



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA NACHOS
EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía

Ing. Roberto Aníbal Hidalgo Flor, MBA.

Autores

Byron Andrés Acebo Andrade

Pablo Esteban Montenegro Rivadeneira

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Roberto Aníbal Hidalgo Flor, MBA.

C.I.: 170636961-6

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.”

Byron Andrés Acebo Andrade

C.I.: 172300959-1

Pablo Esteban Montenegro

Rivadeneira

C.I.: 170528795-9

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios

A Nancy por haberme apoyado en este proyecto y por haber realizado esta travesía junto a mí.

Un agradecimiento especial a:

Eugenia Andrade, Gabriel Acebo, María Augusta Acebo y Diana Alvear.

DEDICATORIAS

A Dios

Por bendecirme con una vida dichosa y llena de oportunidades, y por siempre darme la fuerza para seguir adelante.

A mi Madre

Por ser la precursora de todo lo que soy, por enseñarme sus valores y la fortaleza de levantarse todos los días.

A mis hermanos

Por siempre estar junto a mí en todos los momentos de mi vida y por su apoyo incondicional.

A mi abuelita

Por siempre haber creído en mí y apoyarme incondicionalmente, te llevaré siempre junto a mí.

RESUMEN

Este trabajo de titulación presenta el estudio y análisis de factibilidad de un proyecto para la creación de una empresa que se dedique a la fabricación y comercialización de nachos, los mismos que son un tipo de botana elaborada en base de maíz.

Dentro del proyecto se realizó un estudio de la industria en la que se podría desenvolver dicha empresa, analizando sus principales características, tendencias y los factores influyentes existentes dentro de la misma para así lograr identificar una estructura, competidores, oportunidades y amenazas que dicha industria pudiera presentar para la empresa en estudio.

Para la investigación de mercado se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos recopilando información de fuentes primarias y secundarias, esta información fue analizada para identificar los segmentos atractivos para el negocio, los gustos, tendencias y preferencias de los potenciales clientes. Se logró demostrar que el producto tiene una aceptación favorable y que existe un amplio mercado para este producto.

En lo referente a marketing se creó un plan basado en la información obtenida en las encuestas, optando por una estrategia genérica de diferenciación y una estrategia de posicionamiento “más por lo mismo” ya que se identificó que la gente busca esto en un nuevo producto. Para publicidad se decidió utilizar medios BTL, ya que con éstos se puede atacar de mejor manera segmento específicos y a un menor costo que los medios ATL.

El plan de operaciones se estructuró buscando implementar una planta que optimice todos los procesos, que tenga la maquinaria necesaria para fabricar un producto de la más alta calidad y que abastezca las proyecciones de crecimiento de la empresa por al menos 5 años.

Se eligió un organigrama vertical buscando cubrir todas las necesidades administrativas y operacionales de la empresa, manteniendo la estructura lo más compacta posible para que exista una buena comunicación. Adicionalmente se desarrollaron los perfiles, funciones y políticas para todo el personal de la empresa.

Finalmente se utilizaron todos los datos e información obtenidos a lo largo del plan de negocios para generar un plan financiero con todos los escenarios posibles, con y sin apalancamiento, que demostraron la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This titling paper presents the study and feasibility analysis of a project to create a company that is engaged in the manufacture and marketing of nachos, which are a type of snack prepared from corn.

Within the project, a study of the industry in which the company could be developed was performed by analyzing its main features, existing trends and influencing factors within the same industry in order to be able to identify a structure, competitors, opportunities and threats that the industry could present to the company under study.

For the market research, we used qualitative and quantitative methods to recompile information from primary and secondary sources; this information was analyzed to identify attractive segments for business, the tastes, trends and preferences of potential customers. It was possible to demonstrate that the product has a favorable acceptance and that there is a large market for this product.

In what refers to marketing, a plan was created based on the information obtained in the surveys, opting for a generic strategy of differentiation and a positioning strategy of "more for the same", as it was identified that people look for this in a new product. For advertising it was decided to use BTL media due to that with these channels, you can attack specific segments better and at lower costs than ATL media.

The operations plan was structured looking to implement a plant that optimizes all processes, that has the machinery needed to manufacture a product of the highest quality and that supplies growth projections of the company for at least five years.

A vertical organization chart was chosen, seeking to cover all administrative and operational needs of the company, keeping the structure as compact as possible to assure good communication. Additionally we developed profiles, roles and policies for all staff of the company.

Finally, we used all the data and information obtained along the development of the business plan to generate a financial plan with all the possible scenarios, with and without loan financing, demonstrating the viability and profitability of the project.

Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Resumen Ejecutivo	2
1.2	Aspectos Generales.....	4
1.2.1	Antecedentes.....	4
1.2.2	Objetivos Generales	5
1.2.3	Objetivos Específicos	5
2	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	6
2.1	La industria.....	6
2.1.1	Tendencias	6
2.1.2	Estructura de la industria	7
2.1.3	Factores económicos y regulatorios	9
2.1.4	Canales de Distribución.....	29
2.1.5	Las 5 fuerzas de Porter	30
2.2	La compañía y el concepto de negocio.....	38
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	38
2.2.2	Estructura legal de la empresa	41
2.2.3	Misión, Visión, Valores	44
2.3	El producto y/o servicio	45
2.4	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	46
2.5	Análisis FODA.....	47
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	56
3.1	Justificación de la investigación	56
3.2	Planteamiento del problema de investigación	56
3.2.1	Objetivo de la investigación	57
3.2.2	Categoría de investigación	57
3.2.3	Tipo de investigación	58
3.3	Mercado relevante y Cliente potencial	59
3.3.1	Necesidades de información	59

3.3.2	Segmentación de Mercado	71
3.3.3	Mercado objetivo	73
3.4	Tamaño del mercado y tendencias	96
4.5	La competencia y sus ventajas	97
3.6	Participación de mercados y ventas de la industria	105
3.7	Evaluación del mercado durante la implementación.....	110
4	PLAN DE MARKETING.....	111
4.1	Estrategia general de marketing	111
4.1.1	Posicionamiento	112
4.1.2	Ventajas competitivas.....	112
4.1.3	Propuesta de valor.....	112
4.1.4	Estrategia de posicionamiento.....	113
4.1.5	Declaración de posicionamiento.....	113
4.2	Mezcla de Marketing.....	113
4.2.1	Producto	114
4.2.2	Precio	121
4.2.3	Plaza.....	123
4.2.4	Promoción y Publicidad	129
4.3	Promoción de ventas.....	133
4.4	Táctica de ventas	135
5	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	138
5.1	Estrategia de Operaciones.....	138
5.1.1	Características del Producto.....	139
5.1.2	Certificaciones del Producto	143
5.2	Ciclo de Operaciones	145
5.2.1	Proceso de Elaboración.....	145
5.2.2	Flujograma de Proceso.....	145
5.3	Requerimientos de equipos y herramientas.....	150
5.3.1	Instrumentos	150
5.3.2	Maquinaria	151

5.3.3	Misceláneos.....	151
5.4	Instalaciones y mejoras.....	152
5.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	153
5.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios ...	156
5.7	Aspectos regulatorios y legales	158
6	EQUIPO GERENCIAL	161
6.1	Estructura organizacional	161
6.1.1	Organigrama.....	161
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	162
6.2.1	Descripción de funciones.....	162
6.3	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	169
6.4	Políticas de empleo y beneficios.....	169
6.4.1	Políticas de empleo	169
6.4.2	Beneficios	170
6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	171
6.6	Equipo de asesores y servicios.....	173
6.6.1	Asesoría Contable	173
6.6.2	Asesoría Legal.....	173
7	CRONOGRAMA GENERAL	174
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .	174
7.2	Diagrama de Gantt.....	176
7.3	Riesgos e imprevistos	177
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	179
8.1	Supuestos y criterios utilizados	179
8.2	Riesgos y problemas principales	180

9	PLAN FINANCIERO.....	182
9.1	Inversión inicial.....	182
9.2	Fuentes de ingresos	187
9.3	Costos fijos, semi variables y variables.....	192
9.3.1	Costos fijos	192
9.3.2	Costos semi variables y variables.....	194
	Costos semi variables.....	194
	Costos variables	199
9.4	Margen bruto y margen operativo	202
9.5	Estado de resultados.....	203
9.6	Estado de situación proyectado.....	204
9.7	Flujo de efectivo proyectado.....	205
9.8	Punto de equilibrio.....	206
9.9	Control de costos importantes.....	209
9.9.1	Análisis de sensibilidad.....	209
9.9.2	Escenarios.....	213
9.9.3	Índices financieros	217
9.10	Valoración	219
10	PROPUESTA DE NEGOCIO	223
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	227
11.1	Conclusiones.....	227
11.2	Recomendaciones	230
	REFERENCIAS	231
	ANEXOS	239

1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un concepto para la creación de una empresa que se dedique al negocio de fabricación de nachos a base del grano de maíz en la ciudad de Quito, permite el desarrollo de estrategias de diferenciación ya que es un tipo de snack no tradicional, que cuenta con muchos beneficios y cualidades debido a la naturaleza de su ingrediente principal, permitiendo diferenciarlo de los snacks existentes y satisfaciendo una necesidad del mercado actual.

Mediante el manejo de información lo más cercana a la realidad y la utilización de fuentes veraces se ha logrado crear un proyecto con bases teóricas que justifican la creación del producto y la viabilidad del proyecto a desarrollarse, pudiendo de esta manera plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos de una empresa pequeña que se encuentra dando sus primeros pasos.

Los diferentes enfoques que se utilizan a lo largo del desarrollo de este proyecto permiten tener una visión y capacidad de análisis tanto general como específica en los ámbitos de interés, del mismo modo permiten analizar los factores que pueden influenciar el desarrollo y éxito del proyecto.

Se realizó un estudio de las principales amenazas y oportunidades existentes en la industria donde va a desenvolverse la empresa, del mismo modo se analizaron los posibles riesgos y beneficios que existen en el país donde se planea implementar el proyecto.

1.1 Resumen Ejecutivo

El plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de nachos en base al maíz en la ciudad de Quito, ha sido enfocado en el lanzamiento de un nuevo producto como una opción de snack más saludable a los existentes en el mercado quiteño, destacando sus atributos naturales ya que el maíz, además, de ser un alimento ancestral, tiene un gran valor nutricional y es una muy buena fuente de energía. Adicionalmente al ser elaborados de maíz son un producto libre de gluten, lo cual lo convierte en un producto apto para las personas celíacas.

La empresa Totopitos se va a desenvolver en una industria concentrada en la que existen pocas empresas nacionales o internacionales que se encuentren en el mercado de los snacks de maíz o elaboración de productos de molinera, en la industria existen solo 9 empresas y en lo que se refiere a los nachos o botanas de maíz tan solo se puede identificar 2 empresas en el mercado de la ciudad de Quito. Por último, la industria presenta su mayor atractivo y sus mayores oportunidades en ciertos segmentos que han evolucionado con las tendencias de consumo y se encuentran insatisfechos con productos diseñados para el consumo masivo.

El proyecto presentado, cuenta con información recopilada de fuentes secundarias y primarias, la misma que fue analizada para encontrar las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado. Durante la investigación de mercados que tuvo un carácter cuantitativo y cualitativo se logró recopilar información con la que se obtuvo una clara idea de los gustos, preferencias y expectativas que los clientes tienen para un producto nuevo como Totopitos dentro del segmento que la marca apunta a atender.

A través de las encuestas se obtuvieron datos para el proyecto, el 83,73% de las encuestas muestran que es factible la idea de lanzar este producto al mercado como una nueva alternativa y el 92,39% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto. Adicionalmente se logró identificar que los lugares de mayor consumo de nachos son los restaurantes y los cines y que a los clientes

les gustaría encontrar el producto en nuevos canales como tiendas o mini mercados en los cuales tendrían una frecuencia de compra de 1 a 3 veces al mes y el 84,24% dijo que están acostumbrados a pagar entre \$1 y \$3 dólares por una orden de nachos.

Para plantear las estrategias de marketing, se utilizó los resultados de la investigación de mercados para identificar los segmentos de mercado que Totopitos desea atender, el segmento elegido es el de NSE medio, medio-alto y alto del centro-norte y norte de la ciudad de Quito y que se encuentren en el rango de edades de 15 a 65 años. Con ésto establecido se plantearon estrategias de diferenciación reales y aplicables al proyecto, se optó por enfocarse en el manejo de redes sociales, publicidad boca a boca y el uso de medios BTL ya que éstos son mucho más accesibles que los medios ATL.

Mediante el desarrollo de un modelo financiero se comprobó la viabilidad financiera del proyecto, el mismo que requiere una inversión inicial de \$83.301,81 dólares americanos de los cuales el 40% será financiado por capital propio y el 60% mediante un préstamo. El análisis financiero de los tres escenarios promete rentabilidad rápida, logrando alcanzar el punto de equilibrio en el cuarto mes de operaciones atendiendo únicamente el 20% del segmento meta a lo largo del primer año con una producción equivalente a 90.779 fundas de producto. En el flujo apalancado esperado se puede ver que se proyecta una utilidad neta del 15,7% desde el primer año con un valor actual neto de \$154.434,07 y una tasa interna de retorno del 80% para el proyecto.

1.2 Aspectos Generales

1.2.1 Antecedentes

Dos compañeros que comparten la pasión por la comida mexicana y que siempre están en busca de nuevos productos, pudieron identificar la carencia de nachos artesanales de maíz en el mercado actual ecuatoriano, ya que solo se los puede encontrar en restaurantes de comida mexicana y una marca relativamente nueva que está emprendiendo con este producto.

Otro factor a considerar es la identificación de la necesidad de productos libre de gluten que están teniendo auge en la actualidad ya que existe un nicho de mercado de gente que no puede consumir gluten debido a una condición médica conocida como celiaquía, la cual no les permite consumir productos elaborados con trigo, cebada o avena limitando su dieta, por lo que siempre buscan nuevos productos libres de gluten y ya que el maíz es un cereal libre de gluten, los nachos pueden ser considerados como una opción por este nicho y se puede aprovechar esta tendencia global a futuro. (FACE, 2014)

Los nachos están hechos a base de una masa de maíz amarillo, el cual es un grano ancestral que se encuentra en casi todos los platos típicos de la sierra ecuatoriana, los nachos solamente son una presentación diferente de un sabor o producto muy bien establecido en la cultura y mediante la fabricación de los nachos se estaría rescatando el uso de los productos nacionales y ancestrales del país.

A partir de la identificación de estas oportunidades nace la idea de desarrollar un proyecto para la creación de una empresa que se dedique a la fabricación y comercialización de nachos artesanales de maíz a nivel industrial y comercializarlos a través de canales minoristas en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Generales

Identificar la necesidad en el mercado de snacks para analizar la factibilidad de crear una empresa que fabrica y comercializa Nachos en la ciudad de Quito partir del año 2016.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Analizar los factores externos y competencia existentes que puedan afectar al plan de negocios.
- Determinar la necesidad y la aceptación del producto a fabricarse con la empresa en desarrollo.
- Establecer el mercado meta, los segmentos, los productos, los canales y las estrategias de marketing a utilizar durante la implementación del proyecto.
- Crear la estructura operacional del proyecto, procesos, flujos de operación, cargos y responsables de cada área necesarios para poner en funcionamiento el proyecto.
- Identificar los perfiles adecuados para los diferentes cargos de la organización.
- Elaborar el cronograma de actividades con tiempos y metas para el cumplimiento del proyecto.
- Determinar los puntos del proyecto que puedan generar riesgos y elaborar un plan de contingencia para todos estos puntos críticos.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo analizando la rentabilidad contra la inversión realizada.

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 La industria

2.1.1 Tendencias

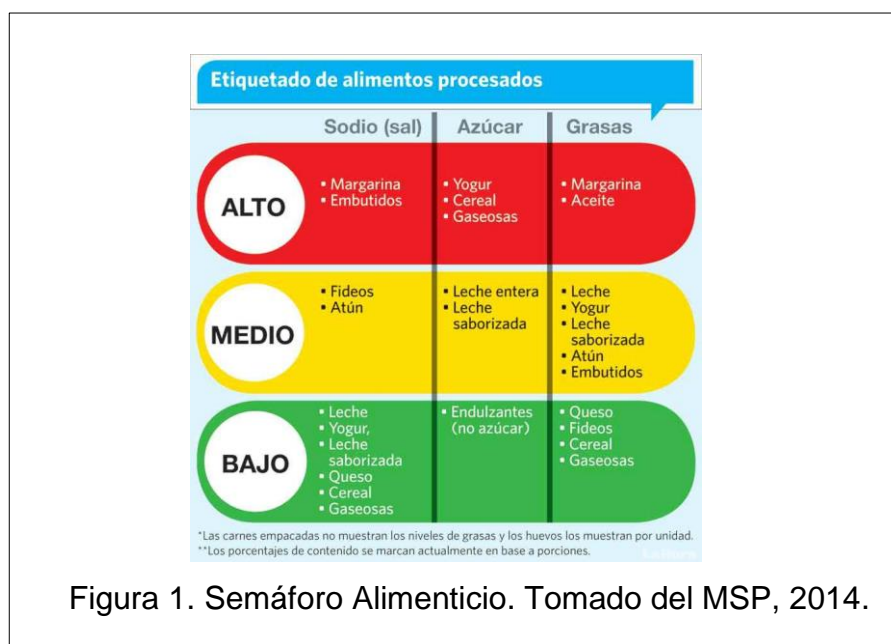
La industria manufacturera y de manera más específica de alimentos y bebidas durante los últimos 3 años ha experimentado un fuerte crecimiento, apoyado en gran medida por políticas gubernamentales y el ingreso de tecnologías que permiten mejorar el cuidado, producción y los tiempos mismos de los productos (ProEcuador, 2012).

Al existir una mejora en cuanto a producción el sector se vuelve más atractivo y empieza a recibir más inversión, que en consecuencia fomenta el emprendimiento de nuevos negocio que empiezan a generar mayor oferta de productos y el sector se vuelve más dinámico.

Por otro lado, los últimos años tanto a nivel internacional como nacional ha existido una tendencia clara hacía el consumo de comida más saludable tanto en su preparación como en su presentación. Consecuencia de ésto, varias empresas ya constituidas se vieron forzadas a replantear su propuesta y empezar a mirar hacia este mercado de clientes que estaba surgiendo y también empezaron a ingresar nuevos negocios enfocados en esta tendencia.

Actualmente en el Ecuador existen varias propuestas de comida saludable a elección del consumidor, sin embargo, los snacks no son la excepción, y con mayor razón si este tipo de productos es el que más se encuentra en varios canales de venta del país. (ProEcuador, 2012).

Ésto se refuerza con la inclusión de políticas más enfocadas para dar a conocer al consumidor acerca de la elaboración del producto y los niveles que tiene cada componente que forma el producto. Ésto es el “semáforo” que se encuentra vigente desde finales del año 2013 el cual resalta los índices de sal, azúcar y grasa en un alimento (MSP, 2014).



2.1.2 Estructura de la industria

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0), la actividad económica a la que pertenece la empresa será el código C1061.21, debido a que su actividad económica se encuentra en el grupo C el cuál se refiere a “Industrias Manufactureras”, código 1061 que se refiere a “Elaboración de productos de molinera” y el código .21 que habla específicamente de la elaboración de alimentos a base de cereales tostados, macerados, pulidos para desayunos y snacks (INEC, 2012). Por esta razón el análisis de la industria y el análisis PEST se lo realizará en base a la Industria Manufacturera.

Resultados de Clasificadores	
Clasificación:	CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0)
Código:	C1061.21
Descripción:	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

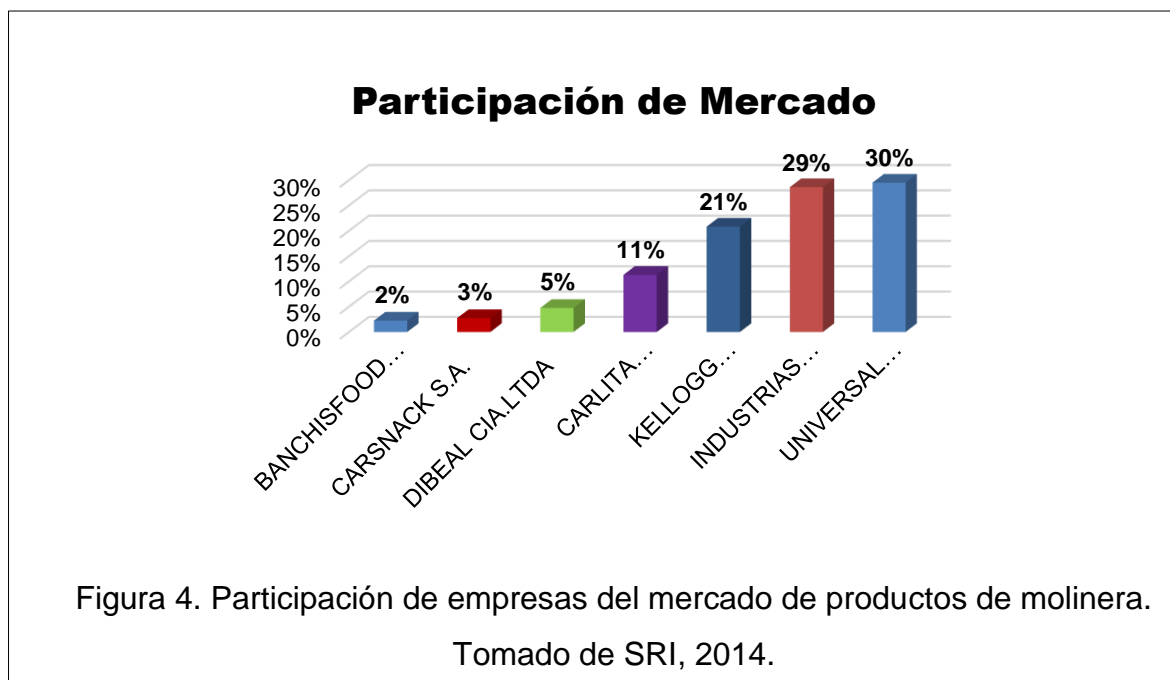
Figura 2. Clasificación CIIU. Tomado de INEC, 2012.

Análisis de la industria a la que se pertenece

En base a la información obtenida en el Instituto Nacional de Estadística y Censos y la Superintendencia de Compañías, se puede determinar que la industria a la que pertenece el negocio es una industria concentrada. En Ecuador existen 3.860 empresas que se dedican a actividades manufactureras, 652 se encuentra en productos alimenticios (SuperCias, 2012). Sin embargo, tan sólo 46 empresas se encuentran en actividades de elaboración de productos de molinera, de las cuales 9 se dedican a la elaboración de alimentos a base de productos de molinera como se detalla en la tabla a continuación:

C106 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.	
ANÁLISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIU)	
Número de Compañías	2012
AGROINSOLMAN S.A	1
ALIMENTOS Y QUIMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA	0
BATERY ALIMENTOS S.A.	1
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	1
DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS DGA CIA. LTDA.	1
DULCENAC S.A., DULCERIA NACIONAL	1
FIMOSCRI S.A.	0
GLOBALLIANCE S.A.	0
KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	0
LAS DELICIAS DE LA ABUELA CIA. LTDA.	1
MORMIRAN CIA. LTDA.	0
POPIS CIA. LTDA.	1
PROALISUR CIA. LTDA.	1
PRODADCH PROCESADORA DE ALIMENTOS DE CONSUMO HUMANO CIA. LTDA.	0
PRODUCTOS SCHULLO S.A.	1
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	9

Figura 3. Número de Compañías por Actividad Económica - C106. Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012.



2.1.3 Factores económicos y regulatorios

2.1.3.1 Entorno Político- Legal

En las políticas actuales implementadas por el Gobierno central, existen actividades seleccionadas que gozan de beneficios favorables, siempre y cuando se trate de inversión o emprendimientos nuevos con carácter productivo.

De acuerdo al artículo 9 del código de Producción, Comercio e Inversiones respecto al impuesto a la renta se determina lo siguiente:

“Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de Producción, Comercio e Inversiones (31 de Diciembre 2010). Las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existente, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, y que se dediquen a cualquiera de las siguientes actividades, gozaran de una exoneración del impuesto a la renta durante cinco años contados desde el primer año que se generen impuestos atribuibles a la nueva inversión”. (SRI, 2014).

Adicionalmente en las exenciones del código anteriormente mencionado se hace referencia a los anticipos de impuesta a la renta, en donde las empresas recién constituidas y las inversiones reconocidas en el código, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que iniciaren actividades, estarán sujetas al pago de éste anticipo después del quinto año de operación efectiva. (SRI, 2014).

Cambio de la matriz productiva

El cambio en la matriz se está desarrollando con el apoyo del Ministerio de Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad y el Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos con la ayuda y dirección de la Vicepresidencia del Ecuador, instituciones que le han dado mucha importancia a los siguientes ejes para el desarrollo de la nueva matriz productiva:

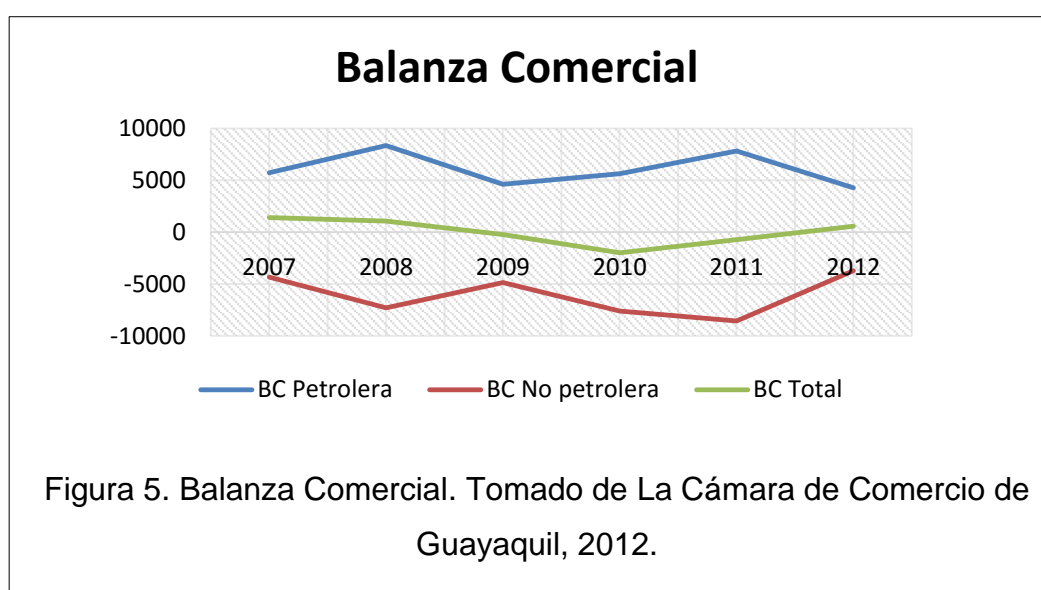
- **Diversificación de producción:** el objetivo es mejorar los productos actuales y crear nuevos productos en diferentes áreas.
- **Diversificación de mercados:** lograr la apertura de nuevos mercados mediante la obtención de nuevos acuerdos comerciales con varios países y lograr una buena negociación para los productos ecuatorianos.
- **Incremento de productividad:** enfocado al sector agrícola mediante la generación valor en productos y la optimización industrial.
- **Incremento de exportaciones:** se intenta promover la fabricación de productos con mayor valor agregado nacionales para incrementar el volumen de exportaciones de todas las industrias ecuatorianas.

Uno de los enfoques principales del cambio en la matriz productiva es la sustitución de importaciones, como resultado a los niveles altos de importaciones que posee el país de productos terminados, por lo cual se está fomentado el desarrollo de sectores económicos productivos a fin de que la producción interna de país de productos con valor agregado empiece a ser más participativa. (ProEcuador, 2014).

Tabla 1. Balanza Comercial

	BC Petrolera	BC No petrolera	BC Total
2007	5.750,24	-4.336,04	1.414,20
2008	8.362,76	-7.281,74	1.081,02
2009	4.626,33	-4.860,18	-233,85
2010	5.630,40	-7.609,13	-1.978,73
2011	7.826,39	-8.543,68	-717,29
2012	4.281,16	-3.699,87	581,29

En la tabla 1 y figura 5 se representa la balanza comercial ecuatoriana, que tiende a valores negativos, esto debido a que el nivel de importaciones del país supera a las exportaciones, aun considerando las exportaciones petroleras. Bajo éste enfoque inician medidas de restricciones comerciales con el objetivo de disminuir el nivel de importaciones, y de otra forma dar paso a que productores nacionales y nuevos emprendedores realicen proyectos productivos de sustitución de productos importados.



Las restricciones comerciales son medidas que adoptan los países de acuerdo a la política económica que manejan y como formas de proteger la industria nacional de las prácticas de “dumping” que restan competitividad a las empresas nacionales. En el caso de Ecuador las restricciones comerciales empezaron desde el año 2009 cuando el déficit comercial llegó a puntos demasiado altos aún incluidas las exportaciones petroleras, esto quiere decir, que el Ecuador se encuentra importando más de lo que exporta, razón por la cual el Gobierno empezó a implementar restricciones comerciales, en su mayoría en contra de las importaciones, como plan de contingencia hacia las importaciones excesivas que tiene el país hasta el día de hoy.

Apoyo Del Gobierno Ecuatoriano

Actualmente en el país existen varios programas de apoyo por parte del Gobierno. Un claro ejemplo es el programa “EmprendEcuador” el cual también es impulsado por el gobierno nacional.

Este programa está a cargo del “Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad” y su principal objetivo es apoyar, potenciar y guiar las iniciativas de negocios con potencial de crecimiento, innovación o alta diferenciación. (MIPRO, 2013).

El apoyo que está brindando el Gobierno ecuatoriano es muy importante ya que muchas veces las limitaciones para crear nuevas empresas o emprender en nuevos negocios hacen que las personas tomen la decisión de no emprender. Con este tipo de programas los emprendedores tienen mayores iniciativas para crear nuevos negocios y de esta manera contribuir al desarrollo del país ya que estos programas eliminan las limitaciones y brindan recursos y ayudas para facilitar el desarrollo de nuevos negocios en el país. Este tema es muy importante ya que se podría utilizar este medio para conseguir el financiamiento para la empresa propuesta.

Reformas Laborales

En el mes de Abril del 2015 se aprobó la Ley Orgánica Para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar en el cual uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta es la mensualización de los décimos (tercero y cuarto) que implica incluir esta remuneración de forma mensual en el rol de pago de cada empleado, no es una ley obligatoria ya que los empleados pueden elegir si es su deseo que este beneficio se cancele mensualmente o de forma acumulada en las fechas establecidas (Asamblea Nacional, 2015).

Para el proyecto está ley modifica la forma en la que se deben realizar las provisiones monetarias y poder cumplir con las obligaciones dispuesta en la Ley Orgánica Para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar.

Reformas al Reglamento Sanitario de Etiquetado

El 18 de noviembre del año 2013 se aprobó el reglamento para el etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. Este reglamento tiene el fin de facilitar la elección de alimentos al momento de su compra y en un panorama más amplio reducir la tasa de mortalidad de enfermedades crónicas no transmisibles. La forma de aplicación es mediante el etiquetado de los envase de productos alimenticios integrando 3 tipos de alertas equivalentes a un semáforo, de acuerdo al tipo de producto si este tiene un nivel alto de azúcar, sal o aceite de usar el color rojo que representará "Alto", en caso de ser un nivel medio utilizará el color amarillo que representa "Medio", el color verde representa "Bajo" y si el producto no contiene alguno de estos elementos deberá utilizar "No Contiene".



Figura 6. Semáforo Alimenticio. Tomado de MSP, 2013.

Después del análisis realizado en este entorno se puede concluir que, el Ecuador a raíz de la estabilidad de Gobierno que se ha logrado en los últimos años empezó a generar confianza en la economía, a través de políticas restrictivas, análisis de los códigos y leyes vigentes que podían ser mejoradas a favor del crecimiento de la industria nacional.

2.1.3.2 Entorno Económico

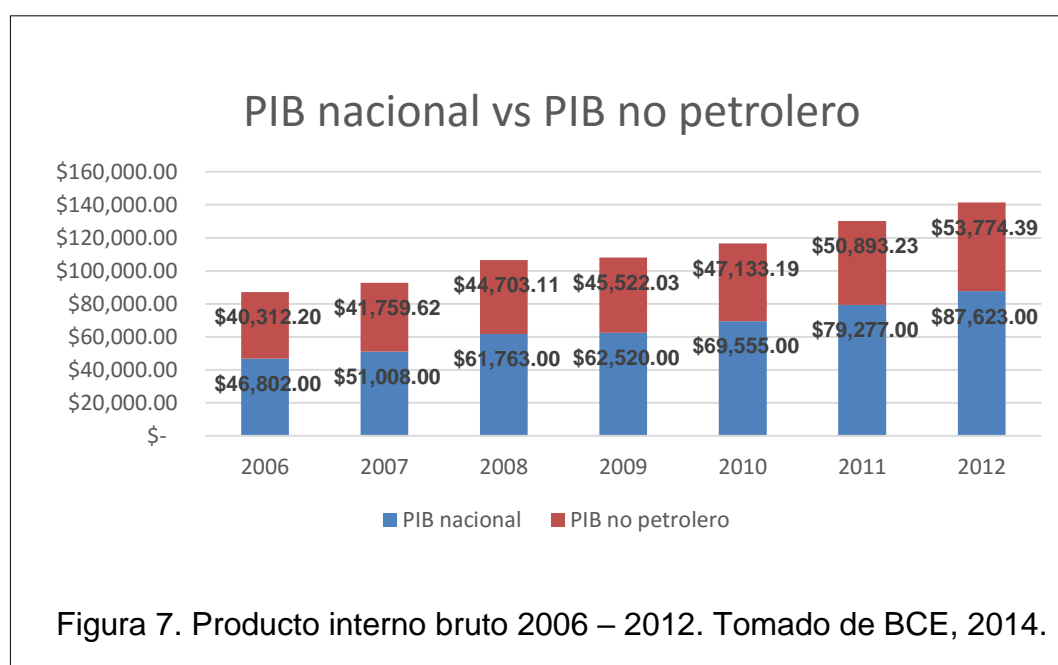
Análisis del PIB

Para el análisis del proyecto se tomará en cuenta el PIB no petrolero como referente principal, debido a que se quiere comparar el crecimiento que tiene el país sin tomar en cuenta el petróleo. De esta forma se puede conocer la producción real interna del país y el impacto que tienen las diferentes actividades económicas en el PIB no petrolero.

Desde el año 2006 el PIB no petrolero tiene una tendencia creciente con un 4,94% en promedio de los 7 años evaluados, y 33,39% en relación al año 2006 (INEC, 2012), estos datos revelan un desarrollo y crecimiento económico estable del país a pesar de la crisis económica mundial en el año 2009, considerando que se está analizando desde un punto de vista sin el petróleo, producto que en términos generales estabiliza la economía ecuatoriana.

Tabla 2. PIB nacional y no petrolero en millones de dólares

Año	PIB nacional	PIB no petrolero	Variación %
2006	\$ 46,802.00	\$ 40,312.20	-
2007	\$ 51,008.00	\$ 41,759.62	2.7%
2008	\$ 61,763.00	\$ 44,703.11	5.5%
2009	\$ 62,520.00	\$ 45,522.03	1.5%
2010	\$ 69,555.00	\$ 47,133.19	3.0%
2011	\$ 79,277.00	\$ 50,893.23	7.0%
2012	\$ 87,623.00	\$ 53,774.39	5.4%



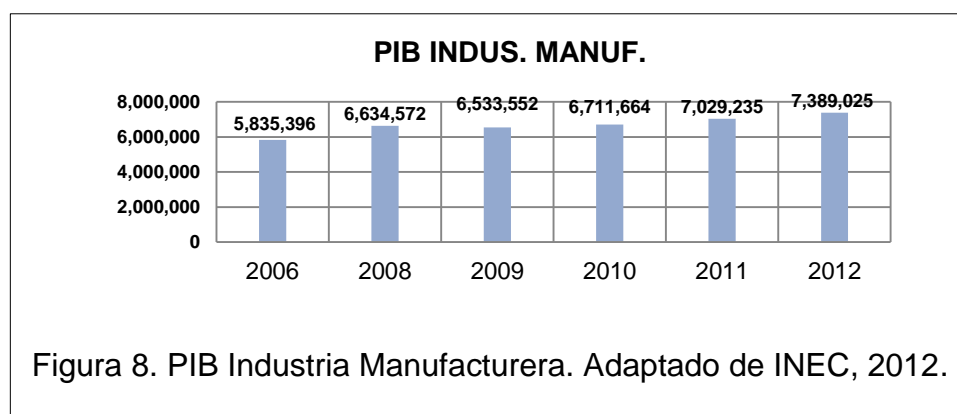
PIB sector industrial

La industria manufacturera es uno de los sectores económicos de mayor impulso y crecimiento en los últimos siete años, esto acompañado de políticas que promueven el desarrollo manufacturero y productivo del país y, la sustitución de importaciones, dos ejes que tienen como objetivo despuntar la producción nacional manufacturera y promover las exportaciones de productos más elaborados, así como fomentar el consumo interno de productos nacionales.

La industria entre el año 2006 y 2012 tiene un crecimiento en promedio de 3,5% anual, a raíz de la crisis mundial en 2009 existe un decrecimiento del -1,37% de la industria manufacturera (INEC, 2012). Sin embargo, a partir de ese año se puede observar un crecimiento constante hasta el año 2012, en donde se obtuvo 2,41% de crecimiento en relación al año anterior, siendo un factor positivo para el proyecto tomando en cuenta que el producto a desarrollar pertenece a ésta industria que posee indicadores de crecimiento positivos crecientes.

Tabla 3. PIB Industria Manufacturera.

Años	PIB INDUS. MANUF.	Variación %
2006	\$ 5.835,39	
2007	\$ 6.077,11	3,27%
2008	\$ 6.634,57	7,54%
2009	\$ 6.533,55	-1,37%
2010	\$ 6.711,66	2,41%
2011	\$ 7.029,24	4,30%
2012	\$ 7.389,03	4,87%

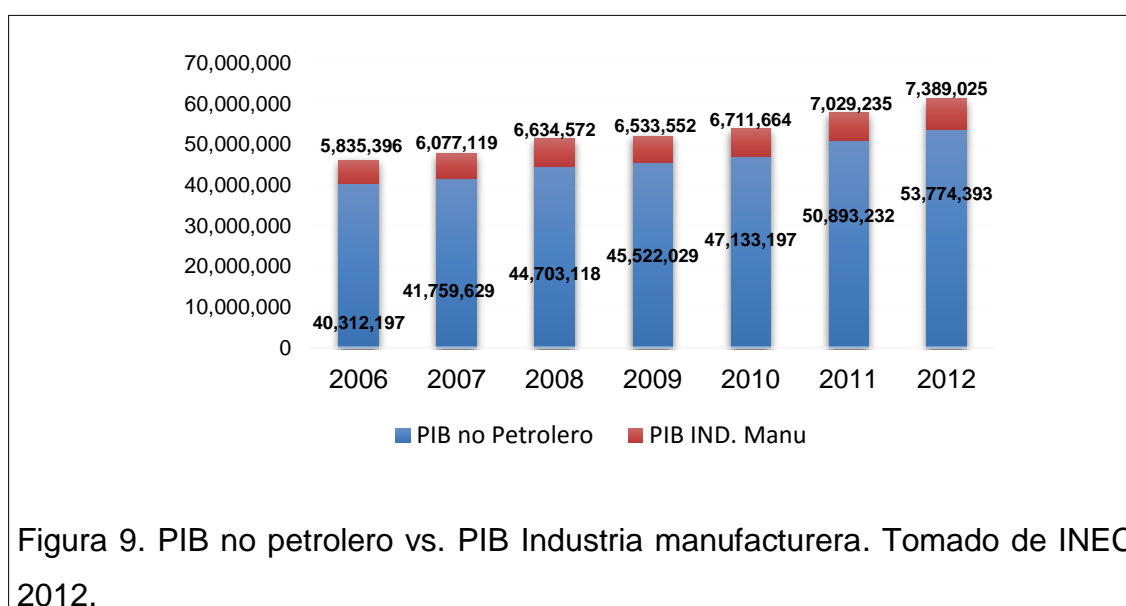


Aporte de la Industria al PIB

El aporte de este sector económico al PIB no petrolero para el año 2012 fue del 13,74%, porcentaje que en relación a años anteriores es bajo, debido al “boom” de importaciones que ha tenido el país a partir del año 2008 en donde tuvo su pico más alto de 14,84% como se puede observar en la tabla 4 (INEC, 2012). Razón por la cual entre las estrategias del Gobierno para impulsar la industria manufacturera del país y, como consta en el cambio de la matriz productiva, la restricción de importaciones busca impulsar el emprendimiento de negocios productivos (manufactureros) que fomenten la sustitución de estas importaciones y el país empiece a industrializar su oferta de productos, que es una de las propuestas que tiene este negocio.

Tabla 4. PIB no petrolero vs. PIB Industria manufacturera

Años	PIB NO PETROLERO	PIB INDUS. MANUF.	Aportación %
2006	40.312.197	5.835.396	14,48%
2007	41.759.629	6.077.119	14,55%
2008	44.703.118	6.634.572	14,84%
2009	45.522.029	6.533.552	14,35%
2010	47.133.197	6.711.664	14,24%
2011	50.893.232	7.029.235	13,81%
2012	53.774.393	7.389.025	13,74%



Análisis de la inflación

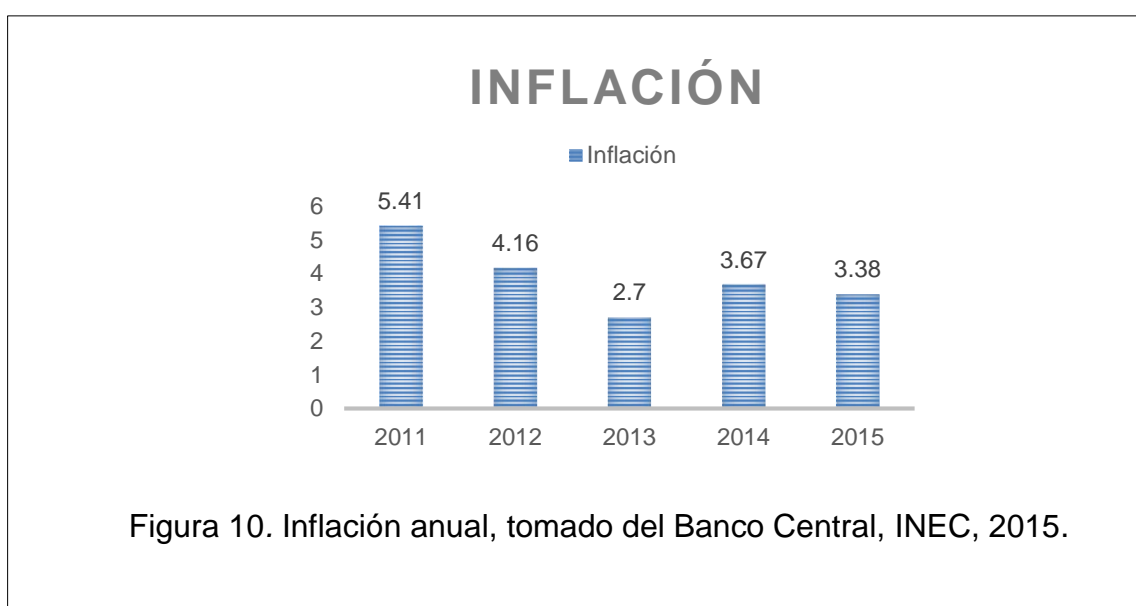
El análisis de la inflación permite conocer información en varios aspectos, desde la perspectiva del consumidor, del productor y el IPC de los productos relacionados, a fin de determinar el poder adquisitivo de un consumidor, la estabilidad de precios para producir y la razón competitividad de la empresa frente a otros productos similares.

Inflación Anual

Ecuador entre el año 2011 y 2015 registra una inflación promedio del 3,86%, como resultado que en los últimos años se empezó a estabilizar entre los 3 y 4 puntos porcentuales. El indicador es positivo considerando que al tener datos más estables el poder adquisitivo de los consumidores no varía de forma exagerada afectando el consumo de distintos productos en oferta. (INEC, 2015).

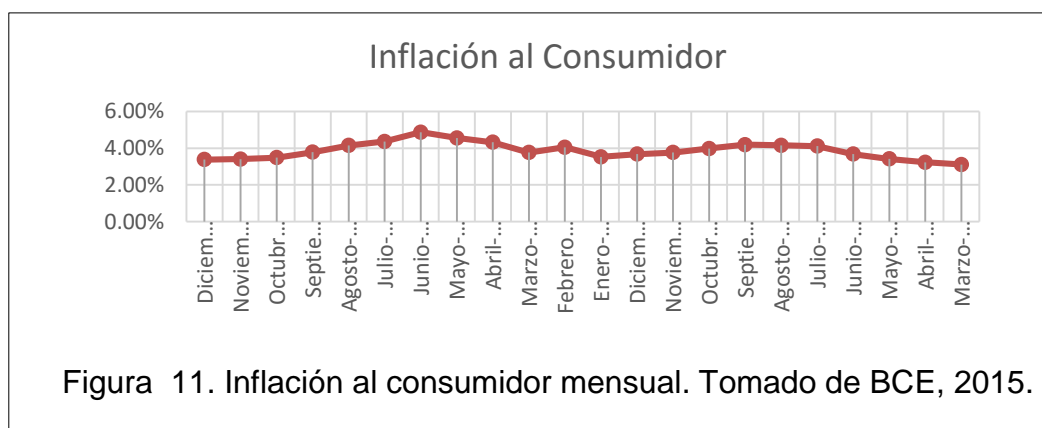
Tabla 5. Inflación de Ecuador del año 2011 al año 2015

Inflación Anual				
2011	2012	2013	2014	2015
5,41	4,16	2,7	3,67	3,38



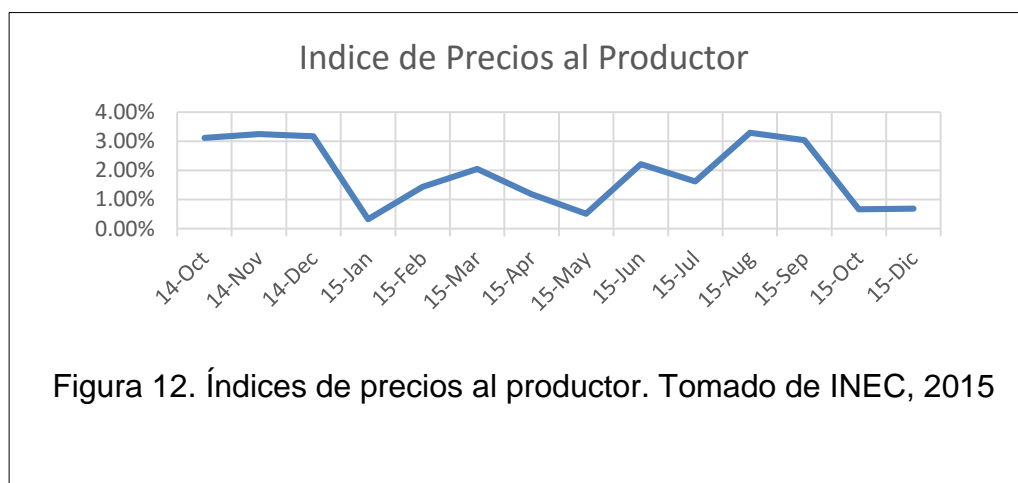
Inflación al consumidor

La inflación al consumidor permite interpretar de forma porcentual las variaciones de precios desde la perspectiva de consumidor considerando que este índice incluye todos los productos sin discriminar los productos de alimentos que para éste proyecto es importante. (BCE, 2015).



Inflación al productor

El análisis de inflación al productor es de suma importancia debido a que tiende a ser más propensa a fluctuaciones importantes de acuerdo ámbito externo al que el país se encuentre. Durante el periodo de evaluación el IPP registra un promedio de variación de 1,99%, siendo un índice bastante bajo y favorable puesto que se puede plantear como hipótesis que los precios de materia prima y producción son estables y no representan un riesgo, más bien una oportunidad. (INEC, 2015).



Riesgo País

El Ecuador por más de una década fue considerado un país de alto riesgo para la inversión extranjera ya que se vivía una gran inestabilidad política debido a los cambios repentinos y repetitivos de presidentes, esto resulto en una gran incertidumbre para los inversionistas extranjeros. Desde el año 2007 se ha generado una estabilidad política en el país y esto a su vez ha mejorado la percepción del riesgo país ante el mundo para los inversionistas extranjeros.

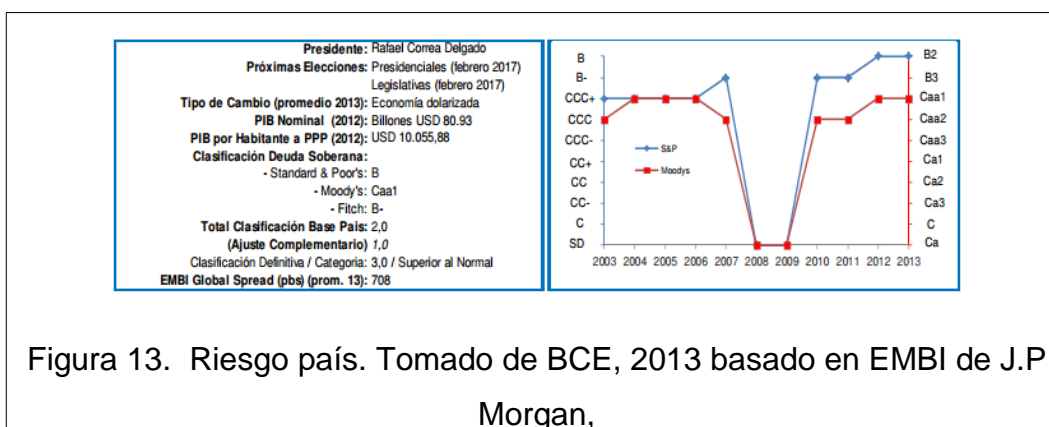
En la actualidad el país tiene una calificación basada en las evaluaciones de *S&P* (B+), *Moody's* (B3) y *Fitch* (B) lo cual lo ubica en la media de la región. Esto en adicción a una inflación bastante controlada, una tasa baja de desempleo y un alto nivel de inversión del Gobierno central en grandes obras de infraestructura y desarrollo ha logrado compensar cierto nivel de riesgo ha generado que el país sea visto como una mejor opción que Venezuela pero por debajo de los países vecinos de Perú y Colombia.

Tabla 6. Riesgo país EMBI + Ecuador del año 2009 al año 2013.

Riesgo País EMBI Ecuador					
	2009	2010	2011	2012	2013
Valor	844	971.00	837.00	829.00	539.00
Variación Porcentual	0.24%	-1.72%	-0.12%	0.00%	0.00%
Variación Puntos	1	-17	-1	0	0

*Valores al primero de diciembre de cada año. Variación porcentual y por puntos respecto al día anterior
Fuente: Ambito.com Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)

Tomado de BCE, 2013 basado en EMBI de J.P Morgan.



Inversión Extranjera

La inversión extranjera del sector manufacturero, desde el año 2009, presenta un crecimiento relativamente constante. Ésto, debido a las regulaciones gubernamentales existentes para las importaciones, y las políticas pro industria nacional. Es un aspecto positivo para la industria manufacturera, que desde años pide más inversión y mayor apoyo gubernamental y tecnológico. Para el negocio en sí, representa una oportunidad tanto económica como para la adquisición de tecnologías que permitan la producción de productos 100% ecuatorianos con valor agregado.

Tabla 7. Inversión Extranjera Directa Ecuador del año 2009 al año 2013

Inversión Extranjera Directa Ecuador				
2009	2010	2011	2012	2013
307.8	163	641.6	591.3	549.3
* Millones de Usd				
Fuente: Banco Central del Ecuador, Agencia pública de noticias de Ecuador y Sudamérica.				



Al realizar un análisis comparativo con otros países, la inversión extranjera directa que percibe Ecuador es muy baja en relación a Colombia o Perú, fenómeno perjudicial para la economía a largo plazo, sin embargo, para el corto plazo representa una oportunidad para nuevos negocios debido a que se puede aprovechar las barreras de entrada actuales para competidores extranjeros.



2.1.3.3 Entorno Social

El gobierno central actual del país tiene un fuerte enfoque en cambiar, renovar y mejorar el ámbito social del Ecuador, esto ha generado grandes cambios en los factores sociales del país, como son:

Clases sociales

Ecuador presenta cuatro clases sociales; A, B, (C+, C-) y D. Entre las cuatro clases sociales la más representativa es la C- con el 49,3%, en donde se encuentra la mayor parte de la población de clase media-baja. Para determinar la clase social se utilizaron varios aspectos, desde las características de la vivienda, acceso a educación, tecnología, nivel económico familiar, entre otros.

En un artículo titulado “Ecuador clase media”, da a conocer que cerca del 83% de la población ecuatoriana se encuentra en el nivel socioeconómico medio, según las encuestas realizadas por el INEC.

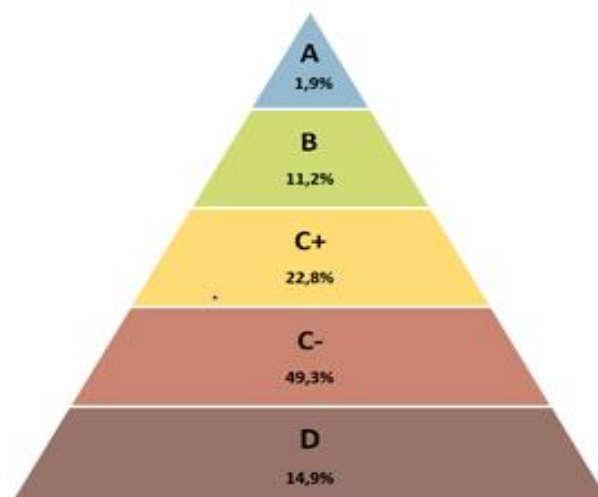


Figura 16. Nivel Socioeconómico. Tomado de INEC, 2014.

Remuneraciones

En el Ecuador los últimos años el salario básico unificado a incrementando constantemente como política del gobierno de turno a favor de otorgar un ingreso digno y suficiente para todos los ecuatorianos. Desde el año 2007 el SBU ha incrementado a razón de \$23,00 en promedio cada año.

Tabla 8. Incremento del Salario Mínimo

EVOLUCIÓN DEL COSTO DE UN TRABAJADOR PARA LA EMPRESA							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Salario básico unificado - SBU	\$ 170,0	\$ 200,0	\$ 218,0	\$ 240,0	\$ 264,0	\$ 292,0	\$ 318,0
Décimo Tercero (8,33%)	\$ 14,2	\$ 16,7	\$ 18,2	\$ 20,0	\$ 22,0	\$ 24,3	\$ 26,5
Décimo Cuarto (8,33%)	\$ 14,2	\$ 16,7	\$ 18,2	\$ 20,0	\$ 22,0	\$ 24,3	\$ 26,5
Fondos de Reserva (8,33%)**	\$ 14,2	\$ 16,7	\$ 18,2	\$ 20,0	\$ 22,0	\$ 24,3	\$ 26,5
Total Ingreso Trabajador	\$ 212,5	\$ 250,0	\$ 272,5	\$ 300,0	\$ 330,0	\$ 365,0	\$ 397,5
Aporte al IESS (11,15%)	\$ 19,0	\$ 22,3	\$ 24,3	\$ 26,8	\$ 29,4	\$ 32,6	\$ 35,5
Aporte IECE (0,5%)	\$ 0,85	\$ 1,00	\$ 1,09	\$ 1,20	\$ 1,32	\$ 1,46	\$ 1,59
Aporte CNCF (0,5%)	\$ 0,85	\$ 1,00	\$ 1,09	\$ 1,20	\$ 1,32	\$ 1,46	\$ 1,59
Costo total para la empresa	\$ 233,1	\$ 274,3	\$ 299,0	\$ 329,1	\$ 362,0	\$ 400,4	\$ 436,1

** Luego del primer año de servicio.

CÁLCULO DEL SALARIO DIGNO							
Costo de canasta básica familiar	\$ 472,7	\$ 508,9	\$ 528,9	\$ 544,7	\$ 572,4	\$ 595,7	\$ 625,8
# de Perceptores de ingreso x hogar	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Salario Digno mensual	\$ 295,4	\$ 318,1	\$ 330,6	\$ 340,4	\$ 357,8	\$ 372,3	\$ 391,1

Fuente: www.inec.gov.ec. * El costo de la canasta básica en 2013 se calculó en base a la proyección de inflación del Gobierno 5,05%.

Tomado de La cámara.org, 2013.

A partir del año 2007 el incremento del salario básico unificado (SBU) se ha incrementado en a razón del 6,92% en promedio durante los últimos nueve años. Para el proyecto, las remuneraciones y sus variaciones son importantes por el hecho de que son datos para el análisis de segmentos que posteriormente se realizará en la investigación de mercados.

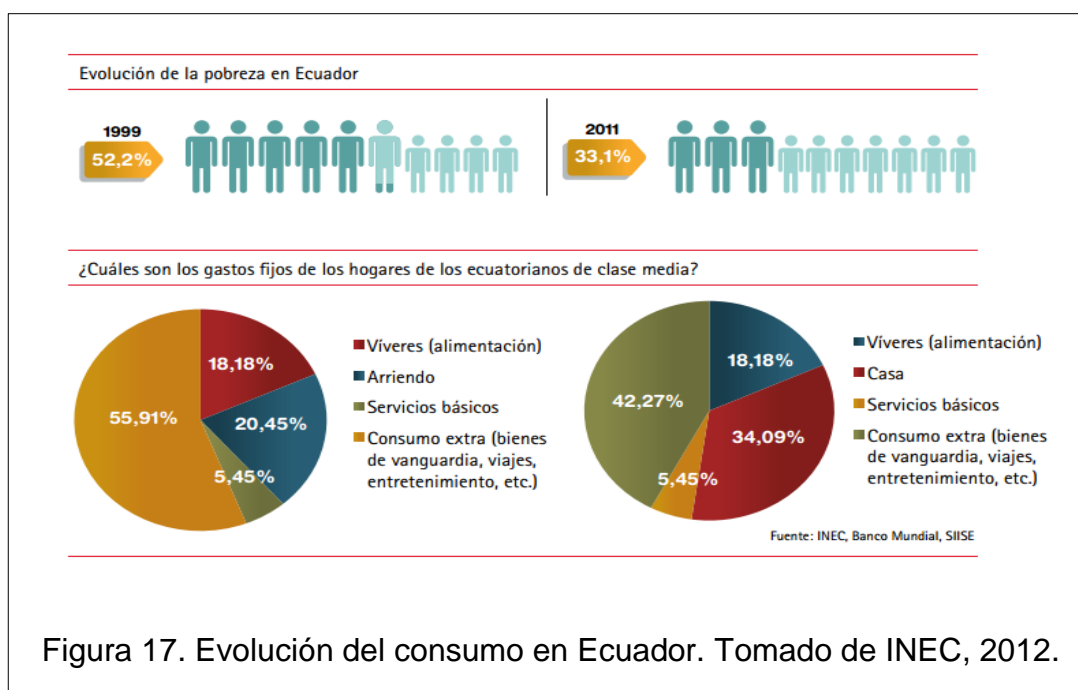
Tabla 9. Incremento del SBU a partir del año 2007.

Año	SBU	Incremento	Participación
2007	\$ 170,00		
2008	\$ 200,00	\$30,00	17,65%
2009	\$ 218,00	\$18,00	9,00%
2010	\$ 240,00	\$22,00	10,09%
2011	\$ 264,00	\$24,00	10,00%
2012	\$ 292,00	\$28,00	10,61%
2013	\$ 318,00	\$26,00	8,90%
2014	\$ 340,00	\$22,00	6,92%
2015	\$ 354,00	\$14,00	4,12%
Promedio		\$23,00	6,92%

Tomado de La cámara.org, 2013.

Consumo

El mercado ecuatoriano es muy diverso debido a las tendencias y gustos de cada región, es tanto así que se pueden observar diferencias dentro de una misma ciudad, como es el caso de Quito, donde es claro que el mercado del norte de Quito es muy distinto al del sur de la ciudad o los valles que la rodean.



En la figura anterior se pueden ver dos factores importantes, el primero es la disminución de la pobreza en el país, lo cual implica un crecimiento de la clase media y un crecimiento en el poder adquisitivo de la gente. El segundo punto que se puede ver es que el gasto en alimentación o víveres se mantiene en el tiempo y que el mayor porcentaje de gastos se encuentra entre alimentación y consumos extras, lo cual favorece al proyecto en desarrollo.

Adicionalmente algunos otros datos que muestran el crecimiento de la clase media y el poder adquisitivo de la misma son:

- 52% de los hogares de clase media disponen de internet.
- 81,4% de los ecuatorianos están empleados.

- El Ecuador tiene un crecimiento de consumo promedio del 6% anual.
- El 54% de los hogares de clase media gastan entre \$150 y \$300 dólares en víveres.
- Un 92% de los ecuatorianos de clase media pueden cubrir la canasta básica familiar estimada en \$589 dólares americanos. (INEC, 2012).

Lugares de Consumo

Los lugares de preferencia de los ecuatorianos para conseguir o consumir alimentos y bebidas no alcohólicas, o simplemente víveres tienen la siguiente distribución:

- 16% en tiendas de barrio
- 27% en mini mercados
- 40% en mercados y supermercados (IDE, 2011).

Debido a las características del producto propuesto en el proyecto, se puede acotar que los lugares que se pudieran utilizar como canales de distribución podrían ser las tiendas de barrio y los mini mercados ya que el 43% de los ecuatorianos acuden a estos lugares para buscar sus productos alimenticios.

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

El análisis del entorno social permite determinar cómo se encuentran los ecuatorianos en cuanto a nivel de vida, nivel de ingresos y poder de compra que tienen cada clase social dentro del país, lo cual ayuda al proyecto para identificar los segmentos correctos.

2.1.3.4 Entorno Tecnológico-Ambiental

En cuanto al entorno tecnológico se puede realizar un análisis según las necesidades del negocio propuesto tomando en cuenta las ventajas y desventajas que presenta el país en este campo.

Si se toma en cuenta a la cadena productiva en tema de maquinaria necesaria, el proyecto no tiene requerimientos muy específicos de tecnología ya que los equipos necesarios para la fabricación de los nachos, son equipos que pueden ser elaborados de forma artesanal y el país cuenta con muchas opciones para la fabricación nacional de los mismos, y de igual manera existen bastantes empresas que pueden proveer equipos de última generación a precios competitivos.

Sin embargo, no es la única opción puesto que existen facilidades para la importación de equipos que son destinados para la producción interna del país, estos beneficios permiten a las empresas cotizar de forma más directa las maquinarias y reducir el costo de estas mediante una importación directa.

Ecuador que es un país muy diverso que ostenta bastante riqueza natural y es deber, tanto de las personas, como de las empresas cuidar del medio ambiente.

Para este fin Ecuador tiene una política ambiental que permite regular y sancionar el incumplimiento y malas prácticas en contra de la de la conservación del medio ambiente. El del proyecto propuesto no tiene mayor afectación ambiental por su naturaleza y se deberá obtener los permisos requeridos por el Estado.

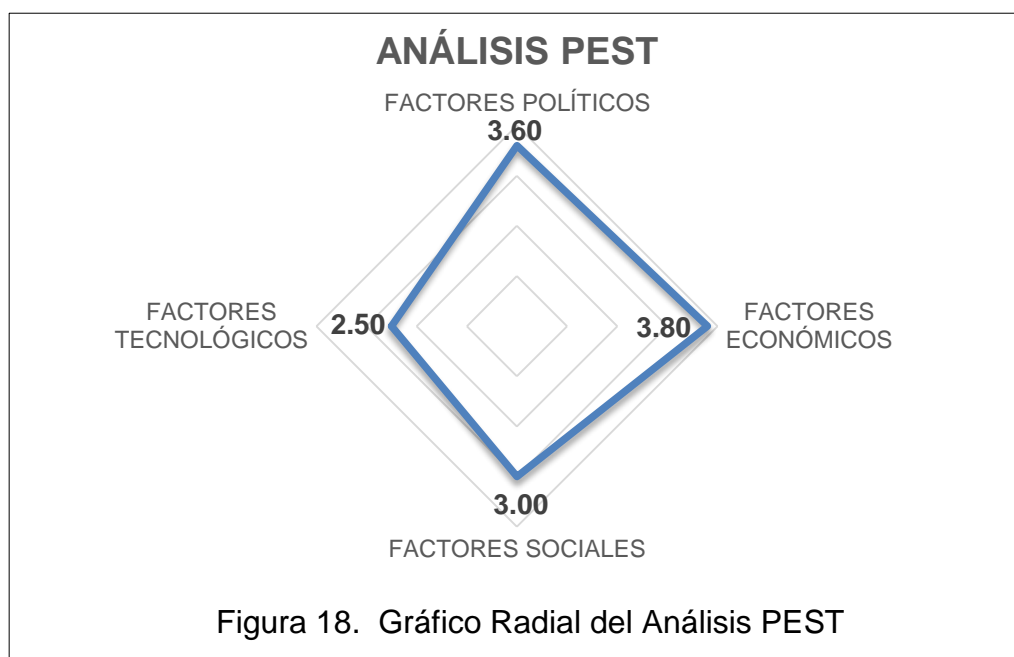
Para finalizar el análisis PEST, el entorno tecnológico-ambiental permite conocer regulaciones medio ambientales que tengan incidencia en permisos y obligaciones de las empresas y su rol social hacía la comunidad. Por otro lado, se analiza el entorno tecnológico con la finalidad de conocer el nivel tecnológico que posee el país que se puede aprovechar y que puede ser difícil de adquirir, es así que se procede resumir los puntos más importantes:

- Ecuador ha mejorado en cuanto a nivel tecnológico, tanto en infraestructura que se puede conseguir, así como a nivel de desarrollo de programas.

El ámbito ambiental en Ecuador tuvo varios cambios, una política de aplicación más enfocada al cumplimiento de las normas y leyes, para lo cual las empresas deben tener más en cuenta este factor al momento de la constitución y en las actividades diarias y evitar sanciones y daño al ecosistema.

Tabla 10. Análisis PEST

EVALUACIÓN PEST	FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
	3.60	3.80	3.00	2.50

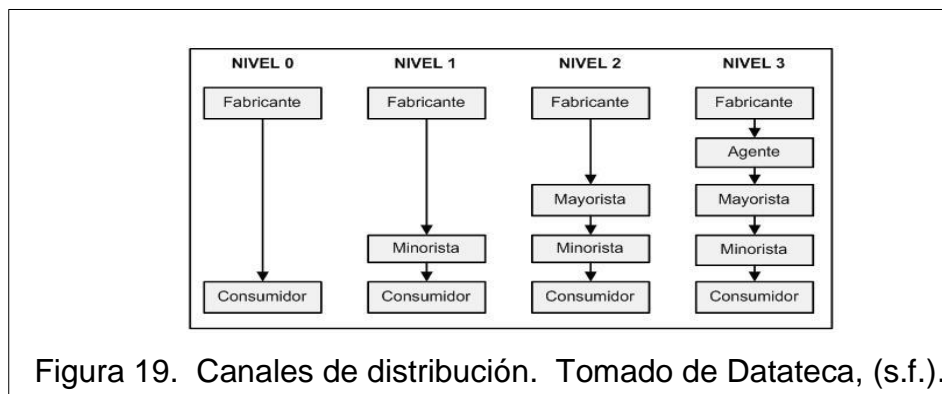


La figura 18 permite visualizar los resultados del análisis PEST, se puede observar que los puntos de mayor incidencia para el proyecto son: el entorno político y el entorno económico, ya que estos son factores externos sobre los cuales no se tiene control y pueden afectar directamente al desarrollo del proyecto.

2.1.4 Canales de Distribución

Existen varios canales de distribución por los cuales los productos pueden llegar al consumidor final, de acuerdo al gráfico a continuación los productos pueden comercializarse a través de 4 niveles.

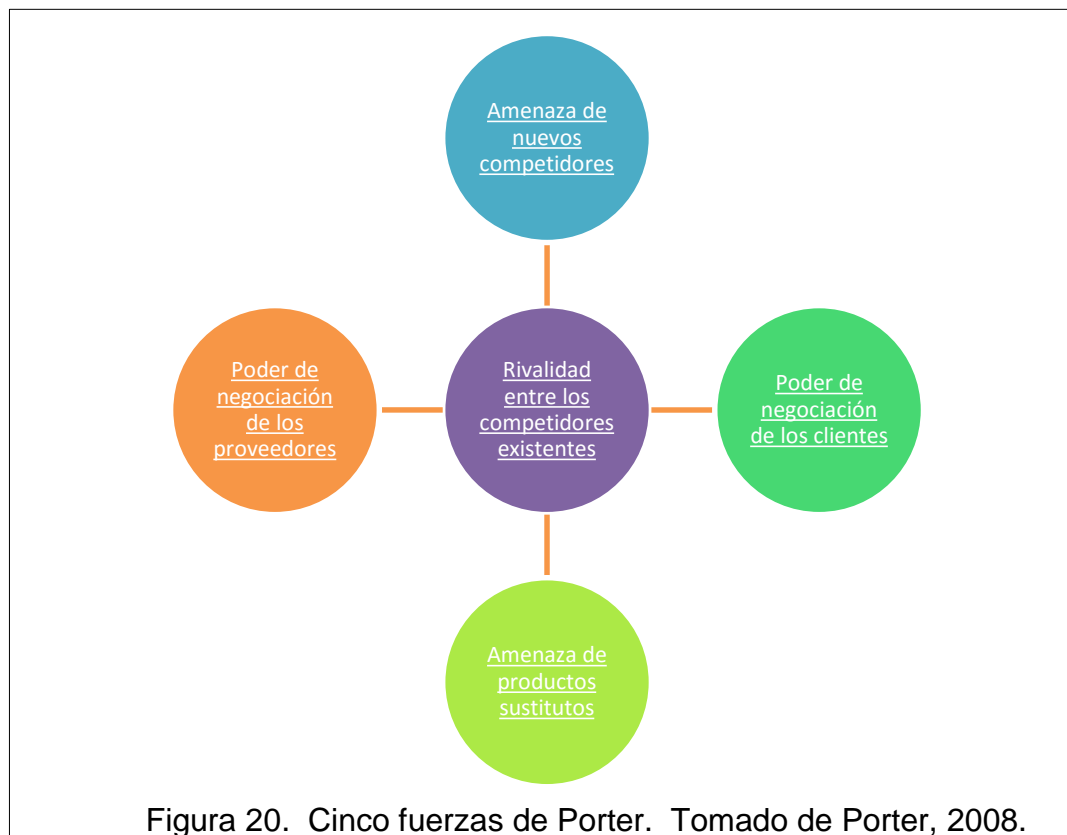
- Nivel 0: No intervienen otros agentes y el producto llega de forma directa al consumidor.
- Nivel 1: Se introduce un operador que es el minorista, que tiene la particularidad de adquirir grandes cantidades de un producto por parte del fabricante y comercializar el producto por unidades.
- Nivel 2: Ingresa otro operador que es el mayorista que viene a ser un distribuidor autorizado de los productos fabricante que comercializa el producto del fabricante a los minoristas y éstos a su vez al consumidor final.
- Nivel 3: Es la cadena de distribución completa, ingresa un agente que es alguien autorizado para comercializar los productos a los demás eslabones de la cadena.



El negocio se ubica en el nivel 1, puesto que va a comercializar sus productos a través de los siguientes minoristas y así llegar al consumidor final:

- Micro mercados (Oki Doky, Listo, Mucho+)
- Farmacias (Fybeca, Sana Sana, Pharmacy's)
- Tiendas de barrio

2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter



En la década de 1980 Michael Porter estableció un modelo de enfoque para el análisis de la industria, el cual sigue siendo utilizado hasta la actualidad. Esta herramienta ayuda a las empresas a determinar factores como rentabilidad, rivalidad, proveedores, clientes y productos, basada en cinco fuerzas que se encuentran en el mercado y que analizaremos a continuación:

1.- Amenaza de nuevos competidores - Alta: Cuando en un sector de la industria existen altas ganancias y muchos beneficios, los nuevos competidores no tardan en llegar al mercado. Se deben analizar distintos factores que influyen la amenaza de nuevos competidores.

Economías de escala: A medida que la producción aumenta, el costo de producción de cada unidad disminuye.

Curva de experiencia: La experiencia o *know how* que tenga la empresa.

Ventaja absoluta en costos: Cuando una empresa que se encuentra en el sector tiene ventaja en costos respecto los recursos necesarios.

Diferenciación: Como diferenciar el producto ofrecido del de la competencia para captar a los consumidores. Para esto se debe invertir en publicidad, diseño, servicio al cliente, entre otras cosas.

Acceso a canales de distribución: Los canales mediante los cuales el producto va a llegar a los consumidores.

Requisitos de capital: Es la inversión o la cantidad de capital necesaria para que una empresa pueda entrar a competir en un sector.

Es necesario realizar este análisis ya que las empresas dentro de una industria específica deben desarrollar estrategias para que los nuevos competidores no puedan entrar al mercado a vender el mismo producto muy fácilmente.

Competidores y posibles nuevos competidores: Tolteca, Inalecsa, Carlisnack, CarSnack, Banchisfood, Dibeal, Pepsico.

Los competidores detallados son directos o indirectos, considerando que si Pepsico o Inalecsa realizan un estudio mercado y determinan que los Nachos tienen rentabilidad alta pueden producirlos sin tener que realizar una inversión alta, tomando en cuenta que cuentan ya con una planta de producción de snacks.

Para el producto propuesto que son los nachos la amenaza de nuevos competidores es alta ya que las barreras de entrada son bajas, las principales y más resaltables son:

- 1) Inversión baja para la implementación.
- 2) Producto y recetas de fácil imitación.
- 3) Materia prima de fácil obtención y gran cantidad de proveedores disponibles.

2.-Amenaza de productos sustitutos - Alta: Producto sustituto es aquel que logra satisfacer las necesidades del consumidor de igual o similar manera que otro. Existen distintos factores que influyen en esta amenaza de productos sustitutos:

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Puede alterar la demanda del producto cuando el precio del producto sustituto disminuye o aumenta y esto establece un límite de precios en el mercado.

Nivel percibido de diferenciación del producto: Valor que los clientes perciben entre el producto ofertado y el sustituto. Escogerán el producto que les ofrezca mayor valor percibido.

Costo y facilidad de cambio del comprador: Si el costo del producto sustituto es menor y tiene cualidades similares y está en los mismos canales los consumidores pueden optar por adquirir este producto.

La amenaza de productos sustitutos es muy alta, ya que todas las variedades de chips y snacks que existen en el mercado son un producto sustituto. Además, las grandes marcas como Frito-Lay e Inalecsa son las que marcan el precio del mercado de los snacks como los nachos que se van a fabricar. Lo bueno del nuevo producto es que no existen muchos fabricantes de nachos y eso ayudará a ganar mercado inicialmente, en adición a que la calidad de los nuevos nachos será superior a los snacks que actualmente existen en el mercado.

Los productos sustitutos que se pueden encontrar en primera instancia son todos los snacks; cachitos, papas fritas, chifles de plátano verde, bocaditos de maíz, etc. En su mayoría producidos por CarliSnack, Pepsico e Inalecsa.

3.- Poder de negociación de los clientes - Bajo: El poder alto o bajo que tienen los clientes sobre las empresas, dependiendo de distintos factores:

Concentración de clientes: Existen muchos clientes y se debe satisfacer las necesidades del mercado de la mejor manera.

Diferenciación: Los clientes van a exigir siempre los productos de mejor calidad.

Productos sustitutos: El comprador puede comparar un producto de otro e influenciar en los precios de venta.

Volumen de compra: Cuando se compra grandes volúmenes respecto a las ventas totales del proveedor se puede negociar mejores precios.

Los consumidores o compradores tienen un gran poder en cuanto a calidad, precios y valor agregado de los productos que demandan. En este caso existen muchos productos sustitutos por lo que el cliente puede cambiar de marca fácilmente pero al momento existen muy pocos competidores directos que ofrezcan el mismo producto en el mercado de Quito, es por esto que el poder de negociación de los clientes finales es bajo, del mismo modo los clientes minoristas tendrán un poder bajo de negociación ya que no existe una gran oferta de este producto.

Es necesario diferenciar los clientes, para el proyecto los clientes son los canales por donde se va a distribuir el producto, estos son: Micro mercados, Farmacias, tiendas de barrio, etc.

Los consumidores finales son quienes van a comprar el producto en los canales, y éstos no pueden ser diferenciados al mismo nivel que los canales, por lo que se obtendrá mayor información en el análisis de mercado.

4.- Poder de negociación de los proveedores - Bajo: Los proveedores son un factor clave para las empresas ya que estos son los que suministran la materia prima para la producción de los bienes. Mientras más proveedores existan menor será la capacidad de negociación ya que existirán muchos ofertantes en el mercado y el precio será establecido por la competencia y no por un proveedor. Debemos analizar los siguientes puntos:

Concentración de proveedores: Analizar si es que existen muchas o pocas empresas que proveen las materias primas necesarias para la producción del producto.

Importancia del volumen para los proveedores: Se debe analizar si los proveedores tendrán problemas con el volumen de compra de materia prima de la empresa o si entregarán sus productos sin importar el volumen o frecuencia de compra.

Diferenciación de insumos: Observar en cuanto se diferencian los productos ofrecidos por un proveedor y otros proveedores del mercado.

Costos de cambio: Costos que implica cambiar de un proveedor a otro proveedor en caso de algún problema, analizar la facilidad de cambio de proveedor.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Ver si los insumos son de fácil remplazo o fácil cambio de proveedor dentro del mercado en que se encuentre la empresa.

Tener un proveedor que brinde a la empresa buena calidad, tiempo y buen precio es fundamental para un mejor desarrollo del producto y de la empresa. En el caso de los nachos tenemos muchas opciones de proveedores ya sean estos de harina de maíz, maquinaria de fabricación nacional o maíz ya que en el país existen muchos productores de maíz el cual es un producto tradicional, por eso se podrá negociar buenas condiciones de compra. Por lo tanto, los proveedores tendrán un poder de negociación bajo ya que se puede recurrir a otros proveedores fácilmente y los costos casi no varían entre proveedores al existir tanta oferta de materia prima.

Los proveedores para la producción de éste tipo de producto son varios, considerando que en el país el maíz se produce en varias provincias y se puede buscar la calidad que sea la mejor para el producto, uno de los proveedores puede ser Camarí, como sistema solidario de comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio ubicado en la ciudad de Quito en el cual se ofertan distintas variedades de maíz ya sea molido o en grano, así como otros ingredientes necesarios para el producto (aceite, sal, etc.).

Los proveedores: Camari, Santa María, Mercado Santa Clara, Mercado Ñaquito, San Roque, Supermaxi, Comercializadora San Camilo, Empresa industrial Eguez Cueva, Falimen S.A, Prodem S.A, La Industria Harinera, Molino el Cóndor, Molinos el Censo, Prodicereal, entre otros.

5.- Rivalidad entre competidores existentes - Baja: De acuerdo a Porter esta es la más importante de las fuerzas en una industria ya que esta ayudara a la empresa a tomar las medidas necesarias para su posicionamiento en el mercado. Existen distintos factores que influyen la rivalidad entre competidores existentes:

Concentración: Analizar la cantidad de empresas que existen en el mercado y el tamaño de las mismas. Evaluar los precios que estas ofrecen e identificar qué porcentaje del mercado controlan.

Diversidad de competidores: Analizar lo que ofrece cada uno y las necesidades cambiantes de los consumidores.

Condición de costos: La empresa debe lograr cubrir sus costos fijos y variables para poder ofrecer un buen precio con el cual logre maximizar sus utilidades.

Diferenciación del producto: El valor agregado que se le dé al producto.

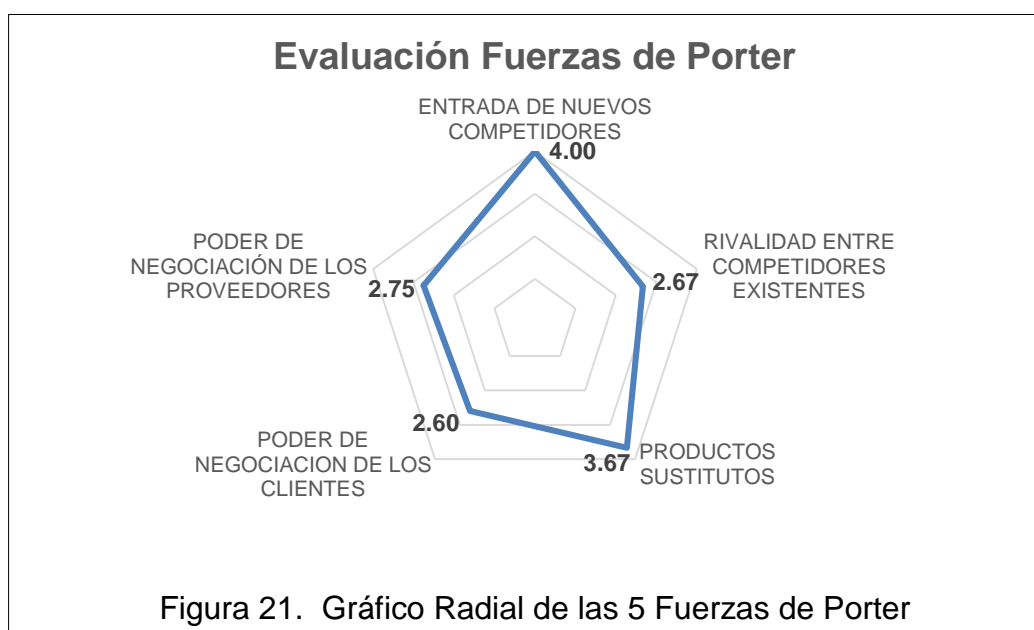
Barreras de salida: El momento en el que los costos son más altos que competir en el mercado y se quiere dejar la industria, existen varios factores que restringen la salida de las empresas como: costo de traslado alto y restricciones

gubernamentales (cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, etc.) entre otras.

Esta fuerza permite determinar la rentabilidad del negocio, en este caso la rivalidad entre competidores es baja ya que son muy pocas las empresas que se dedican a la fabricación de nachos en la ciudad de Quito, las empresas que importan nachos tienen muchas regulaciones, impedimentos e impuestos para importar los mismos lo cual les encarece sus costos y les resta rivalidad. Los principales competidores en la ciudad de Quito para este producto son: 1) Tolteca con su marca "Toltekitos" y 2) Cobolyba con su marca "Botanas". El producto que se propone fabricar ofrece un valor agregado fuerte ya que es natural y libre de gluten. En lo que respecta a las barreras de salida estas no presentan gran dificultad ya que no existen restricciones gubernamentales ni costo de traslado altos por lo que cualquier empresa puede entrar o salir sin ningún problema, se debe tener cuidado con las grandes empresas de la industria de snacks que pueden decidir ampliar sus productos y ofrecer un producto de similares características.

Tabla 11. Fuerzas de Porter

EVALUACIÓN FUERZAS DE PORTER	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
	4.00	2.67	3.67	2.60	2.75



Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se procede a representar gráficamente el impacto de cada una de las fuerzas para el proyecto. La amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos tiene una ponderación alta debido al tipo de producto que se propone introducir al mercado, ya que el mismo presenta pocos competidores en un mercado atractivo y de fácil acceso.

Por otro lado, existen varias opciones de productos sustitutos en la mayoría de puntos de venta y por eso se tiene una ponderación alta en esta fuerza.

Las otras tres fuerzas no representan mayor amenaza motivo por el cual tienen una ponderación baja.

En el poder de negociación de los proveedores es baja ya que el producto está hecho a base de una materia prima abundante y de fácil obtención en el país, mientras que en la rivalidad entre competidores existentes, en el mercado se encuentran pocos competidores y una rivalidad casi nula y finalmente en el poder de negociación de los clientes, al ser un producto bastante nuevo y con pocos competidores el cliente no posee mucho poder de negociación.

2.2 La compañía y el concepto de negocio

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Para el plan de negocio se utilizará el modelo CANVAS que es un enfoque nuevo para el desarrollo de modelos de negocio. De entrada asume el cambio y asume que de partida no se conocen todos los cambios, además, que permite modificar las casillas conforme se desarrolla o madura el plan de negocio. (Seumenich, 2013).

Modelo CANVAS

Propuesta de valor

- Entregar al cliente un producto más natural de alta calidad y mejor contenido nutricional.
- El problema que se busca resolver es llevar un producto tipo “botanas” que generalmente solo se las puede encontrar en restaurantes a lugares más accesibles.
- Satisfacer el requerimiento de un snack menos industrial y más sano que los que existen en el mercado al momento.

Aliados clave

- Proveedores de materia prima, serán todos aquellos que puedan proveer materiales de alta calidad.
- Canales de distribución, serán las cadenas de mini mercados, los camiones de ruta para tienda que permitirá abaratar costos.
- Distribuidoras de plástico, serán todos aquellos que proveerán los empaques de presentación y de transporte.

Actividades clave

- Promoción de la marca y producto en redes sociales.
- Atención correcta a los clientes.
- Control sobre la vigencia del producto en repisa.
- El empaçado y presentación del producto.

Recursos clave

- Será toda la materia prima que interviene el proceso de producción, mano de obra capacitada.
- Medios de distribución y canales de distribución que permitirán colocar nuestro producto en los diferentes mini mercados.
- Línea de crédito para mantener flujo de operación.

Estructura de costos

- Obtener buenos precios de la materia prima.
- Control de costos sobre mano de obra calificada.
- Empaque y *Displays* para el producto.
- Tabla de porcentajes de comisión para los canales de distribución.
- Costos de publicidad.

Al tratarse de un producto diferenciado la empresa planea aplicar una estrategia de beneficios, que consiste en ofrecer un producto de calidad aprovechando los atributos que tiene la materia prima del producto. Esta estrategia debe estar alineada con la estrategia de ingreso al mercado y fijación de precios considerando los competidores y productos sustitutos existentes.

Relaciones con los clientes

La línea de negocio no tiene un contacto directo con el consumidor final, ya que es un producto de venta a través de canales minoristas, cada local o canal de distribución manejará el contacto con el consumidor final. Se podrá medir la aceptación del producto y satisfacción del consumidor final por la rotación del producto en cada canal de distribución.

Para mejorar la relación con el canal de distribución se requiere analizar las estrategias con las que la empresa buscará atraer al consumidor final y apoyar al canal de distribución a quien se puede considerar el cliente para la empresa.

En este tipo de negocio la comunicación con el cliente es uno de los principales elementos sobre todo en materia de promocionales, material *POP*, y degustaciones.

El marketing para este tipo de negocios debe buscar las siguientes metas:

- Distribución de productos, adquisición en grandes cantidades y ubicación preferencial en el punto de venta.
- Buscar que los minoristas recomienden el producto.
- Determinar la forma de cooperación de los distribuidores para los puntos anteriores, para esto se debe considerar márgenes brutos elevados, muestras gratuitas, participación en la publicidad, regalos y material de promoción y publicidad.

Canales

La empresa ha seleccionado el uso de canales minoristas ya que éstos son la mejor opción para un producto de venta al detalle y los mismos tienen la preferencia del consumidor final, los más conocidos son: tiendas de barrio, mini mercados, supermercados y farmacias.

Segmentos del cliente

- Definimos a los canales de distribución como el cliente, quien se encargará de llevar el producto al consumidor final.
- El consumidor final del producto se espera que sea la población económicamente activa de los niveles socio económicos A, B y C+ en el sector centro-norte de la ciudad de Quito.

Fuentes de ingreso

- La principal fuente de ingresos serán las ventas a los canales, de forma directa y de manera recurrente.
- Los pagos por parte del canal serán en efectivo y fluctuarán de forma estimada entre \$0,47 y \$1,05 por unidad dependiendo de la presentación y el volumen de compra.

- El volumen de ventas y de ingresos dependerá de la rotación del producto en cada canal, al igual que de él número de clientes o canales que se obtengan.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La empresa será constituida bajo la denominación Compañía o Sociedad Anónima por las facultades que otorga en estructura de capital y el tipo de socios que pueden conformar la compañía o sociedad.

Tabla 12. Estructura legal de la empresa

Naturaleza	Para efectos fiscales y tributarios esta compañía será una sociedad de capital, se utilizara la figura legal de Sociedad Civil y Comercial.
Capacidad	Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador requiere capacidad civil de contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos emancipados.
Socios	Requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución.
Responsabilidad	Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.
Constitución	Se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el registro mercantil. Tendrán como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.
Capital autorizado	Está integrado con los aportes de los accionistas. Debe ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante el Notario Público, por un valor total de \$ 33.320,72 que estará distribuido de acuerdo al porcentaje de las acciones de cada socio.
Aportaciones	Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en el último caso, consistir bienes muebles e inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Características de las acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Serán nominativas: tienen el nombre de dueño registrado en el título y en el registro de accionistas de la S.A. - Ordinarias: Confieren todos los derechos fundamentales que en la ley reconocen los accionistas. - Preferidas: No tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en liquidación de la compañía. - Derecho de negociar las acciones libremente - No se podrán emitir títulos definitivos de las acciones que no estén totalmente pagadas
Adquisición de acciones	La compañía puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en sus totalidad.
Percepción de utilidades	El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionistas a percibir en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.
Obligaciones	La compañía puede emitir obligaciones, éstos títulos de valor que crean una obligación a cargo de la compañía. Son de corto, mediano y largo plazo, que reconocen o crean una deuda a cargo de sí mismas.
Junta General	Estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. En este caso los accionistas legales serán los que desarrollan el presente proyecto.
Atribuciones de la Junta General	Según el Art. 231 de la Ley de Compañías establece que la Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Competencias de la Junta General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios o cualquier personero o funcionario cuyo cargo hubiese sido creado por el estatuto. 2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, informes, dictar resoluciones. 3. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales. 4. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiadas y de las obligaciones. 5. Resolver acerca de la amortización de acciones.
---	--

Tomado de Derecho Ecuador, 2013.

Actividades económicas que detalla el SRI para obtención de RUC que se encuentran relacionadas con el negocio.

Tabla 13. Actividades Comerciales

D15410901	Elaboración De Tostadas, Pan Tostado, Etc.
D15411003	Elaboración De Masas Fritas, Churros, Buñuelos, Etc.
G51220001	Venta Al Por Mayor De Alimentos En General.
D15132301	Preparación De Elaborados En Base De Patatas Incluso Harina Y Sémola (Papas Fritas, Etc.).

Tomado de SRI. Actividades Comerciales, 2014.

2.2.3 Misión, Visión, Valores

Misión

Satisfacer la necesidad de nuestros clientes de una alimentación sana a través de la elaboración de productos saludables a base de maíz, enfatizando en los principios de honestidad y equidad, con un talento humano comprometido con el cumplimiento de metas y objetivos con su rentabilidad para los accionistas, en la ciudad de Quito.

Visión

Lograr ser una empresa reconocida en la fabricación y comercialización de productos a base de maíz, posicionando un producto saludable de alta calidad satisfactoriamente en el mercado de la ciudad de Quito dentro de los próximos cinco años.

Valores

Ser una empresa que se orienta en base al deseo y la voluntad de actuar dentro del marco social alineados en todo momento a la ética y valores que nos permitan desenvolvernos y alcanzar lo que nosotros valoramos como objetivos institucionales:

- **Calidad:** buscar la excelencia en los productos que elaboramos.
- **Transparencia:** Actuar con franqueza en las acciones que realizamos tanto la empresa como nuestros colaboradores.
- **Lealtad:** Difundir el compañerismo y la confianza con la empresa, así mismo entre cada colaborado.
- **Orientación a Resultados:** Impulsar e cumplimiento de objetivos propuestos buscando la superación y la mejora continua en las actividades que realiza la empresa.

- Honestidad: Actuar con responsabilidad, claridad y transparencia en el manejo de los recursos y actividades que se realizan apoyándonos en todo momento en los principios sociales, éticos y leyes del país.

2.3 El producto y/o servicio

El producto que se propone elaborar son chips de maíz usando como base el maíz molido, el mismo que se mezcla de otros ingredientes (sal, agua, aceite, etc.) permitiendo formar una masa homogénea para luego cortarla en pequeñas tortillas circulares o triangulares, las mismas que se fríen, se agrega saborizantes y se empacan en diferentes presentaciones para el cliente.

A estas tortillas se las conoce como Nachos, la propuesta es sacar un producto de alta calidad diferenciándolo de los otros snacks por su contenido alimenticio, ya que el maíz es un grano con grandes propiedades que ha sido utilizado desde hace siglos por culturas ancestrales dentro de su alimentación. La intención es lograr captar una gran parte del mercado local al igual que cumplir con normas internacionales para exportar el producto a otros mercados.

El producto se lo va a realizar sin preservantes y con productos naturales para resaltar sus propiedades como un snack saludable y de esta manera satisfacer la creciente demanda de los clientes por comida saludable, el producto se apoyará con un empaque llamativo y que ayude a mantener las propiedades del producto, dándole de esta manera al cliente una experiencia completa y satisfactoria.

La intención del proyecto es sacar un producto que hasta hoy solo se lo encuentra en la industria del cine o en restaurantes y bares, donde se los encuentra como entradas o platos fuertes combinados con distintos aderezos y llevarlo a los clientes para su uso diario y más cotidiano recibiendo la misma calidad que están acostumbrados a recibir por este producto.

Para lograr este fin se planea comercializarlo en supermercados y mini mercados en distintas presentaciones, ya sean estas de tamaño personal, medianas o familiares.

El producto será elaborado a nivel industrial garantizando todas las normas de fabricación y empaqueo para ser distribuido a través de los canales de mayor demanda como los que se mencionaron anteriormente.

2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Las estrategias genéricas que postula Michael Porter y que se pueden utilizar para el ingreso al mercado y crecimiento son:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque

La estrategia principal que se utilizará para la entrada al mercado es la de *Diferenciación*, ya que es un producto a base de un cereal natural como el maíz con una fabricación artesanal lo cual diferenciará a este producto de los existentes en el mercado actual como un producto saludable y libre de preservantes para un mercado que busca alternativas saludables sin poner importancia en el precio sino más bien en las cualidades que el producto le proporcione.

Adicionalmente la idea es ampliar a una estrategia de *Diferenciación Enfocada* ofreciendo a los clientes una relación valor – precio que les proporcione algo distinto a los productos existentes al momento en el mercado.

Se planea empezar con canales pequeños (tiendas, mini mercados) en el sector norte de Quito por el primer año, dentro del segundo año ingresar a canales de mayor demanda en el sector norte de la ciudad de Quito (Oki Doki, Farmacias), para el tercer año de la empresa lograr cubrir todo el requerimiento del norte de la ciudad de Quito. Hasta el quinto año se planea cubrir toda la ciudad de Quito y sus valles.

2.5 Análisis FODA

En base a las conclusiones realizadas en cada factor del análisis PEST se determina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Tabla 14. Fortalezas y Oportunidades.

FORTALEZAS	
F1	Conocimiento de la preparación del producto (Know-How)
F2	Disponibilidad recursos propios para inversión inicial
F3	Producto natural de elaboración 100% nacional
F4	Conocimiento de los canales tradicionales de comercialización
OPORTUNIDADES	
O1	Restricción de importaciones hacia los snacks
O2	Políticas gubernamentales a favor de la producción nacional
O3	Opciones de Financiamiento para emprendimientos productivos
O4	Demanda latente hacia el producto
O5	Pocas empresas dedicadas a la producción de nacho artesanal
O6	Tendencia hacia productos elaborados naturalmente
O7	Materia prima presente en el país

Oportunidades

- En el entorno político como parte de las políticas del cambio de la matriz productiva, se hace referencia al apoyo a la producción nacional (O2).

- Adicionalmente, como parte de las políticas a favor de los emprendimientos, se plantearon restricciones a las importaciones de varios productos con el fin de activar sectores productivos (O1).
- Por parte del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad se propone activar, potenciar y apoyar a negocios nuevos con potenciales de crecimiento, innovación o alta diferenciación a través de modalidades de financiamiento. (O3)
- En el análisis de la industria, tendencia, los últimos años tanto a nivel internacional como nacional existe una tendencia clara hacia el consumo de comida más saludable tanto en su preparación como en su presentación. (O4 y O6)
- La estructura de la industria es del tipo concentrada con pocas empresas dedicadas a la elaboración de productos de molinera. (O5)
- En cuanto a la materia prima presente en el país, con el análisis realizado de las 5 Fuerzas de Porter, se puede determinar que para el producto existen varios proveedores. (O7)

Tabla 15. Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES	
D1	Ser una pequeña empresa
D2	Capital limitado frente a otras empresas
D3	Poca experiencia en el mercado
D4	Negociación con canales de distribución
D5	Conocimiento de proveedores mínimo

AMENAZAS	
A1	Grandes empresas con capital suficiente para empezar producir el producto
A2	Regulaciones tributarias
A3	Variedad de productos sustitutos
A4	Requisitos y reglamentaciones
A5	Inestabilidad Política

Amenazas

- En el análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter, existen empresas reconocidas en elaboración de snacks que pueden producir el producto. (A1)
- El ámbito político actual puede generar cambios en regulaciones tributarias a las que deben acogerse las empresas actuales y por constituirse. (A2)
- Mediante el análisis de productos sustitutos se encontró que existe una gran variedad de productos que pueden reemplazar al producto Nachos. (A3)
- La constitución de una empresa como se detalla en la estructura legal de la empresa, así como los requisitos y reglamentaciones actuales son bastantes y tienden a ser cambiantes. (A4)
- Aún con la estabilidad política actual del Ecuador, no se puede desestimar sucesos de inestabilidad política, ya sea por cambio de Gobierno o inconformidad con políticas que se implementen. (A5)

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal y competitiva, con el fin de preparar posibles estrategias frente a los distintos factores externos que enfrentan las empresas, la ponderación así como la calificación que se otorga es con juicio intuitivo de acuerdo a la percepción que exista sobre el factor. (David, 2003).

Tabla 16. Factores Externos Claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
1	Restricción de importaciones hacia los snacks	0,09	4	0,36
2	Políticas gubernamentales a favor de la producción nacional	0,09	4	0,36
3	Opciones de Financiamiento para emprendimientos productivos	0,08	4	0,32
4	Demanda latente hacia el producto	0,06	3	0,18
5	Pocas empresas dedicadas a la producción de nacho artesanal	0,09	4	0,36
6	Tendencia hacia productos elaborados naturalmente	0,07	3	0,21
7	Materia prima presente en el país	0,08	4	0,32
AMENAZAS				
8	Grandes empresas con capital suficiente para empezar a producir el producto	0,09	2	0,18
9	Regulaciones tributarias	0,09	2	0,18
10	Variedad de productos sustitutos	0,09	2	0,18
11	Requisitos y reglamentaciones de constitución	0,09	3	0,27
12	Estabilidad Política	0,08	2	0,16
		1,00		3,08
1 respuesta deficiente, 2 respuesta promedio, 3 respuesta mayor al promedio, 4 respuesta superior				

Después de haber ponderado los factores externos se obtuvo una puntuación de 3,08, valor que refleja que la empresa se encuentra sobre el promedio (2,5) aprovechando las oportunidades para evitar en cierta forma las amenazas existentes en el mercado. Además, Se puede observar que los factores que aportan en mayor cantidad son el 1, 2 y el 5 con una ponderación de 0,36 cada uno es decir el 35% de la puntuación total, ésto se debe a que estos factores representan oportunidades importantes para la empresa y pueden ayudar a soportar las amenazas más fuertes que tienen la empresa.

Matriz de Factores Internos

La herramienta Matriz de Factores Internos constituye un resumen de las fortalezas y debilidades a través de juicios intuitivos de una empresa con el fin de que permita generar estrategias futuras para mejorar el desempeño de una empresa. (David, 2003).

Tabla 17. Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
1	Conocimiento de la preparación del producto (Know-How)	0,2	4	0,8
2	Disponibilidad recursos propios para inversión inicial	0,1	3	0,3
3	Producto Natural de elaboración nacional	0,1	3	0,3
4	Conocimiento de los canales tradicionales de comercialización	0,1	4	0,4
DEBILIDADES				
5	Ser una pequeña empresa	0,1	1	0,1
6	Capital limitado frente a otras empresas	0,1	1	0,1
7	Poca experiencia en el mercado	0,1	2	0,2
8	Negociación con canales de distribución	0,1	2	0,2
9	Conocimiento de proveedores mínimo	0,1	2	0,2
		1,00		2,6
1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante				

Una vez analizado y ponderado las fortalezas y debilidades de la empresa, se obtuvo una puntuación de 2,5, esto implica que la empresa se encuentra en el promedio lo que significa que la empresa no es ni muy fuerte ni muy débil en su posición interna, esto se debe en su gran mayoría a ser una empresa nueva que no posee grandes fortalezas y sus debilidades son más fuertes. Sin embargo, el Know-how del negocio contrasta la debilidad de ser una pequeña empresa y tener poca experiencia en el mercado, ya que este factor es la base para que posteriormente estas debilidades se puedan convertir en fortalezas.

Matriz FODA

Cruce de factores

La matriz FODA es una herramienta de ajuste que ayuda a las gerencias a crear cuatro tipos de estrategias (David, 2003):

- Estrategias FO: utiliza fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Tabla 18. Cruce de factores F-D Vs Oportunidades

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suplir requerimientos del mercado existente de Nachos debido a nuevas políticas de importaciones (F3, O1) 2. Elaborar nuevas variedades de Nachos aprovechando la materia prima local (F1,O6, O7) 3. Desarrollar nuevas plazas aprovechando el conocimiento de los canales y la falencia de distribución de nachos en los mismos (F4,O5) 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el financiamiento del gobierno hacia la producción nacional (D1, O2, O3) 2. Ubicar la demanda en mercados nicho y enfocarse en los mismos (D1, O4)

Matriz FODA

Cruce de factores

- Estrategias FA: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de amenazas externas.
- Estrategias DA: son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Tabla 19. Cruce de factores F-D Vs Amenazas

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	FA 1. Fabricar nachos de tipo artesanal con alto contenido nutricional para diferenciarlos de los productos existentes en el mercado (F1, A3) 2. Apalancar la producción mediante proveedores nacionales y asegurar los canales (F4, A5)	DA 1. Implementar estrategias diferenciación mediante la calidad del producto (D1, A1) 2. Crear una integración hacia atrás para tener control sobre la materia prima y minimizar el efecto de nuevas reglamentaciones (D5, A4)

Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACION	PROYECTO		COBOLYBA		TOLTECA		CARSNACK	
		CLASIFICACION	PONDERACION	CLASIFICACION	PONDERACION	CLASIFICACION	PONDERACION	CLASIFICACION	PONDERACION
POSICION FINANCIERA	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60
CALIDAD DE PRODUCTOS	0,25	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60
LEALTAD DE LOS CLIENTES	0,10	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45
PARTICIPACION DE MERCADO	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,30	3	0,45
CANALES DE DISTRIBUCION	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
PRECIO COMPETITIVO	0,10	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
COMERCIO ELECTRONICO	0,10	2	0,30	2	0,30	1	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,25		2,40		2,85		3,00

4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad principal

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación a la posición estratégica de una empresa en estudio. (David, 2003). Permite ver cómo está el proyecto con respecto a los competidores dentro del segmento elegido, las empresas detalladas son como resultado de la investigación realizada en el capítulo de Industria y Fuerzas de Porter. En el caso de la industria de nachos en la que se va a competir se puede ver que por ser una empresa nueva se encuentra en la posición más baja con respecto a los competidores ya existentes. El proyecto se acerca al más reciente participante que es Cobolyba, seguido por Tolteca que tiene más tiempo en el mercado, ambos competidores presentan similitudes con el proyecto en tamaño y poder financiero, ya que el líder del segmento antes de las recientes regulaciones a las importaciones era CarSnack que es una empresa con mayor trayectoria, buen posicionamiento en el mercado y amplio respaldo financiero.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Justificación de la investigación

La necesidad de realizar una investigación de mercados radica en conocer la posibilidad de introducir un producto al mercado ecuatoriano, para ésto será necesario realizar un análisis del segmento al que se va dirigir el producto que se quiere lanzar. Posteriormente la investigación ayudará a conocer las necesidades, preferencias, precio y presentación que el producto puede tener. Adicionalmente, con la investigación se obtendrán datos primarios o secundarios relevantes que servirán no solo para la investigación, también serán útiles para toda la organización. Finalmente, la investigación de mercados servirá de base para el plan de marketing de la empresa y para el plan financiero al determinar la demanda potencial que puede tener el producto planteado.

3.2 Planteamiento del problema de investigación

Gerencia

¿Debe lanzarse el producto Nachos al mercado?

Investigación

Determinar el segmento, preferencias e intenciones de compra del consumidor para el producto propuesto

Preguntas de investigación

PI: ¿El Nacho es un producto conocido por los consumidores?

H: En el Ecuador el Nacho es un producto muy reconocido

PI: ¿Existen clientes que consumen Nachos?

H: En la ciudad de Quito existen consumidores de nachos

PI: ¿Existen empresas que elaboran Nachos actualmente?

H: Existen empresas que elaboran nachos artesanales pero no exactamente como el que se propone en este proyecto.

3.2.1 Objetivo de la investigación

General

- Determinar el mercado meta a través de las herramientas de investigación de mercados del producto nachos y su posible aceptación hacia el producto, así como la ubicación dentro de la ciudad de Quito durante el 2015.

3.2.2 Categoría de investigación

Cualitativa

Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Cuantitativa

Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

3.2.3 Tipo de investigación

Investigación Exploratoria

Consiste en proporcionar información y comprensión del problema de investigación. Se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional. El proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado, la información es vagamente definida. Se utiliza muestras pequeñas y poco representativas los datos primarios obtenidos son de carácter cualitativo. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Investigación Concluyente

Es más formal y estructurada, se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo, los resultados se denominan concluyentes ya que permitirán tomar decisiones administrativas. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Investigación Descriptiva

Como su nombre lo indica, el principal objetivo es describir algo, por lo regular características o funciones del mercado que por lo general responden a seis preguntas de investigación; quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Es por eso que este tipo de investigación se planea y se estructura de antemano. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

3.3 Mercado relevante y Cliente potencial

3.3.1 Necesidades de información

Tabla 21. Manejo de Información

DE QUIÉN	QUÉ SE NECESITA SABER	CÓMO SE LOGRARÁ
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gustos • Preferencias • Tendencias de Compra • Nivel de Ingresos • Cuanto estaría dispuesto a pagar • Necesidades insatisfechas • Segmento • Nivel socioeconómico • Medios que usan (redes sociales, periódicos, etc.) • Lugares de compra preferidos • Frecuencia de Compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Grupos focales

Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Precios • Procesos • Tecnología usada • Promociones que se manejan • Estrategias • Campañas de marketing y publicidad. • Materia prima utilizada • Proveedores • Diferenciación • Canales de Distribución • Certificados de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a expertos • Entrevista a la Competencia
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad insumos • Poder de negociación • Tiempos establecidos • Precios • Cartera de Clientes • Proceso de distribución • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a Expertos • Investigación de Mercado Cualitativa • Análisis de Mercado
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Diferenciación • Distribución • Plaza • Promoción • Campañas de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Exploratoria • Monitoreo de Hábitos de Compra

Estructura Grupo Focal

Los participantes para el *focus-group* serán hombres y mujeres que en su mayoría pertenezcan a las clases sociales media, media-alta y alta. La edad de los participantes debe estar en el rango de 15 a 65 años, ya que este es el segmento al que se aspira llegar. Además, los participantes deben ser personas que consuman snacks en los canales de distribución tradicionales, ya que ellos serán los consumidores finales.

Tamaño del grupo de enfoque

El tamaño del grupo de enfoque óptimo deberá ser entre 9 a 11 participantes que pertenezcan al segmento seleccionado, se debe procurar obtener una combinación equilibrada de todos los participantes para así evitar que la información obtenida en el grupo focal no se vea sesgada de ninguna manera.

Selección del moderador

- Para seleccionar el moderador o los moderadores se ha hecho un análisis en cuanto a que características debe poseer el o los moderadores para este *focus-group*.
- En primer lugar debe ser una persona que conozca del producto que se va a analizar.
- Debe tener empatía y ser capaz de ganarse la confianza del grupo.
- Manejo grupal, lograr que todos se integren y llevar los hilos de la sesión.
- Capacidad de obtener la mejor y más útil información, analizar la información conforme avanza la sesión.

Guía del moderador

- Presentación del moderador, con la finalidad de que el grupo se empiece a familiarizar mejor.
- Bienvenida a todos los participantes.
- Explicación breve del tema y dinámica del *focus group*.
- Presentación de los participantes.

- Preguntas generales o de apertura.
- Presentación de la idea de negocio y del producto.
- Preguntas de transición.
- Degustación del producto en estudio.
- Preguntas específicas pos-degustación.
- Preguntas de cierre.
- Agradecimiento por la participación. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Entrevistas a Expertos

Para las entrevistas a expertos se ha decidido realizar tres diferentes entrevistas a expertos en los ámbitos de mayor interés:

- Entrevista a un experto – Industria
 1. ¿Cuántos años lleva usted en la industria de snacks y ventas masivas?
 2. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de las empresas líderes e
 3. ¿Qué cambios en las tendencias de los snacks ha podido identificar usted en los últimos cinco años?
 4. En su experiencia, ¿Cuál es el gasto promedio de un consumidor en snacks al mes?
 5. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el momento de la compra de snacks en los consumidores?
 6. ¿Cuál considere usted que es la frecuencia promedio de recompra en la industria de los snacks?
 7. ¿Qué sectores de la ciudad de Quito son los de mayor volumen de ventas de snacks?
 8. A su criterio que impacto tiene el estrato social del consumidor en cuanto a la compra de snacks.

9. ¿Cuáles son los atributos del producto que más llaman la atención al consumidor de snacks el momento de la compra?
10. ¿Qué tan importante considera usted que es el precio versus la calidad del producto para el consumidor promedio de snacks?

- Entrevista a un experto – Competencia

1. ¿Cuál considera usted que es el factor diferenciador de su empresa sobre las demás empresas del mercado?
2. ¿Cuáles han sido los mayores problemas o amenazas que ha tenido que superar su empresa en los últimos años?
3. ¿Qué evolución ha tenido la demanda de snacks en su empresa durante los últimos cinco años?
4. En su opinión, ¿Cuál son las barreras de entrada más importantes para las nuevas empresas que quieren incursionar en el mercado de los snacks?
5. ¿Cómo ve usted la tendencia mundial y local hacia el consumo de snacks y sus nuevas líneas?
6. ¿Cuál considera usted que es el principal motivador de recompra de sus productos?
7. ¿Cómo ve usted y su empresa el futuro de la industria de snacks?
8. ¿Cuál es el volumen promedio de ventas mensuales que tiene su empresa?
9. ¿Qué participación de mercado tiene actualmente su empresa frente a sus competidores (quiénes) y cuáles son sus objetivos a corto o mediano plazo?
10. ¿Cómo ve usted el desarrollo y crecimiento de la industria de nachos en el país?
11. ¿Considera usted que la materia prima de los Nachos es de fácil acceso en el país o es un factor para tener en cuenta como crítico?
12. ¿Cómo es la relación con los canales de distribución?

- Entrevista a un experto – Marketing
 1. ¿Qué considera usted que es lo más importante del marketing que se debe tener en cuenta para la venta masiva de snacks?
 2. ¿Cómo se puede mediante el marketing determinar las tendencias de consumo hacia un producto específico?
 3. ¿Cuál es el principal factor de marketing que se debería tomar en cuenta para la promoción de snacks?
 4. ¿Cuáles son los valores agregados que más aprecian los consumidores el momento de su decisión de compra?
 5. ¿Qué estrategias de fidelización de clientes recomendaría usted para este producto?
 6. ¿Qué herramientas publicitarias nos permitirían comunicarnos mejor con nuestros clientes objetivos?
 7. En el caso de los snacks y específicamente de los nachos, cuál sería su recomendación a utilizar, ¿ATL o BTL?
 8. ¿Qué canal de distribución sugiere usted para empezar con este nuevo producto de los nachos?
 9. ¿Cree usted que utilizar campañas publicitarias digitales podría darnos un buen resultado con este producto?
 10. En su opinión, ¿Cuál sería la mezcla de marketing ideal para este proyecto?

Información obtenida en las entrevistas a expertos

Industria

El experto en la Industria que se escogió fue a Jefferson Suchi Gerente número 2 de Supercines 6 de Diciembre, experto que lleva 8 años en la Industria del entretenimiento y venta de Snacks.

- Durante los últimos 5 años se ha evidenciado un cambio en las preferencias del consumidor respecto al producto Nachos, en gran parte por la salsa de queso que fue cambiada y, por otro lado, el consumidor busca más combinaciones, sobre todo en la región Sierra, que es un dato interesante para el proyecto.
- En esta industria y en este caso específico 7 de cada 10 personas consume nachos y en promedio gasta \$8,00 siendo el nacho el que predomina a la hora de elegir que comer en el cine.
- El consumo de nachos en la sierra es equilibrado, es decir por zonas geográficas o nivel socioeconómico no se ve afectado, únicamente varía el volumen de ventas por la capacidad de los establecimientos.
- La calidad de producto predomina sobre el servicio, y la presentación, pese a que todos estos elementos van de la mano. El consumidor de nachos en esta industria no se ve influenciado por el precio, al contrario si el producto es más grande y de mejor calidad comprará más.

Esta entrevista permite ver el nivel o la capacidad que tiene un producto como los nachos en un segmento bien elegido, es decir, un producto que si es de calidad y se acompaña con buenos productos complementarios es estrella sobre los demás productos que se venden en un Cine.

Marketing

El experto en Marketing que se escogió fue Tamara Erazo quién ayudó a comprender las directrices, los enfoques, la promoción y las tendencias con las que el producto que se plantea este proyecto debe relacionarse si quiere encontrar una respuesta positiva del mercado.

- Es necesario realizar un estudio de mercado para determinar la necesidad insatisfecha que existe y en base a esta empezar a proponer estrategias, determinar cuál será el segmento es importante debido a que de éste se deriva las estrategias de Marketing, elección de canales y el precio con el que se va a comercializar el producto.
- En cuanto a las 4p's a partir de la forma en la que se pretende comunicar el producto buscando no desperdiciar los recursos determinado la forma en la que el consumidor se informa de los snacks, cómo reacciona al precio, que tipo de snacks compra o llega hasta él y por supuesto que tipo de promoción se ajusta a sus preferencias.
- Hoy en día el consumidor es multimedios, es decir, tiene información, por todo lado, y de primera mano si se propone a investigar, es por eso que el Marketing debe ser participativo, el consumidor debe ser parte del Marketing de la empresa generar sentimiento de pertenencia hacia la marca.
- En cuanto a los canales, definiendo el segmento se definirá el canal pero se debe tomar en cuenta si el segmento tiene tendencias hacia lo nacional o hacia lo importado, es por eso que debe existir una educación por parte de la empresa buscando promover un producto de calidad similar o mejor al importado, para que el consumidor no tenga miedo a probar y deje de aferrarse al producto importado.

Competencia

Para la entrevista a experto de la Competencia se logró contactar a Gabriela Arroba Gerente comercial de Tolteca, empresa especializada en tortillas y chips artesanales.

- Esta empresa se caracteriza por lo artesanal y producción a base de 100% de maíz, siendo este su primer diferenciador. Empezaron con 1 cliente hace casi 2 años con una facturación mensual de \$2.500, hoy en día facturan cerca de \$25.000 mensuales con una proyección de \$50.000 el próximo año.
- Tolteca baso su estrategia de comercialización en lo natural y artesanal de sus productos, aprovechando la tendencia del mercado hacia lo saludable y natural. La industria evoluciona rápidamente y hoy en día el consumidor quiere saber la historia que existe detrás del producto, es decir, su producción, el comercio justo, responsabilidad social etc.
- Tolteca ésta a un paso de convertirse en mediana empresa pese a tener grandes competidores multinacionales como Inalecsa o Frito Lay que cuentan con presupuestos elevados, sin embargo Tolteca dejo de competir directamente y apostó por otro segmento de mercado que es creciente (saludable) y busca conocer el producto y su información nutricional.

Sin embargo, una de las barreras más grandes es la inversión inicial y de operación para abastecer la demanda del mercado, sobre todo frente a empresas que pueden adquirir maquinaria fácilmente. Hoy en día tolteca tiene apoyo de Pro-Ecuador para buscar la exportación de productos a otros países y es reconocida por su calidad y variedad de producto.

Resultados del Grupo Focal

El grupo focal fue realizado el día jueves 17 de septiembre del 2015, en una sala de reuniones, conformado por 9 personas y tuvo una duración de 42 minutos. Se buscó que los participantes cumplan con el perfil del segmento de mercado seleccionado, los integrantes del grupo focal fueron:

Tabla 22. Participantes *Focus Group*.

PARTICIPANTE	EDAD	PROFESIÓN	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Nancy Acevedo	34 años	Ing. en Calidad	Calidad del Producto
Carlos Palacios	30 años	Ing. Comercial	Canales (Tiendas y Micromercados)
Emilio Rosero	24 años	Economista	Tendencias del Mercado
Carlos Andrade	20 años	Gastronomo	Recetas (Sabor y Textura)
Andrés Lalama	37 años	Ing. en Marketing	Ventas y Canales
María Fernanda Viteri	36 años	RR.HH	Manejo del Personal
Diana Alvear	24 años	Gastronoma	Recetas
Elizabeth Noboa	32 años	Ing. en Marketing	Publicidad y Promoción
Carla Nieto	30 años	Ing. en Productividad	Producción y Procesos

El grupo focal permitió conocer de primera mano las opiniones, sugerencias y preferencias que tienen los representantes del segmento seleccionado sobre el producto propuesto en el proyecto.

Las respuestas de todos los participantes fueron sintetizadas identificando las tendencias, preferencias y respuestas más comunes a continuación en el orden realizado:

- ¿Qué snacks consume actualmente?
Entre los más nombrados estuvieron las papas fritas, chifles y doritos.
- ¿Por qué consume esos snacks?
Casi todos estuvieron de acuerdo que los consumían ya que son los de más fácil acceso y se los encuentra en todos lados.

- ¿Qué busca usted en un snack?
La repuesta más mencionada fue buen sabor y buena presentación.
- ¿En una semana normal cuantas veces consume un snack?
La mayoría dijo que consumen de 3 a 5 veces a la semana algún tipo de snack.
- ¿Cuánto gasta normalmente en comprar snacks?
El promedio de gasto en un snack fue de \$0,50 hasta \$1,50 por compra.
- ¿En qué lugar, por lo general, adquiere sus snacks?
La respuesta generalizada fue en tiendas, mini mercados y stands en la calle.
- ¿Qué promociones de snacks le parecen más atractivas? ¿Por qué?
Contestaron que no buscan tanto ofertas o promociones, pero lo que más les llama la atención es el tamaño del empaque y su presentación.

Una vez terminada la primera parte del grupo focal, se les presento el concepto de la idea de los nachos Totopitos, se les explico las principales características del producto y se procedió a las preguntas de la segunda parte:

- ¿Qué tan buena o mala le parece la idea?
Al 90% le pareció una muy buena idea y el otro 10% opinó que sería muy difícil elaborar nachos artesanales.
- ¿Qué opina de este producto?
A todos les pareció un producto innovador y muy bueno.
- ¿Compraría usted este producto?
Todos los participantes contestaron que SI comprarían el producto.
- ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?
El lugar más mencionado fueron las tiendas y todos les gustaría encontrarlos en sitios de fácil acceso.
- ¿Qué le parece el precio del producto?
A la mayoría de participantes les pareció que el precio era el adecuado, a algunos les pareció que estaba muy barato.
- Se presentaron tres posibles presentaciones de empaque, ¿Cuál es su opinión del empaque?

El empaque con color café tuvo una muy buena aceptación y gusto mucho a los participantes.

- ¿Qué le parecen las presentaciones propuestas?
Esas son las presentaciones más conocidas y estaría bien que se arranque con esas presentaciones, pudiendo en el futuro ofrecer otras más grandes.
- ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de este producto?
Todos estuvieron de acuerdo que las redes sociales son el mejor medio en la actualidad para recibir información, también se dijo que sería bueno que se realicen degustaciones en los puntos de venta.

Por último se realizó una degustación del producto, se dispuso en tres platos dos productos de la competencia y el producto propuesto en porciones iguales a todos los participantes y se les dio unos minutos para que prueben el producto, y se procedió a las preguntas finales:

- ¿Qué le parece el producto?
A la mayoría de los participantes les encanto el producto propuesto y notaron claramente la diferencia con los otros dos productos de la competencia.
- ¿Cuál es su opinión del sabor y textura del producto?
Opinaron que la textura era la precisa y que el sabor estaba excelente, todos pidieron más del producto propuesto para seguir comiendo.
- ¿Existe algún cambio que le haría al producto?
La respuesta general fue que no le harían ningún cambio pero les gustaría con salsa de queso.
- Ahora que lo ha probado, ¿Compraría el producto?
La respuesta generalizada del grupo fue que SI.
- ¿Dónde le gustaría poder comprar este producto?
En las tiendas, supermercados y lo más cerca de mi oficina o casa fueron las respuestas más repetidas.
- ¿Ha cambiado su percepción del producto y el precio después de probarlo?
Todos dijeron que definitivamente es mucho mejor de lo que se imaginaban y que les parecía súper barato el precio para un producto de esa calidad.

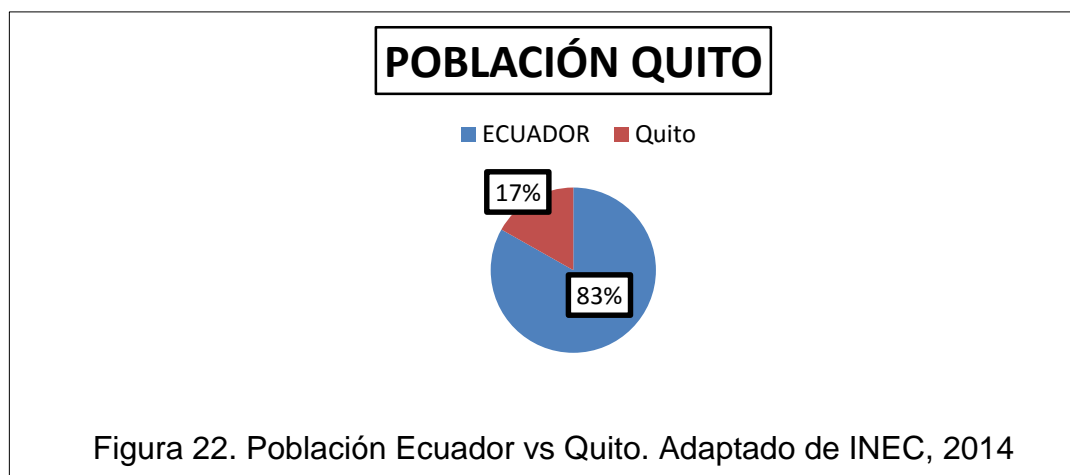
3.3.2 Segmentación de Mercado

Población Ecuador - Quito

El proyecto se va a desarrollar en la ciudad de Quito que cuenta con una población de 2'891.472,00 habitantes la proyección realizada por el INEC para 2014. Se ha seleccionado esta ciudad por ser la capital y la segunda más grande del país, además por ser el mercado en cual se tiene más conocimiento.

Tabla 23. Población Ecuador vs Quito.

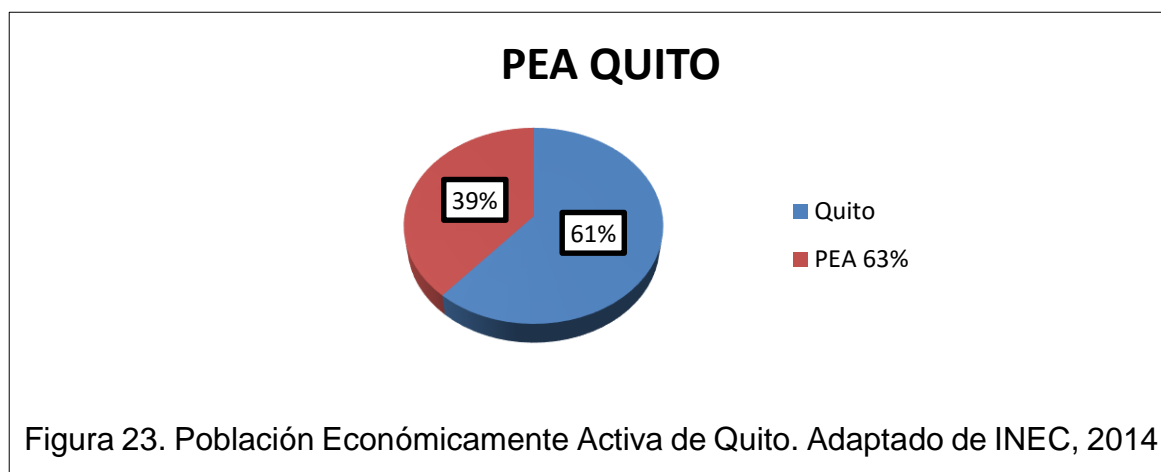
POBLACIÓN	
Ecuador	14'306.876,00
Quito	2'891.472,00



Se ha tomado en cuenta el porcentaje de población económicamente activa del país que según el INEC es del 63% a diciembre 2014.

Tabla 24. Población Económicamente Activa de Quito.

Población	
Quito	2'891.472,00
PEA 63%	1'821.627,36



Por el tipo de producto que representan los nachos y el análisis realizado en los capítulos anteriores se utilizará un enfoque de acuerdo al nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, A, B y C+ respectivamente, considerando también que el rango de ingresos promedio se agrupa en los estratos antes mencionados. Se obtiene un universo de 653.966,00 personas.

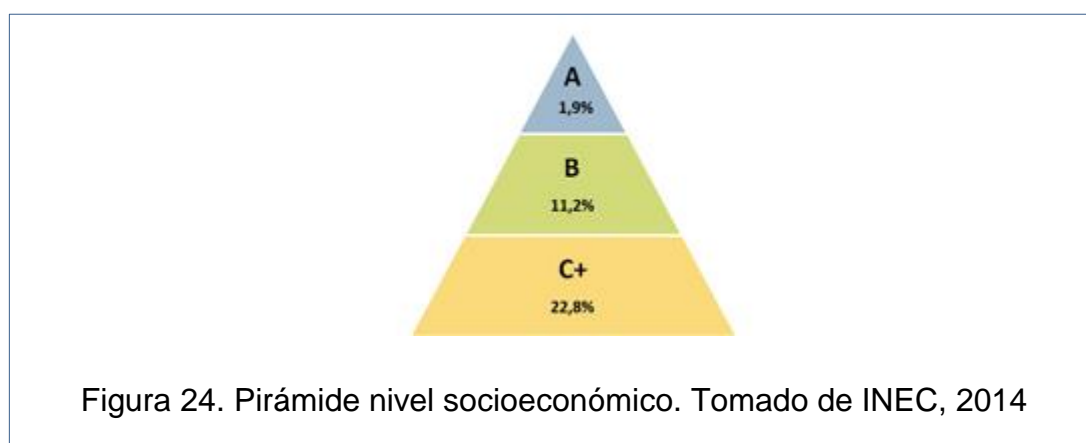
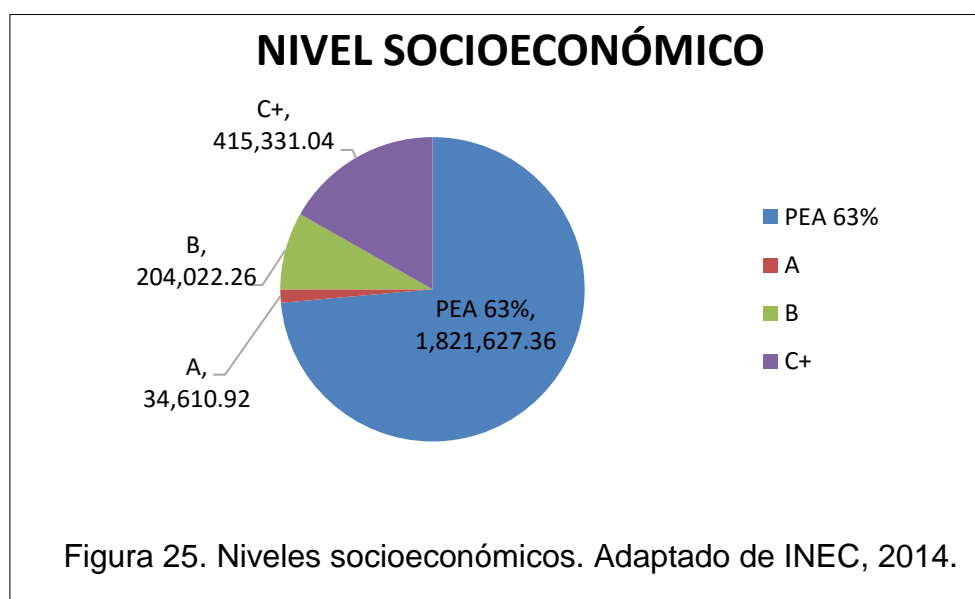


Tabla 25. Niveles socioeconómicos.

A	1,90%	34.610,92
B	11,20%	204.022,26
C+	22,80%	415.331,04
Total		653.966,00



3.3.3 Mercado objetivo

Las variables utilizadas anteriormente para determinar el universo de personas que posteriormente servirá el cálculo de la muestra son aproximaciones de características que tienen los potenciales clientes. Considerando que del universo obtenido las personas que lo conforman no tienen características homogéneas, lo que implica en determinar un segmento que comparta las siguientes características:

- **Mensurables:** Tanto el tamaño como el poder de compra debe poder ser medido.
- **Accesibles:** La posibilidad de llegar y servir eficazmente al segmento debe ser importante.

- Sustanciales: Deben ser lo suficientemente grandes o rentables.
- Diferenciables: Deben poder ser diferenciados conceptualmente y tener una respuesta distinta a los incentivos de la mezcla de marketing.

De acuerdo a las características antes definidas el segmento debe tener las siguientes características:

- Que viven en el centro - norte de la Ciudad de Quito
- Edades entre 15 y 65 años, PEA.
- Pertenecer al Nivel Socioeconómico medio, medio alto y alto.

Segmentación Consolidada

De acuerdo a todos los datos expuestos anteriormente se puede establecer que el segmento seleccionado para el proyecto debería ser el siguiente:

Tabla 26. Segmentación consolidada.

Población		
Quito		2'891.472,00
PEA 63%		1'821.627,36
Nivel socioeconómico		
A	1,90%	34.610,92
B	11,20%	204.022,26
C+	22,80%	415.331,04
TOTAL		653.966,00

Adaptado de INEC, 2014

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula para poblaciones infinitas, considerando que los datos obtenidos corresponden a una población amplia y con distintas características. Adicionalmente, se tomará en cuenta que el tamaño de población o universo (n) para el cálculo de la muestra será el obtenido en la Tabla 24.

$$n = \frac{Z_{\alpha^2}^2 * p * q}{e^2}$$

Ecuación 1
(Galindo, 2006)

Donde:

n: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

z: es una constante que depende del nivel de confianza (1- α), para obtener el nivel de confianza se necesita el nivel de significancia (α), el mismo que corresponde al error muestral asignado de 0,05. Es así que se asigna un nivel de confianza de 95% y se utilizará el valor correspondiente de Z, como se muestra en la Tabla 25.

p: probabilidad de éxito 0,5, se da igual probabilidad al éxito o fracaso, con esta probabilidad maximizo el número de la muestra.

q: probabilidad de fracaso 0,5

e: 0,05 es el error muestral deseado o nivel de significancia (α); El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría preguntando al total de la población. Es decir se prevé un margen del 5% de que la población no cumpla con los parámetros requeridos.

Tabla 27. Valores Z más utilizados y sus niveles de confianza.

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Tomado de Galindo, 2010.

Aplicando todo lo expuesto anteriormente en la fórmula elegida, se obtiene que el cálculo de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{1,96^2 0,5 * 0,05}{0,05^2} = 381$$

Con el cálculo de la muestra se obtuvo un valor de $n = 381$, este número indica la cantidad de encuestas que se deben realizar.

Resultados obtenidos en las encuestas

Con la muestra obtenida en el punto anterior se procedió a realizar un total 381 encuestas, los resultados se describen a continuación:

Pregunta 1

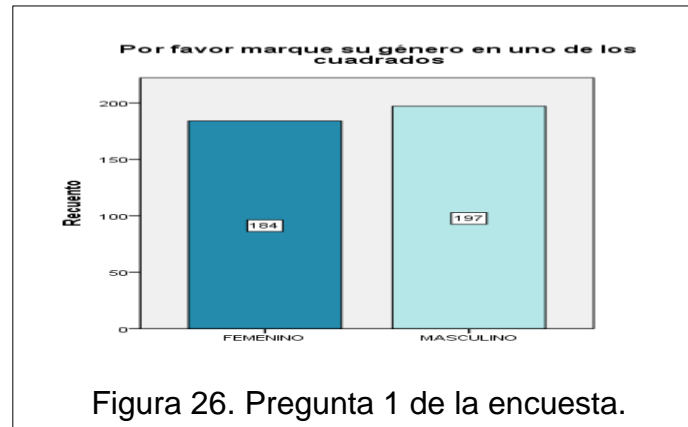


Figura 26. Pregunta 1 de la encuesta.

En la figura 26 se puede apreciar que la encuesta fue realizada a hombres y mujeres en porcentajes similares ya que se tiene un 48,29% de encuestados de género femenino y un 51,71% de encuestados de género masculino, lo cual permitirá ver si hay alguna variación en gustos debido al género.

Pregunta 2

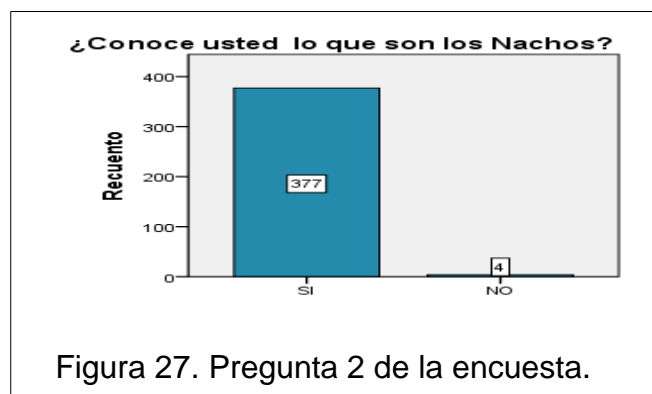
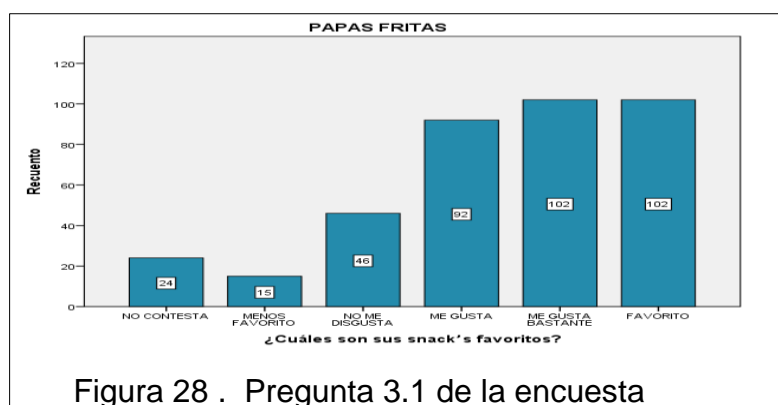


Figura 27. Pregunta 2 de la encuesta.

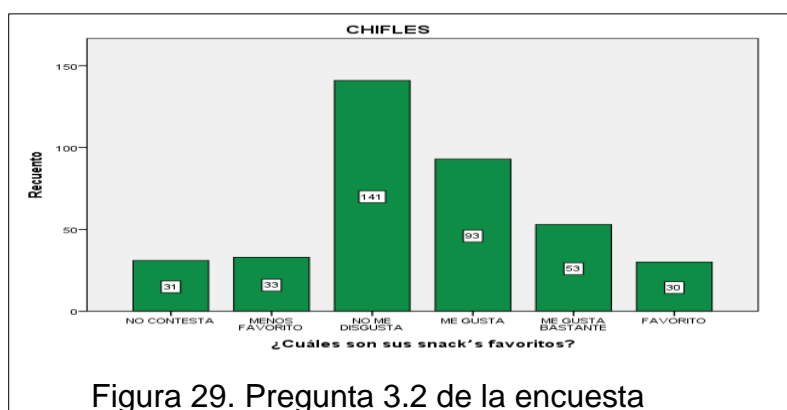
Esta pregunta se realizó para saber qué porcentaje del mercado conoce sobre el producto propuesto, y como se puede evidenciar un 98,95% de los encuestados si tienen conocimiento sobre el producto "Nachos", lo cual es favorable para el desarrollo del proyecto en cuestión.

Pregunta 3

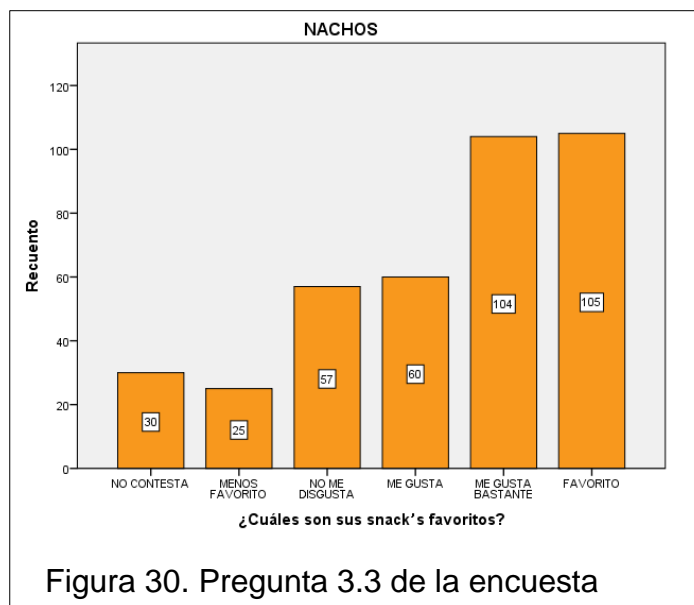
La pregunta de cuáles son sus snacks favoritos tiene como propósito identificar el producto favorito del público y qué lugar ocupan los nachos dentro de los gustos del público en general, para saber la factibilidad o el porcentaje de aceptación del producto propuesto en la tesis. Se preguntó sobre 4 productos, los mismos que se pueden ver individualmente a continuación:



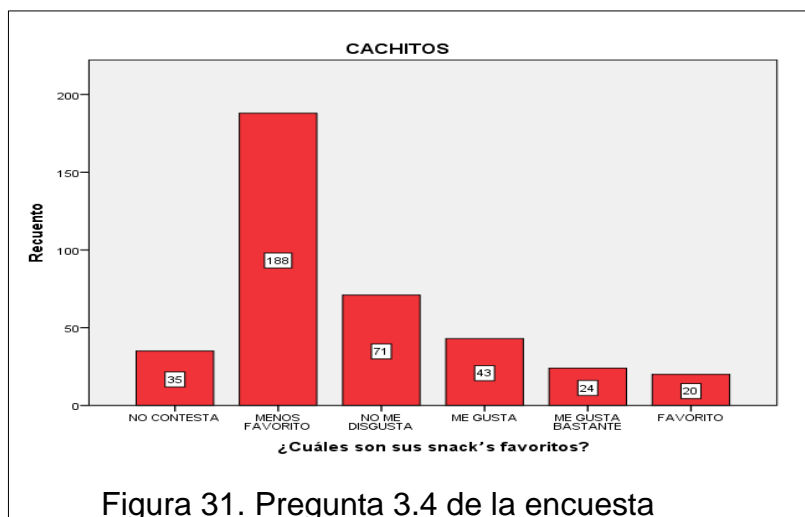
3.1.- En el caso de las Papas Fritas se puede ver claramente como el gráfico se inclina hacia la derecha, lo que indica que este producto tiene gran aceptación ya que un 26,77% lo escoge como favorito y otro 26,77% como me gusta bastante, ésto dice que más del 50% considera las papas fritas como uno de sus snacks favoritos.



3.2.- Los Chifles presentan una respuesta interesante ya que la mayoría de los encuestados los consideran dentro del rango de “No me disgusta” y “Me gusta”, lo cual da una cierta pauta de indiferencia hacia ellos como snack, ya que un 61,42% están en la mitad.

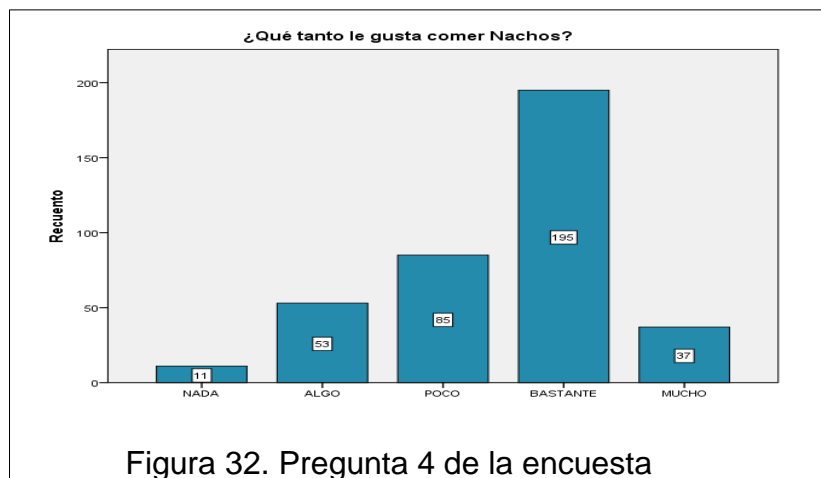


3.3.- Para los Nachos se puede ver en el gráfico que la mayoría los califica entre “me gusta bastante” y “Favorito”, lo que indica que este producto tiene gran acogida y que un 54,85% de los encuestados lo consideran igual de favorito que las papas fritas que ya son un snack muy bien posicionado en el País.



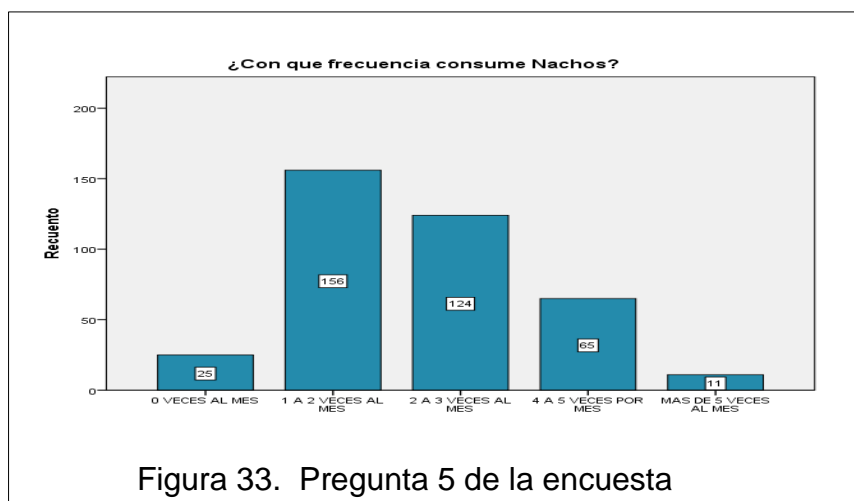
3.4.- La respuesta de los encuestados hacia los Cachitos deja ver que no son considerados como uno de sus snacks favoritos, lo mismo que indica que la gente está buscando un tipo de snack más saludable que los cachitos que son artificiales, ya que solo un 5,25% los pone como “Favorito”.

Pregunta 4



Esta pregunta da una clara pauta de las tendencias de consumo de nachos, al ver que un 60,89% de los encuestados les gusta bastante y mucho comer nachos, ésto es una buena información para el proyecto ya que muestra que hay una gran cantidad de clientes potenciales para el producto propuesto.

Pregunta 5



En esta pregunta se puede ver que la frecuencia de compra de nachos está en un 73,49% entre 1 y 3 veces al mes, lo cual es un muy buen promedio de compra.

Pregunta 6

Para tener una mejor idea del lugar habitual de consumo de los nachos se realizó una consulta de lugares donde acostumbran comprar los mismos, se enumeraron los siguientes lugares:

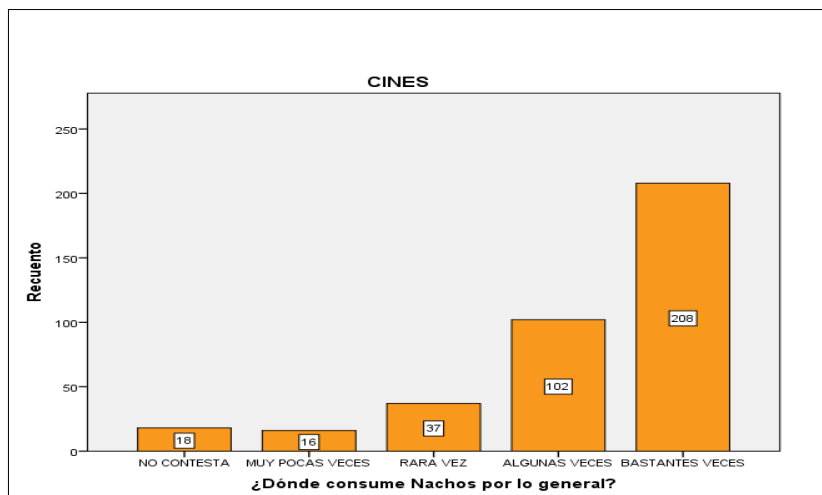


Figura 34. Pregunta 6.1 de la encuesta

6.1.- Como esperado las cadenas de cines fueron los claros ganadores ya que ellos empezaron con la venta de nachos como un producto alterno del canguil y las encuestas confirmaron que un 81,36% de los encuestados consumen nachos en sus visitas al cine.

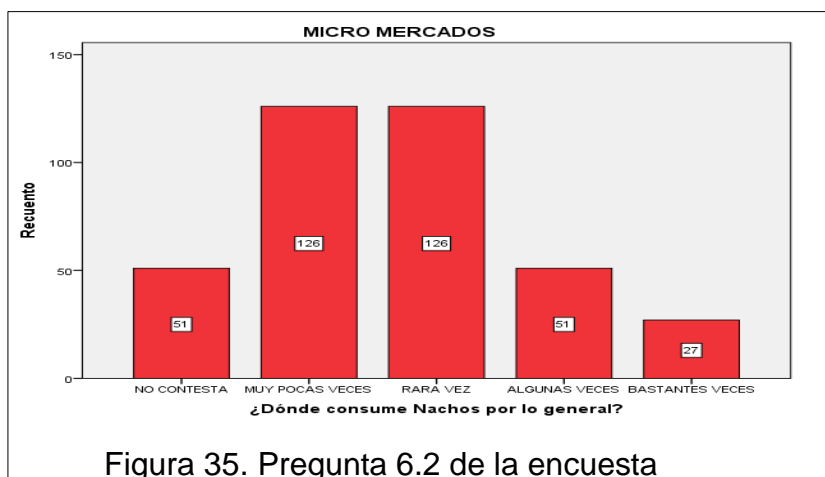
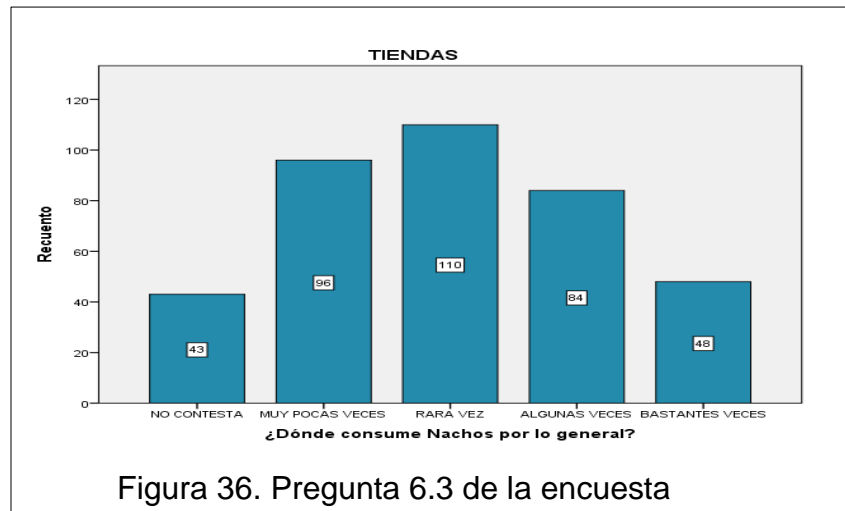
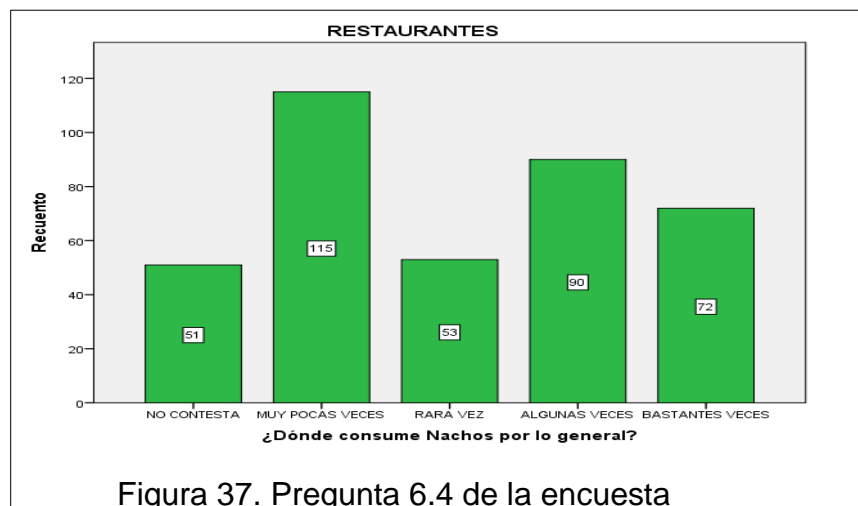


Figura 35. Pregunta 6.2 de la encuesta

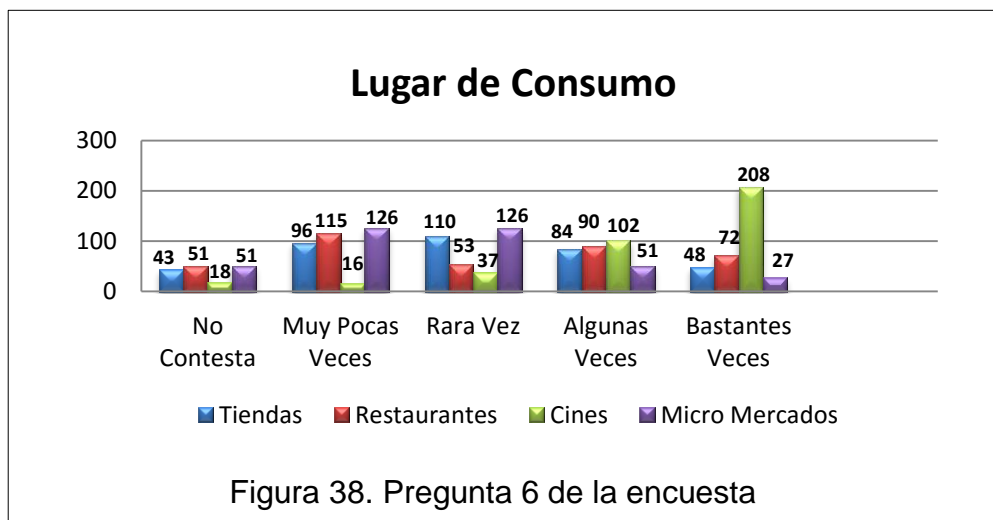
6.2.- En el caso de los micro mercados la respuesta de los encuestados es algo inesperada ya que las cadenas de micro mercados como "Oki Doki" venden el producto pero la encuesta no los pone como una primera opción, ya que un 66,14% se encuentra entre "muy pocas veces" y "rara vez".



6.3.- En el caso de las tiendas se puede observar una tendencia más uniforme de compra y ésto es bastante lógico ya que son el canal de mayor accesibilidad y por ende este sería el canal óptimo para la distribución del producto propuesto en el proyecto.

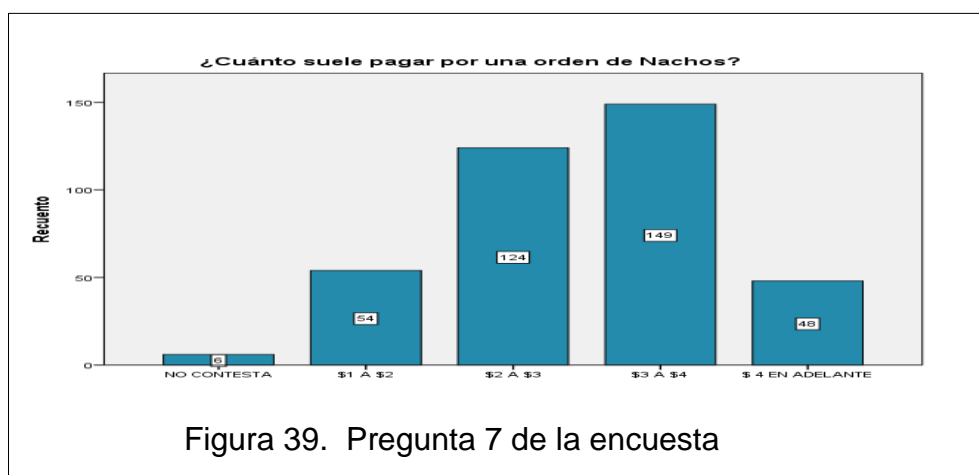


6.4.- Los restaurantes presentan una gran variación en el patrón de consumo de nachos, lo cual tiene bastante lógica ya que los nachos varían mucho entre un restaurante y otro. Esta información se la puede tomar como una guía de la necesidad de estandarización del producto en el mercado.



Se puede ver que el lugar de mayor consumo de nachos entre los encuestados son las cadenas de cines seguidas por los restaurantes, lo cual era lo esperado ya que estos dos sitios han sido los tradicionales lugares de venta de este producto y quienes se han encargado de propagar el producto propuesto. Esta información es de gran ayuda ya que la idea del proyecto es llevar los nachos a lugares de consumo de mayor rotación y frecuencia de compra con mayor accesibilidad.

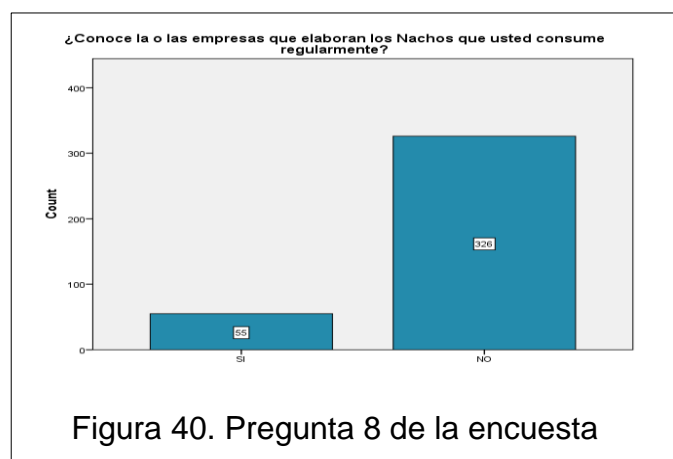
Pregunta 7



La encuesta refleja que un 71,65% de los clientes están acostumbrados a pagar entre \$ 2,00 y \$ 4,00 dólares por una orden de nachos, esta información es muy valiosa ya que permite ver que los nachos están considerados como un producto

de costo alto y por ende da la pauta que se tiene un gran rango de precios a considerar para el producto en estudio en este proyecto. Esta información concuerda con los resultados obtenidos en el *focus group* en donde la percepción de precios es similar a la obtenida en ésta encuesta, un rango de \$1,50 a \$4,00.

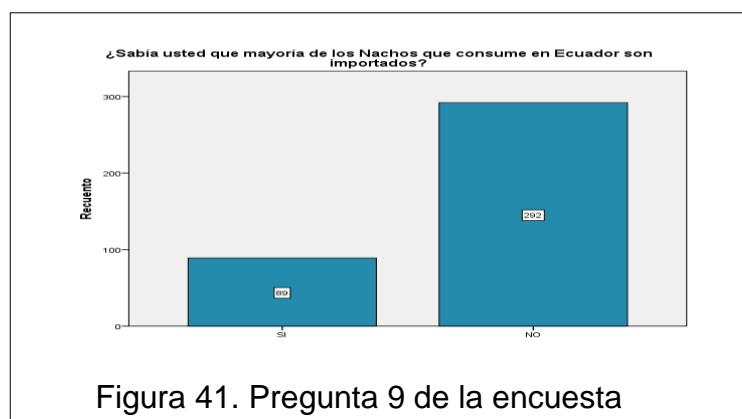
Pregunta 8



Esta pregunta busca saber si los encuestados conocen las empresas que elaboran el producto nachos que consumen habitualmente. Los resultados reflejan que el 14,44% de los encuestados conoce las empresas que elaboran este tipo de producto y el 85,56% de encuestados desconoce las empresas que elaboran nachos.

Adicionalmente, se incluyó un espacio abierto para que los encuestados comenten en caso de que la respuesta fuera afirmativa, el nombre de la empresa que tienen conocimiento que elabora el producto, la empresa Inalecsa es la más conocida por parte de los encuestados.

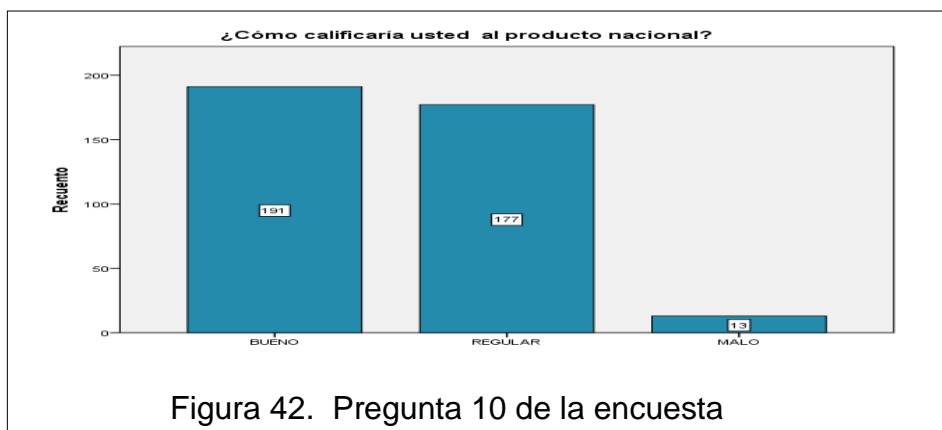
Pregunta 9



Esta pregunta busca identificar si es de conocimiento público que el producto nachos en los canales tradicionales no es elaborado nacionalmente, al contrario son importados. El proceso de encuestas determinó que el 76,64% de personas desconoce que el producto es importado, y tan sólo el 23,36% conoce que el producto es importado.

Los resultados encontrados advierten que las personas que consumen nachos no necesariamente pueden diferenciar entre, si son elaborados nacionalmente o son importados, lo que implica que se puede realizar campañas de marketing enfocadas en educar y diferenciar el producto por su elaboración artesanal y nacional.

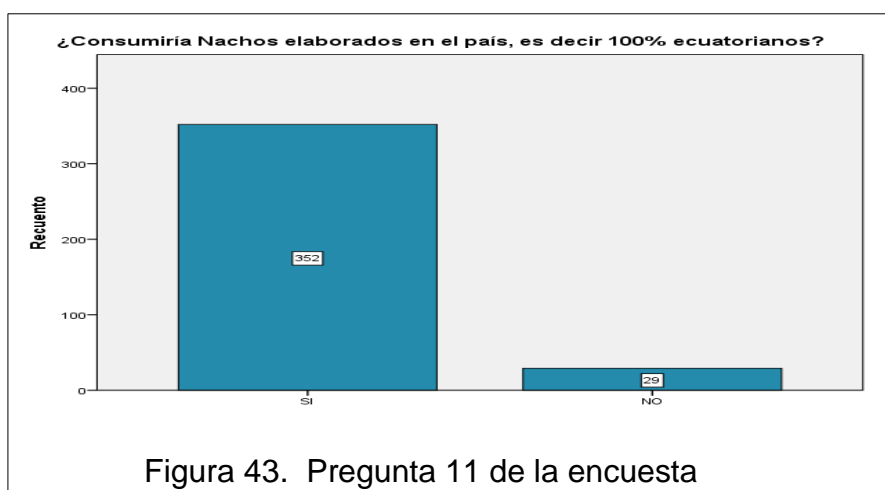
Pregunta 10



En cuanto a la percepción de la calidad del producto nacional versus el producto importado se obtuvieron resultados positivos, el 50,13% califica al producto nacional como bueno, 46,46% lo califica como regular, y tan sólo 3,41 % lo califica como malo. La información refleja que existe una aceptación hacia el producto nacional, fruto en gran parte a las campañas del Gobierno enfocadas en consumir productos nacionales a través del distintivo “Primero Ecuador”.

La información obtenida representa una oportunidad para la introducción del producto en cuanto a la aceptación que éste puede tener al ser elaborado en el país bajo el indicador de 100% ecuatoriano.

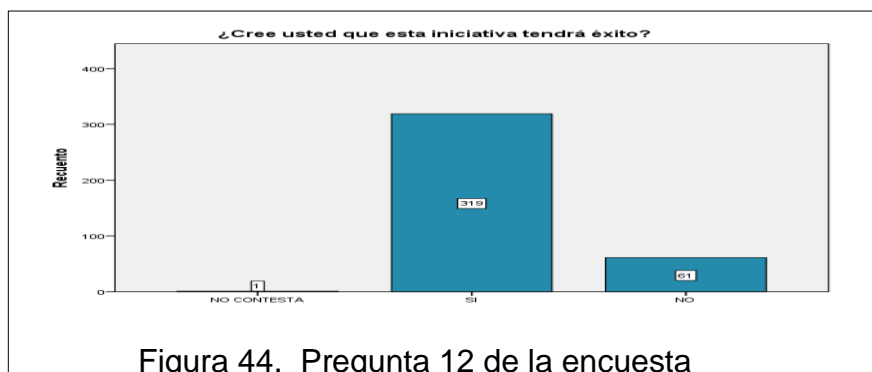
Pregunta 11



Tomando como referencia las preguntas anteriores (importación y calidad de producto) se realiza la siguiente pregunta; con la finalidad de conocer en cuanto a consumo la aceptación que tendría el producto nachos de elaboración nacional.

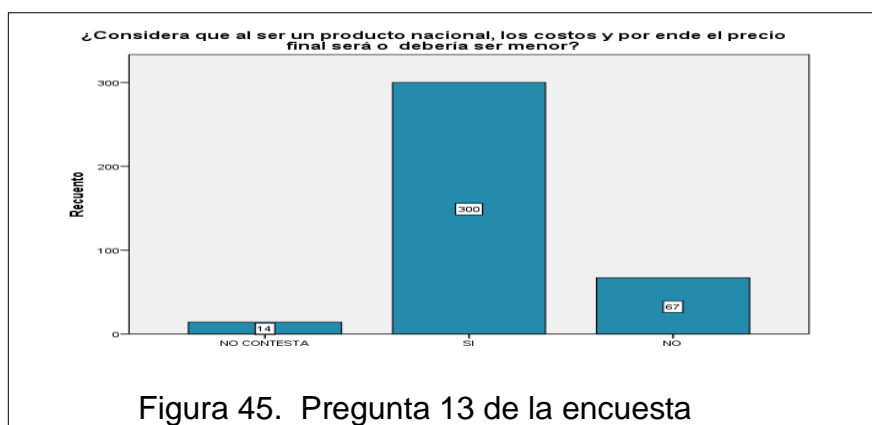
El resultado obtenido es positivo, el 92,39% de personas estarían dispuestas a consumir nachos elaborados en el país y un 7,61% de personas no consumiría el producto nachos de elaboración 100% nacional.

Pregunta 12



En consecuencia se plantea la factibilidad de la creación de negocio, 83,73% opina que la iniciativa puede tener éxito, mientras tanto que 16,01% piensa que la iniciativa no tendría éxito. El resultado es favorable pues es un indicador que da la razón en cuanto a la creación de una empresa que elabora y comercializa nachos 100% ecuatorianos.

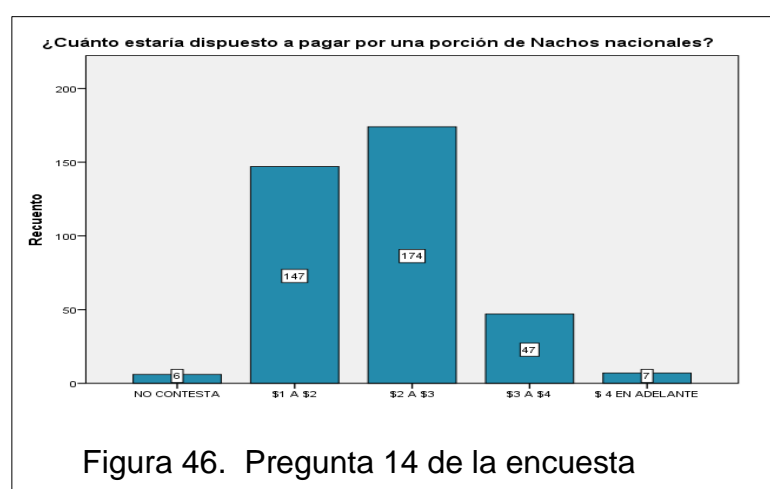
Pregunta 13



La siguiente pregunta busca conocer la apreciación en cuanto al precio que puede tener el producto al ser elaborado de forma local con insumos locales. En este caso se observa que gran parte de los encuestados, 78,74% opina que tanto como los costos y el precio final serán más bajos, el 17,58% opina que al ser un producto nacional no serán más bajos los costos ni el precio final, mientras que al 3,67% le parece indiferente.

El resultado permite conocer que existe una sensibilidad al precio y una percepción de que el producto al ser elaborado en el país debe tener un precio más bajo al que se paga normalmente, lo que implica que se debe tomar en cuenta tanto en las estrategias de precios como el costo de producción del producto con el fin de lograr un equilibrio entre el costo y la ganancia esperada, para que ésta no afecte las ventas del negocio.

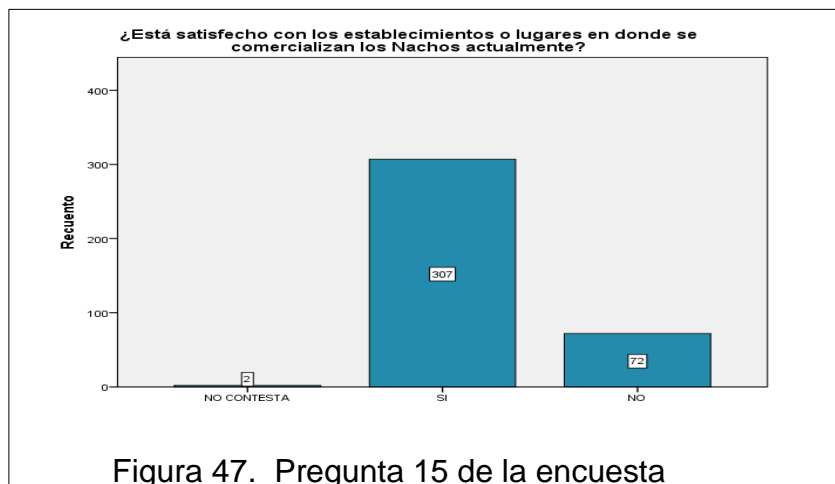
Pregunta 14



Continuando con la línea de la encuesta se realiza una pregunta más directa para conocer en que rango de precios los consumidores preferirían que comercialice el producto. 45,66% de los encuestados opina que estaría dispuesto a pagar de entre \$2 a \$3, 38,58% estaría dispuesto a pagar entre \$1 a \$2, 12,33% pagaría entre \$3 a \$4, 1,83% desde \$4 en adelante y al 1,57% le es indiferente el precio a pagar.

Esta pregunta se relaciona con la anterior, da concordancia a que se espera que el precio sea menor por ser elaborado nacionalmente, determinando que el precio que se fije debe oscilar entre \$1 y \$3 dólares si se toma como referencia los porcentajes más altos de las opciones presentadas. Este dato se debe tomar como referencia para la determinación de precio de venta del producto puesto que es la percepción de los consumidores potenciales.

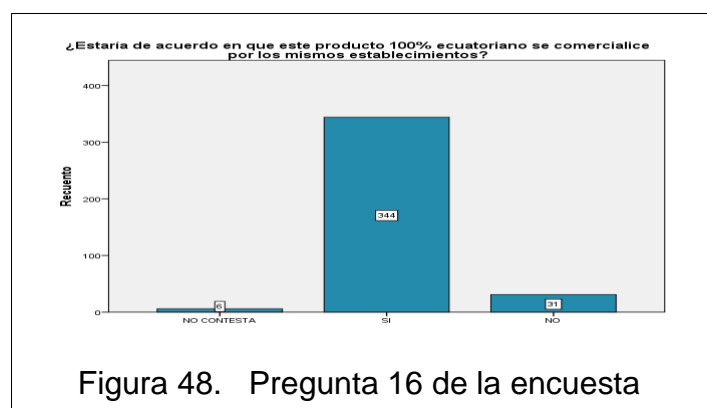
Pregunta 15



Anteriormente se realizó una pregunta respecto a los canales más usados para la compra del producto nachos, por lo cual con el fin de conocer el desempeño que tienen esos canales se realiza esta pregunta, de la cual se obtiene los siguientes resultados:

El 80,58% de los encuestados está satisfecho con los lugares en donde se comercializa el producto, mientras que el 18,89% no se encuentra satisfecho y un 0,524% le es indiferente. Los resultados obtenidos permitirán determinar que los canales tradicionales utilizados en la actualidad cumplen las expectativas de la mayoría de los consumidores.

Pregunta 16



Los resultados de esta pregunta dan a conocer que los canales de distribución por donde se puede comercializar el producto deben ser los conocidos y aceptados por el consumidor.

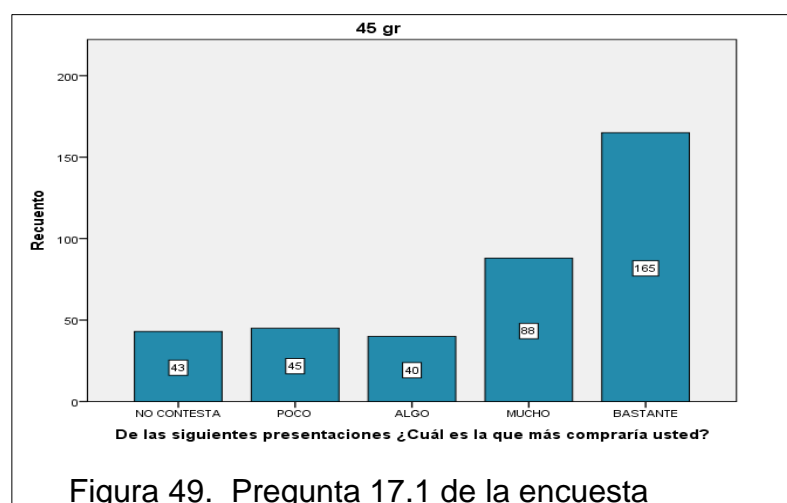
Con el fin de reafirmar la pregunta anterior se realiza la consulta si los encuestados están de acuerdo en que se utilicen los mismos canales de distribución, los resultados son los siguientes:

90,28% de los encuestados está de acuerdo en que se utilicen los mismos establecimientos para comercializar el producto. 8,13% no se encuentra de acuerdo con los canales actuales y al 1,57% le parece indiferente la pregunta.

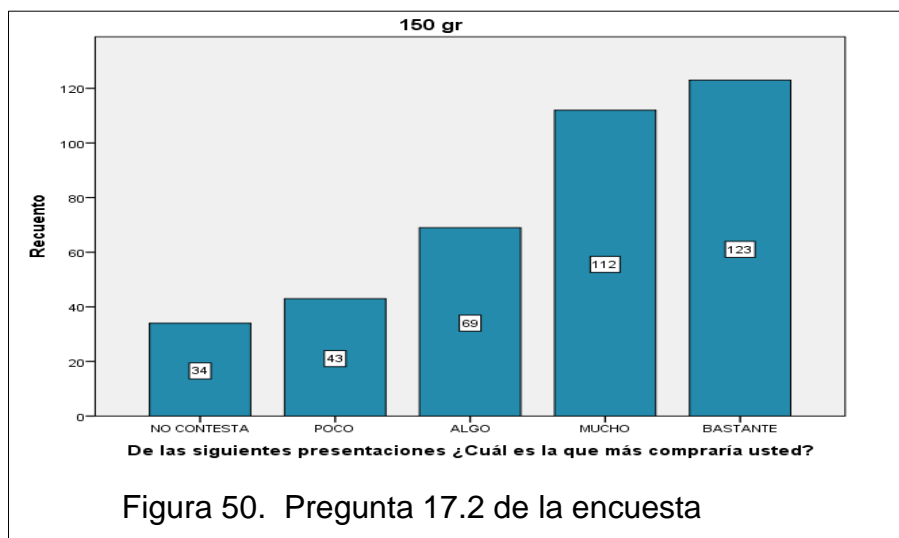
Estos resultados informan que el consumidor está acostumbrado y conoce los canales tradicionales por donde se comercializa este tipo de productos, y su preferencia difícilmente podría ser cambiada, lo que permite para los fines del negocio conocer por donde debe enfocar los esfuerzos de posicionamiento del producto. Además si son idóneos para la comercialización del producto.

Pregunta 17

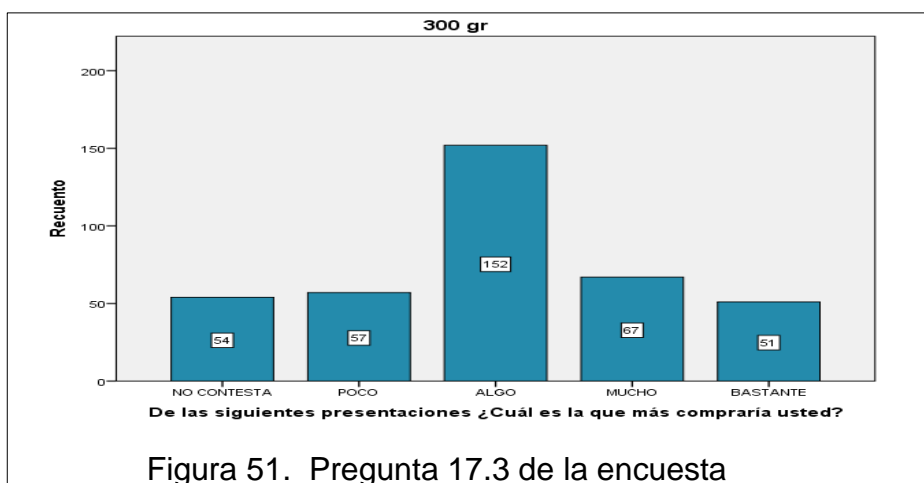
A continuación se desarrolla la pregunta sobre que presentaciones del producto sería de preferencia para los encuestados:



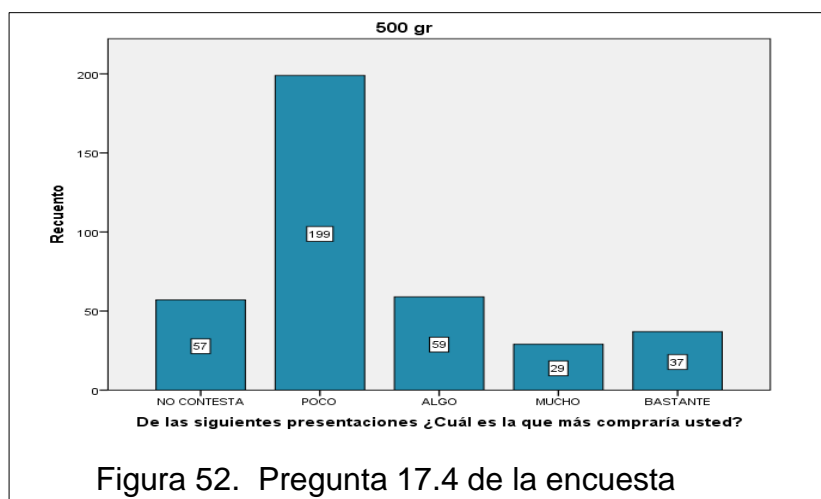
17.1.- En relación a la presentación de 45gramos al 43,31% de los encuestados compraría bastante el producto en esta presentación. El 23,09% compraría mucho el producto en esta presentación. Mientras que el 22,30% compraría poco o algo el producto en esta presentación (11,28% les es indiferente este tamaño).



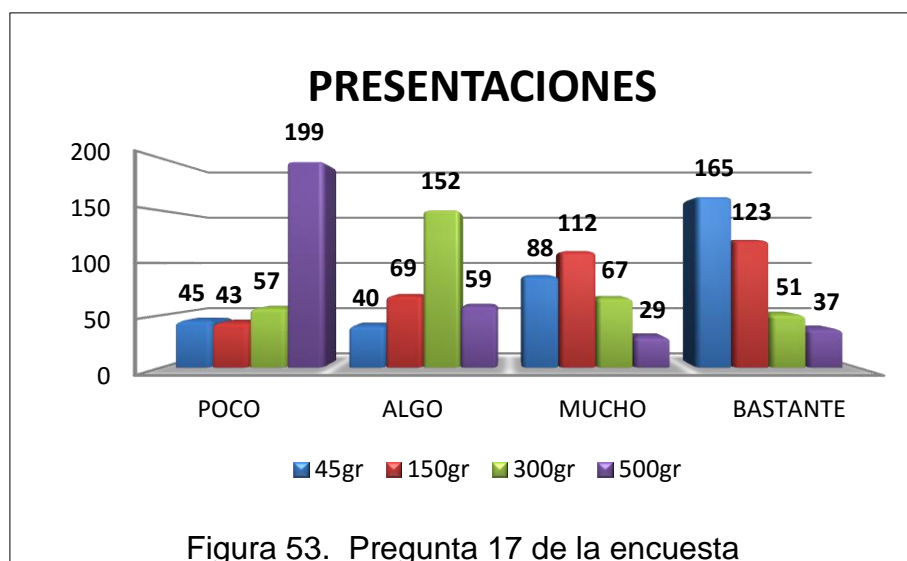
17.2.- En relación a la presentación de 150 gramos al 32,28% de los encuestados compraría bastante el producto en esta presentación. El 29,39% compraría mucho el producto en esta presentación. Mientras que el 18,11% compraría algo del producto en esta presentación y el 11,28% compraría poco de esta presentación (8,92% le es indiferente este tamaño).



17.3.- En relación a la presentación de 300 gramos al 13,38% de los encuestados compraría bastante el producto en esta presentación. El 17,58% compraría mucho el producto en esta presentación. Mientras que el 39,89% compraría algo del producto en esta presentación y el 14,96 compraría poco de esta presentación (14,17% le es indiferente este tamaño).



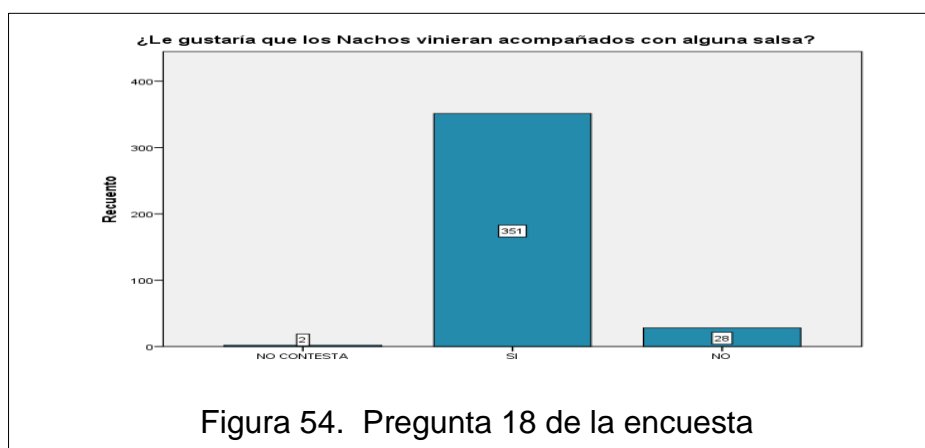
17.4.- En relación a la presentación de 500 gramos a 9,71% de los encuestados compraría bastante el producto en esta presentación. El 7,61% compraría mucho el producto en esta presentación. Mientras que el 15,48% compraría algo del producto en esta presentación y el 52,23% compraría poco de esta presentación (14,96% le es indiferente este tamaño).



Agrupando los resultados obtenidos en las distintas gráficas antes detalladas, se puede afirmar con seguridad que la presentación de 45gr la opinión que lidera la categoría “bastante” con el 43,88% de aceptación frente a las demás presentaciones. En la categoría “mucho” la presentación que lidera con 37,84% es la de 150gr. La categoría “algo” es liderada por la presentación de 300gr con 47,50%. Finalmente la categoría “poco” la presentación de 500gr lidera con 57,85%.

Como resultado se obtiene que las presentaciones por las que el negocio debería empezar su distribución serían las de 45gr y 150 gr, para los canales tradicionales, sin descartar las otras presentaciones que puede ser distribuidas para negocios que requieran grandes volúmenes de este producto.

Pregunta 18

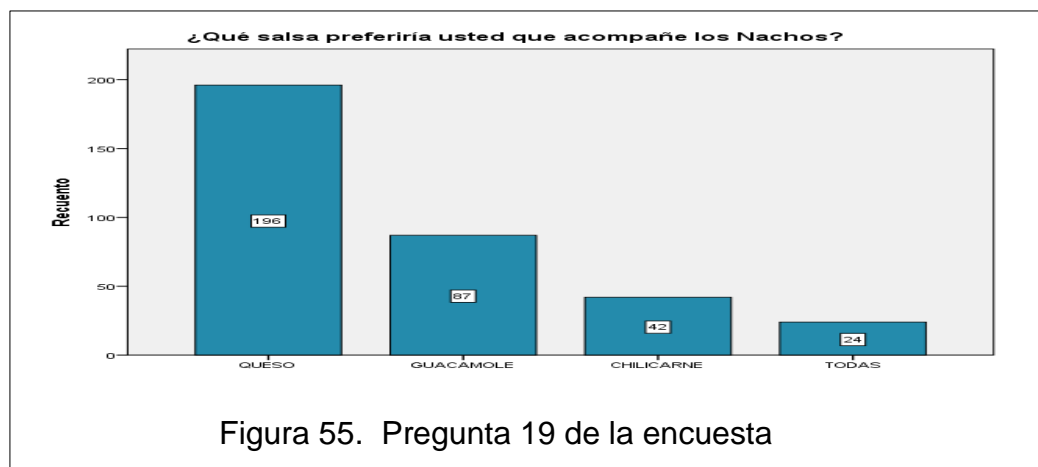


Una vez analizado precios, presentaciones y canales; se realiza la siguiente pregunta con la finalidad de buscar un valor agregado al producto que se quiere elaborar. Los resultados son los siguientes:

92,12% de los encuestados afirma que les gustaría que los nachos vinieran acompañados con algún tipo de salsa, 7,34% de los encuestados no les gustaría una salsa adicional a los nachos, y al 0,52% le es indiferente la pregunta.

Esta pregunta abre la posibilidad de diferenciar el producto que normalmente se comercializa añadiendo salsas en la misma presentación.

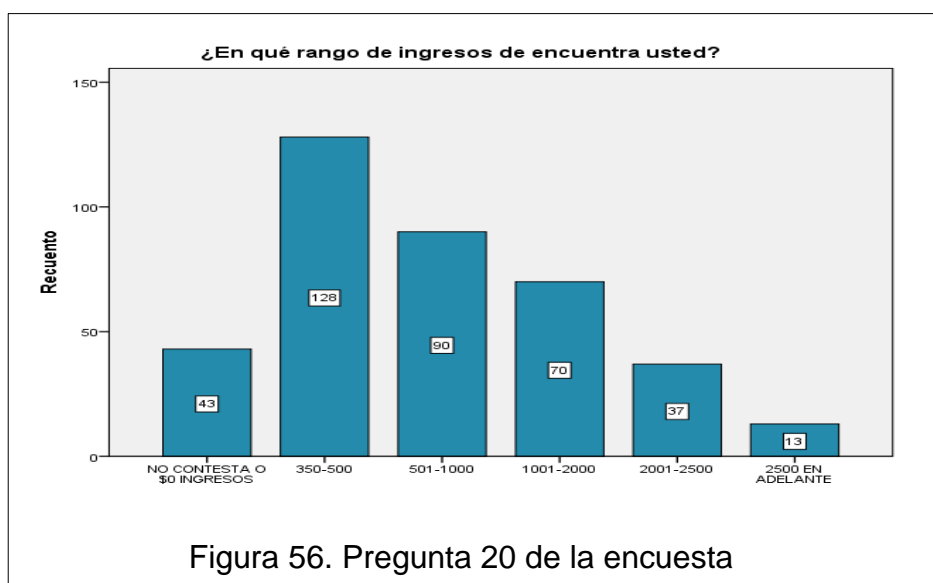
Pregunta 19



En concordancia a la pregunta anterior se dieron a escoger varias opciones de salsas que podrían acompañar los nachos.

El queso con 51,44% lidera la opción favorita para acompañar los nachos, con 22,83% le sigue el guacamole, la salsa chili-carne con 11,02% y finalmente si los encuestados consideran que todas son sus favoritas se obtuvo el valor de 6,29%. En esta pregunta es necesario considerar que si los encuestados seleccionaban que no les gustaría una salsa como acompañante, esta pregunta no era contestada por lo que el 8,42% restante corresponde a este factor.

Pregunta 20



Finalmente con el propósito de conocer el nivel de ingreso en el que se encuentran los encuestados se obtuvo que el 33,59% de encuestados tiene ingresos entre \$350-\$500, 23,62% se encuentra entre \$501 - \$1000(C+), 18,37% entre \$1001 - \$2000(B), 11,28 % no contesta o tiene ingresos \$0, 9,71% entre \$2001 - \$2500(A) y el 3,41% tiene ingresos de \$2500 en adelante.

El Colegio de Economistas de Pichincha de acuerdo a un estudio basado en el informe socioeconómico realizado por el INEC en 2013, determina que las personas que tienen ingresos superiores a los 700 dólares se los puede clasificar como clase media, dato con el cual se establece que los rangos de ingresos que se van a utilizar para el proyecto serán desde 500 dólares a 2500 dólares en adelante. Basados en las encuestas se puede ver que el 55,11% tienen ingresos superiores a \$700 dólares y se puede considerar que pertenecen a las clases: media, media-alta y alta.

Adicionalmente este dato permite respaldar la segmentación realizada con la que se determinó el mercado potencial y mercado objetivo, utilizando los niveles A, B y C+, los mismos que en el artículo antes citado fueron utilizados para determinar el ingreso promedio de la clase media.

Con los datos obtenidos se puede realizar estrategias de marketing enfocadas al nivel socio económico y el ingreso promedio que éste posee, así como los canales que puede usarse para llegar a este tipo de niveles.

3.4 Tamaño del mercado y tendencias

El tamaño de mercado parte del mercado potencial calculado en la segmentación, en donde se obtuvo que 653.966,00 personas son el mercado potencial. Tomando como referencia la pregunta número once de las encuestas realizadas existe un 92,39% de aceptación a la compra de nachos elaborados de forma 100% nacional.

Tamaño de mercado: Mercado Potencial x % de potenciales consumidores

$$\text{Tamaño de mercado} = 653.996 * 92,39\% = 604.199 \text{ personas}$$

Ecuación 2

(Parmerlee, 1999)

En cuanto a las tendencias del mercado de snacks específicamente, existe un crecimiento sostenido durante los últimos años, de acuerdo a Nielsen (2014) entre el año 2013-2014 existió un gasto de \$347 millones de dólares en snacks con un 2% de incremento entre cada año a nivel mundial y 30 millones de dólares en Latinoamérica en 2013.

Enfocados en el mercado latinoamericano determinaron que el 56% del mercado consume por placer el producto, el 37% por satisfacer un antojo, 33% por compartir en reuniones familiares o con amigos, 32% como premio, un 29% por nutrición y para satisfacer el hambre entre comidas un 28%.

Considerando que los mercados latinoamericanos tienen similitudes en su comportamiento se puede tomar como referencia el crecimiento que existe a nivel regional al que existe en el mercado ecuatoriano. (Nielsen, 2014).

3.5 La competencia y sus ventajas

El mercado en el cual se planteó desarrollar el proyecto es del tipo concentrado, es decir, es un mercado en desarrollo con pocas empresas en comparación a otras industrias, lo que implica que las ventajas que existen en este mercado son bastantes, al tener competencia se pueden determinar algunas ventajas de la siguiente manera:

- Generan nichos de mercado.
- Crean grupos de consumidores insatisfechos o que buscan mejores productos.
- Sirven de ejemplo positiva o negativamente en estructura, producto, servicio, constitución, etc.
- La competencia obliga a tener una perspectiva de mejora continua.
- Reducen los costos de ser empresa primeriza en un mercado nuevo.

Los competidores tanto directos como indirectos, y potenciales serán determinados de acuerdo a la actividad a la que se dedican y su nivel de semejanza del producto. (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Competidores directos: Aquellos que se encuentren produciendo nacho y diferentes presentaciones de los mismos. Ejemplo: Inalecsa, CarSnack.

Competidores Indirectos: Aquellos que producen productos sustitutos y todo tipo de snack que pueden entrar fácilmente al mercado. Ejemplo: BanchisFood S.A, CarliSk snack.

Competidores potenciales: Aquellos que se encuentran en la industria de snacks y tienen la capacidad financiera de adaptar su producción hacia la fabricación de nachos. Ejemplo: Pepsico CIA LTDA.

¿Cuántos competidores existen?

Una vez analizado quienes son los competidores relacionados al negocio, se puede determinar cuántos competidores existen en el mercado o industria a la que se enfoca el proyecto, tomando en cuenta los más representativos.

- Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A INALECSA

Empresa Ecuatoriana Fundada en 1972, comienza desarrollando productos de pastelería industrial. Lanza al mercado InaCake, Tigretón y Bony productos que tuvieron gran acogida por parte del mercado Ecuatoriano. Posteriormente INALECSA en 1979 inaugura la planta industrial, la misma que permitió incursionar en nuevas líneas de negocio tipo snacks, tortillas, galletería y productos para exportación.



Figura 57. Logo empresarial. Tomado de Inalecsa, 2015.

- Carlita Snacks CarliSnack CA. LTDA.

Inicia sus actividades el 2 de Agosto de 1999 con un capital de \$30.000 dólares. CarliSnack inicialmente produce 5.000 pacas mensuales de extruidos de maíz en una sola presentación llamada "Panchitos", hoy en día cuentan con 9 productos a base de maíz y producen más de 100.000 pacas mensuales en el territorio ecuatoriano.



Figura 58. Línea de Productos. Tomado de CarliSnack, 2015.

- Carsnack S.A

Empresa ecuatoriana distribuidora de equipos y productos de la industria alimenticia y entretenimiento. Tiene más de 15 años de experiencia con

más de 500 ítems relacionados con el equipamiento y provisión de snacks, entre ellos: Canguil Sal y Dulce, Manzanas acarameladas, Nachos y aderezos.



Figura 59. Logo empresarial. Tomado de Carsnack, 2015.

- BanchisFood S.A

Empresa Ecuatoriana fundada en 1990 bajo la marca Banchis. Los productos de la empresa se basan en el maíz, entre ellos chifles, yucas fritas, cueritos a nivel nacional tiene una cobertura de 15 provincias y ha realizado exportaciones a Jamaica, Estados Unidos, Chile, España y Colombia.



Figura 60. Logo empresarial. Tomado de Banchisfood S.A., 2015.

- Dibeal Cia. LTDA

Empresa dedicada a la distribución de bebidas y alimentos. Fundada en 1989 como importadora y distribuidora de productos de consumo. Tiene cuatro líneas de negocio; Alimentos, Dulces y chocolates, Bebidas alcohólicas, y alimentos para mascotas.



Figura 61. Logo empresarial y productos. Tomado de Dibeal, 2015.

En donde se ubican los competidores

Los competidores en esta industria en su gran mayoría se encuentran ubicados en la ciudad de Quito en donde están sus plantas de producción y de donde tienen distribución a nivel nacional a excepción de INALECSA que tiene su planta en Daule. En cuanto a la ubicación de sus productos, la diferencia es bien marcada. INALECSA utiliza canales tradicionales como tiendas y no tradicionales como supermercados. CARSNACK utiliza venta al por mayor a negocios de la industria del entrenamiento y en algunos casos canales tradicionales Oki-Doki.

Productos y servicios de la competencia

INALECSA

Presenta cinco líneas de productos de los cuales los que requieren más atención son aquellos que se encuentran en la línea de Snacks. Seis productos son los que tiene Inalecsa a base de maíz y que tienen gran aceptación por parte del mercado Ecuatoriano. Más específicamente, y de gran importancia para el proyecto planteado, el producto "Nachos" de Inalecsa representa un punto importante de análisis en varios aspectos, debido a que Inalecsa posee la maquinaria necesaria, los canales de distribución y el posicionamiento de marca, suficiente para reemplazar a los nachos importados que existen en el país.





CARLISNACK

Presenta una variedad de productos entre los que son a base de maíz y los que son a base de papa u otros insumos. Productos como “Panchitos” y “Tocinetas” son de los más demandados por el mercado ecuatoriano, razón por la que se toma en cuenta como competencia importante para el proyecto planteado. Al igual que Inalecsa, CarliSnack posee posicionamiento en el mercado ecuatoriano, tiene maquinaria y experiencia suficiente para incursionar en la producción de nachos, y eso se ve reflejado en la capacidad de producción y el nivel de ventas que tiene la empresa.



CARSNACK

Presenta una variedad de productos enfocados al entretenimiento, tanto productos comestibles como maquinaria dedicada para esos productos. Sin embargo, todos los productos son importados, y en especial el nacho utilizado en los cines y restaurantes. En su línea de Nachos y Aderezos presenta desde las maquinas calentadoras de nachos y del queso de nacho, hasta el nacho en sí. Es por eso que Carsnack representa una de las empresas directas a pesar de que sus productos son importados.



Figura 64. Productos Carsnack. Tomado de Carsnack, 2015.

Precios de la competencia

INALECSA

Para analizar los precios que presenta Inalecsa hay que tomar en cuenta los precios que utiliza para llegar a los canales tradicionales (tiendas, mini mercados) que oscilan entre \$0,35 ctvs. hasta \$0,60 ctvs. la presentación personal. Por otro lado, hay que analizar los precios y presentaciones con las que llega Inalecsa a canales no tradicionales (supermercados, mercados, etc.), en donde vende en presentaciones unificadas de 5 paquetes personales o más en un solo paquete.



Figura 65. Presentaciones Nachos. Tomado de Inalecsa, 2015.

El producto Nachos de Inalecsa tiene un valor de \$0,45 ctvs. Precio de venta al público.

CARLISNACK

El análisis para Carlisnack es similar al de Inalecsa debido a que las presentaciones de sus productos son idénticas en cuanto a tamaño y porciones, lo único que variará será el precio con el que venden sus productos en los canales tradicionales y no tradicionales. Los precios de sus productos oscilan entre 0,25 ctvs., y 0,60 ctvs. Las picaditas tienen un valor de \$0,35 ctvs.



Figura 66. Presentación Picaditas. Tomado de CarliSnacks, 2015.

CARSNACK

Esta empresa al estar dedicada a la industria del entretenimiento realiza sus ventas en volúmenes significativos, es decir al por mayor, por lo que hay que analizar el precio con el que vende a sus clientes.

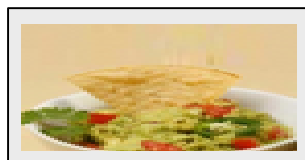


Figura 67. Movie Bites Tortilla Chips. Tomado de Carsnack, 2015.

Carsnack vende sus nachos a \$ 7,00 /kilo en presentación de cajas de 3 kilos como compra mínima lo cual nos da un precio de venta mínimo de alrededor de \$21,00.

Matriz de Competidores

Tabla 28. Matriz de Competidores.

QUIENES SON	QUÉ HACEN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CONTACTO
Inalecsa	Comienza desarrollando productos de pastelería industrial	Experiencia en el negocio más de 40 años en el mercado. Capacidad instalada alta con planta propia, varias. Comercialización a través de varios canales. Distintas líneas de productos con precios competitivos. Poder económico	Productos no enfocados en tendencia saludable	Análisis constante del mercado, iniciaron como productos de pastelería y actualmente también tiene productos de snack	http://www.inalecsa.com/
CarliSnack	Productos a base de maíz tipo snack	Más de 10 años de experiencia. Productos reconocidos en el mercado y canales tradicionales, precios competitivos. Maquinaria de producción masiva	Productos no enfocados en tendencia saludable	Enfocarse en productos a base de maíz que pueden encontrarse en el país abaratando los costos	http://www.carlinsnacks.com/WebCarli/Pagina_Web/contactenos.php
Carsnack	Empresa ecuatoriana distribuidora de equipos y productos de la industria alimenticia y entretenimiento	Experiencia de más de 15 años. Poder económico, conocimiento del producto, y sus accesorios.	Todos sus productos son importados	Utiliza canales no tradicionales, enfocados más en la industria del entretenimiento	http://www.carsnack.com/carsnack/
BanchisFood	Los productos de la empresa se basan en el maíz, entre ellos chifles, yucas fritas, cuerito	Más de 20 años de experiencia en el mercado. Poder económico, planta de producción, precios competitivos, varias líneas de productos	Productos no enfocados en tendencia saludable	Análisis constante del mercado, utilizan productos tradicionales cotidianos del Ecuador como yuca, verde etc.	http://www.banchis.com/web/index.php?option=com_contact&view=contact&id=1&Itemid=193

3.6 Participación de mercados y ventas de la industria

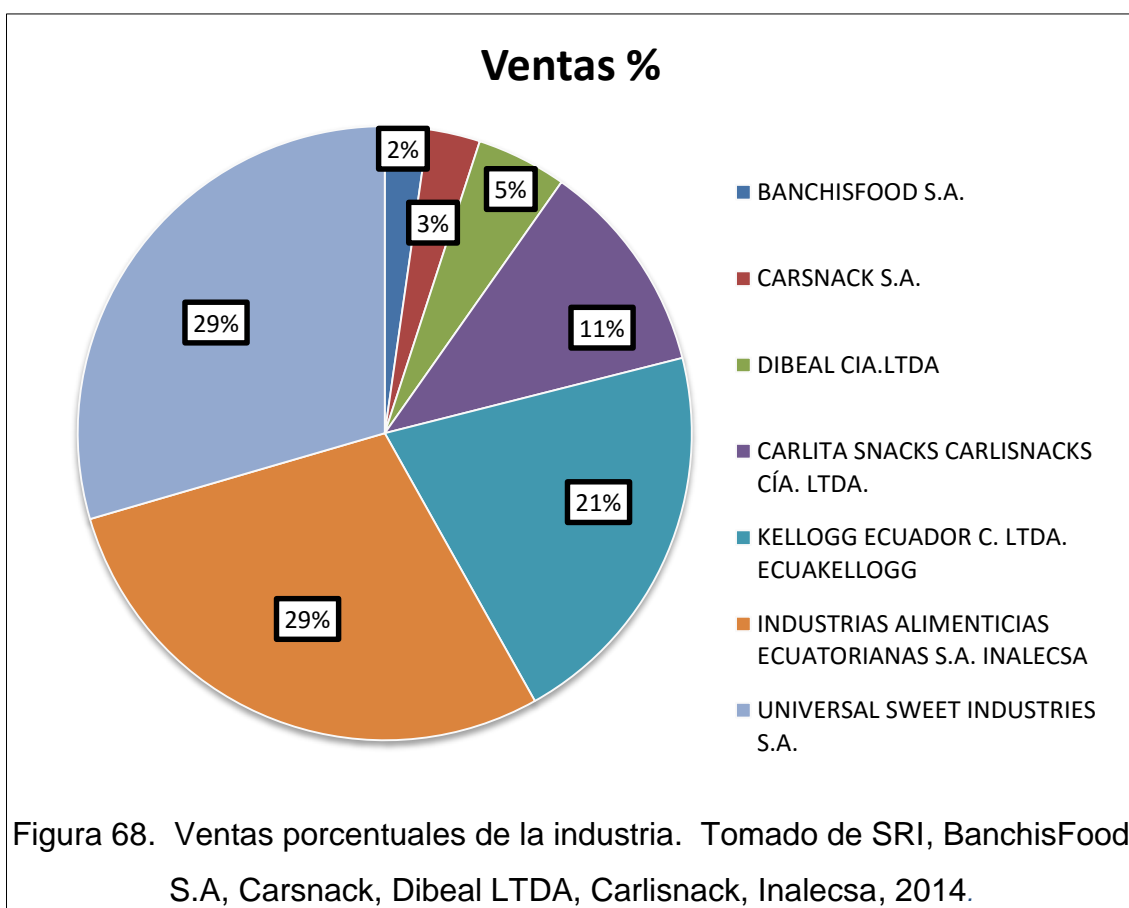
Para esta industria la participación de mercado se encuentra establecida en tres competidores principales, INALECSA, Sweet Industries S.A y CarliSnacks. No se tomará en cuenta Kellogs, debido a que sus productos en este momento no están enfocados en la producción de nachos, pero si en los insumos que se utilizan para producirlos. En consecuencia como se puede observar en el gráfico, las tres empresas antes mencionadas abarcan el 71% del mercado, el 29% restante del mercado se reparte entre las empresas analizadas anteriormente.

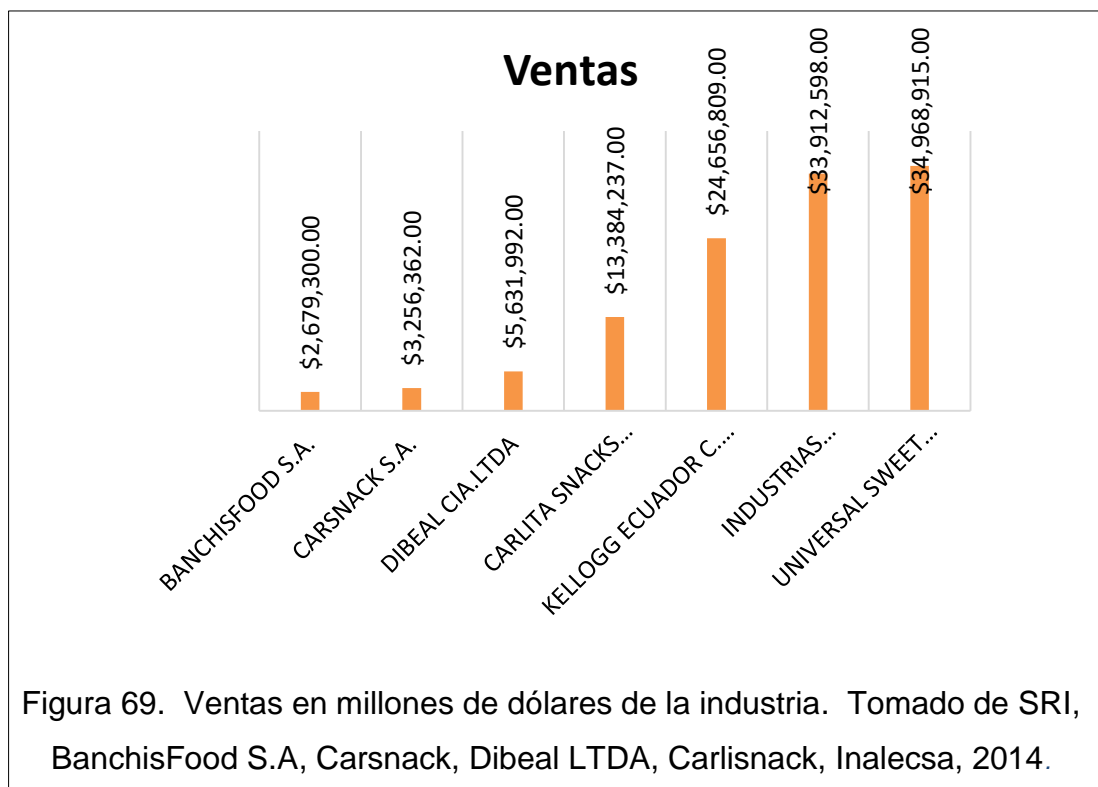
Tabla 29. Ventas anuales de la industria.

Empresa	Ventas
BANCHISFOOD S.A.	\$ 2'679.300,00
CARSNACK S.A.	\$ 3'256.362,00
DIBEAL CIA.LTDA	\$ 5'631.992,00
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CÍA. LTDA.	\$13'384.237,00
KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	\$24'656.809,00
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A. INALECSA	\$33'912.598,00
UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	\$34'968.915,00
TOTAL	\$118'490.213,00

Tomado de SRI, BanchisFood S.A, Carsnack, Dibeal LTDA, Carlisnack, Inalecsa, 2014.

Sin embargo, para el proyecto planteado las empresas que tienen relación directa con el producto o, tienen productos similares a base del mismo componente, son las que se tomarán como base de comparación y selección para determinar los que serán líderes del mercado. Es por eso, que las empresas seleccionadas para tomar en cuenta son: Inalecsa, Carlisnack, BanchisFood, Carsnack, las mismas que abarcan el 45% del sector industrial de productos a base de molinera. Más adelante se determinará la participación que tiene cada uno en un análisis de participación de mercado de los líderes y los seguidores.





¿Quiénes son el o los líderes del mercado?

Los líderes del mercado en la industria de snacks son Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. (INALECSA) con 64% del mercado y Carlisnack Cía. Ltda. con 25% del mercado.

En cuanto al mercado más específico de nachos o snacks de maíz, el líder indiscutible del mercado es INALECSA con la mayor participación de mercado y que cuenta con 6 productos en esta rama los cuales son:

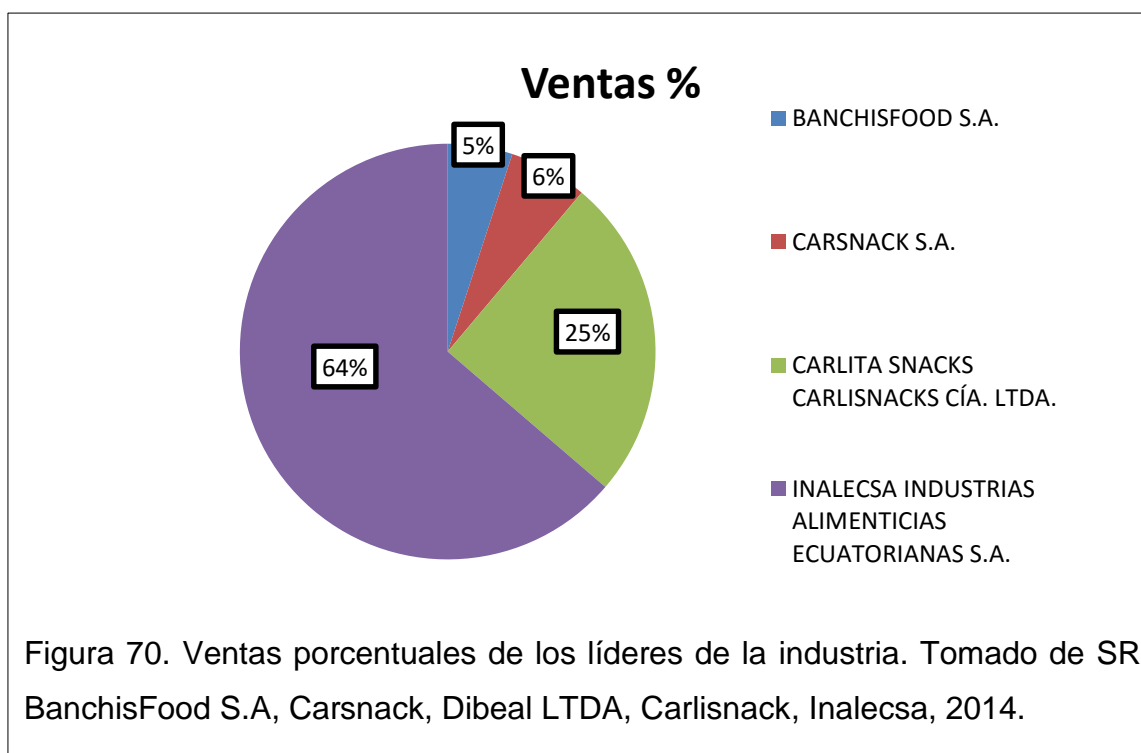
1. Tostitos
2. Ronditos
3. Jalapeños
4. Nachos Queso
5. Tornaditos
6. Ryskos

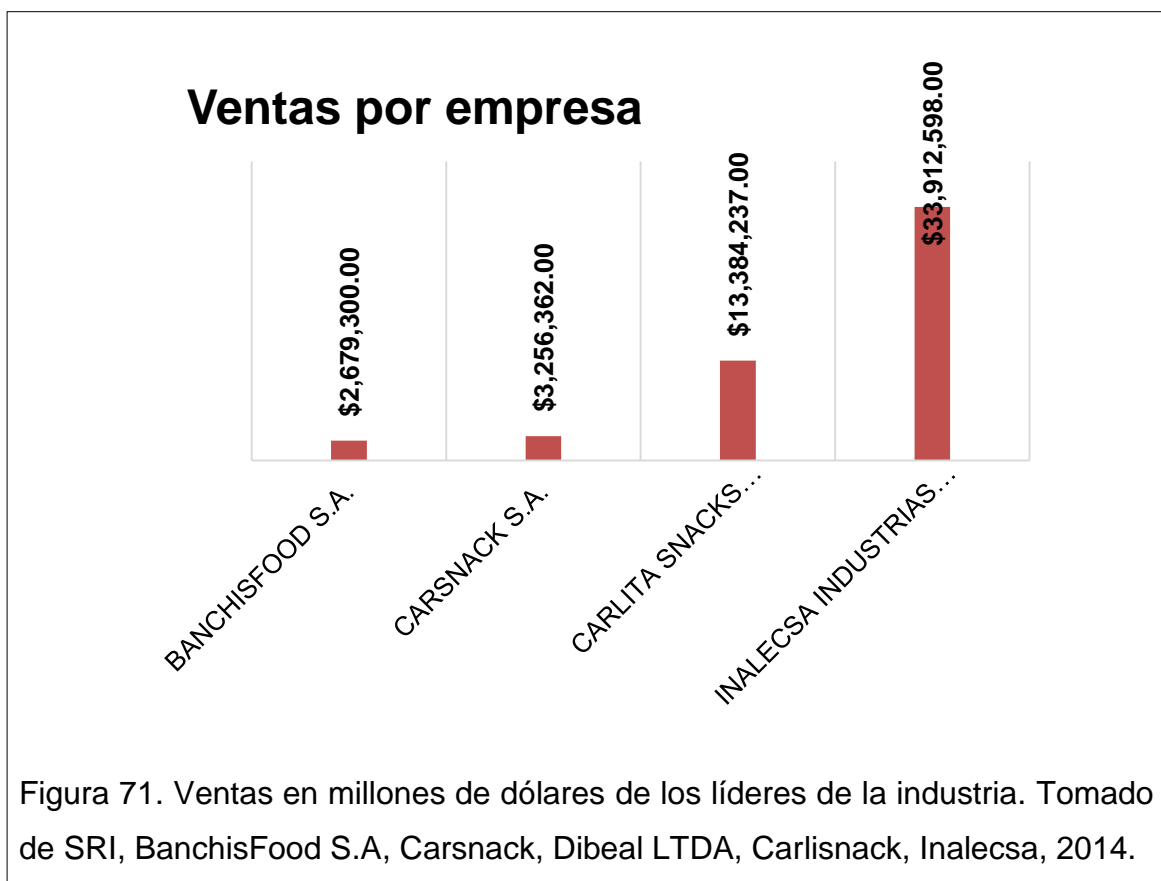
El siguiente competidor es Carsnack que tiene un 6% del mercado y que importa los nachos para una distribución exclusiva a los cines y la cadena de Oki Doki, ellos no venden su producto masivamente.

Tabla 30. Ventas anuales de los líderes de la industria.

Empresa	Ventas
BANCHISFOOD S.A.	\$ 2'679.300,00
CARSNACK S.A.	\$ 3'256.362,00
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CÍA. LTDA.	\$13'384.237,00
INALECSA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A.	\$33'912.598,00
TOTAL	\$53'232.497,00

Tomado de SRI, BanchisFood S.A, Carsnack, Dibeal LTDA, Carlisnack, Inalecsa, 2014.





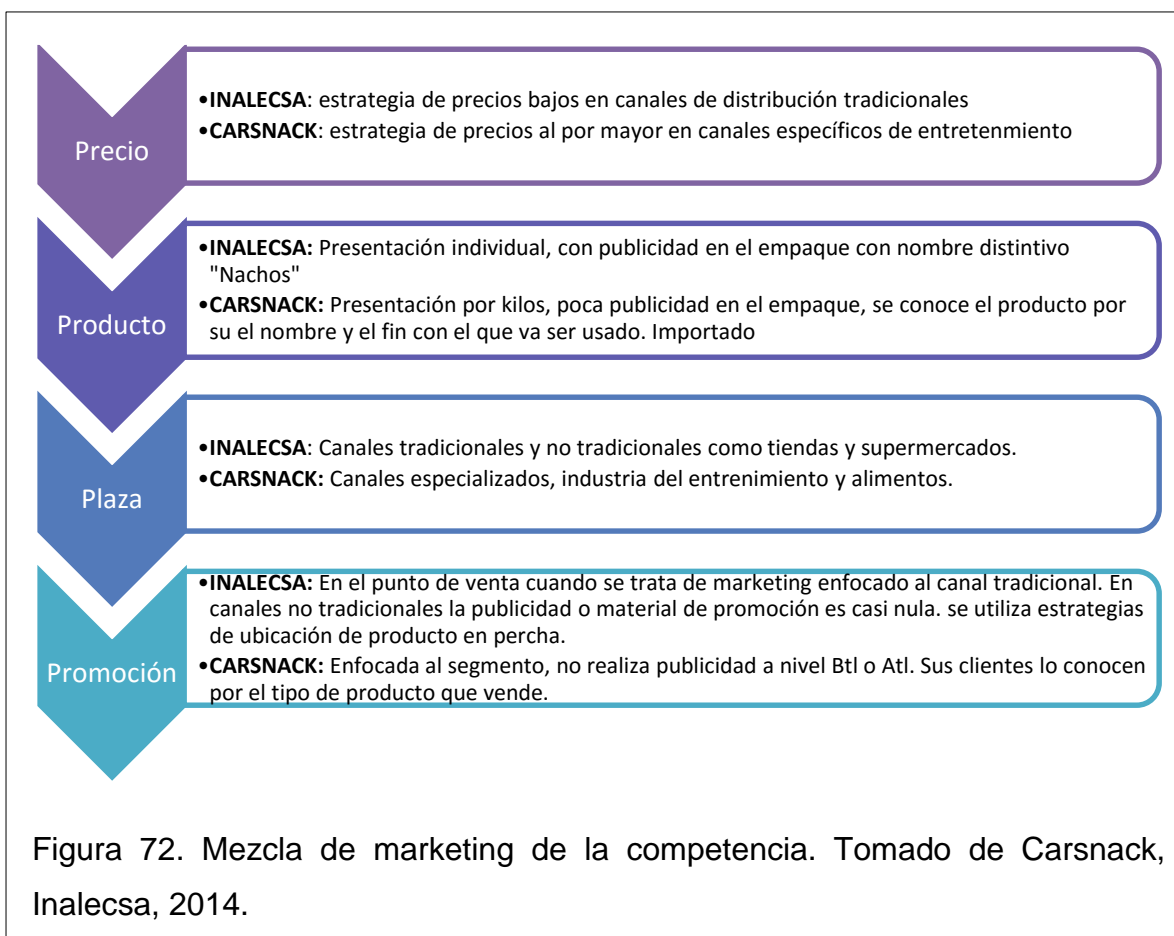
Valores agregados

INALECSA tiene como valor agregado la variedad de productos y presentaciones que tiene. Adicionalmente tiene su canal de distribución súper bien establecido a nivel nacional.

CARSNACK tiene como valor agregado un producto que es exclusivo e importado y permite una diferenciación a sus distribuidores que son en su mayoría las cadenas de cines y las cadenas de Oki Doki.

Mezcla de marketing de los competidores

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la mezcla de marketing que Carsnacks e Inalecsa en cada una de las 4p's; precio, producto, plaza y promoción.



3.7 Evaluación del mercado durante la implementación

En cuanto a la evaluación del mercado durante la implementación del proyecto se realizará un monitoreo del mercado durante la etapa de inicio del proyecto para poder identificar cualquier cambio inesperado que pudiera haberse presentado, adicionalmente se planea realizar un monitoreo constante del mercado para identificar sus cambios y evolución a través de encuestas, observaciones y grupos focales cada dos años.

Una vez realizado los procesos de investigación de mercados para el producto nachos se encuentran los siguientes resultados que responden el objetivo planteado para la investigación.

- Existe un mercado amplio para productos de tipo snack, analizando únicamente la ciudad de Quito se obtuvo una población de 653.966 personas que son consumidores potenciales del producto, el dato fue utilizado para el cálculo de la muestra poblacional y número de encuestas a realizar.
- Existen competidores identificados, sus fortalezas y propuesta de valor con productos sustitutos o similares a los que se plantea.
- Las encuestas realizadas a 381 personas que comparten características similares permitió conocer el comportamiento, percepción y necesidades que tienen como consumidores finales del producto, entre ellas se destaca las siguientes:
 - Precio tentativo entre USD \$1 a USD \$3
 - Existe un 92,39% de aceptación a la compra de nachos elaborados de forma 100% nacional
 - Se respalda los niveles socioeconómicos seleccionados A B C+.
 - Los tamaños de paquetes más seleccionados fueron de 45gr y 150gr
 - El 60,89% de encuestados gusta bastante del producto Nacho, clave para mercado objetivo.
 - El mercado al que se va dirigir el producto es en la ciudad de Quito, concretamente en el sector Norte, se determinó personas de 15 a 65 años para la investigación.

Se puede concluir que el objetivo propuesto fue realizado, se determinó la aceptación del producto, la ubicación del segmento, sus preferencias, nivel socioeconómico, precio del producto, tamaño, la factibilidad del proyecto, competidores y su participación en el mercado.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

4.1.1 Posicionamiento

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

El posicionamiento se basa en determinar las ventajas competitivas que posee el producto, con el fin de promoverlas para que los clientes se percaten de dichas ventajas, a partir de esto se definirán cuáles son las ventajas competitivas que tienen los nachos, que una vez determinadas serán seleccionadas, cual o cuales se pueden posicionar.

4.1.2 Ventajas competitivas

- El producto tiene un alto contenido nutricional debido a que está hecho en base de maíz.
- El producto es libre de gluten por lo que puede ser consumido por celíacos.
- Es un producto más saludable en comparación a otros snacks.
- El producto es de fabricación artesanal, lo que le da un estilo propio.
- Es un producto que puede ser un sustituto para los snacks tradicionales.

De las ventajas competitivas anteriormente mencionadas se seleccionarán las que posean más características claves, que faciliten su comunicación y lleguen con mayor facilidad al consumidor final. Esta selección debe ser adecuada ya que la propuesta de valor del producto saldrá de las ventajas competitivas elegidas.

4.1.3 Propuesta de valor

Los nachos son elaborados en base de maíz, lo cual les da un alto contenido nutricional y los hace un snack más saludable en comparación a otros snacks

del mercado. La propuesta de valor está conformada por estas dos ventajas competitivas ya que satisfacen las necesidades del mercado meta seleccionado.

4.1.4 Estrategia de posicionamiento

Estrategia: “Más por lo mismo”

La estrategia de posicionamiento que será utilizada para este producto es “más por lo mismo”. Esta estrategia hace referencia a más producto y más calidad por el mismo precio, la presentación grande propuesta es de 150 gramos por un costo de \$1,23 en comparación a la competencia que las presentaciones van de 100 a 130 gramos por un precio promedio de \$1,25 y en la cuanto a la presentación pequeña propuesta de 45 gramos cuando la competencia tiene presentaciones que van de 37 a 42 gramos por el mismo precio promedio del mercado que es de \$0,55.

El producto será elaborado con insumos nacionales lo cual permite un mayor control sobre costos y materia prima en la elaboración del mismo, garantizando un producto de calidad superior al existente en el mercado. Pudiendo de esta manera ofrecer un producto artesanal de alta calidad al mismo precio de la competencia.

4.1.5 Declaración de posicionamiento

Los nachos son un producto saludable para las personas que buscan un snack diferente que se ajuste a su estilo de vida saludable, que cuidan su alimentación y su salud, obteniendo energía de manera natural y al mismo precio.

4.2 Mezcla de Marketing

“El *Marketing - Mix* es un conjunto de factores que contribuyen a la creación de la marca. Dos productos similares pueden tener dos *mixes* totalmente distintos y ser igualmente exitosos.” (Davies y Brooks, 1989)

La mezcla de marketing es la combinación de decisiones, políticas y elementos que se alinean entre sí para lograr convencer o influenciar la intención de compra del cliente final de un producto.

4.2.1 Producto

Atributos del Producto

Al escoger una estrategia de posicionamiento de más por lo mismo, se debe enfocar en los beneficios y diferencias del producto, resaltar los mismos sobre los productos de la competencia para que el cliente los perciba como un valor agregado al escoger el producto y éste le brinde el posicionamiento deseado.

El principal atributo del producto es el uso del maíz en la fabricación de un snack más saludable debido a las propiedades de este grano, las cuales son principalmente:

Tabla 31. Comparación Atributos.

		MAÍZ	PAPA
Alto contenido nutricional	Fibra	10 g	1,4 g
Excelente fuente de energía	Calorías	140 kcal	70 kcal
Grano libre de gluten		SI	NO
Alimento ancestral		SI	SI

Cartera de Productos

Al inicio de la operación se empezará la comercialización con un solo producto único, que serán los nachos de maíz naturales. A medida que la marca se vaya posicionando en el mercado, en la mente de los consumidores y se vea un incremento en participación y ventas, se considerará ampliar la gama de productos en el mediano plazo. Algunos de los productos que se podrán desarrollar a mediano plazo son:

Tabla 32. Proyección para desarrollo de la línea de producto.

Producto	Características	Introducción
Tortillas de maíz (Nachos)	Hechas a base de maíz con alto nivel nutricional	Producto Inicial
Tortillas de maíz con Sabores	El producto inicial aumentado sabores: picante, limón, queso	Mediano Plazo
Tortillas de maíz con Semillas	Producto inicial con chía, ajonjolí o quinua	Mediano Plazo
Tortillas de diferentes tipos de maíz	Hechas a base de diferentes tipos de maíz Ej.: Maíz Morado, Rojo, Negro	Largo Plazo

Se propone este desarrollo de línea basándose en el desarrollo que han tenido las diferentes marcas pequeñas y multinacionales en la región, ya que en algunos países ya se pueden encontrar casi todos los productos propuestos elaborados por dichas empresas para diferenciar sus productos y ampliar su línea de producto con estas variaciones. Un claro ejemplo de esto es la empresa *Frito Lay North America*, empresa dedicada a la producción de snacks a nivel mundial.

Estilo y Diseño del Producto

El primer contacto con el cliente y quizás uno de los más importantes al momento de la compra es la imagen del producto, es decisivo que el estilo y diseño del producto transmitan el mensaje que se desea a los clientes. En el caso de los nachos se necesita transmitir que son: “un snack delicioso y saludable”, por lo que se debe enfocar el diseño en el maíz que es un grano ancestral.

Los nachos tendrán un diseño triangular, ya que en la mente del consumidor la forma triangular está relacionada con los nachos, gracias a las tendencias que las grandes marcas han posicionado en el mercado y a que la forma triangular permite mayor facilidad de consumo en la boca.

Se debe preservar su forma cuidadosamente, del mismo modo deben tener un aroma a maíz tostado fresco para que el cliente sienta que está recibiendo un snack saludable y natural que va de acuerdo a lo ofrecido. Logrando de este modo que el producto cumpla y supere las expectativas del cliente, lo cual garantiza su satisfacción y se puede empezar a generar lealtad hacia el producto.

Marca

La marca que se ha decidido utilizar para el producto es:

“TOTOPITOS”

Los Totopos provienen de las culturas prehispánicas, su nombre es una derivación la palabra totopochtli que se refiere a la acción de dorar o tostar en la lengua náhuatl.

Son bocaditos tostados de maíz puro cocinados en un comal, el cual es un recipiente de barro utilizado para cocinar indirectamente al fuego sin freír.

Totopos es el nombre que se le da en México a los trozos de tortilla fritos o tostados hasta adquirir una textura crujiente, por lo general tienen forma triangular y pueden varían en tamaño de acuerdo a los discos que se utilicen. Se los consume solos o con salsas, guacamole, queso, frijoles, etc.

El nombre “Totopitos” se eligió basado en la historia de la palabra totopos y uniéndole la terminación “itos” que es tan común en el Ecuador para referirse a algo con cariño, de esta manera se logra nacionalizar el nombre y convertirlo en uno de fácil recordación.

A este nombre se lo debe registrar en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI con la finalidad de obtener todos los derechos sobre el nombre y evitar el uso del mismo por otras personas en otras ramas o productos en el futuro.

Logotipo



Figura 73. Logotipo Totopitos.

El logotipo consta del nombre del producto en una tipografía jovial con colores llamativos y elegantes para llegar al segmento deseado, el sombrero mexicano hace alusión al origen de los nachos, en la letra “i” se usó un nacho en vez del punto y se puede ver la salsa, el eslogan está incluido en el logotipo para transmitir las cualidades del producto. Se utilizó un diseño abierto y limpio para lograr un logotipo minimalista y moderno.

Logotipo en X



Figura 74. Logotipo en valor X.

En la figura 74 se presenta el logotipo cuadrículado en valores de “X”, esto permite que los espacios que existen en cada sección del logotipo sean simétricos, cada cuadro tiene una dimensión de 1cm x1cm, lo que garantiza la ubicación correcta de las letras y diseños al momento de realizar presentaciones más grandes.

Eslogan

“ARTESANALES & DELICIOSOS”

El eslogan se creó basado en los principales atributos del producto, con la palabra “Artesanales” se busca transmitir al cliente que Totopitos son un snack más natural, fresco, saludable y casero a diferencia de los nachos existentes en el mercado y con la palabra “Deliciosos” se refiere al sabor, textura y aroma del producto.

Fuente

La fuente que se eligió para obtener la tipografía jovial para el logotipo se presenta a continuación en tamaños 8, 10 y 12 tanto en letras, números y símbolos:

FONT: BERLIN SANS FB DEMI BOLD

ABCDEFGHIJKLMNPRSTUVWXYZ

ABCDEFGHIJKLMNPRSTUVWXYZ

ABCDEFGHIJKLMNPRSTUVWXYZ

1234567890+*!#%@"!~










1234567890+*!#%@"!~

1234567890+*!#%@"!~

1234567890+*!#%@"!~

Pantone

Para darle vida al logo se utilizó el verde y el rojo de la bandera mexicana y el amarillo por el color dorado del maíz, con degradados de los mismos para lograr la combinación de colores. Los pantones utilizados fueron los siguientes:

	C= 0 M= 35 Y= 85 K= 0	R= 249 G=178 B= 51	# F9B233 PANTONE 873 C		C= 0 M=0 Y= 0 K= 100	R=29 G=29 B=27	# 1D1D18 PANTONE BLACK C
	C= 0 M=10 Y= 95 K= 0	R= 255 G=222 B= 0	# FFDE00 PANTONE 108 C		C= 25 M=40 Y= 65 K= 0	R=202 G=158 B=103	# CA9E67 PANTONE 7407
	C= 0 M=0 Y= 100 K= 0	R= 255 G=237 B= 0	# FFED00 PANTONE 102 C		C= 85 M=10 Y= 100 K= 10	R= 230 G=51 B=42	# 008D36 PANTONE 355 C
	C= 0 M=90 Y= 85 K= 0	R= 230 G=51 B=42	# E6332A PANTONE 179 C		C= 50 M=0 Y= 100 K= 0	R=149 G=193 B=31	# 95C11F PANTONE 375 C
	C= 0 M=100 Y= 100 K= 0	R=227 G=6 B=19	# E30613 PANTONE 485				

Empaque



Figura 75. Diseño empaque Totopitos

El diseño del empaque se basó en transmitir las propiedades del producto, utilizando colores atractivos para el cliente y que a la vez den el mensaje de calidad y frescura. Las funciones del empaque son las de mantener fresco y garantizar la calidad de los nachos Totopitos para el consumidor final. Es importante la textura del empaque ya que el cliente debe sentir que es un producto de buena calidad desde el momento de la compra y su primer contacto con el producto, el empaque debe ser un diferenciador.

Características técnicas del empaque

El empaque primario será una funda fabricada de una mezcla de polietileno tri capa la cual forma un empaque grueso y de alto peso en donde se almacenaran los nachos Totopitos para su venta. Las tres capas que forman el empaque son:

- Bopp Mate
- Bopp Metalizado
- Polietileno (Neyplex, 2013)

Para el empaque secundario se utilizara cajas de cartón corrugado blanco con el logo de la empresa, para la presentación de 45 gramos serán cartones de 50x40x18 que llevaran 24 fundas pequeñas y para la presentación de 150 gramos serán cartones de 60x45x30 que llevaran 12 fundas grandes. Adicionalmente el empaque secundario será utilizado para armar los displays para la exhibición del producto en los puntos de venta.

Por último el empaque terciario serán pallets de 4 cajas en los que se transportara el producto desde la planta a los puntos de venta, asegurando que el producto no se dañe durante las diferentes etapas de la logística de entrega.

En el empaque primario se utilizará los sellos de “Hecho en Ecuador” y “Consuma Ecuador Primero” ya que se quiere que el consumidor final sepa que es un producto nacional, aprovechando todas las campañas y apoyo que está brindando el Gobierno a la industria nacional. También se utilizará el logotipo de “Libre de gluten” ya que el producto al ser elaborado de maíz es apto para consumo por personas intolerantes al gluten, ésto es un valor agregado que ofrecen los nachos Totopitos.

4.2.2 Precio

De acuerdo a la estrategia seleccionada anteriormente “más por lo mismo” el precio que se determine debe ir acorde a los que maneja la competencia actualmente, tomando en cuenta que al ser un producto nuevo no se puede competir en precio con las empresas ya posicionadas que manejan volúmenes más grandes y no se ven afectadas con una baja del precio, ya que por los

niveles de volumen pueden rebajar los precios y ser sostenibles con ellos por un periodo determinado que las empresas más pequeñas no pueden soportar.

Fijación de precios

De acuerdo a lo expuesto, no es viable una estrategia de ingreso al mercado de precios bajos, sea con la competencia directa o indirecta, considerando que éstas ya se encuentran en la mayoría de los rangos de precios posibles, lo que implica que buscar un nicho en base al precio no es recomendable.

Un factor importante a considerar es que los precios promedios de la competencia directa son altos en relación al resto de la oferta. Por lo que, y en base a lo que se ha mencionado, la fijación de precios para el producto se enfocará en el precio de la competencia y en el valor agregado del producto.

Tomando como referencia las encuestas realizadas en la investigación de mercados, el precio a pagar por el producto oscila entre \$1 y \$3 dólares, lo cual es positivo al tener diferentes presentaciones, en donde el tamaño más grande (150gr) puede fijarse hasta en \$3,00 dólares, y el más pequeño (45gr) puede fijarse hasta en \$1,00 dólar.

Sin embargo, de acuerdo a las encuestas los tamaños de 45gr y 150gr son los que más comprarían los clientes, y comparando con los precios de la competencia el precio para el tamaño de 45gr sería de \$0.55 centavos y el tamaño de 150gr en \$1.23 centavos.

Tabla 33. Precio Comparativo Competencia.

Competencia	Precio promedio	Canal observado
Tolteca	\$ 0,55ctvs - \$ 1,25 ctvs	Fybeca, Tiendas
Inalecsa	\$ 0,45ctvs - \$ 1,14ctvs	Okydoky
Fritolay	\$ 0,45 ctvs - \$ 1,50 ctvs	Okydoky, Tiendas
CarliSnack	\$ 0,50 ctvs - \$1,14 ctvs	Tiendas
BanchisFood	\$ 0,42ctvs - \$1,25ctvs	Okydoky Tiendas, Farmacias

4.2.3 Plaza

La plaza o punto de venta incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta (Kotler, 2008). Para ello existen diferentes herramientas, de las cuales se utilizarán algunas de ellas que ayudarán a definir de mejor manera la plaza, estas son:

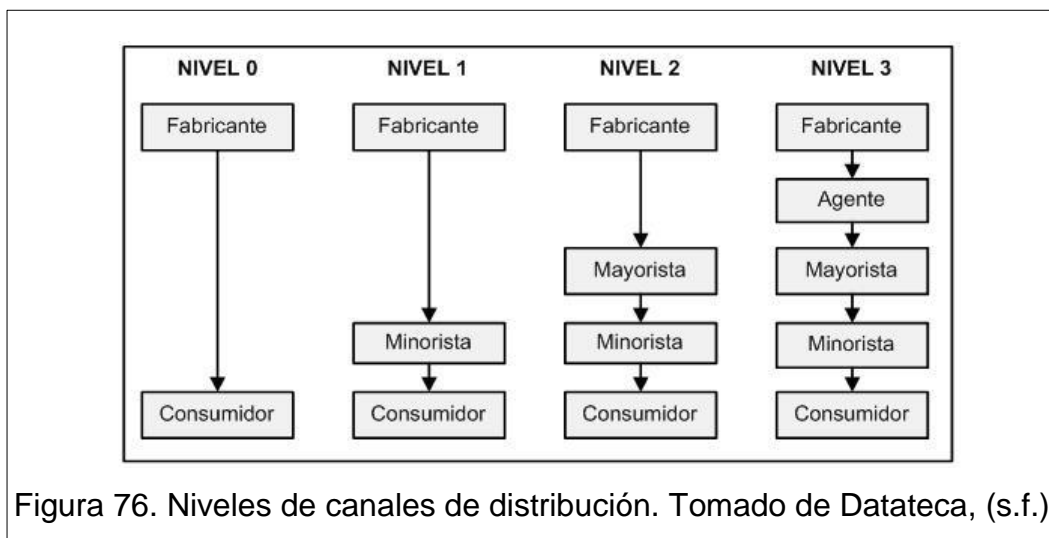
- Canales Deberán ser de alta rotación y flujo de personas
- Surtido Tener una buena variedad de productos
- Cobertura Contar con amplia cobertura de su área
- Ubicación Estar en lugares claves y estratégicos
- Inventario Manejo correcto de inventarios y abastecimiento
- Transporte Verificar accesibilidad y tipo de transporte requerido
- Logística Diseñar plan de entregas de acuerdo a ubicación

En el capítulo uno se mencionó la cadena de distribución existente, y se seleccionó el nivel uno en el cual existe un actor (el canal) que es el minorista que será el encargado de que el producto llegue al consumidor final. Para esto es necesario conocer los márgenes de ganancia que tienen cada uno de los canales definidos. (NIELSEN, 2011).

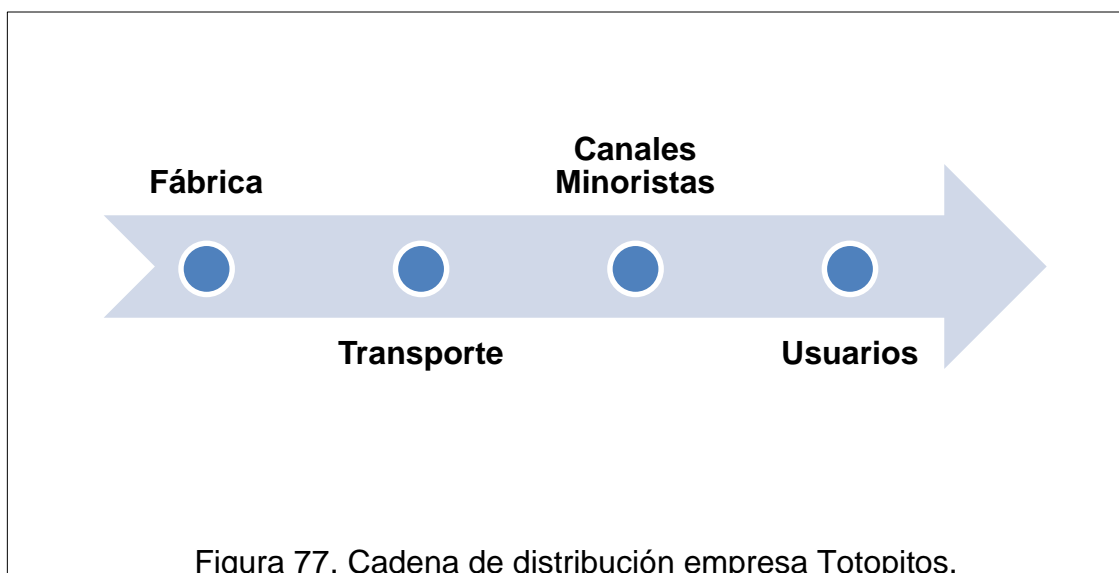
Tabla 34. Margen Promedio del Canal.

Farmacias	16,67%
Tiendas	14%
Micro mercados y Autoservicios	15%
% Promedio	15,22%

El promedio de margen de ganancia entre los canales determinados es del 15%, mismo que será utilizado para el cálculo del precio del producto en las presentaciones seleccionadas para ofrecer el mismo margen de ganancia que el que ofrece la competencia a los diferentes canales.

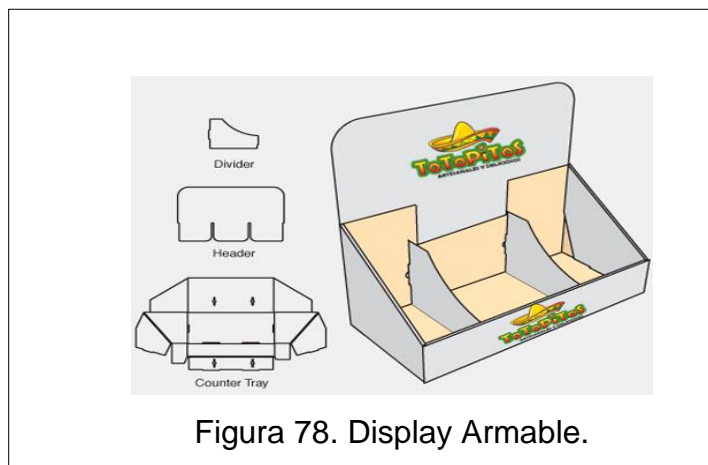


Se buscará distribuir el producto a través canales tradicionales y no tradicionales, ésto quiere decir llegar a las tiendas con un producto diferenciado que no compita al 100% con los ya existentes. En cuanto a los tradicionales por el tipo de producto se buscará abastecer a negocios que utilicen como materia prima para sus platos el nacho que vamos ofrecer.



Para poder acceder a los distintos canales de distribución se utilizarán estrategias en base al porcentaje de ganancia que puede obtener el canal si vende el producto, este será del 15%, además, de proporcionarle todo el material POP, y de promoción necesario.

Al ser una estrategia bastante utilizada por las diferentes marcas se buscará ir más allá y proporcionar al punto de venta con *displays* armables de cartón corrugado, utilizando las mismas cajas del empaque secundario en las que se entregará el producto, éstas serán blancas con el logotipo y espacios armables para la exhibición del producto que se entregará en cada canal, logrando así una mejor presentación y mayor visibilidad del producto.



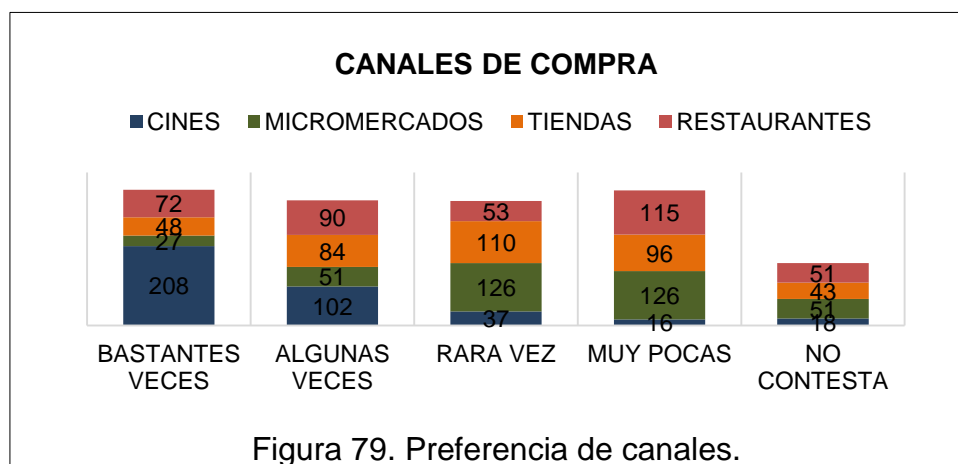
Análisis de las necesidades del consumidor

Los canales de distribución deben ser seleccionados en base a si es el lugar de compra frecuente del segmento meta al que se quiere llegar, por esta razón se parte de las necesidades del consumidor para seleccionar los canales adecuados.

El grupo de personas que conforma el segmento meta tiene caracteres homogéneos entre sí que con el análisis realizado en capítulos anteriores en cuanto a la tendencia de la industria y del mercado permite generalizar de alguna manera los hábitos de consumo y lugares de compra de acuerdo al tipo de producto que se encuentren adquiriendo.

De acuerdo a las encuestas realizadas en donde se plantearon varios tipo de canales conocidos, se pudo determinar la preferencia que tienen los consumidores para adquirir el producto nachos. Los resultados reflejan que los

canales más utilizados son cines, tiendas y micro mercados (se puede agrupar en un solo canal) y restaurantes.



Por la forma en la que se plantea lanzar el producto al mercado los canales a escoger serán tiendas, autoservicios, farmacias y micro mercados, no se deja de considerar la posibilidad de atender a canales de mayor volumen como son los cines y restaurantes.

Análisis de los canales de distribución

“Los socios de marketing del canal inferior de la cadena de suministro (canales de distribución), tales como los mayoristas y detallistas, forman una conexión vital entre la compañía y sus clientes”. (Kotler & Armstrong, 2008).

Los canales de distribución a los que se va apuntar serán aquellos en donde los productos de la competencia se encuentran en concordancia con el segmento al que estos productos y el que se propone se dirigen. Por lo antes expuesto los canales considerados son los siguientes:

- Tiendas
- Micro-mercados o mini-markets
- Cadenas de Autoservicio
- Farmacias

Tiendas

“La falta de tiempo de la mujer para ocuparse de su hogar por su inserción en el ámbito laboral fuera de casa, el notorio crecimiento de supermercados en el país, la aparición en el escenario comercial de una nueva generación de “clientes inteligentes” que cada vez exigen más el “aquí y ahora” y los cambios de hábitos de compra del consumidor son algunos de los aspectos que sugieren reflexionar sobre la situación de las tiendas tradicionales”. (INEC, 2010).

Las tiendas según un estudio realizado la por consultora IPSA en 2012, pueden proporcionar una penetración del 93,4% a través de las tiendas tradicionales para un producto. (Nielsen, 2012)

Este dato es favorable para ratificar a las tiendas como canal de distribución del producto, sin embargo considerando el espectro de clientes al que puede llegar una tienda de barrio, puede limitarse a unas cuantas cuadras, las tiendas por donde se distribuirá el producto deben ser analizadas para que cumplan las expectativas de ventas y lleguen al segmento que se busca.

Micro mercados / *Mini Market*

Los micro mercados o *mini market* son centros de abastecimiento similares a las tiendas pero con la particularidad de que cuentan con más espacio que las tiendas de barrio y por consiguiente tienen mayor oferta de productos con lo cual el espectro de clientes que acuden a este tipo de canales aumenta, de igual forma se debe realizar un análisis de los micro mercados / *mini markets* que cumplan las características del segmento que se ha seleccionado para el producto.

Cadenas de Autoservicio

Las cadenas de autoservicio se han constituido como en el primer canal de compra de los hogares de Guayaquil y Quito, ya que presentan una penetración del 94.5%, más alta que las tiendas tradicionales. La tendencia de compra presenta una inclinación de los consumidores a buscar ofertas y el llamado “self-service”, la compra en establecimientos que ofrecen mayores garantías, facilidades de pago, horarios de atención más amplios y mejores ambientes compra. (INEC, 2010).

Al tener mayor demanda de productos, este tipo de establecimientos representa un reto de ingreso pues posee políticas de proveedores estrictas y los volúmenes que manejan son bastante altos, por lo que para ingresar a este tipo de canales los volúmenes de producción deben ser altos, además que las condiciones de pago son de modalidad post-venta, es decir cuando el producto se vende el canal paga al proveedor.

Farmacias

En los últimos años se puede identificar que existen cadenas de farmacias que han expandido la oferta de productos, convirtiéndose en pequeños centros de abasto para los barrios que se encuentran a sus alrededores, su oferta se ha ampliado desde cosméticos, recuerdos, juguetes y alimentos, donde en éste último los snacks son parte de la oferta, por lo que lo convierte en un canal muy llamativo considerando que la competencia también comercializa sus productos por este canal.

Selección de los canales

Los canales de distribución que se seleccionen deben poseer distintas características que confirmen la posibilidad de comercializar el producto a través de ellos, algunas de las características son:

- Atender las necesidades del cliente
- Información o conocimiento de los productos
- Capacidad de transmitir el diseño del producto
- Motivación para atraer al segmento que requiere el producto

De acuerdo a las encuestas realizadas respecto a los canales de distribución en donde suelen comprar el producto nachos, se obtuvo que el 59% de personas lo consume en cines, 20% en restaurantes 14% en tiendas y 8% micro-mercados, se entiende esta distribución por que a lo largo de los años estos son los establecimientos donde el producto se podía encontrar. Sin embargo, de acuerdo a los canales seleccionados se puede determinar que entre tiendas y micro mercados se alcanza un 22% de personas que comprarían en estos canales, sin tomar en cuenta las cadenas de autoservicios en donde la frecuencia de compra es más alta todavía.

4.2.4 Promoción y Publicidad

Promoción

“Toda mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicación de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo”. (Kotler & Armstrong, 2008).

Publicidad

La publicidad es la forma pagada de presentación de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, su característica es que no es de forma personal. En el Ecuador existen varios medios de comunicación por los cuales las empresas pueden promocionar sus productos, Medios ATL, BTL y Redes sociales son los medios por los cuales se publicita productos o servicios.

- Medios ATL: Radio, Televisión
- Medios BTL: publicidad en paradas de buses, afiches, redes sociales, anuncios por internet (google ads), página web.

Los medios BTL serán utilizados para dar a conocer el producto, esto debido a que el costo de publicitar un producto por medios ATL es mucho más alto.

Para la selección de los medios se preparó un plan de medios que consiste en determinar el medio de publicidad y promoción, el fin que tiene el medio seleccionado, el tipo de medio ya sea digital, social, o presencial, y la descripción del propósito medio utilizado y finalmente el costo mensual del mismo.

La valoración se la realizó considerando los costos mensuales que tiene cada medio publicado, sin embargo de acuerdo al análisis que se realizará en los puntos siguientes se podrá determinar los tiempos de inversión, si es mensual, trimestral o semestral.

Se detalla el plan de medios en la tabla 33 los valores de inversión que se utilizaran en los medios BTL seleccionados:

Tabla 35. Plan de Medios.

MEDIO	FIN DEL MEDIO	TIPO	Costo unitario mensual	DESCRIPCIÓN O PROPOSITO
Website	Ventas/Soporte y comunicación	Medio Digital	\$ 600,00	Generar ventas, soporte y comunicación con los clientes
Facebook	Soporte/Conversación y Ventas	Medio Social	\$ 27,9	Obtener seguidores, conocimiento del consumidor, ventas
Twitter	Soporte/Conversación y Ventas	Medio Social	\$ 27,9	Obtener seguidores, conocimiento del consumidor, ventas
Google Ads	Visitas en Website	Medio Publicitario	\$ 27,9	Generar publicidad en páginas web para atraer seguidores la página Web y Redes sociales
Instagram	Promoción/Imagen de marca	Medio Social	\$ 27,9	Obtener seguidores, conocimiento del consumidor, ventas, el ser un medio dedicado más a la fotografía difundir la marca
Ferías	Promoción/Imagen de marca/Ventas	Presencial	\$ 75,00	Generar ventas, soporte y comunicación con los clientes
Material Publicitario	Promoción/Ventas	Presencial	\$ 75,00	Generar ventas, soporte y comunicación con los clientes/ Seguidores
Flyers		Presencial	10 x 1000 volante	
Gigantografías		Presencial	\$ 10,99 m ²	
Carteles,POP, imagen para punto de venta		Presencial	\$ 25,00	
Estaciones de buses, paradas, buses etc,	Promoción/Imagen de marca	Presencial	\$29,99 m ²	Exposición de marca y producto, ventas, posicionamiento

Marketing Digital

“Las empresas que entienden Social Media son las que dicen: te veo, te escucho y me importas”. (*Trey Pennington, 2013*)

Las redes sociales son el medio de comunicación más rápido en la actualidad por lo que estar presentes en las principales redes sociales como: *Facebook, Twitter e Instagram* es imprescindible.

Estas redes sociales tienen la facilidad de interconectar las cuentas de usuario entre cada una permitiendo que la información que se postee en cualquiera de las redes tenga un efecto replica en las otras con el mismo contenido, evitando que los clientes se confundan con mensajes erróneos. Además, los medios sociales permiten medir la interacción a través de estadísticas así como el impacto que tuvo una publicidad o promoción realizada, logrando más control sobre la inversión realizada.

El marketing digital permite la interacción en tiempo real con los clientes, si estos publican una queja, un comentario en alguna de las redes sociales la empresa debe estar preparada para responder de forma inmediata, pues debe tomar en cuenta que lo que comúnmente se llama marketing boca a boca, en redes sociales el efecto es el mismo y hasta más rápido.

Las bondades del marketing digital es que aprovecha las virtudes de las redes sociales para publicitar productos, servicios y hasta la empresa misma, en la mayoría de las redes sociales existen campañas de publicidad por tiempos limitados con presupuestos que los establece la empresa misma, incluso permiten realizar una segmentación del público objetivo al que se quiere llegar, herramientas que lógicamente ahorran costos innecesarios y generan un efecto más eficaz en la comunicación del producto y el marketing mismo de la empresa.

Relaciones Públicas

Totopitos al ser una marca nueva en el mercado debe buscar distintos medios en donde pueda hacer conocer el producto, por lo cual es importante que esté presente en ferias nacionales e internacionales, eventos sociales y empresariales que permitan exponer el producto.

Ferias nacionales

En la ciudad de Quito existen varios puntos en donde se realizan ferias gastronómicas, de productos orgánicos, de índole productiva (Feria Productiva, 2015), emprendimientos entre otros, en los que se puede exponer el producto con degustaciones e información nutricional con el fin de que Totopitos empiece a conocerse en la industria.

Eventos sociales y empresariales

Se buscará participar en los distintos eventos sociales que se realizan en la ciudad, fiestas empresariales, de universidades, fiestas infantiles, entre otros, sea como patrocinadores o con stands de información y degustación en donde se pueda exponer desde la marca Totopitos hasta el producto en sí.

Se puede buscar patrocinar actividades deportivas con el fin de que el producto sea asociado como saludable por su preparación y los beneficios del maíz, tratando de separar la relación con el snack común.

4.3 Promoción de ventas

El plan de promociones busca motivar a los clientes a la compra a través de un beneficio extra al que ofrece el producto de forma tradicional. Debido al costo que representan las promociones estas no serán sostenibles por periodos largos, al contrario serán por periodos cortos con el fin de impulsar el producto para que llegue a las manos del cliente y pueda volver a las condiciones normales de venta antes de la etapa de promoción.

Utilizando las redes sociales, se realizará “posteos” de distintas promociones:

- Partidos de Futbol - Aprovechar los partidos que la selección juegue de local o de copas internacionales de clubes, los clientes podrán participar en trivias en cuanto a los posibles resultados y ganar órdenes de Totopitos.



Figura 80. Promoción Selección.

- Compartir y Me gusta - Por darle Me gusta y compartir una publicación específica los clientes podrán participar por órdenes de Totopitos.
- Imágenes interactivas - Actualmente las empresas deben estar más conectados con sus clientes, por lo que en las distintas Redes sociales de Totopitos se postearan cada cierto tiempo durante el día imágenes interactivas, publicaciones de interés, preguntas al azar, etc.



Los fans a las distintas redes sociales enviaran sus fotos más creativas con el producto Totopitos para ganar premios.

- Recetas para acompañar el producto

El producto Totopitos puede ser acompañado por diferentes salsas, por lo que postear en redes sociales recetas fáciles de preparar para acompañar el producto hará que los clientes aprovechen más los Totopitos y de alguna forma pueda aumentar la venta del producto. También se realizaran sorteos de producto a fans que envíen su foto preparando alguna receta publicada.

- Campañas publicitarias de Facebook

La red social Facebook tiene la opción de lanzar campañas publicitarias sea por un día o por un mes entero, el costo mínimo de la campaña puede partir desde un dólar de acuerdo a la segmentación del tipo de público al que se quiere llegar. Se realizará por lo menos una campaña mensual con el fin de aumentar el número de “me gusta” en la página de Facebook aumentando el espectro de clientes a los que se les puede vender el producto, para el proyecto en cada red social se invertirá un valor de \$335,10 de forma trimestral.

Para campañas BTL en la ciudad en las paradas de buses se podrá exponer en las vallas imágenes relativas al producto como se muestra a continuación:

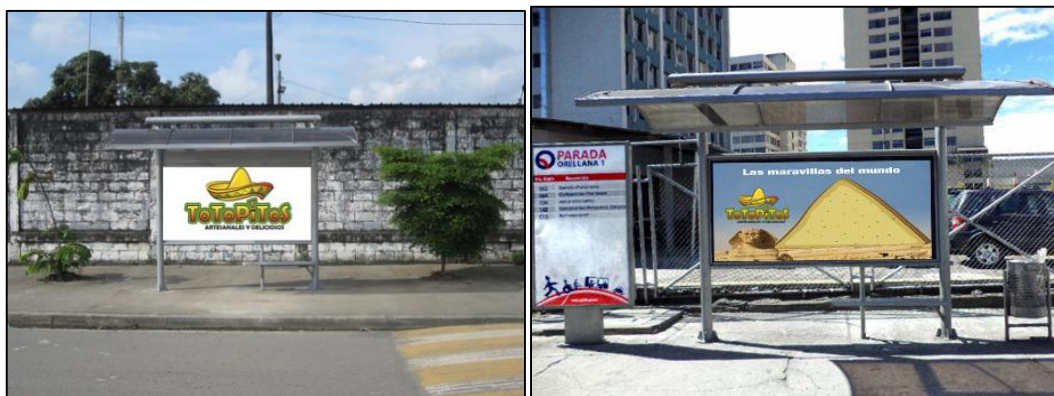


Figura 82. Vallas Publicitarias.

4.4 Táctica de ventas

La empresa ha optado por utilizar tácticas de ventas que estarán asociadas a las actividades que se realicen a través del marketing digital, a continuación se enumeran algunas de las actividades que se pueden considerar:

- Campañas publicitarias en *Facebook* y *Twitter*.
- Campañas de correo electrónico, en donde se enviarán promociones e información de interés para los clientes.
- Información del producto en redes sociales, precios, tamaños, sabores.
- Interacción con los usuarios en redes sociales en tiempo real.
- Crear una página web con toda la información de la empresa y sus productos, así como secciones de preguntas, comentarios y servicio al cliente.

También se realizarán actividades de publicidad y promoción en eventos sociales, ferias, y fiestas con volantes, stands de degustaciones, promociones

por interactuar en las redes sociales dando “me gusta” y compartiendo con sus contactos experiencias y comentarios del producto.



Figura 83. Facebook Totopitos.

Sin embargo, es necesario que los canales se encuentren bien informados y que cuenten con todas las herramientas publicitarias del producto a fin de que desde los canales empiece correctamente la cadena de publicidad de Totopitos, para esto a los canales se les proveerá de material POP (*Point Of Purchase*), suficiente para que permita informar a los clientes de lo que se trata el producto y la marca en sí. También motivar a los canales a vender más producto con muestras gratis o productos publicitarios (balones, jarros, gorras, etc.) de la empresa, adicional al margen de ganancia que obtienen por vender el producto.



Figura 84. Premios

Inversión en Mercadeo

La inversión en actividades BTL y Promociones se realizaran de forma trimestral en los diferentes lugares seleccionados y a través de los distintos medios existentes de acuerdo al plan de medios que se detalló en el punto de Promoción y Publicidad, se incluye un valor mensual de hosting \$80 y dominio de la página web de \$120, a continuación se enumeran los costos de los principales medios a utilizar:

Tabla 36. Inversión en mercadeo.

INVERSIÓN EN MERCADEO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$ 600,00	\$		\$	\$ -
Dominio (totopitos.com.ec)	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Hosting	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Administración Redes Sociales	\$ 1.340,40	\$ 1.474,44	\$ 1.621,88	\$ 1.784,07	\$ 1.962,48
Actividades BTL y Ferias	\$ 2.171,76	\$ 2.388,94	\$ 2.627,83	\$ 2.890,61	\$ 3.179,67
Promociones de Venta	\$ 2.401,28	\$ 2.641,41	\$ 2.905,55	\$ 3.196,10	\$ 3.515,71
Total	\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87

En la tabla 36 se detallan los costos estimados a invertir durante los primeros 5 años en las actividades de mercadeo, promoción y publicidad del producto de acuerdo a lo estipulado en los puntos 4.3 y 4.4 en donde se analizaron diferentes formas a utilizar en el mercadeo del producto.

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de Operaciones

“La estrategia de operaciones y suministro se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo. La estrategia de operaciones y suministro de una empresa es global porque está integrada a la estrategia corporativa.” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009).

Una estrategia de operaciones debe estar alineada con la visión de la empresa, además, de coordinar las metas de producción de la misma ya que éstas son variables a través del tiempo. Debe también responder a características que faciliten su implementación y controlen el desempeño de dicha estrategia.

Al ser una estrategia, debe cumplir con todos los requerimientos de diseño en base a objetivos y llevar a la obtención de ciertas metas:

- Generar ventajas competitivas
- Alinearse a los objetivos estratégicos generales
- Ser flexible y sostenible en el tiempo
- Lograr la optimización del uso de recursos

Para diseñar la estrategia y el plan de operaciones se debe conocer a profundidad las características funcionales y técnicas del producto al igual que comprender la estructura y características del mercado, logrando adaptar estas a la realidad interna y externa de la empresa. A esto se lo conoce como las dimensiones competitivas:

Tabla 37. Dimensiones Competitivas.

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS
Costo	Diseñar procesos que reduzcan los costos en toda la cadena de producción.
Calidad	La calidad del producto de ser una prioridad durante todo el proceso.
Confiabilidad de Entrega	Asegurar la capacidad de entrega en la fecha ofrecida o antes de ella.
Cambio de Volumen	Desarrollar la capacidad de respuesta ante incrementos o decrementos de la demanda del mercado.
Desarrollo de Nuevos Productos	Flexibilidad y adaptabilidad en el desarrollo de nuevos productos para sus clientes.
Apoyo Postventa	Capacidad de la empresa para dar servicio al cliente y garantías del producto después de su venta.

Adaptado de Chase, Jacobs y Aquilano, 2009.

5.1.1 Características del Producto

El producto son botanas de maíz o Nachos, cuyo ingrediente principal es el maíz amarillo, adicionalmente se utiliza harina de maíz, sal, azúcar y el aceite de maíz para la fritura de los mismos. Las botanas deben tener un grosor adecuado para evitar su ruptura y para que mantengan la forma triangular que se les va dar en el momento del corte. Se debe controlar bien el punto de fritura y horneado para lograr una textura crocante y un color dorado del producto.

Los nachos serán empacados en fundas individuales que serán su empaque primario diseñado para resaltar su calidad y contenido saludable. Adicionalmente en el caso de los clientes al por mayor se empacará en fundas por kilos y cajas de cartón para preservar su calidad.

Características Sensoriales

- Color: Amarillo – Dorado
- Sabor: Salado a maíz
- Textura: Delgada – Crocante
- Forma: Triangular / Circular
- Grosor: 1.5 mm
- Peso: 3 - 4 gramos
- Tamaño: Triangular (4cmx4cmx4cm) / Circular (5cm diámetro)

Características Comerciales

- Presentación: 45gr – 150gr
- Diseño Empaque: Moderno / Saludable
- Material Empaque: Polipropileno B.O.P.P Perlado
- Vida Útil: 52 semanas – 12 meses

Características Técnicas

Dentro de las características técnicas del producto se encuentran tres aspectos fundamentales que son: la formulación de la mezcla de masa, la información nutricional y la receta de fabricación de los nachos.

- **Formulación:**

Tabla 38. Formulación para 100 Kg de masa de nachos

Insumo	Cantidad	Unidad / Medida
Maíz Amarillo	54	Kg
Maíz Blanco	35	Kg
Harina Maíz	2	Kg
Sal	1.5	Kg
Aceite Maíz	5	Gal
Agua	20	Gal

- **Receta**

Tabla 39. Receta para fabricación "Totopitos".

RECETA "TOTOPITOS"	
Ingredientes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Maíz Amarillo • Maíz Blanco • Harina de Maíz • Sal • Agua • Aceite de Maíz 	
Preparación:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cocinar el maíz amarillo y blanco en bastante agua hirviendo hasta punto al dente. 2. Escurrir el maíz cocinado y moler. 3. Mezclar la masa molida con la harina de maíz y sal hasta obtener la textura y sabor deseados. 4. Pasar la mezcla final por la tortillera para su corte y cocción. 5. Freír los nachos en el aceite de maíz a 175°C por 1 min. o hasta que tomen un color dorado. 6. Escurrir exceso de aceite en la centrifuga de frituras. 7. Dejar enfriar. 	

- **Tabla Nutricional:**

Tabla 40. Tabla de información nutricional.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Tamaño de la porción	30 gr.	
Número de porciones		
Cantidad por porción		
Energía (Calorías)	587 KJ (140 kcal)	
Energía de grasa (Calorías grasa)	210 KJ (50 kcal)	
	% Valor Diario *	
Grasa Total 6g	9 %	
Grasa Saturada 2g	10 %	
Grasa Trans 0g		
Grasa monoinsaturada 2g		
Grasa poliinsaturada 2g		
Colesterol 0mg	0%	
Sodio 40mg	2%	
Carbohidratos Totales 20g	7%	
Azúcares Totales 0g		
Proteína 2g	4%	
* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380KJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas.		
Grasas 37 KJ	Carbohidratos 17KJ	Proteína 17KJ

Tomado de Toltkito S.A., 2013.

5.1.2 Certificaciones del Producto

Los nachos Totopitos elaborados de maíz natural se presentan como una opción de snack saludable para el consumidor, en adición a garantizar la calidad y cumplir con todas las normas y regulaciones legales requeridas. El producto busca obtener ciertas certificaciones desde el inicio para que estas den prueba del compromiso de la empresa con la calidad y la sociedad de manera responsable cumpliendo de esta manera con la visión institucional. Algunas de las certificaciones que la empresa buscará obtener son:

- **Comercio Justo**

La FairTSA otorga la certificación de comercio justo para alimentos procesados que cumplan con los estándares establecidos. Esta certificación puede ser obtenida a través de BSC Ecuador, institución que posee acreditaciones ISO 65 y 61 las cuales le permiten otorgar este tipo de certificaciones. (BSC Ecuador, 2015)

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

- **Certificación libre de gluten**

El logotipo de libre de gluten consiste en una espiga de trigo cruzada para indicar que el producto no contiene trazas ni elementos de trigo u otros componentes con gluten.

En el país aún no existe una regulación sobre los productos libres de gluten y su control o necesidad de certificación de los mismos. Aún si no existe una ley para los productos libres de gluten, si existen leyes que protegen al consumidor o ciudadano sobre la publicidad engañosa, motivo por el cual este tipo de logotipo de ser utilizado con mucha responsabilidad.

En el caso de los nachos “Totopitos” éstos son elaborados de puro maíz y no contienen ningún ingrediente con gluten, razón por la cual son un producto apto para la utilización de este logotipo.

- **Marca Primero Ecuador**

“El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) con el objetivo de contribuir a la producción nacional de calidad y concienciar a la población sobre la importancia de valorar lo nuestro, es el encargado de otorgar la licencia para uso de la marca Primero Ecuador, la cual será entregada a empresas que cuentan con productos y servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables, e incorporen un alto grado de materia prima de origen nacional, que satisfagan las necesidades de los consumidores y alcancen oportunidades de éxito en el mercado nacional e internacional”. (MCPEC, 2015)

Ya que los nachos “Totopitos” van a ser elaborados con maíz 100% ecuatoriano, al igual que el resto de los insumos y mano de obra utilizados en su fabricación, se ha optado por conseguir la licencia gratuita otorgada por el MCPEC para el uso de la marca “Primero Ecuador” para poder poner el logotipo de la marca en el empaque para su reconocimiento.

5.2 Ciclo de Operaciones

5.2.1 Proceso de Elaboración

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

El proceso de elaboración de los nachos Totopitos consiste en transformar un producto ancestral como es el maíz, en un snack artesanal a través de ciertas etapas de producción las mismas que se deben controlar para cuidar los costos en cada una de ellas y lograr optimizar los recursos.

Los procesos que se van a utilizar en la elaboración de los nachos Totopitos van desde la compra de las diversas materias primas, almacenamiento de las mismas, los diversos pasos de su elaboración y finalizando en el despacho del producto final a los canales de distribución.

5.2.2 Flujograma de Proceso

Para lograr la visualización de los procesos con todos sus componentes secuenciales, se ha elegido utilizar flujogramas de tipo vertical que representan de forma gráfica la interrelación de las actividades de elaboración. La fabricación de los nachos Totopitos se ha dividido en 4 actividades fundamentales:

- Actividades de Abastecimiento
- Actividades de Transformación
- Actividades de Empacado
- Actividades de Despacho

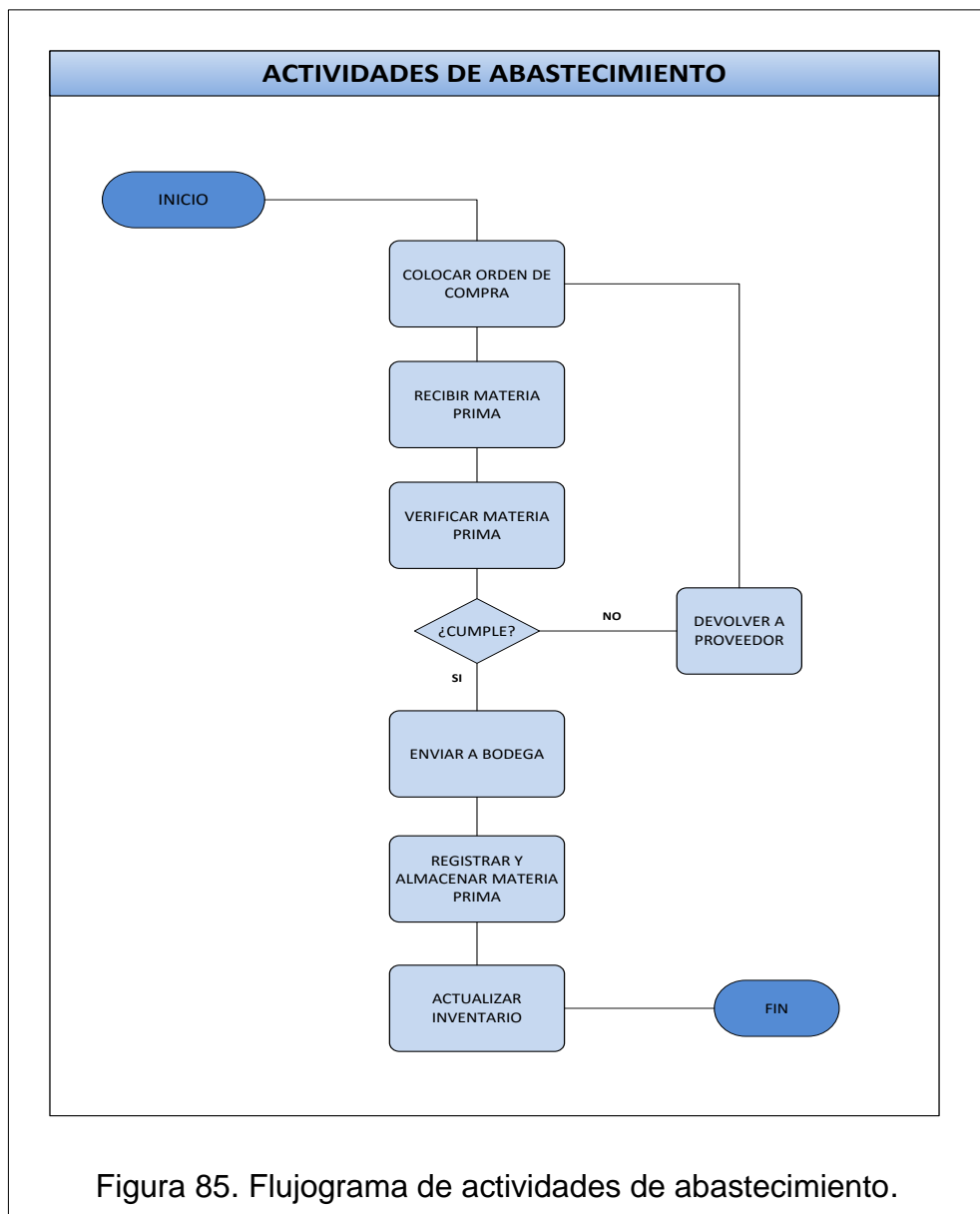
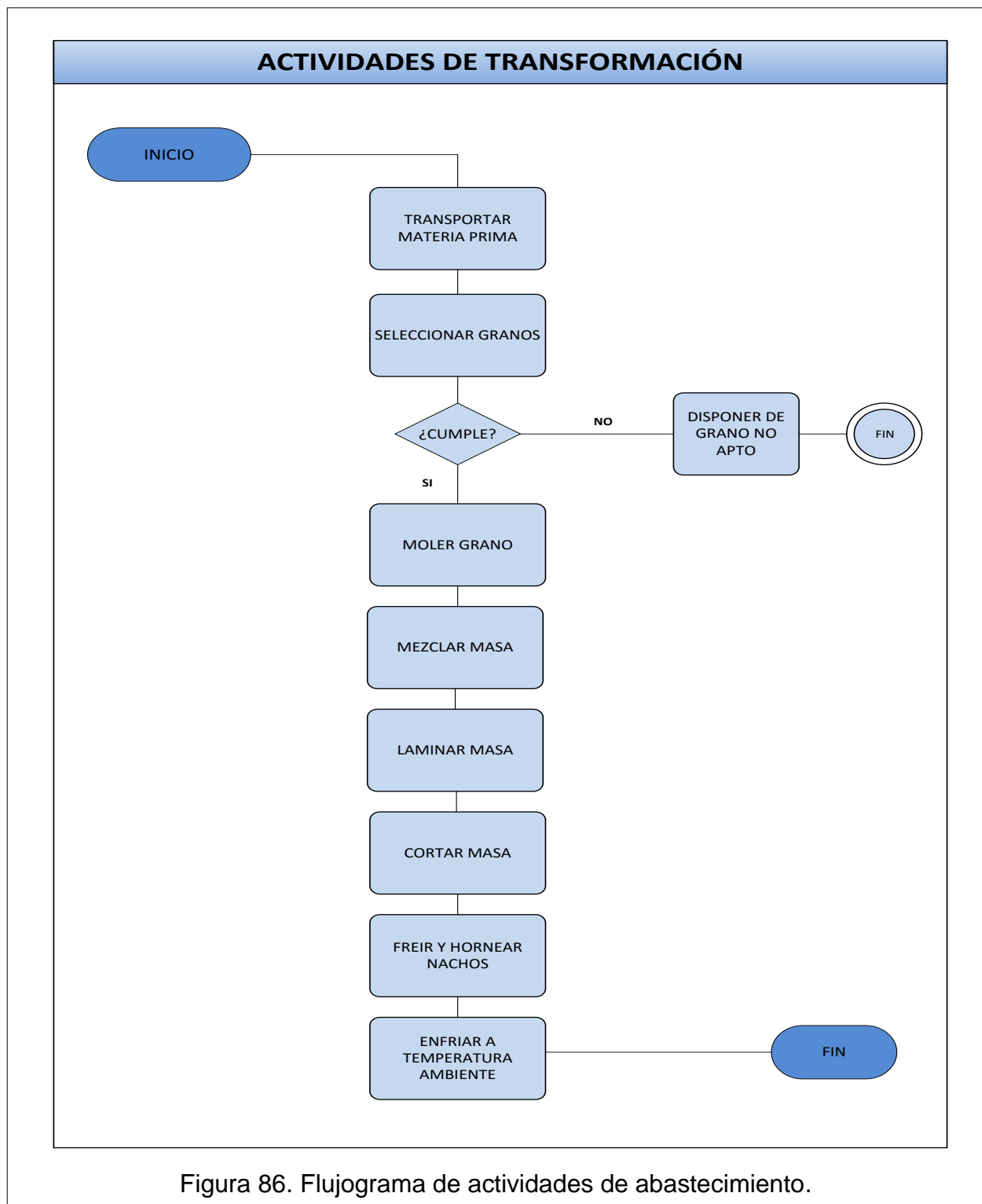


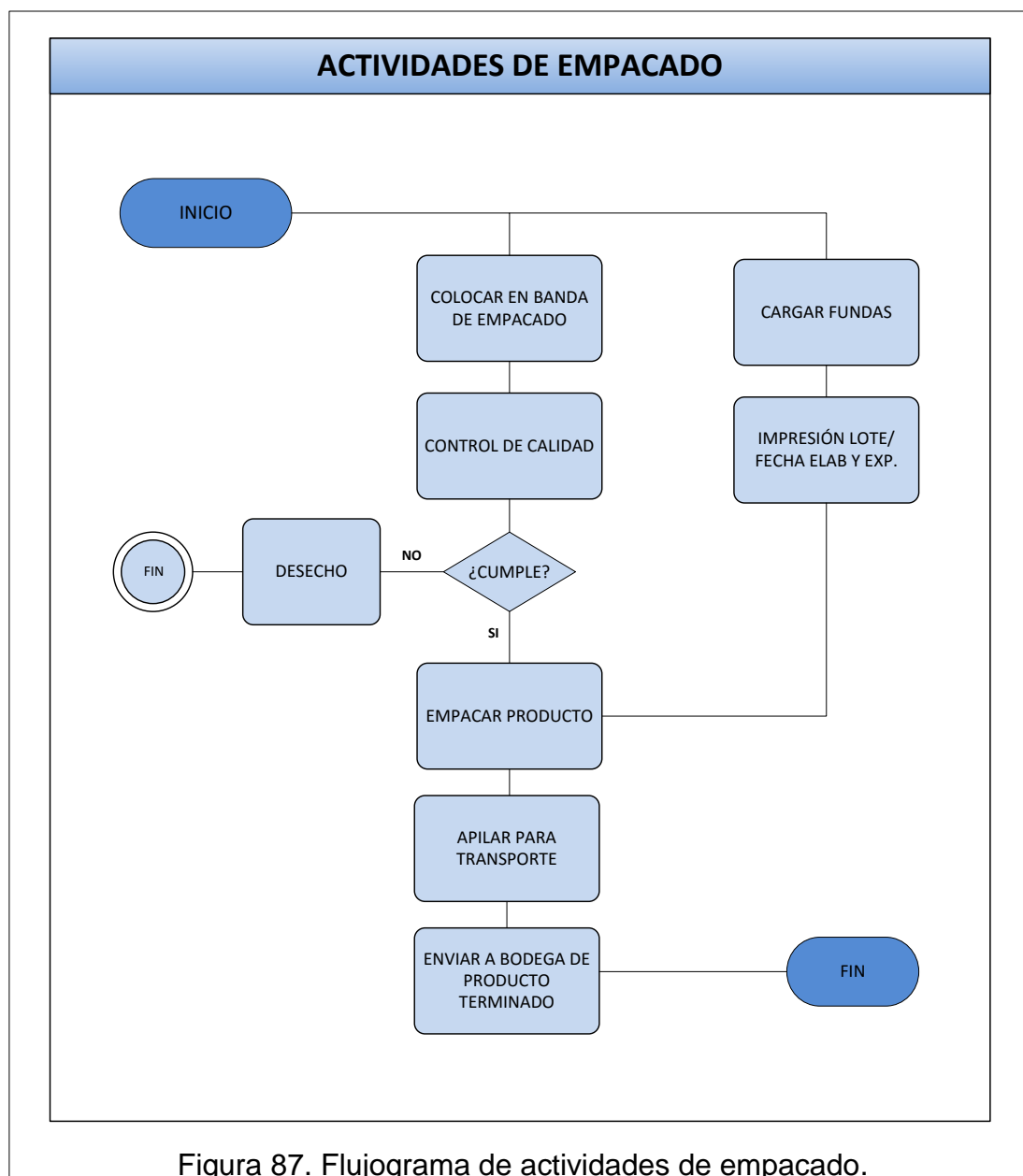
Figura 85. Flujograma de actividades de abastecimiento.

Las actividades de abastecimiento que se pueden observar en la figura 85, abarcan el inicio del proceso de elaboración desde el pedido y compra de la materia prima hasta su almacenamiento en las bodegas de la empresa al igual que su registro en los inventarios.

Estas actividades permiten tener un buen control sobre los proveedores de materia prima, un buen manejo de la misma y adicionalmente un registro actualizado del inventario de materia prima para de esta manera siempre tener un stock de seguridad para la producción.

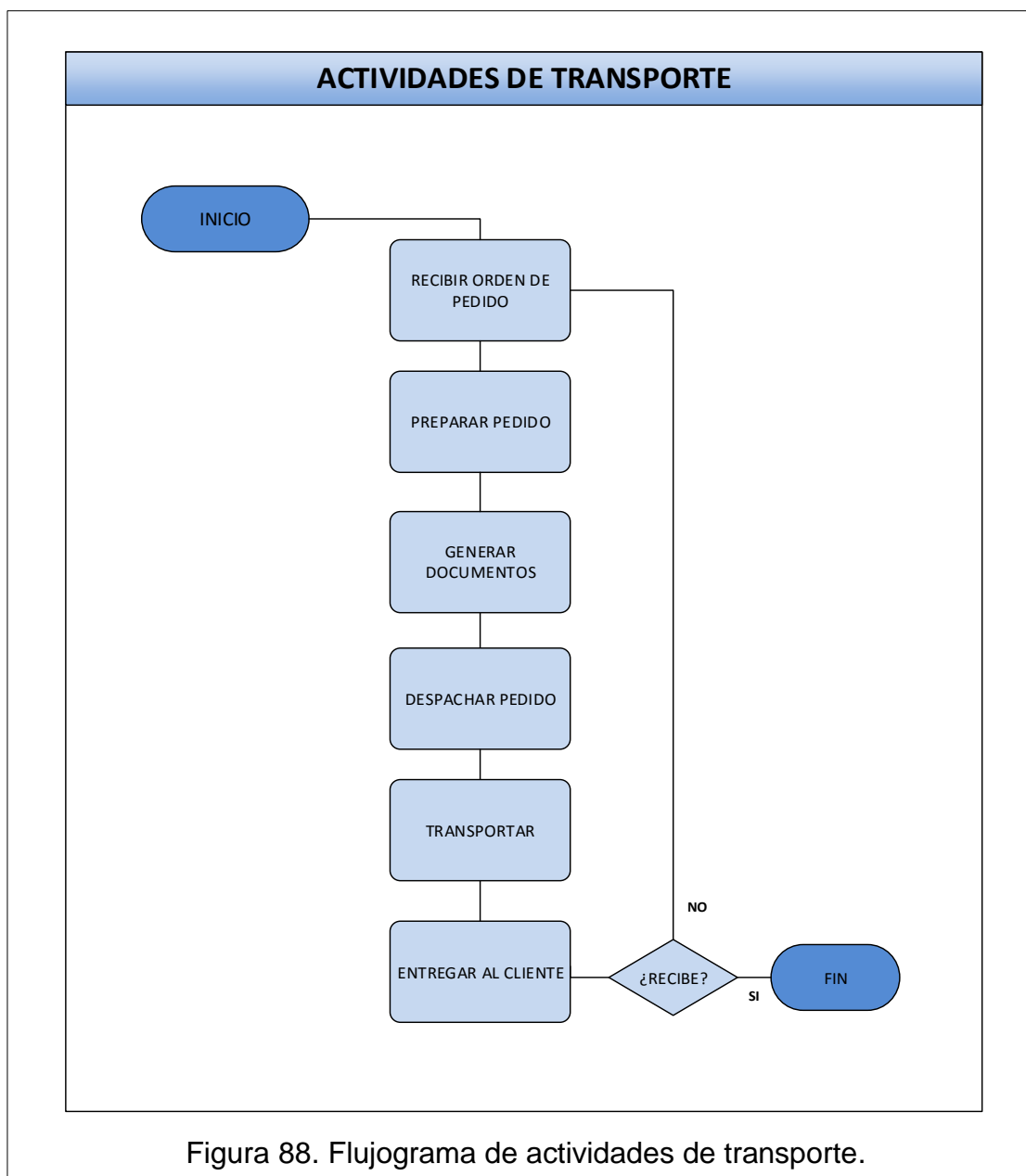


En la figura 86, se pueden ver las actividades de transformación que constituyen la parte más importante del proceso de elaboración de los nachos Totopitos ya que aquí se encuentran los pasos de fabricación de los nachos desde el inicio del procesamiento de la materia prima hasta la obtención del producto primario listo para su empaclado.



Las actividades de empacado de la figura 87 permiten ver como a través de este proceso se lleva el producto primario a su empaque y presentación completa, cumpliendo con todos los requisitos regulatorios y un riguroso control de calidad para así obtener un producto final terminado de excelente calidad.

Esta etapa del proceso es de gran importancia ya que es aquí donde se realiza la última revisión del producto antes del sellado, del mismo modo en esta etapa se imprimen las fechas de elaboración, caducidad y lote de producción las que además de cumplir con las exigencias regulatorias permiten tener un control de la frescura del producto final.



Las actividades de transporte de la figura 88 son las que cierran el proceso de elaboración de los nachos ya que inician con el producto terminado y el ingreso de pedidos de los clientes para tramitar todos los documentos necesarios para asegurar la entrega del producto a todos los canales para su venta al consumidor final.

Lo más importante de estas actividades de transporte es asegurar que el producto final llegue en buen estado y especialmente a tiempo para su venta a los clientes y canales de distribución, asegurando de esta manera un abastecimiento similar al “*just in time*” utilizado por muchas empresas.

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

El proyecto al encontrarse en una etapa de desarrollo no cuenta con ningún tipo de infraestructura o instalaciones para el funcionamiento de la empresa, esto permite definir los requerimientos de acuerdo a las necesidades iniciales.

Ya que el proyecto es una iniciativa de industria se ha definido que se debe obtener una planta que abastezca las dos áreas principales, que son producción y administrativo en un mismo lugar. Motivo por el cual se buscará una planta ya existente que disponga de una infraestructura adaptable a estas necesidades y que cuente con espacios amplios para la instalación de la maquinaria y un fácil movimiento de materia prima, producción y almacenamiento del producto.

Del mismo modo, las instalaciones deben proveer de un área segura y cómoda para el fácil desenvolvimiento del personal durante sus horas de trabajo, tanto como un área de descanso donde el personal pueda tomar un break, cambiarse, almorzar y compartir con sus compañeros.

5.3.1 Instrumentos

El proceso de elaboración de nachos consta de varias etapas de fabricación, la primera es la cocción del maíz para molerlo y obtener la masa base de los nachos, luego el corte, horneado y fritura de los nachos, por último el escurrido y empaclado de los mismos. Para todos estos pasos se necesitarán los siguientes instrumentos:

- 6 Ollas
- 6 Escurridores Industriales de acero inoxidable
- 4 Cucharones de acero inoxidable para cocina
- 12 Baldes de plástico de 25 Kg
- 5 Mesas de trabajo de acero inoxidable
- 2 Básculas digitales (1 de 100 Kg y 1 de 10 Kg)
- 6 Repisas, 6 anaqueles y 6 basureros industriales

5.3.2 Maquinaria

Debido a que el proyecto tiene un volumen de producción alto, se requerirá maquinaria de tipo industrial para la fabricación de los nachos. Por esta razón se ha pensado adquirir la siguiente maquinaria:

Tabla 41. Capacidades Maquinaria.

MAQUINARIA	Cantidad	Capacidad
Hornillas Industriales a Gas	6	4 Kg
Molino	1	150 Kg/hora
Mezcladora	1	100 Kg/hora
Maquina Tortillera Celorio 100KS	1	100 Kg/hora
Centrifuga de Frituras	1	85 Kg/hora
Extractor de olores	1	1 HP
Empacadora Automática Maplas IC46 DXD150	1	60 Paq./minuto

5.3.3 Misceláneos

Como misceláneos se incluirán equipos de oficina, muebles, enseres y todo tipo de equipos que no estén involucrados directamente en el proceso de elaboración de los nachos, dentro de estos encontramos:

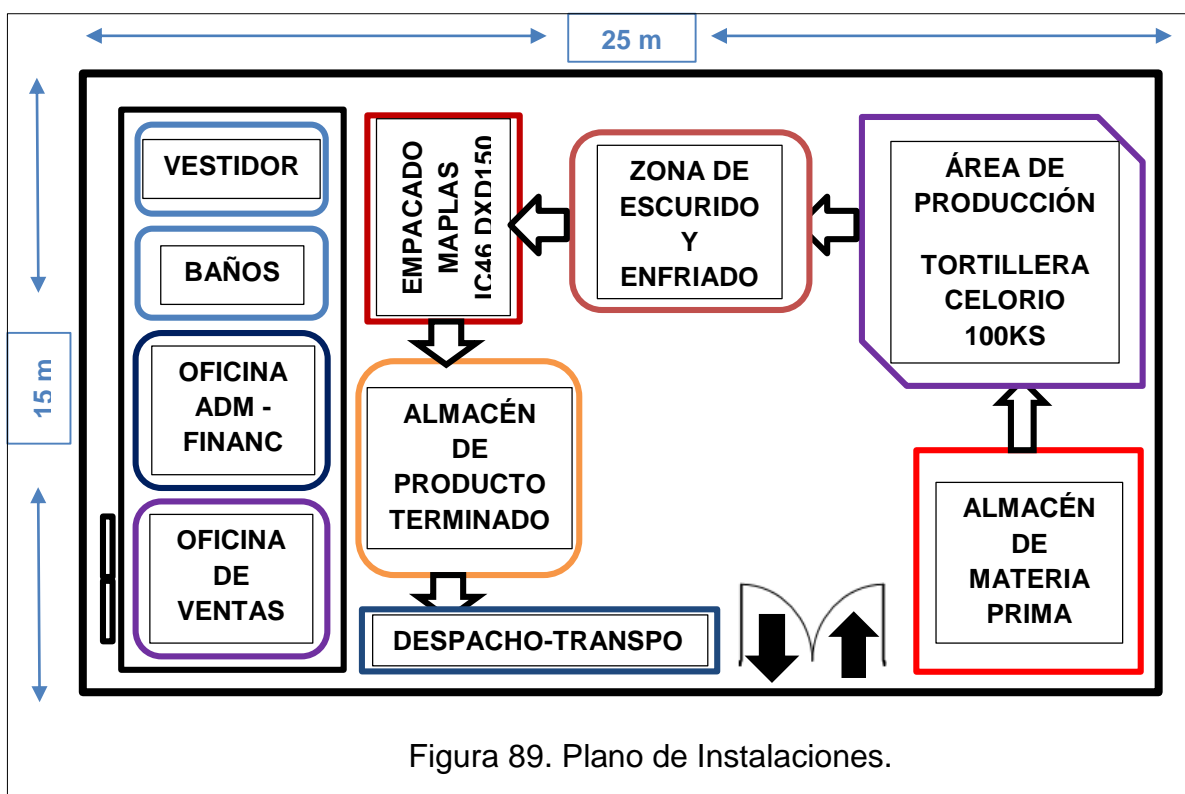
Tabla 42. Costo Unitario Misceláneos.

EQUIPOS DE OFICINA	Cantidad	Precio Unitario
Sillas	10	\$ 50,00
Escritorio	3	\$ 150,00
Notebook HP	2	\$ 1.200,00
Computador escritorio	1	\$ 800,00
Teléfono Grandstream Networks Ip Empresarial	3	\$ 74,00
Basureros	4	\$ 8,00
Rótulos de Señalización	20	\$ 10,00
Cafetera	1	\$ 50,00
Extintores Polvo Químico Seco	5	\$ 130,00
Casilleros para el personal	1	\$ 90,00
Indumentaria para trabajadores	9	\$ 60,00
Impresora multifunción	1	\$ 500,00

5.4 Instalaciones y mejoras

En cuanto a las instalaciones del proyecto se ha determinado la necesidad de un galpón con alrededor de 450 metros, para que en el mismo lugar puedan funcionar la planta de producción con todas sus áreas:

- 1) Almacenamiento de materia prima y Bodega de producto terminado
- 2) Área de Producción: Tortillera Celorio, Zona Enfriamiento y Empacado
- 3) Despacho y Transporte de pedidos para los clientes



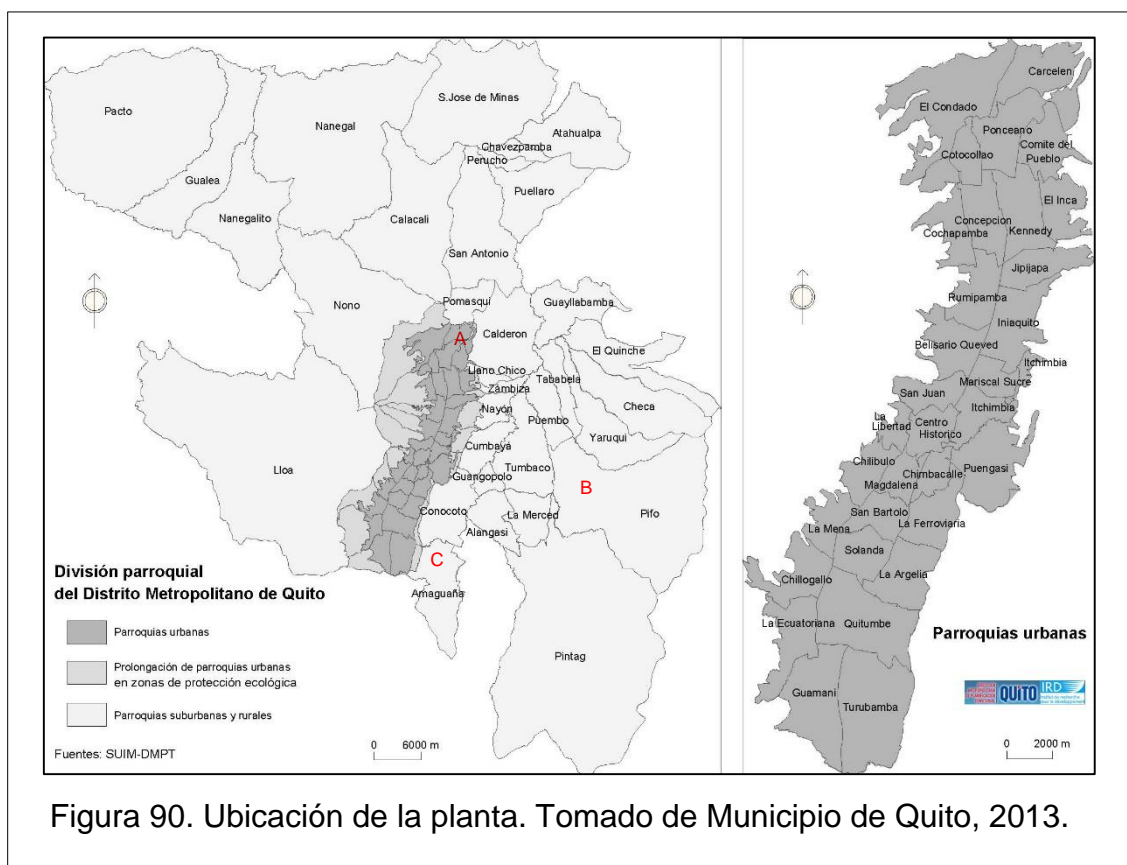
Al igual que todas las áreas de oficinas administrativas y servicios para todo el personal de la planta, que serán las siguientes:

- 1) Oficina Administrativa- Financiera
- 2) Oficina de Ventas para atención y ventas al cliente
- 3) Baños con servicios higiénicos y duchas para el personal
- 4) Vestidores con casilleros

5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Para seleccionar la localización geográfica en donde estará ubicada la empresa Totopitos se utilizará una matriz de ubicación. La planta de producción y sus oficinas administrativas estarán ubicadas en la provincia de pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito y sus parroquias aledañas:

- Parque Industrial de Carcelén (A)
- Parroquia de Amaguaña Sur-este de Quito (C)
- Parque industrial ubicado en la Parroquia de Pifo (B)



En la figura 94 se puede identificar las tres opciones potenciales seleccionadas, las mismas que se han identificado en base a los beneficios que otorga el sector y otros factores de decisión se detallan a continuación:

- Cercanía de proveedores
- Acceso a vías principales
- Seguridades de la zona
- Infraestructura industrial del sector
- Cercanía a Canales de Distribución

La matriz de ubicación tiene un método de ponderación de acuerdo a distintos factores relevantes en la zona geográfica determinada, a cada factor se le da una ponderación específica y se asigna una calificación entre (1 - 5) a cada ubicación seleccionada para cada factor en análisis.

Tabla 43. Matriz de ubicación.

FACTORES INFLUYENTES	Peso	A	%	B	%	C	%
Cercanía de proveedores	25%	4,00	1,00	3,00	0,75	3,00	0,75
Acceso a vías principales	20%	5,00	1,00	5,00	1,00	3,00	0,60
Seguridades de la zona	15%	3,00	0,45	2,00	0,30	3,00	0,45
Infraestructura industrial del sector	15%	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60
Cercanía a Canales de Distribución	25%	4,00	1,00	2,00	0,50	3,00	0,75
TOTAL	100%		4,05		3,00		3,15

Una vez realizada la ponderación de cada uno de los factores influyentes, se puede concluir que la opción (A) es la ubicación más adecuada para implantar la sede de operaciones de la empresa.

En este sector existen varios parques industriales con galpones ya edificados para arriendo o venta a empresas, el sector cuenta con salidas rápidas a las vías principales del Distrito, lo que facilita el acceso a la planta para proveedores, clientes y distribuidores. Del mismo modo, la seguridad en la zona es aceptable y los canales de distribución a los que la empresa quiere llegar están cerca, considerando que el mercado objetivo al que se va a abastecer es el sector centro-norte y norte de Quito.

Requerimientos de espacio físico

De acuerdo al plano de instalaciones realizado para la planta en el punto 5.5, se determinó que el galpón debe tener entre 450 y 500 metros, motivo por el cual se analizó en la ubicación geográfica seleccionada las opciones existentes que cumplan con las especificaciones establecidas para las distintas áreas de la empresa. Este espacio considera también, el aumento en el volumen de producción para los próximos 5 años ya que como se planea iniciar con una utilización del 25% de la capacidad productiva instalada, no habrá necesidad de crecimiento en este periodo.

El galpón que se escoja debe tener por lo menos dos entradas, una al área de ventas y administración, y otra para el área de producción, almacenamiento y despacho del producto terminado.

Se encontró una opción que cumple con todos los requerimientos y se encuentra dentro de la zona elegida, en la página plusvalía.com, se adjunta el link y mapa de ubicación del posible galpón.

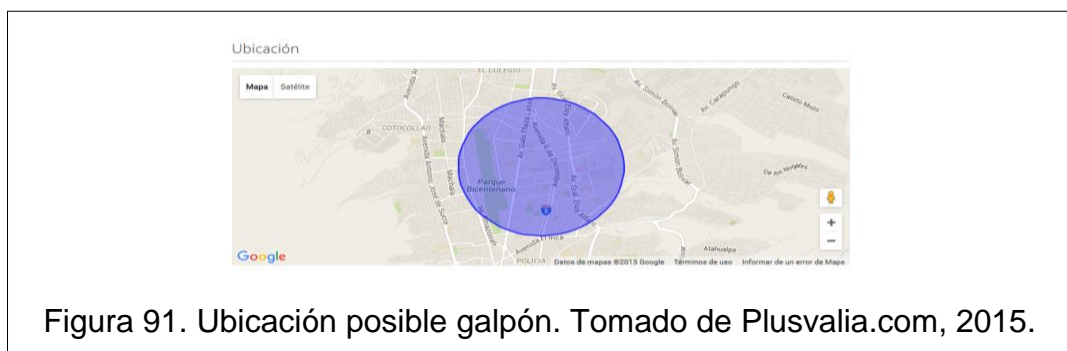


Figura 91. Ubicación posible galpón. Tomado de Plusvalia.com, 2015.

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

“An inventory strategy companies employ to increase efficiency and decrease waste by receiving goods only as they are needed in the production process, thereby reducing inventory costs”. (Investopedia, 2015).

El sistema de inventarios que se planea desarrollar para la empresa durante su inicio se basará en un sistema FIFO (*First In First Out*), ya que al inicio la producción será pequeña hasta conocer con mayor exactitud y de forma acertada la demanda real del mercado por el producto que será nuevo. Se planea manejar los inventarios de materia prima con un sistema parecido al “*just in time*” utilizado por muchas empresas en la actualidad.

Se mantendrá un inventario de materias primas con un mínimo de seguridad para evitar un posible desabastecimiento de las mismas, se tendrán varios proveedores alternativos como plan de contingencia, y se planea desarrollar un sistema de comercio justo con algunos pequeños productores para asegurar el abastecimiento directo de maíz a la empresa mitigando de esta manera cualquier situación de posible desabastecimiento.

Para el manejo del inventario de materia prima y los mínimos de seguridad se realizará un análisis del volumen mensual de los insumos de acuerdo a la capacidad productiva establecida para el primer año de producción, durante el primer año se elaboraran 108kg de masa de nachos al día, con este dato se calcula que se necesitan las siguientes cantidades de materia prima:

Tabla 44. Consumo mensual de insumos.

Insumo	Proveedor	Uso Diario	Compra Mes	Precio Referencial
Maíz Amarillo	Camari	60 Kg	2160 Kg	\$ 0,60 Kg
Maíz Blanco	Camari	40 Kg	1400 Kg	\$ 0,70 Kg
Harina Maíz	Camari	2 Kg	80 Kg	\$ 1,60 Kg
Sal	Ecuasal	1,5 Kg	60 Kg	\$ 1,00 Kg
Aceite Maíz	Danec	5 Gal	100 Gal	\$ 4,50 Gal
Empaques	Neyplex	2.740 fnds	54.800 fnds	\$0,008 fnds

Con los datos que se pueden ver en la tabla 42, se calcularán los máximos y mínimos de inventarios que se deben mantener en almacenamiento y la frecuencia de compra de cada uno de los insumos, de acuerdo al tiempo de entrega de cada proveedor.

El stock máximo es la cantidad de producto máxima posible de exhibir en cada local o canal por las veces a la semana que se visita cada punto para realizar el reabastecimiento, así obtenemos que el stock el stock máximo mensual será:

Tabla 45. Stock Máximo.

Producto	Cantidad máxima diaria en canal (Cmc)	Tiempo de reposición mensual (Tr)	Número de Canales	Stock Máximo Mensual
				$Cmc * Trx * No.Canales$
45gr	28	8	40	8960
150gr	13	8	40	4160

Del mismo modo se debe calcular cual será el stock mínimo para cada local o canal para de este modo asegurar que el canal no se quede sin producto para la venta, así tenemos que el stock mínimo de ser:

Tabla 46. Stock Mínimo.

Producto	Cantidad mínima diaria en canal (Cmc)	Tiempo de reposición mensual (Tr)	Número de Canales	Stock Mínimo Mensual
				$Cmc * Trx * No.Canales$
45gr	9	8	40	2880
150gr	4	8	40	1280

El stock óptimo es el stock mínimo por un 10% más para de esta manera tratar de asegurar que el canal nunca se quede sin producto entre visitas.

Tabla 47. Stock Óptimo.

Producto	Cantidad mínima diaria en canal (Cmc)	Tiempo de reposición mensual (Tr)	Número de Canales	Stock Óptimo Mensual
				$(Cmc + 10\%) * Trx * No.Canales$
45gr	10	8	40	3168
150gr	5	8	40	1600

El almacenamiento del producto terminado se realizara en el espacio designado en el diseño de la planta, el mismo que tiene capacidad para almacenar todo el volumen de producción establecido sin problemas ya que el producto terminado

tiene un tiempo de consumo de 1 año desde su empaçado. Esto permitirá a la empresa siempre tener producto en stock en bodegas para cubrir cualquier orden de último minuto o no programada de los clientes.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

Registro Sanitario

La obtención del registro sanitario es un requisito obligatorio para todos los productos elaborados para consumo humano previo a su comercialización.

La institución encargada de la emisión del registro sanitario era el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical - Leopoldo Izquieta Pérez. El Ministerio de Salud Pública de acuerdo al Decreto Ejecutivo 1290 del 12 de agosto del 2012, procedió a la creación del Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INSPI) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).







La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) tendrá a partir de Mayo del 2013 entre sus principales funciones la emisión de los registros sanitarios, permisos de funcionamiento, control pos registro y la homologación de los mismos. (MSP, 2013).

Etiquetado de Alimentos

El 29 de noviembre del 2013 fue publicado en el Registro Oficial No. 134 el "Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano", el mismo que brindaba un plazo de 180 días a las medianas y grandes empresas, del mismo modo un plazo de 360 días a las pequeñas empresas para que se acojan a los cambios estipulados en esta medida. (ARCSA, 2013).

Esta normativa determina que las industrias deben informar los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados de consumo humano en las etiquetas de cada producto. (MSP, 2014).

Tabla 48. Sistema de Etiquetado de Alimentos

CONCENTRACIONES PERMITIDAS DE GRASAS, AZÚCARES Y SAL			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Azúcares*	 Menor o igual a 5 g.	Mayor a 5 g. y menor a 15 g.	Igual o mayor a 15 g.
	 Menor o igual a 2,5 ml.	Mayor a 2,5 ml. y menor a 7,5 ml.	Igual o mayor a 7,5 ml.
Grasas totales*	 Menor o igual a 3 g.	Mayor a 3 g. y menor a 20 g.	Igual o mayor a 20 g.
	 Menor o igual a 1,5 ml.	Mayor a 1,5 ml. y menor a 10 ml.	Igual o mayor a 10 ml.
Sal*	 Menor o igual a 0,12 g.	Mayor a 0,12 g. y menor a 0,6 g.	Igual o mayor a 0,6 g.
	 Menor o igual a 0,3 ml.	Mayor a 0,3 ml. y menor a 1,5 ml.	Igual o mayor a 1,5 ml.

* Según una porción de 100 g o 100 ml.

Tomado de Sistema de etiquetado de alimentos procesados. Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

De acuerdo al “INSTRUCTIVO DE AUTORIZACIÓN DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS” emitido por el ARCSA, el sistema gráfico o semáforo debe corresponder al 15% del total de la cara utilizada, así se logró establecer que el semáforo a utilizarse para el empaque de los nachos Totopitos debería ser el siguiente:



Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

La regulación vigente del Ministerio de Salud Pública (MSP), en el Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012, dicta que toda la industria y la mediana industria que se dediquen al procesamiento de alimentos y estén clasificadas como “Tipo A” deben obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) hasta Noviembre del 2013, la misma que es regulada por el Ministerio y un requisito para la obtención del permiso de funcionamiento. (MSP, 2013).

Normativa Técnica

El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) por medio de la NTE INEN 2235 emitida en mayo del 2012, estipula los requisitos para los “alimentos para regímenes especiales destinados a personas intolerantes al gluten”. (INEN, 2013).

La norma dicta que los requisitos técnicos para un producto exento de gluten son:

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

En lo que se refiere a la rotulación de este tipo de productos el INEN estipula lo siguiente:

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

6 EQUIPO GERENCIAL

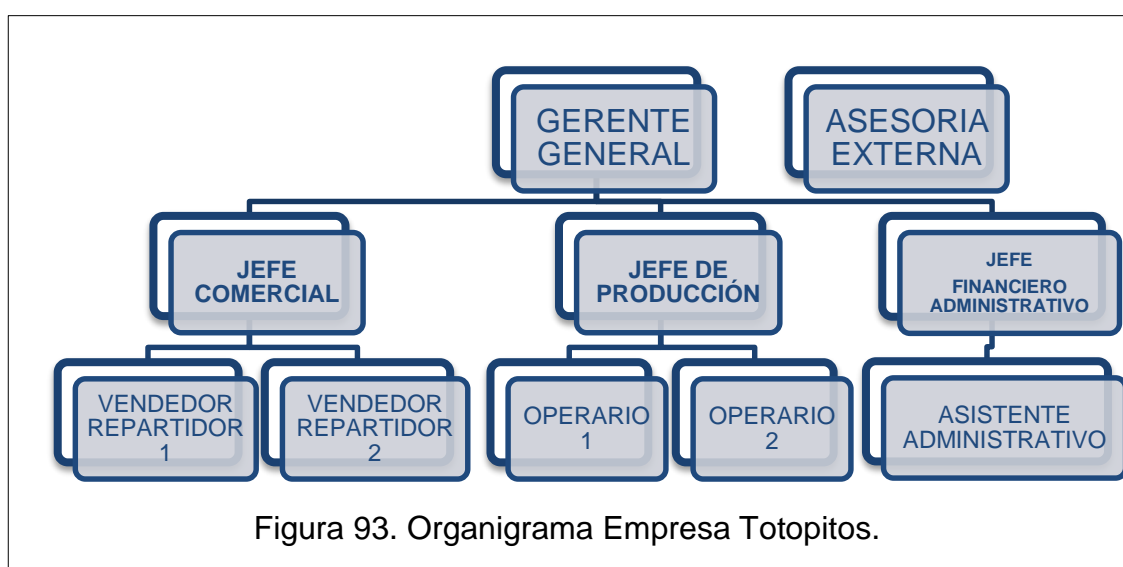
6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere al entorno en cual se desenvuelve la organización con la función principal de establecer jerarquías, cadenas de mando, departamentos, etc. Es así que la estructura organización es la división de las actividades de una organización que se agrupan en áreas o departamentos estableciendo autoridades. (Chiavenato, 2008).

6.1.1 Organigrama

El Organigrama que se ha defino es del tipo vertical que busca inicialmente mantener un grupo de trabajo reducido con niveles jerárquicos en forma escalonada. Con este organigrama se busca aprovechar y potenciar las capacidades del personal en función de eliminar procesos innecesarios que puedan tender hacia burocráticos.

Es así que la estructura organizacional tiene tres niveles jerárquicos, desde la gerencia general, luego tres jefaturas y cinco personas de apoyo distribuidas para cada jefe de área.



6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1 Descripción de funciones

La descripción de funciones se la realizara bajo los criterios de formación, competencias y funciones requeridas para cada posición de la empresa. Es así que se obtiene los siguientes perfiles:

1. GERENTE GENERAL

Formación y Experiencia

- Título profesional Ing. Comercial, Administración de Empresas o afines. Especialización en Productividad y Procesos y de preferencia con estudios de 4to nivel.
- Conocimientos Estrategias de Mercado, Técnicas de Planeación. Elaboración de presupuestos, Programación y control de actividades.
- Experiencia mínima 4 años en cargos similares de Gerencia, Subgerencia en empresas de consumo masivo en el sector de alimentos.
- Edad comprendida entre 35 y 55 años.

Competencias

- Destreza en el manejo de herramientas informáticas.
- Pensamiento analítico y estratégico.
- Planificación y Organización.
- Habilidades de negociación.
- Orientación al cliente y a resultados.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Visión estratégica.

Funciones

- Incrementar el valor de las empresas para los accionistas.
- Planificar el crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo de acuerdo a las directrices de los socios.
- Dirigir la gestión de las empresas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Controlar y evaluar la ejecución del plan estratégico.
- Mantener la estructura organizacional acorde a las directrices de los socios.

2. JEFE COMERCIAL

Formación y Experiencia

- Título profesional Ing. Comercial, Marketing o afines. Especialización en Mercadotecnia o afines.
- Experiencia previa de 3 a 5 años en cargos afines a la distribución de productos de consumo masivos.
- Cursos básicos en técnicas de supervisión de ventas, marketing estratégico, *trade marketing*.
- Edad comprendida entre 28 y 45 años.

Competencias

- Liderazgo.
- Integridad.
- Orientación a resultados.
- Enfoque de servicio al cliente.
- Habilidades de negociación.
- Manejo y formación de equipos de ventas.

Funciones

- Coordinar actividades de ventas y marketing.
- Planificar las ventas en los canales de distribución.
- Creación y diseño de nuevos productos, de preferencia de consumo masivo.
- Manejo de marketing, marcas e imagen.
- Creación, manejo y desarrollo de equipos de trabajo.
- Manejo y optimización de la cartera de clientes claves, como supermercados, hoteles, restaurantes, etc.
- Presupuestos de venta mensuales y anual.
- Organizar reportes de gestión, reportes de ventas, reportes de ingresos, reportes de gastos, reportes de análisis de mercado, y demás necesarios para alcanzar las metas establecidas.
- Mantener fluidas relaciones con clientes proveedores

3. VENDEDOR

Formación y Experiencia

- Título mínimo bachiller. De preferencia estudios en Ing. Comercial, Marketing o afines de tercer nivel.
- Experiencia mínima de 2 años en ventas
- Conocimientos de negociación, apertura de clientes, recuperación de cartera, etc.
- Conocimiento de la zona asignada
- Tener disponibilidad de tiempo completo de Lunes a Sábado
- Edad comprendida entre 18 y 45 años.

Competencias

- Emprendedor
- Tener actitud de servicio

- Actitudes: Disciplinado, capacidad de trabajo en equipo, comunicación efectiva, facilidad para expresarse, proactivo, determinación, planificación y organización.

Funciones

- Venta del producto, *merchandising*, facturación, cobranza.
- Creación de nuevos clientes.
- Promoción de los productos del portafolio.
- Asistir cuando sea necesario a las actividades del negocio.

4. JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO

Formación y Experiencia

- Formación superior en Economía, Ing. Comercial, CPA o afines y completadas con estudios de cuarto nivel en control presupuestario, finanzas o contabilidad.
- Mínimo 3 años de experiencia en posiciones similares en industrias de alimentos.
- Edad entre 30 y 45 años.

Competencias

- Excelente manejo de sus relaciones interpersonales.
- Habilidad para dirigir, incentivar y controlar un equipo de personas.
- Pro actividad.
- Adaptabilidad.
- Capacidad de negociación.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de análisis.
- Trabajo bajo presión.
- Detalles y Calidad en trabajo.

Funciones

- Responsable por la planificación, dirección y control de la gestión financiera, contable y administrativa de la organización.
- Elaborar análisis financieros, planificación tributaria y establecer planes de acción para su seguimiento y control.
- Coordinar y supervisar la elaboración de los estados financieros y contables, así como también los inventarios físicos.

5. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Formación y Experiencia

- De preferencia con estudios universitarios en carreras administrativas
- Experiencia en manejo de asuntos administrativos, bodega, facturación, trámites
- Buen manejo de excel, word, internet y sistemas automatizados de información
- Disponibilidad inmediata y a tiempo completo
- Edad entre 25 y 35 años

Competencias

- Proactivo.
- Trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Excelente relaciones interdepartamentales y personales.

Funciones

- Brindar soporte operativo al área de Recursos Humanos.
- Brindar soporte en realización de eventos internos y externos.
- Coordinación del servicio de suministros.

- Supervisar trabajos brindados por los proveedores a la compañía.
- Brindar soporte en proyectos administrativos.
- Apoyo operativo en el proceso de pago a proveedores.
- Reportes para descuentos en rol de pagos de ciertos proveedores.
- Trato con proveedores. Logística.

6. JEFE DE PRODUCCIÓN

Formación y Experiencia

- Título Ing. Industrial
- Es indispensable que su línea de negocio sea en dulces, postres y decoración de pasteles.
- Experiencia mínima de 5 años en plantas de consumo masivo o de alimentos
- Edad: entre 30 y 40 años
- Sexo: indistinto
- Conocimientos comprobados en utilitarios
- Conocimientos en Administración de inventarios
- Conocimientos de Costos.
- Conocimientos en Normas de calidad, BPM, ISO, (HACCP preferiblemente)
- Dispuesto a trabajar en horarios rotativos, fines de semana y feriados

Competencias

- Capacidad de Planeación y Organización.
- Liderazgo.
- Proactividad.
- Orientación al servicio.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.

- Trabajo bajo presión.
- Compromiso.
- Buen nivel de comunicación

Funciones

- Elaboración total de la producción
- Coordina labores del personal. Controla la labor de los supervisores de áreas y del operario en general
- Control total de la producción
- Realizar los requerimientos al Área de Compras según la Planificación de la producción
- Ejecuta planes de mejora y de procesos.

7. OPERARIO

Formación y Experiencia

- Título que acredite su aplicación
- Edad: entre 25 y 40 años
- Sexo: indistinto
- Experiencia: 2 años mínimo
- Conocimiento básico en buenas prácticas de manufactura
- Dispuesto a trabajar en horarios rotativos, fines de semana y feriados

Competencias

- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo.
- Ordenado
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Compromiso

Funciones

- Elaboración de la producción referente al área.
- Atender y estar pendiente de las necesidades de cada cliente interno.
- Mantener orden y limpieza en áreas de trabajo.
- Mantenimiento de equipos e inventarios de materia prima.

6.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

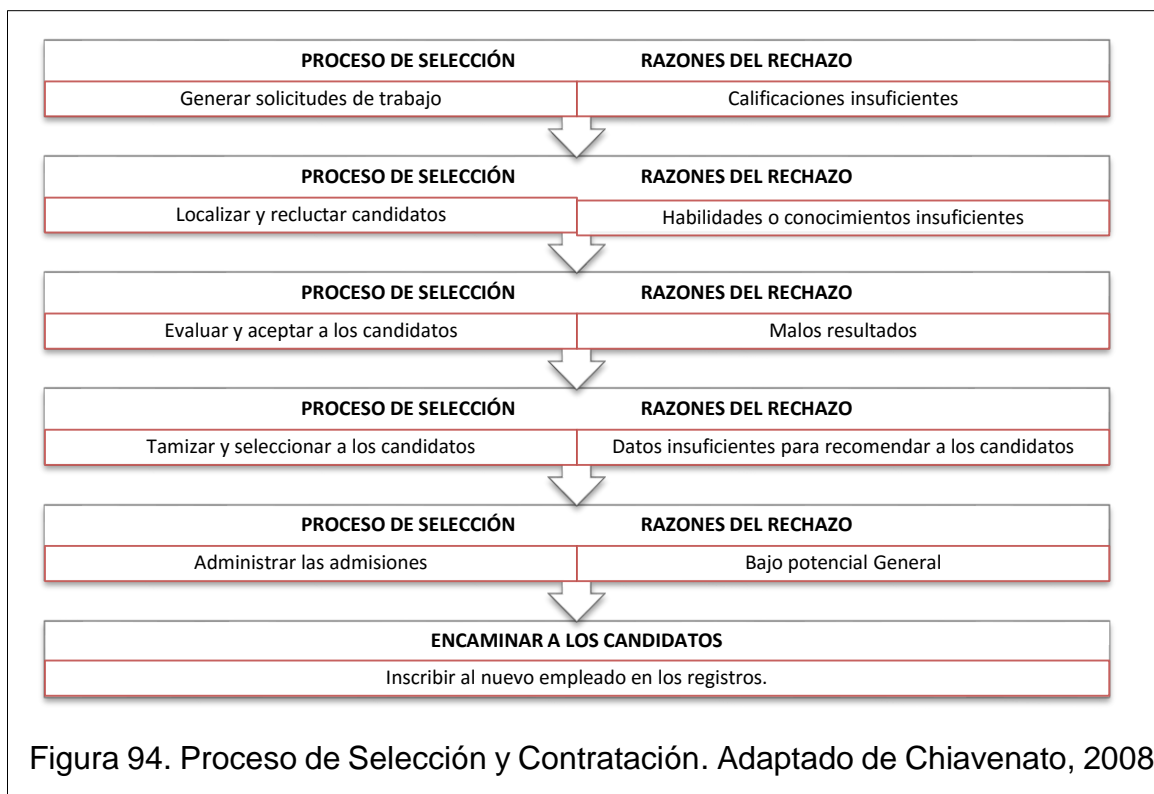
Dadas las políticas internas de la empresa se determinó una estructura salarial acorde a las distintas áreas de la empresa. El gerente que tiene la responsabilidad de coordinar todas las actividades de la empresa se ha determinado un sueldo inicial de \$800 más bonos. Para los Jefes Departamentales se determinó un sueldo inicial de \$600 más bonos de cumplimiento, y para los mandos operativos se asignó un sueldo básico de \$354. A medida que la empresa mejore los ingresos se prevé un incremento salarial.

Los beneficios netos que genere la empresa se distribuirán entre los inversionistas y accionistas en razón de 40% y el 60% para reinversión en la empresa.

6.4 Políticas de empleo y beneficios

6.4.1 Políticas de empleo

El proceso de contratación del personal se basará en un proceso de selección y capacitación de personas, que tiene una secuencia de etapas o fases por las que deberán pasar los candidatos, basados en los perfiles para cada puesto anteriormente definidos. Es así que los candidatos pasarán una serie de fases, las mismas que depuraran a los aspirantes que no logren superarlas, el proceso es el siguiente:



6.4.2 Beneficios

Las personas que forman parte de la organización recibirán los siguientes beneficios:

- Remuneración acorde a la función laboral más beneficios de ley
 - Pago fondos de reserva
 - Licencia por Maternidad y Paternidad
 - Pago utilidades
- Derecho a 15 días de vacaciones como lo determina la ley
- Descuento en compra de productos de la empresa
- Beneficios de acuerdo a la ley de discapacidades y embarazadas

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

La empresa a conformar es de tipo compañía anónima que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Ley de compañías, 1999, art, 143) Los socios tienen los siguientes derechos:

- La calidad de socio.
- Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase.
- Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía.
- Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.
- Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos.
- Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital.
- Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la Compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.
- Negociar libremente sus acciones.

Son obligaciones de los socios

- El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.
- Cumplir con los deberes impuestos por el contrato social.
- No podrá ejercer el derecho a impugnar resoluciones de la junta general y demás organismos si estuviere en mora en el pago de sus aportes.
- Responder a la compañía y a terceros por la pérdida que sufrieren por falta de capital suscrito.

Sobre la junta general

La junta general es el órgano supremo de la compañía, formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos. Esta junta tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para la toma de decisiones en defensa de la compañía (art. 231, ley de compañías).

Competencias:

- Nombrar y remover miembros de los organismos administrativos o funcionario cuyo cargo fuese creado por el estatuto.
- Conocimiento anual de cuentas, balances e informes presentados por los administradores, dictaminar resoluciones que correspondan.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- Acordar todas las modificaciones al contrato sociales.
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía: nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para liquidación.

Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias, por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía. Se darán lugar en el domicilio principal de la compañía, con la salvedad aplicando el Art. 238, que faculta la posibilidad de trasladar la junta general a cualquier parte del territorio nacional siempre y cuando se cuente con la presencia de la totalidad del capital pagado y los asistentes suscriban un acta bajo sanción de nulidad, aceptando por unidad la celebración de la junta.

6.6 Equipo de asesores y servicios

Al ser un negocio que va iniciar sus actividades es importante considerar un equipo de asesores externos que puedan dar una perspectiva distinta que al no encontrarse condicionados, son neutrales. Los asesores recomendados son del tipo legal y contable.

6.6.1 Asesoría Contable

La empresa a cargo de este aspecto entregará el soporte necesario en cuanto a los libros de la empresa, preparará informes de flujos de caja y estados de resultados para la gerencia general y el gerente administrativo financiero de forma mensual.

6.6.2 Asesoría Legal

La empresa a cargo de este aspecto brindará soporte en temas relacionados a la normativa legal vigente en el país que tengan relación con la empresa. Asignará un abogado que tenga relación directa con la empresa al cual se le podrá contactar de forma constante por cualquier eventualidad, además estará asesorando en los siguientes aspectos:

- Contratos del personal
- Trámites en instituciones públicas
- Demandas, procesos judiciales
- Acuerdos contractuales con proveedores, clientes o empresas competidoras.

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Para poner en marcha el proyecto se requieren de una serie de actividades que se deben cumplir en un tiempo determinado, desde la constitución de la empresa hasta el inicio de venta del producto. Las actividades a realizar se detallan a continuación:

Tabla 49. Listado de actividades.

Nombre de tarea
CREACIÓN DE LA EMPRESA
Constitución de la empresa
Obtención de RUC
Impresión de Facturas
Obtención de permisos
PROVEEDORES
Negociación con proveedores de materia prima
Negociación con proveedores de envases
Negociación con proveedores de equipos
ADECUACIÓN DE INSTALACIONES
Búsqueda del lugar de trabajo
Contratación del lugar de trabajo
Adecuación de instalaciones
Selección y Contratación del Personal
Capacitación del personal
Evaluar personal
Creación de Rutas y Mapas de Cobertura
CREACIÓN DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN
Control de Presupuesto
Verificación de la línea de producción
Elaboración de recetas
Análisis de Costos
Selección y Evaluación de Materia Prima y Proveedores
Compra de Materia Prima
Elaboración interna de producto (prueba)
PLAN PILOTO
Selección de canales piloto
Solicitud de requerimientos de materias primas

Elaboración del 20% del objetivo planificado de fundas 45gr
Elaboración del 20% del objetivo planificado de fundas 150gr
Distribución de productos
PROMOCIÓN Y MARKETING
Lanzamiento Oficial de los Productos
Campaña de Posicionamiento de los productos
Aumento de la producción al 100% del total estimado
VENTA DE PRODUCTOS

7.2 Diagrama de Gantt

Las tareas detalladas están previstas a ser cumplidas en un plazo de 116 días, divididas en seis actividades principales; Creación de la empresa, proveedores, adecuación de instalaciones, creación de línea de producción, plan piloto y promoción y marketing.

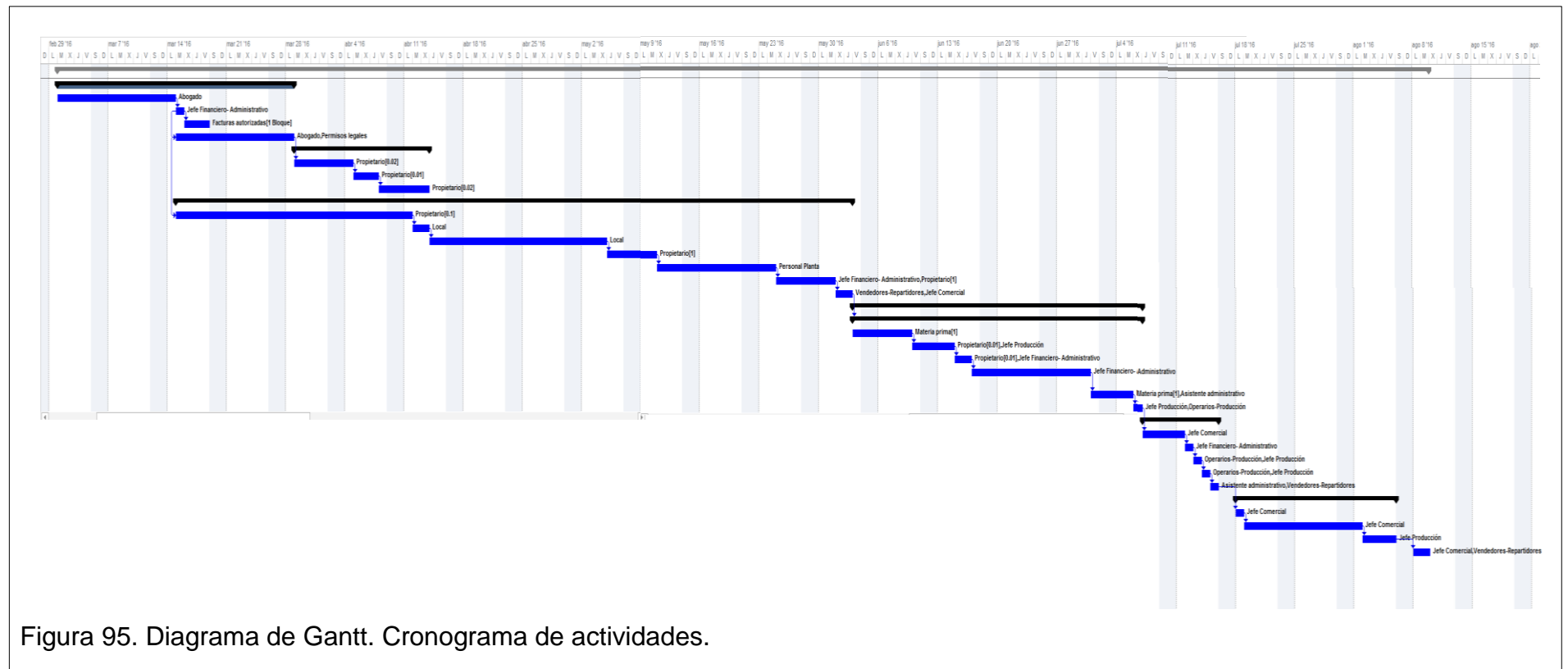


Figura 95. Diagrama de Gantt. Cronograma de actividades.

7.3 Riesgos e imprevistos

En el cronograma propuesto se pueden presentar riesgos e imprevistos, para lo cual se debe identificar cuáles pueden surgir durante el proceso y establecer planes de contingencia para los mismos.

Actividad crítica: Adecuación de Instalaciones

- Riesgo: Búsqueda de lugar de trabajo

- Planes de contingencia:
 - Contar con un mapa de instalaciones alternas en el sector
 - Contar con dos o tres opciones de instalaciones en conversación en caso de que cualquiera de ellas no se logre un acuerdo

Actividad crítica: Selección y Contratación del Personal

- Riesgo: No encontrar personal calificado para los puestos

- Planes de contingencia:
 - Aumentar la exposición de ofertas laborales en sitios web y anuncios clasificados con el fin aumentar las bases de datos de los posibles candidatos.

 - Mejorar los criterios de selección de las personas que llaman a entrevistas para evitar contar con personal que no cumpla con el perfil.

Actividad crítica: Adecuación de Instalaciones

- Riesgo: Compra de maquinaria y equipos, posible aumento de precios o falta de stock al momento de su adquisición.

- Planes de contingencia:
 - Contar con varios proveedores (marcas) que posean máquinas tortilleras para tener una amplia gama de elección.

 - Buscar y tener como respaldo una opción de fabricación de equipos artesanales a medida nacional.

Actividad crítica: Proveedores

- Riesgo: Cancelación o aumento de precios de la materia prima

- Planes de contingencia:
 - Contar con una amplia lista de proveedores alternos para poder elegir en caso de alza en el precio.

 - Crear una red de pequeños productores para abastecimiento exclusivo a la empresa.

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

La situación económica, financiera y política del país es un factor clave a tomar en cuenta para el desenvolvimiento del proyecto en el corto y mediano plazo. Esta situación se la toma como un escenario que tiene condiciones que se le califican como supuestos y criterios que pueden cambiar en el tiempo y convertirse en posibles riesgos para la empresa, los principales supuestos y criterios utilizados en el desarrollo del plan de negocios se detallan a continuación:

- El cambio de la matriz productiva y la sustitución de importaciones significan oportunidades que benefician la producción local
- El salario básico unificado en el país es dictaminado anualmente por el gobierno central, en el proyecto se realizaran las estimaciones con el monto actual correspondiente al año 2015.
- El precio de venta en los canales será fijo durante los primeros 5 años, posteriormente se analizará el aumento del precio de venta.
- La capacidad productiva será de 25% con un aumento del 5% hasta el cuarto año y a partir del quinto año un aumento del 10%.
- El costo del arriendo se va mantener fijo durante los próximos 5 años
- El personal detallado en el organigrama se mantendrá durante los primeros 5 años y se evaluará la necesidad de contratar más personal.

- Para la materia prima se estima que los costos presenten aumentos de acuerdo al entorno ecuatoriano, que no sean significativos para la empresa, se utilizaran los precios vigentes al 2015.
- El consumo del segmento objetivo determinado aumentará conforme se conozca más el producto y sus cualidades saludables.
- Se estima contar con estabilidad política al mediano y corto plazo.
- En la inversión en mercadeo se realizará un aumento del 5% anual.

8.2 Riesgos y problemas principales

El entorno externo tiende a tener influencia directa en la operación de las empresas, por lo cual el plan de negocio no se encuentra exento de riesgo y problemas que pueden afectar su funcionamiento.

- Considerando que Totopitos es una empresa nueva, se debe considerar si las barreras de entrada al mercado que se ha seleccionado son altas, medias o bajas. Como se mencionó en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter las barreras de entrada son bajas, siendo este uno de los riesgos más importantes que debe enfrentar Totopitos al ser una empresa que inicia desde cero.
- El acceso a canales de mayor volumen representa un problema para la empresa considerando que se requiere un nivel de producción acorde al volumen que maneja el canal, la empresa debe estar dispuesta a aceptar ciertas condiciones (crédito y pago) que fijan estos canales, más aún si se plantea utilizar estos canales en el corto y mediano plazo.

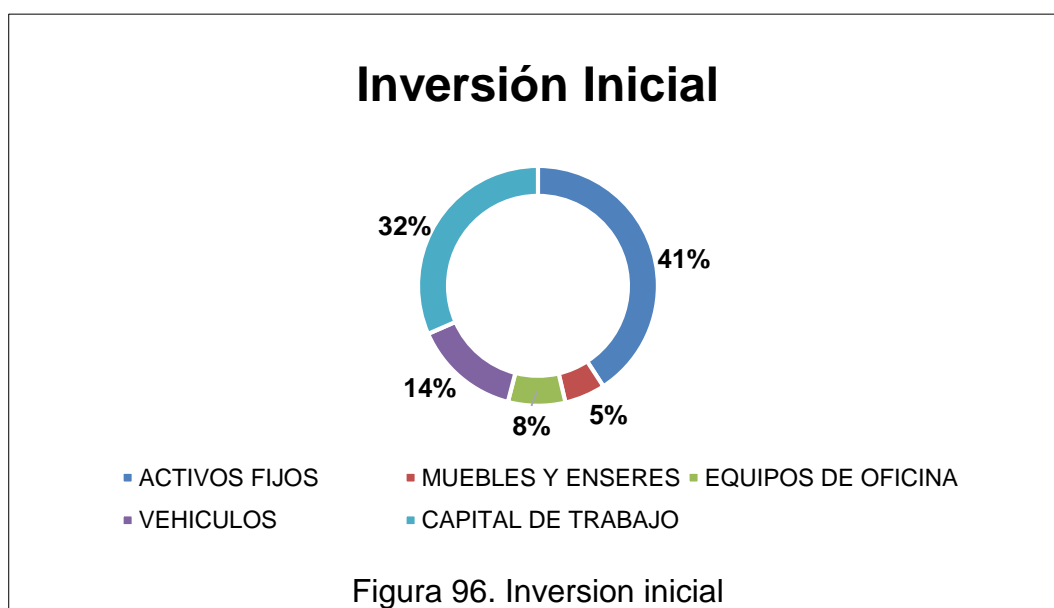
- En cuanto a los proveedores de materia prima principalmente el maíz, la oferta del maíz es amplia, sin embargo, encontrar maíz de buena calidad para elaborar el producto Nachos puede convertirse en un factor negativo, un problema para la empresa, razón por la cual se busca en un determinado momento (si el momento lo exige) crear redes de pequeños productores.
- Se ha planteado la importación de la maquinaria y equipos desde México, para lo cual los procesos aduaneros pueden representar un problema para la empresa si se presentan obstáculos para nacionalizar la misma.

9 PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión inicial

La inversión inicial consiste en determinar la cantidad de dinero que se requiere para poner un proyecto en marcha. La inversión inicial se ha calculado en base a los activos fijos que se requiere, además el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa e imprevistos hasta que las ventas y costos se estabilicen.

La inversión calculada está en razón de \$57.016,00 para adquisición de quipos y \$26.920,48 de capital de trabajo, un total de 83.936,48 requeridos para iniciar las operaciones.



Como se puede observar en la figura 97 la inversión inicial está repartida en un 68% en activos y un 32% restante en capital de trabajo. En los activos que se requieren se encuentran incluidos muebles y enseres, equipos de oficina, vehículos y los activos fijos que representa el 41% del total de activos rubro que contiene la maquinaria necesaria para la producción con un valor de \$34.000,00 siendo el rubro más costoso.

Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo primero es necesario conocer las unidades estimadas que se pueden vender en el primer año de operaciones y calcular los egresos principales que va tener el proyecto. Se consideró que durante los tres primeros meses no se tendrá unidades vendidas y los flujos de ingreso por ventas se verán reflejados desde el cuarto mes.

Se estima que entre las presentaciones de 45gr y 150gr se van a fabricar un total de 301.037 fundas para el primer año, 203.038 fundas para la presentación de 45gr y 97.999 para la presentación de 150gr. Las ventas para el cálculo se determinaron considerando que los primeros dos meses de operaciones no se vende unidades y a partir del tercero se inicia la fabricación y comercialización del producto para lo cual se estima que en el tercer mes se iniciará con un 2% inicial del total de fundas para cada presentación, con un crecimiento de entre el 2% y 3% para que en el último mes del primer año de funcionamiento se alcance un 20% del total de fundas estimadas para cada presentación.

El capital de trabajo necesario calculado es de \$26.920,48 que cubre los cinco primeros meses de operación con flujos negativos, a partir del sexto mes el proyecto empieza a generar flujos mensuales positivos

Tabla 50. Capital de Trabajo

REQUERIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos												
Unidades												
45gr	0	0	4.060,76	4.060,76	8.121,52	12.182,28	16.243,04	22.334,18	24.364,56	34.516,46	36.546,84	40.607,60
150gr	0	0	1.959,98	1.959,98	3.919,96	5.879,94	7.839,92	10.779,89	11.759,88	16.659,83	17.639,82	19.599,80
Precio unitario												
45gr	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47	\$ 0,47
150gr	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 1,05
Ingreso a caja por cobro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.947,56	\$ 3.947,56	\$ 7.895,13	\$ 11.842,69	\$ 15.790,26	\$ 21.711,60	\$ 23.685,39	\$ 33.554,30	\$ 35.528,08
Egresos												
Mercadeo	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79	\$ 742,79
Gastos Generales	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06	\$ 1.457,06
Nómina	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27	\$ 4.763,27
Total Egresos	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12	\$ 6.963,12
Flujo mensual	\$(6.963,12)	\$(6.963,12)	\$(6.963,12)	\$(3.015,56)	\$(3.015,56)	\$ 932,01	\$ 4.879,57	\$ 8.827,14	\$ 14.748,48	\$ 16.722,27	\$ 26.591,18	\$ 28.564,96
Flujo Acumulado	\$(6.963,12)	\$(13.926,24)	\$(20.889,36)	\$(23.904,92)	\$(26.920,48)	\$(25.988,47)	\$(21.108,90)	\$(12.281,76)	\$ 2.466,72	\$ 19.188,99	\$ 45.780,16	\$ 74.345,12

Compra de activos

En la tabla 45 se detalla las necesidades de equipos de oficina, muebles y enseres, maquinaria y un vehículo que servirá para repartir la mercadería son todas las compras que se requieren para el inicio de operaciones del proyecto. Sumando el capital de trabajo el total de la inversión suma el valor de \$83.936,48 dólares.

Tabla 51. Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	C.UNITARIO	C.TOTAL
ACTIVOS FIJOS	TOTAL		\$ 34.000,00
Molino	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Mezcladora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Maquina Tortilladora Celorio 100KS	1	\$14.000,00	\$14.000,00
Freidora			
Centrifuga de Frituras AC MAQ-IND	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Empacadora Automática Maplas IC46 DXD150	1	\$13.000,00	\$13.000,00
Extractores de olores	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Hornillas industriales a gas	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
MUEBLES Y ENSERES	TOTAL		\$ 4.582,00
Mesas de Trabajo de Acero Inoxidable	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00
Baldes plásticos de almacenamiento	12	\$ 8,50	\$ 102,00
Cucharones	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Básculas digitales	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Repisas	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Anaqueles	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Escurreidores industriales	6	\$ 70,00	\$ 420,00
Basureros industriales	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Estaciones de trabajo	4	\$ 120,00	\$ 480,00
EQUIPOS DE OFICINA	TOTAL		\$ 6.434,00
Sillas	10	\$ 50,00	\$ 500,00
Escritorio	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Notebook HP	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Computador escritorio	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Teléfono Grandstream Networks Ip Empresarial	3	\$74	\$ 222,00
Basureros	4	\$8	\$ 32,00
Rótulos de Señalización	20	\$10	\$ 200,00
Cafetera	1	\$50	\$ 50,00
Extintores Polvo Químico Seco	5	\$130	\$ 650,00
Casilleros para el personal	1	\$90	\$ 90,00
Indumentaria para trabajadores	9	\$60	\$ 540,00
Impresora multifunción	1	\$ 500,00	\$ 500,00
VEHICULOS	TOTAL		\$ 12.000,00
Camion Super Carry	1	\$12.000,00	\$12.000,00
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 26.920,48
		TOTAL	\$ 83.936,48

Depreciaciones

De acuerdo al Art.28 numeral 6 del Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (RALRTI) la depreciación de activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, la duración de su vida útil y la técnica contable. (SRI, 2015)

El numeral 6 del art. 28 de la RALRTI informa que para que este gasto sea deducible no debe superar los siguientes porcentajes anuales:

Tabla 52. Depreciaciones

Depreciaciones	% Anual
Inmuebles (excepto terrenos)	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%
Equipos de cómputo y software	33,33%
Vehículos, equipos de transporte	20%

Con los porcentajes anteriormente definidos se procedió a calcular la depreciación de cada uno de los rubros que componen la inversión inicial en activos. El desglose mensual se encuentra en el Anexo 7.

Tabla 53. Depreciaciones proyección.

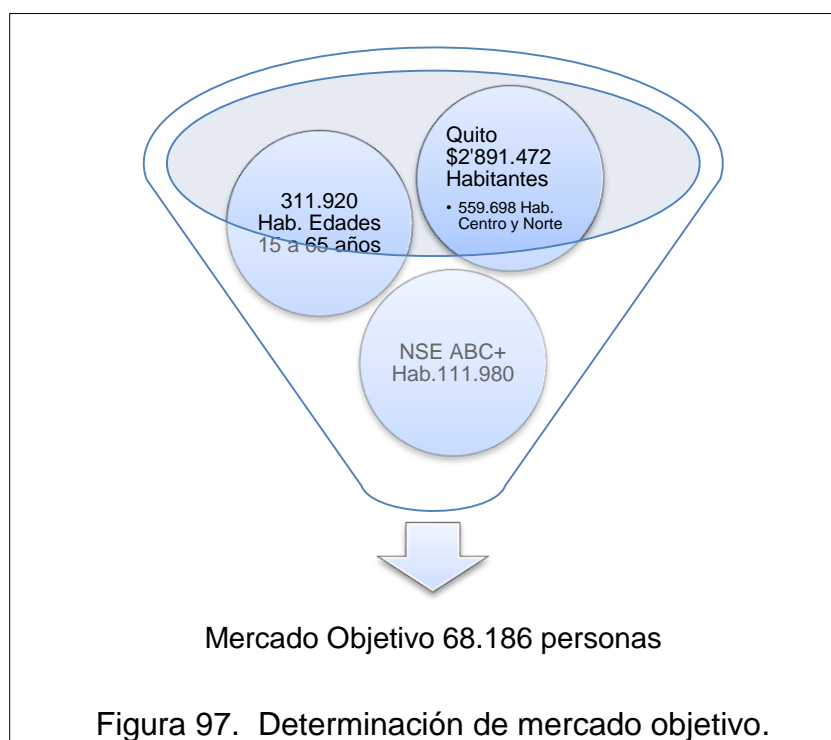
Depreciaciones		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	10%	\$ 458.20	\$ 458.20	\$ 458.20	\$ 458.20	\$ 458.20
Equipos de Oficina	33.33%	\$ 2,144.67	\$ 2,144.67	\$ 2,144.67	\$ -	\$ -
Vehículos	20%	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Maquinaria y Equipos	10%	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00
Total		\$ 8,402.87	\$ 8,402.87	\$ 8,402.87	\$ 6,258.20	\$ 6,258.20

9.2 Fuentes de ingresos

Para determinar la proyección de ventas se realizó el cálculo de la demanda en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, en análisis de la industria y la capacidad productiva que tendrá la empresa con los equipos adquiridos.

Determinación de la demanda

Con los resultados obtenidos en la investigación de mercados y a los parámetros seleccionados para el mercado objetivo se ha determinado la demanda esperada y la intención de compra.



El mercado objetivo resultante es calculado en base a pregunta número 11 de la encuesta realizada en el cual el 60,89% estaría dispuesto a consumir nachos 100% elaborados en el país.

Adicionalmente otras características importantes a considerar del mercado objetivo son:

- Frecuencia de compra de nachos por parte de los encuestados fue del 73,49% entre 1 y 3 veces al mes.
- Las presentaciones que más comprarían son de 45g y 150g.

El precio de venta fijado para los paquetes de 45g es de \$0,47 centavos de dólar para los canales con un precio final de \$0,55 centavos de dólar. Para los paquetes de 150g se ha fijado el precio de \$1,05 con un precio final de \$1,23.

En Ecuador y en los países vecinos se conoce que el promedio de consumo per cápita de snacks es entre 2,5 y 3kg (Nielsen, 2014 e Industria Alimenticia, 2008). Considerando la tendencia se puede estimar que el consumo promedio fácilmente llega a 3kg por persona. Con estos datos se puede determinar que tomando en cuenta la población de Quito se podría llegar a consumir alrededor de 8'674.416 kg de snacks en la ciudad de Quito.

Del mismo modo utilizando el mercado objetivo obtenido de 68.186 personas se puede calcular que el consumo anual sería de 204.558 kg este dato en conjunto con el análisis de la capacidad productiva permitirá establecer la posible oferta del proyecto.

Capacidad productiva instalada

El cálculo de la capacidad productiva instalada será en base a las especificaciones técnicas en cuanto a capacidad que posee la maquinaria que va a ser utilizada, misma que se detalla a continuación:

Tabla 54. Capacidad productiva instalada.

MAQUINARIA	Cantidad	Capacidad
Hornillas Industriales a Gas	6	4 Kg
Molino	1	150 Kg/hora
Mezcladora	1	100 Kg/hora
Maquina Tortillera Celorio 100KS	1	100 Kg/hora
Centrifuga de Frituras	1	85 Kg/hora
Empacadora Automática Maplas IC46 DXD150	1	60 Paq./minuto

El proceso de producción parte desde la cocción del maíz para poder formar la masa de maíz con el molino, luego se pasa a la mezcla con los demás ingredientes en la maquina mezcladora con capacidad de 100kg, una vez que se cuenta con la masa homogénea ésta ingresa a la maquina tortilladora Celorio con capacidad de producir 100kg de masa por hora. El proceso de cocción y mezcla de ingredientes toma alrededor de 1 hora, mientras que el corte, horneo y freído es de una hora por 100kg.

Se ajustará el grosor de la masa a 1,5 mm y los triángulos de tortilla tendrán una medida de 4cm por cada lado. La masa cortada pasará por las bandas de la tortilladora para el proceso de horneo y freído. Las tortillas fritas pasan a la maquina centrifuga de frituras con capacidad de 7kg cada 5 minutos, es decir, para los 100kg que se producen se requiere 1 hora y 15 minutos para el centrifugado de los 100kg producidos.

Una vez que los nachos ya se encuentran enfriados se procede al proceso de empacado en las fundas para distribución. La empaquetadora tiene capacidad de 60 paquetes por minuto, 3.600 paquetes en una hora y 28.800 paquetes al día, considerando que 100kg permiten producir 5.366 fundas para las diferentes presentaciones tomaría alrededor de 1 hora 30 minutos en empacar todo el producto que se ha producido.

En una jornada laboral de 8 horas se pueden producir hasta 400kg de nachos por día, se trabajarán semanas de 5 días (Lunes-Viernes) y se calcula años de 52 semanas, con lo que resultaría en una producción anual de 104 toneladas de nachos.

Al ser una empresa que inicia sus operaciones se proyecta utilizar el 25% de la capacidad instalada, lo cual representa 26.000 kg al año o 301.037 paquetes de 45g y 150 g.

Los datos proyectados se detallan en la tabla 48 a continuación:

Tabla 55. Proyección Ventas

Año		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad utilizada		25%	30%	35%	40%	50%
Incremento anual		0%	5%	5%	5%	10%
Producción kg		26,000.00	31,200.00	36,400.00	41,600.00	52,000.00
Producción gr (x1000)		26,000,000.00	31,200,000.00	36,400,000.00	41,600,000.00	52,000,000.00
Paquetes a producir						
45 gr		203,038.00	265,755.00	310,047.00	354,340.00	442,924.00
150 gr		97,999.00	128,274.00	149,653.00	171,031.00	213,789.00
Precio de Venta	Precio					
45Gr	\$ 0.47	\$ 94,920.27	\$ 124,240.46	\$ 144,946.97	\$ 165,653.95	\$ 207,066.97
150Gr	\$ 1.05	\$ 102,457.95	\$ 134,110.47	\$ 156,462.21	\$ 178,812.91	\$ 223,516.40
Total Ventas		\$ 197,378.22	\$ 258,350.93	\$ 301,409.18	\$ 344,466.86	\$ 430,583.37

Se plantea un aumento del 5% de capacidad productiva durante los primeros cuatro años, basando éste aumento en el crecimiento promedio de la industria manufacturera de los últimos cinco años que se ubica en 4,6%, y en el quinto año se plantea un aumento en la capacidad productiva del 10%, considerando de igual manera el crecimiento promedio de la industria y proyectando un aumento del 5% en la cantidad demanda del producto por posicionamiento del mismo. Llegando así a utilizar el 50% de la capacidad instalada de la maquinaria para el quinto año. (BCE, 2015).

Proyección ventas

La proyección de ventas se establece en base a proyección de producción anual realizada en el punto anterior con el cual se procede a calcular los escenarios esperado, optimista y pesimista.

Tabla 56. Escenarios Ventas

Escenario Esperado	100%
Escenario Optimista	105%
Escenario Pesimista	80%

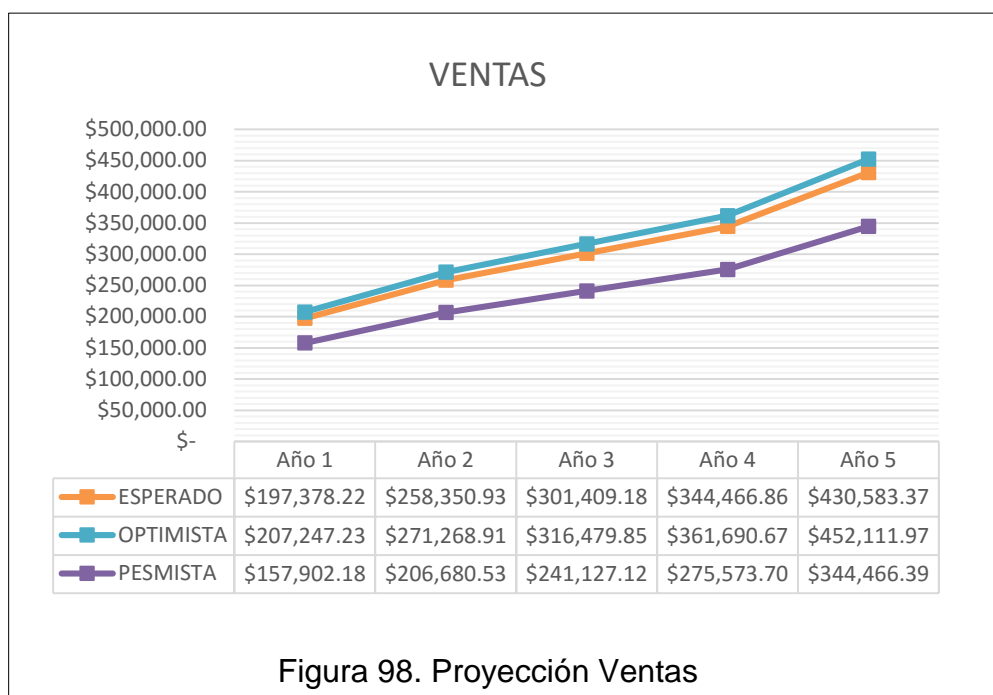
Escenario Esperado						
Precio de Venta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquetes a producir						
45 gr		203.038,00	265.755,00	310.047,00	354.340,00	442.924,00
150 gr		97.999,00	128.274,00	149.653,00	171.031,00	213.789,00
Precio de Venta 45Gr	\$ 0,47	\$ 94.920,27	\$ 124.240,46	\$ 144.946,97	\$ 165.653,95	\$ 207.066,97
Precio de Venta 150Gr	\$ 1,05	\$ 102.457,95	\$ 134.110,47	\$ 156.462,21	\$ 178.812,91	\$ 223.516,40
Total Ventas		\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37

Escenario Optimista						
Precio de Venta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquetes a producir						
45 gr		213.190,00	279.043,00	325.549,00	372.057,00	465.070,00
150 gr		102.899,00	134.688,00	157.136,00	179.583,00	224.478,00
Precio de Venta 45Gr	\$ 0,47	\$ 99.666,33	\$ 130.452,60	\$ 152.194,16	\$ 173.936,65	\$ 217.420,23
Precio de Venta 150Gr	\$ 1,05	\$ 107.580,90	\$ 140.816,30	\$ 164.285,69	\$ 187.754,03	\$ 234.691,75
Total Ventas		\$ 207.247,23	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97

Escenario Pesimista						
Precio de Venta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquetes a producir						
45 gr		162.430,00	212.604,00	248.038,00	283.472,00	354.339,00
150 gr		78.399,00	102.619,00	119.722,00	136.825,00	171.031,00
Precio de Venta 45Gr	\$ 0,47	\$ 75.936,03	\$ 99.392,37	\$ 115.957,77	\$ 132.523,16	\$ 165.653,48
Precio de Venta 150Gr	\$ 1,05	\$ 81.966,15	\$ 107.288,16	\$ 125.169,35	\$ 143.050,54	\$ 178.812,91
Total Ventas		\$ 157.902,18	\$ 206.680,53	\$ 241.127,12	\$ 275.573,70	\$ 344.466,39

En la figura 99 que se presenta a continuación se puede observar la fluctuación de las ventas en los escenarios proyectados con un incremento del 5% para el escenario optimista, tomando en cuenta el crecimiento promedio de la industria de snacks en los últimos años ha sido del 4,6%. (BCE, 2015). Para el escenario pesimista se plantea un decrecimiento en ventas del 20% en relación al escenario esperado, justificado por los siguientes puntos: se toma como referencia una recesión económica que afectaría directamente la demanda es decir a las ventas (-12%), una posible aceptación no tan favorable del producto

(-5%), finalmente se toma en cuenta el nivel más bajo de crecimiento la industria durante los últimos 10 años que se ubicó en 2,4%, que en comparación al crecimiento actual de la industria es tres puntos menos al utilizado en el escenario esperado.(-3%).



9.3 Costos fijos, semi variables y variables

9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos se han determinado en base a las necesidades que tienen las distintas maquinarias adquiridas para su funcionamiento, así como los equipos de oficina, suministros, galpón de arriendo y demás gastos que incurre el funcionamiento de la planta.

Tabla 57. Gastos generales

Descripción	Gastos Generales				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75
Agua Potable	\$ 528.00	\$ 528.00	\$ 528.00	\$ 528.00	\$ 528.00
Teléfono Fijo	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00
Arriendo Galpon	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00
Servicio de Internet	\$ 396.00	\$ 396.00	\$ 396.00	\$ 396.00	\$ 396.00
Suministros de Oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Gas	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00
	\$ 17,484.75	\$ 17,484.75	\$ 17,484.75	\$ 17,484.75	\$ 17,484.75

El costo de arriendo del galpón de 450 m² es de \$2,00 por metro cuadrado, siendo \$900 dólares el costo de arriendo mensual y \$10.800 dólares anuales, siendo el rubro más alto a pagar en los costos fijos de la planta. Adicionalmente un dato importante es que dentro de la maquinaria la tortilladora Celorio tiene un consumo promedio de 2,2 kw/hora que permite tener un costo más bajo en cuanto al pago de electricidad mensual y por consiguiente anual.

Se incluye como costo fijo la adquisición de gas para la tortilladora, el gas a adquirir es del tipo industria, cuatro tanques al mes, por lo cual el costo es más alto que el doméstico, esto genera que en este rubro anualmente se deba pagar \$2.880 dólares constituyéndose como el segundo rubro más alto después del arriendo del galpón.

Tabla 58. Gastos Generales

Descripción	Unidad de medida	Costo Unitario
Luz	kw/H (2.2Kw/h celorio y demás)	\$ 0,11
Agua Potable	metros cúbicos	\$ 1,10
Teléfono Fijo	Minutos	\$ 0,01
Arriendo Galpon	Dólar m ²	\$ 2,00
Servicio de Internet	Servicio por mes claro 2mb	\$ 33,00
Suministros de Oficina	dólar (por pedido)	\$ 50,00
Gas	kg	\$ 60,00

9.3.2 Costos semi variables y variables

Costos semi variables

Los costos semi variables son aquellos que son considerados como fijos pero tienen variaciones en el corto y mediano plazo.

Los gastos en promoción y publicidad, así como el pago de nómina se encuentran determinados como semi variables, para lo cual se detalla a continuación los gastos en los que se incurren anualmente:

Tabla 59. Inversión Mercadeo

INVERSIÓN EN MERCADEO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dominio (totopitos.com.ec)	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Hosting	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Administración Redes Sociales	\$ 1.340,40	\$ 1.474,44	\$ 1.621,88	\$ 1.784,07	\$ 1.962,48
Actividades BTL	\$ 2.171,76	\$ 2.388,94	\$ 2.627,83	\$ 2.890,61	\$ 3.179,67
Promociones de Venta	\$ 2.401,28	\$ 2.641,41	\$ 2.905,55	\$ 3.196,10	\$ 3.515,71
Total	\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87

En los rubros de administración de Redes sociales, actividades BTL y promociones de venta se realizara un incremento de inversión del 10% anual. Los rubros restantes se mantienen fijos durante los cinco años de evaluación.

Las actividades BTL, Promociones de venta y Administración de redes sociales se las realizara de forma trimestral con una inversión de \$542,94, \$600,32 y \$335,10 dólares respectivamente.

- Dominio Totopitos.com.ec \$120 mensuales
- *Hosting* \$80 mensuales

Pago nómina

Los gastos que se incurren por pago al personal se consideran como semi variables, debido a que a pesar de que se determina un sueldo base mensual cada año existirán variaciones por posibles aumentos de sueldo y por el pago de fondos de reserva que se incluye una vez que el empleado cumple un año en la empresa.

Adicionalmente, los sueldos para cada empleado son diferentes por lo cual el porcentaje que se paga de aporte patronal, personal y fondos de reserva va ser variable de acuerdo al sueldo base determinado.

Tabla 60. Criterios nómina

Criterios	
SBU (2015)	\$ 354,00
Fondos de Reserva	8,33%
Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,45%
14to Sueldo	\$ 354,00
13to Sueldo	1 salario
Factor de Vacación	15 días

Tabla 61. Pago Nómina

		AÑO 1		INGRESOS A PAGAR				PROVISIONES				
Cantidad	CARGO	Ingreso mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Liquidado a Pagar	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	Decimo Cuarto Sueldo	Decimo tercer Sueldo	Vacaciones	Días Vacaciones	Total Provisiones
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 907,20	\$ 8.692,80	\$ 1.070,40		\$ 354,00	\$ 800,00	\$ 400,00	15	\$ 2.624,40
1	Jefe de Producción	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80		\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.056,80
1	Jefe Comercial	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80		\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.056,80
1	Jefe Administrativo Financiero	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80		\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.056,80
2	Vendedores repartidores	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30		\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 2.363,30
2	Operarios	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30		\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 2.363,30
Total		\$ 3.308,00	\$ 48.192,00	\$ 4.554,14	\$ 43.637,86	\$ 5.373,41	\$ -	\$ 2.124,00	\$ 4.016,00	\$ 2.008,00		\$ 13.521,41
Total a pagar Año 1				\$ 57.159,26								

		AÑO 2		INGRESOS A PAGAR				PROVISIONES				
Cantidad	CARGO	Ingreso mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Liquidado a Pagar	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	Decimo Cuarto Sueldo	Decimo tercer Sueldo	Vacaciones	Días Vacaciones	Total Provisiones
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 907,20	\$ 8.692,80	\$ 1.070,40	\$ 799,68	\$ 354,00	\$ 800,00	\$ 400,00	15	\$ 3.424,08
1	Jefe de Producción	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Comercial	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Administrativo Financiero	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
2	Vendedores repartidores	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
2	Operarios	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
Total		\$ 3.308,00	\$ 48.192,00	\$ 4.554,14	\$ 43.637,86	\$ 5.373,41	\$ 4.014,39	\$ 2.124,00	\$ 4.016,00	\$ 2.008,00		\$ 17.535,80
Total a pagar Año 2				\$ 61.173,66								

		AÑO 3		INGRESOS A PAGAR				PROVISIONES				
Cantidad	CARGO	Ingreso mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Liquidado a Pagar	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	Decimo Cuarto Sueldo	Decimo tercer Sueldo	Vacaciones	Días Vacaciones	Total Provisiones
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 907,20	\$ 8.692,80	\$ 1.070,40	\$ 799,68	\$ 354,00	\$ 800,00	\$ 400,00	15	\$ 3.424,08
1	Jefe de Producción	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Comercial	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Administrativo Financiero	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
2	Vendedores repartidores	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
2	Operarios	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
Total		\$ 3.308,00	\$ 48.192,00	\$ 4.554,14	\$ 43.637,86	\$ 5.373,41	\$4.014,39	\$ 2.124,00	\$ 4.016,00	\$ 2.008,00		\$ 17.535,80
Total a pagar Año 3				\$ 61.173,66								

		AÑO 4		INGRESOS A PAGAR				PROVISIONES				
Cantidad	CARGO	Ingreso mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Liquidado a Pagar	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	Decimo Cuarto Sueldo	Decimo tercer Sueldo	Vacaciones	Días Vacaciones	Total Provisiones
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 907,20	\$ 8.692,80	\$ 1.070,40	\$ 799,68	\$ 354,00	\$ 800,00	\$ 400,00	15	\$ 3.424,08
1	Jefe de Producción	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Comercial	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Administrativo Financiero	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
2	Vendedores repartidores	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
2	Operarios	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
Total		\$ 3.308,00	\$ 48.192,00	\$ 4.554,14	\$ 43.637,86	\$ 5.373,41	\$4.014,39	\$ 2.124,00	\$ 4.016,00	\$ 2.008,00		\$ 17.535,80
Total a pagar Año 4				\$ 61.173,66								

		AÑO 5		INGRESOS A PAGAR				PROVISIONES				
Cantidad	CARGO	Ingreso mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Liquido a Pagar	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	Decimo Cuarto Sueldo	Decimo tercer Sueldo	Vacaciones	Días Vacaciones	Total Provisiones
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 907,20	\$ 8.692,80	\$ 1.070,40	\$ 799,68	\$ 354,00	\$ 800,00	\$ 400,00	15	\$ 3.424,08
1	Jefe de Producción	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Comercial	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
1	Jefe Administrativo Financiero	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60	\$ 802,80	\$ 599,76	\$ 354,00	\$ 600,00	\$ 300,00	15	\$ 2.656,56
2	Vendedores repartidores	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
2	Operarios	\$ 354,00	\$ 8.496,00	\$ 802,87	\$ 7.693,13	\$ 947,30	\$ 707,72	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 354,00	15	\$ 3.071,02
Total		\$ 3.308,00	\$ 48.192,00	\$ 4.554,14	\$ 43.637,86	\$ 5.373,41	\$4.014,39	\$ 2.124,00	\$ 4.016,00	\$ 2.008,00		\$ 17.535,80
Total a pagar Año 5				\$ 61.173,66								

Costos variables

Los costos variables son aquellos que varían de acuerdo al volumen de producción, para el proyecto los costos variables son la adquisición de materia prima necesaria para la producción del producto nachos.

Se ha determinado la producción de cada lote, así como el costo diario y mensual para los cinco años de evaluación, se detalla a continuación en la tabla 56:

Tabla 62. Lotes de producción

Volumen kg	Costo Diario	Costo mensual
108	\$ 113,12	\$ 2.262,40
130	\$ 126,86	\$ 3.358,20
151	\$ 144,59	\$ 2.891,80
173	\$ 167,91	\$ 3.358,20
210	\$ 204,39	\$ 4.087,80

En el capítulo número cinco se realizó la valoración de los insumos necesarios para la producción por lotes del producto, en cantidad y el costo de cada uno.

Tabla 63. Materia prima para producción

PRODUCCION 108KG AÑO 1							
Insumo	Proveedor	Unidad	Uso Diario	Total diario	Compra Mes	Total mes	Precio Referencial
Maíz Amarillo	Camari	kg	60	\$ 36,00	1200	\$ 720,00	\$ 0,60
Maíz Blanco	Camari	kg	40	\$ 28,00	800	\$ 560,00	\$ 0,70
Harina Maíz	Camari	kg	2	\$ 3,20	40	\$ 64,00	\$ 1,60
Sal	Ecuasal	kg	1,5	\$ 1,50	30	\$ 30,00	\$ 1,00
Aceite Maíz	Danec	gl	5	\$ 22,50	100	\$ 450,00	\$ 4,50
Empaques	Neyplex	fnds	2740	\$ 21,92	54800	\$ 438,40	\$ 0,01
				\$ 113,12		\$ 2.262,40	

El aumento en volumen de producción se realizó en base a la capacidad de producción definida en el cálculo de la capacidad instalada y el aumento gradual del 5%. Para el primer año la producción diaria será de 108 kg, que representa 1.360 fundas entre 45 g y 150 g diariamente.

Para este nivel de producción el costo de la materia prima diaria es de \$113,12 y mensual de \$2.262,40.

Considerando que se van a fabricar dos presentaciones 45g y 150 g es necesario determinar el valor de materia prima requerida para cada uno. Se obtuvo el valor

promedio del costo de cada kilogramo de producción, para el año uno con una producción diaria es de \$1.045 este valor se multiplicó con la producción diaria en kilogramos de cada producto obteniendo que para los paquetes de 45g el costo de materia prima es de \$43,35 y para el de 150g de \$69,78, el proceso para calcular de forma mensual es igual.

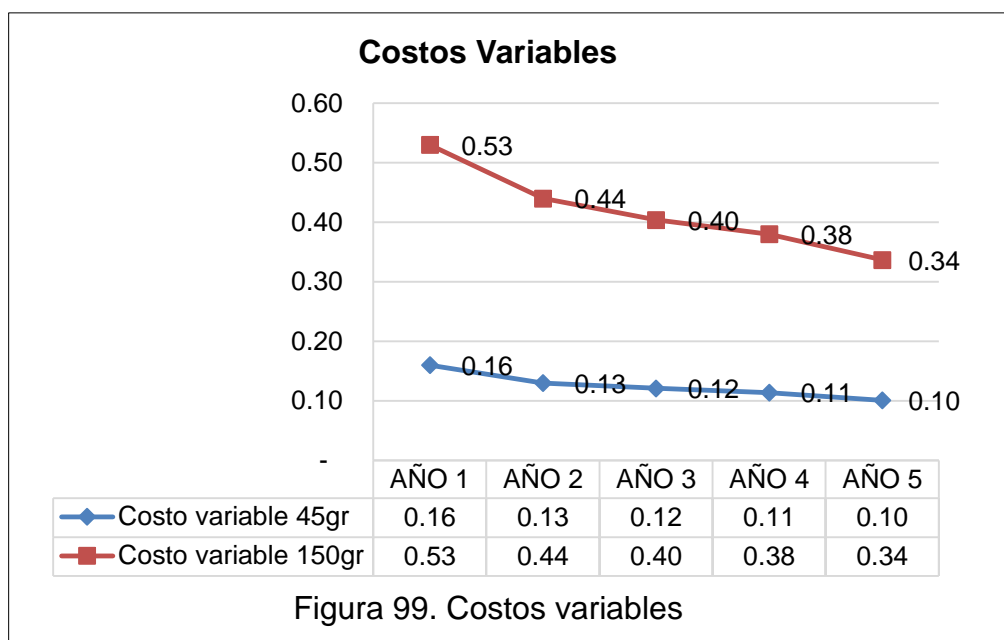
Con los costos de materia prima definidos se requiere incluir la mano de obra para el cálculo de los costos variables, se determinó el valor de pago en nómina mensual en \$4.747,46 para el año uno, pero es necesario calcular el valor kilogramo de la mano de obra, por lo que se utiliza los kilogramos a utilizar mensualmente de 2.167kg durante el primer año y se obtiene que el valor de mano de obra por kilogramo es de \$2,20. De igual forma éste valor se multiplica por el volumen de producción para 45g y 150g con un resultado de \$1.825,76 para 45 gramos y 2.937,51 para 150 gramos.

Con los datos obtenidos de materia prima y mano de obra más las unidades a producir mensualmente se procede a calcular los costos variables para cada producto.

Tabla 64. Costos variables anuales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo variable 45gr	\$ 0,16	\$ 0,13	\$ 0,12	\$ 0,11	\$ 0,10
Costo variable 150gr	\$ 0,53	\$ 0,44	\$ 0,40	\$ 0,38	\$ 0,34

A medida que la producción aumenta los costos variables decrecen, esto considerando que la nómina se mantiene fija durante los cinco años de evaluación. El desglose mensual de los costos variables anuales se detalla en el Anexo 5.



En el anexo 4 se detalla los costos variables proyectados mensualmente durante los dos primeros años.

Una vez obtenidos los costos variables se puede calcular los costos totales en los tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

Tabla 65. Costos totales variables.

Anual esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades 45	203.038,00	265.755,00	310.047,00	354.340,00	442.924,00
Unidades 150	97.999,00	128.274,00	149.653,00	171.031,00	213.789,00
Costo variable 45gr	0,16	0,13	0,12	0,11	0,10
Costo variable 150gr	0,53	0,44	0,40	0,38	0,34
Total	84.425,55	90.988,71	98.183,12	105.555,25	116.963,85

Anual optimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades 45	213.190,00	279.043,00	325.549,00	372.057,00	465.070,00
Unidades 150	102.899,00	134.688,00	157.136,00	179.583,00	224.478,00
Costo variable 45gr	0,16	0,13	0,12	0,11	0,10
Costo variable 150gr	0,53	0,44	0,40	0,38	0,34
Total	88.646,87	95.538,31	103.092,37	110.833,19	122.811,87

Anual pesimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades 45	162.430,00	212.604,00	248.038,00	283.472,00	354.339,00
Unidades 150	78.399,00	102.619,00	119.722,00	136.825,00	171.031,00
Costo variable 45gr	0,16	0,13	0,12	0,11	0,10
Costo variable 150gr	0,53	0,44	0,40	0,38	0,34
Total	67.540,27	72.790,88	78.546,38	84.444,28	93.570,99

9.4 Margen bruto y margen operativo

Margen bruto

El margen bruto es la diferencia entre los ingresos y los costos de ventas dividido para los ingresos con lo cual se obtiene la rentabilidad que obtiene la empresa por cada dólar que entra. Para el año uno se obtiene un margen bruto de 57,2% que representa 0,57 centavos por cada dólar que entra a la empresa, el valor restante corresponde al costo de ventas. Durante el periodo de evaluación se evidencia un crecimiento sostenido en el margen bruto como se detalla a continuación:

Tabla 66. Margen operativo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 197.378,22	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97
Costo de Ventas	\$ 84.425,55	\$ 90.988,71	\$ 98.183,12	\$ 105.555,25	\$ 116.963,85
Utilidad Bruta	\$ 112.952,67	\$ 180.280,20	\$ 218.296,73	\$ 256.135,42	\$ 335.148,12
Margen Bruto	57,2%	66,5%	69,0%	70,8%	74,1%

Margen operativo

Tabla 67. Margen bruto y operativo.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 197.378,22	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97
Costo de Ventas	\$ 84.425,55	\$ 90.988,71	\$ 98.183,12	\$ 105.555,25	\$ 116.963,85
Utilidad Bruta	\$ 112.952,67	\$ 180.280,20	\$ 218.296,73	\$ 256.135,42	\$ 335.148,12
Margen Bruto	57,2%	66,5%	69,0%	70,8%	74,1%
Gastos generales	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercado	\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina	\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Total gastos	\$ 83.557,45	\$ 87.563,19	\$ 88.213,67	\$ 88.929,20	\$ 89.716,28
Utilidad Operativa	\$ 29.395,22	\$ 92.717,00	\$ 130.083,06	\$ 167.206,23	\$ 245.431,85
Margen Operativo	14,9%	34,2%	41,1%	46,2%	54,3%

9.5 Estado de resultados

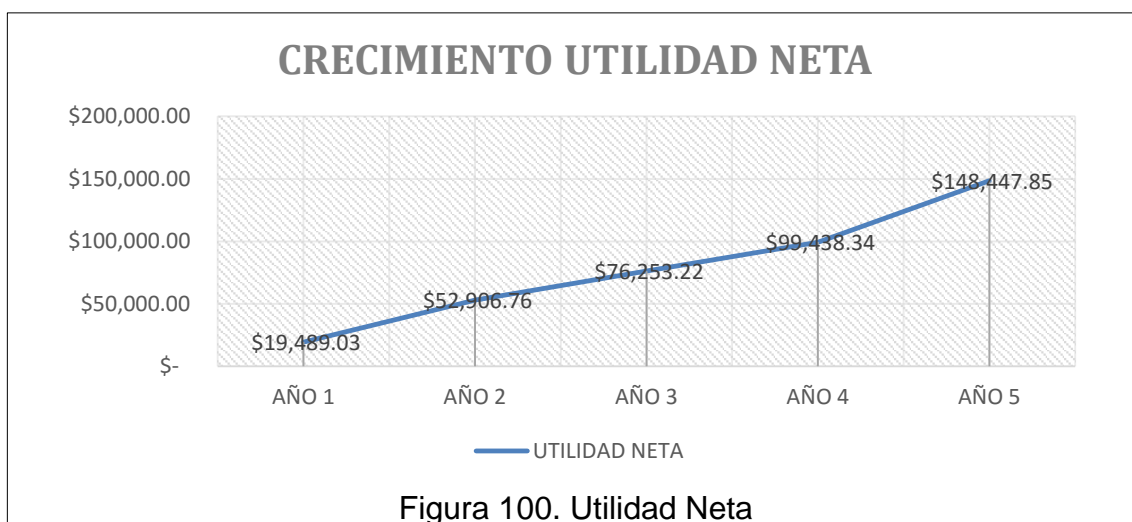
“El estado de resultados refleja el método contable de acumulaciones, bajo el cual los ingresos, los costos y los gastos se comparan dentro de periodos de tiempo idénticos”, (Rivadeneira, 2014 p 57).

Con los datos obtenidos en los puntos anteriores se puede preparar el estado de resultados proyectado a cinco años. Para la empresa el primer año se evidencia utilidades brutas de \$112.952,67, gastos operacionales de \$83.577,45 que resultan en una utilidad antes de impuestos de \$29.395,22. Calculando los impuestos por participación a trabajadores e impuesto a la renta la utilidad neta se ubica en \$19.489,03.

Tabla 68. Estado de resultados proyectado

	ESTADO DE RESULTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37
Costo de ventas	\$ 84.425,55	\$ 90.988,71	\$ 98.183,12	\$ 105.555,25	\$ 116.963,85
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 112.952,67	\$ 167.362,22	\$ 203.226,06	\$ 238.911,61	\$ 313.619,52
Gastos operacionales	\$ 83.557,45	\$ 87.563,19	\$ 88.213,67	\$ 88.929,20	\$ 89.716,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 29.395,22	\$ 79.799,03	\$ 115.012,39	\$ 149.982,41	\$ 223.903,24
Participación trabajadores	15% \$ 4.409,28	\$ 11.969,85	\$ 17.251,86	\$ 22.497,36	\$ 33.585,49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.985,93	\$ 67.829,17	\$ 97.760,54	\$ 127.485,05	\$ 190.317,76
Impuesto a la Renta	22% \$ 5.496,91	\$ 14.922,42	\$ 21.507,32	\$ 28.046,71	\$ 41.869,91
UTILIDAD NETA	\$ 19.489,03	\$ 52.906,76	\$ 76.253,22	\$ 99.438,34	\$ 148.447,85
Reinversiones	60% \$ 11.693,42	\$ 31.744,05	\$ 45.751,93	\$ 59.663,00	\$ 89.068,71

En el año uno como en los estados antes realizados tiene resultados inferiores en comparación al año número dos debido a que el primer año las ventas no son al 100% desde los primeros meses de operaciones lo que afecta en el resultado del ejercicio del primer año, sin embargo los valores son positivos por lo que permite determinar que la empresa genera rendimientos favorables y positivos con las operaciones que realiza. Para los años subsiguientes la utilidad neta tiene tendencia creciente.



9.6 Estado de situación proyectado

El balance general es el estado que presenta la situación financiera de la empresa en una fecha determinada (Díaz, 2011).

Una vez realizados los estados requeridos para elaborar el estado de situación financiera se presenta a continuación el balance general en la tabla 69.

Tabla 69. Balance General

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA-BANCOS	\$ 26.920,48	\$ 91.175,61	\$ 169.010,92	\$ 189.903,58	\$ 225.390,00	\$ 300.087,46
INVENTARIOS		\$ 11.758,87	\$ 34.549,91	\$ 110.220,32	\$ 152.619,88	\$ 206.078,24
ACTIVO FIJO						
Muebles y Enseres	\$ 4.582,00	\$ 4.582,00	\$ 4.582,00	\$ 4.582,00	\$ 4.582,00	\$ 4.582,00
Equipo de Oficina	\$ 6.434,00	\$ 6.434,00	\$ 6.434,00	\$ 6.434,00	\$ 6.434,00	\$ 6.434,00
Maquinaria	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Vehículos	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
(-) depreciación acumulada		\$ (8.402,87)	\$ (16.805,73)	\$ (25.208,60)	\$ (31.466,80)	\$ (37.725,00)
TOTAL ACTIVOS	\$ 83.936,48	\$ 151.547,61	\$ 243.771,09	\$ 331.931,30	\$ 403.559,08	\$ 525.456,69
PASIVOS						
Pasivo Corriente	\$ 50.361,89	\$ 8.021,57	\$ 8.936,53	\$ 9.955,84	\$ 11.091,42	\$ 12.356,53
Beneficios sociales y Provisiones		\$ 13.521,41	\$ 17.535,80	\$ 17.535,80	\$ 17.535,80	\$ 17.535,80
Pasivo Largo Plazo		\$ 57.451,98	\$ 48.515,45	\$ 38.559,61	\$ 27.468,19	\$ 15.111,66
IMPUESTOS			\$ 9.906,19	\$ 26.892,27	\$ 38.759,18	\$ 50.544,07
TOTAL PASIVOS		\$ 78.994,96	\$ 84.893,96	\$ 92.943,52	\$ 94.854,59	\$ 95.548,06
PATRIMONIO						
Capital	\$ 33.574,59	\$ 33.574,59	\$ 33.574,59	\$ 33.574,59	\$ 33.574,59	\$ 33.574,59
Utilidad acumulada		\$ 19.489,03	\$ 72.395,78	\$ 129.159,97	\$ 175.691,56	\$ 247.886,19
Utilidad ejercicio desp. Imp		\$ 19.489,03	\$ 52.906,76	\$ 76.253,22	\$ 99.438,34	\$ 148.447,85
TOTAL PATRIMONIO		\$ 72.552,65	\$ 158.877,13	\$ 238.987,78	\$ 308.704,49	\$ 429.908,63
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 83.936,48	\$ 151.547,61	\$ 243.771,09	\$ 331.931,30	\$ 403.559,07	\$ 525.456,69

9.7 Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo es un estado que muestra el movimiento de ingreso y gastos de la empresa para determinar el flujo de efectivo con el que cuenta la empresa.

Una vez calculada la utilidad neta de los flujos de caja realizados se debe incluir las depreciaciones realizadas e ingresadas como parte del egreso, deducir las adquisiciones de propiedad, planta y equipo (PPE) así como adicionar la venta de la PPE en caso de que exista y finalmente descontar los valores que se cancelan de la deuda adquirida.

Tabla 70. Flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales						
<i>Ingreso por actividades comerciales</i>	\$ -	\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37
Variación Ctas por cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Inventarios		\$ 27.402,24	\$ 23.679,94	\$ 22.959,99	\$ 22.681,53	\$ 22.120,91
Variación Ctas por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación intereses por pagar		\$ (5.073,14)	\$ (4.158,18)	\$ (3.138,87)	\$ (2.003,29)	\$ (738,18)
(-) Costos de ventas		(84.425,55)	(90.988,71)	(98.183,12)	(105.555,25)	(116.963,85)
<i>Total Actividades Operacionales</i>		\$ 135.281,77	\$ 186.883,97	\$ 223.047,18	\$ 259.589,85	\$ 335.002,25
Actividades de Inversión						
(-) Adquisición PPE	\$ (57.016,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Venta de PPE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total Actividades de Inversión</i>	\$ (57.016,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento						
(+/-) Deuda a largo plazo	\$ 50.361,89	\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
(+) Incremento de capital						
<i>Total Actividades de Financiamiento</i>	\$ 50.361,89	\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO						
Efectivo Principios del periodo						
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO		\$ 91.175,61	\$ 169.010,92	\$ 189.903,58	\$ 225.390,00	\$ 300.087,46

Los flujos de efectivo tienen una tendencia creciente con \$91.175,61 el primer año y un aumento considerable a \$169.010,92 para el segundo año en el cual las ventas ya tienen un valor más alto desde los primeros meses a comparación del año uno en el cual por el inicio de actividades los primeros meses los ingresos son más bajos.

9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina el nivel requerido de unidades producidas e ingresos para cubrir sus costos, es decir los beneficios son igual a cero pues la empresa no gana ni pierde.

Para calcular el número de cantidades requeridas para alcanzar el punto de equilibrio se debe calcular los costos fijos totales, precios de venta unitarios y los costos variables unitarios de cada producto, siendo la diferencia entre precio de venta unitario y costo variable el margen de contribución.

Tabla 71 Valores Punto de equilibrio

CF	costo fijo	\$ 17.484,75
PVq	Precio de venta unitario	
	45gr	\$ 0,47
	150 gr	\$ 1,05
	PVP promedio	\$ 0,76
CVq 1	Costo variable unitario 45gr	\$ 0,16
CVq 2	Costo variable unitario 150gr	\$ 0,53
MC45	Margen de contribución	\$ 0,31
MC150	Margen de contribución	\$ 0,52

El punto de equilibrio en unidades calculado es de 56.861 fundas de 45 gramos y de 33.918 para fundas de 150 gramos, un total de 90.779 fundas.

Tabla 72. Punto de equilibrio unidades

45 Gramos	150 Gramos	Total Unidades
56.861,0	33.918,0	90.779,0

Para el cálculo de punto de equilibrio en ventas se requiere determinar los costos variables totales para cada producto, las ventas totales en base a las unidades de equilibrio determinadas y los costos fijos totales.

Tabla 73. Valores punto de equilibrio

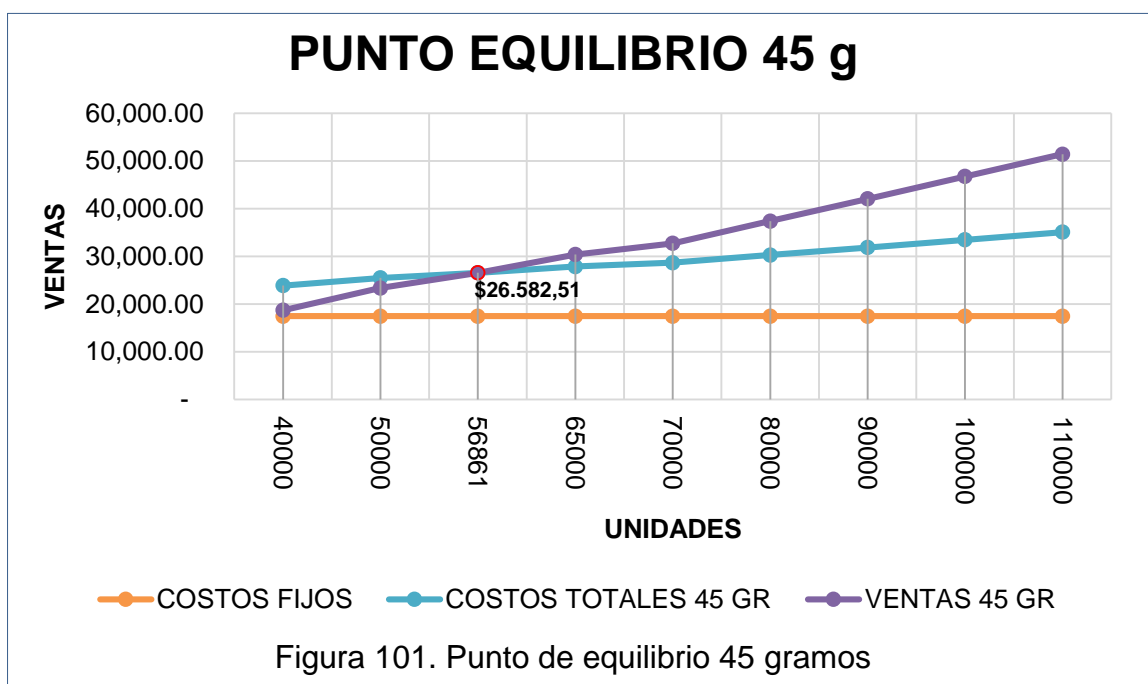
CF	Costos Fijos	\$ 17.484,75
CVT	Costos variables totales	
	45gr	9.097,76
	150 gr	17.976,56
VT	Ventas totales	
	45Gr	\$ 26.582,51
	150Gr	\$ 35.461,31

El punto de equilibrio en ventas calculado es de \$26.582,51 para paquetes de 45 gramos y 35.461,31 para paquetes de 150 gramos, en total ventas de equilibrio por \$62.043,82.

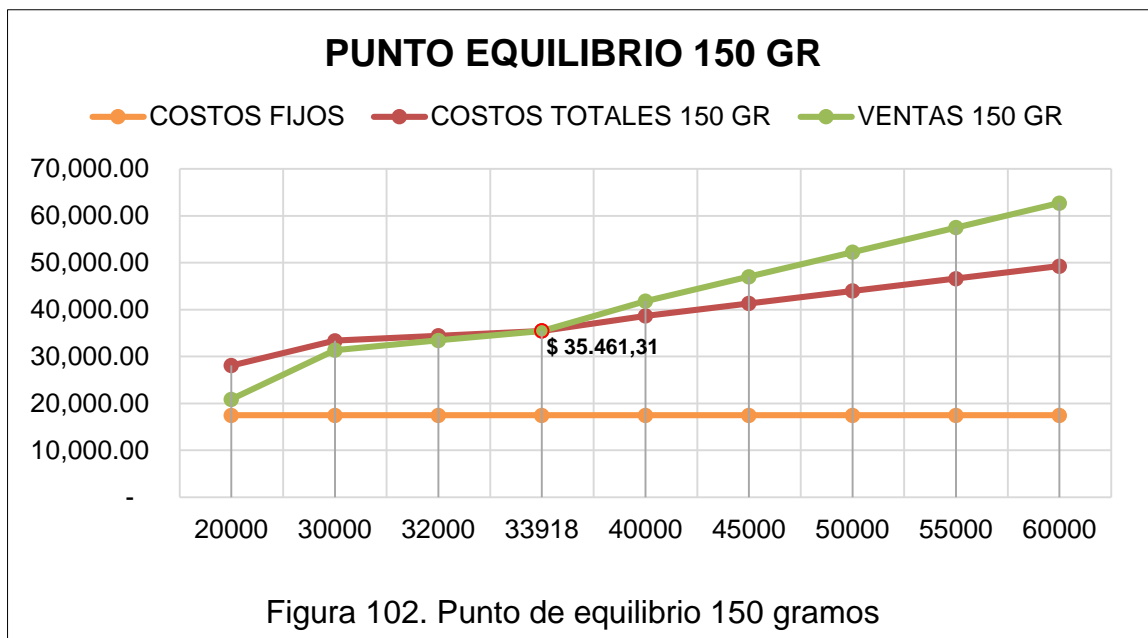
Tabla 74. Punto de equilibrio ventas

45 Gramos	150 Gramos	Total Ventas
\$ 26.582,51	\$ 35.461,31	\$ 62.043,82

Considerando que se maneja dos productos, los gráficos de punto de equilibrio se realizaron para cada presentación y uno consolidado.

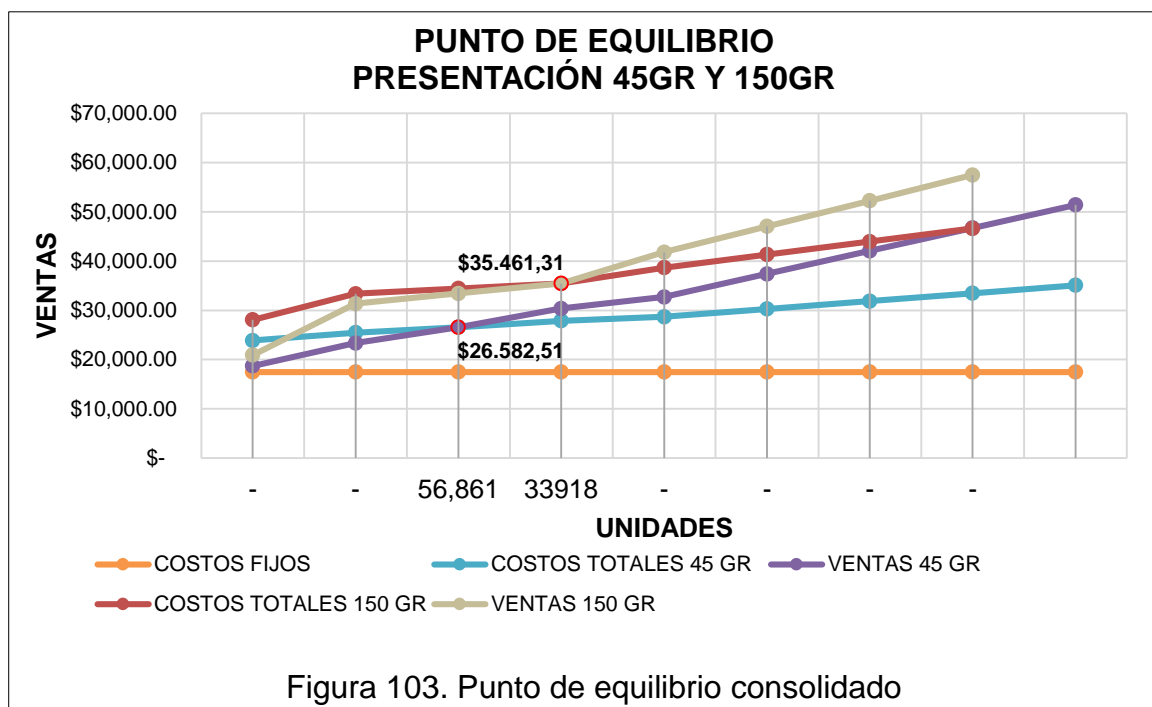


Como se observa en la figura 101 el punto de equilibrio se logra con 56.861 unidades y \$26.582,51 dólares en ventas.



Para la presentación de 150 gramos se puede observar en la figura 103 que se alcanza el punto de equilibrio con 33.918 unidades y \$35.461,31 dólares en ventas.

Finalmente se presenta la figura 102 con los puntos de equilibrios consolidados de las dos presentaciones.



9.9 Control de costos importantes

9.9.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una forma de valoración de proyectos a través de la modificación elementos del flujo de caja que lleven al van calculado a \$0,00 logrando conocer el nivel de sensibilidad que tiene el proyecto ya sea modificando los precios, las cantidades, los costos, gastos e inversión de mercadeo.

Tabla 75. Sensibilidad con Cantidad

SENSIBILIDAD CANTIDAD			APALANCADO ESPERADO				
Ingresos		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
45 gr			\$153.595,81	\$201.040,47	\$234.546,83	\$268.053,96	\$335.066,69
150 gr			\$ 74.135,07	\$ 97.037,74	\$113.210,70	\$129.382,90	\$161.728,81
Precio de Venta 45Gr	0,47		\$ 72.190,03	\$ 94.489,02	\$110.237,01	\$125.985,36	\$157.481,34
Precio de Venta 150Gr	1,05		\$ 77.841,82	\$101.889,63	\$118.871,23	\$135.852,04	\$169.815,25
Ventas			\$150.031,85	\$196.378,65	\$229.108,25	\$261.837,40	\$327.296,60
Total Ingresos			\$150.031,85	\$196.378,65	\$229.108,25	\$261.837,40	\$327.296,60
Egresos							
Costos			\$ 88.646,87	\$ 95.538,31	\$103.092,37	\$110.833,19	\$122.811,87
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercadeo			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			180.607,19	191.504,37	199.708,91	206.020,58	218.786,35
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ (30.575,34)	\$ 4.874,28	\$ 29.399,33	\$ 55.816,82	\$108.510,25
Intereses			\$ 5.073,14	\$ 4.158,18	\$ 3.138,87	\$ 2.003,29	\$ 738,18
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ (35.648,48)	\$ 716,10	\$ 26.260,47	\$ 53.813,53	\$107.772,07
Participacion trabajadores	15%		\$ (5.347,27)	\$ 107,41	\$ 3.939,07	\$ 8.072,03	\$ 16.165,81
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ (30.301,20)	\$ 608,68	\$ 22.321,40	\$ 45.741,50	\$ 91.606,26
Impuesto a la Renta	22%		\$ (6.666,26)	\$ 133,91	\$ 4.910,71	\$ 10.063,13	\$ 20.153,38
Utilidad Neta			\$ (23.634,94)	\$ 474,77	\$ 17.410,69	\$ 35.678,37	\$ 71.452,88
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversion			\$ (83.936,48)				
Capital propio			\$ 33.574,59				
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Pago Capital Deuda			\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
Total flujo de caja			\$ (50.361,89)	\$ (23.253,65)	\$ (58,89)	\$ 15.857,71	\$ 30.845,15
r	18,47%						
VAN	(\$0,0)						
TIR	18%						

En la tabla 75 se presenta el análisis de sensibilidad modificando las cantidades de venta para que el VAN se haga cero deberán disminuir hasta en un 24,35% (nivel de sensibilidad máximo) las cantidades de venta, el proyecto ganará únicamente el costo de oportunidad, recupera la inversión y no obtiene dinero adicional a lo invertido al final del periodo de evaluación.

Tabla 76. Sensibilidad Precio

SENSIBILIDAD PRECIO		APALANCADO ESPERADO					
Ingresos		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
45 gr			\$203.038,00	\$265.755,00	\$310.047,00	\$354.340,00	\$442.924,00
150 gr			\$ 97.999,00	\$128.274,00	\$149.653,00	\$171.031,00	\$213.789,00
Precio de Venta 45Gr	\$ 0,34		\$ 69.555,34	\$ 91.040,50	\$106.213,74	\$121.387,33	\$151.733,82
Precio de Venta 150Gr	\$ 0,75		\$ 73.958,93	\$ 96.807,19	\$112.941,72	\$129.075,50	\$161.344,56
Ventas			\$143.514,27	\$187.847,69	\$219.155,46	\$250.462,83	\$313.078,38
Total Ingresos			\$143.514,27	\$187.847,69	\$219.155,46	\$250.462,83	\$313.078,38
Egresos							
Costos			\$ 84.425,55	\$ 90.988,71	\$ 98.183,12	\$105.555,25	\$116.963,85
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercadeo			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			176.385,87	186.954,77	194.799,66	200.742,65	212.938,33
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ (32.871,60)	\$ 892,92	\$ 24.355,81	\$ 49.720,18	\$100.140,05
Intereses			\$ 5.073,14	\$ 4.158,18	\$ 3.138,87	\$ 2.003,29	\$ 738,18
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ (37.944,73)	\$ (3.265,27)	\$ 21.216,94	\$ 47.716,89	\$ 99.401,87
Participación trabajadores	15%		\$ (5.691,71)	\$ (489,79)	\$ 3.182,54	\$ 7.157,53	\$ 14.910,28
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ (32.253,02)	\$ (2.775,48)	\$ 18.034,40	\$ 40.559,36	\$ 84.491,59
Impuesto a la Renta	22%		\$ (7.095,67)	\$ (610,60)	\$ 3.967,57	\$ 8.923,06	\$ 18.588,15
Utilidad Neta			\$ (25.157,36)	\$ (2.164,87)	\$ 14.066,83	\$ 31.636,30	\$ 65.903,44
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversión		\$ (83.936,48)					
Capital propio		\$ 33.574,59					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Pago Capital Deuda			\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
Total flujo de caja			\$ (50.361,89)	\$ (24.776,07)	\$ (2.698,53)	\$ 12.513,85	\$ 26.803,08
r		14,58%					
VAN		(\$0,0)					
TIR		15%					

En la tabla 76 se muestra el flujo de caja esperado modificando los precios hasta que el VAN sea igual a \$0,00 se obtiene que existe una sensibilidad del 27,11% para los paquetes de 45 gramos y 28,12% para paquetes de 150 gramos, máxima con la cual el proyecto puede fluctuar para que no pierda la inversión realizada, mantiene una TIR positiva.

Tabla 77. Sensibilidad Costos y Gastos

SENSIBILIDAD COSTOS		DESAPALANCADO ESPERADO					
Ingresos		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas							
	45 gr		203.038,00	265.755,00	310.047,00	354.340,00	442.924,00
	150 gr		97.999,00	128.274,00	149.653,00	171.031,00	213.789,00
	Precio de Venta 45Gr	0,47	94.920,27	124.240,46	144.946,97	165.653,95	207.066,97
	Precio de Venta 150Gr	1,05	102.457,95	134.687,70	157.135,65	179.582,55	224.478,45
			-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-
Total Ingresos			197.378,22	258.928,16	302.082,62	345.236,50	431.545,42
			-	-	-	-	-
Egresos							
Costos			152.715,96	164.587,95	177.601,80	190.937,12	211.573,94
Gastos generales			31.627,87	31.627,87	31.627,87	31.627,87	31.627,87
Inversión de Mercadeo			16.123,37	16.107,71	17.284,35	18.578,66	20.002,39
Nómina			57.159,26	61.173,66	61.173,66	61.173,66	61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			8.402,87	8.402,87	8.402,87	6.258,20	6.258,20
Total Egresos			266.029,33	281.900,06	296.090,54	308.575,51	330.636,06
			-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			20.992,35	(22.971,90)	5.992,08	36.660,99	100.909,36
Intereses			5.073,14	4.158,18	3.138,87	2.003,29	738,18
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			15.919,21	(27.130,08)	2.853,21	34.657,70	100.171,17
			-	-	-	-	-
Participacion trabajadores	15%		2.387,88	(4.069,51)	427,98	5.198,66	15.025,68
			-	-	-	-	-
Total Antes de Impuesto a la Renta			13.531,33	(23.060,57)	2.425,23	29.459,05	85.145,50
			-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	22%		2.976,89	(5.073,32)	533,55	6.480,99	18.732,01
			-	-	-	-	-
Utilidad Neta			10.554,44	(17.987,24)	1.891,68	22.978,06	66.413,49
Depreciaciones y Amortizaciones			8.402,87	8.402,87	8.402,87	6.258,20	6.258,20
Inversion		\$ (83.936,48)	-	-	-	-	-
Capital propio		\$ 33.574,59	-	-	-	-	-
Capital de trabajo			-	-	-	-	26.920,48
Pago Capital Deuda			(8.021,57)	(8.936,53)	(9.955,84)	(11.091,42)	(12.356,53)
Total flujo de caja		\$ (50.361,89)	10.935,73	(18.520,90)	338,70	18.144,84	87.235,64
r		14,58%					
VAN		\$0,00					
TIR		15%					

En la tabla 77 se muestra el flujo de caja esperado modificando los costos, gastos e inversión para que el VAN se haga cero deberán disminuir hasta un 80,89% (nivel de sensibilidad máximo), el proyecto ganará únicamente el costo de oportunidad, recupera la inversión y no obtiene dinero adicional a lo invertido al final del periodo de evaluación.

9.9.2 Escenarios

El análisis de escenarios se realiza de forma optimista, esperada y pesimista de acuerdo a estimaciones anteriormente definidas.

Tabla 78. Flujo Desapalancado Esperado

Ingresos		AÑO 0	DESAPALANCADO ESPERADO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas			\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37
Total Ingresos			\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37
Egresos							
Costos			\$ 84.425,55	\$ 90.988,71	\$ 98.183,12	\$ 105.555,25	\$ 116.963,85
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercadeo			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			176.385,87	186.954,77	194.799,66	200.742,65	212.938,33
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ 20.992,35	\$ 71.396,16	\$ 106.609,53	\$ 143.724,21	\$ 217.645,04
Intereses			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ 20.992,35	\$ 71.396,16	\$ 106.609,53	\$ 143.724,21	\$ 217.645,04
Participación trabajadores	15%		\$ 3.148,85	\$ 10.709,42	\$ 15.991,43	\$ 21.558,63	\$ 32.646,76
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ 17.843,50	\$ 60.686,74	\$ 90.618,10	\$ 122.165,58	\$ 184.998,29
Impuesto a la Renta	22%		\$ 3.925,57	\$ 13.351,08	\$ 19.935,98	\$ 26.876,43	\$ 40.699,62
Utilidad Neta			\$ 13.917,93	\$ 47.335,66	\$ 70.682,12	\$ 95.289,15	\$ 144.298,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversion		\$ (83.936,48)					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Total flujo de caja		\$ (83.936,48)	\$ 22.320,79	\$ 55.738,52	\$ 79.084,98	\$ 101.547,35	\$ 177.477,34
r	18,47%						
VAN	\$126.433,30						
TIR	62%						

Tabla 79. Flujo Desapalancado Optimista

		DESAPALANCADO OPTIMISTA					
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos							
Ventas			\$ 207.247,23	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97
Total Ingresos			\$ 207.247,23	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97
Egresos							
Costos			\$ 88.646,87	\$ 95.538,31	\$ 103.092,37	\$ 110.833,19	\$ 122.811,87
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercadeo			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			180.607,19	191.504,37	199.708,91	206.020,58	218.786,35
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ 26.640,04	\$ 79.764,54	\$ 116.770,93	\$ 155.670,09	\$ 233.325,63
Intereses			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ 26.640,04	\$ 79.764,54	\$ 116.770,93	\$ 155.670,09	\$ 233.325,63
Participación trabajadores	15%		\$ 3.996,01	\$ 11.964,68	\$ 17.515,64	\$ 23.350,51	\$ 34.998,84
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ 22.644,03	\$ 67.799,86	\$ 99.255,29	\$ 132.319,58	\$ 198.326,78
Impuesto a la Renta	22%		\$ 4.981,69	\$ 14.915,97	\$ 21.836,16	\$ 29.110,31	\$ 43.631,89
Utilidad Neta			\$ 17.662,35	\$ 52.883,89	\$ 77.419,13	\$ 103.209,27	\$ 154.694,89
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversión		\$ (83.936,48)					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Total flujo de caja		\$ (83.936,48)	\$ 26.065,21	\$ 61.286,76	\$ 85.822,00	\$ 109.467,47	\$ 187.873,57
r			18,47%				
VAN			\$143.012,45				
TIR			67%				

Tabla 80. Flujo Desapalancado Pesimista

		DESAPALANCADO PESIMISTA					
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos							
Ventas			\$ 157.902,18	\$ 206.680,53	\$ 241.127,12	\$ 275.573,70	\$ 344.466,39
Total Ingresos			\$ 157.902,18	\$ 206.680,53	\$ 241.127,12	\$ 275.573,70	\$ 344.466,39
Egresos							
Costos			\$ 67.540,27	\$ 72.790,88	\$ 78.546,38	\$ 84.444,28	\$ 93.570,99
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercadeo			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			159.500,59	168.756,94	175.162,92	179.631,67	189.545,47
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ (1.598,41)	\$ 37.923,60	\$ 65.964,20	\$ 95.942,02	\$ 154.920,93
Intereses			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ (1.598,41)	\$ 37.923,60	\$ 65.964,20	\$ 95.942,02	\$ 154.920,93
Participación trabajadores	15%		\$ (239,76)	\$ 5.688,54	\$ 9.894,63	\$ 14.391,30	\$ 23.238,14
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ (1.358,65)	\$ 32.235,06	\$ 56.069,57	\$ 81.550,72	\$ 131.682,79
Impuesto a la Renta	22%		\$ (298,90)	\$ 7.091,71	\$ 12.335,30	\$ 17.941,16	\$ 28.970,21
Utilidad Neta			\$ (1.059,75)	\$ 25.143,34	\$ 43.734,26	\$ 63.609,56	\$ 102.712,57
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversión		\$ (83.936,48)					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Total flujo de caja		\$ (83.936,48)	\$ 7.343,12	\$ 33.546,21	\$ 52.137,13	\$ 69.867,76	\$ 135.891,25
r			18,47%				
VAN			\$60.117,14				
TIR			40%				

Tabla 81. Flujo Apalancado Esperado

		APALANCADO ESPERADO					
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos							
Ventas			\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37
Total Ingresos			\$ 197.378,22	\$ 258.350,93	\$ 301.409,18	\$ 344.466,86	\$ 430.583,37
Egresos							
Costos			\$ 84.425,55	\$ 90.988,71	\$ 98.183,12	\$ 105.555,25	\$ 116.963,85
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercado			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			176.385,87	186.954,77	194.799,66	200.742,65	212.938,33
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ 20.992,35	\$ 71.396,16	\$ 106.609,53	\$ 143.724,21	\$ 217.645,04
Intereses			\$ 5.073,14	\$ 4.158,18	\$ 3.138,87	\$ 2.003,29	\$ 738,18
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ 15.919,21	\$ 67.237,98	\$ 103.470,66	\$ 141.720,92	\$ 216.906,86
Participación trabajadores	15%		\$ 2.387,88	\$ 10.085,70	\$ 15.520,60	\$ 21.258,14	\$ 32.536,03
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ 13.531,33	\$ 57.152,28	\$ 87.950,06	\$ 120.462,78	\$ 184.370,83
Impuesto a la Renta	22%		\$ 2.976,89	\$ 12.573,50	\$ 19.349,01	\$ 26.501,81	\$ 40.561,58
Utilidad Neta			\$ 10.554,44	\$ 44.578,78	\$ 68.601,05	\$ 93.960,97	\$ 143.809,25
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversión		\$ (83.936,48)					
Capital Propio		\$ 33.574,59					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Capital Deuda			\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
Total flujo de caja		\$ (50.361,89)	\$ 10.935,73	\$ 44.045,12	\$ 67.048,07	\$ 89.127,75	\$ 164.631,40
Tasa		14,58%					
Van		\$150.442,16					
Tir		78%					

Tabla 82. Flujo Apalancado Optimista

		APALANCADO OPTIMISTA					
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos							
Ventas			\$ 207.247,23	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97
Total Ingresos			\$ 207.247,23	\$ 271.268,91	\$ 316.479,85	\$ 361.690,67	\$ 452.111,97
Egresos							
Costos			\$ 88.646,87	\$ 95.538,31	\$ 103.092,37	\$ 110.833,19	\$ 122.811,87
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercado			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			180.607,19	191.504,37	199.708,91	206.020,58	218.786,35
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ 26.640,04	\$ 79.764,54	\$ 116.770,93	\$ 155.670,09	\$ 233.325,63
Intereses			\$ 5.073,14	\$ 4.158,18	\$ 3.138,87	\$ 2.003,29	\$ 738,18
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ 21.566,90	\$ 75.606,36	\$ 113.632,07	\$ 153.666,80	\$ 232.587,44
Participación trabajadores	15%		\$ 3.235,04	\$ 11.340,95	\$ 17.044,81	\$ 23.050,02	\$ 34.888,12
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ 18.331,87	\$ 64.265,40	\$ 96.587,26	\$ 130.616,78	\$ 197.699,33
Impuesto a la Renta	22%		\$ 4.033,01	\$ 14.138,39	\$ 21.249,20	\$ 28.735,69	\$ 43.493,85
Utilidad Neta			\$ 14.298,86	\$ 50.127,01	\$ 75.338,06	\$ 101.881,09	\$ 154.205,48
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversión		\$ (83.936,48)					
Capital Propio		\$ 33.574,59					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Capital Deuda			\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
Total flujo de caja		\$ (50.361,89)	\$ 14.680,15	\$ 49.593,35	\$ 73.785,08	\$ 97.047,87	\$ 175.027,63
Tasa		14,58%					
Van		\$169.496,11					
Tir		85%					

Tabla 83. Flujo Apalancado Pesimista

		APALANCADO PESIMISTA					
Ingresos		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas			\$ 157.902,18	\$ 206.680,53	\$ 241.127,12	\$ 275.573,70	\$ 344.466,39
Total Ingresos			\$ 157.902,18	\$ 206.680,53	\$ 241.127,12	\$ 275.573,70	\$ 344.466,39
Egresos							
Costos			\$ 67.540,27	\$ 72.790,88	\$ 78.546,38	\$ 84.444,28	\$ 93.570,99
Gastos generales			\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75	\$ 17.484,75
Inversión de Mercado			\$ 8.913,44	\$ 8.904,78	\$ 9.555,26	\$ 10.270,79	\$ 11.057,87
Nómina			\$ 57.159,26	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66	\$ 61.173,66
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Total Egresos			159.500,59	168.756,94	175.162,92	179.631,67	189.545,47
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ (1.598,41)	\$ 37.923,60	\$ 65.964,20	\$ 95.942,02	\$ 154.920,93
Intereses			\$ 5.073,14	\$ 4.158,18	\$ 3.138,87	\$ 2.003,29	\$ 738,18
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ (6.671,55)	\$ 33.765,41	\$ 62.825,33	\$ 93.938,73	\$ 154.182,74
Participación trabajadores	15%		\$ (1.000,73)	\$ 5.064,81	\$ 9.423,80	\$ 14.090,81	\$ 23.127,41
Total Antes de Impuesto a la Renta			\$ (5.670,82)	\$ 28.700,60	\$ 53.401,53	\$ 79.847,92	\$ 131.055,33
Impuesto a la Renta	22%		\$ (1.247,58)	\$ 6.314,13	\$ 11.748,34	\$ 17.566,54	\$ 28.832,17
Utilidad Neta			\$ (4.423,24)	\$ 22.386,47	\$ 41.653,19	\$ 62.281,38	\$ 102.223,16
Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20
Inversion		\$ (83.936,48)					
Capital Propio		\$ 33.574,59					
Capital de trabajo							\$ 26.920,48
Capital Deuda			\$ (8.021,57)	\$ (8.936,53)	\$ (9.955,84)	\$ (11.091,42)	\$ (12.356,53)
Total flujo de caja		\$ (50.361,89)	\$ (4.041,94)	\$ 21.852,81	\$ 40.100,22	\$ 57.448,16	\$ 123.045,31
Tasa		14,58%					
Van		\$74.226,82					
Tir		47%					

9.9.3 Índices financieros

Los índices financieros utilizan información de los estados financieros, balance general y estado de resultados para con esta generar los índices o ratios de la empresa.

Los índices utilizados se presentan a continuación:

Índices de liquidez: miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas. (Gestiopolis, 2005).

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 4,78 \text{ veces}$$

Ecuación 03

(Gestiopolis, 2005)

El activo corriente es 4,78 veces más grande que el pasivo corriente, lo que quiere decir que por cada unidad monetaria de deuda la empresa cuenta con 4,78 unidades monetarias para pagarla.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = 4,23$$

Ecuación 04

(Gestiopolis, 2015)

Para tener un análisis más real se usa la prueba ácida (ecuación 04) se excluye los inventarios del activo corriente al ser la parte menos líquida en un escenario de quiebra, el resultado refleja que la empresa tiene por cada unidad monetaria de deuda 4,23 unidades monetarias para pagarla.

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = 1,09 \text{ veces}$$

Ecuación 05

(Gestiopolis, 2015)

El endeudamiento patrimonial en la ecuación 05 mide el grado de compromiso del patrimonio de una empresa para con los acreedores de la misma, el primer año se ubica en 1,09 veces, que quiere decir que el patrimonio está comprometido en un 109% con los acreedores, se lo puede entender por los costos altos y los niveles de venta en el primer año de operación, sin embargo este índice no debe ser comparado en términos de que el patrimonio cancela los pasivos puesto que los dos constituyen compromisos para la empresa. A partir del segundo año este índice tiende a equilibrarse y se ubica en 53% lo que implica que los acreedores ya no son la fuente mayoritaria de los ingresos o financistas de la empresa y el patrimonio de los propietarios empieza a ser más representativo.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = 52\%$$

Ecuación 06

(Gestiopolis, 2015)

La prueba de apalancamiento en la ecuación 06 refleja que para el primer año de operación el 52% de los activos es financiado por los acreedores.

$$\text{Retorno sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}} = 27\%$$

Ecuación 07

(Gestiopolis, 2015)

El ROE en la ecuación 7 significa que por cada unidad monetaria que los socios mantienen en la empresa generan un rendimiento del 27% sobre el patrimonio. Es decir mide la capacidad de generar utilidad a favor del propietario.

$$\text{Redimiento sobre la inversión ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}} = 30\%$$

Ecuación 08

(Gestiopolis, 2015)

La ecuación 8 permite conocer que por cada unidad monetaria invertida se obtiene un rendimiento de 30% sobre a inversión.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} = 10\%$$

Ecuación 09

(Gestiopolis, 2015)

El margen de utilidad neta refleja que de las ventas totales realizadas en el periodo existe una utilidad neta del 10%, considerando el nivel de ventas del primer año, deuda adquirida y gastos a cancelar, para el segundo año se proyecta un aumento al doble con un 20% de margen de utilidad neta.

9.10 Valoración

Modelo CAPM y WACC

El modelo CAPM permite determinar la tasa de retorno requerida para un proyecto determinado, la ecuación que se utiliza para obtener la tasa de retorno es la siguiente:

$$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Ecuación 10

(Ross, Westerfield, Jaffe, 2012)

Donde:

- **Rf:** es la tasa libre de riesgo, tomada de la valoración de los bonos del tesoro de estados unidos a 10 años. (2,66%)

- **β** : La beta de la industria, se toma como referencia la beta de la industria alimenticia de estados unidos en el campo procesamiento de alimentos (Damodaran, 2015)
- **$R_m - R_f$** : también conocida como la prima de mercado es la diferencia entre el rendimiento que tiene el mercado (R_m) y la tasa libre de riesgo, para determinar la tasa de mercado se utilizó las valoraciones del S&P 500 (11,28%).
- Al contar con datos de estados unidos es necesario transformar la beta a no apalancada utilizando los impuestos ecuatorianos a través de la siguiente ecuación:

$$\beta_u = \frac{\beta_1}{(1 + (1 - tc) \frac{D}{E}}$$

Ecuación 11

(Ross, Westerfield, Jaffe, 2012)

Tabla 84. Cálculo beta no apalancada

B1	0,99
1-tc	0,663
D/E	0,2721
Bu	0,84

Una vez obtenida la beta no apalancada se puede calcular el CAPM con los datos anteriormente definidos.

Tabla 85. CAPM desapalancado

CAPM desapalancado	
Rf	2.66%
B	0.84
Rm	11.28%
$R_i = R_f + B(R_m - R_f)$	
Ri=	9.89%
R.país	8.58%
CAPM	18.47%

Con la tasa obtenida del CAPM se calculó el VAN para los flujos des apalancados en los tres escenarios de valoración.

Para obtener el WACC es necesario apalancar la beta (b1) calculada con la ecuación 11 utilizando los impuestos ecuatorianos y la razón deuda capital de la empresa.

$$\beta_e = \beta_u \left(1 + (1 - tc) \frac{D}{E} \right)$$

Ecuación 12

(Ross, Westerfield, Jaffe, 2012)

Tabla 86. Beta re-apalancado

Beta re-apalancado	
Bu	0.84
1-tc	0.663
D/E	1.5
Be	1.67

Con la beta (be) calculada se puede calcular el WACC:

Tabla 87. Calculo WACC

WACC	
Deuda	60%
Capital	40%
Rb (deuda)	10.85%
Rs (capital)	25.66%
1-tc	66.30%
$WACC = (\%Deuda)Rb + (\%Capital)Rs * (1 - Tc)$	
WACC	14.58%

La tasa obtenida con el WACC es de 14,58% misma con la que se procedió a calcular el VAN para los flujos apalancados.

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

Financiamiento deseado

En Ecuador a lo largo de los últimos años existe el apoyo a los sectores productivos con créditos para implementación de proyectos, importación de equipos y otros relacionados a sector productivo. La Corporación Financiera Nacional (CFN) es la institución que otorga créditos para negocios productivos, para este proyecto se aplica la división 15 clase 1.5.3.1 elaboración de productos de molinería (CFN, 2015), para este caso que el valor a solicitar como deuda es requerido para la importación de maquinaria.

Estructura de capital y deuda buscada

El financiamiento para la operación del negocio se ha considerado en razón de que el aporte de capital de los socios no alcanza a cubrir el 100% de la inversión inicial.

Tabla 88. Amortización Deuda

Periodos	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$ 50.361,89			
1	\$ 42.340,31	\$ 8.021,57	\$ 5.073,14	\$ 13.094,71
2	\$ 33.403,79	\$ 8.936,53	\$ 4.158,18	\$ 13.094,71
3	\$ 23.447,95	\$ 9.955,84	\$ 3.138,87	\$ 13.094,71
4	\$ 12.356,53	\$ 11.091,42	\$ 2.003,29	\$ 13.094,71
5	\$ (0,00)	\$ 12.356,53	\$ 738,18	\$ 13.094,71

El financiamiento realizado es de \$50.361,89 con cuotas de \$13.094,71 anuales o \$1.091,23 mensualmente, con los intereses se debe cancelar un valor total de \$65.473,55.

El aporte social asciende a \$33.574,59 con el cual se completa el valor requerido para la inversión inicial de \$83.936,48.

Capitalización

Definido los valores necesarios de financiamiento con la Corporación Financiera Nacional y los recursos propios la capitalización se realiza con dos socios con participaciones iguales de 50% cada uno, es decir, a cada socio le corresponde aportar el valor \$16.787,30 para que se cumpla la meta de aportación de capital propio de \$33.574,59.

Uso de fondos

Los fondos requeridos para iniciar el proyecto ascienden a \$83.936,48 mismos que serán devengados en los siguientes rubros:

Activos fijos: El préstamo bancario será destinado para la compra de los activos necesarios para la producción del producto, se requiere maquinaria que permite freír, cortar, mezclar y empacar productos. El valor de adquisición de equipos es de \$34.000.

- Molino
- Mezcladora
- Maquina Tortilladora Celorio 100KS
- Freidora
- Centrifuga de Frituras AC MAQ-IND
- Empacadora Automática Maplas IC46 DXD150
- Extractores de olores
- Hornillas industriales a gas

Muebles y enseres: El aporte de los socios será utilizado para la adquisición de muebles y enseres que se requiere para la planta de producción.

- Mesas de Trabajo de Acero Inoxidable
- Baldes plásticos de almacenamiento
- Cucharones
- Básculas digitales
- Repisas

- Anaquel
- Escurridores industriales
- Basureros industriales
- Estaciones de trabajo

Equipos de oficina: De igual forma que los muebles y enseres, el aporte de los socios será utilizado para la adquisición equipos de oficina.

- Sillas
- Escritorio
- Notebook HP
- Computador escritorio
- Teléfono *Grand Stream Networks* Ip Empresarial
- Basureros
- Rótulos de Señalización
- Cafetera
- Extintores Polvo Químico Seco
- Casilleros para el personal
- Indumentaria para trabajadores
- Impresora multifunción

Vehículos: EL préstamo a la CFN junto con los activos financia la adquisición del vehículo.

- Camión Super Carry

Retorno para el inversionista

El retorno de para el inversionista fue calculado en el capítulo nueve a través del WACC o CPPC obteniendo como resultado una tasa de descuento del 14,58% con el cual se obtuvieron los siguientes VAN y TIR según los escenarios realizados, en todos ellos el valor es positivo.

- Van Apalancado Esperado

Tabla 89. VAN apalancado esperado

Tasa	14,58%
Van	\$150.442,16
Tir	78%

- Van apalancado optimista

Tabla 90. VAN apalancado optimista

Tasa	14,58%
Van	\$169.496,11
Tir	85%

- Van apalancado pesimista

Tabla 91. VAN apalancado pesimista

Tasa	14,58%
Van	\$74.226,82
Tir	47%

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

Como conclusión después del desarrollo del plan de negocios se puede destacar los resultados positivos de viabilidad financiera del proyecto propuesto, el potencial que ofrece la industria en la que se desarrolla y las condiciones que la componen.

- Totopitos se encuentra expuesto a factores externos, entre ellos:
 - Políticas gubernamentales a favor de emprendimientos productivos
 - Políticas tributarias y laborales
 - Estabilidad económica
 - Regulaciones por parte del Ministerio de Salud en cuanto al etiquetado de alimentos
 - Riesgo país
 - Nivel de inflación

- El proyecto propuesto posee varios competidores existentes en la actualidad:
 - Inalecsa
 - Carsnack
 - CarliSnack
 - Banchisfood
 - Dibeal
 - Toltekitos

- Se identificó la necesidad de productos más saludables a través de las tendencias que existen en la actualidad en la industria de snacks. Bajo este concepto se plantea el proyecto del producto Totopitos mismo que se puso a prueba con el fin de verificar la aceptación del mismo, obteniendo en la investigación de mercados un porcentaje de 83,73% de personas que afirma de forma positiva la iniciativa del producto Totopitos.
- Para el proyecto se determinó el segmento poblacional, los canales y estrategias de marketing acordes al producto propuesto:
 - Que vivan en el centro - norte de la Ciudad de Quito
 - Edades entre 15 y 65 años, PEA.
 - Pertenecer al Nivel Socioeconómico medio, medio alto y alto.
 - Canales tradicionales; tiendas, farmacias, micro mercados.
 - Estrategias de posicionamiento a través de las ventajas competitivas definiéndola como “más por lo mismo” que incluye la forma de ingreso al mercado.
- Se definió la estructura operacional del proyecto de nueve personas, así como los perfiles requeridos para el personal que ocupe ésta estructura, en el capítulo de operaciones se elaboraron los flujogramas de procesos a realizar para la producción, venta, logística, entre otros.
- Se elaboró el cronograma de implementación del proyecto a través del diagrama de Gantt en el cual con un plazo de 116 días el proyecto puede iniciar las operaciones.
- Conociendo que el proyecto se desenvuelve en un entorno variable existen riesgos y planes de contingencia para que el proyecto pueda tener

respuestas a los riesgos y en ciertos casos las formas de mitigar algunos de ellos:

- Alza de precios en materia prima
 - Selección y contratación de personal
 - Adecuación de instalaciones
- El modelo financiero que evalúa la viabilidad del proyecto, permitió concluir la factibilidad financiera después del análisis del mismo, determinando los volúmenes de materia prima necesarios para la producción, así como los puntos de equilibrios requeridos para mantener la empresa operando, tomará 5 meses del primer año alcanzar el punto de equilibrio requerido.
 - El análisis realizado de los escenarios: esperado, optimista y pesimista tuvo resultados positivos para el inversionista. Se consideró los flujos apalancados, obteniendo con los mismos un Van en el escenario esperado de \$150.442,16 con una tasa interna de retorno del 78%.
 - El periodo de recuperación de la inversión (PRI) realizada de \$83.936,48, se calculó en un año nueve meses.

11.2 Recomendaciones

- El proyecto deberá estar en constante monitoreo y capacitación sobre las nuevas políticas próximas a implementarse así como todos los procesos legales y tributarios que afectan el funcionamiento del proyecto.
- Se deberá realizar investigaciones periódicas de la competencia a fin de identificar y evaluar los productos que se encuentran desarrollando y como se encuentran sus productos actuales. Del mismo modo se debe tener en cuenta el desarrollo de la industria.
- Evaluar las necesidades de personal a medida que exista un crecimiento en la demanda del producto, o de igual forma en caso de que exista una contracción en la misma.
- Buscar diferenciadores para el producto, que lo conviertan en un producto único en el corto plazo y con valores agregados difíciles de copiar. Como son las certificaciones que añaden un valor importante al producto final y lo ayudan a conseguir un mayor nivel competitivo, debido a que una de las mayores amenazas para el negocio son las barreras de entrada bajas para posibles empresas competidoras.
- Mantener o aumentar anualmente el presupuesto de mercadeo y publicidad, innovando constantemente las campañas del producto para así lograr afianzar la lealtad del consumidor ya que solo un producto de alta calidad no basta para sobrevivir en el actual mercado ecuatoriano.
- Manejar proveedores y la creación de planes de contingencia para imprevistos de abastecimiento de insumos y materias primas, para de este modo poder tener un manejo idóneo de proveedores e inventarios.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2013). *En vigencia el reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados*. Recuperado el 14 de noviembre del 2015, de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-comsumo-humano/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2014). *Instructivo de Autorización de Etiquetado de Alimentos Procesados*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015, de: http://issuu.com/henrycoello/docs/instructivo_sistema_de_cambio_de_et?e=10115669/6636130
- Angulo S. (2014). *USD 550 millones moverá la industria del software en Ecuador en el 2014*. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/software-ecuador-encuentro-ministerio-telecomunicaciones.html>
- Arias, S. (2013). *Las mejores frases sobre social media y marketing digital*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de: <http://www.solomarketing.es/las-mejores-frases-sobre-social-media-y-marketing-digital/>
- Arisa. (s.f.). *Maquinas molinos*. Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de: <http://www.arisa.com.mx/molinos.html>
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley Orgánica Para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de: http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_ley_organica_para_la_justicia_laboral_y_reconocimiento_del_trabajo_en_el_hogar_ro_3er_supl_20-04-2015.pdf
- Banchisfood S.A. (2015). *Logo empresarial y productos*. Recuperado el 6 de junio de 2015 de: <http://www.banchis.com/web/#>

- Banco Central del Ecuador. (2013). *Riesgo País Ecuador*. Recuperado el 09 noviembre 2015 de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BSC Ecuador. (2015). *Servicios de Certificación FairTSA*. Recuperado el 03 de noviembre del 2015, de: <http://www.bcsecuador.com/servicios/certificaci%C3%B3n-comercio-justo/certificaci%C3%B3n-fairtsa>
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Reporte de balanza de pagos*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de: <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20it%20ccg%20boletin%20balanza%20de%20pagos.pdf>
- Carlisnacks. (2015). *Línea de productos*. Recuperado el 6 de junio de 2015 de: http://www.carlisnacks.com/WebCarli/Pagina_Web/Productos/productos_generales.php
- Carsnack. (2015). *Logo empresarial y productos*. Recuperado el 6 de junio de 2015 de: <http://www.carsnack.com/index.php/component/virtuemart/nachos-aderezos>
- Celorio. (s.f.). *Maquinas tortilladoras*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de: <http://celoriomexico.com.mx/maquinas-tortilladoras-celorio/modelo-100ks-celorio/>
- CFN. (2015). *Financiamiento productivo*. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de: http://www.cfn.fin.ec/images/stories/Anexo_A_Act_financ_PP.pdf
- Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Producción y cadena de suministros*. (12va. Ed.). México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Capítulo 3: Planeación estratégica de recursos humanos. (8va Ed.). México. McGraw-Hill.
- Chon, J., Lam, M., Ruiz, F., y Vélez, L. (2012). *Alimentos Aysana S.A.* recuperado el 2 de octubre de 2015, de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/255/3/T-UCSG-POS-MDE-12.pdf>
- Davies, G.; Brooks, J. (1989). *Positioning Strategy in Retailing*. Paul Chapman Publishing Ltd., London.
- Dibeal S.A. (2015). *Logo empresarial y productos*. Recuperado el 6 de junio de 2015 de: <http://www.dibeal.com/web1/>
- El Emprendedor. (2013). *Financiamiento y más en EmprendEcuador*. Recuperado el 05 de abril de 2015 de: <http://www.elemprendedor.ec/financiamiento-y-mas-en-emprendecuador/>
- Fair Trade Sustainability Alliance. (2013). *Fair Trade Program*. Recuperado el 03 de noviembre del 2015, de: <http://fairtsa.org/fair-trade-program.html>
- Hair F., Bush R., & Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. Capítulo 1. Investigación de Mercado y decisiones gerenciales. (4ta Ed). México. McGraw-Hill.
- Hair F., Bush R., & Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. Capítulo 3. La informática y proceso de investigación. (4ta Ed). México. McGraw-Hill.
- Hair F., Bush R., & Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. Capítulo 5. Investigación secundaria: diseños, indagaciones y fuentes. (4ta Ed). México. McGraw-Hill.
- Hair F., Bush R., & Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. Capítulo 8. Diseños de investigación descriptiva con encuestas. (4ta Ed). México. McGraw-Hill.
- Hair F., Bush R., & Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. Capítulo 6. Investigación exploratoria con métodos cualitativos y de observación. (4ta Ed). México. McGraw-Hill.

- IESS. (2015). *Tasa de aportación*. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de: <http://www.iesgob.ec/documents/13718/54965/Tasasdeaportacion.pdf>
- Inalecsa. (2015). *Logo empresarial y Productos de Inalecsa*. Recuperado el 6 de junio de 2015 de: <http://www.inalecsa.com/>
- Industria Alimenticia. (2008). *El snack en Latinoamérica*. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83274-el-snack-en-latinoamerica>
- Industria Alimenticia. (s.f.). *Snacks y confitería*. Recuperado el 04 de febrero de 2015, de: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83186-snacks-y-confiteria-1>
- INEC. (2010). *Censo población y vivienda 2010*. Recuperado el 10 de octubre 2015, de: http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm
- INEC. (2010). *El ingreso promedio mensual de las mujeres*. Recuperado el 26 de junio de 2015 de: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=17%3Ael-ingreso-promedio-mensual-de-las-mujeres-es-12935-dolares-menos-que-el-de-los-hombres&catid=63%3Anoticias-general&lang=es
- INEC. (2013). *Encuesta de estratificación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de: www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/Nuevo-marco-conceptual/nota-metodologica-EMEMDU.pdf
- INEC. (2015). *Desempleo*. Recuperado el 16 de septiembre de 2015, de: www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf
- Jezl. (2015). *Remuneraciones mínimas vigentes 2015*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de: http://www.jezlaudidores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=104:tabla-remuneraciones-minimas-2015&catid=55:noticias-tibutarias&Itemid=71

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. (8va. Ed). Pearson Education.

Lexicoon.org. (2015). *Definición Totopo*. Recuperado el 24 de octubre del 2015, de: <http://lexicoon.org/es/totopo>

Macrodata.com. (2014). *Ratings: Calificación de la deuda de los países*. Recuperado el 6 de junio de 2015, de: <http://www.datosmacro.com/ratings>.

Maplas. (s.f.). *Maquinas tortilladoras*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de: <http://www.maplascal.com/>

Maqinalvarado. (s.f.). *Maquinas empacado*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de: <http://www.maqinalvarado.com/maquinaria.html>

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2015). *Primero Ecuador*. Recuperado el 05 de noviembre del 2015, de: <http://www.produccion.gob.ec/primero-ecuador-marca/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Balanza Comercial*. Recuperado el 10 de abril de 2015 de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Resoluciones del Comex 2015*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/resoluciones-2015/>

Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Ministerio de Productividad. (2015). *Financiamiento y más en EmprendEcuador*. Recuperado el 05 de abril de 2015 de: <http://www.produccion.gob.ec/proyecto-emprendecuador-se-expondra-en-vi-foro-de-competitividad-de-las-americas/>

- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Certificación en BPM*. Recuperado el 13 de noviembre del 2015, de: <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Proceso de transición del INH a INSPI avanza*. Recuperado el 13 de noviembre del 2015, de: <http://www.salud.gob.ec/tag/instituto-nacional-de-higiene-y-medicina-tropical/>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Etiquetado de alimentos*. Recuperado el 13 de noviembre del 2015, de: <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Sistema de etiquetado de alimentos procesados*. Recuperado el 13 de noviembre del 2015, de: <http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/infografia2.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *ACUERDO_00004522*. Recuperado el 23 de julio de 2015, de: http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/varios/ACUERDO_00004522.pdf
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Parroquias Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de: <http://www.quito.gob.ec/servicios/contacto/html>
- Neyplex. (2013). *Empaques para snacks*. Recuperado el 25 de octubre del 2015, de: <http://www.neyplex.com>
- Nielsen. (2011). El anunciante vende y da vida a las paradas. Recuperado el 26 de junio de 2015 de: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2011/anunciante-vende-da-vida-paradas.html>
- Nielsen. (2012). ¿Quién compra en el canal tradicional?. Recuperado el 26 de junio de 2015 de: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2013/quien-compra-en-el-canal-tradicional.html>

- Nielsen. (2014). Los snacks para los colombianos. Recuperado el 20 de junio de 2015, de: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/snacks-colombianos.html>
- Parmelee. D. (1999). Preparación del Plan de Marketing. Capítulo 1. Cómo predecir sus logros de marketing. (1ra Ed). México. Granica.
- Plusvalia.com. (2015). *Galpones industriales - Arriendo*. Recuperado el 06 de noviembre del 2015, de: <http://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-bodegas-sector-solca-de-450-160-m2.-mediano-50883466.html>
- ProEcuador. (2012). *El movimiento de tendencias saludables en alimentos y bebidas*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Proecuador. (2016). *Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Regulación Eléctrica (s.f.). *Preguntas frecuentes sobre la aplicación del nuevo pliego tarifario*. Recuperado el 15 de octubre 2015, de: http://www.regulacionelectrica.gob.ec/tmp/2014%2005%2009_Preguntas%20frecuentes_Portal.pdf
- Revista Líderes. (s.f.). *El tradicional patacón ahora viene empacado y también como snack*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/tradicional-patacon-viene-empacado-snack.html>
- Rivadeneira M. (2014). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Recuperado el 25 de noviembre de 2015, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/resultados-proforma.html>
- Ross. A., Westerfield. R., & Jaffe. J. (2012). *FINANZAS CORPORATIVAS. Capítulo 11 Riesgo y Rendimiento*. (9na Ed.). México: McGraw-Hill.

- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 02 de febrero 2015, de: www.buenvivir.gob.ec/web/guest
- Senplades. (2016). *Matriz Productiva*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de: http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Servicio Ecuatoriano de Normalización - INEN. (2012). *NTE INEN 2235*. Recuperado el 15 de noviembre del 2015, de: <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2235.pdf>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización - INEN. (2013). *Normativas Oficializadas*. Recuperado el 15 de noviembre del 2015, de: <http://www.normalizacion.gob.ec/normas-oficializadas/>
- Seumenich, B. (2013). *Modelo de Negocios Canvas*. Recuperado el 18 de abril de 2015 de: <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>
- SRI. (2014). Declaraciones y consultas Impuesto a la Renta. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de: <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet/consultaNaturales.jsf>
- SRI. (2015). *Depreciación acelerada activos fijos*. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- SRI. (2016). *Código de Producción Comercio e Inversiones - Impuesto a la Renta*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de: <http://www.sri.gob.ec/de/366>
- Tortilladoramx. (s.f.). *Maquina tortilladora información técnica*. Recuperado el 29 de septiembre de 2015, de: <http://www.tortilladora100ks.mx/>
- Vallet, T., Jaume, U., Frasset, M. (2005). *Auge y declive del marketing-mix Evolución y debate sobre el concepto*. Recuperado el 26 de junio de 2015, de: http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_412378_E.pdf

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA

Buenos días somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando una encuesta sobre un nuevo producto.

Nombre _____ Celular _____

1.- Por favor marque su género en uno de los cuadrados

Femenino Masculino

2.- ¿Conoce usted lo que son los Nachos?

SI NO

3.- ¿Cuáles son sus snack's favoritos?

Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo, y 5 lo más alto

_____ Papas Fritas

_____ Chifles

_____ Nachos

_____ Cachitos

Otros _____

4.- ¿Qué tanto le gusta comer Nachos?

Nada
 Algo
 Poco
 Bastante
 Mucho

5.- ¿Con que frecuencia consume Nachos?

0 veces al mes
 1 a 2 veces al mes
 2 a 3 veces al mes
 4 a 5 veces al mes
 Más de 5 veces al mes.

6.- ¿Dónde consume Nachos por lo general?

Enumere en orden de prioridad, siendo 1 muy poco, y 4 bastante.

Cines
 Cadenas de Micro Mercados
 Tiendas (nachos de funda)
 Restaurantes

Otros _____

7.- ¿Cuánto suele pagar por una orden de Nachos?

\$1.00-\$2.00
 \$2.00-\$3.00
 \$3.00-\$4.00
 \$4.00 en adelante

8.- ¿Conoce la o las empresas que elaboran los Nachos que usted consume regularmente?

SI NO

Cuales _____

9.- ¿Sabía usted que mayoría de los Nachos que consume en Ecuador son importados?

SI NO

10.- ¿Cómo calificaría usted al producto nacional?

BUENO REGULAR MALO

11.- ¿Consumiría Nachos elaborados en el país, es decir 100% ecuatorianos?

SI NO

12.- La idea de esta encuesta es determinar la factibilidad de crear una empresa que elabore Nachos de igual calidad a los importados que se consume en Cines, Tiendas, Restaurantes, etc. ¿Cree usted que esta iniciativa tendrá éxito?

SI NO

Por qué _____

13.- ¿Considera que al ser un producto nacional, los costos y por ende el precio final será o debería ser menor?

SI NO

14.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de Nachos nacionales?

\$1.00-\$2.00
 \$2.00-\$3.00
 \$3.00-\$4.00
 \$4.00 en adelante

15.- ¿Está satisfecho con los establecimientos o lugares en donde se comercializan los Nachos actualmente?

SI NO

16.- ¿Estaría de acuerdo en que este producto 100% ecuatoriano se comercialice por los mismos establecimientos?

SI NO

17.- De las siguientes presentaciones ¿Cuál es la que más compraría usted?

Califique del 1 al 4, siendo 1 poco y 4 bastante

45 gr (funda personal)
 150 gr (funda mediana)
 300 gr (funda grande)
 500 gr (funda familiar)

18.- ¿Le gustaría que los Nachos vinieran acompañados con alguna salsa?

SI NO

19.- ¿Qué salsa preferiría usted que acompañe los Nachos?

Queso Guacamole Chili Carne

Otros _____

20.- ¿En qué rango de ingresos se encuentra usted?

\$ 350 - \$ 500
 \$ 501 - \$ 1000
 \$ 1001 - \$ 2000
 \$ 2001 - \$ 2500
 \$ 2500 en adelante

Muchas gracias por su colaboración y agradecemos el tiempo que se tomó para ayudarnos con esta encuesta.

Que tenga un muy buen día.

Anexo 2

Guía Grupo Focal

El grupo estará conformado por 8 a 12 personas, seleccionadas de acuerdo a las características previamente establecidas, todos los participantes deben pertenecer a un NSE A, B, C+ es decir a un nivel medio, medio-alto y alto, deben tener entre 15 y 65 años de edad.

“Sean bienvenidos todos. Se les agradece la colaboración a todos los presentes, vamos a realizar un grupo focal donde queremos investigar a manera de conversación sus gustos, tendencias y respuesta a un producto que se encuentra en desarrollo, se harán ciertas preguntas a las que todos deben responder y pueden realizar preguntas en cualquier momento de la sesión, la misma que tomará aproximadamente 45 minutos. Toda la reunión será grabada en video y los resultados serán utilizados para fines académicos y confidenciales”

Primera Parte

Nombres de todos los integrantes, edades y profesiones, colocación de un cartel con el nombre de pila delante de cada uno de ellos.

- **¿Qué snacks consume actualmente?**
- **¿Por qué consume esos snacks?**
- **¿Qué busca usted en un snack?**
- **¿En una semana normal cuantas veces consume un snack?**
- **¿Cuánto gasta normalmente en comprar snacks?**
- **¿En qué lugar, por lo general, adquiere sus snacks?**
- **¿Qué promociones de snacks le parecen más atractivas? ¿Por qué?**

Segunda Parte

Se procede a presentarles el concepto de la idea del producto, se explica sus características, un precio referencial, presentaciones y pesos. Posteriormente se realizan preguntas a los participantes sobre la idea

- **¿Qué tan buena o mala le parece la idea?**
- **¿Qué opina de este producto?**
- **¿Compraría usted este producto?**
- **¿Dónde le gustaría encontrar este producto?**
- **¿Qué le parece el precio del producto?**
- **¿Cuál es su opinión del empaque?**
- **¿Qué le parecen las presentaciones propuestas?**
- **¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de este producto?**

Tercera Parte

Para finalizar se realiza una degustación del producto, se entrega la misma cantidad de producto a todos los integrantes, se da un tiempo para puedan comentar por cuenta propia el producto y se procede a realizar las preguntas finales.

- **¿Qué le parece el producto?**
- **¿Cuál es su opinión del sabor y textura del producto?**
- **¿Existe algún cambio que le haría al producto?**
- **Ahora que lo ha probado, ¿Compraría el producto?**
- **¿Dónde le gustaría poder comprar este producto?**

- **¿Ha cambiado su percepción del producto y el precio después de probarlo?**

Anexo 3

Año 1		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capacidad utilizada		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Venta mensual %		50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Producción kg		2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00	2,167.00
Producción gr (x1000)	1000	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00	2,167,000.00
Paquetes a producir													
45 gr	38.33%	9,229.00	9,229.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00	18,458.00
150 gr	61.67%	4,454.50	4,454.50	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00	8,909.00
Precio de Venta	Precio												
45Gr	\$ 0.47	\$ 4,314.56	\$ 4,314.56	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12	\$ 8,629.12
150Gr	\$ 1.05	\$ 4,657.18	\$ 4,657.18	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36	\$ 9,314.36
Total Ventas		\$ 8,971.74	\$ 8,971.74	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47

AÑO 2		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capacidad utilizada		30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Venta mensual %		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Producción kg		2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00
Producción gr (x1000)	1000	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00
Paquetes a producir													
45 gr	38.33%	22,146.00	22,146.00	22,146.00	22,147.00	22,146.00	22,146.00	22,146.00	22,147.00	22,146.00	22,146.00	22,146.00	22,147.00
150 gr	61.67%	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00	10,690.00
Precio de Venta	Precio												
45Gr	\$ 0.47	\$ 10,353.26	\$ 10,353.26	\$ 10,353.26	\$ 10,353.72	\$ 10,353.26	\$ 10,353.26	\$ 10,353.26	\$ 10,353.72	\$ 10,353.26	\$ 10,353.26	\$ 10,353.26	\$ 10,353.72
150Gr	\$ 1.05	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40	\$ 11,176.40
Total Ventas		\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,530.12	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,530.12	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,530.12

Anexo 4

Descripción	INVERSIÓN EN MERCADEO AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Página Web			\$ 600.00									
Dominio (totopitos.com.ec)	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Hosting	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Administración Redes Sociales			\$ 95.00			95			95			95
Actividades BTL			\$ 450.00			450			450			450
Promociones de Venta			\$ 600.00			600			600			600
Total	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,945.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,345.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,345.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,345.00

Descripción	INVERSIÓN EN MERCADEO AÑO 2											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Página Web												
Dominio (totopitos.com.ec)	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Hosting	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Administración Redes Sociales			\$ 104.50			\$ 104.50			\$ 104.50			\$ 104.50
Actividades BTL			\$ 495.00			\$ 495.00			\$ 495.00			\$ 495.00
Promociones de Venta			\$ 660.00			\$ 660.00			\$ 660.00			\$ 660.00
Total	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,459.50	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,459.50	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,459.50	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,459.50

AÑO 1		Gastos Generales													
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo U.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Luz	kw/H (2.2Kw/h celorio y demás)	1,191.67	\$ 0.11	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06	\$ 134.06
Agua Potable	metros cúbicos	40.00	\$ 1.10	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00
Teléfono Fijo	Minutos	750	\$ 0.01	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
Arriendo Galpon	Dólar m ²	450	\$ 2.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
Servicio de Internet	Servicio por mes claro 2mb	2000 mb	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 33.00
Suministros de Oficina	dólar (por pedido)	2	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Gas	kg	4	\$ 60.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
Total Gastos				\$1,457.06	\$1,457.06	\$ 1,457.06	\$1,457.06	\$ 1,457.06	\$ 1,457.06	\$1,457.06	\$1,457.06	\$ 1,457.06	\$1,457.06	\$1,457.06	\$1,457.06

Anexo 6

AÑO 1		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas		\$ 8,971.74	\$ 8,971.74	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$ 17,943.47	\$17,943.47	\$17,943.47	\$17,943.47	\$17,943.47	\$17,943.47	\$17,943.47
Costo de ventas		\$ 3,837.53	\$ 3,837.53	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05	\$ 7,675.05
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 5,134.21	\$ 5,134.21	\$ 10,268.42	\$ 10,268.42	\$ 10,268.42	\$ 10,268.42	\$10,268.42	\$10,268.42	\$10,268.42	\$10,268.42	\$10,268.42	\$10,268.42
Gastos operacionales		\$ 6,404.52	\$ 6,404.52	\$ 8,149.52	\$ 6,404.52	\$ 6,404.52	\$ 7,549.52	\$ 6,404.52	\$ 6,404.52	\$ 7,549.52	\$ 6,404.52	\$ 6,404.52	\$ 7,549.52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (1,270.31)	\$ (1,270.31)	\$ 2,118.90	\$ 3,863.90	\$ 3,863.90	\$ 2,718.90	\$ 3,863.90	\$ 3,863.90	\$ 2,718.90	\$ 3,863.90	\$ 3,863.90	\$ 2,718.90
Participacion trabajadores	15%	\$ (190.55)	\$ (190.55)	\$ 317.84	\$ 579.59	\$ 579.59	\$ 407.84	\$ 579.59	\$ 579.59	\$ 407.84	\$ 579.59	\$ 579.59	\$ 407.84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (1,079.76)	\$ (1,079.76)	\$ 1,801.07	\$ 3,284.32	\$ 3,284.32	\$ 2,311.07	\$ 3,284.32	\$ 3,284.32	\$ 2,311.07	\$ 3,284.32	\$ 3,284.32	\$ 2,311.07
Impuesto a la Renta	22%	\$ (237.55)	\$ (237.55)	\$ 396.23	\$ 722.55	\$ 722.55	\$ 508.43	\$ 722.55	\$ 722.55	\$ 508.43	\$ 722.55	\$ 722.55	\$ 508.43
UTILIDAD NETA		\$ (842.22)	\$ (842.22)	\$ 1,404.83	\$ 2,561.77	\$ 2,561.77	\$ 1,802.63	\$ 2,561.77	\$ 2,561.77	\$ 1,802.63	\$ 2,561.77	\$ 2,561.77	\$ 1,802.63
Reinversiones	60%	\$ (505.33)	\$ (505.33)	\$ 842.90	\$ 1,537.06	\$ 1,537.06	\$ 1,081.58	\$ 1,537.06	\$ 1,537.06	\$ 1,081.58	\$ 1,537.06	\$ 1,537.06	\$ 1,081.58

AÑO 2		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas		\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$ 21,530.12	\$ 21,529.65	\$ 21,529.65	\$21,529.65	\$21,530.12	\$21,529.65	\$21,529.65	\$21,529.65	\$21,530.12
Costo de ventas		\$ 7,582.58	\$ 7,582.58	\$ 7,582.58	\$ 7,582.71	\$ 7,582.58	\$ 7,582.58	\$ 7,582.58	\$ 7,582.71	\$ 7,582.58	\$ 7,582.58	\$ 7,582.58	\$ 7,582.71
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 13,947.07	\$ 13,947.07	\$ 13,947.07	\$ 13,947.41	\$ 13,947.07	\$ 13,947.07	\$13,947.07	\$13,947.41	\$13,947.07	\$13,947.07	\$13,947.07	\$13,947.41
Gastos operacionales		\$ 6,739.05	\$ 6,739.05	\$ 7,998.55	\$ 6,739.05	\$ 6,739.05	\$ 7,998.55	\$ 6,739.05	\$ 6,739.05	\$ 7,998.55	\$ 6,739.05	\$ 6,739.05	\$ 7,998.55
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 7,208.02	\$ 7,208.02	\$ 5,948.52	\$ 7,208.35	\$ 7,208.02	\$ 5,948.52	\$ 7,208.02	\$ 7,208.35	\$ 5,948.52	\$ 7,208.02	\$ 7,208.02	\$ 5,948.85
Participacion trabajadores	15%	\$ 1,081.20	\$ 1,081.20	\$ 892.28	\$ 1,081.25	\$ 1,081.20	\$ 892.28	\$ 1,081.20	\$ 1,081.25	\$ 892.28	\$ 1,081.20	\$ 1,081.20	\$ 892.33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 6,126.81	\$ 6,126.81	\$ 5,056.24	\$ 6,127.10	\$ 6,126.81	\$ 5,056.24	\$ 6,126.81	\$ 6,127.10	\$ 5,056.24	\$ 6,126.81	\$ 6,126.81	\$ 5,056.53
Impuesto a la Renta	22%	\$ 1,347.90	\$ 1,347.90	\$ 1,112.37	\$ 1,347.96	\$ 1,347.90	\$ 1,112.37	\$ 1,347.90	\$ 1,347.96	\$ 1,112.37	\$ 1,347.90	\$ 1,347.90	\$ 1,112.44
UTILIDAD NETA		\$ 4,778.91	\$ 4,778.91	\$ 3,943.87	\$ 4,779.14	\$ 4,778.91	\$ 3,943.87	\$ 4,778.91	\$ 4,779.14	\$ 3,943.87	\$ 4,778.91	\$ 4,778.91	\$ 3,944.09
Reinversiones	60%	\$ 2,867.35	\$ 2,867.35	\$ 2,366.32	\$ 2,867.48	\$ 2,867.35	\$ 2,366.32	\$ 2,867.35	\$ 2,867.48	\$ 2,366.32	\$ 2,867.35	\$ 2,867.35	\$ 2,366.45

Anexo 7

Tabla de Amortización				
Periodos	Saldo	Capital	Interés	Cuota
1	\$ 50.361,89	\$ 635,87	\$ 455,36	\$ 1.091,23
2	\$ 49.726,02	\$ 641,62	\$ 449,61	\$ 1.091,23
3	\$ 49.084,40	\$ 647,42	\$ 443,80	\$ 1.091,23
4	\$ 48.436,97	\$ 653,27	\$ 437,95	\$ 1.091,23
5	\$ 47.783,70	\$ 659,18	\$ 432,04	\$ 1.091,23
6	\$ 47.124,52	\$ 665,14	\$ 426,08	\$ 1.091,23
7	\$ 46.459,38	\$ 671,16	\$ 420,07	\$ 1.091,23
8	\$ 45.788,22	\$ 677,22	\$ 414,00	\$ 1.091,23
9	\$ 45.111,00	\$ 683,35	\$ 407,88	\$ 1.091,23
10	\$ 44.427,65	\$ 689,53	\$ 401,70	\$ 1.091,23
11	\$ 43.738,12	\$ 695,76	\$ 395,47	\$ 1.091,23
12	\$ 43.042,36	\$ 702,05	\$ 389,17	\$ 1.091,23
13	\$ 42.340,31	\$ 708,40	\$ 382,83	\$ 1.091,23
14	\$ 41.631,91	\$ 714,80	\$ 376,42	\$ 1.091,23
15	\$ 40.917,11	\$ 721,27	\$ 369,96	\$ 1.091,23
16	\$ 40.195,84	\$ 727,79	\$ 363,44	\$ 1.091,23
17	\$ 39.468,05	\$ 734,37	\$ 356,86	\$ 1.091,23
18	\$ 38.733,69	\$ 741,01	\$ 350,22	\$ 1.091,23
19	\$ 37.992,68	\$ 747,71	\$ 343,52	\$ 1.091,23
20	\$ 37.244,97	\$ 754,47	\$ 336,76	\$ 1.091,23
21	\$ 36.490,50	\$ 761,29	\$ 329,93	\$ 1.091,23
22	\$ 35.729,21	\$ 768,17	\$ 323,05	\$ 1.091,23
23	\$ 34.961,03	\$ 775,12	\$ 316,11	\$ 1.091,23
24	\$ 34.185,91	\$ 782,13	\$ 309,10	\$ 1.091,23
25	\$ 33.403,79	\$ 789,20	\$ 302,03	\$ 1.091,23
26	\$ 32.614,59	\$ 796,34	\$ 294,89	\$ 1.091,23
27	\$ 31.818,25	\$ 803,54	\$ 287,69	\$ 1.091,23
28	\$ 31.014,72	\$ 810,80	\$ 280,42	\$ 1.091,23
29	\$ 30.203,91	\$ 818,13	\$ 273,09	\$ 1.091,23
30	\$ 29.385,78	\$ 825,53	\$ 265,70	\$ 1.091,23
31	\$ 28.560,25	\$ 832,99	\$ 258,23	\$ 1.091,23
32	\$ 27.727,26	\$ 840,53	\$ 250,70	\$ 1.091,23
33	\$ 26.886,73	\$ 848,12	\$ 243,10	\$ 1.091,23
34	\$ 26.038,61	\$ 855,79	\$ 235,43	\$ 1.091,23
35	\$ 25.182,82	\$ 863,53	\$ 227,69	\$ 1.091,23
36	\$ 24.319,28	\$ 871,34	\$ 219,89	\$ 1.091,23
37	\$ 23.447,95	\$ 879,22	\$ 212,01	\$ 1.091,23
38	\$ 22.568,73	\$ 887,17	\$ 204,06	\$ 1.091,23
39	\$ 21.681,56	\$ 895,19	\$ 196,04	\$ 1.091,23
40	\$ 20.786,37	\$ 903,28	\$ 187,94	\$ 1.091,23
41	\$ 19.883,09	\$ 911,45	\$ 179,78	\$ 1.091,23
42	\$ 18.971,64	\$ 919,69	\$ 171,54	\$ 1.091,23
43	\$ 18.051,95	\$ 928,01	\$ 163,22	\$ 1.091,23
44	\$ 17.123,94	\$ 936,40	\$ 154,83	\$ 1.091,23
45	\$ 16.187,55	\$ 944,86	\$ 146,36	\$ 1.091,23
46	\$ 15.242,68	\$ 953,41	\$ 137,82	\$ 1.091,23
47	\$ 14.289,28	\$ 962,03	\$ 129,20	\$ 1.091,23
48	\$ 13.327,25	\$ 970,73	\$ 120,50	\$ 1.091,23
49	\$ 12.356,53	\$ 979,50	\$ 111,72	\$ 1.091,23
50	\$ 11.377,02	\$ 988,36	\$ 102,87	\$ 1.091,23
51	\$ 10.388,66	\$ 997,29	\$ 93,93	\$ 1.091,23
52	\$ 9.391,37	\$ 1.006,31	\$ 84,91	\$ 1.091,23
53	\$ 8.385,06	\$ 1.015,41	\$ 75,81	\$ 1.091,23
54	\$ 7.369,65	\$ 1.024,59	\$ 66,63	\$ 1.091,23
55	\$ 6.345,05	\$ 1.033,86	\$ 57,37	\$ 1.091,23
56	\$ 5.311,20	\$ 1.043,20	\$ 48,02	\$ 1.091,23
57	\$ 4.267,99	\$ 1.052,64	\$ 38,59	\$ 1.091,23
58	\$ 3.215,36	\$ 1.062,15	\$ 29,07	\$ 1.091,23
59	\$ 2.153,20	\$ 1.071,76	\$ 19,47	\$ 1.091,23
60	\$ 1.081,45	\$ 1.081,45	\$ 9,78	\$ 1.091,23

Anexo 8

ACTIVOS FIJOS	Costo total	V.Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Molino	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Mezcladora	\$ 1.000,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Maquina Tortilladora Celorio 100KS	\$ 14.000,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Freidora							
Centrifuga de Frituras AC MAQ-IND	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Empacadora Automática Maplas IC46 DXD150	\$ 13.000,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Extractores de olores	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Hornillas industriales a gas	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS			\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
MUEBLES Y ENSERES							
Mesas de Trabajo de Acero Inoxidable	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 102,00	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20
Cucharones	\$ 100,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Básculas digitales	\$ 90,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Repisas	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Anaqueles	\$ 240,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00
Escurreidores industriales	\$ 420,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00
Basureros industriales	\$ 150,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Estaciones de trabajo	\$ 480,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
TOTAL DEPRECIACIONES MUEBLES Y ENSERES			\$ 458,20	\$ 458,20	\$ 458,20	\$ 458,20	\$ 458,20
EQUIPOS DE OFICINA							
Sillas	\$ 500,00	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67		
Escritorio	\$ 450,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00		
Notebook HP	\$ 2.400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00		
Computador escritorio	\$ 800,00	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67		
Teléfono Grandstream Networks Ip Empresarial	\$ 222,00	\$ 74,00	\$ 74,00	\$ 74,00	\$ 74,00		
Basureros	\$ 32,00	\$ 10,67	\$ 10,67	\$ 10,67	\$ 10,67		
Rótulos de Señalización	\$ 200,00	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67		
Cafetera	\$ 50,00	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67		
Extintores Polvo Químico Seco	\$ 650,00	\$ 216,67	\$ 216,67	\$ 216,67	\$ 216,67		
Casilleros para el personal	\$ 90,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00		
Indumentaria para trabajadores	\$ 540,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00		
Impresora multifunción	\$ 500,00	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67		
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPOS DE OFICINA			\$ 2.144,67	\$ 2.144,67	\$ 2.144,67	\$ -	\$ -
VEHICULOS							
Camion Super Carry	\$ 12.000,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Total Depreciaciones			\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 8.402,87	\$ 6.258,20	\$ 6.258,20

