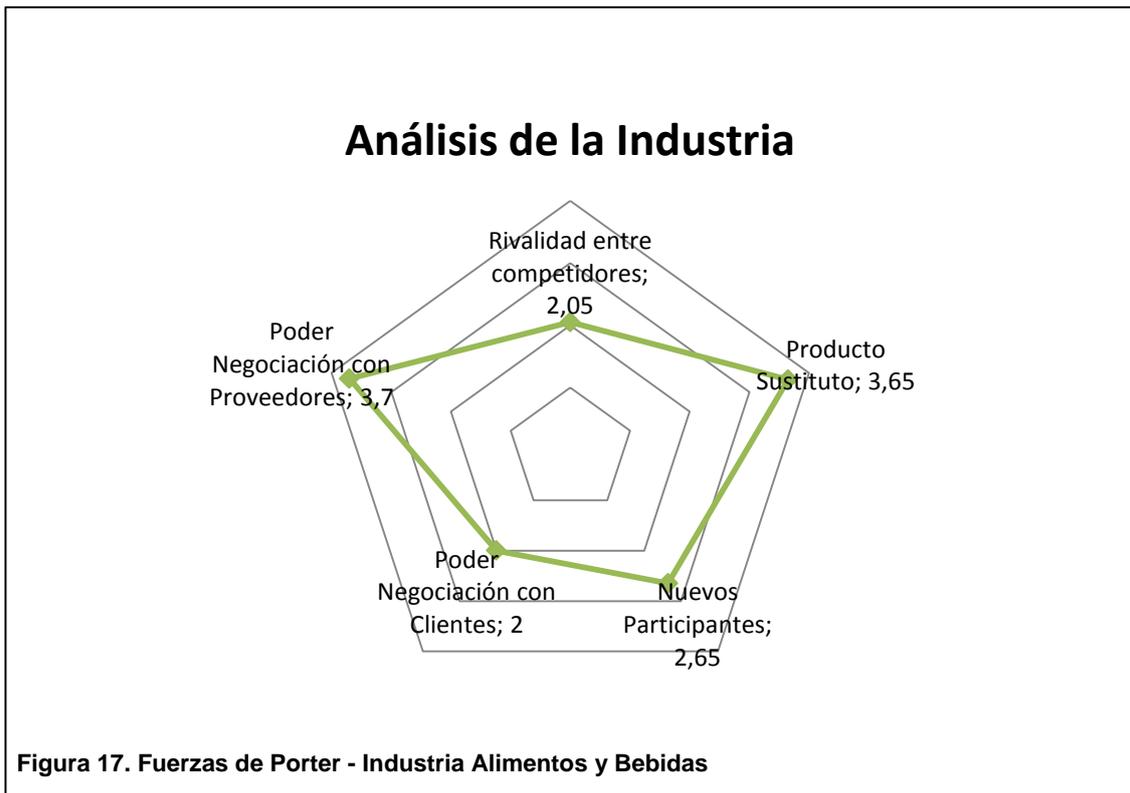
- Dentro de la industria se encuentran empresas ya posicionadas en el mercado que ofrecen productos con los cuales es difícil competir.
- El consumidor puede tener preferencia por un producto en especial pero eso no quita la probabilidad de que pruebe productos nuevos siempre y cuando llamen su atención e impulse la compra.
- Las barreras de salida que tiene la industria son altas debido a la inversión en maquinaria e insumos necesarios para obtener el producto final.
- La distribución es un factor importante para el crecimiento de las empresas dentro del mercado.

Tabla 9. Rivalidad entre Competidores

Rivalidad entre competidores	Ponderación	Calificación	Total
Posicionamiento	0,35	4	1,4
Preferencia de Consumidores	0,2	3	0,6
Barreras de Salida	0,1	3	0,3
Distribución	0,35	4	1,4
		Total	3,7

Las alternativas que tiene el consumidor al momento de comprar un alimento son variadas y es probable que pruebe productos nuevos que llamen su atención; esto dependerá del posicionamiento que se le dé al producto dentro de la categoría y de la disponibilidad en los diferentes puntos de venta. Otro factor que se considera es la dificultad que pueden tener las empresas al momento de salir de la industria y esto va a depender del nivel de inversión de cada una. La calificación que se le da es 3,7 sobre 4, siendo una fuerza alta.

Luego de un corto análisis de las cinco fuerzas se concluye que la industria presenta una fuerza media, esto no se considera una amenaza ya que si fuera así ninguna empresa se dedicaría a ofrecer productos que cubran la necesidad. El consumidor final es el que decide qué comprar y cuando comprarlo, es por ello que las empresas nuevas o existentes en el mercado deben concentrar sus esfuerzos para incrementar la fidelidad y lealtad de la marca entregando valor y experiencia de compra.



2.2. La compañía y el concepto de negocio

- **La idea y el modelo de negocio**

La empresa se dedicará a la elaboración y comercialización de corviches congelados hechos a base de plátano dominico y con relleno de atún. Se ofrece un producto típico de la costa ecuatoriana que es difícil conseguirlo en la Sierra; es por esto que se ha decidido facilitar el consumo dentro de ésta región, ofreciéndolo en una presentación de bocadito congelado fácil de preparar.

Es un producto 100% ecuatoriano, realizado de formas artesanal para que nuestros clientes se sientan satisfechos al momento de probarlo y sean recurrentes en la compra.

Tabla 10. Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					M A R G E N
	Administración, Finanzas, Producción, Planeación, Costos, Presupuestos y Asuntos Legales					
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
	Identificación de la Necesidad, Diseño de puesto, Búsqueda, Selección, Contratación y Capacitación del personal; Ambiente de trabajo saludable y Clima laboral.					
	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA					
	Mejoras en los procesos de producción, congelación, ingreso y despacho de pedidos y control de inventarios.					
	COMPRAS					
	Abastecimiento de materia prima, insumos, suministros, equipos, repuestos, publicidad y servicios					
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTA		
Recepción, almacenamiento y preparación de materia prima. Control de Inventarios	Transformación de materia prima en producto terminado.	Empacado y almacenamiento. Despacho y distribución de la producción al minorista. Control de Inventarios	Publicidad digital y degustación al mercado objetivo definido.	Correo electrónico y fan page de Facebook, para quejas, sugerencias y comentarios		
ACTIVIDADES PRIMARIAS						

- **Estructura legal de la empresa**

La compañía se denominará ANMAPANA, se compondrá por dos socios capitalistas, se establecerá como una empresa de Responsabilidad Limitada y uno de los socios se desenvolverá como representante legal de la compañía.

La Ley de Compañías indica que en este tipo de empresa los socios solamente responderán hasta el monto de sus aportaciones individuales. La solicitud de aprobación del contrato constitutivo tiene que ser elaborada por un abogado, y se la debe enviar a la Superintendencia de Compañías conjuntamente con tres copias certificadas de la escritura de constitución.

A la razón social se le añadirá "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura y debe ser aprobada por la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías.

El capital mínimo para constituir una compañía de Responsabilidad Limitada es USD 400 dólares, este se deberá suscribir en su totalidad y pagar al menos el

50% del valor nominal de cada participación y el saldo cancelarlo en un plazo máximo de un año. (Superintendencia de Compañías, 2006)

- **Misión, Visión y Objetivos**

Misión

Empresa ecuatoriana creada para la elaboración y comercialización de corviches congelados, que busca desarrollar la producción nacional y crear nuevos motivos para que los consumidores se reúnan y disfruten de un momento entre amigos y familia.

Visión

Para el 2020 convertirse en la empresa productora de corviches y bocaditos congelados preferida por los quiteños para sus reuniones y eventos.

Objetivos

- Tener presencia en las 3 principales cadenas de supermercados en la ciudad de Quito, hasta el 2018.
- Entregar un producto con garantía de calidad a través del compromiso de los colaboradores.
- Incrementar el portafolio de productos derivados del plátano verde dentro de los próximos 6 años.

2.3. El producto

El producto consiste en un paquete de corviches pre cocidos, producto artesanal hecho a base de plátano verde, maní y especias con relleno de atún; sometido a un proceso de congelación para que el consumidor lo pueda disfrutar en cualquier momento del día y conservarlo con facilidad. Para consumirlo bastará hornear unos minutos, por lo que es ideal para visitas inesperadas o brindar como bocadito en un evento social/familiar.

2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Estrategia de ingreso al mercado

Para que el producto ingrese en el mercado se plantea utilizar la estrategia de enfoque de mejor valor que de acuerdo con Michael Porter consiste en concentrar los esfuerzos en un segmento específico del mercado; es decir, entregar un producto con características valoradas por un grupo determinado de consumidores dentro del mercado total y que satisfagan sus necesidades. (David, 2008)

A través de la aplicación de esta estrategia se busca atender en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado más amplio.

La estrategia de liderazgo en costos no se ha considerado debido a que no es un mercado amplio y no se podría aplicar economías de escala que favorezca a la empresa.

Para que el producto ingrese al mercado se debe tomar en cuenta que los proveedores y la distribución juegan un papel importante. La calidad de los insumos, la técnica de la elaboración del producto, el manejo de la cadena de frío y las condiciones en las que el consumidor lo recibe son factores que influenciarán en la toma de decisión y la compra. Por ello se ofrece un producto que está alineado con las tendencias del consumidor, con un factor diferenciador con respecto a la competencia a un precio cómodo, que ubicado en una zona visible en la percha de congelados; y todo esto apoyado con una adecuada comunicación al mercado objetivo, se estima que la introducción del producto será más factible a pesar de tener competidores indirectos dentro de la categoría.

Estrategia de crecimiento

Dentro de la estrategia de crecimiento se plantea en un futuro aplicar la estrategia de desarrollo de producto, que consiste en ampliar el portafolio de productos para atraer a más consumidores y así incrementar la participación

dentro del mercado. Esta decisión se ve respaldada por la matriz Ansoff, que indica que la estrategia a utilizar para la introducción de un producto nuevo en un mercado existente es la de desarrollo de producto. (Dvoskin, 2004)

2.5. Análisis FODA

Fortalezas:

- (F1) Elaboración Artesanal
- (F2) Producto de fácil preparación
- (F3) Producto sin preservantes
- (F4) Distribución propia
- (F5) Buenas prácticas manufactureras

Debilidades:

- (D1) Marca Nueva
- (D2) Necesidad de cadena de frío
- (D3) Poder de negociación de los clientes organizacionales sobre los proveedores
- (D4) Falta de experiencia en el mercado
- (D5) Capital de trabajo limitado
- (D6) Portafolio limitado

Oportunidades:

- (O1) Mercado en constante crecimiento
- (O2) Existe una tendencia en el mercado por productos fáciles de preparar
- (O3) No existe competencia directa
- (O4) Políticas gubernamentales enfocadas en el desarrollo de la matriz productiva.
- (O5) Ecuador es uno de los principales productores de plátano verde y atún.

Amenazas:

- (A1) Marcas de productos congelados posicionadas en el mercado
- (A2) Rápida reacción de los competidores
- (A3) Variedad de productos sustitutos
- (A4) Incremento en el precio de la materia prima
- (A5) Catástrofes Naturales

- **Matriz EFI**

Tabla 11. Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas:			
(F1) Elaboración Artesanal	0,15	4	0,6
(F2) Es un producto de fácil preparación	0,06	3	0,18
(F3) Producto sin preservantes	0,1	4	0,4
(F4) Distribución propia	0,1	4	0,4
(F5) Buenas prácticas manufactureras	0,09	3	0,27
Debilidades:			
(D1) Marca Nueva	0,05	2	0,1
(D2) Necesidad de cadena de frío	0,15	1	0,15
(D3) Poder de negociación de los clientes organizacionales sobre los proveedores	0,1	1	0,1
(D4) Falta de experiencia en el mercado	0,07	2	0,14
(D5) Capital de trabajo limitado	0,07	2	0,14
(D6) Portafolio limitado	0,06	2	0,12
Total	1		2,6

El análisis de la matriz EFI ayuda a determinar qué tan fuerte o débil es un empresa dependiendo del resultado. En el caso de ANMAPANA es total es de 2.6 sobre 4; lo que indica que es una empresa fuerte internamente, pero deben aplicarse estrategias para contrarrestar las debilidades que enfrenta.

- **Matriz EFE**

Tabla 12. Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades:			
(O1) Mercado en constante crecimiento	0,13	4	0,52
(O2) Existe una tendencia en el mercado por productos fáciles de preparar	0,1	4	0,4
(O3) No existe competencia directa	0,13	4	0,52
(O4) Políticas gubernamentales enfocadas en el desarrollo de la matriz productiva	0,1	3	0,3
(O5) Ecuador es uno de los principales productores de plátano verde y atún.	0,09	3	0,27
Amenazas:			
(A1) Marcas de productos congelados posicionadas en el mercado	0,09	1	0,09
(A2) Rápida reacción de los competidores	0,13	1	0,13
(A3) Variedad de productos sustitutos	0,08	2	0,16
(A4) Incremento en el precio de la materia prima	0,07	2	0,14
(A5) Catástrofes Naturales	0,08	1	0,08
Total	1		2,61

El análisis de la matriz EFE resume y evalúa el entorno en el que se desenvuelve la empresa. En este caso, ANMAPANA recibe una calificación de 2,61 sobre 4; lo que indica que la empresa tiene oportunidades importantes por aprovechar dentro del entorno por aprovechar, sin embargo no debe despreocuparse de las amenazas que puedan presentarse.

- **Matriz FODA**

Tabla 13. Matriz FODA

MATRIZ FODA	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • (O1) Mercado en constante crecimiento • (O2) Existe una tendencia en el mercado por productos fáciles de preparar • (O3) No existe competencia directa • (O4) Políticas gubernamentales enfocadas en el desarrollo de la matriz productiva. • (O5) Ecuador es uno de los principales productores de plátano verde y atún. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • (A1) Marcas de productos congelados posicionadas en el mercado • (A2) Rápida reacción de los competidores • (A3) Variedad de productos sustitutos • (A4) Incremento en el precio de la materia prima • (A5) Catástrofes Naturales
	FO	FA
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • (F1) Elaboración Artesanal • (F2) Es un producto de fácil preparación • (F3) Producto sin preservantes • (F4) Distribución propia • (F5) Buenas prácticas manufactureras 	(F1-F2-F3-O2 -O3) Comunicar al consumidor con tendencias por productos fáciles de preparar la introducción de un producto con esas características que a su vez es artesanal y elaborado sin preservantes. (F5 - O5) Aprovechar el apoyo del gobierno para el desarrollo de la matriz productiva y obtener la certificación en buenas prácticas manufactureras	(F1-F3 -A1-A3) Enfocar los esfuerzos de comunicación en que la elaboración del producto es artesanal y sin preservantes a diferencia de los productos que hay actualmente en el mercado congelados y sustitutos. (F1-A2) Cumplir con la promesa de ser un producto artesanal factor que los líderes de la industria no pueden aplicar fácilmente a sus productos
	DO	DA
Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • (D1) Marca Nueva • (D2) Necesidad de cadena de frío • (D3) Poder de negociación de los clientes organizacionales sobre los proveedores • (D4) Falta de experiencia en el mercado • (D5) Capital de trabajo limitado • (D6) Portafolio limitado 	(D1 -D4 -O3) Buscar asesoramiento externo para compensar la falta de experiencia en este tipo de negocio y de esta manera potencializar la marca de un nuevo producto que no existe actualmente en la ciudad de Quito. (D5 -O5) Aprovechar el apoyo del gobierno para obtener el financiamiento necesario para poner en marcha el negocio.	(D6-A1-A3) Ampliar el portafolio de productos para que la participación de productos sustitutos y de la competencia disminuya.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1. Justificación de la Investigación

Dentro de este capítulo se encontrará información sobre el mercado y los gustos y preferencias del consumidor que permitirán determinar si es rentable y viable producir y comercializar corviches congelados; además, identificar estrategias para una exitosa introducción del nuevo producto.

Toda la información recaudada y expuesta dentro del capítulo será relevante para reducir el nivel de incertidumbre y aclarar los procesos para la toma de decisiones y para la elaboración del plan estratégico.

3.2. Planteamiento del problema

La falta de información sobre hábitos de consumo, motivos de compra, perfil del consumidor, competencia indirecta, presentación del producto, aceptación y demanda para alimentos congelados ha hecho que se planteen los siguientes problemas:

Problema Gerencial: Determinar si la producción y comercialización de corviches congelados es viable y rentable.

Problema de investigación de mercados: Identificar los gustos y preferencias del consumidor y determinar si el producto es atractivo para el mercado al que se dirige.

3.3. Objetivo General

Determinar la viabilidad de implementar una empresa productora y comercializadora de corviches congelados en la ciudad de Quito mediante la obtención de información cualitativa y cuantitativa en el período de un mes y de esta forma definir el mercado objetivo, sus gustos y preferencias.

3.4. Diseño de la Investigación de Mercados

- **Tipos de investigación**

Investigación Exploratoria, tiene como principal objetivo brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta la empresa.

Investigación Descriptiva, su principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado.

Investigación Concluyente ayuda a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica.

(Malhotra, 2008)

- **Tipo de investigación según la información a obtener**

Investigación Cualitativa

Consiste en una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas que facilitan el conocimiento y la comprensión del problema planteado. Para lo cual se utiliza las herramientas de grupos focales, observación y entrevistas a expertos. (Malhotra, 2008)

Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que se aplica con el fin de cuantificar datos que usualmente aplica algún tipo de análisis estadístico y la principal herramienta a utilizar es la encuesta. (Malhotra, 2008)

3.5. Necesidad de Información

Tabla 14. Necesidad de Información

Necesidad de Información	Fuente de datos	Técnicas
Competencia	Secundaria	Búsqueda electrónica
Información demográfica		
Tendencias de mercado		
Precios de competencia		
Consumo de plátano verde		
Consumo atún		
Información nutricional		
Perfil del consumidor	Primaria	Encuestas
Frecuencia de consumo y compra		
Nivel de aceptación del producto		
Porcentaje de consumidores dispuestos a comprar el producto		
Factores que definen el consumo de estos productos		
Sensibilidad a la variación de precios		
Canales de distribución más adecuados		
Ocasión de consumo		
Productos Sustitutos		
Conocimiento del producto		
Presentación del Producto		
Comunicación		
Información de la industria		
Procesos de producción y congelación		
Canal de distribución adecuado		
Precio sugerido		
Propuesta de Valor		
Posicionamiento		
Comunicación		
Definición del Segmento		
Desarrollo de producto		
Presentación del Producto		
Información nutricional		
Frecuencia de consumo y compra de congelados	Primaria	Grupos de Enfoque
Ocasión de consumo de congelados		
Aceptación del sabor y presentación		
Participación de los productos congelados	Primaria	Observación
Ubicación de los productos en percha		
Precios de la competencia		

3.6. Desarrollo de la Investigación:

- **Investigación Cualitativa**

3.6..1. Observación:

- **Objetivo:**

Comprender la dinámica que tiene la categoría de congelados, en los principales autoservicios de la ciudad de Quito.

- **Metodología:**

Consiste en una observación directa, encubierta y no estructurada en los supermercados Tía, Santa María, Supermaxi, Megamaxi, Magda, y Mi comisariato.

- **Resultados**

En la cadena de Supermaxi y Megamaxi se encuentran perchas con productos congelados que van desde pescados, mariscos, pulpas, comida preparada, vegetales, y bocaditos como: pan de yuca, bonitísimas, empanadas de verde con queso, empanadas de viento con queso y con carne, quipes, empanadas de morocho, bolones, papas fritas y patacones. Los precios varían dependiendo del tipo de producto y de su contenido, además en cada bandeja están marcados claramente el precio de venta al público y el precio para clientes afiliados que es menor. Las perchas donde se ubican los diversos productos congelados se encuentran en muy buen estado, tiene iluminación, se exhiben de manera ordenada dependiendo de su categoría, y las puertas tienen una fácil apertura. En cuanto a bocaditos congelados las presentaciones con menor contenido se encuentra en la mitad de la percha, mientras que las de mayor contenido están ubicadas en la parte superior o inferior, y la marca que cuenta con más caras de exhibición es Facundo por su amplia variedad.

En la cadena de Hypermarket y Mi Comisariato la oferta de productos congelados es más reducida, el espacio de exhibición es más pequeño, es por ello que no se encuentran todas las marcas. Manejan al igual que Supermaxi

precio de afiliado marcado en las cenefas, por lo general las perchas no están ordenadas y no siempre existe la cantidad de producto adecuado. Dentro de la categoría de bocaditos las marcas con más presencia

En los autoservicios Tía, Santa María y Magda la categoría de productos congelados no se ha desarrollado, como en las cadenas antes mencionadas. Esto se debe a que el segmento al que se dirigen aún no está dispuesto a consumir este tipo de productos porque no lo ven necesario.

3.6..2. Entrevista a expertos

- **Objetivo:**

Recolectar información de expertos en áreas de producción, congelación, comercialización y marketing que apoye el desarrollo del proyecto.

- **Metodología:**

- a) Selección del experto a entrevistar
- b) Presentación y solicitud de permiso para que la conversación sea grabada y/o filmada
- c) Breve explicación sobre el tema a tratar
- d) Inicio de la entrevista con una pregunta abierta que resuma la idea general del negocio y que sirva de guía para que el experto puede detallar su conocimiento y experiencia.

Tabla 15. Información de las Entrevistas

N°	Nombre	Cargo	Pregunta Guía	Fecha
1	Fernando Gomez de la Torre	Docente UDLA-FACEA	¿Considera que el proyecto de comercializar corviches congelados es la ciudad de Quito es comercialmente viable?	14-dic-13
2	Marco Pazos	Docente UDLA-FACEA	¿Considera que es atractiva la propuesta del corviche congelado en el mercado y como debería comunicarse?	25-sep-14
3	Cristina Ontaneda	Nutricionista Nestle Ecuador	¿Considera que el corviche congelado es un producto saludable y recomendaría su consumo?	18-nov-14
4	Ma. Isabel Cadena	Gerente de Procesos Tetra Pak	¿Considera que es una buena alternativa la congelación del corviche y cual sería el método adecuado?	20-nov-14
5	Juan Fernando Gutierrez	Gerente de Proyectos Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas	¿Cuáles son sus recomendaciones en cuanto a la distribución de un producto congelado?	29-nov-14

- Conclusiones:

Después de las entrevistas a expertos y de analizar sus comentarios (ver ANEXO 7) se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El punto de venta debe ser los autoservicios, específicamente Supermaxi – Megamaxi debido a que manejan una adecuada cadena de frío, además, es aquí donde la categoría de bocaditos congelados está más desarrollada.

Al momento de posicionar la marca se debe ingresar únicamente con el relleno de atún, y después de evaluar su desempeño, se puede considerar el desarrollo de nuevos rellenos y nuevos producto derivados del verde.

El empaque del producto debe ser una bolsa práctica con cierre para que si los corviches no son consumidos en su totalidad en una misma ocasión, se los pueda volver a sellar y guardar en el congelador. También puede ser aprovechado para informar al consumidor sobre la porción ideal que debe consumir así como también, el aporte nutricional de consumir plátano verde y atún.

El precio debe ser competitivo dentro de la categoría, éste no es un producto que podría ingresar con un precio menor debido a que la percepción de calidad disminuiría; la asociación precio-calidad es muy importante.

Es indispensable realizar pruebas de producto, se recomienda que sean en zonas estratégicas de alto tráfico para que las personas degusten del producto, se familiaricen con la marca y la identifiquen al ir al punto de venta.

Realizar cross marketing, junto a marcas de café o marcas de té se considera una buena alternativa para generar ocasiones de consumo.

El corviche gracias a sus principales ingredientes, es considerado un alimento completo porque contiene proteínas, carbohidratos y grasas; siendo así, una excelente alternativa para consumirlo en el desayuno o como snack de media mañana o media tarde.

El proceso de congelamiento ayuda a extender la vida útil de los ciertos alimentos. En el caso de los corviches, éstos no poseen conservantes ni preservantes, por lo que es un producto nutritivo, sano y natural. Sin embargo, es importante mantener la cadena de frío para asegurar la calidad y sabor.

En una etapa inicial no es necesario automatizar todos los procesos debido a que se requiere de gran inversión, además, la producción inicial no lo amerita. Lo que sí es importante, es mantener una reserva de la capacidad de producción que le permita al negocio crecer en un futuro sin necesidad de utilizar más recursos.

La congelación debe tener la temperatura ideal de -18°C y el tiempo debe ser el adecuado para evitar la formación de cristales y la congelación del producto por partes.

La producción en un inicio es baja y el empaclado no debería ser automatizado. Para esto existen soluciones que se ajustan a las necesidades del negocio, como realizar el proceso manualmente.

Se debe coordinar con el proveedor del empaque que las fundas sean entregadas con la apertura principal completamente selladas (cierre zip lock y sello de seguridad intactos) y abiertas por la parte inferior para introducir la cantidad de productos en cada una y que sean selladas con calor de manera manual; de esta forma no se invierte en una máquina selladora.

La planta debe ser diseñada de tal manera que no exista contaminación cruzada, y la limpieza debe ser un factor fundamental desde el ingreso de la materia prima hasta la salida del producto final. Es necesario comunicar y poner en práctica estas normas también en el personal.

En las cajas secundarias se debería empaquetar 12 paquetes de producto terminado, las mismas que serán entregadas al minorista, y este a su vez distribuirá a sus puntos de venta en la ciudad de Quito.

Para la fijación del PVP, se debe considerar el porcentaje de ganancia del negocio además de la ganancia del minorista, quien exige un margen 43%.

Es recomendable para una empresa pequeña tercerizar los servicios de transporte, contabilidad y asesoría jurídica.

Como otro canal de distribución se podría considerar a las empresas de catering y clubes de tenis, golf en la ciudad de Quito.

3.6..3. Grupo Focal

- Objetivo:

Identificar las preferencias del consumidor en productos congelados, y sus opiniones, comentarios, y sugerencias sobre el sabor y la presentación de los corviches congelados.

- Metodología:

- 1) Selección un mínimo de 8 personas que tengan similares características
- 2) Breve bienvenida
- 3) Presentación y solicitud para que el grupo focal será filmado.
- 4) Corta explicación del tema y reglas básicas
- 5) Preguntas generales a tratar a continuación:
 - ¿Consume derivados del plátano verde?
 - ¿Consume productos congelados?
 - ¿Qué característica busca en los productos congelados?
 - ¿Al decir plátano verde que se le viene a la mente?
 - En su casa, ¿Quién es la persona que realiza las compras?
 - ¿Dónde realiza las compras con mayor frecuencia?
 - ¿Cuál fue el motivo por el cual compra en ese lugar?
 - ¿Ha oído hablar sobre los corviches?
 - ¿Dónde ha consumido estos productos?
 - ¿Con que facilidad encuentra estos productos?
 - ¿Estaría dispuesto a comprar este producto?
 - (Prueba de producto) Sugerencias y comentarios del sabor, presentación, calidad y precio
 - ¿Recomendaría a sus familiares o amigos que compren este producto?
- 6) Agradecimientos
- 7) Entrega de un detalle por la colaboración

Tabla 16. Información Focus Group

N°	Participantes	NSE	Fecha
1	8 Quiteños de 22-45 años	Medio	14-dic-13
2	8 madres de familia y amas de casa de 45 a 60 años	Medio - Alto y Alto	12-sep-14
3	8 padres y madres trabajadores de 30 a 40 años	Medio y Medio-Alto	23-sep-14
4	8 madres de familia de 30 a 60 años	Medio	25-sep-14

- Conclusiones Generales de los Focus Group:

Después de analizar los resultados del Focus Group (ver ANEXO 8) se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El producto debe ir dirigido a mujeres cabezas de hogar, de nivel socio económico medio, medio alto quienes compran productos congelados, y están dispuestas a probar y adquirir corviches congelados.

El punto de venta de este producto debe ser autoservicios, específicamente la cadena Supermaxi y Megamaxi ya que es donde realizan las compras en su mayoría las mujeres de NSE medio y medio alto.

Dentro de este segmento el precio pasaría a segundo plano, si el sabor alcanza las expectativas. Por ende la mejor forma de dar a conocer el producto es a través de degustaciones.

Los productos congelados en el nivel socio económico medio y medio alto tienen gran rotación por temas de practicidad y en su mayoría los consumen

como bocadillos y son siempre una alternativa para compartir con invitados. Además, indican que la presentación ideal para estas ocasiones sería un empaque que contenga de 15 a 20 pequeñas unidades.

Los corviches son consumidos con mayor frecuencia durante el desayuno o a media tarde. Por lo que se puede unir a una ocasión de consumo y tener una mejor introducción del producto.

El mayor temor de los consumidores es que el producto pierda el sabor original al momento de ser congelado, lo que debe ser contrarrestado con las degustaciones y comunicación.

- **Investigación Cuantitativa**

3.6..1. Encuesta

- **Objetivo:**

Determinar las preferencias de los consumidores en cuanto a la intención de compra, consumo, precio, canal y comunicación para la correcta introducción de los corviches congelados en la ciudad de Quito.

- **Metodología:**

1.- Selección de la muestra:

Tipo de muestreo por juicio: Forma de muestreo por conveniencia en que los elementos de la población se seleccionan de forma deliberada con base en el juicio del investigador. (Malhotra, 2008)

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Tomado de: (Galindo, 2010)

N= Total de la población
 n= Tamaño de la muestra
 k= Nivel de confianza
 e= Error
 p= Probabilidad de éxito
 q=probabilidad de rechazo

Tabla 17. Perfil y Tamaño de la Muestra

Población		
Ecuador		14.483.499
Quito		2.239.191
NSE Medio y Medio Alto	34%	761.325
25-54 años	38,9%	296.155
Tamaño de la población		296.155
Error		5%
Confianza		95%
Probabilidad de éxito		50%
Tamaño de la muestra		384

Tomado de: (INEC, 2010)

2.- Entrevista a la muestra seleccionada

Diseño de la encuesta: El formato de la encuesta y resultados ver en ANEXOS 9 y 10 respectivamente.

- Conclusiones

Después de realizar las encuestas al número de personas obtenido en la muestra se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los hombres encuestados tienen una tendencia dividida en la compra de productos congelados, el 56% afirma que sí los compra por rapidez de preparación, siendo los bocaditos (empanadas, pan de yuca, patacones, etc.) lo que compran con mayor frecuencia.

Por otro lado las mujeres en un 71% afirman que compran este tipo productos los prefieren por su rapidez y sabor, y los más comprados son bocaditos y nuggets.

Tanto hombres como mujeres realizan sus compras de congelados en supermercados, siendo Supermaxi y Megamaxi los de mayor preferencia.

Las principales ocasiones de consumo de bocaditos congelados son los fines de semana, reuniones y cenas (ocasiones que se comparte con amigos o

familia); es por esto que el 80% de la muestra tiene una frecuencia de compra ocasional.

El consumo de productos derivados del plátano verde dentro de los encuestados es de un 87%; mientras que el 93% de los encuestados ha escuchado del corviche.

El 80% de encuestados estarían dispuestos a comprarlos una vez al mes o cuando se presente alguna invitación debido a que en su mayoría no saben prepararlos. Este producto se consumiría durante cenas o desayunos y se los acompañaría con café o jugo.

En cuanto a la presentación del producto el 57% de las mujeres prefieren tipo bocaditos a un precio entre USD \$4,01 y USD \$5,00 el paquete de 12 unidades; mientras que el 56% de los hombres prefieren una presentación personal a un precio de USD \$3,00 a USD \$4,00 el paquete de 4 unidades. Ambos coinciden con más del 70% de encuestados que el relleno del corviche debe ser pescado.

Los encuestados afirman que les gustaría conocer sobre el producto a través de comerciales en televisión, página en Facebook y activaciones (prueba de producto).

3.7. Mercado relevante y cliente potencial

- **Mercado objetivo**

Mujeres que vivan en la ciudad de Quito, de 30 a 54 años de NSE medio – medio alto que compren productos congelados, busquen practicidad y ahorro de tiempo al momento de cocinar y consuman productos derivados del plátano verde.

- **Segmentación de Mercado**

GEOGRÁFICO:

I. Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito

DEMOGRÁFICO:

I. Edad: 30-54 años de edad

II. Género: Mujeres

III. Nacionalidad: ecuatoriana

IV. Ocupación: Cabeza de hogar, profesionales, amas de casa

V. Nivel socioeconómico: Medio y medio alto

SICOGRÁFICO:

I. Percepción: Su principal factor de compra es la practicidad.

II. Confianza: Busque sabor.

III. Preferencias: Facilidad de cocinar y productos congelados.

IV. Gustos: Plátano verde

CONDUCTUALES:

I. Disposición: Escaso tiempo para preparar alimentos

II. Expectativas: Ahorro de tiempo.

Se definió esta segmentación gracias a la información que se recopiló en la investigación primaria anteriormente realizada.

SEGMENTO DE MERCADO

Tabla 18. Segmentación de Mercado

Ecuador:	14.483.499
Quito:	2.239.191
De 30 a 54 años (35,05%):	784.836
Mujeres 30 a 54 años (18,34%)	143.939
Clase media-media alta (34%)	48.939
Compra productos congelados (71%)	34.746
Consume productos derivados del verde (87%)	30.229
Mercado potencial:	30.229

Tomado de: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014 e investigación de mercado realizada para el proyecto.

3.8. Tamaño del mercado y tendencias

- **Demanda**

Considerando que el proyecto tiene un mercado potencial de 30.229 personas, de las cuales el 80% (que se definió en la investigación cuantitativa), estarían dispuestos a comprar corviches congelados; es decir aproximadamente 24.183 personas de las cuales 62% comprarían al menos una vez al mes, es decir la demanda total sería de 14.993.

Por ser un producto nuevo y que el mercado aún no lo conoce se espera cubrir en el primer año un 35.08% de la demanda calculada, es decir 5.260 fundas mensuales. A partir del segundo año se tomará en cuenta el crecimiento promedio de la industria en los últimos 5 años que es de 3,34% sumado el 2,3% de crecimiento poblacional proyectado del país.

- **Tendencias**

La revista Vistazo publicó el artículo que se presenta a continuación, en el cual se explica la tendencia de los hogares ecuatorianos que buscan practicidad y comodidad al momento de cocinar, además de la aceptación que está teniendo la categoría de comidas pre-cocidas congeladas lista para calentar y servir.

“Marcas nacionales apuestan a fabricar productos refrigerados y congelados que con pocos minutos en el horno o microondas pueden ser consumidos. Unas empresas priorizan la exportación pero el mercado interno resulta prometedor para otras.

Una de las primeras marcas que le apostó a esta subcategoría de los congelados fue Facundo, quien lanzó bocaditos congelados que requieren 15 minutos en el horno para ser servidos. Los panes de yuca y mini muchines fueron los pioneros que se comercializaron bajo el mismo eslogan que acompaña a la marca desde su creación en 1988, “Facundo te hace la vida fácil”. Debido a la acogida, la empresa amplió su variedad. Actualmente cuentan con 10 productos.

A pesar de que lanzó su línea de este tipo de congelados en mayo de 2008, la marca Real –que cuenta con panes de yuca y cinco variedades de empanadas– ha evidenciado un crecimiento en ventas mayor a un 35 por ciento. La empresa NIRSA (Negocios Industriales Real) lleva 50 años produciendo atún y en ese lapso ha incorporado en su producción la harina y aceite de pescado, sardinas y una decena de alimentos más.

Muchos coinciden en que los ecuatorianos aún se resisten a consumirlos y una de las razones es que creen que no mantienen el mismo sabor.

Así como aceptan esta realidad, consideran que cada vez hay menos tiempo para cocinar. Los empresarios reconocen que estos alimentos son una solución para algunos momentos cotidianos como llegar a casa tras una cansada jornada laboral.” (Revista Vistazo, s.f.)

Beneficios del atún, del plátano verde y de los productos congelados:

Atún

El atún es un alimento que brinda beneficios para la salud y bienestar, según la nutricionista y dietista Consuelo Pardo.

En el artículo publicado en el portal de panorama.com.ec se explica por qué es considerado un súper alimento. El principal beneficio es el alto aporte nutricional y proteico, contiene un alto porcentaje de ácidos grasos poli-insaturados de la familia omega-3 y vitaminas como la niacina (esencial para un mejor funcionamiento del sistema nervioso y una mejor digestión) y B6 (ayuda a aumentar los anticuerpos en el organismo). Los ácidos grasos esenciales que se encuentran en este alimento de manera natural colaboran a que no se dé un deterioro cognitivo y que por el contrario exista un incremento de las funciones cerebrales con el pasar del tiempo. Según estudios de la Universidad de Utrecht (Países Bajos) y de Maastricht (Holanda) aseguran que las personas que consumen más atún tienen mayor velocidad sicomotora y niveles de memoria más altos. Estos mismos ácidos grasos Omega 3 y

vitamina D pueden evitar el cáncer al riñón en un 44%. Además el consumo de atún en la dieta reduce el riesgo de tener enfermedades cardiovasculares.

(Panorama, 2014)

Plátano verde

En el Ecuador existen variedad de plátanos, una de ellas es el plátano verde, que necesariamente se lo debe cocinar para que tenga un mejor sabor. Además tiene propiedades que ayudan a nuestro organismo como: el alto contenido de vitamina A que protege las células y ayuda al desarrollo de los tejidos en especial el tejido muscular. Es fuente de vitamina B6, B9, potasio, (ayuda a fortalecer los músculos), magnesio (colabora al sistema nervioso) y fibra (mejora el funcionamiento intestinal).

(Diario La Hora, 2012)

Productos congelados

La congelación de alimentos ha ido mejorando en el transcurso de los últimos años, y bajo esta técnica de conservación se puede encontrar todo tipo de alimentos, desde carnes hasta pulpas de fruta. El principal beneficio que ofrece es que evita el crecimiento de posibles agentes patógenos en los alimentos sin necesidad de incurrir en el uso de sustancias químicas; certificando la higiene, seguridad y calidad de los alimentos. Además al momento de disminuir la temperatura, la conversión del agua del alimento en hielo paraliza las actividades bioquímicas sin que se altere el sabor y aspecto inicial.

Del uso adecuado de esta técnica dependerá la calidad del producto una vez que se descongele. Es por esto que es importante no interrumpir la cadena de frío ni el proceso de congelación, ya que se pueden formar grandes bloques de hielo, que afecten al alimento. Según los expertos, la temperatura óptima de congelación para lograr alcanzar todos los beneficios de esta técnica es de -18°C.

Es importante tomar en cuenta que a pesar de que los productos congelados retardan la actividad enzimática, también tiene fecha de caducidad debido a

que después de cierto tiempo las vitaminas se pierden y las grasas se vuelven rancias. El deterioro dependerá de la composición de cada alimento, sin embargo lo aconsejable es que se consuman antes de los seis meses y se debe especificar la fecha en la que se elaboró/congeló el producto así como la fecha límite de consumo. También es trascendental el tipo de congelador, pues no se obtienen los mismos resultados realizando este proceso en un congelador industrial (menor tiempo), que en un congelador en casa.

Al momento de descongelación los nutrientes de las carnes y pescados no sufren ninguna alteración y conservan casi intactas sus proteínas, minerales y vitaminas. En el caso específico del pescado, incluso todos sus ácidos grasos se mantienen.

Las principales razones para el consumo de productos congelados que cita la autora son: *“Están más protegidos frente a patógenos que pueden contaminar los alimentos y mantienen todas sus cualidades nutricionales y organolépticas de manera natural, siempre y cuando se haya mantenido la cadena de frío, sin la adición de contaminantes químicos que desarrollen esta función”*(Gimferrer, 2011)

(Gimferrer, 2011)

Cifras del consumo de atún y de plátano verde en Ecuador

Atún

Según información del INEC, el gasto mensual de atún procesado y preparado en el Ecuador es de USD 9'865.317,20, las tres principales provincias donde más se consume son Guayas, Pichincha y Manabí como se puede ver en la tabla 19.

Tabla 19. Consumo Nacional de Atún

Categorías de variables	Atún procesado y preparado
Nacional	9.865.317,20
Guayas	2.800.316,24
Pichincha	1.433.443,07
Manabí	1.044.481,57

Tomado de: Inec, 2012

Plátano verde

El consumo de plátano mensual a nivel nacional llega a USD 9.487.223,20. Se debe aclarar que en ésta cifra sólo se incluye el plátano verde, maduro y sus derivados, aquí no se toma en cuenta el consumo de plátano ceda o más conocido como banano porque este producto está dentro de la familia de las frutas.

Tabla 20. Gasto Corriente Consumo Nacional Mensual de Plátano

GASTO CORRIENTE DE CONSUMO MONETARIO MENSUAL DE PLATANO EN LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL	
Producto	Gasto monetario mensual
Total	USD 9.487.223,20
Plátano verde	USD 6.670.401
Plátano maduro	USD 2.184.658
Harina de plátano	USD 104.121

Tomado de: Inec, 2013

El gasto de plátano verde en la Sierra es de USD 1.951.486, y la provincia que más compra este producto es Pichincha con USD 702.265, esto equivale al 36% del gasto total que se genera dentro de toda la región.

Tabla 21. Gasto Corriente Consumo Mensual de Plátano por Provincias

GASTO CORRIENTE DE CONSUMO MONETARIO MENSUAL DE PLATANO EN LOS HOGARES REGIÓN SIERRA	
Pichincha	USD 702.265
Loja	USD 244.710
Azuay	USD 224.237
Santo Domingo	USD 188.313
Tungurahua	USD 115.562
Bolívar	USD 114.352
Cotopaxi	USD 92.557
Cañar	USD 88.553
Chimborazo	USD 75.770
Imbabura	USD 68.717
Carchi	USD 36.450

Tomado de: Inec, 2013

El gasto mensual de plátano verde en la ciudad de Quito es el más alto de la Sierra, los habitantes de esta ciudad son los que más conocen sobre el plátano verde y sobre las opciones de comida que se pueden preparar con él.

3.9. La competencia y sus ventajas

En la actividad económica correspondiente al CIU C10: Elaboración de Productos Alimenticios hasta el 2012 se contabilizó un total de 656 empresas según la Superintendencia de Compañías. El corviche congelados no presentan competencia directa, sin embargo las principales empresas que se dedican a la comercialización y producción de bocaditos congelados son:

Life Food Products Ecuador

Empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos congelados. Comercializan sus productos bajo la marca MANÁ. Sus principales productos son: pan de yuca, empanadas, deditos de yuca, bolitas de yuca rellenas con queso, patacones, muchines de yuca rellenos con queso, y tajadas de plátanos maduros. (Life Products, 2012)

Real

Empresa que comercializa productos del mar y congelados con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional e internacional. Su línea de congelados lo realizan mediante el sistema Co-packing con Life Food Products, y sus principales productos congelados son: empanadas de verde rellenas, pan de yuca y empanada de harina de trigo rellenas. (NIRSA, 2014)

La Choza

ALITRIN Cía. Ltda. (Alimentos Tradicionales Industrializados), ofrece productos congelados bajo el concepto de “Sabor con tradición”. Dentro de los cuales podemos encontrar: empanada de morocho, empanada de verde, yuca, mejido, bonitísimas, humitas, tamales, ayacas y llapingachos, que duran aproximadamente 90 días en una temperatura de -4°C a -10°C. (La Choza, s.f.)

Facundo

Empresa dedicada a comercialización y producción de alimentos pre cocidos y congelados por más de 15 años, en esta rama se destacan productos como pan de yuca, empanadas de verde, empanadas de morocho, muchines, deditos de yuca entre otros. Es la empresa con mayor participación en lo que se refiere a congelados seguido por Real. Se manejan con la siguiente comunicación: “Tan fácil como un, dos, tres Facundo te arma la fiesta” (FADESA, s.f.)

Naturissimo

Principalmente llega a los consumidores a través de puntos de venta ubicado en diferentes ciudades del país; y a partir del 2014 ofrece una nueva alternativa de consumir sus productos en casa como pan de yuca y tortillas de maíz congelados a través de los principales autoservicios. (Naturissimo, s.f.)

- **Análisis de Bocaditos Congelados por tipo de Producto**

A continuación, se presentan las principales marcas y presentaciones de empanadas, pan de yuca y otros bocaditos congelados que se puede encontrar en los principales autoservicios de la ciudad de Quito. Para conocer sobre más productos congelados que existen el mercado revisar el ANEXO 11.

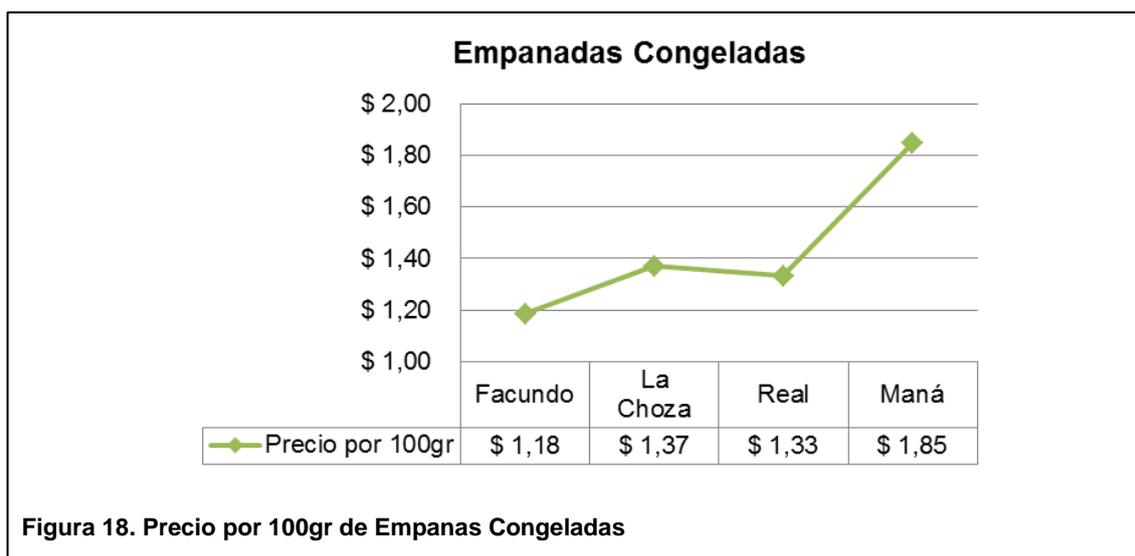
Las marcas que ofrecen empanadas congeladas son Facunda, Real, La Choza y Maná. En promedio las unidades por empaque son 18 y la mayoría con un empaque zip lock como se observa en la tabla 22.

Tabla 22. Presentación y Precio de Empanadas Congeladas

Marca	Tipo de Porducto	Peso (gr)	Precio	Unidades	Empaque
Facundo	Empanadas de Verde	400	\$ 4,77	20	Ziplock
Facundo	Empanadas de Morocho	400	\$ 4,99	20	Ziplock
Facundo	Empanadas de maiz	400	\$ 4,45	20	Ziplock
La Choza	Empanadas de yuca	450	\$ 6,13	25	Ziplock
La Choza	Empanadas Mixtas	450	\$ 6,17	25	Ziplock
La Choza	Empanadas de Morocho	450	\$ 6,20	25	Ziplock
Real	Empanadas de trigo con queso	235	\$ 4,16	14	Caja de Cartón
Real	Empanada de verde Carne	400	\$ 4,51	14	Caja de Cartón
Real	Empanada de verde Queso	400	\$ 4,38	16	Caja de Cartón
Maná	Empanadas con Cangrejo	360	\$ 6,66	8	Caja

Tomado de: (Megamaxi, 2014)

Al obtener el precio de cada marca por 100gr de contenido neto, se puede identificar que Maná es el producto más caro en esta categoría por el relleno que ofrece (cangrejo), mientras que La Choza y Real tienen un precio similar y Facundo es la marca más económica.



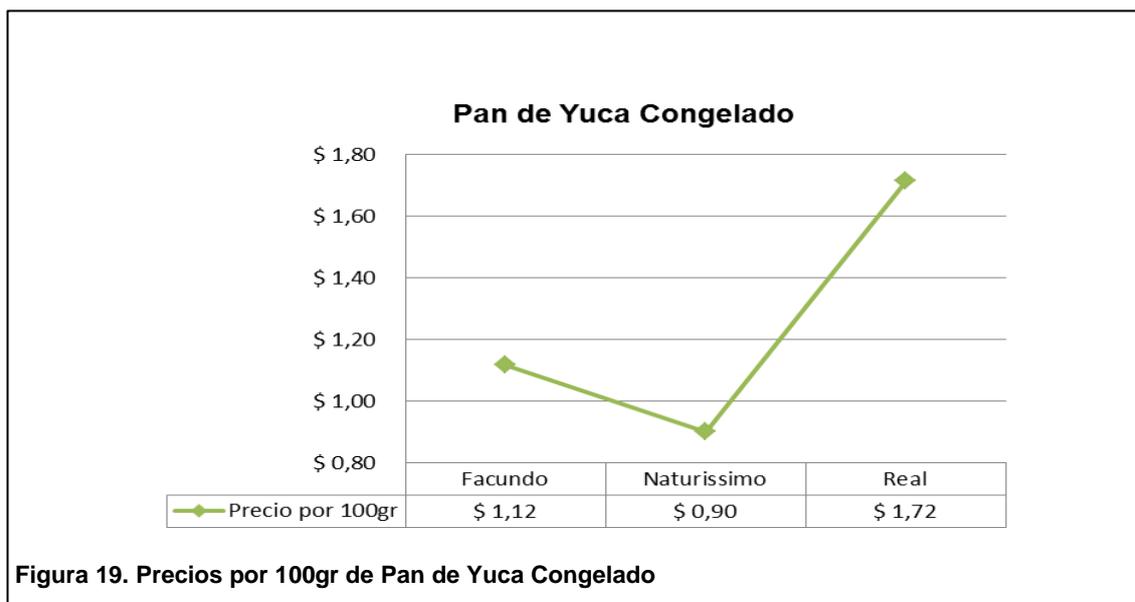
El pan de yuca congelado lo ofrece Facundo, Naturissimo y Real, la cantidad varía de 20 a 40 unidades y con un empaque ziplock. La marca Facundo ofrece este producto con diferentes contenidos para entregar al consumidor alternativas de compra.

Tabla 23. Presentación y Precios de Pan de Yuca Congelado

Marca	Tipo de Producto	Peso (gr)	Precio	Unidades	Empaque
Facundo	Pan de Yuca	200	\$ 2,95	15	Ziplock
Facundo	Pan de Yuca	300	\$ 3,30	20	Ziplock
Facundo	Pan de Yuca	500	\$ 4,68	30	Ziplock
Facundo	Pan de Yuca	700	\$ 6,70	40	Ziplock
Naturissimo	Pan de Yuca	500	\$ 4,50	23	Ziplock
Real	Pan de Yuca	200	\$ 3,43	20	Ziplock

Tomado de: (Megamaxí, 2014)

Al comparar los precios por 100 gramos de cada marca que ofrece pan de yuca congelado, se puede apreciar que Real es quien tiene un mayor precio, mientras que Naturissimo tiene un precio mucho menor.



En la categoría de bocaditos congelados se puede encontrar otro tipo de alternativas como las que presentan las marcas Arenas, Floralp, Facundo, La Choza, Maná, y Naturissimo, entre las que se pueden encontrar Croquetas, Churros, Quipes, Muchines, Tortillas, entre otros. Cabe recalcar que ninguna de las empresas antes mencionadas produce corviches congelados.

Tabla 24. Presentación y Precios de Otros Bocaditos Congelados

Marca	Tipo de Producto	Peso (gr)	Precio	Unidades	Empaque
Arenas	Croquetas rellenas	300	\$ 2,75	10	Ziplock
Arenas	Churros	300	\$ 2,75	30	Ziplock
Facundo	Mini Quipes	400	\$ 5,86	15	Ziplock
Facundo	Deditos de Yuca	400	\$ 4,07	20	Ziplock
Facundo	Mini Muchines	400	\$ 4,07	20	Ziplock
Facundo	Tortillas de Maiz con queso	400	\$ 4,65	12	Ziplock
Floralp	Deditos de queso Mozzarella	400	\$ 7,10	13	Ziplock
Floralp	tos de Queso con crema de Jalap	400	\$ 6,20	27	Ziplock
Floralp	Bocaditos de Queso Camenbert	400	\$ 8,65	27	Ziplock
La Choza	Bonitisimas	400	\$ 6,32	25	Ziplock
Maná	Muquines con Queso	400	\$ 4,01	8	Caja
Maná	Empanadas con Cangrejo	360	\$ 6,66	8	Caja
Naturissimo	Tortillas de Maiz con queso	540	\$ 4,85	12	Ziplock

Tomado de: (Megamaxi, 2014)

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

La tabla de propuesta de valor (Kotler P. , 2010), ayuda identificar con mayor claridad la propuesta de valor que los principales competidores ofrecen. Para analizar la competencia de productos congelados se ha seleccionado un producto que las tres principales marcas tienen: las empanadas de verde con queso congeladas.

Tabla 25. Propuesta de Valor

MARCA	CONSUMIDORES META	BENEFICIO CLAVE	PROPUESTA DE VALOR
Facundo	Familias que consuman bocaditos congelados y que la madre busque practicidad a un buen precio	Facilidad	Tan fácil como 1,2,3
Real	Madres que buscan ahorrar tiempo al preparar alimentos para sus familias, y que consideren a los bocaditos congelados como una excelente opción	Rapidez	El rey de los productos
La Chozza	Madres que busquen ahorrar tiempo al cocinar para dar a sus familias bocaditos típicos de calidad	Ahorro de tiempo	Sabor con Tradición
Naturissimo	Personas que conocen la marca, han visitado sus locales y ahora cuentan con la opción consumirlo en casa.	Alimentación y Nutrición	Date un break natural

3.10. Participación de mercados y ventas de la industria

Tabla 26. Resumen Ventas Sector Económico C10 y C1075

Año	C10: Elaboración de Productos Alimenticios			C1075: Elaboración de Comidas y Platos Preparados		
	Ventas	N° Empresas	Variación	Ventas	N° Empresas	Variación
2007	\$ 2.137.912.259,37	748	18,82%	\$ 5.967.517,73	17	-10,47%
2008	\$ 5.347.596.248,72	759	150,13%	\$ 7.671.344,63	23	28,55%
2009	\$ 5.114.384.305,25	760	-4,36%	\$ 9.629.063,58	25	25,52%
2010	\$ 5.751.877.975,86	770	12,46%	\$ 10.391.772,18	27	7,92%
2011	\$ 7.115.242.862,93	761	23,70%	\$ 12.267.189,51	23	18,05%
2012	\$ 7.353.387.015,51	656	3,35%	\$ 11.102.953,08	20	-9,49%
2013	\$ 7.328.652.204,77	645	-0,34%	\$ 7.111.984,98	17	-35,95%
2014	\$ 3.339.287.760,61	601	-54,44%	\$ 9.684.202,14	19	36,17%

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2015

El crecimiento promedio de los últimos 5 años del sector de elaboración de comidas y platos preparados es de 3,34%, valor que se tomará en cuenta para la proyección de ventas del proyecto.

Adicional, considerando que el sector C1075 facturó en los últimos 5 años alrededor de USD \$10 millones como indica la tabla 26; y bajo el supuesto que la empresa ANMAPANA cía Ltda. tendrá ventas aproximadamente de USD \$240.689,50 anuales (de acuerdo a su producción), alcanzaría una participación de mercado del 2,48% dentro de este sector.

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

Para el análisis y desarrollo del plan de marketing del proyecto se tomará como guía los siguientes libros: Fundamentos de Marketing (Kotler y Amstrong, 11° Edición), Dirección de Marketing (Kotler y Keller, 14° Edición), Administración de Ventas (Jobber y Lancaster, 8° Edición) y Pricing (Eslava. J, 1° Edición); que ayudarán a definir las estrategias más convenientes para introducir este nuevo producto en el mercado.

4.1. Objetivo General

Establecer las estrategias que contribuyan a alcanzar una participación de 2,77% en el mercado de elaboración de comidas y platos preparados hasta el 2017.

4.2. Objetivos Específicos

- Definir una estrategia general de marketing que ayude a la introducción del producto en el mercado.
- Establecer un mix de marketing que se ajuste a las características y necesidades del mercado objetivo, según los datos obtenidos en el capítulo 3.

4.3. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing incluye el mercado objetivo y la propuesta de valor que se detallan a continuación:

- **Mercado Objetivo**

Mujeres de 30 a 54 años que vivan en la ciudad de Quito, que sean profesionales, cabezas de hogar, o amas de casa de nivel socio económico medio y medio alto que compren productos congelados, y busquen practicidad y facilidad en la cocina.

- **Propuesta de Valor**

4.3..1. Diferenciación

Después de analizar la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, se ha definido que la diferenciación se basará en brindar al cliente la experiencia de consumir un producto típico de la región costa, en la ciudad de Quito a cualquier hora del día, en cualquier época del año. La ventaja competitiva será ofrecer un producto artesanal hecho a base de materia prima seleccionada, cuyo sabor se mantiene como el de un corviche recién preparado. Además, el empaque estará diseñado de manera que se lo perciba como un producto premium y saludable, que incluirá un sachet del tradicional ají manabita que complementará esta experiencia sin dejar de ser rentable para la empresa.

- **Estrategia de Posicionamiento**

La marca deliGreen se posicionará como la primera en elaborar corviches congelados en la ciudad de Quito. Entregará a sus clientes más beneficios: un producto de fácil preparación con alto porcentaje de nutrientes y vitaminas que se obtienen del plátano verde y del atún, y que ahora lo podrán disfrutar en cualquier momento sin necesidad de viajar a la costa y a un precio similar al de otros bocaditos congelados.

4.4. Producto

- **Producto Básico:**

La necesidad que el producto satisface, según la pirámide de Maslow, es la alimentación, se encuentra en el primer escalón y hace referencia a las necesidades básicas.

- **Producto Real:**

Los corviches están elaborados con una fórmula original manabita que mezcla en cantidades específicas plátano verde, maní, relleno de atún y especias. Son ideales para toda ocasión o reunión social; y se los puede servir solos o acompañados bebida.

Se los empaca pre-cocidos y congelados, y la preparación sugerida es que se horneen durante 15-20 minutos en horno convencional precalentado a 180°C.

El almacenamiento debe ser en el congelador, a una temperatura de -18°C y el tiempo de duración del producto es de tres meses en su empaque original. Una vez abierto se puede volver a congelar si no se consumieron todas las unidades.

4.4..1. Marca: deliGreen

Para definir el nombre de la marca se ha utilizado la combinación de dos palabras, "deli" que corresponde a un delicioso y "green" que significa verde en inglés. Se asocia con salud, comida sana y plátano verde y se espera transmitir al consumidor que su sabor característico, las vitaminas y nutrientes se mantienen a pesar de ser un producto congelado. Es claro que la marca no está asociada directamente con el corviche, y esto permitirá en un futuro expandir el portafolio de productos y que no se le asocie únicamente con este producto.

4.4..2. Logotipo:



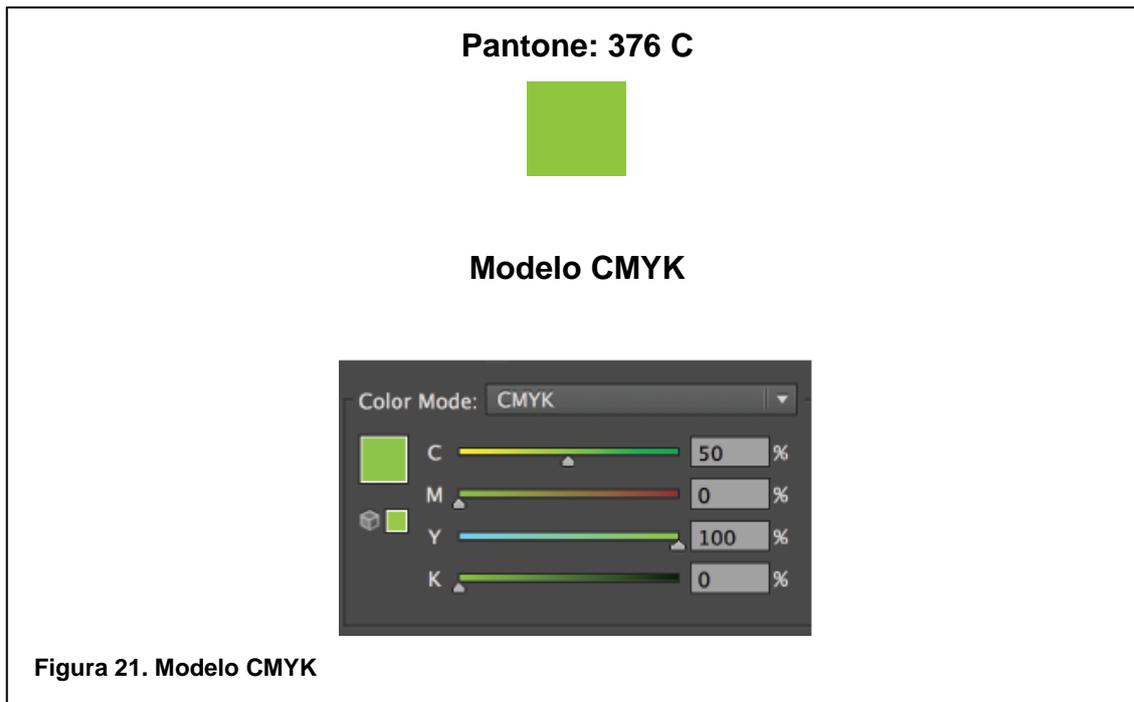
Figura 20. Logotipo deliGreen

Se ha desarrollado un logotipo que consiste en el nombre de la marca deliGreen escrito en letra cursiva y color verde.

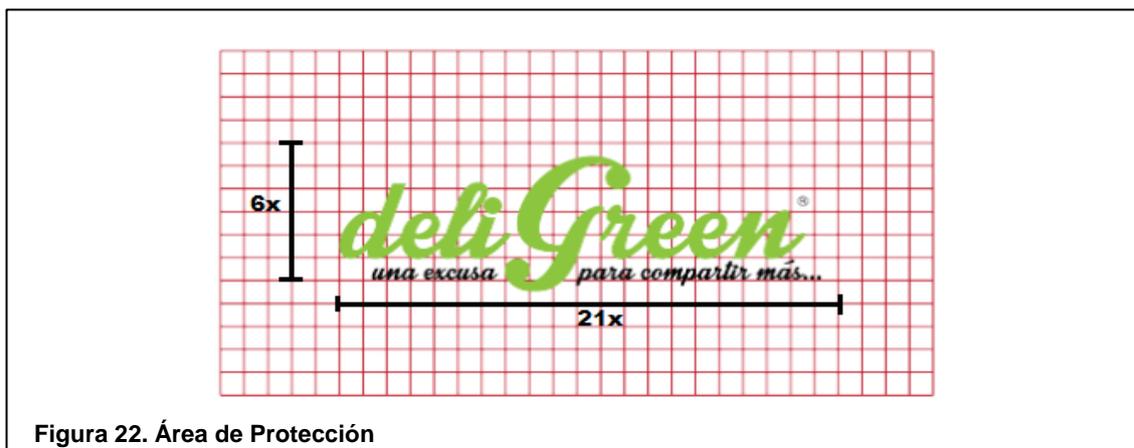
Según la psicología del color, el color verde se asocia con naturaleza, renovación y salud que es lo que principalmente se quiere resaltar del producto; además este color fue seleccionado porque se relaciona con su

principal componente: el plátano verde. Se utiliza también el color negro para el fondo del empaque que denota elegancia y estatus, esto hará énfasis en comunicar al consumidor que es un producto premium.

Lineamientos de Marca:



Área de Protección



Tipografía

Intrique script personal use(regular)
 A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
 a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

Figura 23. Tipografía deliGreen

Aplicaciones



Figura 24. Aplicaciones Logo Blanco y Negro

4.4..3. Slogan:

“una excusa para compartir más...”

A través de su slogan, se quiere comunicar que este producto es la excusa perfecta para reunirse y compartir más tiempo con su familia y amigos sin mayor esfuerzo en la cocina. Además, gracias a su empaque se posicionará en el mercado como un producto premium a un precio accesible.

4.4..4. Etiqueta:

Estará bajo las condiciones y exigencias del ARCSA y Ministerio de Salud; es decir: información nutricional, semaforización, marca de producto, datos del fabricante, contenido neto, código de barras, ingredientes, indicaciones de preparación, fechas de elaboración y caducidad, y número de lote.

Semáforo:

Las medidas del empaque serán 18.8 x 27cm por lo que el semáforo debe ocupar el 15% del área, que equivale a 76.14cm² y que podrá ser ubicado en cualquier cara del empaque.

**4.4..5. Empaque:****4.4..5.1. Empaque Primario:**

Tendrá diferentes características que generen valor al cliente, y cualidades óptimas para manipularlo dentro del canal, que se detallarán a continuación:

- Funda de plástica de polietileno de 18.8x27cm con abre fácil y cierre zip lock.
- Cada funda contiene 20 unidades de corviche de 20 gr. cada uno; peso neto 420gr que incluye un sachet de ají.
- Diseño atractivo para el consumidor, reflejando la propuesta de valor.



4.4..5.2. Caja Secundaria

Caja secundaria donde entrarán 15 paquetes de corviches, la misma que será de cartón termo formado de 57 x 28 x 20cm para su fácil almacenamiento y transporte.



- **Producto Aumentado:**
- Ahorro de tiempo
- Porción de ají manabita en sachet de 20gr.
- Correo electrónico para quejas o sugerencias.
- Fan Page en Facebook

4.5. Política de precios

La estrategia de precio estará alineada con la estrategia de introducción en el mercado y de acuerdo a esto se debe considerar los siguientes factores:

- **Consumidor**
Con base en la investigación de mercados cuantitativa, las mujeres encuestadas afirmaron que estarían dispuestas a pagar de \$4,01 a \$5,00 por un paquete de 12 unidades de corviche.
- **Precios actuales de productos similares en el mercado**
Analizando, el precio promedio por 400gr de pan de yuca que ofrecen los principales competidores es \$4,98, y el precio promedio de las empanadas de verde es de \$5,73. Esta información se la detalla en el capítulo 3 (La competencia y sus ventajas).
- **Costos de Producción**
Para definir el costo de producción se consideró costos variables y fijos, obteniendo como resultado un costo de producción de \$2,33 esta información se detallará en el capítulo 5 de este proyecto.

Considerando estos 3 aspectos se ha definido el siguiente precio para un paquete de corviches congelados de 20 unidades:

Precio de venta al minorista: \$4,01 con un margen del 41,91%.

Precio de Venta al público (PVP): \$5,50

Precio Supermaxi: \$4,90 ofreciendo al minorista un 18% de margen.

4.6. Táctica de ventas

El producto llegará al consumidor final a través de minoristas, específicamente autoservicios que es el canal que permite mantener la adecuada cadena de frío que el producto congelado requiere. El área comercial de la empresa deberá realizar un acercamiento con el área de compras del minorista encargada de este tipo de productos, quienes compraran el producto al precio de venta al minorista que se detalla en la política de precios.

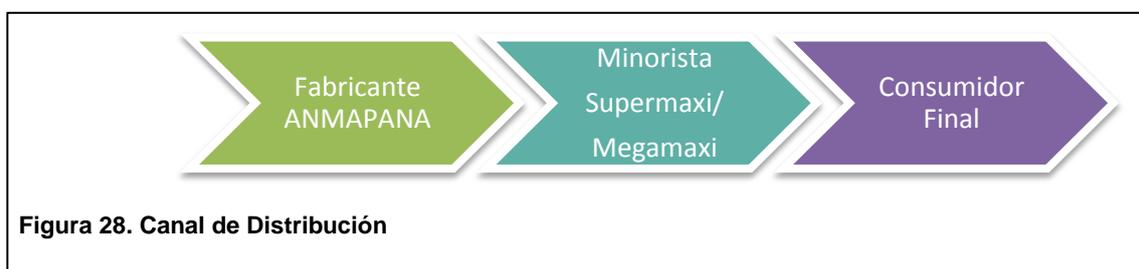
4.7. Política de servicio al cliente y garantías

Como fabricantes del producto se garantizará la calidad de la materia prima, los estándares de seguridad e higiene en el proceso de producción y el proceso de congelamiento para preservar las características iniciales del producto. Sin embargo no se puede garantizar el manejo del producto, ni el manejo de la cadena de frío por parte del minorista; para esto se incluirá en el empaque un correo electrónico donde el consumidor pueda enviar quejas y/o sugerencia acerca del producto.

4.8. Distribución

- Canal de Distribución

Se utilizará un canal de distribución corto, como se observa en la figura a continuación:



Gracias a la investigación de mercado realizada se ha determinado que los autoservicios donde realiza las compras nuestro mercado objetivo son principalmente Supermaxi y Megamaxi. Además, es la cadena que cumple con condiciones necesarias como el manejo de la cadena de frío, limpieza y orden.

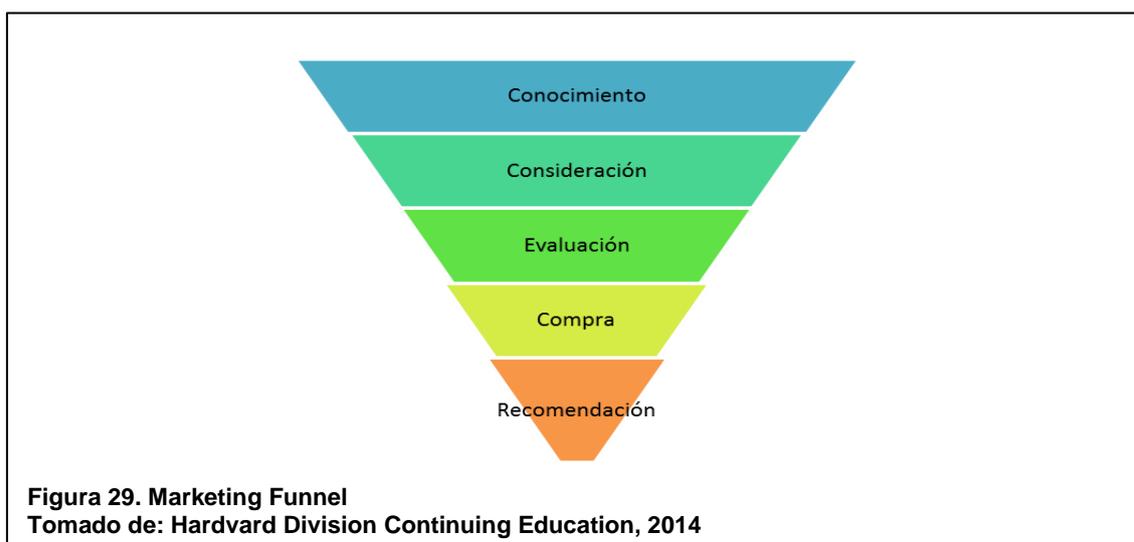
Por lo que se ha definido llegar a los consumidores a través de 20 locales en la ciudad de Quito.

- Distribuidores (Logística)

La distribución del producto se realizará a través de un camión preparado para transportar productos congelados, que será contratado para entregar el producto al Minorista (Supermaxi/Megamaxi) los días de entrega preestablecidos: dos días a la semana. Después de que el producto llega al centro de distribución, será despachado a los puntos de venta de la ciudad de Quito. El costo logístico será de USD \$1.800 mensual.

4.9. Promoción y Publicidad

Haciendo referencia al *Marketing Funnel*, se iniciará con la fase de conocimiento debido a que el producto es nuevo y el consumidor desconoce su existencia, por eso, primero se deberá comunicar los atributos y beneficios del mismo. Además, se incluirá también en la fase de consideración, ya que una vez que el cliente tiene conocimiento de la marca y producto; se puede convertir en un consumidor potencial al estar consiente que los beneficios que el producto le ofrece se ajustan a sus necesidades, y considera a los corviches congelados como una opción para su próxima compra.



De acuerdo con el análisis del Marketing Funnel, las características del segmento y la investigación de mercado se ha definido las siguientes actividades:

- a. **Vibrín:** Supermaxi/ Megamaxi, brinda apoyo a los productos nuevos que se lanzan dentro de sus locales, ellos ubican un vibrín de “Producto Nuevo” en la percha donde se encuentra. Se aprovechará esto ya que no tiene costo alguno y es una herramienta para informar al cliente dentro de los principales puntos de venta en Quito.

Tabla 27. Inversión Vibrín

Vibrin	Valor
Diseño e impresión de 20 vibrines con adhesivo	\$ 20,00

- b. **Digital:** Gracias a la información que se pudo obtener de las encuestas, el mercado objetivo sugirió que estaría interesado en conocer más sobre el producto a través de la red social Facebook. Además, esto se ve respaldado por la información secundaria obtenida de Socialbakers. Por esto se ha decidido desarrollar un Fan Page en donde se publicarán beneficios del producto, recetas, consejos de nutrición y lugares donde lo pueden encontrar.

Tabla 28. Inversión Digital

Facebook	Total Mes
Creación de Fan Page	\$ -
Alcance de 1000 Fans	\$ 100,00
Diseño de artes	\$ 50,00
Alcance de más de 2000 Visualizaciones por 12 publicaciones al mes	\$ 400,00
Community Manager 24/7 (Reporte y Cronograma de posteos)	\$ -
Total	\$ 550,00

- c. **Concurso Digital:** Para que la página sea interactiva se realizará un concurso a los tres meses del lanzamiento, para que las personas estén en constante seguimiento de las publicaciones.

Tabla 29. Inversión Concurso Facebook

Concurso en Facebook	Total Mes
Alcance de más de 3000 Visualizaciones por 12 publicaciones al mes	\$ 500,00
Premios	\$ 300,00
Total	\$ 800,00

- d. **Empaque:** Se ha encontrado que el empaque es una herramienta útil para comunicar beneficios del producto y que no requiere inversión adicional. Como se detalla en el punto 4.4.2.5, es importante que el diseño refleje y transmita al consumidor nuestra propuesta de valor (facilidad, practicidad y nutrición en cualquier momento) y también la cantidad de calorías por porción.
- e. **Pruebas de producto:** Se realizará degustaciones de producto en 10 locales de Supermaxi y Megamaxi, preestablecidos por la cadena. Además, en lugares concurridos de la ciudad se ubicará un stand de degustación para dar a conocer el producto, entregándoles una hoja informativa sobre los beneficios del producto y donde encontrarlo.

Tabla 30. Degustaciones Supermaxi / Megamaxi

Degustaciones Supermaxi/Megamaxi x 1 mes (5000 impactos)	Valor	Cant.	Total Mes
Pago locales	\$ 25,00	10	\$ 250,00
Impulsadora	\$ 80,00	10	\$ 800,00
Producto para degustación	\$ 72,50	10	\$ 725,00
		Total	\$ 1.975,00

Tabla 31. Degustaciones adicionales

Costo de degustación x 1 mes (5000 impactos)	Valor	Cant.	Total Mes
Impulsadora	\$ 80,00	10	\$ 800,00
Producto para degustación (25 empaques)	\$ 72,50	10	\$ 725,00
Pago de permiso (en centros comerciales y áreas privadas)	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00
		Total	\$ 3.025,00

Tabla 32. Material Degustaciones

Degustaciones	Valor	Cant.	Total Mes
Stand	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
Banner	\$ 60,00	2	\$ 120,00
Roll up	\$ 40,00	2	\$ 80,00
Horno	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Coolers	\$ 65,00	3	\$ 195,00
Uniforme de impulsadora	\$ 35,00	2	\$ 70,00
Uniforme impulsadoras Supermaxi/Megamaxi	\$ 35,00	2	\$ 70,00
Material Impreso 10000 unidades tiro y retiro	\$ 240,00	1	\$ 240,00
		Total	\$ 2.175,00

Tabla 33. Diseñador

Diseñador	Valor Mes
Diseño artes varios	\$ 200,00

Tabla 34. Gastos de Publicidad y Mercadeo Anuales

Descripción	Cantidad	Frecuencia / año	Total año 1
Vibrin	\$ 20,00	1	\$ 20,00
Facebook	\$ 550,00	12	\$ 6.600,00
Concurso en Facebook	\$ 800,00	2	\$ 1.600,00
Degustaciones Material Fijo	\$ 2.175,00	1	\$ 2.175,00
Volanteo	\$ 240,00	4	\$ 960,00
Degustaciones en Supermaxi y	\$ 1.975,00	4	\$ 7.900,00
Degustaciones exteriores	\$ 3.025,00	3	\$ 9.075,00
Diseños artes	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00
		Total	\$ 30.730,00

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se detallan los procesos necesarios para la transformación de la materia prima e insumos en el producto final, considerando todos los recursos necesarios.

5.1. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones se basará en producir de manera eficiente corviches congelados; incluyendo el manejo de todas las operaciones y equipos de producción, empaquetado y acondicionamiento de la planta.

5.2. Costos de materia prima y producción

A continuación se detallan los ingredientes necesarios para la elaboración de una funda de corviches congelados y su costo:

Tabla 35. Materia Prima y Costos

Ingrediente	Gramos	Costo
Plátanos verdes	194	\$ 0,087
Atún	65	\$ 0,647
Maní molido	65	\$ 0,414
Cebolla colorada	65	\$ 0,028
Pimienta negra	1	\$ 0,010
Comino	1	\$ 0,010
Ajo	2	\$ 0,019
Sal	1	\$ 0,001
Achiote	2	\$ 0,005
Cilantro orgánico	4	\$ 0,024
Total	400 gr	\$ 1,2500

Tabla 36. Costos Totales de Producción

Costo Total por Funda	
Descripción	Costo
Costo por materia prima/ funda (20 u)	\$ 1,25
Ají adicional (incluido en cada funda)	\$0,10
Costo material / Funda	\$0,05
Costo transporte / funda	\$0,34
Costo caja secundaria / funda	\$0,03
Costos indirectos de producción	\$0,56
Total costos por funda de corviches	\$ 2,33

5.3. Ciclo de operaciones

- Compra: de insumos y materia prima necesarias para la elaboración de corviches congelados.
- Recepción: de insumos y materia prima requeridos (plátano verde, maní, atún, maní molido, cebolla colorada, pimiento verde, tomates, pimienta negra, comino, ajo, sal, achiote, cilantro. Las condiciones de la materia prima y el transporte de las mismas deben ser los más adecuados para que no se contaminen ni se maltraten.
- Almacenamiento de la materia prima: después de lavar todos los insumos, se los debe acomodar a cada uno, en la en la despensa o en la refrigeradora.
- Acciones preliminares: Antes de la elaboración del producto se debe desinfectar los utensilios y pesar las cantidades de materia prima que se van a utilizar para la producción diaria. Después se procede a pelar y picar los vegetales junto a la mitad de la cantidad requerida del plátano verde, mientras que se ralla la otra mitad, y se prepara el atún, los condimentos y demás ingredientes que se van a utilizar.
- Cocción: se debe cocinar la mitad del plátano verde que fue picada por 45 minutos, luego se aplasta para unirlo con la mitad rallada y así formar una masa moldeable. Aparte se debe preparar el refrito y el relleno.

- Elaboración de producto: en la máquina formadora se pondrá la masa de verde y el relleno para que empiecen a realizar los bocaditos de corviches.
- Enfriamiento: después de la cocción y elaboración, el producto pasa a la etapa de enfriamiento. La temperatura debe bajar de 60°C aproximadamente a 20°C mínimo
- Congelación: a los corviches se los introduce en el túnel de congelación IQF para reducir al mínimo los cambios físicos, químicos y microbiológicos.
- Empacado: cuidadosamente se introduce las unidades congeladas que corresponden en cada funda plástica con abre fácil, y se sella con calor
- Almacenamiento: los empaques se almacenarán en un cuarto frío que está diseñado para que se mantenga la temperatura de -18°C.
- Embalaje: en cajas secundarias se introducirán 15 empaques, esto facilitará el despacho al minorista y la distribución a los puntos de venta.
- Despacho: el camión tendrá sistema de enfriamiento que mantendrá el producto a la misma temperatura del almacenamiento para no interrumpir la cadena de frío hasta que llegue al centro de distribución del minorista.

Tabla 37. Duración de Procesos

Proceso	Tiempos
Recepción	17 minutos
Preparación	40 minutos
Cocción	45 minutos
Elaboración	168 minutos
Congelación	110 minutos
Envasado	50 minutos
Embalaje	30 minutos
Despacho	2 veces por semana
Limpieza y mantenimiento	20 minutos

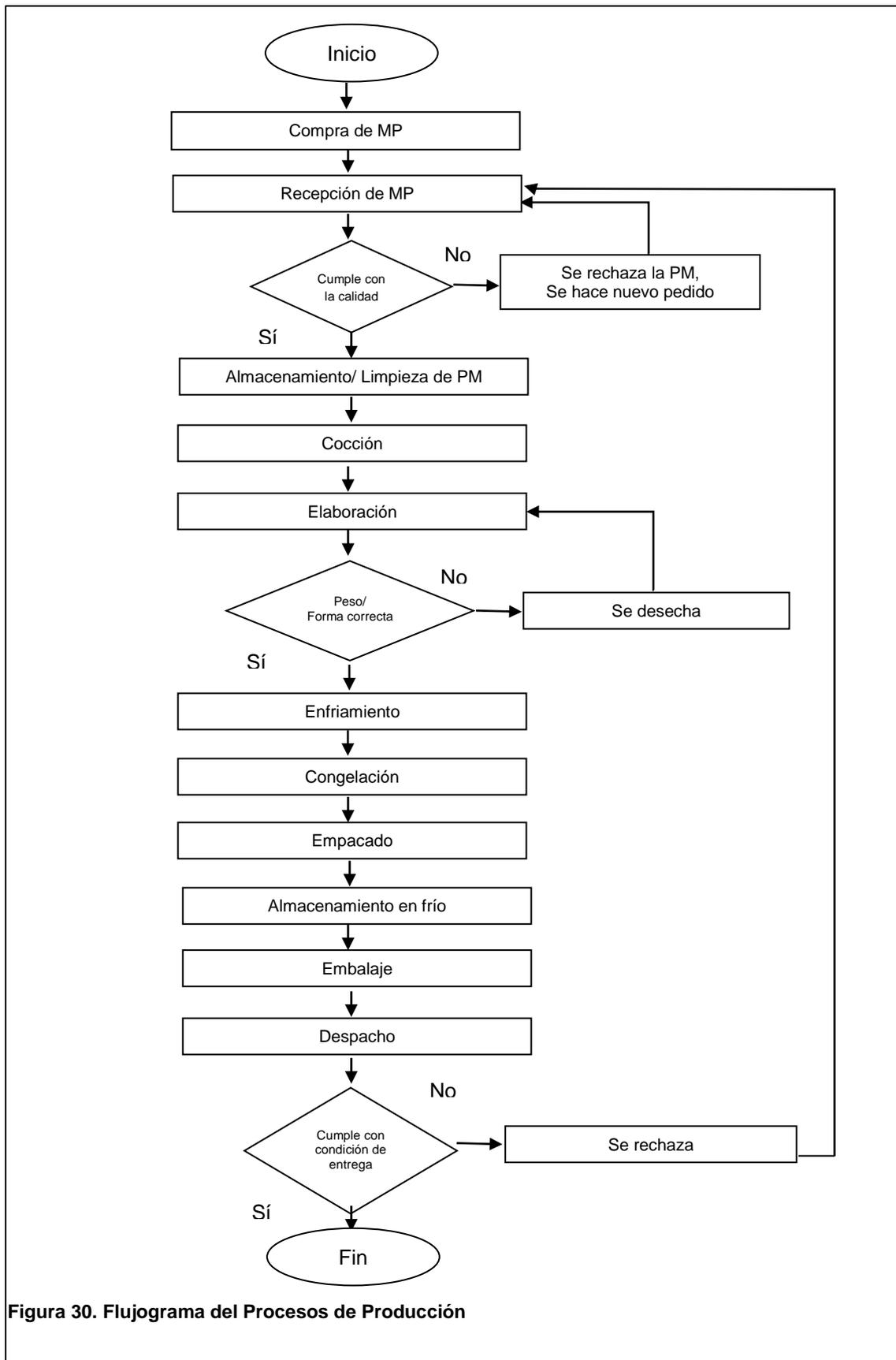
La planta trabajará 8 horas al día, 5 días a la semana: de lunes a viernes de 7:00hrs. a 16:00hrs. Los tiempos de producción serán estimados para que se cumpla la condición de entrega del producto al minorista 2 veces por semana.

La capacidad instalada es de 300.000 corviches/mes y según la demanda planteada en el capítulo 3 se requiere una producción mensual de 5.260 fundas, es decir, 105.200 unidades de corviches que equivale a un 35,07% de la capacidad de la planta.

Tabla 38. Uso de Máquina, Capacidad y Mercado

Uso de máquina, capacidad y mercado		
Corviches por hora	1.875	capacidad máquina
Fundas por hora	94	capacidad máquina
Horas a trabajar / día	2h 48m	
Producción diaria:	263	Fundas
Producción mensual	5.260	Fundas

5.4. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



5.5. Requerimientos de equipos y herramientas

- Máquina automática para llenar y moldear SD 97A

Descripción:

Elabora diversos productos alimenticios con diferentes cubiertas y rellenos. Están hechas en acero inoxidable, plástico o aleación de aluminio con tratamiento superficial, todas las partes en contacto con el alimento tienen compuestos de grado alimenticio. Es liviana y su ensamble, limpieza y mantenimiento no requiere de conocimiento especializado ni de procesos muy complejos.

Tabla 39. Datos técnicos Máquina SD 97A

Peso	170 Kg.
Especificaciones Eléctricas	220V 60Hz monofásico 1.3 kw"
Dimensiones	800 x 850 x 1750 mm (AxLxH)
Capacidad:	1875 unidades por hora
Peso de los productos:	10-100 gr/unid

Tabla 40. Capacidad de Producción Máquina SD 97A

Producto	Peso gramos	Largo(cm.)	Ancho(cm.)	Capacidad	Unidades x hora
Corviche	20	5	2,5	100%	1875

Tomado de: Alitecno, 2014.

- Congelador del túnel de IQF (SD-800)

Descripción:

Congela alimentos como mariscos carnes, verduras y alimentos preparados con estos ingredientes. La congelación de este tipo de túnel es de forma horizontal, y está diseñado de acuerdo a las especificaciones requeridas. Además se puede elegir el tipo de banda y el material del que esta estaría hecha (malla plástica o de acero inoxidable).

La máquina tiene un sistema de control que mediante una pantalla táctil se fija manualmente la temperatura y el tiempo de congelación.

Posee conductos que se encuentran a lo largo del túnel para lograr una mejor congelación, y evitar que el producto se deshidrate o que los cristales de hielo no sean lo suficientemente finos y uniformes.

Es una máquina pequeña y económica si se la compara con otros túneles de congelación IQF, esto se debe a que la capacidad por kilogramos de congelación es menor, pero por el momento se ajusta perfectamente a la producción que tendría la planta en sus primeros años.

Tabla 41. Datos técnicos Congelador del túnel de IQF

Peso	480 Kg.
Dimensiones:	ALTO: 2800 mm; Ancho 1500mm; Longitud 4550 mm
Capacidad de congelación:	Capacidad máxima: 90kg por hora
Certificación:	ISO , CE , SGS
Temperatura:	De -36°C a -10°C (regulable)

Tomado de: Made in China, 2013.

Tabla 42. Capacidad de Producción Congelador del túnel de IQF

Producto	Peso gramos	Largo(cm.)	Ancho(cm.)	Tiempo de Congelación
Corviche	20	5	2,5	110 minutos

Tomado de: Made in China, 2013.

A continuación se detalla la maquinaria y herramientas necesarias para la producción, así como equipos y suministro de oficina:

Tabla 43. Activos Fijos para el Desarrollo del Proyecto

Activos Fijos					
Activos Fijos	Precio unitario	Años vida útil	Cant	Total	Depreciación anual
Maquina Moldeadora + Rellenadora	\$ 8.000,00	10	1	\$ 8.000,00	\$ 800,00
Refrigeradora industrial	\$ 1.500,00	10	1	\$ 1.500,00	\$ 150,00
Congelador IQF	\$ 20.000,00	10	1	\$ 20.000,00	\$ 2.000,00
Cocina Industrial	\$ 600,00	10	1	\$ 600,00	\$ 60,00
Balanza Electrónica	\$ 250,00	10	1	\$ 250,00	\$ 25,00
Extractor	\$ 360,00	10	1	\$ 360,00	\$ 36,00
Procesador	\$ 600,00	10	1	\$ 600,00	\$ 60,00
Amasadora	\$ 800,00	10	1	\$ 800,00	\$ 80,00
Lavabo industrial	\$ 500,00	10	1	\$ 500,00	\$ 50,00
Cuarto Frio	\$ 6.000,00	10	1	\$ 6.000,00	\$ 600,00
Selladora	\$ 300,00	10	1	\$ 300,00	\$ 30,00
Computadora	\$ 450,00	3	3	\$ 1.350,00	\$ 450,00
Impresora	\$ 260,00	3	1	\$ 260,00	\$ 86,67
Teléfono	\$ 65,00	3	1	\$ 65,00	\$ 21,67
Ollas	\$ 86,50	10	3	\$ 259,50	\$ 25,95
Utensilios de Cocina	\$ 300,00	10	1	\$ 300,00	\$ 30,00
Bandejas	\$ 15,00	10	10	\$ 150,00	\$ 15,00
Mesa	\$ 400,00	10	1	\$ 400,00	\$ 40,00
Anaqueles	\$ 100,00	10	3	\$ 300,00	\$ 30,00
Coches de carga	\$ 60,00	10	1	\$ 60,00	\$ 6,00
Recipientes	\$ 30,00	10	3	\$ 90,00	\$ 9,00
Escritorio	\$ 200,00	10	3	\$ 600,00	\$ 60,00
Sillas	\$ 50,00	10	6	\$ 300,00	\$ 30,00
Lockers	\$ 150,00	10	2	\$ 300,00	\$ 30,00
Alarma contra Incendios	\$380,00	12	1	\$ 380,00	\$ 31,67
Sist. Aire Comprimido	\$3.000,00	12	1	\$ 3.000,00	\$ 250,00
Sist. de almacenamiento de energía	\$2.000,00	12	1	\$ 2.000,00	\$ 166,67
Ductos y Tuberías	\$500,00	12	1	\$ 500,00	\$ 41,67
Recubrimiento piso	\$1.000,00	12	1	\$ 1.000,00	\$ 83,33
Instalaciones Varias	\$400,00	12	1	\$ 400,00	\$ 33,33
TOTAL				\$ 50.624,50	\$ 5.331,95

5.6. Instalaciones y mejoras

- **Instalaciones**

Las instalaciones con las que contará la planta de producción y la oficina son: instalaciones de agua potable, gas, luz eléctrica, línea de teléfono, internet, alarma, sistema de aire comprimido, alarma contra incendios, ductos y tuberías. Las instalaciones y sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de la planta y de todos sus procesos requerirán de una inversión única de USD \$9.280, valor que incluirá el personal especializado para dichas instalaciones.

Tabla 44. Costos Instalaciones para Producción

Detalle	Valor
Alarma contra Incendios	\$380,00
Sist. Aire Comprimido	\$3.000,00
Sist. de almacenamiento de energía	\$2.000,00
Ductos y Tuberías	\$500,00
Recubrimiento piso	\$1.000,00
Instalaciones Varias	\$400,00
Técnico para Instalaciones	\$2.000,00
Total	\$9.280,00

A continuación se puede observar un plano de la planta y de la oficina.

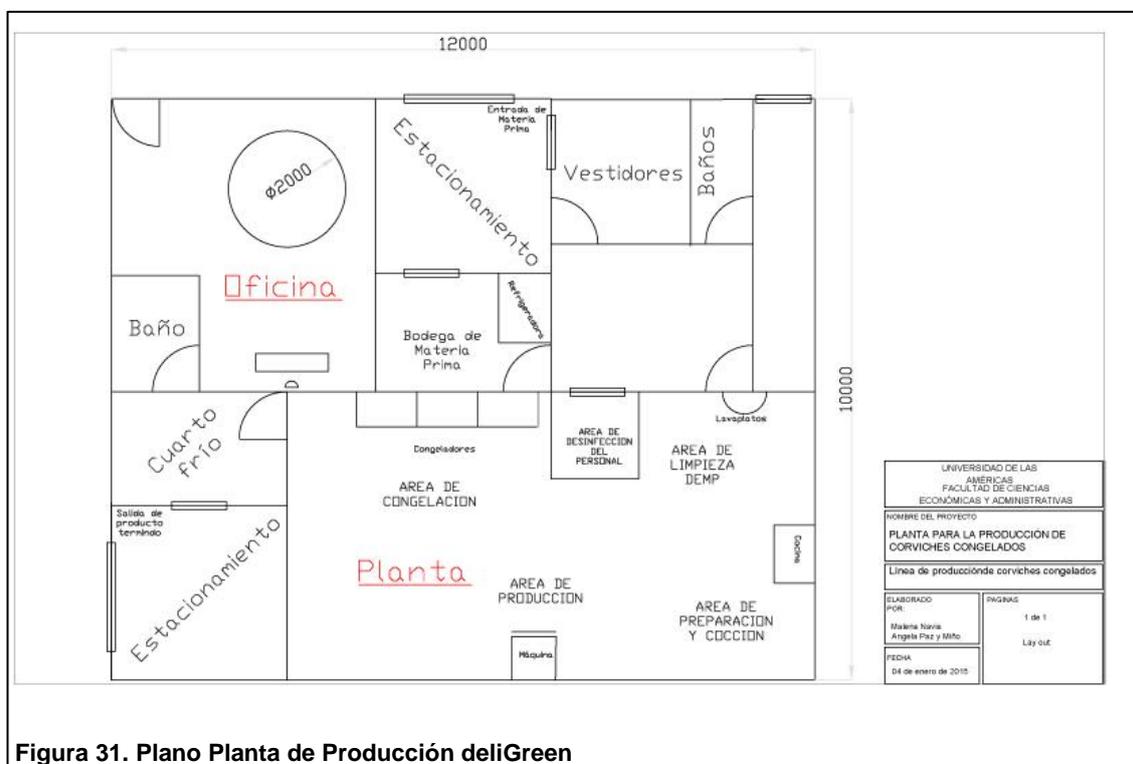


Figura 31. Plano Planta de Producción deliGreen

- **Mejoras**

Con el paso del tiempo se espera que la demanda del producto aumente, por lo que es necesario contemplar el incremento de la producción a través de la inclusión un turno adicional. Además, se espera optimizar los procesos de producción, con mejoras tecnológicas.

5.7. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Con un área es de 120 m² la planta y la oficina se encuentra en la Av. General Enriquez y Tanicuchi, Sangolquí, cantón Rumiñahui.



Figura 32. Ubicación Planta de Producción deliGreen
Tomado de: Google maps, 2014.

Este lugar se encuentra ubicado a tan sólo cinco minutos del centro de distribución de Corporación La Favorita, por lo que el tiempo de traslado del producto será muy corto. El valor mensual por arrendamiento será de USD \$1000.

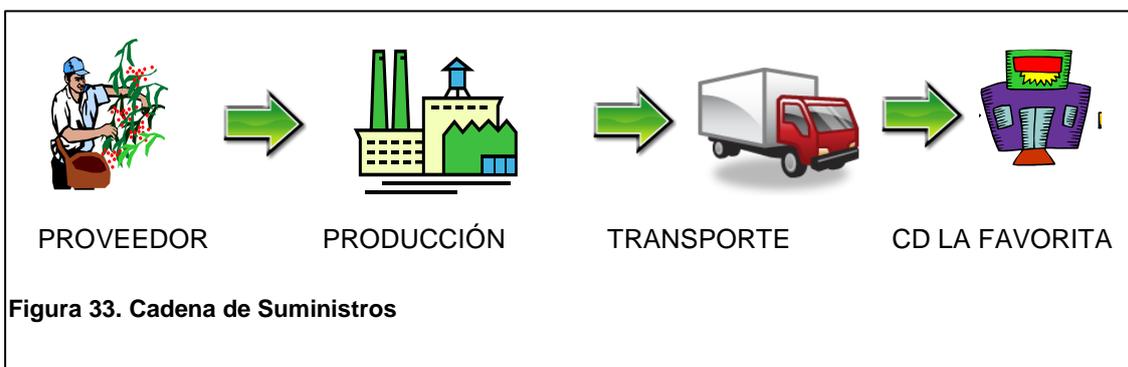
Tabla 45. Ventajas y desventajas ubicación de la planta

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía al CD del minorista • Tiene todos los permisos y regulaciones para realizar actividades de producción de alimentos dentro de la zona geográfica que está ubicada la planta. • Tres líneas de buses pasan cerca de la planta. • Disponibilidad de mano de obra. • Tiene acceso a todos los 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la producción sobrepasa el 100% de la capacidad se debe reorganizar la planta y comprar el terreno que está a lado para acoplarlo lo más pronto posible. • No se dispone de parqueaderos para visitas. • Está distanciado de otros posibles distribuidores/ clientes. • En caso que de una posible erupción del Volcán Cotopaxi,

<p>servicios básicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio suficiente para realizar la producción. • Ubicación en zona segura ante una posible erupción del Volcán Cotopaxi. 	<p>se dificultaría la logística.</p>
--	--------------------------------------

5.8. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La cadena de suministros que se va a manejar es la siguiente:



La planta está diseñada para almacenar los suministros, la materia prima, y el producto terminado.

La compra y recepción de la materia prima tendrá lugar una vez a la semana, la cual abastecerá a la producción semanal más el 25% del stock de seguridad que incluirá los productos primarios; además, la rotación del inventario será de dos días bajo el supuesto de entregar el producto terminado al minorista al tercer día.

5.9. Aspectos regulatorios y legales

Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, si se desea montar una planta dedicada a la producción de alimentos se requiere los siguientes documentos:

- Solicitud de permiso de funcionamiento
- Planilla de inspección
- Copia del título del profesional responsable (Ing. en Alimentos) en caso de Industria y Pequeña Industria
- Certificado del título profesional del CONESUP
- Lista de productos a elaborar
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industria y Comercio
- Planos de la planta procesadora con la correspondiente distribución de las áreas
- Croquis de ubicación de la planta
- Certificado de capacitación en manipulación de alimentos de la empresa
- Documentar métodos y procesos de fabricación en caso de industria
- Copia de cédula y papeleta de votación del propietario
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Licencia ambiental
- Licencia única de actividad económica
- Registro sanitario
- Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. (El tiempo límite para obtener este certificado es de 4 años a partir del 27 de noviembre del 2012)

(Ministerio de Salud Pública, s.f.)

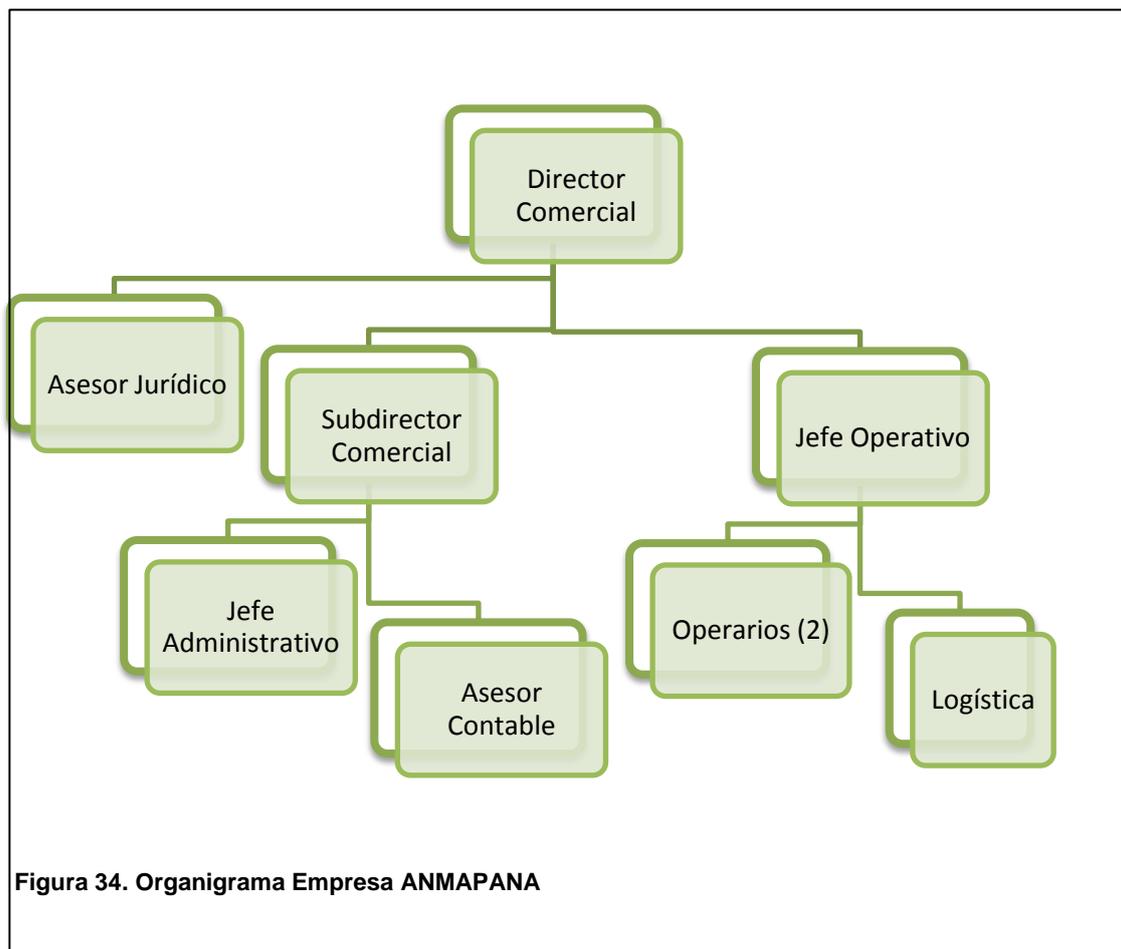
Para la comercialización de alimentos, es necesario que un Ingeniero en Alimentos que respalde la composición e información de la tabla nutricional del producto lo que requerirá una inversión de \$1.000, para obtener el aval del Ministerio de Salud.

6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1. Estructura organizacional

“La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.” (Chiavenato, 2009) Para el negocio se ha decidido aplicar un modelo de estructura organizacional burocrático, que según Chiavenato se caracteriza por tener puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen sus deberes, rapidez en la toma de decisiones, rutinas y procedimientos uniformes, lo que facilita la estandarización de procesos, y la toma de decisiones programadas.

- **Organigrama**



6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

- **Descripción de funciones**

Director Comercial:

- Responder sobre el correcto funcionamiento del negocio
- Crear, mantener y fortalecer las relaciones comerciales
- Vigilar que se alcancen los objetivos de ventas
- Negociar con proveedores
- Velar por la rentabilidad del negocio
- Liderar el equipo de trabajo
- Realizar pronósticos y planeación de ventas
- Reportar directamente a los socios

Subdirector Comercial:

- Controlar procesos de producción
- Manejar de publicidad y comunicación
- Manejar y posicionar la marca
- Supervisar las actividades de Jefe Administrativo y Operativo
- Ejercer la representación legal de la compañía
- Decidir sobre la contratación del personal
- Realizar estudios de mercado
- Reportar al Director Comercial

Jefe Financiero Administrativo:

- Gestionar pagos a proveedores
- Gestionar cobro a clientes
- Realizar pagos de nómina
- Controlar y manejar la información financiera y presupuestos
- Seleccionar, contratar y administrar el personal
- Realizar reportes de ventas
- Determinar indicadores que evalúen el desarrollo de la empresa
- Sugerir cambios o mejoras en las políticas de la empresa

- Reportar al Subdirector Comercial
- Control de presupuestos

Jefe Operativo:

- Supervisar línea de producción y cumplimiento de procesos establecidos
- Determinar exactamente el proceso de producción
- Controlar el correcto funcionamiento del plan de producción
- Educar al personal sobre normas de salud y seguridad industrial
- Asegurar la calidad de la producción
- Reducir el porcentaje de rechazo
- Reducir la cantidad de desechos
- Hacer los ajustes necesarios para tener una producción eficiente
- Solucionar fallos en la producción
- Recibir materia prima en buenas condiciones
- Despachar productos para el distribuidor en excelente estado
- Gestionar el mantenimiento y limpieza de las máquinas
- Controlar la limpieza del área de producción
- Manejar los inventarios de materia prima y producción
- Reportar al Director Comercial sobre aspectos relacionados con su área.

Operarios:

- Preparar y receiptar la materia prima (limpieza, cocción, refrigeración)
- Participar activamente en el proceso de producción
- Mantener limpia el área de producción
- Respetar normas de salud y seguridad industrial
- Realizar la limpieza periódica de las máquinas y utensilios
- Asegurar el funcionamiento de las máquinas
- Reportar al Jefe de Producción
- Armar cajas secundarias
- Realizar empaque secundario
- Apoyar en la entrega de mercadería

- **Equipo de trabajo**

Tabla 46. Perfil Director Comercial

Cargo:	Director Comercial
Educación:	Ingeniería Comercial, Marketing, Administración; o afines
Cualidades:	Liderazgo, trabajo en equipo, administración y medición de trabajo, orientación a resultados, buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones oportuna.
Conocimientos Adicionales:	Inglés medio, Excel, Word, Powerpoint

Tabla 47. Perfil Subdirector Comercial

Cargo:	Subdirector Comercial
Educación:	Ingeniería Comercial, Marketing, Administración; o afines
Cualidades:	Liderazgo, trabajo en equipo, administración y medición de trabajo, orientación a resultados, buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones oportuna.
Conocimientos Adicionales:	Inglés medio, Excel, Word, Powerpoint

Tabla 48. Perfil Jefe Administrativo

Cargo:	Jefe Financiero Administrativo
Educación:	Ingeniería en Finanzas
Cualidades:	Trabajo en equipo, orientación a resultados, buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones oportunas, proactividad.
Conocimientos Adicionales:	Excel, Word, Powerpoint, Conocimiento sólidos sobre finanzas.

Tabla 49. Perfil Jefe Operativo

Cargo:	Jefe Operativo
Educación:	Ingeniería industrial, Alimentos y Bebidas y afines
Cualidades:	Trabajo en equipo, eficiente administración del trabajo, orientación a resultados y buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones oportunas, proactividad y liderazgo.
Conocimientos Adicionales:	Excel, Word, Powerpoint, Maquinaria Industrial (Cocinas)

Tabla 50. Perfil Operarios

Cargo:	Operarios
Educación:	Bachiller
Cualidades:	Trabajo en equipo, administración de tareas, cumplimiento de procesos, orientación a resultados, buenas relaciones interpersonales, puntualidad, responsabilidad.
Conocimientos Adicionales:	Conocimientos de cocina

6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

En el caso de la compañía ANMAPANA Cía Ltda. Tendrá dos socias inscritas en la creación de la compañía, Malena Navia y Ángela Paz y Miño. Quienes aportarán en partes igual para la creación y constitución de la misma. Es por esto que las ganancias generadas por la puesta en marcha del negocio serán repartidas en partes iguales entre los socios.

6.4. Políticas de empleo y beneficios

Los salarios están definidos según el cargo que desempeñen en la empresa adicionando los beneficios de ley.

Tabla 51. Beneficios y Salarios Empresa ANMAPANA Cía Ltda.

Denominación del puesto	Remuneración mensual unificada	Porcentaje IESS (9,45%) empleado	Porcentaje IESS (11,15%) empleador	Remuneración + IESS	13° sueldo	14° sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Gasto en Sueldos Anuales
Director Comercial	\$ 750,00	\$ 70,88	\$ 83,63	\$ 833,63	\$ 750,00	\$ 354,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$12.232,50
Subdirector Comercial	\$ 750,00	\$ 70,88	\$ 83,63	\$ 833,63	\$ 750,00	\$ 354,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$12.232,50
Jefe Administrativo	\$ 550,00	\$ 51,98	\$ 61,33	\$ 611,33	\$ 550,00	\$ 354,00	\$ 275,00	\$ 550,00	\$ 9.064,90
Jefe Operativo	\$ 550,00	\$ 51,98	\$ 61,33	\$ 611,33	\$ 550,00	\$ 354,00	\$ 275,00	\$ 550,00	\$ 9.064,90
Operario 1	\$ 354,00	\$ 33,45	\$ 39,47	\$ 393,47	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 354,00	\$ 5.960,65
Operario 2	\$ 354,00	\$ 33,45	\$ 39,47	\$ 393,47	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 354,00	\$ 5.960,65
Total									\$54.516,10

Se debe también considerar los beneficios de ley como los fondos de reserva para cada colaborador a partir del segundo año de pertenecer a la empresa.

Si bien no es una empresa grande, se buscará establecer una cultura de trabajo en equipo, respeto y ética; para que todos los colaboradores estén a gustos durante sus diferentes actividades.

6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los socios deberán reunirse trimestralmente para evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

En el caso de la toma de decisiones, si existe algún desacuerdo entre los socios y los votos estén divididos, se deberá llevar el caso ante un mediador previamente seleccionado y acordado por las partes.

Los cargos de Director Comercial y Subdirector Comercial serán desempeñados bajo decisión y mutuo acuerdo de los socios.

6.6. Equipo de asesores y servicios

Asesoría Jurídica:

Se contratará los servicios profesionales de un asesor jurídico, que se encargará de todos los temas y aspectos legales en los que tenga que incurrir la empresa, con el fin de evitar cualquier tipo de problema legal. Trabajará en todos los documentos necesarios para la legalización y constitución de la empresa, así como en todos los trámites legales de contrataciones y despidos. La asesoría tendrá un costo anual de USD \$3.000.

Contador:

Se contratará los servicios profesionales de un contador(a) que maneje los registros contables tanto para un control financiero como para cumplir las obligaciones tributarias ante las autoridades pertinentes. Los servicios del contador tendrán un costo anual de USD \$840.

Transporte y Carga:

Se contratará una empresa que ofrezca el servicio de transporte de productos congelados, quienes serán responsables de retirar la producción de la planta y entregarla en el centro de distribución del minorista.

Técnico para Instalaciones:

Se encargará de realizar todas las instalaciones requeridas el correcto funcionamiento de la planta, y recibirá por una sola vez el pago de USD \$2.000.

Ingeniero en Alimentos:

Será el encargado de supervisar la formulación y composición química del producto, así como corroborar los valores nutricionales del mismo y brindar el soporte necesario para conseguir el permiso de funcionamiento. Este servicio tendrá un costo de USD \$1.000 por una sola vez.

Tabla 52. Equipo de Asesores y Servicios

Equipo de Asesores y Servicios						
Servicio	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesor Juridico	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.110,10	\$ 3.224,24	\$ 3.342,57	\$ 3.465,24
Contador	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 870,83	\$ 902,79	\$ 935,92	\$ 970,27
Logistica	\$1.800,00	\$ 21.600,00	\$ 22.392,72	\$ 23.214,53	\$ 24.066,51	\$ 24.949,75
Técnico Instalaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingeniero en Alimentos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 5.120,00	\$ 28.440,00	\$ 26.373,65	\$ 27.341,56	\$ 28.345,00	\$ 29.385,26

7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

- 1) Definición del número de socios
- 2) Revisión del capital inicial y búsqueda de opciones de financiamiento
- 3) Constitución de la empresa
- 4) Trámites legales y regulatorios
- 5) Búsqueda y negociación con proveedores
- 6) Negociación con minoristas
- 7) Firma de contrato de arrendamiento
- 8) Compra de mobiliario
- 9) Compra de maquinaria
- 10) Búsqueda y negociación para el alquiler del transporte
- 11) Compra de herramientas y utensilios.
- 12) Compra de activos e insumos para la oficina
- 13) Adecuación de la planta y de la oficina
- 14) Organización del proceso de producción
- 15) Selección de personal
- 16) Contratación de personal
- 17) Capacitación del personal
- 18) Compra de materia prima
- 19) Prueba del funcionamiento de la planta y de cada máquina
- 20) Inicio de operaciones
- 21) Producción
- 22) Entrega al minorista
- 23) Comunicación y actividades BTL

7.2. Diagrama de Gantt

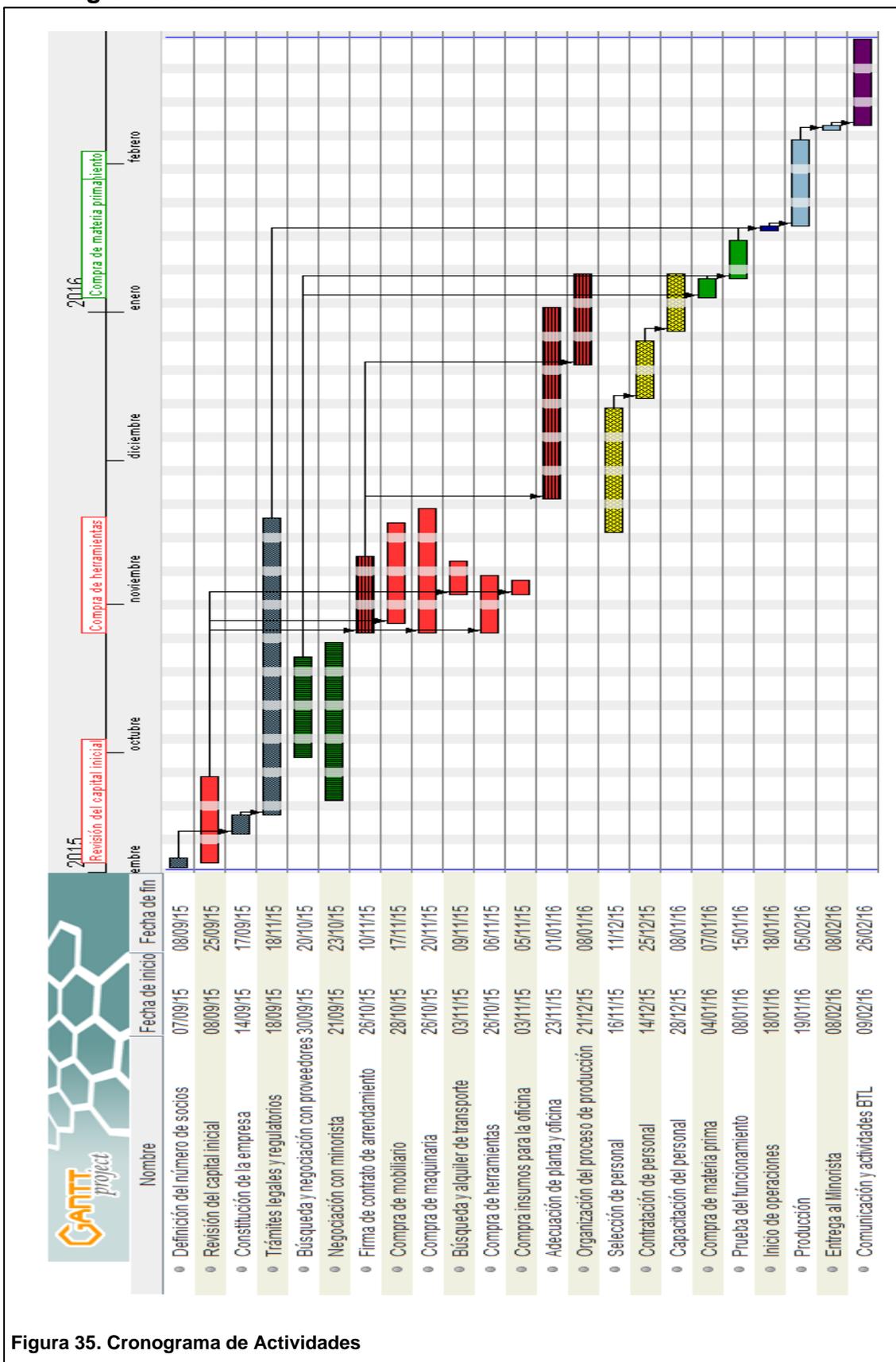


Figura 35. Cronograma de Actividades

7.3. Riesgos e imprevistos

Los riesgos e imprevistos que pueden ocurrir en el transcurso del desarrollo de las actividades antes mencionadas podrían ser:

Tabla 53. Riesgos e Imprevistos

	Riesgo	Medidas de Prevención
a.	Desacuerdos entre los socios	Desarrollar un estatuto para que las obligaciones y derechos de los socios estén claras, y en el caso de un desacuerdo involucrar al mediador previamente definido.
b.	Entidad financiera no otorga el préstamo solicitado o la entrega se demore más tiempo del estimado.	Tener dos o tres alternativas de entidades financieras para solicitar el préstamo
c.	Retraso en la constitución de la empresa debido a demora en obtención de documentos legales y regulatorios.	Asesorarse con el abogado para entregar todos los documentos en regla y a tiempo.
d.	Discrepancias en la negociación con proveedores	Tener una lista de proveedores calificados que puedan reemplazar a los proveedor principales por cualquier circunstancia.
e.	Discrepancias en la negociación con el minorista	Ajustarse a las condiciones comerciales que el minorista establece para distribuir el producto en sus puntos de venta.
f.	Variación de condiciones del contrato de arrendamiento del inmueble y transporte antes de las firmas de ambas partes	Tener dos alternativas adicionales de inmueble y transporte.
g.	Retraso en la entrega de maquinaria, mobiliario y adecuaciones de la planta.	Considerar en el cronograma de implementación tiempo adicional que no retrase el inicio de las operaciones.
h.	Selección del personal tarda más tiempo del estimado por lo que retrasaría el proceso de contratación de la mano de obra.	Ampliar las opciones de búsqueda de personal, a través de medios digitales y agencias de trabajo.
i.	Fallas en las pruebas de funcionamiento	Verificar que la instalación de la máquina sea la adecuada, incluyendo todas las conexiones necesarias.
j.	Retraso en el inicio de las actividades de comunicación y BTL	Definir cronograma de acciones y tiempo de entrega para cada actividad

De la inversión inicial requerida para el proyecto se asignarán USD \$3.000 anuales para cubrir los riesgos e imprevistos enumerados anteriormente en la tabla.

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1. Supuestos y criterios utilizados

- a. El crecimiento en ventas de la empresa será de 3,34% anual, considerando el promedio de los últimos 5 años del crecimiento del negocio de elaboración de comidas y platos preparados, sumado el 2,3% de crecimiento poblacional proyectado del país.
- b. Para la proyección de gastos y costos de venta se tomará en cuenta una inflación del 3,67% y un incremento del 4% en sueldos y salarios a partir del segundo año.
- c. La tendencia de buscar más practicidad al momento de preparar los alimentos aumentará con el pasar de los años, así como también la preferencia por alimentos con alto contenido de nutrientes y vitaminas, según Kantar World Panel.
- d. Para poner en marcha el proyecto se solicitará un préstamo entregado a través del fondo de garantía de la CFN a una tasa de interés anual del 6,9% a un plazo de 10 años.
- e. El mercado objetivo son mujeres que vivan en la ciudad de Quito, de 30 a 54 años de NSE medio – medio alto que compren productos congelados, busquen practicidad y ahorro de tiempo al momento de cocinar y consuman productos derivados del plátano verde. Por ser un producto nuevo y que el mercado aún no lo conoce se espera cubrir en el primer año un 35.08% de la demanda calculada, es decir 5.260 fundas mensuales
- f. Se espera entregar el producto en 20 locales entre Supermaxi y Megamaxi dentro de la ciudad de Quito.
- g. Se utilizará una depreciación lineal, considerando vida de útil de las maquinarias, equipos, muebles y enseres de 10 años, y equipos de computación de 3 años.
- h. El minorista realizará el pago de forma puntual después de 45 días de entregada la factura, y esto será tomado en cuenta dentro del capital de trabajo, mientras que el pago a proveedores será a 30 días.

- i. Se espera una devolución del 5% del total entregado al minorista, ya sea por vencimiento, ruptura de la cadena de frío o mal estado del producto, porcentaje que se consideró por las características del mismo y por el desempeño de la categoría de productos congelados dentro del canal.
- j. Los impuestos que se tomarán en cuenta serán 15% para la participación de trabajadores y el 22% de impuesto a la renta.
- k. Para el cálculo del costo de oportunidad se utilizará el método del WACC, con considerando las siguiente variables:

Tabla 54. WACC

Costo de oportunidad - WACC	
$R=r_f+\beta(r_m-r_f)+r_p$	
TLR (Bonos Tesoro US - 5 años)	1,38
Beta de la industria (β)	0,99
Prima de Riesgo de Mercado (r_m-r_f)	7,14
Riesgo País Ecuador 2015	14,94

8.2. Riesgos y problemas principales

- a. Competencia agresiva. La competencia en el caso de congelados es fuerte y conocida, puede tomar acciones agresivas e incluso copiar el producto para lo cual se deberá realizar una extensión de línea, considerando nuevos rellenos o productos derivados del verde.
- b. Estrictas condiciones del distribuidor, a pesar de que se caracteriza por dar apertura a nuevos productos, las condiciones de pago pueden afectar la liquidez de empresa, para lo cual se tendrá una reserva para sustentar los gastos y pagos necesarios mientras el distribuidor realiza el pago.
- c. Aumento o disminución de la demanda. La planta iniciará con una capacidad de producción mensual de 5.260 fundas, esto equivale al 35,08% de la capacidad instalada. En caso que la demanda sea mayor se aumentará dicha capacidad hasta llegar al nivel de producción ideal y se considerará realizar procesos paralelos para optimizar el tiempo. En caso que la demanda sea menor a la esperada se realizará un esfuerzo

adicional para invertir en comunicación, publicidad y relaciones públicas y que el consumidor tenga conocimiento del producto.

- d. Rotación del personal. Esto repercutiría en la producción, ya que mientras se encuentra la nueva persona que encaje con el perfil adecuado, previamente presentando en el capítulo 6 para cualquier puesto; y el tiempo inducción, la persona no trabajaría al 100% de su capacidad. Para reducir la rotación se desarrollará un ambiente laboral agradable y se realizarán actividades como pausas activas para que el colaborador se sienta bien en su trabajo y lo realice con gusto y eficiencia.
- e. Daños en las máquinas. Para mitigar este riesgo se ha incluido dentro del ciclo de producción mantenimiento y limpieza de las máquinas, para evitar retrasos en la producción.
- f. Accidentes y siniestros. Para esto se contratará un seguro que cubra el valor total de la planta ante cualquier eventualidad, además se establecerá un plan de evacuación y emergencias para disminuir los riesgos. El costo anual de la alarma y seguro será de USD \$6.240.

9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

Para determinar la rentabilidad del proyecto se debe estimar la inversión inicial, el financiamiento, la proyección de ventas, valor de los activos, los costos de ventas, gastos administrativos, punto de equilibrio, entre otros aspectos que se establecerán en el presente capítulo, usando los supuestos establecidos.

9.1. Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto es de USD 104.948,32; como se detalla la siguiente tabla:

Tabla 55. Inversión Inicial

Inversión Inicial		
Detalle	Monto	Porcentaje
Activo Fijo	\$ 50.624,50	48%
Capital de Trabajo	\$ 52.156,48	50%
Activos Intangibles	\$ 2.167,34	2%
Total	\$ 104.948,32	100%

9.2. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos de la empresa es la venta de fundas de corviches congelados que contiene 20 unidades con un peso de 400 gramos y un precio de venta al distribuidor de USD 4,01.

En la siguiente tabla se indica las ventas anuales que la empresa espera tener durante los 5 primeros años. El porcentaje de crecimiento a partir del segundo año está dado por el crecimiento que tiene la industria de elaboración de alimentos preparados de los últimos 5 años (3,34%) más el crecimiento poblacional proyectado del país (2,3%).

Tabla 56. Proyección de Ventas

Deligreen Proyección de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas vendidas (Unidades)	\$ 63.120,00	\$ 66.679,97	\$ 70.440,72	\$ 74.413,57	\$ 78.610,50
(-) Fundas devueltas (Unidades)	\$ 3.156,00	\$ 3.334,00	\$ 3.522,04	\$ 3.720,68	\$ 3.930,53
Neto Fundas Vendidas	\$ 59.964,00	\$ 63.345,97	\$ 66.918,68	\$ 70.692,90	\$ 74.679,98
(=) Ventas Netas (\$.)	\$ 240.689,50	\$ 254.264,39	\$ 268.604,90	\$ 283.754,22	\$ 299.757,95

En la proyección también se toma en cuenta un 5% de pérdidas anuales por las posibles devoluciones del distribuidor ya sea por vencimiento, ruptura de la cadena de frío o mal estado del producto, porcentaje que se consideró por las características que presenta y por el desempeño de la categoría de productos congelados dentro del canal.

9.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES

- **Costos fijos**

Los costos fijos son aquellos en los que incurre la empresa independientemente del nivel de producción de la empresa, los que se detallan a continuación:

Tabla 57. Costos Fijos

Descripción	Gastos Anuales					
	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Adm	\$ 2.794,16	\$ 33.529,90	\$ 34.871,10	\$ 36.265,94	\$ 37.716,58	\$ 39.225,24
Agua (20%)	\$ 16,00	\$ 192,00	\$ 199,05	\$ 206,35	\$ 213,92	\$ 221,78
Luz (20%)	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 746,42	\$ 773,82	\$ 802,22	\$ 831,66
Arriendo (17%)	\$ 166,66	\$ 1.999,92	\$ 2.073,32	\$ 2.149,41	\$ 2.228,29	\$ 2.310,07
Gastos Publicidad y Mercadeo	\$ 2.560,83	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
Seguro	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.976,16	\$ 5.158,79	\$ 5.348,11	\$ 5.544,39
Alarma	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.492,85	\$ 1.547,64	\$ 1.604,43	\$ 1.663,32
Técnico Instalaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00				
Ingeniero en Alimentos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00				
Telefono	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 497,62	\$ 515,88	\$ 534,81	\$ 554,44
Internet	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 870,83	\$ 902,79	\$ 935,92	\$ 970,27
Contador	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 870,83	\$ 902,79	\$ 935,92	\$ 970,27
Asesor Juridico	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.110,10	\$ 3.224,24	\$ 3.342,57	\$ 3.465,24
Insumos Oficina	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 497,62	\$ 515,88	\$ 534,81	\$ 554,44
Imprevistos	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.110,10	\$ 3.224,24	\$ 3.342,57	\$ 3.465,24
Mensualidad Código Barras	\$ 10,83	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Total	\$ 9.848,49	\$ 85.181,82	\$ 85.303,77	\$ 88.544,72	\$ 91.909,22	\$ 95.401,98

- **Costos variables y semivARIABLES**

Los costos variables son aquellos dependen directamente del nivel de producción que va a tener la empresa.

Tabla 58. Costo Total Materia Prima por Funda

Ingrediente	Gramos	Costo
Plátanos verdes	194	\$ 0,087
Atún	65	\$ 0,647
Maní molido	65	\$ 0,414
Cebolla colorada	65	\$ 0,028
Pimienta negra	1	\$ 0,010
Comino	1	\$ 0,010
Ajo	2	\$ 0,019
Sal	1	\$ 0,001
Achiote	2	\$ 0,005
Cilantro orgánico	4	\$ 0,024
Total	400 gr	\$ 1,2500

Tabla 59. Costo Total por Funda

Costo Total por Funda	
Descripción	Costo
Costo por mat prima/ funda (20 u)	\$ 1,25
Ají adicional (incluido en cada funda)	\$0,10
Costo material / Funda	\$0,05
Costo Transporte / funda	\$0,34
Costo Caja Secundaria / funda	\$0,03
Costos indirectos de producción	\$0,56
Total Costos por funda de corviches	\$ 2,33

Tabla 60. Costos Indirectos de Fabricación

Costos Semivariables						
Costos Indirectos de Fabricación						
Descripción	Total Costo Indirecto de Fabricación Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua (80%)	\$64,00	\$ 768,00	\$ 796,19	\$ 825,41	\$ 855,70	\$ 887,10
Luz (80%)	\$240,00	\$ 2.880,00	\$ 2.985,70	\$ 3.095,27	\$ 3.208,87	\$ 3.326,63
Gas (100%)	\$60,00	\$ 720,00	\$ 746,42	\$ 773,82	\$ 802,22	\$ 831,66
Arriendo (83%)	\$830,00	\$ 9.960,00	\$ 10.325,53	\$ 10.704,48	\$ 11.097,33	\$ 11.504,61
Logística	\$1.800,00	\$ 21.600,00	\$ 22.392,72	\$ 23.214,53	\$ 24.066,51	\$ 24.949,75
Insumos CIF	\$946,80	\$ 11.361,60	\$ 11.778,57	\$ 12.210,84	\$ 12.658,98	\$ 13.123,57
Total	\$2.994,00	\$47.289,60	\$49.025,13	\$50.824,35	\$52.689,60	\$54.623,31

9.4. Margen bruto y margen operativo

En las siguientes tablas se presenta el margen bruto y operativo de la empresa proyectado a cinco años.

Tabla 61. Margen Bruto Esperado

Deligreen					
Margen Bruto Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas vendidas (Unidades)	\$ 63.120,00	\$ 66.679,97	\$ 70.440,72	\$ 74.413,57	\$ 78.610,50
(-) Fundas devueltas (Unidades)	\$ 3.156,00	\$ 3.334,00	\$ 3.522,04	\$ 3.720,68	\$ 3.930,53
Neto Fundas Vendidas	\$ 59.964,00	\$ 63.345,97	\$ 66.918,68	\$ 70.692,90	\$ 74.679,98
(=) Ventas Netas (\$.)	\$ 240.689,50	\$ 254.264,39	\$ 268.604,90	\$ 283.754,22	\$ 299.757,95
Costo de Ventas Materiales	\$ 78.900,00	\$ 81.795,63	\$ 84.797,53	\$ 87.909,60	\$ 91.135,88
Costo de Ventas MOD	\$ 20.986,20	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Costo de Venta CIF	\$ 47.289,60	\$ 49.025,13	\$ 50.824,35	\$ 52.689,60	\$ 54.623,31
(-) Costo de Ventas	\$ 147.175,80	\$ 152.577,16	\$ 158.176,74	\$ 163.981,82	\$ 169.999,96
(=) Utilidad Bruta	\$ 93.513,70	\$ 101.687,23	\$ 110.428,16	\$ 119.772,39	\$ 129.758,00

Tabla 62. Margen Operativo Esperado

Deligreen					
Margen Operativo Proyectado					
(=) Utilidad Bruta	\$ 93.513,70	\$ 101.687,23	\$ 110.428,16	\$ 119.772,39	\$ 129.758,00
(-) Gastos Administrativos	\$ 54.451,82	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
(=) Utilidad antes de Impuestos, Intereses y Depreciacion	\$ 8.331,88	\$ 16.383,46	\$ 21.883,44	\$ 27.863,17	\$ 34.356,01
(-) Gasto depreciación	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 4.773,62	\$ 4.773,62
(-) Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (U. Operativa)	\$ 832,59	\$ 11.051,51	\$ 16.551,49	\$ 23.089,55	\$ 29.582,40

9.5. Estado de resultados proyectado

Más conocido como estado de pérdidas y ganancias, muestra el resultado de la situación financiera de la empresa durante un período de tiempo determinado.

Permite identificar con claridad los costos y gastos que se requieren para llevar a cabo el negocio.

Tabla 63. Estado de Resultados Esperado

Deligreen					
Estado de Resultados Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas vendidas (Unidades)	\$ 63.120,00	\$ 66.679,97	\$ 70.440,72	\$ 74.413,57	\$ 78.610,50
(-) Fundas devueltas (Unidades)	\$ 3.156,00	\$ 3.334,00	\$ 3.522,04	\$ 3.720,68	\$ 3.930,53
Neto Fundas Vendidas	\$ 59.964,00	\$ 63.345,97	\$ 66.918,68	\$ 70.692,90	\$ 74.679,98
(=) Ventas Netas (\$.)	\$ 240.689,50	\$ 254.264,39	\$ 268.604,90	\$ 283.754,22	\$ 299.757,95
Costo de Ventas Materiales	\$ 78.900,00	\$ 81.795,63	\$ 84.797,53	\$ 87.909,60	\$ 91.135,88
Costo de Ventas MOD	\$ 20.986,20	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Costo de Venta CIF	\$ 47.289,60	\$ 49.025,13	\$ 50.824,35	\$ 52.689,60	\$ 54.623,31
(-) Costo de Ventas	\$ 147.175,80	\$ 152.577,16	\$ 158.176,74	\$ 163.981,82	\$ 169.999,96
(=) Utilidad Bruta	\$ 93.513,70	\$ 101.687,23	\$ 110.428,16	\$ 119.772,39	\$ 129.758,00
(-) Gastos Administrativos	\$ 54.451,82	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
(=) Utilidad antes de Impuestos, Intereses y Depreciacion	\$ 8.331,88	\$ 16.383,46	\$ 21.883,44	\$ 27.863,17	\$ 34.356,01
(-) Gasto depreciación	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 4.773,62	\$ 4.773,62
(-) Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (U. Operativa)	\$ 832,59	\$ 11.051,51	\$ 16.551,49	\$ 23.089,55	\$ 29.582,40
(-) Gasto Intereses	\$ 5.069,00	\$ 4.700,39	\$ 4.306,33	\$ 3.885,09	\$ 3.434,78
(=) Utilidad Antes de Impuestos y Participacion Trabajadores y Reservas	\$ -4.236,42	\$ 6.351,13	\$ 12.245,16	\$ 19.204,46	\$ 26.147,62
(-) Utilidades trabajadores	\$ -	\$ 952,67	\$ 1.836,77	\$ 2.880,67	\$ 3.922,14
(=) Base Imponible IR	\$ -4.236,42	\$ 5.398,46	\$ 10.408,38	\$ 16.323,79	\$ 22.225,47
(-) Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.187,66	\$ 2.289,84	\$ 3.591,23	\$ 4.889,60
(=) Base Para Cálculo de Reserva	\$ -4.236,42	\$ 4.210,80	\$ 8.118,54	\$ 12.732,56	\$ 17.335,87
(-) Reserva	\$ -	\$ 210,54	\$ 405,93	\$ 636,63	\$ 866,79
(=) Utilidad del Ejercicio	\$ -4.236,42	\$ 4.000,26	\$ 7.712,61	\$ 12.095,93	\$ 16.469,08

9.6. Balance general proyectado

Es la fotografía actual en un período de tiempo determinado, aquí se indica los activos, pasivos y patrimonios que tiene la empresa

Tabla 64. Balance General Esperado

Deligreen					
Balance General Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/Bancos	\$ 27.512,67	\$ 32.064,02	\$ 39.889,45	\$ 51.617,72	\$ 67.397,64
Cuentas por Cobrar (Clientes)	\$ 30.086,19	\$ 31.783,05	\$ 33.575,61	\$ 35.469,28	\$ 37.469,74
Total Activo Corriente	\$ 57.598,86	\$ 63.847,07	\$ 73.465,06	\$ 87.087,00	\$ 104.867,38
Maquinaria y equipos	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00
Dep. Maquinaria y equipo	\$ -3.891,00	\$ -7.782,00	\$ -11.673,00	\$ -15.564,00	\$ -19.455,00
Equipos de Computación	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -536,67	\$ -1.073,33	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00
Equipos de Oficina	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -21,67	\$ -43,33	\$ -65,00	\$ -65,00	\$ -65,00
Muebles y Enseres	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50
Dep. Muebles y Enseres	\$ -275,95	\$ -551,90	\$ -827,85	\$ -1.103,80	\$ -1.379,75
Instalaciones	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00
Dep. Instalaciones	\$ -606,67	\$ -1.213,33	\$ -1.820,00	\$ -2.426,67	\$ -3.033,33
Total Activo Fijo Neto	\$ 45.292,55	\$ 39.960,60	\$ 34.628,65	\$ 29.855,03	\$ 25.081,42
TOTAL ACTIVO	\$ 102.891,41	\$ 103.807,67	\$ 108.093,71	\$ 116.942,03	\$ 129.948,80
Cuentas por Pagar (Proveedores)	\$ 7.521,80	\$ 7.797,85	\$ 8.084,03	\$ 8.380,72	\$ 8.688,29
Préstamo a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Part. Trabajadores por Pagar	\$ -	\$ 952,67	\$ 1.836,77	\$ 2.880,67	\$ 3.922,14
IR Por pagar	\$ -	\$ 1.187,66	\$ 2.289,84	\$ 3.591,23	\$ 4.889,60
Total Pasivo Corto Plazo	\$ 7.521,80	\$ 9.938,18	\$ 12.210,65	\$ 14.852,62	\$ 17.500,03
Préstamos a Largo Plazo	\$ 68.121,53	\$ 62.410,62	\$ 56.305,65	\$ 49.779,44	\$ 42.802,92
Total Pasivo Largo Plazo	\$ 68.121,53	\$ 62.410,62	\$ 56.305,65	\$ 49.779,44	\$ 42.802,92
TOTAL PASIVO	\$ 75.643,33	\$ 72.348,80	\$ 68.516,30	\$ 64.632,06	\$ 60.302,96
Capital	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50
Reservas	\$ -	\$ 210,54	\$ 616,47	\$ 1.253,09	\$ 2.119,89
Utilidad del Ejercicio	\$ -4.236,42	\$ 4.000,26	\$ 7.712,61	\$ 12.095,93	\$ 16.469,08
Utilidades Acumuladas años anteriores	\$ -	\$ -4.236,42	\$ -236,16	\$ 7.476,45	\$ 19.572,38
TOTAL PATRIMONIO	\$ 27.248,08	\$ 31.458,87	\$ 39.577,41	\$ 52.309,97	\$ 69.645,84
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 102.891,41	\$ 103.807,67	\$ 108.093,71	\$ 116.942,03	\$ 129.948,80

9.7. Flujo de caja proyectado

Es el flujo de entrada y salida de efectivo en el que se considera las ventas netas detalladas en el estado de resultados proyectado restado las cuentas por cobrar que se especifican en el balance general proyectado. En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años.

Tabla 65. Flujo de Caja Esperado

Deligreen					
Flujo de Caja Proyectado					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 210.603,31	\$ 252.567,53	\$ 266.812,33	\$ 281.860,55	\$ 297.757,49
Egresos	\$ 237.414,46	\$ 248.016,18	\$ 258.986,91	\$ 270.132,28	\$ 281.977,57
Pago Proveedores	\$ 118.667,80	\$ 130.544,71	\$ 135.335,70	\$ 140.302,52	\$ 145.451,62
Pago Sueldos	\$ 54.516,10	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Gastos Administrativos	\$ 20.921,92	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
Gastos de Venta	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
Pago Capital Préstamo	\$ 5.342,29	\$ 5.710,91	\$ 6.104,97	\$ 6.526,21	\$ 6.976,52
Gasto Intereses	\$ 5.069,00	\$ 4.700,39	\$ 4.306,33	\$ 3.885,09	\$ 3.434,78
Pago 15% PT		\$ -	\$ 952,67	\$ 1.836,77	\$ 2.880,67
Pago 22% IR		\$ -	\$ 1.187,66	\$ 2.289,84	\$ 3.591,23
Flujo Neto	\$ -26.811,15	\$ 4.551,35	\$ 7.825,43	\$ 11.728,27	\$ 15.779,92
Saldo Inicial de Caja	\$ 54.323,82	\$ 27.512,67	\$ 32.064,02	\$ 39.889,45	\$ 51.617,72
Flujo de Caja sin Inversión	(+) \$ 27.512,67	\$ 32.064,02	\$ 39.889,45	\$ 51.617,72	\$ 67.397,64

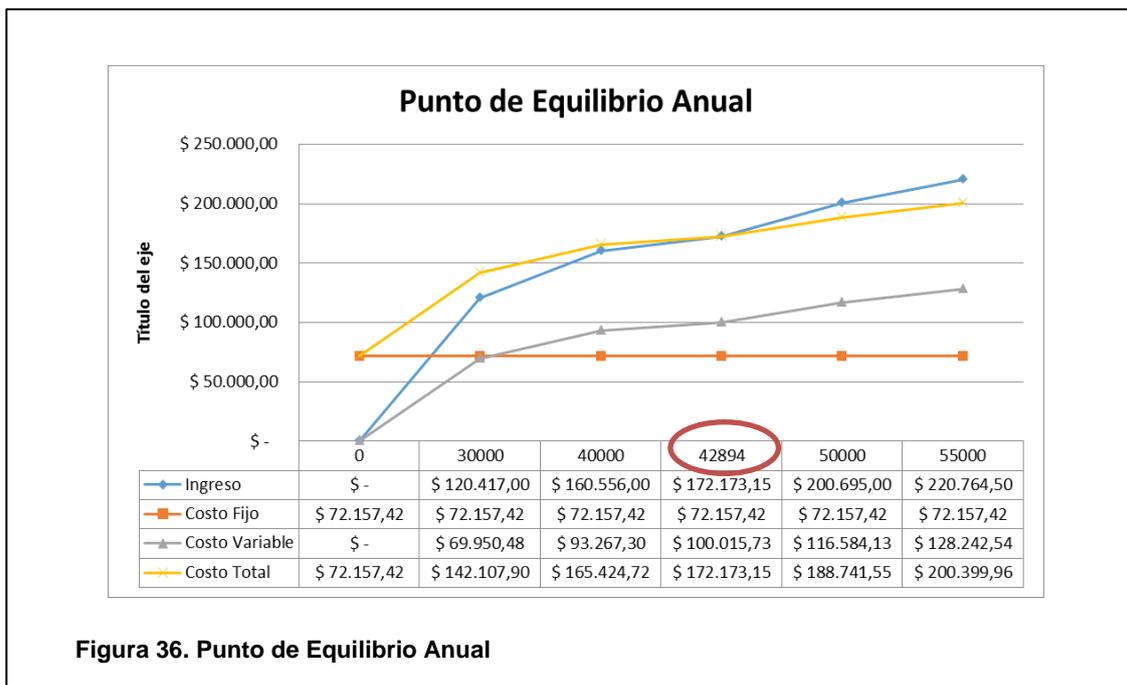
9.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar las unidades de ventas y los ingresos necesarios para que el negocio no tenga pérdidas, en este caso el punto de equilibrio mensual es de 42.894 fundas, como se puede observar en la tabla 66.

Tabla 66. Punto de Equilibrio

Deligreen	
Punto de Equilibrio	
Descripción	Valor
Costo Fijo Total:	\$72.157,42
Costo Variable Unitario:	\$2,33
PVD Unitario:	\$4,01
Punto de equilibrio anual (Fundas):	42.894
Punto de equilibrio anual (\$):	\$172.173,15

En la siguiente figura se puede observar el comportamiento de los costos fijos, costos variables, y costos totales según el nivel de producción.



9.9. Control de costos importantes

- **Análisis de sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad se consideraron cinco variables: Ventas, Fundas devueltas, Costos fijos, Activos fijos y Precio; cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 67. Variable 1: Ventas

Variable 1			
Ventas (cantidad)			
Acción:	Ventas (cantidad)	Aumento	10,00%
Resultado:	VAN	\$	186.567,39
	TIR		66,1%

Tabla 68. Variable 2: Fundas Devueltas

Variable 2			
Fundas devueltas			
Acción:	Fundas devueltas	Aumento	5,00%
Resultado:	VAN	\$	-79.247,86
	TIR		-26,07%

Tabla 69. Variable 3: Costos Fijos

Variable 3			
Costos Fijos			
Acción:	Costos Fijos	Disminución	10%
Resultado:	VAN	\$	58.102,53
	TIR		43,28%

Tabla 70. Variable 4: Costo Variable Unitario

Variable 4			
Costo variable unitario			
Acción:	Costo variable unitario	Disminución	10%
Resultado:	VAN	\$	5.491,36
	TIR		25,49%

Tabla 71. Variable 5: Precio

Variable 5			
Precio			
Acción:	Precio	Aumento	10%
Resultado:	VAN	\$	144.989,22
	TIR		66,63%

Se puede determinar que la variables más sensible es las funda devueltas, que frente a un incremento del 5% el VAN baja a -79.247,86, seguida de las ventas que con un incremento del 10% el VAN aumenta a 186.567,39.

- **Escenarios**

En las siguiente tablas se presentan el estado de resultados, balance general y el flujo de caja para un escenario optimista y pesimista, considerando una variación del +/- 3,34% de las ventas.

a. Escenario Optimista:

Tabla 72. Estado de Resultados Optimista

Deligreen					
Estado de Resultados Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas vendidas (Unidades)	\$ 63.120,00	\$ 68.788,18	\$ 74.965,35	\$ 81.697,24	\$ 89.033,66
(-) Fundas devueltas (Unidades)	\$ 3.156,00	\$ 3.439,41	\$ 3.748,27	\$ 4.084,86	\$ 4.451,68
Neto Fundas Vendidas	\$ 59.964,00	\$ 65.348,77	\$ 71.217,09	\$ 77.612,38	\$ 84.581,97
(=) Ventas Netas (\$.)	\$ 240.689,50	\$ 262.303,42	\$ 285.858,26	\$ 311.528,34	\$ 339.503,58
Costo de Ventas Materiales	\$ 78.900,00	\$ 81.795,63	\$ 84.797,53	\$ 87.909,60	\$ 91.135,88
Costo de Ventas MOD	\$ 20.986,20	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Costo de Venta CIF	\$ 47.289,60	\$ 49.025,13	\$ 50.824,35	\$ 52.689,60	\$ 54.623,31
(-) Costo de Ventas	\$ 147.175,80	\$ 152.577,16	\$ 158.176,74	\$ 163.981,82	\$ 169.999,96
(=) Utilidad Bruta	\$ 93.513,70	\$ 109.726,26	\$ 127.681,53	\$ 147.546,51	\$ 169.503,62
(-) Gastos Administrativos	\$ 54.451,82	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
(=) Utilidad antes de Impuestos, Intereses y Depreciacion	\$ 8.331,88	\$ 24.422,49	\$ 39.136,80	\$ 55.637,29	\$ 74.101,64
(-) Gasto depreciación	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 4.773,62	\$ 4.773,62
(-) Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (U. Operativa)	\$ 832,59	\$ 19.090,54	\$ 33.804,85	\$ 50.863,67	\$ 69.328,02
(-) Gasto Intereses	\$ 5.069,00	\$ 4.700,39	\$ 4.306,33	\$ 3.885,09	\$ 3.434,78
(=) Utilidad Antes de Impuestos y Participacion Trabajadores y Reservas	\$ -4.236,42	\$ 14.390,15	\$ 29.498,52	\$ 46.978,58	\$ 65.893,24
(-) Utilidades trabajadores		\$ 2.158,52	\$ 4.424,78	\$ 7.046,79	\$ 9.883,99
(=) Base Imponible IR	\$ -4.236,42	\$ 12.231,63	\$ 25.073,74	\$ 39.931,80	\$ 56.009,26
(-) Impuesto a la Renta		\$ 2.690,96	\$ 5.516,22	\$ 8.785,00	\$ 12.322,04
(=) Base Para Cálculo de Reserva	\$ -4.236,42	\$ 9.540,67	\$ 19.557,52	\$ 31.146,80	\$ 43.687,22
(-) Reserva		\$ 477,03	\$ 977,88	\$ 1.557,34	\$ 2.184,36
(=) Utilidad del Ejercicio	\$ -4.236,42	\$ 9.063,64	\$ 18.579,64	\$ 29.589,46	\$ 41.502,86

Tabla 73. Balance General Optimista

Deligreen					
Balance General Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/Bancos	\$ 27.512,67	\$ 39.098,17	\$ 60.316,02	\$ 92.688,94	\$ 137.358,16
Cuentas por Cobrar (Clientes)	\$ 30.086,19	\$ 32.787,93	\$ 35.732,28	\$ 38.941,04	\$ 42.437,95
Total Activo Corriente	\$ 57.598,86	\$ 71.886,10	\$ 96.048,30	\$ 131.629,98	\$ 179.796,11
Maquinaria y equipos	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00
Dep. Maquinaria y equipo	\$ -3.891,00	\$ -7.782,00	\$ -11.673,00	\$ -15.564,00	\$ -19.455,00
Equipos de Computación	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -536,67	\$ -1.073,33	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00
Equipos de Oficina	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -21,67	\$ -43,33	\$ -65,00	\$ -65,00	\$ -65,00
Muebles y Enseres	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50
Dep. Muebles y Enseres	\$ -275,95	\$ -551,90	\$ -827,85	\$ -1.103,80	\$ -1.379,75
Instalaciones	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00
Dep. Instalaciones	\$ -606,67	\$ -1.213,33	\$ -1.820,00	\$ -2.426,67	\$ -3.033,33
Total Activo Fijo Neto	\$ 45.292,55	\$ 39.960,60	\$ 34.628,65	\$ 29.855,03	\$ 25.081,42
TOTAL ACTIVO	\$ 102.891,41	\$ 111.846,70	\$ 130.676,95	\$ 161.485,01	\$ 204.877,53
Cuentas por Pagar (Proveedores)	\$ 7.521,80	\$ 7.797,85	\$ 8.084,03	\$ 8.380,72	\$ 8.688,29
Préstamo a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Part. Trabajadores por Pagar	\$ -	\$ 2.158,52	\$ 4.424,78	\$ 7.046,79	\$ 9.883,99
IR Por pagar	\$ -	\$ 2.690,96	\$ 5.516,22	\$ 8.785,00	\$ 12.322,04
Total Pasivo Corto Plazo	\$ 7.521,80	\$ 12.647,33	\$ 18.025,03	\$ 24.212,50	\$ 30.894,31
Préstamos a Largo Plazo	\$ 68.121,53	\$ 62.410,62	\$ 56.305,65	\$ 49.779,44	\$ 42.802,92
Total Pasivo Largo Plazo	\$ 68.121,53	\$ 62.410,62	\$ 56.305,65	\$ 49.779,44	\$ 42.802,92
TOTAL PASIVO	\$ 75.643,33	\$ 75.057,95	\$ 74.330,68	\$ 73.991,94	\$ 73.697,23
Capital	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50
Reservas	\$ -	\$ 477,03	\$ 1.454,91	\$ 3.012,25	\$ 5.196,61
Utilidad del Ejercicio	\$ -4.236,42	\$ 9.063,64	\$ 18.579,64	\$ 29.589,46	\$ 41.502,86
Utilidades Acumuladas años anteriores	\$ -	\$ -4.236,42	\$ 4.827,22	\$ 23.406,86	\$ 52.996,33
TOTAL PATRIMONIO	\$ 27.248,08	\$ 36.788,75	\$ 56.346,27	\$ 87.493,07	\$ 131.180,29
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 102.891,41	\$ 111.846,70	\$ 130.676,95	\$ 161.485,01	\$ 204.877,53

Tabla 74. Flujo de Caja Optimista

Deligreen					
Flujo de Caja Optimista					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 210.603,31	\$ 259.601,68	\$ 282.913,91	\$ 308.319,58	\$ 336.006,67
Egresos	\$ 237.414,46	\$ 248.016,18	\$ 261.696,06	\$ 275.946,66	\$ 291.337,45
Pago Proveedores	\$ 118.667,80	\$ 130.544,71	\$ 135.335,70	\$ 140.302,52	\$ 145.451,62
Pago Sueldos	\$ 54.516,10	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Gastos Administrativos	\$ 20.921,92	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
Gastos de Venta	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
Pago Capital Préstamo	\$ 5.342,29	\$ 5.710,91	\$ 6.104,97	\$ 6.526,21	\$ 6.976,52
Gasto Intereses	\$ 5.069,00	\$ 4.700,39	\$ 4.306,33	\$ 3.885,09	\$ 3.434,78
Pago 15% PT		\$ -	\$ 2.158,52	\$ 4.424,78	\$ 7.046,79
Pago 22% IR		\$ -	\$ 2.690,96	\$ 5.516,22	\$ 8.785,00
Flujo Neto	\$ -26.811,15	\$ 11.585,50	\$ 21.217,85	\$ 32.372,92	\$ 44.669,23
Saldo Inicial de Caja	\$ 54.323,82	\$ 27.512,67	\$ 39.098,17	\$ 60.316,02	\$ 92.688,94
Flujo de Caja sin Inversión	(+) \$ 27.512,67	\$ 39.098,17	\$ 60.316,02	\$ 92.688,94	\$ 137.358,16

b. Escenario Pesimista

Tabla 75. Estado de Resultados Pesimista

Deligreen					
Estado de Resultados Proyectado Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas vendidas (Unidades)	\$ 63.120,00	\$ 64.382,40	\$ 65.670,05	\$ 66.983,45	\$ 68.323,12
(-) Fundas devueltas (Unidades)	\$ 3.156,00	\$ 3.219,12	\$ 3.283,50	\$ 3.349,17	\$ 3.416,16
Neto Fundas Vendidas	\$ 59.964,00	\$ 61.163,28	\$ 62.386,55	\$ 63.634,28	\$ 64.906,96
(=) Ventas Netas (\$.)	\$ 240.689,50	\$ 245.503,29	\$ 250.413,36	\$ 255.421,62	\$ 260.530,05
Costo de Ventas Materiales	\$ 78.900,00	\$ 81.795,63	\$ 84.797,53	\$ 87.909,60	\$ 91.135,88
Costo de Ventas MOD	\$ 20.986,20	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Costo de Venta CIF	\$ 47.289,60	\$ 49.025,13	\$ 50.824,35	\$ 52.689,60	\$ 54.623,31
(-) Costo de Ventas	\$ 147.175,80	\$ 152.577,16	\$ 158.176,74	\$ 163.981,82	\$ 169.999,96
(=) Utilidad Bruta	\$ 93.513,70	\$ 92.926,13	\$ 92.236,62	\$ 91.439,80	\$ 90.530,10
(-) Gastos Administrativos	\$ 54.451,82	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
(=) Utilidad antes de Impuestos, Intereses y Depreciacion	\$ 8.331,88	\$ 7.622,36	\$ 3.691,90	\$ -469,42	\$ -4.871,88
(-) Gasto depreciación	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 4.773,62	\$ 4.773,62
(-) Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (U. Operativa)	\$ 832,59	\$ 2.290,41	\$ -1.640,05	\$ -5.243,04	\$ -9.645,50
(-) Gasto Intereses	\$ 5.069,00	\$ 4.700,39	\$ 4.306,33	\$ 3.885,09	\$ 3.434,78
(=) Utilidad Antes de Impuestos y Participacion Trabajadores y Reservas	\$ -4.236,42	\$ -2.409,97	\$ -5.946,39	\$ -9.128,13	\$ -13.080,28
(-) Utilidades trabajadores					
(=) Base Imponible IR	\$ -4.236,42	\$ -2.409,97	\$ -5.946,39	\$ -9.128,13	\$ -13.080,28
(-) Impuesto a la Renta					
(=) Base Para Cálculo de Reserva	\$ -4.236,42	\$ -2.409,97	\$ -5.946,39	\$ -9.128,13	\$ -13.080,28
(-) Reserva					
(=) Utilidad del Ejercicio	\$ -4.236,42	\$ -2.409,97	\$ -5.946,39	\$ -9.128,13	\$ -13.080,28

Tabla 76. Balance General Pesimista

Deligreen					
Balance General Proyectado Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/Bancos	\$ 27.512,67	\$ 24.398,06	\$ 17.351,08	\$ 6.141,01	\$ -9.473,15
Cuentas por Cobrar (Clientes)	\$ 30.086,19	\$ 30.687,91	\$ 31.301,67	\$ 31.927,70	\$ 32.566,26
Total Activo Corriente	\$ 57.598,86	\$ 55.085,97	\$ 48.652,75	\$ 38.068,71	\$ 23.093,10
Maquinaria y equipos	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00
Dep. Maquinaria y equipo	\$ -3.891,00	\$ -7.782,00	\$ -11.673,00	\$ -15.564,00	\$ -19.455,00
Equipos de Computación	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -536,67	\$ -1.073,33	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00
Equipos de Oficina	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -21,67	\$ -43,33	\$ -65,00	\$ -65,00	\$ -65,00
Muebles y Enseres	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50
Dep. Muebles y Enseres	\$ -275,95	\$ -551,90	\$ -827,85	\$ -1.103,80	\$ -1.379,75
Instalaciones	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00
Dep. Instalaciones	\$ -606,67	\$ -1.213,33	\$ -1.820,00	\$ -2.426,67	\$ -3.033,33
Total Activo Fijo Neto	\$ 45.292,55	\$ 39.960,60	\$ 34.628,65	\$ 29.855,03	\$ 25.081,42
TOTAL ACTIVO	\$ 102.891,41	\$ 95.046,57	\$ 83.281,40	\$ 67.923,75	\$ 48.174,52
Cuentas por Pagar (Proveedores)	\$ 7.521,80	\$ 7.797,85	\$ 8.084,03	\$ 8.380,72	\$ 8.688,29
Préstamo a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Part. Trabajadores por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IR Por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corto Plazo	\$ 7.521,80	\$ 7.797,85	\$ 8.084,03	\$ 8.380,72	\$ 8.688,29
Préstamos a Largo Plazo	\$ 68.121,53	\$ 62.410,62	\$ 56.305,65	\$ 49.779,44	\$ 42.802,92
Total Pasivo Largo Plazo	\$ 68.121,53	\$ 62.410,62	\$ 56.305,65	\$ 49.779,44	\$ 42.802,92
TOTAL PASIVO	\$ 75.643,33	\$ 70.208,47	\$ 64.389,68	\$ 58.160,16	\$ 51.491,21
Capital	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50	\$ 31.484,50
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio	\$ -4.236,42	\$ -2.409,97	\$ -5.946,39	\$ -9.128,13	\$ -13.080,28
Utilidades Acumuladas años anteriores	\$ -	\$ -4.236,42	\$ -6.646,39	\$ -12.592,78	\$ -21.720,91
TOTAL PATRIMONIO	\$ 27.248,08	\$ 24.838,11	\$ 18.891,72	\$ 9.763,59	\$ -3.316,69
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 102.891,41	\$ 95.046,57	\$ 83.281,40	\$ 67.923,75	\$ 48.174,52

Tabla 77. Free Cash Flow Pesimista

Deligreen					
Flujo de Caja Proyectado Pesimista					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 210.603,31	\$ 244.901,57	\$ 249.799,60	\$ 254.795,59	\$ 259.891,50
Egresos	\$ 237.414,46	\$ 248.016,18	\$ 256.846,58	\$ 266.005,66	\$ 275.505,67
Pago Proveedores	\$ 118.667,80	\$ 130.544,71	\$ 135.335,70	\$ 140.302,52	\$ 145.451,62
Pago Sueldos	\$ 54.516,10	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Gastos Administrativos	\$ 20.921,92	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
Gastos de Venta	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
Pago Capital Préstamo	\$ 5.342,29	\$ 5.710,91	\$ 6.104,97	\$ 6.526,21	\$ 6.976,52
Gasto Intereses	\$ 5.069,00	\$ 4.700,39	\$ 4.306,33	\$ 3.885,09	\$ 3.434,78
Pago 15% PT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago 22% IR		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto	\$ -26.811,15	\$ -3.114,61	\$ -7.046,98	\$ -11.210,07	\$ -15.614,17
Saldo Inicial de Caja	\$ 54.323,82	\$ 27.512,67	\$ 24.398,06	\$ 17.351,08	\$ 6.141,01
Flujo de Caja sin Inversión	(+) \$ 27.512,67	\$ 24.398,06	\$ 17.351,08	\$ 6.141,01	\$ -9.473,15

- **Índices financieros**

Los indicadores financieros ayudan a determinar el desempeño que tiene la empresa al relacionar dos cuentas del balance general o estado de resultados previamente analizados.

Tabla 78. Indicadores de Liquidez

Indicadores de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	7,66	6,42	6,02	5,86	5,99
Prueba Ácida	7,66	6,42	6,02	5,86	5,99

La razón circulante desde el primer año es mayor a 1, lo que significa que el año 1 el activo circulante cubre 7,66 veces el pasivo circulante de la empresa.

La prueba ácida indica que el año 1 el activo circulante sin tomar en cuenta inventarios, cubre 7,66 veces el pasivo circulante de la empresa.

Tabla 79. Indicadores de Apalancamiento

Indicadores de Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Deuda sobre Activos	0,74	0,70	0,63	0,55	0,46
Razón Deuda sobre Capital	2,78	2,30	1,73	1,24	0,87

Razón Deuda sobre Capital indica que por cada dólar de patrimonio existe una deuda de 0,74 para el año 1, valor que va disminuyendo conforme se cancela la deuda.

Tabla 80. Indicadores de Rentabilidad

Razones de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad Neta (ROS)	-0,02	0,02	0,03	0,04	0,05
Rentabilidad sobre activos (ROA)	-0,04	0,04	0,07	0,10	0,13
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-0,16	0,13	0,19	0,23	0,24
Inversión de Mkt sobre ventas	0,13	0,13	0,12	0,12	0,12

Los indicadores de rentabilidad reflejan que por cada dólar se invierte tienen una utilidad neta en el primer año de USD -0,02 centavo, sin embargo esta aumenta conforme pasan los años, como se presentó en el balance general

proyectado. Además, la inversión en marketing indica que por cada dólar de venta se invierte 0,13 centavos en el primer año.

9.10. Valoración

La valoración del negocio apalancado a través del TIR y VAN:

Tabla 81. Valoración del Negocio

Valoración DeliGreen Apalancado			
Descripción	Proyectado	Optimista	Pesimista
VAN (Proyecto)	5.491,36	63.174,75	-51.527,60
TIR (Proyecto)	25,49%	42,64%	-11,37%

10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. Financiamiento deseado

La inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto de la empresa ANMAPANA es de USD 104.948,32; monto que incluye la compra de todos los equipos, maquinaria, gastos y capital de trabajo.

10.2. Estructura de capital y deuda buscada

Se ha determinado estructurar el capital de forma que los socios aporten con un 30% de la inversión inicial; y el 70% de la inversión será deuda como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 82. Estructura de Capital

Estructura de Capital		
Recursos Propios	30%	\$ 31.484,50
Deuda	70%	\$ 73.463,82

Tabla 83. Amortización de Préstamo

Amortización de préstamo				
Valor del Préstamo	\$ 73.463,82			
Tasa de Interes	6,90%			
No. De Pagos (periodos)	10,00			
Cuota por periodo	\$ 10.411,30			
Monto Total Pagos	\$ 104.112,99			
Pago No.	Cuota (Pago)	Pago Interes	Pago Capital	Saldo Capital
1	\$ 10.411,30	\$ 5.069,00	\$ 5.342,29	\$ 68.121,53
2	\$ 10.411,30	\$ 4.700,39	\$ 5.710,91	\$ 62.410,62
3	\$ 10.411,30	\$ 4.306,33	\$ 6.104,97	\$ 56.305,65
4	\$ 10.411,30	\$ 3.885,09	\$ 6.526,21	\$ 49.779,44
5	\$ 10.411,30	\$ 3.434,78	\$ 6.976,52	\$ 42.802,92
6	\$ 10.411,30	\$ 2.953,40	\$ 7.457,90	\$ 35.345,03
7	\$ 10.411,30	\$ 2.438,81	\$ 7.972,49	\$ 27.372,53
8	\$ 10.411,30	\$ 1.888,70	\$ 8.522,59	\$ 18.849,94
9	\$ 10.411,30	\$ 1.300,65	\$ 9.110,65	\$ 9.739,29
10	\$ 10.411,30	\$ 672,01	\$ 9.739,29	\$ -0,00

10.3. Capitalización

La empresa la conformarán dos socios, cuya participación será equitativa del 50%, aportando cada uno la cantidad de USD 15.742,25 para así conformar el rubro correspondiente al capital para iniciar operaciones del negocio.

10.4. Uso de fondos

La inversión requerida se distribuirá de la siguiente manera como se explica en la tabla:

Tabla 84. Uso de Fondos

Uso de Fondos	
Activos Corrientes	\$ 57.598,86
Activos Fijos	\$ 52.156,48
Otros Activos	\$ 2.167,34

10.5. Retorno para el inversionista

El retorno para la inversión en el proyecto se detalla a continuación en el escenario proyectado - apalancado, para lo cual se ha determinado un Costo de Oportunidad o un WACC, de 23,38% a través de su fórmula. En este escenario convirtiendo los flujos de los 5 años a valor presente, se espera recuperar la inversión en 38 meses.

Tabla 85. Retorno al Inversionista

Descripción	Proyectado
WACC	23,38%
VAN (Proyecto)	5.491,36
TIR (Proyecto)	25,49%
Plazo de recuperación de la inversión	38 meses

11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

Una vez finalizado el análisis del plan de negocios, concluimos que:

- Los estudios de mercado indican que la industria de alimentos y bebidas aportó en un 38% del PIB manufacturero durante el 2013 y el crecimiento promedio de los últimos 5 años del sector de elaboración de comidas y platos preparados es de 3,34%. Además, señalan que los hogares ecuatorianos destinan un 24,34% de sus ingresos a alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que demuestra que los emprendimientos en este tipo de Industrias tienen grandes probabilidades de éxito.
- Gracias a la investigación de mercados se definió que el mercado objetivo será: Mujeres que vivan en la ciudad de Quito, de 30 a 54 años de NSE medio – medio alto quienes comprarán corviches congelados al menos una vez. Esto equivale a una demanda de 5.260 fundas mensuales, lo que permite que el negocio tenga un nivel de producción que cubra con los costos y gastos y genere una ganancia.
- Con el fin de alcanzar el objetivo de ventas del primer año el proyecto debe destinar al menos un 13% de las ventas proyectas a un plan de marketing que se está detallado en el capítulo 4, logrando posicionamiento la marca deliGreen.
- Se ha determinado que el ciclo de producción incluya todas las actividades necesarias para la obtención de corviches congelados, desde la compra de materia prima hasta el despacho del producto terminado al minorista sin romper la cadena de frío (-18°C), esto evidencia eficiencia en la producción.
- Para la puesta en marcha del proyecto, el equipo de trabajo estará conformado por 7 personas de las cuales 3 pertenecerán al área administrativa (Director Comercial, Subdirector Comercial y Jefe

Administrativo) y 4 al área de producción (Jefe Operativo y Operarios). Además, se contratarán por servicios profesionales a un asesor jurídico, un contador y un logístico. Todo este equipo desempeñará las actividades pre establecidas para el correcto funcionamiento y desempeño del negocio.

- El cronograma establecido permitirá cumplir las actividades definidas en el tiempo previsto, con lo que se logrará que el proyecto se implemente en el plazo establecido, no existan desfases en las finanzas ni disminuya la confianza de los accionistas.
- El plan de contingencia establecido será decisivo en el éxito de la empresa ya que logrará disminuir ostensiblemente los riesgos que tiene toda empresa y que atentan contra su existencia, especialmente en la etapa de introducción.
- La valoración del negocio indican que el VAN es de \$5.491,36 y la TIR de 25,49%, porcentaje superior al del WACC que corresponde a 23,38%. Esta indica que el negocio es financieramente viable y que es una alternativa que los accionistas pueden considerar.
- Los estudios de mercadeo, operaciones y finanzas confirman que la empresa es viable comercial y financieramente, que es una buena alternativa para los inversionistas y que a mediano plazo se puede considerar la distribución a nivel nacional e internacional y la diversificación del portafolio de productos.
- La creación de una empresa que se dedique a la fabricación y comercialización de productos congelados y específicamente de corviches, representa un impulso al crecimiento del país, y una excusa perfecta para que el consumidor comparta más tiempo con la familia y amigos, y esté menos tiempo en la cocina.

11.2. Recomendaciones

- Tomar en cuenta las tendencias alimenticias, de estilo de vida de los consumidores y de la industria para alinear a los productos en esa dirección.
- Realizar investigaciones de mercado periódicas para estar al tanto de lo que la competencia realiza y a su vez de los comentarios y sugerencias que los consumidores pueden tener acerca del producto, con miras a accionar oportunamente para obtener ventajas competitivas.
- Que las actividades de marketing y publicidad estén relacionadas y comuniquen adecuadamente la propuesta de valor establecida, a través de los medios que utiliza el segmento de mercado.
- Buscar permanentemente nuevos clientes a quienes ofrecer el producto como empresas de catering u otras cadenas de autoservicios.
- Ampliar, a mediano plazo, el portafolio de productos a base de verde, evitando siempre que se pierda el concepto de marca y la propuesta de valor.
- Capacitar a los operarios en todos los procesos que intervienen para evitar que se afecte la fórmula original del corviche y que su sabor no varíe de un lote de producción a otro.
- Considerar medidas de prevención y una reserva financiera para los posibles riesgos y problemas que se puedan presentar durante la implementación y funcionamiento del proyecto.

REFERENCIAS

- Alitecno. (2014). *Alitecno*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2014, de Máquina Automática para llenar y moldear Sd 97a: http://www.alitecnoperu.com/industrias/panaderia/item/maquina-multiusos-para-llenar-y-moldear-hlt-660-copy?category_id=715
- Araya, R. (Octubre de 2007). *Negocios Globales*. Recuperado el 7 de Febrero de 2015, de Envases para: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1170&edi=57&xit=envases-para-alimentos-congelados>
- ARCSA. (2012). *Certificación BPM*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-buenas-practicas-para-alimentos/>
- ARCSA. (2014). *Instructivo para el cambio de etiquetado*. Recuperado el julio de 2014, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/INSTRUCTIVO-PARA-EL-CAMBIO-DE-ETIQUETADO-20-06-2014.pdf>
- ARCSA. (2014). *Permiso de Funcionamiento*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- ARCSA. (2014). *Reglamento de Registro Sanitario*. Recuperado el julio de 2014, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/Reglamento-de-Registro-y-Control-Sanitario-de-Alimentos-Procesados-260.pdf>
- BCE. (Enero de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012013.pdf>
- Blog de Farmacia. (2014). *Cualidades nutricionales del plátano verde*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://www.blogdefarmacia.com/cualidades-nutricionales-del-platano-verde/>

- BrandSpark. (2014). *Marcas de Mayor Confianza México 2014*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bestnewproductawards.biz%2Fmexico%2Fpdf%2FBolet%25C3%25ADn-de-prensa-premios-de-Mayor-Confianza-2014.docx&ei=mCXmVNTJ5LQgwTEjYTACg&usg=AFQjCNEoP4jb9Cfo0>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Enero de 2015). *Cámara de Industrias de Guayaquil*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.industrias.ec/contenido.ks?contenidold=2248&modo=-1&rs=N>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Enero de 2015). *Cámara de Industrias de Guayaquil*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.industrias.ec/contenido.ks?contenidold=2248&modo=-1&rs=N>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Enero de 2015). *PIB Total*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.industrias.ec/contenido.ks?contenidold=2248&modo=-1&rs=N>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2014). Industria Alimenticia: Pionera del desarrollo industrial. *Industrias*, 18.
- CFN. (2014). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132
- CFN. (29 de 01 de 2015). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2402&Itemid=1179
- Chiavenato, I. (2009). Corportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *Corportamiento Organizacional* (pág. 106). México: Mc Graw Hill.

- CIA. (2014). *World Factbook*. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- CIDE. (2010). *Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de Financiamiento: <http://cide.espe.edu.ec/?q=node/16>
- Corporación GPF. (Abril de 2014). *OkiDoki*. Recuperado el 9 de agosto de 2014, de <https://www.corporaciongpf.com/innovamos>
- Corporación GPF. (Abril de 2014). *Proveedores*. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de <https://www.corporaciongpf.com/proveedores#FAQ>
- David, F. (2008). Estrategias en Acción. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 192-193). México: Pearson.
- Diario La Hora. (2012). " *Usos y sabores del plátano verde*". Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/fotoReportaje/1101410237#.VGvl2PI5P2o>
- Dvoskin, R. (2004). *La Estrategia de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ecuador en Cifras. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Ecuador en cifras. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Ecuador pesquero. (2013). *Ecuador, segundo mayor exportador de atún*. Recuperado el 5 de marzo de 2014, de http://issuu.com/pixato/docs/ec_pesquero_feb_2013
- Ekos. (Agosto de 2013). *Ranking Empresarial*. Obtenido de Ekos Ecuador: http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=232&idr=1#

- Ekos. (Agosto de 2013). *Ranking Empresarial 2013*. Obtenido de Ekos Ecuador:
http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=232&idr=1#
- Ekos. (25 de Junio de 2013). *Revista Ekos*. Obtenido de Ranking Sectorial de Mejores Proveedores de Alimentos en Ecuador:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2868>
- Ekos. (25 de Octubre de 2013). *Top Ranking Empresarial*. Obtenido de Revista Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/728.pdf>
- Ekos. (Febrero de 2014). *La cadena de Producción* . Obtenido de Los 100 Proveedores más Importantes de Ecuador:
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/874.pdf>
- Ekos. (Febrero de 2014). *Los 100 Proveedores más Importantes Ecuador* . Obtenido de Revista Ekos:
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/879.pdf>
- El Comercio. (Abril de 2011). *Tres tipos de plátano se cosechan*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/tres-tipos-de-platano-se.html>
- El Comercio. (2014). *"La CFN desembolsará USD700 millones para proyectos de la matriz productiva"*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cfn-desembolsara-usd-700-millones.html>
- El Emprendedor. (Abril de 2012). *Pasos para obtener un código de barras*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/obtener-codigo-de-barras/>
- Estrategia Magazine. (5 de Julio de 2010). *Matriz de Ansoff*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- Euromonitor Internacional. (2013). *Las 5 principales tendencias en alimentos envasados*. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de

- <http://www.biocomercioecuador.ec/attachments/article/161/Las%205%20principales%20tendencias%20en%20alimentos%20envasados.pdf>
- FADESA. (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.fadesa.com/Web/Desktop.aspx?Id=110>
- Galindo, E. (2010). *Estadísticas, Métodos y Aplicaciones*. Quito: Prociencia .
- Gimferrer, N. (30 de Marzo de 2011). *Congelación de Alimentos, más allá de la conservación*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2011/03/30/199587.php>
- GS1. (2014). *Obtener Código de Barras*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de http://gs1ec.org/contenido/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=9
- Guía Legal Inversiones*. (2013). Obtenido de <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>
- Hardvard Division Continuing Education. (2014). *Digital Marketing: Social Media and Online Strategies. Traditional Marketing Funnel*.
- Hipermercados Coral. (2015). *Hipermercados Coral*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de www.coralhipermercados.com
- INEC. (2010). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 08 de junio de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales -ENIGHUR*.
- INEC. (2012). *Resultados Encuesta de Ingresos y Gastos*. Recuperado el junio de 2014, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- INEC. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>

- INEN. (2013). *Instituto Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de Condiciones Generales para la Certificación de conformidad con documento normativo: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/VC_IN_10_condiciones_generales_2013_08_26.pdf
- INEN. (2014). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/NTE-ENEN-1334-1-4R.pdf>
- Jaibo-Tech. (2013). *Jaibo Tech*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2014, de MiniDoypack Premade bolsa Machine PM300: http://es.made-in-china.com/co_jiabo-tech/product_Mini-Doypack-Premade-Pouch-Machine-PM300-_esenoensg.html
- Kantar Worldpanel. (2014). *Tendencia 2014 canasta de alimentos y bebidas*. Quito.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- La Choza. (s.f.). *Alitrin*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.lachozaec.com/es/alitrin.html>
- Life Products. (2012). *Life Products*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.lifeproducts.com.ec/es/life-products.html>
- Los Murillos. (2010). *Alimentos Congelados*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://alimentoscongeladoslosmurillo.blogspot.com/>
- Made in China. (2013). *Made in China*. Recuperado el 5 de Enero de 2015, de http://es.made-in-china.com/co_bella8813/product_IQF-Tunnel-Freezer-SD-800-_heresghyy.html
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2014). *Marca Primero Ecuador*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.produccion.gob.ec/primer-ecuador-marca/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (Abril de 2014). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de

<http://www.industrias.gob.ec/bp-058-empresas-de-alimentos-procesados-de-quito-se-capacitan-sobre-politicas-y-plazos-para-implementacion-de-bpm/>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *"Requisitos para establecimientos Nuevos: Plantas Procesadoras de Alimentos, Bebidas y Aditivos Alimentarios"*. Recuperado el 29 de diciembre de 2014, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Datos Abierto de Quito*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014, de Estructura Poblacional: <http://bit.ly/1qbQzvE>

Naturissimo. (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de http://naturissimo.com/?page_id=55

Nielsen. (2014). *Puntos de venta a nivel país*. Quito.

NIRSA. (2014). *NIRSA*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Historia y Productos: <http://www.nirsa.com/nirsa.php?k=historia>

Octofrost. (2009). *Comparación Congelación en Cámaras de Frío vs Congelación IQF*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de <http://www.iqf.se/PDF/Spanish/Comparacion%20Congelacion%20Camara%20de%20Frio.pdf>

OMC. (2013). *Trade Map*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Internacional Trade Centre: http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx

Orrego, C. (Diciembre de 2008). *Congelación y Liofilización de Alimentos*. Recuperado el Diciembre de 2014, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7837/1/9789584444363.pdf>

Panorama. (2014). *Los seis beneficios del atún*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://panorama.com.ve/portal/app/push/noticia100915.php>

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. España: Pirámide.

Productos Tía Lucca. (2012). *Nuestra Empresa*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de http://www.productostialucca.com.ec/#!/page_Empresa

- ProEcuador. (2013). *“El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas”*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Registro Oficial. (2013). *“Ley Orgánica de Comunicación”*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de <http://www.sarime.com/archivos/LeyOrganicadeComunicacion.pdf>
- Revista Ekos. (2014). *Top of Mind*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=245&idr=1#
- Revista Gestión. (2014). RANKING 2014: Principales empresas e instituciones financieras del país. *Revista Gestión*(240).
- Revista Vistazo. (s.f.). *Del Micro a la Mesa*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.vistazo.com/impresadineroinprimir.php?Vistazo.com&id=3071>
- SINAGAP. (Mayo de 2014). Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/site-map/1-precios-de-productos>
- Socialbakers Premium. (Diciembre de 2014). *Social Marketing Report Ecuador*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://www.socialbakers.com/resources/reports/regional/ecuador/2014/december/>
- Superintendencia de Compañías. (2006). Sección V, De La Compañía De Responsabilidad Limitada. En *Ley de Compañías* (págs. Artículo 92-142).
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el julio de 2014, de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

- Superintendencia de Compañías. (2014). Resumen Ventas Sector Económico C10 y C1075. Quito: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (Enero de 2015). *Superintendencia de Compañías y Valores*. Quito: Dirección de Investigación y Estudios.
- Telegrafo, E. (21 de Mayo de 2013). *Diario El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-2434-de-los-ingresos-de-los-ecuatorianos-se-destina-para-alimentacion.html>
- Telégrafo, E. (2014). *El Telégrafo*. Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/tramites-se-simplifican-para-crear-empresas.html>
- Whali, C. (Abril de 2014). *Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <http://www.anfab.com/wp/wp-content/uploads/2014/04/ekos.jpg>

ANEXOS

ANEXO 1

En el siguiente artículo se hace una comparación entre los congeladores industriales y la congelación IQF (Individual Quick Freezing), por sus siglas en inglés que significa: rápido congelamiento individual.

Comparación entre la congelación lenta y la congelación IQF

- Cámaras de frío

Este tipo de congelación es muy utilizado debido a que se pueden congelar grandes volúmenes con una inversión y con un consumo de energía relativamente bajo.

El tiempo de congelación es largo y es recomendable usarlo en productos grandes como pollos enteros, pedazos de carne debido a que no existe otra solución para este tipo de productos. Además los cristales que se producen debido a la expansión del agua durante la congelación son más grandes, y afectan al producto luego de que este se descongela.

- Congelación IQF

Es un tipo de congelación rápida e individual, además la expansión de cristales de hielo que se producen debido a la expansión del agua durante la congelación son limitados y el producto no pierde su estructura, sabor y demás características que posee luego de descongelarse.

Congelación Lenta	Congelación Rápida
Al momento de descongelar el producto pierde su apariencia natural y toma un tono gris.	Después de la congelación el color es pálido y blanco, pero al descongelarlo, su aspecto es natural, como si no hubiera pasado por este proceso.
Nivel de deshidratación alto: Se extrae más cantidad de agua del producto por lo que se forman cristales más grandes.	Nivel de deshidratación bajo: se forman pequeños cristales de hielo.
La dificultad de separar unos de otros es complicada y va a depender de las características del producto. Esto causa pérdidas de rendimiento.	La separación entre cada unidad es más fácil de realizar.
Si los productos son blandos se pueden deformar al momento de congelar.	Se mantiene la forma natural del producto, sin importar si es muy blando.
Se expone al aire, lo que acelera la oxidación de lípidos (sabores rancios), factor que reduce la vida útil de productos cárnicos y del mar.	La vida útil es mayor, debido a que hay una menor exposición al aire antes de su envasado, es una de las razones.
Se requiere de mano de obra para el manejo de bandejas, separación de productos, limpieza, lo que consume tiempo y recursos.	Sólo se necesita de supervisión. Hace que la mano de obra se enfoque en el empaquetado y embalaje.
Existe un riesgo alto de contaminación debido a la manipulación manual durante todo el proceso.	Se logra un cero contacto humano o manipulación externa de los productos.

Conclusiones

Con el pasar de los años las cámaras de frío irán desapareciendo por su escasa eficiencia y por el tipo de calidad del producto congelado que se obtiene al final del proceso.

Por el contrario los congeladores IQF se han convertido en una alternativa para congelar alimentos sin que se pierda las características originales (sabor, color nutrientes), no hay contaminación ni manipulación humana, ahorro de tiempo y costos, y mejor manipulación, empaque y embalaje de los pequeños productos. Además va de la mano con las preferencias y exigencias de los consumidores.

ANEXO 2

• CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Los documentos que se necesitan para que una empresa inicie su actividad comercial son: el RUC, la licencia única de actividad económica y los permisos de funcionamiento, que va a depender de que sea un producto o servicio.

El proceso consta de dos pasos: el primero será la constitución del negocio que se realizará a través de un sistema informático mientras que el inicio, el análisis y el control se realizarán después de la apertura del negocio



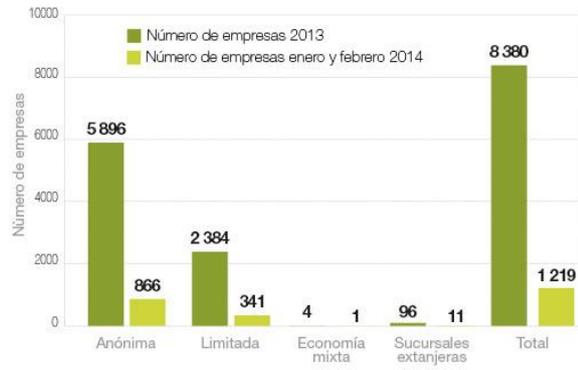
Este es un sistema desarrollado por la Superintendencia de Compañías, entidad está encargada de constituir una empresa, que puede ser anónima, limitada, economía mixta.

Los interesados en conformar una empresa deben acercarse a la notaría directamente, se asocian y en ese momento el notario suscribe la escritura y esta es envía por mail al Registro Mercantil y al Servicio de Rentas Internas (SRI). Las notarías no tendrán necesidad de adquirir ningún tipo de software sólo se requiere conexión a internet.

En el 2013 con el antiguo procedimiento se constituyeron 8 380 empresas mientras que hasta febrero de este año se han conformado 1 219.

Número de compañías constituidas en 2013 y 2014 (2)

El año pasado se crearon 8 838 empresas en total.



Fuente: Superintendencia de Compañías- Diseño editorial másQmeros.

(Telégrafo, 2014)

ANEXO 3

- **SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO**

Para alimentos procesados el Registro Sanitario se obtendrá mediante el ingreso el formulario de solicitud a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) y se anexarán en formato digital:

1. Declaración de que el producto cumple con la Norma Técnica Nacional respectiva, con nombre y firma del responsable técnico. En caso de no existir la norma Técnica Nacional se deberá presentar la declaración basada en la Normativa Internacional, o en su defecto especificaciones del fabricante.
2. Descripción general del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico.
3. Diseño de la etiqueta del producto. Los valores de la tabla nutricional deberán sustentarse con el reporte del laboratorio acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE.
4. Declaración del tiempo de vida útil del producto, indicando las condiciones de conservación y almacenamiento del mismo.
5. Especificaciones físicas y químicas del material de envase.
6. Descripción del código de lote, suscrito por el técnico responsable.
7. Contrato de elaboración del producto y/o convenio de uso de marca, cuando aplique.

Las etiquetas de identificación colocadas en los recipientes y cartones del producto deberán ser claras y contener información completa que incluya:

- a) Nombre del producto.
- b) Fecha de expiración.
- c) Cantidad contenida en el envase del producto.

- d) Número de lote del producto asignado por el fabricante y condiciones de almacenamiento.
- e) Nombre y dirección del fabricante o de la compañía responsable de comercializar el producto.
- f) Semaforización

(ARCSA, 2014)

ANEXO 4

- **REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CÓDIGOS DE BARRA**
 1. Llenar la solicitud
 2. Detallar la descripción o descripciones de los productos a codificar (Nombre Producto + Marca + Peso o Volumen)
 3. Adjuntar copia del RUC
 4. Cancelar el costo de afiliación varía de acuerdo al Patrimonio Neto de la Empresa

GS1 Ecuador				
Tabla de Cuotas para Empresas Industriales				
De 1 a 25 productos				
GRUPO	PATRIMONIO	AFILIACIÓN	PREFIJO	MANTENIMIENTO ANUAL
A	Hasta \$200.000	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 148,00
B	De \$200.001 a \$500.000	\$ 336,00	\$ 586,00	\$ 260,00
C	De \$500.001 a \$1'000.000	\$ 670,00	\$ 1.340,00	\$ 584,00
D	Superior a \$1'000.000	\$ 1.010,00	\$ 2.350,00	\$ 1.020,00

ANEXO 5

• SEMAFORIZACIÓN

El proceso para determinar el tamaño y las dimensiones del semáforo (sistema gráfico) cuando el empaque tiene forma cilíndrica, cuadrada o rectangular son:

- Pedir las dimensiones de la cara principal o secundaria del proyecto de etiqueta.
- Multiplicar la base por la altura de la cara principal o secundaria del proyecto de etiqueta.
- Multiplicar la base por la altura de la cara principal o secundaria del proyecto de etiqueta.
- Determinar el área de la cara principal o secundaria de exhibición en cm^2

Determinar el porcentaje que le corresponde ocupar al sistema gráfico de acuerdo a los rangos que se especifican en el área de la cara principal de exhibición en cm^2 .

Tabla No. 1

Área del sistema gráfico	Área de la cara principal de exhibición en cm^2
$\geq 6,25 \text{ cm}^2$	19,5 - 32
20 %	33 - 161
15 %	162 en adelante

Reglamento de etiquetado No. 4522, Art. 12

Los requisitos que se deben adjuntar para que el ARCSA apruebe este sistema gráfico son:

- a.- Diseño de etiqueta o rótulo del producto: Se deberá adjuntar el proyecto de etiqueta, tal como será utilizado en la comercialización del producto
- b.- Análisis Bromatológicos: Se deberá adjuntar los análisis bromatológicos con los cuales se realizó los cálculos de las concentraciones de AZÚCAR, GRASA y SAL.

(ARCSA, 2014)

ANEXO 6

- **REGISTRO DE MARCA**

Después de enviar la solicitud se debe completar una serie de pasos que se detallan a continuación:

1.- Realizar una búsqueda de fonética de denominación. No es obligatorio este primer paso pero sí es recomendable. Consiste en verificar que la marca no esté previamente registrada por otra empresa. Este trámite dura 5 días laborables y tiene un costo de USD 16.

2.- Enviar la solicitud de registro. Se debe presentar junto con los datos generales del solicitante (Nombres completos, nacionalidad, dirección, teléfonos, y correo electrónico); y con la descripción de la marca a registrar (Nombre, logo, descripción de la marca, especificación del producto o servicio, y slogan que acompaña al lema comercial). Esto tiene un costo de USD 116 y el proceso dura 6 meses.

3.- Si la marca no tiene ninguna oposición pasa al examen de registro donde se estudia si la marca cumple los requisitos de distintivita y que el símbolo que no esté impreso de manera parcial o total.

4.- Se debe recordar que este registro dura 10 años. Después de este tiempo se puede renovar por 10 años y así sucesivamente.

(Revista Ekos, 2014)

ANEXO 7

- **ENTREVISTA A EXPERTOS**

Resultados Entrevista 1: Fernando Gómez de la Torre – Docente UDLA FACEA

Se debe aprovechar la oportunidad que existe hoy en día; la tendencia en el mercado ecuatoriano a consumir productos congelados ha aumentado debido a que las personas no tienen mucho tiempo para cocinar en casa, es por ello que prefieren comer siempre algo rápido y de fácil preparación.

El consumo de productos congelados lo hacen las personas de clase media en adelante es por ello, que el segmento al que se dirigirían los corviches es amplio.

El canal de distribución debe ser el canal moderno, debido a que es el lugar en donde las familias de clase media en adelante realizan las compras mensuales. Además estos canales cuentan con un centro de distribución establecido y adecuado manejo de la cadena de frío de los productos que lo requieren.

El precio de introducción debe ser promedio, sugiere poner un precio que incluya un margen atractivo para la cadena y que permita reaccionar frente a la entrada de posibles competidores.

Considera que este tipo de producto congelado es ideal para personas que tienen poco tiempo para cocinar, quieren preparar un bocadillo rápido u ofrecer algo especial a sus invitados; además están más preocupados por sus estudios, trabajo y vida social y cuentan con poco tiempo para dedicarlo a cocinar. Este tipo de productos permiten comer en casa sin mucho esfuerzo y son nutritivos.

Con respecto al empaque, recomienda incluir la funcionalidad zip lock para que las personas que no consumen todas las unidades, puedan volver a cerrar la funda y meterla de nuevo al congelador.

Considera que primero se debe introducir los corviches rellenos de atún, luego desarrollar nuevos rellenos. Y aconseja aplicar cross-marketing con otras marcas para dar a conocer el producto.

Resultados Entrevista 2: Marco Pazos - Docente UDLA FACEA

Es un producto innovador sin competencia directa, sin embargo existe competencia indirecta como las empanadas de verde, de morocho, bocaditos a base de harina de maíz o trigo que pueden amenazar la introducción de este producto en el mercado.

La marca y el empaque deben reflejar atributos que permitan posicionar al producto adecuadamente en la mente del consumidor, y estos deben ser asociados con la materia prima, frescura, calidad y origen. Estos son factores decisivos para llamar la atención del cliente y generar la compra.

Como valor agregado aconseja incluir un sachet de ají típico manabita que complemente el sabor del corviche y así brindar una experiencia completa.

El segmento aconsejado son las madres de 30 a 60 años, que buscan productos innovadores, prácticos, que les ahorren tiempo y que a la vez puedan sacarlas de un apuro para brindar a sus familias e invitados.

Los autoservicios son el canal adecuado por las características que presentan y por el manejo de la cadena de frío, permiten mantener al producto en condiciones requeridas para preservar su calidad. Sin embargo los supermercados deben ser seleccionados según el NSE en el que se encuentre el segmento.

Recomienda que el desarrollo de productos sea únicamente con rellenos de mariscos para que no se aleje del concepto costeño.

Sugiere que al no ser un producto de alto consumo, no se pauten en medios masivos, los medios digitales son una excelente opción de publicidad que llega

al segmento y requiere de baja inversión si se compara con la inversión en medios masivos.

El consumidor no está buscando este tipo de productos en las perchas, por esta razón considera que la degustación podría ser la mejor forma de publicidad. Las impulsadoras deberían ser madres o abuelas de origen manabita que comuniquen el concepto de sabor, tradición y hecho en casa.

La prueba de producto es clave para que se efectúe la compra, es por ello que este tipo de actividades se deben hacer cerca del punto de venta. Además indica que es interesante la idea de atar el producto a una ocasión de consumo, y que se podría auspiciar reuniones para tomar café; o, tardes de té para el segmento.

Resultados Entrevista 3: Cristina Ontaneda – Nutricionista Nestlé Ecuador

La nutricionista comenta sobre los beneficios nutricionales de los principales ingredientes que se emplean en la preparación de un corviche. El plátano verde es un alimento muy nutritivo, está dentro del grupo de los carbohidratos y además contiene potasio. El atún es un pescado de agua azul, está dentro del grupo de las proteínas y contiene omegas 3 y omega 6, ácidos esenciales que ayuda al corazón y al desarrollo cerebral, aportando también al incremento de masa muscular en niños y adultos. El maní está en el grupo de las grasas; aunque se lo considera grasa saludable, se lo debe consumir con moderación.

El corviche es un alimento saludable y completo debido a que tiene proteína, grasa y carbohidrato. Recomienda que se lo consuma en las primeras horas de la mañana dentro del desayuno, como snack o hasta la media tarde para que exista una correcta digestión.

Considera que los productos congelados son buenos, si estos no contienen conservantes ni preservantes, y recomienda que se tenga cuidado en el tiempo de vida y en el manejo de la cadena de frío para que su conservación sea óptima y para que los nutrientes no se pierdan.

Los productos frescos son recomendables antes que los congelados, pero no hay problema si una persona los consume debido a falta de tiempo o por practicidad.

Cristina añade que lo favorable de consumir productos congelados es que de esta manera se cuidan las porciones de cada alimento debido a que tienen medidas ya establecidas a comparación de los alimentos preparados en casa.

Sugiere que se puede aprovechar el empaque para informar al consumidor a manera de gráfica la cantidad por porción recomendada de consumo y cuantas calorías aporta esa porción. A su vez comunicar que no tiene preservantes y conservantes añadidos para educar al consumidor y así tenga la percepción de que lo congelado sí puede ser sinónimo de natural.

Resultados Entrevista 4: Ma. Isabel Cadena – Gerente de Procesos Tetra Pak

En el tema de producción y acoplamiento de la planta de corviches, María Isabel comenta que al ser un emprendimiento no se debe buscar la automatización de todos los procesos dentro de la planta. Además, se debe tener una reserva en cuanto a capacidad de producción para posibles crecimientos dentro de los próximos cinco años según el aumento de la demanda. Recomienda que el material de los equipos sea de acero inoxidable.

Aconseja que la congelación sea evaluada cuidadosamente para que el producto no se congele demasiado y se formen cristales alrededor del mismo; o por el contrario que sólo se congele la superficie y el interior no. Una buena opción son los congeladores de pan, en donde una persona puede ir ubicando las unidades en cada bandeja y estas son introducidas en los congeladores. Para evitar cuellos de botella es recomendable que se calcule las unidades producidas por hora, el tiempo que toma ubicar las unidades en cada bandeja y el tiempo de congelación.

En cuanto al empackado recomienda que no sea automatizado en un inicio, una persona puede introducir el número de unidades correspondientes en cada

funda y sellarlas con una máquina de calor. Hace énfasis en que el diseño del empaque debe ser cuidadosamente realizado debido a que los pedidos se hacen por millares y si existiera algún error o cambio se convertiría en material desperdiciado además, se debe tomar en cuenta el tiempo de vida útil y el manejo de inventario de las fundas.

El cuarto frío debe mantenerse a una temperatura adecuada de -8 °C y el furgón en el que se va a distribuir el producto también debe tener esa misma temperatura.

Al momento de hablar del diseño de la planta recomienda que sea hecho de tal manera que no haya contaminación cruzada, es decir todo lo relacionado a materia prima y producción debe ser en un área totalmente separada del área de formación del corviche, de congelación y cuartos fríos. Si es posible la planta debe tener dos entradas/salidas del furgón para que por la una ingrese todo lo que es materia prima y por la otra salga producto final. Recomienda también que al ingresar a la planta todo el personal este con el uniforme adecuado y que pase por un filtro de limpieza de manos y botas antes de ingresar a su área de trabajo.

Resultados Entrevista 5: Juan Fernando Gutiérrez – Gerente de Proyectos de la Asociación Nacional de Alimentos y Bebidas del Ecuador.

Juan Fernando cuenta que hace varios años realizó un emprendimiento de productos congelados: empanadas de verde, bolones y patacones bajo la marca Listo. Los distribuía en autoservicios a nivel nacional y a empresas que ofrecían catering. Este proyecto le dio experiencia y conocimiento aunque cometió muchos errores y por ende la tuvo que vender.

Uno de sus principales errores fue que su planta no estuvo bien diseñada desde un inicio y cuando empezó a aumentar su producción tenía inconvenientes y muchos cuellos de botella; el equipo no le abastecía y el espacio empezó a resultarle muy pequeño.

La limitante que tiene el producto por ser congelado es que la cadena de supermercados sólo va a asignar cierto número de establecimientos en donde se puede exhibir el producto, además la entrega del producto debe ser en cajas secundarias con 12 paquetes cada una.

La entrega del pedido se lo puede hacer diariamente o de dos a tres veces por semana, eso ya va a depender del tipo de negociación. El minorista vía Internet informará la cantidad de cajas que requiere que sean entregadas en su centro de distribución.

Recomienda que el precio de venta al público de un producto que se vende en supermercados se lo fij tomando en cuenta el porcentaje de ganancia que pide la cadena, es decir, del costo del producto se aumenta el margen, además de un 33% que la cadena pone a la categoría de congelados y 10% más de ganancia; después de tomar en cuenta todos estos porcentajes se debe fijar el PVP. Se debe considerar que la venta del producto en la cadena Supermaxi tiene que generar una ganancia de 50 dólares al mes.

La cantidad de cada paquete debe ser analizada de acuerdo al consumo que puede tener una familia promedio.

Por ser una empresa pequeña considera que se debe empezar de a poco, con una planta pequeña pero con facilidad de adaptación si existe aumento de producción, con pocas personas en planta y contratar servicios profesionales para asesoría jurídica y contabilidad.

Sobre el envasado cuenta que en el mercado hay gran cantidad de proveedores de fundas plásticas, y que no le ve un problema el hecho de que sólo se puede hacer cada pedido por cincuenta mil unidades, las fundas se pueden guardar el tiempo que sea necesario y no se dañan a menos que haya humedad en el ambiente.

La alternativa para el llenado de unidades dentro de cada funda es por la parte inferior, éstas deben venir abiertas para llenarlas y sellarlas con calor; así la

parte de arriba con el zipper y el sello de seguridad se mantendrían cerrados. Todos estos detalles se conversan con el proveedor al momento de negociar.

Para concluir, aconseja que con el paso del tiempo se considere la alternativa de buscar otros clientes como clubes y empresas que ofrezcan servicio de catering para que aumente el volumen de ventas de la empresa, además aconseja que siempre se estudie las necesidades del consumidor.

ANEXO 8

- **FOCUS GROUP**

Resultados:

Focus 1: Quiteños de 22-45 años

La mayoría de los asistentes afirmaron comer verde y sus derivados. Los productos que más consumen son empanadas de verde, bolones, chifles y en sopas, sólo uno de ellos mencionó los corviches.

En cuanto a productos congelados comentaron que sí los consumen en especial el pan de yuca. Compran en el Supermaxi pero no con frecuencia, afirman que les salvan de un apuro y son perfectos para dar como bocaditos en una invitación.

Todos los participantes conocen y han probado el corviche, les gusta el sabor y la combinación de los tres ingredientes principales: el verde, el atún y el maní.

Al preguntarles si estarían dispuestos a probar un corviche congelado no descartan la idea de probar y comprar este producto siempre y cuando el sabor alcance sus expectativas. Mencionan que en Quito no hay un lugar donde comprarlo.

Al probar el producto, el sabor y la textura fue de su agrado, en el caso de mantener esas mismas características lo comprarían continuamente y que lo consumirían tanto en el desayuno como en la media tarde.

Prefieren una presentación de tamaño personal para poder comer uno o dos, pero no descartan la opción de bocadito porque así lo pueden ofrecer en una invitación.

Sugieren que el empaque debe ser una funda ziplock para que se pueda abrir y cerrar fácilmente por temas de practicidad.

Sobre los tipos de relleno comentaron que el de atún es el más conocido, y que ese debe salir al mercado primero y que después les gustaría probar otros rellenos como queso, mariscos y pollo.

Focus 2: Madres de familia y amas de casa de 45-60 años

La mayoría de las señoras realizan sus compras de víveres cada 15 días, ó cada mes. Las realizan en Supermaxi y Megamaxi por su limpieza, organización y servicio.

Consumen productos congelados como mariscos, vegetales, y bocaditos. Son las mujeres quienes realizan las compras ya que los esposos tienden a ser más impulsivos y no traen todo lo que se necesita.

La compra de productos congelados como empanadas, pan de yuca, bonitísimas las realizan por practicidad, por ahorro de tiempo y para brindar a su familia y visitas, algo diferente y que no lo saben preparar. Están conscientes que los productos congelados son más caros pero están dispuestas a pagar por la facilidad de preparación porque les salva en un momento de apuro.

Sí estarían dispuestas a comprarlo porque no lo saben preparar y no hay en el mercado, siempre cuando el sabor se mantenga al pasar por un proceso de congelación debido a que han tenido algunas malas experiencias con otros productos congelados.

Recomiendan que la forma de comunicación sea principalmente a través de degustaciones y tenga dos presentaciones tipo bocadito y tamaño personal como para acompañarlo con café.

Focus 3: Padres y madres trabajadores de 30 a 40 años

El promedio de visitas al supermercado es de 1 vez cada 2 semanas en el Supermaxi y Megamaxi por la variedad, calidad, encuentran todo en un solo lugar y es limpio.

Los principales productos que compran son frutas, verduras, lácteos, carnes y productos para la lonchera. Las madres trabajadoras son las que suelen comprar productos congelados por el ahorro de tiempo en la preparación y lo compran esporádicamente ya sea para el fin de semana, por antojo o para probar algo diferente.

El corviche está muy asociado con la costa y nadie lo sabe preparar. Comentan que los corviches congelados no los comprarían muy seguido sino para algo ocasional por lo que la presentación ideal sería tipo bocadito y en el caso de que este tenga un buen sabor no se fijarían en el precio, simplemente en el beneficio que este ofrece.

El medio de comunicación sería la radio debido a que al correo o redes sociales lo consideran poco eficientes; además la degustación es una parte fundamental para conocer el producto .

Focus 4: Madres de familia de 30 a 60 años

Las compras de conservas las realizan en Supermaxi, Aki, Santa María, mientras que las frutas, carnes, y verduras hacen en el mercado por la variedad, frescura, y precio. Esto lo realizan cada semana con un presupuesto de promedio de USD65.

No consumen productos congelados y no están dispuestas a comprar ninguna clase de productos con estas características. Aunque sí han escuchado del corviche, y la prueba de producto les gustó no les llama la atención, no está dentro de su presupuesto y por ende no lo comprarían.

ANEXO 9

• ENCUESTAS

Formato de Encuesta:

Buenos días. Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos haciendo levantamiento de información. La encuesta que realizará a continuación será utilizada como una herramienta cuantitativa de Investigación de Mercados para nuestro plan de Titulación. Solicitamos cordialmente responda las siguientes preguntas, durará de 2 a 4 minutos y la información recolectada será de uso confidencial.

Género:

Edad:

Ocupación:

Zona donde vive:

() Norte, () Centro Norte, () Sur, () Centro Sur, () Valle

1.- ¿Compra productos congelados?

- Calidad
- Rapidez
- Presentación
- Otros_____
- Si
- No

Si su respuesta es No, la encuesta ha terminado para Ud. Muchas gracias por su tiempo.

2. ¿Qué tipos de productos congelados pre-cocidos consume? (Escoja 5)

- Pizza
- Lasaña
- Papas Fritas
- Vegetales
- Nuggets
- Piqueos (Empañadas, pan de yuca, patacones, bonitísmas)
- Camarones apanados
- Alitas de Pollo
- Costillas

3. ¿Por qué consume productos congelados pre-cocidos? (Escoja 1)

Sabor

Precio

4.- ¿En dónde compra productos congelados pre-cocidos? (Escoja 1)

Supermercado

Tienda

Otro _____

Si su respuesta fue Tienda/Otro, la encuesta ha terminado para Ud. Muchas gracias por su tiempo.

5.- Si su respuesta fue supermercado, en que supermercado los compra con mayor frecuencia?

(Escoja 1)

Supermaxi/Megamaxi

Aki

Magda

Tía

Mi Comisariato/ Hypermarket

Santa María

Otro _____

6. ¿En qué momento consume los productos pre-cocidos congelados? (Escoja 3)

Almuerzo

Cena

Lunch

Fines de semana

Reuniones sociales

Otros _____

7. ¿Con que frecuencia compra los productos congelados pre-cocidos? (Escoja 1)

Cada vez que hace el mercado

Ocasionalmente cuando realiza sus compras

Específicamente para momentos especiales

8.-¿Consumo productos derivados del verde?

Sí

No

Si su respuesta es No, la encuesta ha terminado para Ud. Muchas gracias por su tiempo.

9. ¿Ha probado o escuchado de los corviches?

Sí

No

10.- ¿Cuándo se menciona la palabra corviche qué es lo primero que se le viene a la mente?

11.- ¿Sabe preparar corviches?

Sí

No

12.- ¿Estaría dispuesto a comprar corviche congelado pre-cocido?

Sí Por qué? _____

No Por qué? _____

Si su respuesta es No, la encuesta ha terminado para Ud. Muchas gracias por su tiempo.

13.- ¿Cada cuánto tiempo lo compraría?

Una vez al mes

Cada 15 días

Cuando tengo una invitación especial

Otro _____

**14.- ¿En qué momento del día lo consumiría?
(Escoja dos opciones)**

Desayuno

Almuerzo

Cena

Entre comidas

Sólo en invitaciones

15.- ¿Acompañado de qué tipo de bebida lo consumiría con mayor frecuencia? (Escoja una sola opción)

Jugo Natural

Café

Leche

Agua Aromática

Agua

Otro _____

16. ¿En qué presentación preferiría que se venda?

- Bocado
- Personal

Si su respuesta fue Bocado, por favor seguir a las pregunta 17.

Si su respuesta fue Personal, por favor seguir a las pregunta 18.

17.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 20 bocaditos de corviche congelado?

- USD3,00-USD4,00
- USD4,01-USD5,00
- más de USD5,00

Por favor pase a la pregunta 18.

18.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 corviches tamaño personal congelado?

- USD3,00-USD4,00
- USD4,01-USD5,00
- más de USD5,00

19. ¿De qué le gustaría que estuviera relleno el corviche?

- Camarón
- Pescado
- Queso
- Sin Relleno

20. ¿Cómo le gustaría conocer sobre este nuevo producto? (Escoja tres opciones)

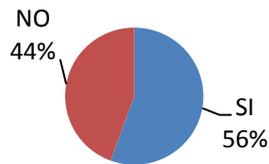
- Televisión
- Prensa
- Radio
- Email
- Redes Sociales, ¿Cuáles? _____
- Sitio Web
- Volantes
- Activaciones/de gustaciones en Supermercados y puntos específicos

ANEXO 10

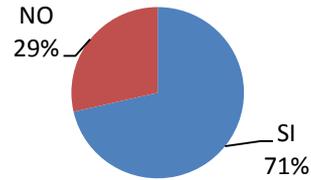
Resultados Hombres

Resultados Mujeres

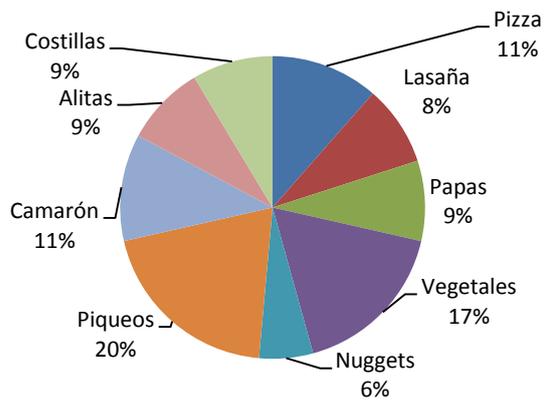
1.- ¿Compra productos congelados?



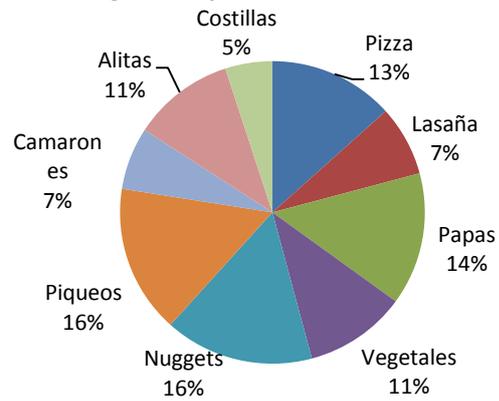
1.- ¿Compra productos congelados?



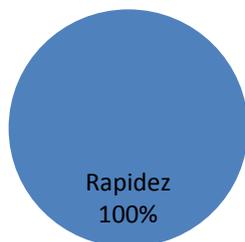
2. ¿Qué tipos de productos congelados pre-cocidos consume?



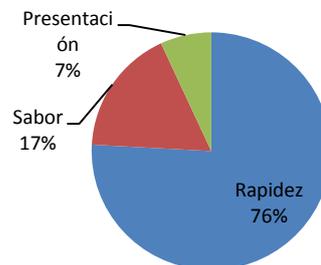
2. ¿Qué tipos de productos congelados pre-cocidos consume?



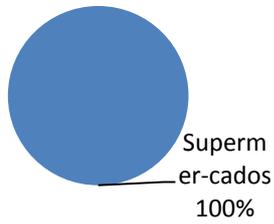
3. ¿Por qué consume productos congelados pre-cocidos?



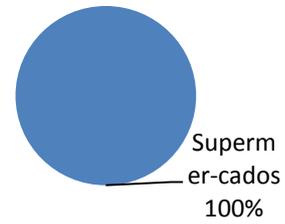
3. ¿Por qué consume productos congelados pre-cocidos?



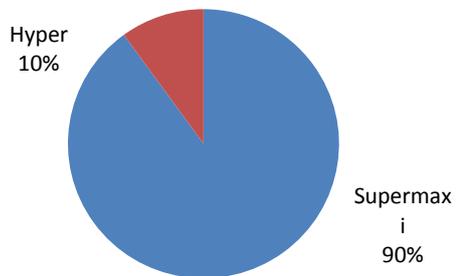
4.- ¿En dónde compra productos congelados pre-cocidos



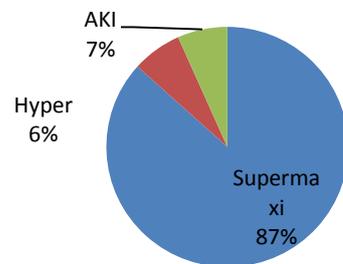
4.- ¿En dónde compra productos congelados pre-cocidos



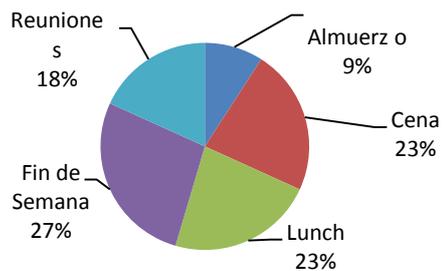
5.- Si su respuesta fue supermercado, en que supermercado los compra con mayor frecuencia?



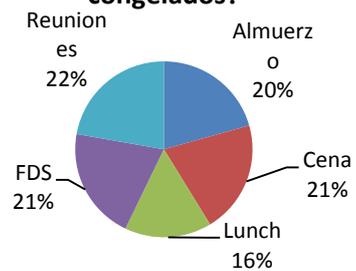
5.- Si su respuesta fue supermercado, en que supermercado los compra con mayor frecuencia?



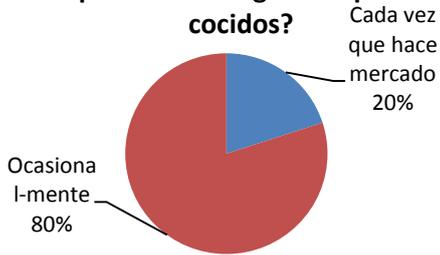
6. ¿En qué momento consume los productos pre-cocidos congelados?



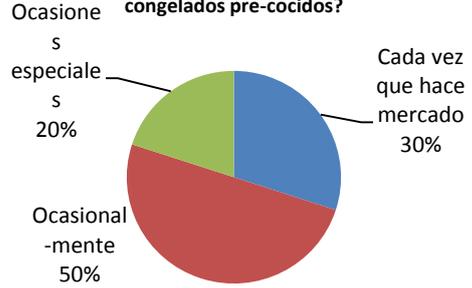
6. ¿En qué momento consume los productos pre-cocidos congelados?



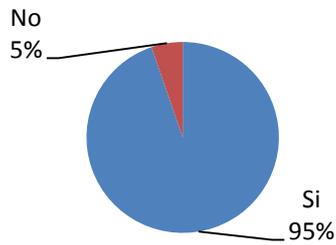
7. ¿Con que frecuencia compra los productos congelados pre-cocidos?



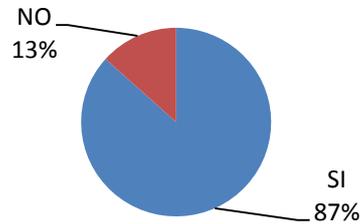
7. ¿Con que frecuencia compra los productos congelados pre-cocidos?



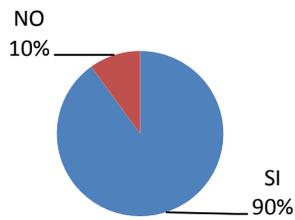
8.-¿Consumo productos derivados del verde?



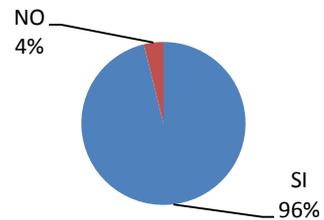
8.-¿Consumo productos derivados del verde?



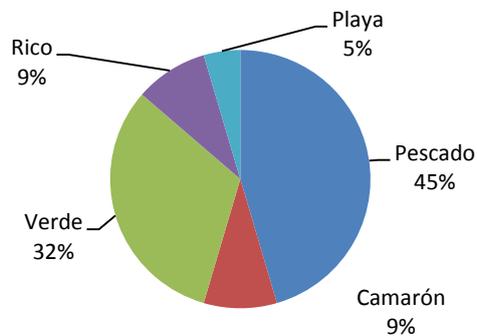
9.- ¿Ha probado o escuchado de los corviches?



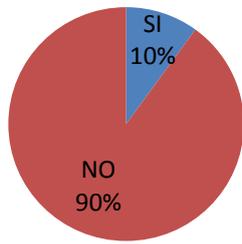
9.- ¿Ha probado o escuchado de los corviches?



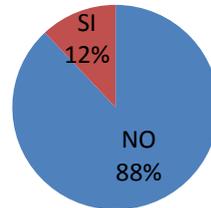
10.- Cuando se menciona la palabra corviche qué es lo primero que se viene a la mente?



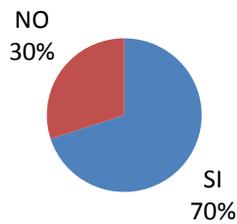
11.- Sabe preparar corviches?



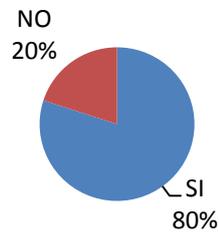
11.- Sabe preparar corviches?



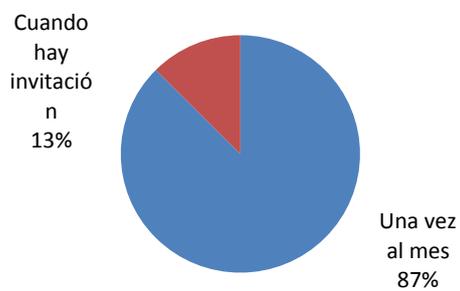
12.-¿ Estaría dispuesto a comprar corviche congelado pre-cocido?



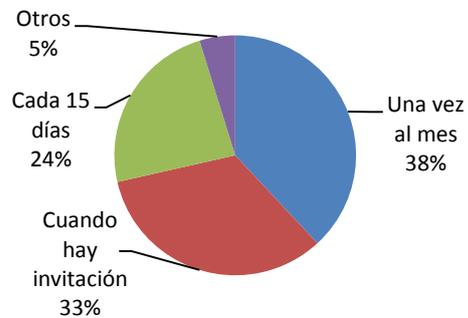
12.-¿ Estaría dispuesto a comprar corviche congelado pre-cocido?



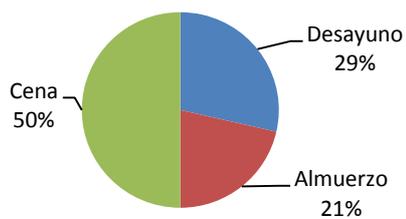
13.- ¿Cada cuanto tiempo lo compraría?



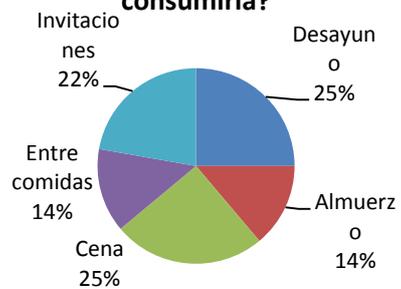
13.- ¿Cada cuanto tiempo lo compraría?



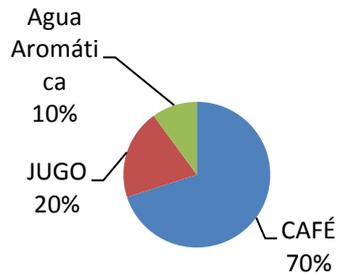
14.- ¿En qué momento del día lo consumiría?



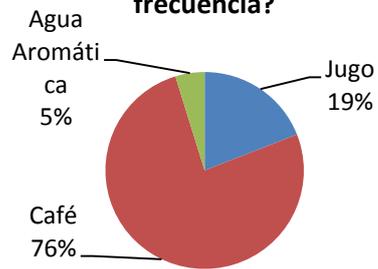
14.- ¿En qué momento del día lo consumiría?



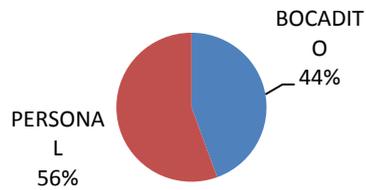
15.- ¿Acompañado de qué tipo de bebida lo consumiría con mayor frecuencia?



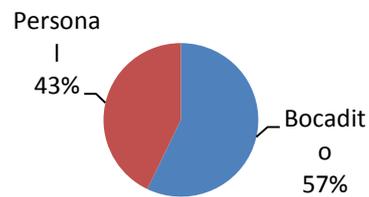
15.- ¿Acompañado de qué tipo de bebida lo consumiría con mayor frecuencia?



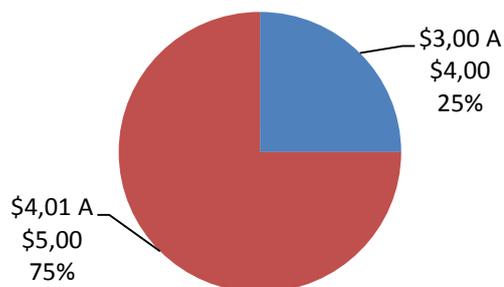
16. ¿En qué presentación preferiría que se venda?



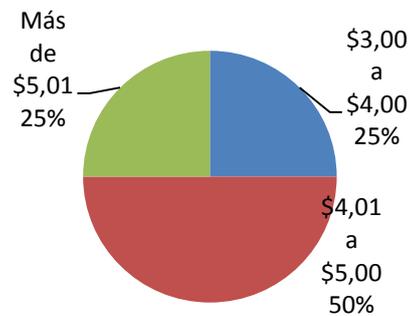
16. ¿En qué presentación preferiría que se venda?



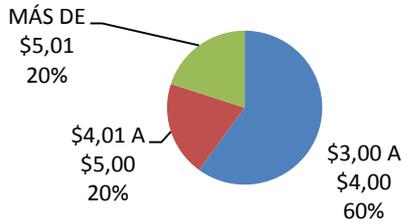
17.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 20 bocaditos de corviche congelado?



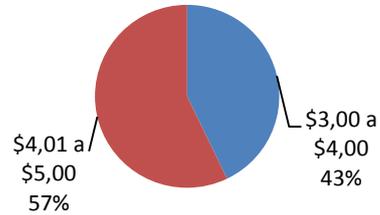
17.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 20 bocaditos de corviche congelado?



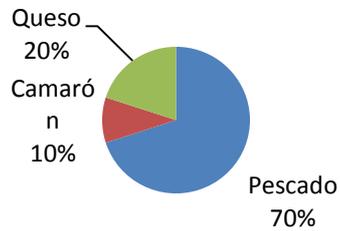
18.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 corviches tamaño personal congelado?



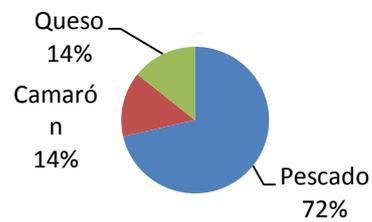
18.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 corviches tamaño personal congelado?



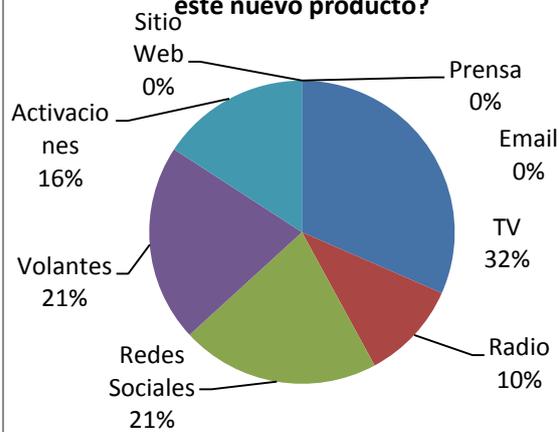
19. ¿De qué le gustaría que estuviera relleno el corviche?



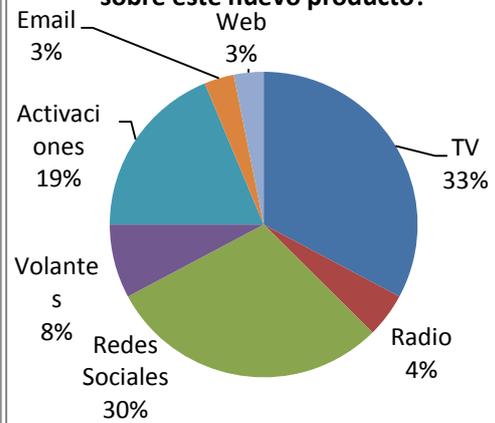
19. ¿De qué le gustaría que estuviera relleno el corviche?



20. ¿Cómo le gustaría conocer sobre este nuevo producto?



20. ¿Cómo le gustaría conocer sobre este nuevo producto?



ANEXO 11

Productos que se encuentran en percha:

	Marca	Tipo de Producto	Peso (gr)	Precio	Unidades	Empaque
1	Real	Pan de Yuca	200	\$ 3,43	20	Ziplock
2	Facundo	Pan de Yuca	200	\$ 2,95	15	Ziplock
3	De la Abuela	Empanadas de Morocho	200	\$ 5,33	20	Bandeja
4	Real	Empanadas de trigo con queso	235	\$ 4,16	14	Caja de Cartón
5	Arenas	Croquetas rellenas	300	\$ 2,75	10	Ziplock
6	Arenas	Churros	300	\$ 2,75	30	Ziplock
7	Maxi Pan	Pan de Yuca	300	\$ 2,17	13	Funda
8	Facundo	Pan de Yuca	300	\$ 3,30	20	Ziplock
9	Maná	Empanada con cangrejo	360	\$ 6,66	8	Caja
10	Doneli	Empanadas de maiz con Carne	365	\$ 2,74	12	Funda
11	La Choza	Bonitisimas	400	\$ 6,32	25	Ziplock
12	Floralp	Deditos de queso Mozzarella	400	\$ 7,10	13	Ziplock
13	Facundo	Empanadas de Verde	400	\$ 4,77	20	Ziplock
14	Facundo	Empanadas de Morocho	400	\$ 4,99	20	Ziplock
15	Facundo	Empanadas de maiz	400	\$ 4,45	20	Ziplock
16	Facundo	Mini Quiques	400	\$ 5,86	15	Ziplock
17	Facundo	Deditos de Yuca	400	\$ 4,07	20	Ziplock
18	Real	Empanada de verde Carne	400	\$ 4,51	14	Caja de Cartón
19	Real	Empanada de verde Queso	400	\$ 4,38	16	Caja de Cartón
20	Facundo	Mini Muchines	400	\$ 4,07	20	Ziplock
21	Facundo	Tortillas de Maiz con queso	400	\$ 4,65	12	Ziplock
22	Yeli	Albóndigas de Atún	400	\$ 5,60	21	Ziplock
23	Floralp	Deditos de Queso con crema de Jalapeño	400	\$ 6,20	27	Ziplock
24	Floralp	Bocaditos de Queso Camenbert	400	\$ 8,65	27	Ziplock
25	Ricco	Empanada de Maiz rellena con papa y carne	400	\$ 4,93	20	Funda
26	Ricco	Empanada de Maiz rellena con papa y frijol	400	\$ 5,08	20	Funda
27	Maná	Muquines con Queso	400	\$ 4,01	8	Caja
28	La Choza	Empanadas de yuca	450	\$ 6,13	25	Ziplock
29	La Choza	Empanadas Mixtas	450	\$ 6,17	25	Ziplock
30	La Choza	Empanadas de Morocho	450	\$ 6,20	25	Ziplock
31	La Ponderosa	Empanadas de Queso	450	\$ 5,56	10	Funda
32	Naturissimo	Pan de Yuca	500	\$ 4,50	23	Ziplock
33	Facundo	Pan de Yuca	500	\$ 4,68	30	Ziplock
34	La Ponderosa	Deditos de Quedo	520	\$ 5,98	20	Funda
35	Naturissimo	Tortillas de Maiz con queso	540	\$ 4,85	12	Ziplock
36	Facundo	Pan de Yuca	700	\$ 6,70	40	Ziplock

Tomado de: Megamaxi, 2014

ANEXO 12

Estado de Resultados – No Apalancado

Deligreen					
Estado de Resultados No Apalancado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas vendidas (Unidades)	\$ 63.120,00	\$ 66.679,97	\$ 70.440,72	\$ 74.413,57	\$ 78.610,50
(-) Fundas devueltas (Unidades)	\$ 3.156,00	\$ 3.334,00	\$ 3.522,04	\$ 3.720,68	\$ 3.930,53
Neto Fundas Vendidas	\$ 59.964,00	\$ 63.345,97	\$ 66.918,68	\$ 70.692,90	\$ 74.679,98
(=) Ventas Netas (\$.)	\$ 240.689,50	\$ 254.264,39	\$ 268.604,90	\$ 283.754,22	\$ 299.757,95
Costo de Ventas Materiales	\$ 78.900,00	\$ 81.795,63	\$ 84.797,53	\$ 87.909,60	\$ 91.135,88
Costo de Ventas MOD	\$ 20.986,20	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Costo de Venta CIF	\$ 47.289,60	\$ 49.025,13	\$ 50.824,35	\$ 52.689,60	\$ 54.623,31
(-) Costo de Ventas	\$ 147.175,80	\$ 152.577,16	\$ 158.176,74	\$ 163.981,82	\$ 169.999,96
(=) Utilidad Bruta	\$ 93.513,70	\$ 101.687,23	\$ 110.428,16	\$ 119.772,39	\$ 129.758,00
(-) Gastos Administrativos	\$ 54.451,82	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
(=) Utilidad antes de Impuestos, Intereses y Depreciacion	\$ 8.331,88	\$ 16.383,46	\$ 21.883,44	\$ 27.863,17	\$ 34.356,01
(-) Gasto depreciación	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 5.331,95	\$ 4.773,62	\$ 4.773,62
(-) Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (U. Operativa)	\$ 832,59	\$ 11.051,51	\$ 16.551,49	\$ 23.089,55	\$ 29.582,40
(-) Gasto Intereses					
(=) Utilidad Antes de Impuestos y Participacion Trabajadores y Reservas	\$ 832,59	\$ 11.051,51	\$ 16.551,49	\$ 23.089,55	\$ 29.582,40
(-) Utilidades trabajadores	\$ 124,89	\$ 1.657,73	\$ 2.482,72	\$ 3.463,43	\$ 4.437,36
(=) Base Imponible IR	\$ 707,70	\$ 9.393,78	\$ 14.068,77	\$ 19.626,12	\$ 25.145,04
(-) Impuesto a la Renta	\$ 155,69	\$ 2.066,63	\$ 3.095,13	\$ 4.317,75	\$ 5.531,91
(=) Base Para Cálculo de Reserva	\$ 552,00	\$ 7.327,15	\$ 10.973,64	\$ 15.308,37	\$ 19.613,13
(-) Reserva	\$ 27,60	\$ 366,36	\$ 548,68	\$ 765,42	\$ 980,66
(=) Utilidad del Ejercicio	\$ 524,40	\$ 6.960,79	\$ 10.424,96	\$ 14.542,96	\$ 18.632,47

ANEXO 13

Balance General – No Apalancado

Deligreen					
Balance General No Apalancado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/Bancos	\$ 37.923,97	\$ 52.606,04	\$ 69.258,73	\$ 89.947,07	\$ 114.829,01
Cuentas por Cobrar (Clientes)	\$ 30.086,19	\$ 31.783,05	\$ 33.575,61	\$ 35.469,28	\$ 37.469,74
Total Activo Corriente	\$ 68.010,16	\$ 84.389,09	\$ 102.834,35	\$ 125.416,35	\$ 152.298,76
Maquinaria y equipos	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00	\$ 38.910,00
Dep. Maquinaria y equipo	\$ -3.891,00	\$ -7.782,00	\$ -11.673,00	\$ -15.564,00	\$ -19.455,00
Equipos de Computación	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -536,67	\$ -1.073,33	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00	\$ -1.610,00
Equipos de Oficina	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Dep. Equipos de Computación	\$ -21,67	\$ -43,33	\$ -65,00	\$ -65,00	\$ -65,00
Muebles y Enseres	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50
Dep. Muebles y Enseres	\$ -275,95	\$ -551,90	\$ -827,85	\$ -1.103,80	\$ -1.379,75
Instalaciones	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00	\$ 7.280,00
Dep. Instalaciones	\$ -606,67	\$ -1.213,33	\$ -1.820,00	\$ -2.426,67	\$ -3.033,33
Total Activo Fijo Neto	\$ 45.292,55	\$ 39.960,60	\$ 34.628,65	\$ 29.855,03	\$ 25.081,42
TOTAL ACTIVO	\$ 113.302,71	\$ 124.349,69	\$ 137.463,00	\$ 155.271,38	\$ 177.380,17
Cuentas por Pagar (Proveedores)	\$ 7.521,80	\$ 7.797,85	\$ 8.084,03	\$ 8.380,72	\$ 8.688,29
Préstamo a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Part. Trabajadores por Pagar	\$ 124,89	\$ 1.657,73	\$ 2.482,72	\$ 3.463,43	\$ 4.437,36
IR Por pagar	\$ 155,69	\$ 2.066,63	\$ 3.095,13	\$ 4.317,75	\$ 5.531,91
Total Pasivo Corto Plazo	\$ 7.802,38	\$ 11.522,21	\$ 13.661,88	\$ 16.161,89	\$ 18.657,56
Préstamos a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Largo Plazo	\$ -				
TOTAL PASIVO	\$ 7.802,38	\$ 11.522,21	\$ 13.661,88	\$ 16.161,89	\$ 18.657,56
Capital	\$ 104.948,32	\$ 104.948,32	\$ 104.948,32	\$ 104.948,32	\$ 104.948,32
Reservas	\$ 27,60	\$ 393,96	\$ 942,64	\$ 1.708,06	\$ 2.688,71
Utilidad del Ejercicio	\$ 524,40	\$ 6.960,79	\$ 10.424,96	\$ 14.542,96	\$ 18.632,47
Utilidades Acumuladas años anteriores	\$ -	\$ 524,40	\$ 7.485,20	\$ 17.910,15	\$ 32.453,11
TOTAL PATRIMONIO	\$ 105.500,33	\$ 112.827,48	\$ 123.801,11	\$ 139.109,49	\$ 158.722,62
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 113.302,71	\$ 124.349,69	\$ 137.463,00	\$ 155.271,38	\$ 177.380,17

ANEXO 14

Flujo de Caja – No Apalancado

Deligreen					
Flujo de Caja No Apalancado					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 210.603,31	\$ 252.567,53	\$ 266.812,33	\$ 281.860,55	\$ 297.757,49
Egresos	\$ 227.003,16	\$ 237.885,46	\$ 250.159,64	\$ 261.172,21	\$ 272.875,55
Pago Proveedores	\$ 118.667,80	\$ 130.544,71	\$ 135.335,70	\$ 140.302,52	\$ 145.451,62
Pago Sueldos	\$ 54.516,10	\$ 21.756,40	\$ 22.554,86	\$ 23.382,62	\$ 24.240,76
Gastos Administrativos	\$ 20.921,92	\$ 53.445,98	\$ 55.517,75	\$ 57.670,16	\$ 59.906,35
Gastos de Venta	\$ 30.730,00	\$ 31.857,79	\$ 33.026,97	\$ 34.239,06	\$ 35.495,64
Gastos de Constitución	\$ 2.167,34				
Pago 15% PT		\$ 124,89	\$ 1.657,73	\$ 2.482,72	\$ 3.463,43
Pago 22% IR		\$ 155,69	\$ 2.066,63	\$ 3.095,13	\$ 4.317,75
Flujo Neto	\$ -16.399,85	\$ 14.682,07	\$ 16.652,70	\$ 20.688,34	\$ 24.881,94
Saldo Inicial de Caja	\$ 54.323,82	\$ 37.923,97	\$ 52.606,04	\$ 69.258,73	\$ 89.947,07
Flujo de Caja sin Inversión	(+)	\$ 37.923,97	\$ 52.606,04	\$ 69.258,73	\$ 89.947,07
		\$ 114.829,01			