



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TORTILLAS  
DE MAÍZ 100% ORGÁNICAS EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

BYRON ROBERTO CAVIEDES OLMEDO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE TORTILLAS DE MAÍZ 100%  
ORGÁNICAS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor/a Guía  
MBA. Eva Rosario Benítez Díaz

Autor  
Byron Roberto Caviedes Olmedo

Año  
2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

MBA. Eva Rosario Benítez Díaz

C.I.: 1721693644

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro(amos) haber seguido este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza

C.I.:1709198178

## DECLARACIÓN DE LA AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Byron Roberto Caviedes Olmedo

C.I.:1714156898

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por brindarme su apoyo en todo momento y confiar en mí para culminar con éxito mi carrera. A mis amigos y a la mujer con la que camino de la mano, que me brindaron su apoyo en todo el este tiempo.

## DEDICATORIA

A mis queridos padres por su sacrificio y por apoyarme y guiarme a lo largo de la carrera. Me dieron el mejor de los regalos una educación y la oportunidad de ser una persona de bien.

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca demostrar la viabilidad y rentabilidad de la creación e implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de tortillas de maíz 100% orgánicas en la ciudad de Quito, en un periodo financiero de 5 años. La empresa con marca "Doña Benny" se encuentra dentro de la industria de otros productos de molinería con CIU: C1071.09. Las tortillas de maíz están pensadas para los sectores del Norte de Quito, Cumbaya y el Valle de los Chillos que tengan interés en el consumo de tortillas de maíz en su hogar, así como una mejor alimentación y variedad en su dieta. Para la producción de las tortillas de maíz se implementa el proceso de Nixtamal logrando un mejor sabor y un aumento en las características nutricionales. Durante el proceso de producción desde la materia prima hasta la entrega del producto se mantendrá la integridad de la parte orgánica que es el principal diferenciador del producto. La estructura organizacional y el planteamiento de los objetivos buscan generar un correcto funcionamiento de la empresa y de igual forma reflejar el valor por el que están pagando los clientes. Con una inversión inicial de 30.472,53 USD se obtiene un VAN positivo 1.800,73 USD y un TIR de 12,98 puntos porcentuales reflejando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.



## **ABSTRACT**

This business plan seeks to demonstrate the feasibility and profitability of the creation and implementation of a company dedicated to the production and marketing of 100% organic corn tortillas, in the city of Quito, over a 5-year financial period. The brand known as "Doña Benny" is located within the industry of other milling products with ISIC: C1071.09. The corn tortillas are designed for the north sectors of Quito, Cumbaya and Valle de los Chillos, which are interested in consuming corn tortillas at home, as well as better food and variety in their diet. For the production of corn tortillas, the Nixtamal process is implemented, achieving a better flavor and an increase in nutritional characteristics. During the entire production process, from the raw material to the delivery, the product will maintain its organic integrity, which is its main differentiator. In this way, this thesis seeks to generate a correct operation system for the company and also to reflect the value of the product, for which the clients are paying. Finally, the results show how with an initial investment of US \$ 30,472.53, a positive NPV of US \$ 1,800.73 and an IRR of 12.98 percentage points is obtained. This reflects the feasibility and profitability of the project.

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1    Justificación del Trabajo de Titulación .....	1
1.1.2    Objetivo General.....	1
1.1.3    Objetivos Específicos del Trabajo .....	2
2. ANALISIS ENTORNOS.....	2
2.1.    Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1.    Entorno Externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.2.    Análisis de la industria (Porter).....	7
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	13
3.1.    Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	13
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
4.1.    Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo, y del cliente.....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1.    Estrategia general de marketing .....	23
5.1.1.    Mercado Objetivo.....	23
5.1.2.    Propuesta de valor .....	24
5.2.    Mezcla de Marketing .....	25
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1.    Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.2.    Plan de Operaciones .....	37
6.2.1.    Análisis de Tiempos .....	38
6.2.2.    Maquinaria y Equipo .....	39
6.2.3    Secuencia .....	40
6.3.    Estructura Organizacional .....	41
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	42
7.1.    Proyección de ingresos, costos y gastos .....	42

7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	43
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	44
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	45
8. CONCLUSIONES:.....	46

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **Justificación del Trabajo de Titulación**

El presente trabajo de titulación tiene la finalidad de conocer el alcance y aceptación de las tortillas de maíz en la ciudad de Quito, además identificar el mercado objetivo y una estimación sobre la demanda potencial. Por otro lado, se pretende incluir las tortillas de maíz en la dieta de la población ecuatoriana como un sustituto a productos como el pan, en cualquiera de las comidas del día, dadas sus características nutricionales y sabor distintivo que permiten ser usadas prácticamente con cualquier comida. Según la OMS, las necesidades calóricas deben ser cubiertas por los hidratos de carbono (55 y 75% de la ingesta diaria). Las tortillas ofrecen una cantidad similar de Hidratos de Carbono (45g por 100g de tortillas). Por otro lado, los problemas como hipertensión arterial según la Encuesta Nacional de Salud (Enasut) realizada entre 2011 y 2013, el 9,3% de la población de entre 18 y 59 años, sufren esta enfermedad, siendo uno de los motivos el consumo de sal en productos de alto consumo como pan, papas, arroz. (OMS, 2003) Las tortillas de maíz orgánicas surgen como un sustituto perfecto a la ingesta de sal. Además se analizará la información relevante de fuentes estatales y privadas fidedignas como el Banco Central del Ecuador (BCE), Ecuador en Cifras, Flacso y MAGAP entre otras, con la finalidad de conocer los factores sociales, económicos, tecnológicos y culturales que afecten directamente a la producción, comercialización y aceptación de este tipo de producto, teniendo en cuenta el cambio generalizado hacia los productos sin químicos.

#### **1.1.2 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios que permita analizar la viabilidad, rentabilidad, tendencias de consumo y factibilidad del proyecto de tortillas de maíz en el sector de alimentos orgánicos en la ciudad de Quito.

### **1.1.3 Objetivos Específicos del Trabajo**

- Establecer mediante el análisis externo las principales oportunidades y amenazas de la empresa de tortillas de maíz orgánicas.
- Determinar y entender las características del mercado objetivo en el que se van a vender las tortillas de maíz orgánicas.
- Establecer la mezcla/mix de marketing para desarrollar una estrategia específica de posicionamiento en el mercado, de las tortillas de maíz orgánicas.
- Determinar el segmento de clientes que se va a atender, así como también determinar la demanda potencial, en el sector de Quito.
- Calcular la inversión inicial para la compra de la maquinaria necesaria para el proceso de preparación de la masa, fabricación del producto y distribución del mismo.
- Determinar el precio y margen de ganancia que serán necesarios para lograr que la empresa genere beneficios.
- Estimar los ingresos producidos por la empresa de tortillas de maíz en un periodo de 5 años.

## **2. ANALISIS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Entorno Externo (entorno económico, político, social y tecnológico)**

##### **Político:**

Legislación Tributaria: Los impuestos que se han establecido han mermado la capacidad de adquisición de los ecuatorianos debido al aumento de precios de los productos y servicios. Entre las medidas y variaciones tributarias que se han realizado se encuentran las sobretasas arancelarias que entraron en vigencia en marzo de 2015 y que han generado un aumento en el nivel de precios para 2964 partidas arancelarias, entre las cuales está la maquinaria agrícola, máquinas para cocina e industria alimentaria. Además el impuesto a

la salida de divisas, y el incremento del IVA aumentan aún más el costo de dicha maquinaria y de la materia prima en Ecuador. Reglamento laboral: En cuanto a las normas laborales, la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo aprobada el 17 de marzo de 2016. (Ministerio del Trabajo, 2016) ha generado que sean menos flexibles las normas laborales, logrando que los empleadores sean más cautelosos a la hora de contratar a nuevo personal. Otra ley que produjo una reacción negativa fue la de la eliminación de contratos a plazo fijo. Incentivos a la industria alimentaria y agropecuaria: Incentivo al consumo de alimentos nutritivos preferentemente de origen agroecológico y orgánico, mediante el apoyo a su comercialización, la realización de programas de promoción y educación nutricional para el consumo sano, la identificación, etiquetado de los contenidos nutricionales de los alimentos, y la coordinación de las políticas públicas (La Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria y la Agroecología, Artículo 27). Además la promoción del consumo nacional (La Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria y la Agroecología, Artículo 30). MIPYMES: ejecutaron el proyecto para el fomento de las MIPYMES Ecuatorianas por un monto aproximado de USD \$30 Millones, durante el periodo comprendido entre el año 2011 y 2016. Con el motivo de incentivar la actividad y papel que desempeñan estas empresas tanto para la economía como para el ámbito laboral. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

**Conclusión:** Según los factores analizados el gobierno ha incentivado la producción y consumo nacional de productos de calidad, así como también la de la inversión en las MIPYMES. Estos factores representan una oportunidad para la creación de una empresa. Por otro lado, en su afán de mejorar la estabilidad y condiciones de los trabajadores generó que la contratación sea menos flexible, siendo este factor una amenaza.

## **Económico:**

Comportamiento de la industria: En un periodo de 10 años entre el año 2006 y 2015, el Ecuador tuvo un crecimiento promedio aproximadamente de 3.92% del PIB (Ecuador en Cifras y BCE, 2016). El Índice de Volumen Industrial por Productos (CPC) en el periodo comprendido entre enero y julio de 2016 presento un crecimiento promedio de 16.41% en la elaboración de productos de molinería (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). Deuda Total: Al 31 de julio de 2016 la deuda externa del Ecuador es de 23,647.5 millones de dólares lo que representa 23.1% del PIB, dentro de la deuda a las organizaciones internacionales se les debe aproximadamente 8.000 mil millones, seguidos por gobiernos, bancos y bonos. La deuda bilateral asciende a 10,432.7 millones de dólares. Por otro lado la deuda Interna a julio es de 12,936.1. En conjunto la deuda total es de 36,583.6 millones de dólares lo que significa el 35.7% del PIB. (Ministerio de Finanzas, 2016). Gasto Público: El presente gobierno se basa en un alto gasto público tomando en cuenta la bonanza petrolera, en los 8 años de gobierno se han utilizado más de 228 mil millones de dólares en el sector público, de esto un tercio sea destinado a obras públicas, sueldos, subsidios y pagos de interés de deuda entre otros, sin embargo la caída del precio del petróleo ha frenado el gasto público en lo que va del 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016). Entre los principales aspectos económicos está el del precio del petróleo, al 12 de abril de este año se situó en 42.17 USD según el Banco Central del Ecuador. Inflación: A agosto de 2016 se registró una deflación de -0.16%, manteniéndose en una inflación anual de 1.42% (BCE, 2016) lo que no ha modificado sustancialmente los precios en los productos en el sector de los alimentos. Y la inflación promedio en un periodo de 24 meses fue de 3.30% (Septiembre-30-2014 hasta Agosto-31-2016) (BCE). Índice de confianza del consumidor (ICC): El Índice de confianza del consumidor en las áreas urbanas en las que se encuentra la ciudad de Quito se situó en 28.4 puntos en julio de 2016 siendo 4.7 puntos menor respecto al mes anterior. Según un análisis el ICC en el que el jefe de hogar tiene educación superior/posgrado fue mayor con 29.3 puntos respecto a la educación

secundaria, primaria o ninguna con 28.6, 27.5 y 26.1 respectivamente (BCE, 2016) Créditos: Al sector agropecuario se le concedió hasta diciembre del 2015 43.311 créditos de los cuales 7.212 fueron hacia el sector del maíz por un valor de 11 millones 413 mil dólares aproximadamente. (BCE Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario, 2015).

**Conclusión:** Según los factores analizados, la economía del país ha venido creciendo gracias al alto gasto público del gobierno, y la inflación se ha mantenido en niveles bajos, sin embargo la deuda que se ha generado es preocupante para el nuevo gobierno. Sin embargo los precios y la industria alimentaria no se han visto comprometidos al igual que el ICC.

### **Social:**

Demografía: En cuanto a la población total en Pichincha al año 2010 fue de 2.576.287 personas. (Instituto de Estadísticas y Censos, 2010). La edad está distribuida en edades principalmente de jóvenes hasta los 29 años, una población muy joven, con tendencias hacia productos saludables. La población de Pichincha es de mayoría mestiza con un 82.1% seguida por blancos, indígenas y afro ecuatoriano. Población económicamente activa (PEA): La PEA es en mujeres de 544.920 personas y en hombre 705.030, lo que significa que más de la mitad de la población integra el mercado laboral. Los habitantes de pichincha se dedican principalmente a trabajar como empleados privados (48.2%) seguido por el trabajo autónomo o por cuenta propia (19.2%), seguido de empleados del estado (12.5%). Educación: En lo que se refiere a la educación, según el último censo efectuado en el año 2010 en índice de analfabetismo en Pichincha es del 3.6% lo que es bueno con respecto al 2001 con 5.5%.(Ecuador en Cifras, 2010), generando oportunidades de crecimiento económico. Las tendencias de consumo: Las tendencias de consumo de la población del Ecuador respecto a la comida se vienen enfocando en una vida más saludable, además esto se basa en el consumo de productos orgánicos. Según un estudio sobre el consumo de productos agroecológicos en el



mercado ecuatoriano del año 2008 apenas siete de cada 100 ecuatorianos conocen los productos orgánicos y solo cinco de 100 asegura haber consumido algún producto orgánico, sin embargo a pesar de estas cifras, la mayoría de los ecuatorianos 58.5% están dispuestos a consumirlos (FLACSO, 2009). Agroecología: La agricultura orgánica o agroecología en el país ha venido creciendo en los últimos años, Ecuador se encuentra en el 9no puesto de los principales productores en Latinoamérica, lo que contribuye a la reducción de la pobreza rural gracias a la gestión sostenible de la fertilidad del suelo, además de la creación de empleo a nivel de familia y de la comunidades. (Fundación Heifer, 2014).

**Conclusión:** Los factores analizados se presentan como oportunidades debido a que, la educación y las tendencias de consumo han logrado un cambio de pensamiento respecto al consumo de productos orgánicos y a la salud. Así mismo al ser una población joven tienden a adaptar nuevas tendencias de consumo y nuevos hábitos alimenticios.

#### **Tecnológico:**

Industria manufacturera: Según el Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) en el mes de julio de 2016, Los Productos Metálicos, Maquinaria Y Equipo pertenecientes a la sección 4, presento una variación mensual de 32.99%, lo que significa que su producción aumento. Dentro de esta sección la maquinaria para usos especiales solo apporto 1.61% y la maquinaria para usos generales 87.06%. (Ecuador en Cifras, 2016).

Conectividad: En el Ecuador según la presidencia el 86% de los ecuatorianos tienen acceso a las tecnologías de la información, y el 98% utilizan herramientas del internet, según la encuesta de estratificación del nivel socio económico del 2011 (NSE). Para el 2013, 27.5% de los ecuatorianos contaban con un computador de escritorio y 18.1% con un portátil, además el 86% de la población contaba con un teléfono celular.

**Conclusión:** Si bien la industria manufacturera ha crecido en los últimos años, la producción de maquinaria especializada es muy baja, lo que genera que las empresas deban dirigirse a mercados extranjeros siendo una amenaza. En cuanto al manejo de la tecnología por parte de la población es una oportunidad ya que se puede llegar a los clientes potenciales mediante las redes sociales.

### 2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

**Tabla No 1:** Ficha técnica de alimentos.

<b>FICHA TECNICA DE ALIMENTOS</b>	
Producto Específico	Tortillas de Maíz
Nombre Comercial	Tortillas de Maíz
Código CPC V2:	23140.05.02
Código CIU 4.0:	C1071.09
	Elaboración de otros productos de panadería , incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera.
Código Arancel 2007	1904.90.00.00
Código Arancel 2012	1904.90.00.00
	<b>PROPIEDADES GENERALES</b>
Descripción:	Una tortilla de maíz es una preparación alimenticia hecha con masa de maíz. Tiene forma circular y aplanada.
Usos:	Producto alimenticio usado como aperitivo, se o se suele usar como sucedaneo de productos de la panificación.

Adaptado de: Ecuador en Cifras, 2012.

### Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre empresas dentro de la industria de elaboración de otros productos de panadería como tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera, es **media**. La industria se ve afectada por varios factores, entre los cuales está el número de compañías competidoras: En la industria del Ecuador, existen aproximadamente 48 empresas han inscrito registros sanitarios de productos que entran en la descripción anterior. (Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, 2015). Sin embargo dentro de la industria solamente 13 empresas distribuyen productos dentro de la descripción de tortillas y 7 las que son tortillas de maíz. En cuanto a los

productos de las empresas estos son similares y los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad.

**Conclusión:** La rivalidad entre empresas en la industria de elaboración de otros productos de panadería como tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera es una oportunidad ya que el número de empresas competidores no es muy alto.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores entrantes es **media**. Si bien la creación de una compañía no es un inconveniente, la inversión inicial es alta, además de que la maquinaria debe ser traída de México. Entes Reguladores: Entre las instituciones reguladores dentro de la industria de alimentos están principalmente AGROCALIDAD como ente responsable del Sistema Nacional de Control de la Producción Orgánica y MAGAP. Requisitos: Los requisitos para alimentos procesados según la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, la notificación sanitaria en lugar de registro sanitario, además etiquetado, especificaciones físico-químicas norma técnica nacional, entre otros. (ARCSA, 2015). Insumos: El maíz, el trigo y sus derivados como harina entre otros son de fácil acceso, en el Ecuador existen varios centros de acopio cantonales de maíz (8) con capacidad de 2000 toneladas cada una en las principales zonas maiceras provincia de Los Ríos, Guayas, Loja y Manabí. (MAGAP, 2012).

**Conclusión:** La entrada de nuevos competidores es una amenaza, dado que las barreras de entrada no son fuertes y los insumos necesarios se encuentran disponibles y son de fácil acceso.

## **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación de los proveedores es **bajo**. En el país existen 4 variedades de maíz que se siembran y cosechan, maíz duro cholo, maíz duro seco, maíz suave choclo y maíz suave seco. En el 2015, se sembraron 572.123 (Has.) de maíz, de las cuales se cosecharon 533.290 (Has.). Del total el 20% pertenece a la variedad de maíz suave o maíz para mote como se lo conoce coloquialmente, lo que representa 138.647 (Tm.) de producción. (Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua, 2015). Los insumos como el gas tienen un valor fijo, así establece el reglamento de regulación de precios de derivados de petróleo. El precio de venta del gas licuado de petróleo para los bienes o servicios que produzcan las personas naturales cuya actividad se ubique dentro de la escala de ingresos señalados en la categorización 1 y 2, correspondientes a manufactura, hoteles y restaurantes, que sean aprobadas mediante resolución por el Director del Servicio de Rentas Internas, será de USD\$ 0.1066667 por kilogramo, incluido el impuesto al valor agregado. (Reglamento de regulación de precios de derivados de petróleo, 2015). (Tabla No 9, Anexo 3).

**Conclusión:** El poder de los proveedores es una ventaja ya que existen varios productores y distribuidores. Además algunos de los insumos necesarios se encuentran regulados

## **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, debido a que existen muchos alimentos procesados que pueden reemplazar los productos orgánicos y especialmente las tortillas. En Pichincha hay 2 500 panaderías, de ellas 1 500 están en Quito. Según Hernán Jácome, presidente del Gremio de Panificadores, el grueso de locales se concentra en el sur de la ciudad, con un 60%. Hay barrios que tienen hasta 10 locales instalados. (El

Comercio, 2011). Lo que denota que el consumo de pan es alto. Por otro lado, el arroz representan otro producto que es muy importante en la dieta de los ecuatorianos, el consumo per cápita de arroz por año es aproximadamente 54 kilogramos. (SINAGAP, 2014). En cuanto a las papas el consumo per cápita de esta según el MAGAP, es de 23 kg en el año 2014. (MAGAP, 2014).

**Conclusión:** Los productos sustitutos son una amenaza. Estos son variables y ya que están fuertemente establecidos en la mente del consumidor, y son de fácil acceso.

### **Poder de Negociación de los Consumidores**

El poder de negociación de los clientes en la industria de productos alimentarios es **alto**, Entre las variables que afectan a este factor dentro de la industria de los alimentos y en especial de alimentos orgánicos es la facilidad de cambiar a otras marcas sin recurrir a altos precios. Las opciones que se encuentran en los diferentes supermercados y tiendas del país, son numerosas. Además como se ha mencionado previamente el número oferentes dentro de esta industria es mediano. Por otro lado el conocimiento de los consumidores les brinda un mayor poder de decisión al disponer de varias herramientas para elegir que producto comprar, respecto a factores alimenticios, fecha de caducidad, registro sanitario, precios, entre otros factores que resultan de mucha importancia a la hora de hacerse con un producto perecedero.

**Conclusión:** El poder de negociación de los clientes es una amenaza ya que estos tienen varios productos sustitutos a precios bajos, además de tener varios lugares donde encontrarlos.

## Conclusiones análisis PEST Y PORTER

1. Político: Incentivo a las MIPYMES y consumo de productos nacionales. Condiciones de trabajo inflexibles.
2. Económico: Crecimiento de la economía por un alto gasto del gobierno. Valores como la inflación e ICP sin cambios considerables.
3. Social: La educación y las tendencias de consumo se han enfocado hacia la salud y respectivamente a productos orgánicos, además de ser impulsados por una población joven.
4. Tecnológico: La producción de maquinaria es escasa y por lo tanto se requiere recurrir al mercado extranjero. Alto uso de tecnologías es favorable para las empresas.
5. Rivalidad entre las empresas: Bajo número de empresas competidoras en la industria de: otros productos de panadería como tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera.
6. Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada como la inversión inicial son altas, sin embargo existe disponibilidad de insumos y de fácil acceso.
7. Poder de negociación de los proveedores: Alto número de productores y proveedores de los principales insumos, además de ser regulados por el estado.
8. Amenaza de productos sustitutos: El número de productos es alto y se encuentran fuertemente establecidos en la mente del consumidor.
9. Poder de negociación de los consumidores: Facilidad de cambiar de productos (varios productos sustitutos) a bajo costo, y de fácil acceso.

## Análisis de los Factores Externos Matriz EFE

**Tabla No 2:** Análisis de los Factores Externos Matriz EFE.

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Incentivos a la industria alimentaria y agropecuaria: Incentivo al consumo de productos agroecológicos y orgánicos mediante el apoyo de su comercialización.	0,08	3	0,24
2. MIPYMES: Fondos productivos para MIPYMES	0,11	4	0,44
3. Comportamiento de la Industria: Crecimiento de productos de molinería 16.41%.	0,07	2	0,14
4. Inflación: Nivel de inflación es estable (Inflación acumulada = 1.42%) (Promedio 24 meses =3.30%)	0,03	2	0,06
5. Índice de confianza del consumidor (ICC): Padre de Familia educación superior =29.3 puntos, secundaria = 28.6	0,05	3	0,15
6. Créditos sector agropecuario: Hasta diciembre del 2015 43.311 créditos entregados, 7.212 sector del maíz.	0,03	1	0,03
7. Demografía: Pichincha al año 2010 fue de 2.576.287 personas.	0,08	2	0,16
8. Las tendencias de consumo: Disponibilidad para el consumo de productos orgánicos.	0,01	3	0,03
9. Agroecología: Aumento en los últimos años. 9no. Puesto de la región. Insumos aptos.	0,06	3	0,18
10. Baja rivalidad entre las empresas: Opción de captar mercado y Mayor cuota de mercado.	0,02	4	0,08
9. Bajo poder de Negociación de los proveedores: gran número de ofertantes de insumos y precios fijos.	0,02	4	0,08
<b>Amenazas</b>			
1. Legislación tributaria: Impuesto a la salida de divisas y salvaguardias que afectan a la maquinaria de la industria manufacturera del sector de alimentos	0,04	2	0,08
2. Reglamento Laboral: Inflexibilidad en el reglamento	0,02	2	0,04
4. Deuda Total: 23,647.5 millones de dólares lo que representa 23.1% del PIB	0,06	2	0,12
5. Industria Manufacturera: Maquinaria Especial muy baja 1.61% de la variación mensual	0,06	2	0,12
6. Amenaza media de nuevos competidores: Existen demasiadas barreras dentro de la industria (normas INEN, certificados sanitarios y de calidad).	0,09	3	0,27
7. Amenaza de productos sustitutos (alta): Diferentes alternativas dentro del mercado (Arroz, Papas, arepas)	0,05	3	0,15
8. Poder de negociación de los consumidores (alta):	0,12	2	0,24
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

Al analizar la matriz EFE de la empresa de tortillas de maíz orgánicas, la cual se desarrolla dentro de la industria alimentaria, se observó que el resultado está por encima de la media aceptable que es 2,5 con un valor de 2,61. Esto significa que la empresa se puede adaptar de manera aceptable a las oportunidades de su entorno y de igual forma sabe manejar correctamente las amenazas del mismo.

### **3. ANALISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

- **Entrevista a Expertos**

##### Perfil del entrevistado:

Ana Carolina Olmedo, estudio Administración de Empresas Universidad Iberoamericana de la ciudad de México. Incursiono en la producción de tortillas por la falta de calidad de las mismas.

##### **Preguntas:**

##### **¿Cree que las tortillas mexicanas tendrían una gran aceptación en la ciudad de Quito?**

Sí, porque es uno de los productos básicos para la producción de comida mexicana alrededor del mundo

##### **¿Dónde cree que se ubica la población a la que se debe de dirigir?**

En los sectores de clase media, media alta y alta, dado que no es un producto popular como lo es el pan.

##### **¿Cómo lograría llegar a otros segmentos de mercado?**

Informando a la población de los beneficios y características del consumo de tortillas de maíz.



**¿Cómo lograría que se vendan más tortillas mexicanas?**

Mediante la diversificación del producto, por ejemplo: Nachos, Tiras de tortilla para hacer sopa, flautas, tostadas entre otras, de esta forma se puede aumentar las ventas de las tortillas.

**¿Dónde considera que son los mejores puntos de distribución y que canal de distribución considera que es el mejor?**

En restaurantes, hoteles, supermercados, delicatessen y cines en una menor proporción. El mejor canal de distribución es el supermercado porque hay mayor afluencia de todo estatus económico y es más fácil que adquieran el producto.

**¿Considera que en Quito existe competencia para las tortillas de maíz orgánicas?**

Existe competencia con relación a otras marcas de tortillas, pero con relación a la calidad no hay competencia por el tipo de maíz con las que se produce. El uso de maíz de primera calidad también genera otro sabor. Otro tipo de competencia indirecta son: el pan pita, tortillas de harina de trigo y las arepas.

**¿Qué impacto tiene no encontrar la maquinaria necesaria en el Ecuador?**

Las máquinas para la producción de las tortillas son un factor importante. A pesar de que existen algunas máquinas como molinos, quemadores estos no son principalmente diseñados para la producción de tortillas además de que no existen cortadoras de tortillas. Los repuestos son muy importantes ya que al no tenerlos en caso de que se dañe la maquinaria la producción se vería comprometida.

**Perfil del entrevistado:**

Guillermo Olmedo: Ingeniero Agrónomo. Universidad de Chapingo, México.

**Preguntas:****Producción orgánica de tortillas mexicanas:**

**¿Es fácil encontrar proveedores de maíz orgánico?** Es fácil de encontrar, ya que se cultiva el maíz en tierras bajas a nivel del mar hasta tierras altas entre 2000 y 3000 metros de altitud. En cuanto al maíz orgánico es fácil de encontrar porque hay agricultores que practican la agricultura orgánica aunque el costo es mayor.

**¿Cómo comprobar si el maíz es orgánico?:** Sin un análisis bioquímico prácticamente es difícil de distinguir lo orgánico de lo inorgánico.

**¿Cuál es la variación de precio entre la de materia prima orgánica y la no orgánica?:** El maíz que tiene tratamiento químico rinde más, en cambio el maíz orgánico tiene un precio mayor por el rendimiento que no es menor. Sin embargo sin análisis bioquímico el precio de venta no varía.

**¿Qué tipo de Leyes hay para la producción de la producción orgánica en el Ecuador?**

No hay una legislación para las cosechas orgánicas e inorgánicas. En cuanto a los productos de maíz orgánico, es la misma que existe para los productos orgánicos que es regulada por Agrocalidad y MAGAP

**¿Dentro del proceso de producción cual es el factor más importante?**

El horneado es el proceso más importante porque lo cocina y lo hace más digerible además de ser más palatable. Por otro lado la molienda, le otorga suavidad y lo hace más deglutible y digerible.

**¿Cómo afecta la falta de maquinaria en el Ecuador para la producción de tortillas de maíz?**

Se dificulta la elaboración de las tortillas, es más difícil difundir el consumo de las tortillas por falta de las mismas.

**¿Cree que un proceso industrializado modificaría el sabor y calidad original de las tortillas en comparación con las artesanales?**

No debería pasar siempre y cuando el maíz se produzca mediante un proceso correcto de nixtamalización. Al usar harina precocida la calidad y el sabor si se ven afectadas.

- **Focus Group**

El focus group se realizó con 8 integrantes 3 hombres y 5 mujeres, el día 9 de Octubre de 2016 en la ciudad de Quito.

**Perfil de los integrantes:**

- Ama de casa
- Ingeniera Administración de Empresas
- Ingeniera Comercial Mención Finanzas
- Estudiante de 4to curso
- Estudiante Primer Año Universidad de los Hemisferios
- Ingeniero Comercial Mención Finanzas
- Abogado
- Ingeniero Agrónomo

**Preguntas:**

**¿Además de la comida ecuatoriana que otra comida consume?**

Según el focus group realizado, se mencionó la comida: mexicana, china, japonesa (Sushi), italiana, colombiana y peruana.

**¿Estas comidas donde suelen consumirla, en casa en restaurantes?**

Todas estas comidas mencionadas en la pregunta anterior las suelen consumir en restaurantes y en food trucks principalmente, además de servicios de cáterin, También mencionaron que se pueden también comprar las tortillas (principal insumo para la comida mexicana) en el supermaxi y preparar en la casa.

**¿Teniendo en cuenta que todos han consumido comida mexicana, han deseado cocinarla en la casa?**

Todos han asegurado querer o haber cocinado comida mexicana en su casa.

**¿Qué marca de tortillas han compraron?**

Mama Fanny (25%)

Marthita (25%)

Tortillas de alguna persona mexicana. (25%)

El otro 25% de las personas del focus group no mencionaron ninguna marca.

**¿Por qué esas marcas?**

Son las únicas que están en el mercado y no hay muchas opciones, además de que son de fácil acceso.

**¿Alguna vez han comprado tortillas de maíz orgánicas?**

La mayoría de las personas (90%) que participaron en el focus group, aseguraron haber consumido tortillas orgánicas, o de fabricación casera.

**¿Pueden diferenciar entre un producto orgánico y no orgánico? ¿Tortilla tradicional y tortilla orgánica?**

Si es fácil diferenciar entre un producto orgánico de un inorgánico mediante el sabor, la textura, el olor y el color. (50% de los participantes pueden diferenciar entre ambos productos). Las diferencias son principalmente en el sabor, en la textura que es mucho más suave en una tortilla orgánica y es agradable al paladar en comparación a las tortillas que tienen preservantes que se encuentran en el supermercado que se vuelven duras cuando se enfrían.

**¿Considerarían incluir a las tortillas de maíz en su dieta diaria, como un producto sustituto al pan, el arroz o las papas?**

Si es posible, sin embargo por tradición y por la cultura los ecuatorianos tienen una costumbre de consumir pan principalmente en las mañanas y el arroz en el almuerzo. Por ejemplo en la costa se consume arroz en el desayuno además

de otros productos como maduros. También influye el factor de accesibilidad al producto, es más fácil conseguir un pan que una tortilla, y para consumir la tortilla se requieren de otros ingredientes con el pan o el arroz no es tan complejo. Si el producto se lo promociono de forma adecuada es posible, ya que es un producto que gusta.

**¿Considerando que las tortillas aportan calcio, proteínas, fibra y tiene un bajo nivel de sal consideran incluirla en su dieta?**

Si se consideraría, porque es posible combinar la tortilla con muchos tipos de alimentos, por ejemplo al combinar con carne, con el frejol, aguacate, vegetales tanto así que una persona que es vegetariana puede consumirla y tiene mucho aporte nutricional. Con los hijos la alimentación es más fácil porque puede tener todos estos productos en un solo taco y alimentarlos de mejor manera. Además visualmente para ellos es novedoso y ayuda a complementar la alimentación ya que muchas veces ver la ensalada la carne y otros productos por separado los niños no comen.

**¿Consideran que el precio es en un producto orgánico un factor determinante a la hora de comprar?**

Depende del mercado al que uno se vaya a dirigir, si se enfoca en un mercado donde la gente busca más salud que el precio pues no es tan determinante, dependiendo también del poder adquisitivo de las personas.

**¿Además de las tortillas les gustaría comprar algún producto adicional para comprar la comida mexicana?**

Si les gustaría poder encontrar productos como: Nachos, flautas además de productos para acompañar como chiles salsas entre otros.

- **Encuestas**

Se realizó la investigación cuantitativa mediante el método de encuesta descriptiva, con el objetivo de obtener información relevante sobre las preferencias de consumo de los clientes y sus necesidades, para

posteriormente poder determinar el comportamiento de compra y el mercado objetivo. La encuesta se realizó aleatoriamente en octubre de 2016 a una muestra de 57 personas pertenecientes a la ciudad de Quito. Las encuestas se realizaron de forma ONLINE, mediante el formato de preguntas cerradas, como se puede observar en la figura 7 (Anexo).

### **Resultados del análisis del consumidor:**

Perfil de los encuestados: Las personas que participaron en la encuesta se encuentran en su mayoría en un rango de edad de entre 21 y 29 años (68.42%), seguido por personas de entre 50 y 64 años (12.28%), y finalmente personas entre 18 y 20 años (10.53%), el restante consta menos del 5% del total. Además de los 57 encuestados el 89.47% pertenecen a la Sierra y el restante a la Costa.

Hábitos de consumo: Según la encuesta, el 94.74% de los participantes encuentran agradable la comida mexicana además de que, en el último mes 65.46% consumieron comida mexicana con la siguiente distribución 27.27% hace 1 semana, 23.64% hace 2 semanas y 14.55% entre 3 y 4 semanas. Otro dato interesante que se obtuvo es que, casi el 100% de los encuestados han deseado consumir comida mexicana en su casa y de igual forma comprar tortillas de maíz que coinciden con la descripción del producto. La Frecuencia de Compra fue de 50.91% una vez a la semana y 2 veces con 32.73%. En cuanto al tipo de marcas presentes en el mercado ecuatoriano, de los 49 encuestados que han comprado tortillas mexicanas, 44% han comprado la marca “Mama Fany” y con el mismo porcentaje “No recuerda” fue la otra opción más seleccionada, lo que refleja que los consumidores no tienen una imagen clara de la marca. En cuanto al lugar de distribución a los encuestados les gustaría poder adquirir los productos principalmente en supermercados.

Necesidades del cliente: Los productos sustitutos son una gran amenaza sin embargo de todos los encuestados, tres cuartas partes (66.66%) han considerado reemplazar alimentos tradicionales como el pan, las papas y el

arroz, demostrando que existe una disponibilidad para ofrecer un producto que supla a estos productos. Por otro lado, los encuestados que comprarían tortillas de maíz orgánicas las usarían para preparar: tacos (98.18%), seguido por quesadillas (40%), enchiladas (32.73%) y finalmente flautas (27.27%), lo que permite saber qué tipo de producto mexicano es el más preparado y apetecido. Los encuestados también tuvieron la posibilidad de elegir entre 4 productos que les gustaría adquirir en donde los nachos contaron que la mayoría de votos con 79.25%, seguido por flautas 33.96%, tostadas 30.19% y sopes 15.09%, esta diferencia se puede deber a la falta de conocimiento de otros productos mexicanos por parte de los participantes. Los factores más importantes que las personas consideran al comprar productos orgánicos son el sabor y la fecha de caducidad con 61.82% y 52.73% respectivamente seguido por la calidad, precio y marca del producto. Esto significa y refleja porque los encuestados no recuerdan en gran parte la marca que compraron.

En cuanto a los medios por los cuales a los encuestados les gustaría recibir información, el Internet y el Correo Electrónico son los medios preferidos con 45.45% y 43.64% respectivamente. El precio que determinaron los clientes, basado en el concepto del producto se situó en un rango entre 3.10 y 3.50 seguido por 2.50 y 3.00.

### **Conclusiones.**

En base a la información obtenida de la investigación cualitativa y cuantitativa se puede identificar y sustentar el comportamiento de compra y el mercado objetivo.

Comportamiento de compra: La información sobre las preferencias de consumo de consumo en base al focus group y las encuestas demuestran que las personas consideran factores como el sabor y la fecha de caducidad por encima del precio, y que estas pagarían un precio entre 3.10 y 3.50 USD por una decena de tortillas de maíz orgánicas que ofrece características nutricionales importantes en la dieta diaria. Además se identificó el punto de

venta físico “Supermercados” tanto en la encuesta como en la entrevista a expertos por el fácil acceso que proporciona a los productos y la afluencia de personas que existe, sin embargo para el modelo de negocio no se considera este punto en un inicio ya que la cantidad de producción debe ser muy alta para poder colocar producto en percha. Por último, el nombre de la marca tampoco representa un factor importante en el consumidor siendo un enfoque fundamental de las relaciones públicas.

Mercado objetivo: se presenta a partir de las necesidades del cliente. Los 3 análisis realizados (Entrevista a expertos N° 1, focus group y encuestas) indican ciertas características del perfil del consumidor. Primero el estrato social obtenido de la entrevista y del focus group muestra un nivel socioeconómico medio, medio – alto y alto, de personas que se enfocan principalmente en la salud y no en el precio. Segundo, son personas que viven en el sector norte de la ciudad de Quito, y en las parroquias de Cumbaya y el Valle de los Chillos (Conocoto y Sangolqui). Finalmente y no menos importante los resultados de las encuestas sobre las personas que les gusta la comida mexicana y comprarían tortillas de maíz orgánicas.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo, y del cliente.**

Gracias a los resultados obtenidos de la investigación exploratoria del mercado, se puede observar que las tortillas de maíz orgánicas tienen una aceptación de aproximadamente del 95% al igual que la preparación de comida mexicana en el hogar, siendo este un porcentaje bastante significativo, lo que representa una oportunidad de negocio. Dentro de la industria alimentaria en el sector de otros productos de panadería como tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles y panqueques existen algunas empresas (13) que han ingresado productos con registro sanitario que contienen en su descripción la palabra tortillas, de las cuales solamente son 7 venden tortillas de maíz. Ingresar al mercado con un producto que compite con empresas ya establecidas es complicado, sin embargo el carácter de ser un producto



orgánico le permite a la empresa ofrecer un producto con un diferenciador importante frente a los productos que ya están posicionados. A nivel no solo nacional, sino también a nivel regional existen cambios respecto al consumo de productos orgánicos (libres de químicos), en el Ecuador si bien no existe un alto consumo de estos productos, según la investigación realizada por la FLACSO en el año 2009 más del 50% de los ecuatorianos estaría dispuesto a consumirlos. Otro factor importante es el consumo de productos sustitutos como el pan, el arroz y las papas, las cuales están posicionadas en la mente del consumidor por la cultura ecuatoriana, a pesar de esto tres cuartas partes (66.667%) de los encuestados habrían buscado alternativas para estos alimentos. Además, en base al estudio del entorno se pudo evidenciar que existen incentivos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) lo que es un aliciente importante para establecer una empresa, por otro lado un aliciente para el sector de alimentos es la creación de programas de promoción y educación nutricional principalmente para productos orgánicos o de origen agroecológico. Finalmente la industria de la molinería se encuentra en crecimiento según el Índice de Volumen Industrial por Productos (CPC), lo que significa también un incremento en la industria alimentaria en el campo de las tortillas de maíz o trigo.

La cadena de valor de Porter (Figura 7, Anexo 1) nos presenta una manera global de entender como los procesos en la empresa genera valor agregado. La logística de entrada genera valor agregado al implementar controles de calidad a la materia prima, además de contar con el control de los inventarios periódicos, monitoreando existencia de hongos, humedad, rastros de roedores entre otros. En el proceso de producción, en el cual está presente el parte de preparación, la cual agrega valor al usar las cantidades exactas de cada insumo como es el maíz y la cal, a continuación en el proceso de cocción se implementa el método de "Nixtamalización" lo que le otorga al maíz otros niveles nutricionales, además de darle otro sabor y contextura a la maza cuando se realiza la molienda. En el proceso de molienda se controla la contextura de la maza otorgando un producto más uniforme. Por último se corta

la maza y se cocina para finalmente empacar el vacío. En ninguno de estos procesos se aplica conservantes ni ningún tipo de químico. En la logística de salida se aplica el método First in First Out (FIFO), ya que los productos son frescos y se producen solamente cuando se hace el pedido. En la mezcla de marketing se presenta el producto, 100% orgánico con nombre de marca “Doña Benny”, que es un producto enfocado en la alimentación sana y variada, aportando valor nutricional. El precio al que las tortillas de maíz van a ser vendidas inicialmente es de 3,15 basada en costo y las encuestas. Para la plaza se utilizará un canal indirecto mediante minoristas, además de realizar una distribución selectiva. La publicidad que se va a realizar consta de material POP, Redes sociales y muestras de producto. La venta personal se enfocara únicamente para conseguir más distribuidores y así llegar a más clientes. El servicio postventa es muy importante, nos permite hacer seguimiento a nuestros clientes y ofrecerles otros servicios como recambio de producto a nuestros distribuidores, asesoramiento sobre preparación y usos de la tortilla de maíz mediante línea telefónica o chat en línea de la página web.

Los factores previamente mencionados manifiestan una clara oportunidad de negocio para las tortillas de maíz orgánicas, sustentados por el análisis interno, externo, y del cliente y por la cadena de valor de la empresa que agrega valor en cada uno de sus procesos.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing que se implementara será la de “diferenciación”, como se observó en el análisis del cliente los productos existentes no cumplen con las necesidades del consumidor, y el mercado de referencia es reducido.

#### **5.1.1. Mercado Objetivo**

Para realizar la segmentación de mercado y posteriormente determinar el mercado objetivo se tomó en cuenta el análisis del cliente del capítulo 3, la

segmentación geográfica en donde se consideró el área urbana en donde constan las parroquias de Quito Norte y las zonas rurales de las parroquias de Cumbaya, Conocoto y Sangolqui.

La segmentación sociodemográfica se enfocó en las clases socioeconómicas media, media-alta y alta ya que el producto tiene un enfoque para satisfacer las necesidades y tendencias de estos estratos. Para la segmentación conductual se tomaron los datos obtenidos de las encuestas sobre las personas que les gusta la comida mexicana y sobre las personas que comprarían tortillas de maíz. Para facilidad del análisis de uso el número de hogares en la provincia de Pichincha, los mismos que fueron desagregados por cantón y parroquia.

#### **Población a la que se pretende llegar:**

Mediante los datos obtenidos se pudo determinar que el mercado objetivo, aproximadamente es de 168.955 hogares en la ciudad de Quito de un nivel socio económico medio, medio alto y alto. Las ventas iniciales óptimas para los costos de producción deberá ser mínimo de 1060 docenas de tortillas, que irán aumentando según el crecimiento de la industria.

**Tabla No 3:** Macro y micro segmentación de mercado.

<b>Hogares</b>				
<b>Pichincha</b>	727.838			
<b>Parroquias de:</b>	<b>Quito</b>	<b>Cumbaya</b>	<b>Conocoto</b>	<b>Sangolqui</b>
	471.717	8.993	22.380	22.299
<b>Total</b>	525.389			
<b>Nivel Socioeconómico</b>	<b>A (1.9%)</b>	<b>B (11.2%)</b>		<b>C (22,8%)</b>
	188.615			
<b>Gusta de la comida mexicana (94.74%)</b>	178.694			
<b>Hogares que comprarían tortillas de maíz (94.55%)</b>	168.955			
<b>Población Objetivo 5 Años</b>	115.704	%		68,48%

#### **5.1.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor del negocio de las tortillas de maíz orgánicas se enfoca en 3 puntos importantes: es un producto 100% orgánico, agrega valor

nutricional a los consumidores y servicio al cliente tanto a los intermediarios como al cliente final. "Si el mercado no percibe diferencia, decidirá por precio". "Al final, o eres diferente o eres barato" (Guy Kawasaki)

La cadena de valor muestra como los diferentes procesos primarios y de apoyo aportan valor al cliente. Los insumos utilizados cuentan con altas normas de calidad, además de que deben estar certificados como orgánicos en el caso del maíz, de igual manera el proceso de producción es innovador, el cual permite que la masa de maíz se mas maleable y por ende la tortilla de maíz. Durante todo el proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y entrega de las tortillas de maíz, se mantiene la integridad de la parte orgánica, sin agregar conservantes ni otros químicos a la masa o a la tortilla. La salud se ha convertido es un tema muy importante y mediante el proceso productivo mencionado se otorga propiedades nutricionales extra a las tortillas, siendo estas una fuente importante de nutrientes como calcio, proteínas y fibra soluble entre otros. Respecto al servicio al cliente, se plantea la estrategia "Just in Time" que le permite a la empresa entregar productos frescos en un corto periodo de tiempo. También se emplea el recambio de producto para que los distribuidores no tengan pérdidas por caducidad y el cliente final cuente con un producto en perfectas condiciones siempre. Por último, la atención telefónica o chat en línea con los clientes de forma personalizada. Todas estas estrategias permiten generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Todos estos factores hacen a nuestra empresa un opción diferente reflejando en el precio el valor agregado que les entrega por cada docena de tortillas de maíz.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

- **Producto**

Usando la herramienta de niveles de producto (Kotler y Amstrong, 2011, p.201) se puede ofrecer una mejor definición del mismo, ya que usa una gráfica en la que se muestran varios niveles cada uno siendo agregado de valor.

**Atributos:****Beneficio Básico:**

El beneficio básico de las tortillas de maíz 100% orgánicas es el de la alimentación enfocada. Enfocada ya que, el mercado actual muestra un constante cambio hacia los productos orgánicos y consecuentemente en la salud de los consumidores, que están libres de químicos en la materia prima y procesamiento del producto final.

**Beneficio Real:****Características:**

Mediante el proceso de nixtamalización la masa de maíz obtiene un valor nutricional adicional. Por ejemplo, la fibra dietaria soluble que aporta a las funciones fisiológicas asociadas a la salud, pasa de 0.9% en el maíz a 1.3% en la masa, y a 1.7% en la tortilla. Gracias a la fibra se obtienen estos beneficios: Disminución significativa de la presión arterial con un mayor efecto en adultos mayores de 40 años e hipertensos. Reducción del riesgo de padecer cáncer de colon. Disminución de la concentración de colesterol sanguíneo previniendo el desarrollo de enfermedades cardiovasculares. La fibra soluble protege de la progresión de aterosclerosis. En cuanto a las personas con diabetes, el maíz contribuye a reducir la concentración de glucosa e insulina en sangre después de la alimentación debido a que la unión de la glucosa a la fibra disminuye su disponibilidad para la absorción.

Además la cocción en agua aporta a los productos del nixtamal como las tortillas entre 39 y 56% de niacina (vitamina B3), de 32 a 62% de tiamina (vitamina B1) y 19 a 36% de riboflavina (vitamina B2) del mínimo requerido diariamente. Por otro lado, el nivel de calcio puede aumentar hasta 30 veces cuando se remoja el maíz antes de cocinarlo, de igual forma se da su absorción. En la tortilla la relación de calcio y fósforo también presenta un cambio importante, en el maíz se encuentra 1 a 20 mientras que en la tortilla es de 1 a 1. Entre otros estudios realizados independientemente del tipo de maíz

que se use, la tortilla puede proporcionar de 32 a 50% de los requerimientos de hierro.

**Calidad:**

Los proveedores al ser parte de la cadena de valor deben contar con los estándares de calidad necesarios para la producción orgánica y su comercialización. Entre los organismos estatales acreditadores se encuentra el Ministerio de Salud y MAGAP. Según el Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador, capítulo III: Producción Vegetal Orgánica, artículo 14 establece que uno de los principios de la producción vegetal es: “El mantenimiento de la salud de los vegetales mediante medidas preventivas, como la elección de especies y variedades apropiadas que resistan a los parásitos y a las enfermedades, las rotaciones apropiadas de cultivos, abonos orgánicos, abonos verdes, leguminosas, los métodos mecánicos y físicos y la protección de los enemigos naturales de las plagas” (Acuerdo Ministerial N°299, 2013). Además, en el capítulo IV, artículo 84 Principios del procesamiento de productos orgánicos, se presenta el siguiente principio “La restricción al mínimo de aditivos alimentarios, de ingredientes convencionales que tengan funciones fundamentalmente técnicas y sensoriales así como de oligoelementos y coadyuvantes tecnológicos, de manera que se utilicen en la menor medida posible y únicamente en caso de necesidad tecnológica esencial o con fines nutricionales concretos.” (Acuerdo Ministerial N°299, 2013), dentro de la descripción entra el Hidróxido de Calcio = Oxido de Calcio (CaO) + Agua (H<sub>2</sub>O). En la tabla No 10 (Anexo 6) se pueden observar los insumos permitidos en el proceso de nixtamalización.

Teniendo en cuenta estos principios y los demás del reglamento ya mencionado, las tortillas de maíz entran dentro del ámbito de lo orgánico, ya que se mantiene la integridad orgánica en toda la fase de transformación desde la recepción de la materia prima hasta procesamiento y elaboración. (Acuerdo Ministerial N°299, 2013).

**Branding:**

Para la creación de la marca se pretende incorporar el nombre de “Doña Benny”, el nombre de la marca hace honor a mi abuela materna. Mediante este nombre se pretende posicionar al producto en el mercado. Gracias a las encuestas realizadas se pudo constatar que no existe una clara imagen de ninguna de las marcas presentes. Las características de la marca es que es sencilla y fácil de recordar. La marca también genera confianza hacia lo que es un producto orgánico y amigable con la salud.



**Figura 1:** Logo de la compañía.

**Slogan:** *Orgánico, Saludable y Delicioso Sabor Mexicano.*

**Figura 2:** Slogan de la compañía.

El slogan resume la idea de la empresa resaltando su principal insumo que es el maíz, un producto muy noble, que cuenta con altos estándares de calidad, y por otro lado resalta el sabor de la comida mexicana y lo rico que es consumir productos mexicanos con la familia y amigos.

**Empaque y Etiquetado:**

Las tortillas de maíz 100% orgánicas deberán ser empacadas en fundas de plástico, que deberán ser selladas al vacío, de esta forma se busca alargar el tiempo de vida de las tortillas, recordando que estas no contienen ningún conservante y preservante, y protegiendo su contenido de factores externos. En el empaque también consta el etiquetado, el cual exhibirá todas las normas y certificaciones tanto de calidad como las de que es un producto orgánico (Código POA, emitido por Agrocalidad), además mostrará los valores nutricionales que aporta al



**Figura 3:** Etiqueta de la marca.

cuerpo y la forma de calentar el producto. Por otro lado, también se tendrá información sobre la empresa y atención al cliente. (NTE INEN 1334, 2014).

**Producto aumentado:**

**Entrega:**

Para la entrega se seguirá un proceso que consistirá en realizar el pedido con al menos con 2 días de anticipación para poder preparar adecuadamente las tortillas y optimizar la duración del producto en el local con una pronta entrega, posteriormente al pedido se emitirá una nota de venta para posteriormente generar una factura con la cantidad de producto y el valor total a cobrar al final de cada mes.

**Servicio Posterior a la venta:**

En cuanto al servicio post venta, las tortillas al tener entre 3 semanas a 1 mes de duración cuando están correctamente refrigeradas, se puede ofrecer un recambio del producto para que este siempre este fresco para los compradores. El recambio sería a la tercera semana, para así poder utilizar la tortilla en otros productos. Otro Servicio que se puede ofrecer es el de los diferentes uso de la tortilla mexicana para diferentes comidas o platos mexicanos, estas recetas que se las podría encontrar dentro de la página de la empresa usando un código especial al comprar, para las personas que no conozcan o tengan dudas, además de mostrar la forma de calentarlas y guardarlas correctamente para una máxima duración usando la vía telefónica o el servicio de chat de la página web.

**Estrategia de producto:**

Con el fin de ampliar las opciones para los clientes y aumentar los ingresos se pretende utilizar la estrategia de diversificación concéntrica para productos relacionados con la comida mexicana y desarrollo de productos que se basen en la tortilla de maíz.



- **Precio:** Precio de Venta

**Tabla No 4:** Costo Unitario Docena de tortillas (Promedio Mensual por Año).

	ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS DE MATERIA PRIMA</b>					
MAIZ	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,29
CAL					
AGUA					
<b>MANO DE OBRA</b>					
OBRERO	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,18	\$ 0,15	\$ 0,12
<b>CIF</b>					
FUNDAS					
SEGUROS DE MAQUINARIA					
MANTENIMIENTO & REPARACIONES	\$ 0,16	\$ 0,13	\$ 0,11	\$ 0,09	\$ 0,07
DEPRECIACIÓN					
OTROS COSTOS					
<b>COSTO UNITARIO</b>	\$ 0,72	\$ 0,66	\$ 0,58	\$ 0,53	\$ 0,48

El método de precio de venta que se utiliza es el de fijación de precios de costo más margen (Kotler y Armstrong, 2012, p.297). Donde los costos de producción variables son de 0,60 ctvs. + Costos fijos de 0,28 ctvs. Para cubrir los costos de ventas se necesitan 14.095 docenas de tortillas, lo que cumple la proyección realizada en el plan financiero durante el primer año. Sin embargo al tomar en cuenta el valor a pagar en las encuestas, este precio es aún mayor, que es el precio que se tomará en un inicio. A 3,15 USD se necesitarían 3943 docenas de tortillas.

#### **Estrategia de Precios:**

Para determinar el precio al que se van a vender las tortillas mexicanas, existen varios métodos para la fijación del precio, uno de ellos es el método es la fijación de precios basada en el valor para el cliente (Kotler y Armstrong, 2012, p.319) este método dependerá de la percepción que tenga el consumidor respecto a un producto. Según las encuestas realizadas la mayoría de los encuestados (45.45%) coincidió con que pagaría un precio entre los 3.10 USD y los 3.50 USD, seguido por el 43.64% de los encuestados que prefirieron un precio entre 2.50 USD y los 3.00 USD.

Otro de los métodos que se puede usar para fijar el precio es, la fijación de precios basada en la competencia (Kotler y Armstrong, 2012, p.327). El precio que se maneja en supermercados donde se encuentran las marcas de tortillas de la competencia tienen un precio que ronda entre 1.30 USD hasta 1.95 USD siendo un precio bastante menor al que están dispuestas a pagar las personas encuestadas. Sin embargo como menciona Kotler y Armstrong se debe tener en cuenta el valor percibido por el cliente y el tipo de estrategias que usan las empresas competidoras.

#### **Estrategia de Entrada:**

La estrategia de descremado o desnatado es ideal para el ingreso de nuevos productos (Kotler y Armstrong, 2012, p.327) y para un nicho de mercado de clase media, media-media alta, una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Otra estrategia que se busca usar con un precio más elevado que el de la competencia, es el de tener el precio como indicador de calidad

#### **Estrategia de ajuste:**

Posteriormente se utilizará la fijación de precios dinámica (Kotler y Armstrong, 2012, p.285) el precio se ajustará gradualmente para aprovechar otros segmentos de mercado, sin generar un daño a la marca o eliminando el mercado al que está dirigido. El precio final a partir del 3er año será de 2.50 USD, la pérdida de valor se ve compensada por un mayor volumen de ventas.

#### **Periodo de pago y crédito:**

En cuanto el periodo de pago, se tomó una política de cuentas por pagar a 30 días el 100% de la factura. Con esto se pretende evitar y prevenir un aumento de las cuentas por pagar al mes siguiente, así como también de evitar problemas de abastecimiento para cada mes. Por otro lado, las cuentas por cobrar se manejan con notas de venta para cada mes y se pagará de

“Contado” un 40% del valor por cada nota de venta. Al final del periodo “30 días” se tomaran el total de notas de venta para realizar la factura correspondiente y se pagara el restante 60%. Estos porcentajes se tomaron según lo realizado en el análisis financiero.

- **Plaza**

#### **Estrategia de distribución:**

El canal más apropiado para este tipo de productos es un canal de distribución/marketing indirecto de tipo 2. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 371).

#### **Puntos de Venta:**

Al ser un producto de consumo y un bien enfocado a un nicho de mercado y para un cierto tipo de nivel socioeconómico, el canal que se pretende usar es de minoristas, en tiendas naturistas o delicatessen que vendan productos orgánicos. Sin embargo, según los datos del capítulo 3 sobre el análisis del cliente se observó que, los consumidores prefieren encontrar las tortillas de maíz orgánicas “Doña Benny” principalmente en supermercados por facilidad y accesibilidad, sin embargo para ingresar a este punto de venta se requiere de una producción bastante grande que no es el objetivo todavía de la empresa. Todos los locales y supermercados en donde se encontrará el producto están en la ciudad de Quito norte, Cumbaya, y el Valle de los Chillos.

Posteriormente cuando se realice una diversificación concéntrica y desarrollo de productos, se invertirá en la creación de una tienda propia para poder tener un mayor control del canal de distribución, cambiando a un canal directo sin intermediarios.

#### **Cobertura:**

Dadas las características del producto, el tipo de canal a utilizar basado en la cantidad de intermediarios será mediante una distribución selectiva (Kotler y Armstrong, 2012, p. 371). Este tipo de canal permite seleccionar ciertos puntos

de venta que pueden cubrir la cobertura del mercado adecuada. Además se busca reducirlos costos y mantener un mayor control.

### **Canal de Distribución:**

Las ventas se realizaran de forma directa contactando a los dueños o gerentes de los distintos supermercados y tiendas orgánicas de las zonas identificadas, mediante un representante de la empresa.

### **Estructura del canal de distribución:**

Como ya se mencionó previamente el canal de distribución será indirecto. La producción será entregada a un minorista y finalmente al cliente final. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 371).



**Figura 4:** Estructura del canal de distribución.

- **Promoción:**

### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional más óptima a utilizar es la integrada. Esta estrategia unifica los múltiples canales de comunicación disponibles permitiendo hacer llegar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización (Kotler y Armstrong, 2012, p. 413). Esta estrategia consta de las siguientes herramientas.

### **Publicidad:**

Para este tipo de productos que son nuevos, el mercado no está desarrollado pero la población tiene un alto grado de interés y existe una tendencia actual hacia productos orgánicos como el cambio en la dieta y las alternativas a

productos tradicionales, es prudente utilizar una publicidad persuasiva, según Kotler esta publicidad tiene el propósito de “crear gusto, preferencia, convicción y compra de un producto o servicio”.

Los medios por los que se realizara la publicidad serán:

- **Material P.O.P:** Mediante trípticos, flyers y secciones en revistas de revistas.
- **Redes Sociales:** Mediante Facebook y Google Ads., permitirá a la empresa de tortillas de maíz “Doña Benny” alcanzar el número de clientes potenciales e incentivar la compra.
- **Muestra de Producto:** En este tipo de productos es importante que los puedan probar los clientes para observar su aprobación. Mediante esta técnica el minorista puede palpar de mejor forma el producto y si le conviene realizar pedidos.

#### **Venta Personal:**

La venta personal es muy importante para el negocio, es la mejor forma para encontrar nuevos distribuidores de nuestro producto. La venta personal la realizará una persona de ventas especializada que buscará nuevos distribuidores e intermediarios minoristas.

#### **Promoción de ventas:**

Está formado por un conjunto de herramientas de incentivos, sobre todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos.

- **Promoción al cliente:** La promoción al cliente se maneja mediante muestras y demostraciones de uso. A futuro, cuando se realice el arrendamiento de un local en donde distribuyamos directamente los productos se ofrecerán diferentes ofertas como 2x1 3x2 o descuentos que surgieron los clientes en las encuestas.

### Relaciones Públicas:

Mediante las relaciones públicas se pretende crear interés en las tortillas de maíz orgánicas, además de influir en los grupos meta y posicionar a la marca “Doña Benny”. Las relaciones públicas se llevarán a cabo en eventos de comida y en radios que cuenten con el espacio apropiado. Otra de las funciones es la de entablar relaciones con inversionistas para lograr un crecimiento de la empresa.

### Marketing directo

“El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basados en una interacción personal.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 524). Para lograr este objetivo del marketing directo se pretende usar la página de Facebook y Google Ads., ya que estas nos permiten alcanzar a los clientes meta, clientes que están enfocados en la salud productos orgánicos, comida mexicana, comida sana etc., gracias a los algoritmos que usan. Además se usaran bases de datos, primeras de nuestros clientes que realizan las compras, y segundo mediante la compra de bases de datos y una página web.

**Tabla No 5:** Gastos publicitarios anualizados.

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FACEBOOK E INSTAGRAM</b>					
Presupuesto diario	\$ 3,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Presupuesto mensual	\$ 1.095,00	\$ 1.095,00	\$ 730,00	\$ 365,00	\$ 365,00
<b>GOOGLE ADS</b>					
Presupuesto diario	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Presupuesto mensual	\$ 730,00	\$ 730,00	\$ 730,00	\$ 730,00	\$ 730,00
<b>REVISTAS</b>					
Material P.O.P (Flyers 1000)	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 360,00
<b>Muestras de Producto</b>					
Ferias y eventos de comida	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	\$ 2.365,00	\$ 2.365,00	\$ 2.000,00	\$ 1.635,00	\$ 1.755,00

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **Misión:**

“Somos una empresa dentro de la industria de alimentos en el mercado ecuatoriano, la cual ofrece tortillas de maíz, adaptadas a los gustos de hombres y mujeres que buscan productos enfocados a la salud, sabor y variedad. Ofrecemos un producto creado con tecnología de punta y procesos enfocados en mantener la integridad de la parte orgánica, además de que permiten reducir los costos, aporta valor a la empresa y a los clientes, cuida el medio ambiente y fomenta la correcta remuneración de sus empleados.”

#### **Visión:**

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional que consolide su participación en el mercado hasta el 2021 de las tortillas y alimentos orgánicos mediante la diversificación y desarrollo de productos relacionados al maíz y la tortilla, enfocados en la salud, sabor y variedad, además de generar plazas de empleo y aportar a la sociedad un mejor estilo de vida”.

#### **Objetivos:**

##### **Objetivos a Mediano Plazo**

- Lograr una producción por lo menos del 45% de la capacidad instalada hasta fines del año 2017.
- Generar una facturación total de por lo menos 60 mil dólares hasta diciembre de 2017.
- Lograr que la empresa genere superávit de un 15% para diciembre de 2019.

##### **Objetivos a Largo Plazo**

- Obtener certificación ISO 9001 para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, mediante el cumplimiento de las etapas de certificación para el año 2021.

- Mantener un crecimiento mensual de las ventas, igual o mayor a las de la industria (1,88% mensual) hasta el año 2021.
- Aumentar la capacidad instalada de la planta de producción al doble de su capacidad para el año 2021.
- Recuperación de la inversión inicial para el año 2021.

## **6.2. Plan de Operaciones**

### **Revisión de Inventario**

El proceso de producción inicia revisando el inventario de materias primas, ya que los pedidos no siempre constan del mismo número de tortillas y el aumento de masa puede variar al momento de la nixtamalización.

### **Medición**

La medición de los insumos necesarios como el maíz, cal y agua se dan según el número de docenas pedidas por el cliente, con el objetivo de optimizar recursos y evitar desperdicios.

### **Cocción:**

Se realizará la cocción del maíz, mediante el proceso de "NIXTAMALIZACION". Este proceso se encarga de remover la cascara del maíz mediante la cocción del mismo con agua y cal viva en un porcentaje de 3:1 respectivamente, entre 50 y 60 minutos aproximadamente. Cuando hierve el agua se agregan los insumos en las cantidades mencionadas.

### **Reposo y Lavado:**

Posteriormente se debe dejar remojar el maíz durante un periodo entre 10 y 12 horas. Una vez reposado se lo lava para eliminar la capa externa del maíz y cualquier residuo de la cocción.



**Molienda:**

Dependiendo del molino, se debe moler el maíz entre 2 y 3 veces para de esta forma preparar la masa de maíz con una contextura adecuada para ingresar a la maquina tortilladora.

**Producción:**

Por último, con la masa ya lista se procede a ingresar la masa en la maquina tortilladora. Dependiendo de las especificaciones se pueden usar distintos moldes de corte para el tamaño y además se puede variar el grosor de la tortilla. La cocción de la tortilla se realiza dentro en la misma máquina tortilladora.

**Empaque:**

Cuando ya se tienen las tortillas listas, se dejan enfriar para luego formar paquetes de 12 unidades, y empacarlas al vacío, de esta forma se aumenta el tiempo de vida del producto ya que como se detalló previamente no existe ningún preservante y conservante en el proceso.

**6.2.1. Análisis de Tiempos****Tabla No 6:** Tiempo del proceso de producción.

Tiempo del proceso de producción		
Actividad	Tiempo	Medida
Revisión del inventario de materias primas	3	Min
Medición de proporciones requeridas	4	Min
Cocción del maíz	90	Min
Reposo del maíz	600	Min
Molienda	2,28	Min
Producción de tortillas	0,4	Min
Empaque	1	Min

La tabla No 6 presenta los tiempos requeridos para la producción de una docena de tortillas de maíz orgánicas “Doña Benny” de 216 gramos (18 gramos por tortilla). Cabe recalcar que el proceso de cocción y reposo del maíz no va a variar y los valores de la molienda y producción se estimaron según la maquina

tortilladora y de capacidad del molino por kg/hora. El tiempo de producción empleado en una docena de tortillas de maíz orgánicas tarda 11.68 horas, sin embargo se debe considerar que el proceso de reposo representa el 85% del tiempo de producción total. Adicionalmente en la fábrica solo se necesitaría una persona a medio tiempo, ya que el proceso de cocción y reposo se haría durante la noche, y la maquina tortilladora tiene capacidad de producir 1800 tortillas/hora.

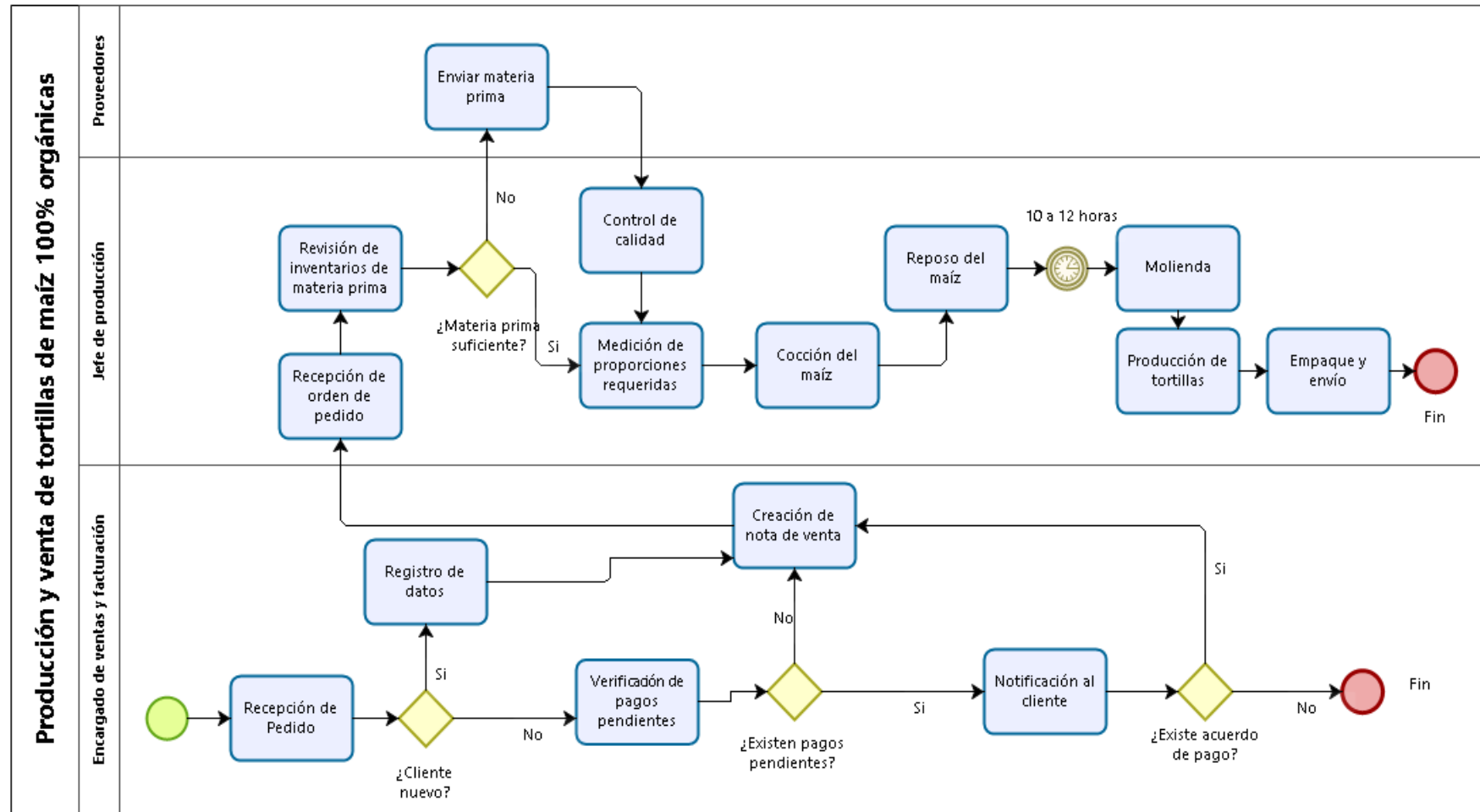
### 6.2.2. Maquinaria y Equipo

**Tabla No 7:** Maquinaria y equipo para la empresa.

Maquinaria y Equipo				
Descripción	Cantidad	Costo Unitario Pesos Mexicanos + IVA	Costo Unitario Dólares	Costo Total
Maquina Tortilladora TV30	1	\$ 101.686	\$ 4.933	\$ 4.933
Molino Toluca # 1	1	\$ 9.219	\$ 447	\$ 447
Empacadora al vacío	1	\$ -	\$ 2.500	\$ 2.500
Caja de herramientas	1	\$ -	\$ 250	\$ 250
Equipo de computación	3	\$ -	\$ 583	\$ 1.748
Equipo de Oficina	-	\$ -	-	\$ 1.095
<b>Total</b>				<b>\$10.972,53</b>

Para la correcto funcionamiento de la fábrica de tortillas de maíz es necesario contar con la maquina tortilladora, el modelo de la máquina se lo puede observar en la figura 9 (Anexo 4), la cual nos permite una producción de hasta 20 tortillas por minuto y que cuenta con calefones incorporados, además nos permite ahorrar costos en gas y electricidad. Un molino de hasta 60 kg por hora figura 10 (Anexo 5), para procesar el maíz nixtmalizado, y una máquina empacadora al vacío para preservar correctamente el producto. Por último el equipo y muebles para el personal administrativo, así como herramientas de trabajo. Los valores se encuentran en la tabla No 7.

## 6.2.3 Secuencia



**Figura 5:** Flujograma de la venta y producción.

Como se observa en la figura No 5, el flujograma de producción muestra las actividades principales, desde la toma del pedido hasta el empaque y entrega del producto terminado. El personal necesario involucrado consta de 2 personas el/la encargado de ventas y facturación y el/la jefe/a de producción.

**Conclusión:** El plan de operaciones presentado, logra la correcta implementación de las estrategias “Just in Time” y “FiFo”. Además le permite a la empresa optimizar tiempos, recursos, talento humano y recursos financieros, lo que se refleja en un mejor servicio traducido a mayores ventas para la compañía.

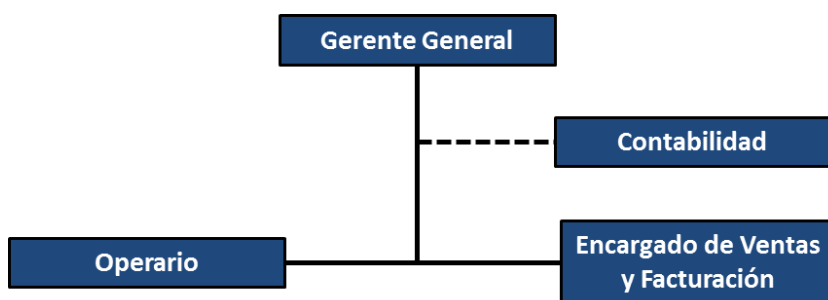
### **6.3. Estructura Organizacional**

#### **Legal:**

La constitución de la compañía se realizara de forma electrónica mediante la página de la superintendencia de compañías gracias a la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil aprobada en el 2014. Se constituirá bajo la forma de “Compañía Anónima”, ya que solo requiere de un mínimo de 2 socios que responden únicamente por el monto de sus acciones. El capital mínimo requerido es de 800 dólares. (Ley de compañías, 1999). Las acciones serán de 51% y el restante 49% pertenecerá al otro socio.

#### **Diseño Organizacional:**

Se tomó un diseño de estructura centralizada, en la cual el Gerente General representa la máxima autoridad jerárquica, sin embargo como se muestra en el organigrama en la figura 7, las decisiones se toman en consideración con la participación de los miembros de la organización. “Una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada” (Robbins y Coulter, 2014, p.340). Una de las ventajas que se obtienen respecto con este tipo de estructura es la efectividad en el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

**Figura 6:** Organigrama de la empresa.**Tabla No 8:** Sueldos empleados

CARGO	Cantidad	Sueldo Mensual	Clasificación
GERENTE	1	\$ 1.000,00	GASTO
OPERARIO	1	\$ 250,00	COSTO M.O
ENCARGADO DE VENTAS Y FACTURACIÓN	1	\$ 480,00	GASTO
TOTAL	1	\$ 1.730,00	

\*Nota: El jefe de producción solo trabajará medio tiempo.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La evaluación financiera realizada incorpora las estrategias y objetivos presentados a lo largo del presente plan de negocios. Se realizó mediante una proyección mensual durante 5 años. Los ingresos del primer año según el estado de resultados integrado inicia con ventas de 1060 docenas de tortillas, a un precio de 3,15 durante 3 años, y teniendo en cuenta los objetivos planteados, con un crecimiento mensual lineal de 1,88% tomado de la industria de productos de molinería con CIU: C1071.09 a nivel de grupo de la CPC 231 (ÍNDICE DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (IPI-M) A NIVEL DE GRUPO DE LA CPC, 2016), En cuanto los costos de venta, el costo unitario fue calculado en la parte de ingresos y gastos, tomando en consideración el costo de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, además se tomó la inflación de 2 años para calcular un promedio mensual de 0,25%, el costo unitario es en promedio de 0,72 CTVS durante el primer año e ira decreciendo según aumenta las ventas, hasta un promedio de

0,48 CTVS en el último año. Finalmente los gastos que se establecieron para la empresa corresponden en su mayoría al pago de empleados con un 66% del gasto total del primer año, los cuales tienen un crecimiento baso en la inflación. Los gastos de marketing inician de forma alta y se reducen gradualmente con un valor proyectado de 10.120,00 USD durante los 5 años. En los primeros 2 años el gasto de publicidad es alto para incentivar la compra y la imagen de la marca en los clientes, lo que nos permite aumentar las ventas y mantener un crecimiento constante, a partir del 3 año el presupuesto se reduce en 365 USD aproximadamente combinado con la estrategia de descremado y reduciendo el precio para poder abarcar más mercado y por ende mayor volumen de ventas, este mayor número de ventas cubre el déficit de vender a un mayor precio, y se mantiene un crecimiento de las mismas. Los datos se pueden observar con más detalle en el plan de marketing directo en la tabla No 5. Cabe recalcar que en el plan de negocios no existe ni se implementa un inventario de apoyo, esto se debe en primer lugar a que es un producto perecedero y sin conservantes siendo tu tiempo de vida reducido como se había explicado anteriormente, y segundo la estrategia “Just in Time” planteada no requiere de este stock ya que se entrega en el momento que se pide y la cantidad necesaria.

## **7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión inicial para la ejecución del proyecto tomó en cuenta los activos no corrientes como maquinaria y equipo de oficina más en los activos corrientes que es el capital de trabajo requerido, los que se definieron en el balance de insumos y en el estado de flujo de efectivo, los activos no corrientes fueron de 22.972,53 USD y los activos corrientes fueron de 7.500 dólares, los mismos que se calculan en el flujo de efectivo, este valor representa principalmente el efectivo que se necesita para que la empresa pueda operar independientemente, este valor cubre los primero 17 meses de trabajo. La deuda se compone con un 60% de capital propio y un 40% de deuda a largo plazo, generando una razón deuda-capital de 0,67. El financiamiento a largo plazo tomo en cuenta un crédito prioritario con una tasa máxima de interés de 17,30% anual tomada del Banco Central del Ecuador, lo que genera una cuota

mensual de 353,61 USD que se quedara saldada al cumplir el 4to año, para generar menor pago de intereses. Se debe tener en cuenta que la capacidad instalada de la empresa y los tiempos mencionados en el plan de operaciones abarcan la totalidad de la producción estimada, por lo que un incremento en la capacidad no es necesario.

### **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

La proyección del estado de resultados: como se ha mencionado previamente, se lo realizo de forma mensualizada durante un periodo de 5 años, la cantidad con la que se inicio fue de 1060 docenas e ira creciendo según la industria de productos de molinería al 18.20% anual (Índice de Producción de la Industria Manufacturera, Productos de molinería). Los ingresos se mantienen hasta el 3er año y luego decaen en 0,83% por un menor precio, sin embargo en el último año se aprecia un incremento en los ingresos de casi 25%. El costo de las ventas es relativamente bajo, representa únicamente un 20% del ingreso total, lo que permite obtener un mayor margen de ganancia con el precio asignado. Por último, en la tabla 11 (Anexo 7) se puede observar la evolución de la utilidad neta año por año, además de observar lo mencionado anteriormente.

Situación financiera: Mediante el análisis de la situación financiera o también llamado balance general se puede observar el valor de los activos y de los pasivos así como también del patrimonio de la empresa. Los activos en el año 0 son de 22.972,53 tomando en cuenta la maquinaria y equipo necesario para la producción, en el primer año de trabajo los activos representan 63.054,30 USD, mientras que los pasivos suman un total de 13.040,21 USD. Los demás valores se los pueden observar en la tabla 12 (Anexo 8).

Estado de flujo de efectivo: El estado de flujo de efectivo nos permite observar cómo evoluciona el efectivo de la empresa en las diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento mes a mes. Entre los principales datos obtenidos se muestra que el incremento neto de efectivo de 7.500 USD

iniciales es usado para pagar las principales actividades de financiamiento y mantener en funcionamiento la empresa hasta que esta genere efectivo suficiente para cada periodo. Por otro lado se observa que el saldo para el siguiente periodo disminuye los primeros 16 meses, hasta que las actividades de operación reflejen un efectivo positivo. Los valores del estado de flujo de efectivo consolidados por año se los pueden observar en la tabla 13 (Anexo 9).

Flujo de Caja: Mediante el flujo de caja se pueden observar los momentos en los cuales se generan los costos y los beneficios del proyecto. Como se presenta en la tabla 14 (Anexo 10) el flujo del proyecto durante el primer año es negativo, pero el valor actual descontado al día de hoy presenta un valor positivo de 32.273,25 además de un VAN positivo lo que representa que el proyecto es viable.

#### **7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración**

De igual forma se puede observar el flujo del inversionista en la tabla 15 (Anexo 11). Que presenta un valor actual positivo de 20.435,72 USD, por una inversión de 12.189.01 USD. La tasa de descuento utilizada fue calculada tomando en consideración la beta de la industria (Damodaran, 2016), los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, la Tasa Pasiva de Ecuador y el riesgo país, mediante el cálculo se determinó que la tasa de descuento 12,59% el primer año, hasta decrecer a 10,74% en el quinto año.

Los criterios de valoración utilizados demuestran que el proyecto es viable y rentable. En primero lugar al determinar el VAN del proyecto, este nos presenta un valor positivo de 1.800,73 USD por lo que el proyecto es viable y genera un valor mayor que el costo de oportunidad y se debe de continuar con el proyecto. En cuanto a la tasa interna de retorno, esta es de 12.98% lo que significa que cubre todos los costos de capital de las fuentes proveedoras, terceros y capital propio y genera adicionalmente 2,34 puntos porcentuales por encima de los costos de todas las fuentes proveedoras por lo tanto el proyecto



es viable (WACC). El índice de rentabilidad es de 1.06 lo que muestra que el rendimiento esperado es mayor que la tasa de a la que se descontó. Finalmente el periodo de recuperación para el proyecto es de 4.08 años con una inversión inicial de 30.472,53 USD.

El flujo del inversionista también resulto rentable con una van positivo de 8.246,71 USD, un índice de rentabilidad de 1,68; además de una tasa interna de retorno es de 22.94%, muy superior a la tasa requerida (CAPM) de 12,59%. De esta forma se puede evidenciar y observar que el proyecto resulta viable y rentable ofreciendo retornos mayores a la tasa descontada en ambos casos, los valores su pueden observar y comprar en la tabla 16 (Anexo 12).

Otros indicadores como el indicador de liquidez mostro que es alta con 4,4 puntos, lo que significa que la empresa tiene gran facilidad para saldar sus obligaciones a corto plazo. Además el nivel de endeudamiento se mantiene entre 28% y 32% lo que no es alto y significa que ese porcentaje se encuentra comprometido con los acreedores. A su vez se comparó el Margen Neto o Retorno sobre las Ventas (ROS) con el promedio de 18 empresas del sector de molinería (4,98%) en el Ecuador del año 2016 y la empresa de tortillas “DOÑA BENNY” mostro un margen neto promedio mayor de 10,42% en los últimos 4 años y 4,72% durante los 5 años, similar a la de la industria.

## **8. CONCLUSIONES:**

- Mediante el análisis micro y macro de la industria permite identificar las oportunidades y amenazas que impactan de forma directa al desarrollo de la industria y de los negocios. Entre los aspectos más importantes se encuentran: el incentivo al consumo de productos agroecológicos y orgánicos, incentivos económicos a las MIPYMES, el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de productos sustitutos. Gracias a la matriz EFE se pudo determinar que la empresa se encuentra por encima de la media, lo que significa que se puede adaptar a las oportunidades de negocio y manejar correctamente las amenazas.

- El análisis del cliente permitió identificar el mercado objetivo siendo este: familias de la ciudad del Norte de Quito, Cumbaya y el Valle de los Chillos, de un nivel socio económico medio, medio – alto y alto, que tengan interés en consumir comida mexicana en sus casas. De esta forma se pudo evidenciar que existe un mercado para las tortillas de maíz 100% orgánicas.
- La cadena de valor desarrollada para la empresa de tortillas “Doña Benny”, genera en cada uno de sus procesos valor agregado, a su vez una ventaja competitiva sustentable, que nos permite alcanzar los objetivos planteados. La cadena de valor es parte fundamental de la oportunidad de negocio.
- Dentro del plan de marketing podemos observar, las diferentes características del producto y estrategias que se han desarrollado para el correcto funcionamiento de la empresa. Como estrategia general se trabajara en base a la diferenciación del producto, con un precio inicial de 3,15 USD, mediante el uso de un canal indirecto para poder llegar al cliente final. Finalmente y según las encuestas realizadas el medio principal de publicidad ser por medio de Internet además de eventos de comida.
- Las tortillas de maíz 100% orgánicas con nombre de marca “Doña Benny” presentan los certificados de producto orgánico expedidos por Agrocalidad o cualquier institución acreditadora, con el fin de demostrar y asegurar a los clientes la procedencia y el cumplimiento de las normas que debe tener un producto orgánico.
- Al analizar la propuesta filosófica y la estructura organizacional, estas se centran en el cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados. Nuestra misión y visión tienen como base y parte fundamental la salud, variedad y sabor para nuestros clientes. Los procesos establecidos

mantienen la integridad de la parte orgánica en todo momento y el trabajo es correctamente remunerado.

- El presente plan de negocios no implementa un stock de seguridad dada la condición de que es un producto 100% orgánico sin ningún tipo de conservante o preservante, por esta misma razón se implementa la estrategia “Just in Time” para entregar productos siempre frescos.
- En análisis financiero realizado muestra los diferentes resultados de las estrategias y objetivos planteados, además de la inversión, ingresos, costos y gastos necesarios para su correcto funcionamiento en un plazo de 5 años. Se demostró mediante los criterios de valoración como el VAN y el TIR que el proyecto es viable y rentable.

**Referencias:**

Andrade Ortiz, Diego. Producción y consumo sustentable: medidas aplicables para frenar la crisis alimentaria. Recuperado de [http://www.flacso.org.ec/docs/letrasverdes\\_4.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/letrasverdes_4.pdf) en mayo 2016.

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro y MAGAP. Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica, ecológica biológica en el Ecuador. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wpcontent/uploads/pdf/inocuidad/gui-a-produccion-organica.pdf> en septiembre de 2016.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia y Ministerio de Salud Pública. Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG. Recuperado de [http://www.controlsanitario.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf) en septiembre 2016.

AGROCALIDAD. Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Produccion Organica-Ecologica-Biologica en elEcuador. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf> en octubre de 2016.

AGROCALIDAD. Registro de comercializadores de productos orgánicos. Recuperado de [https://www.dir.ec/ficha-tramite/-/asset\\_publisher/IgomnTS8fESe/content/registro-de-comercializadores-de-productos-organicos/pop\\_up?\\_101\\_INSTANCE\\_IgomnTS8fESe\\_viewMode=print](https://www.dir.ec/ficha-tramite/-/asset_publisher/IgomnTS8fESe/content/registro-de-comercializadores-de-productos-organicos/pop_up?_101_INSTANCE_IgomnTS8fESe_viewMode=print) en octubre de 2016.

Asamblea Nacional. Ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/03/Ley-Laboral.pdf> en abril de 2016.

Banco Central del Ecuador. Cifras Económicas de Agosto de 2016. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201608.pdf> en septiembre de 2016.

Banco Central de Ecuador. Índice de confianza del consumidor ICC- BCE. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor> en abril 2016.

Banco Central del Ecuador. Inflación anual. Recuperad de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) en agosto de 2016.

Banco Central del Ecuador. Tasas de Interés. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> en diciembre de 2016.

Damodaran Online. Betas de la Industria. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) en septiembre de 2016.

Ecuador en Cifras. Estadísticas Agropecuarias. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/> en septiembre de 2016.

Ecuador en Cifras. Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera julio 2016. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas Economicas/IPI-M/Julio-2016/Reporte\\_IPI\\_M%20Julio\\_%202016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/Julio-2016/Reporte_IPI_M%20Julio_%202016.pdf) en septiembre de 2016.

Ecuador en Cifras. Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> en octubre de 2016.

Ekos. Guía de Negocios – Ranking Empresarial 2016. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#> en Enero de 2017.

Heifer International y MAGAP. La agroecología está presente: Mapeo de productores agroecológicos y del estado de la agroecología en la sierra y costa ecuatoriana. Recuperado de [http://www.heifer-ecuador.org/wp-content/uploads/libros/1\\_La\\_agroecologia\\_esta\\_presente\\_ES.pdf](http://www.heifer-ecuador.org/wp-content/uploads/libros/1_La_agroecologia_esta_presente_ES.pdf) en septiembre 2016.

H. Congreso Nacional. La comisión legislativa y codificación. Ley de compañías. Recuperado de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf> en noviembre de 2016.

Industrias Verduzco. Maquinas Tortilladoras, amasadoras, molinos, pailas y equipo para la Industria de la masa y la tortilla. Recuperado de <http://www.tortilladoras.com.mx/> en noviembre de 2016.

Instituto Ecuatoriano de Normalización. Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. Recuperado de

<http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/1334-1-4.pdf> en octubre de 2016.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14<sup>a</sup> ed.). Naucalpan. México.

Recuperado de

[https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf) en octubre de 2016.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. El cultivo de Papa en Ecuador y Planes de Mejora. Recuperado de

[http://192.156.137.121:8080/cipotato/region-quito/congresos/v-congreso-ecuatoriano-de-la-papa/carol\\_chehab.pdf](http://192.156.137.121:8080/cipotato/region-quito/congresos/v-congreso-ecuatoriano-de-la-papa/carol_chehab.pdf) en septiembre de 2016.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Redición de

Cuentas 2012. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Informe-Rend-Ctas-MAGAP1.pdf> en septiembre de 2016.

Ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad. Reglamento de regulación de precios de derivados de petróleo Decreto ejecutivo 338.

Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/1.-REGLAMENTO-DE-PRECIOS-DE-DERIVADOS-DE-PETR%E2%80%A1LEO.pdf> en septiembre de 2016.

Ministerio de Industrias y Productividad. Proyecto: Fomento de las MIPYMES ecuatorianas. Recuperado de

<http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf> en septiembre de 2016.

Ministerio de Finanzas. Deuda pública del sector público del Ecuador al 31 de julio de 2016. Recuperado de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/DEUDA-SECTOR->

[P%C3%9ABLICO-DEL-ECUADOR\\_julio2016.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/DEUDA-SECTOR-P%C3%9ABLICO-DEL-ECUADOR_julio2016.pdf) en septiembre 2016.

Organización Mundial de la Salud. La FAO y la OMS presentan un informe de expertos sobre dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2003/pr32/es/> en septiembre de 2016.

Paredes, Guevara y Bello. La nixtamalización y el valor nutritivo del maíz. Recuperado de <http://www.revistacienciasunam.com/es/41-revistas/revista-ciencias-92-93/205-la-nixtamalizacion-y-el-valor-nutritivo-del-maiz-05.html> en septiembre de 2016.

Pro Ecuador. Oportunidades para invertir. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/> en septiembre de 2016.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12ª ed.). Naucalpan, México: Pearson Education.

SINAGAP. RENDIMIENTOS DEL ARROZ EN EL ECUADOR PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2014. Recuperado de: [sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/rendimiento\\_arroz\\_1er\\_cuatrimestre.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_arroz_1er_cuatrimestre.pdf) en septiembre de 2016.

Sin Autor. Los quiteños se abastecen en 1 500 panaderías, todos los días. *El Comercio*. Sección Actualidad. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quitenos-se-abastecen-500-panaderias.html>, en septiembre de 2016.

Thompson, I. Estrategias de Precio en la Mezcla de Mercadotecnia. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.html> en septiembre de 2016.



## **ANEXOS**

# Anexo 1

## Figura 7: Cadena de Valor

		Infraestructura de la Empresa			
		Implementación del método Just in Time	Control y despacho de inventarios mediante el método F.I.F.O	Aplicación de estrategia de diversificación de producto	
Actividades Secundarias		Gestión de Talento Humano			
		Contratación de personal idóneo para el uso de la maquinaria como: molino, tortilladora, comal y empacadora al vacío	Contratación de personal de ventas enfocadas a buscar nuevos distribuidores minoristas, además de relaciones con inversionistas.	Contratación de personal de contabilidad y finanzas.	Capacitación del personal en temas de: reglamento interno de la empresa, reglamento del trabajador, salud ocupacional, riesgos laborales.
		Desarrollo de Tecnología			
		Cursos y capacitación para el control de calidad de los insumos y método "JIT"	Externalización de personal de sistemas y asistencia técnica.	Establecimiento de sistema de incentivos y remuneración	Capacitación al personal de ventas sobre el producto, fortalezas, diferenciador, etc.
		Adquisición y Compras			
		Adquisición de materia prima de buena calidad, teniendo en cuenta los procesos de control y cosecha.	Compra de repuestos en lo posible de procedencia nacional.	Adquisición y reposición de indumentaria y equipo para la producción de las tortillas de maíz.	Compra de insumo para etiquetado y empaque de las tortillas de maíz.
Actividades Primarias		Marketing y Ventas			
		Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Servicio Postventa
<p><b>RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</b></p> <p>Recepción de la materia prima de proveedores de maíz y cal</p> <p>Control de calidad de materia prima ingresada.</p> <p>Almacenamiento y control de inventarios de materia prima</p> <p>Control gradual de la materia prima en la bodega, monitoreando humedad, hongos entre otros.</p>		<p><b>Preparación:</b> Se procede a seleccionar las cantidades exactas de los distintos insumos para el proceso de cocción.</p> <p><b>Cocción y reposo:</b> Se realiza la cocción del maíz mediante el proceso de NIXTAMAL lo que ayuda a la consistencia de la maza y mejora la calidad nutricional del maíz y del producto final. Posteriormente se deja reposar el maíz</p> <p><b>Molienda:</b> Para realizar la molienda se requiere el lavado del maíz cocinado para eliminar impurezas, y restos de la cocción. A continuación se procede a moler el maíz hasta conseguir la consistencia necesaria y eliminar grumos.</p> <p><b>Producción:</b> Con la masa lista se procede a ingresar a la máquina tortilladora la cual cortará y realizará la cocción de las tortillas de maíz para que queden listas.</p> <p><b>Empaque:</b> Para el empaque se dejan enfriar las tortillas para posteriormente utilizar una maquina de empaque la vacío. Y colocar las etiquetas correspondientes.</p>	<p>Almacenamiento temporal del producto terminado en refrigeradores hasta despacho. Uso</p> <p>Se lleva el producto a la zona de despacho en donde se enviará a los distribuidores para su entrega dentro de la ciudad de Quito.</p> <p>Se entregara el producto a las personas o empresas que deseen venir a recoger directamente en las oficinas de la empresa.</p>	<p><b>Estrategia general de marketing:</b> <b>Producto:</b> Tortillas de maíz 100% orgánicas preparados con un proceso de "nixtamal". <b>Branding:</b> "Doña Benny", <b>Slogan:</b> "El mejor maíz, el mejor sabor mexicano". El producto se enfoca en la alimentación sana y variada, aportando valor nutricional importante. <b>Precio:</b> la estrategia de precio se basa en el valor para el cliente. <b>Estrategia de entrada:</b> de descremado. <b>Estrategia de ajuste:</b> dinámica. <b>Precio de venta:</b> 3.15 USD.</p> <p><b>Plaza:</b> estrategia de distribución indirecta. Puntos de venta: principalmente en tiendas minoristas dentro de Quito Norte, Cumbaya y el Valle de los Chillos. <b>Promoción:</b> <b>Estrategia promocional:</b> integrada. <b>Publicidad:</b> P.O.P, Redes Sociales y Muestra de Producto. <b>Relaciones públicas:</b> eventos periódicos y relaciones con inversionistas. <b>Promoción de ventas:</b> Se presentarán cuando se incluya un local propio. <b>Marketing directo:</b> redes sociales como Facebook and Google Ads.</p>	<p>Se realiza el recambio del producto cada 3 semanas</p> <p>Mostrar los diferentes usos de la tortilla en la comida mexicana. Y asistencia mediante la página web.</p> <p>Forma de calentar las tortillas y otras dudas mediante el uso de línea telefónica o mediante el servicio de la página web.</p>

Margen

## Anexo 2

**Figura 8:** Modelo de encuesta

MODELO DE ENCUESTA	
1. Género	
<input type="radio"/>	Hombre
<input type="radio"/>	Mujer
2. Edad	
<input type="radio"/>	18-20
<input type="radio"/>	21-29
<input type="radio"/>	30-39
<input type="radio"/>	40-49
<input type="radio"/>	50-64
<input type="radio"/>	65 o más
3. ¿De qué región del país es usted originario?	
<input type="radio"/>	Sierra
<input type="radio"/>	Costa
<input type="radio"/>	Amazonía
4. ¿En qué zona de Quito vive?	
<input type="radio"/>	Norte
<input type="radio"/>	Centro
<input type="radio"/>	Sur
<input type="radio"/>	Cumbaya
<input type="radio"/>	Valle de los Chillos
5. ¿Cuántas personas viven en su hogar?	
<input type="radio"/>	1
<input type="radio"/>	2-4
<input type="radio"/>	5-7
<input type="radio"/>	7 o más
6. ¿Ha considerado opciones para reemplazar el pan, el arroz o las papas en su dieta?	
<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No
7. ¿Le gusta la comida mexicana? Si su respuesta fue "NO" a terminado la encuesta.	
<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No
8. ¿Cuándo fue la última vez que comió comida mexicana?	
<input type="radio"/>	1 semana
<input type="radio"/>	2 semanas
<input type="radio"/>	3 a 4 semanas
<input type="radio"/>	Más de un mes
9. Teniendo en cuenta que las tortillas de maíz generan una disminución significativa de la presión arterial, reducción de cancer de colon y proporcionan de 32 a 50% de los requerimientos de hierro. ¿Consideraría las tortillas como una alternativa a otros productos como el pan, las papas y el arroz?	
<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No
10. ¿Ha deseado cocinar comida mexicana en su casa?	
<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No

11. Las tortillas orgánicas mexicanas: son hechas con maíz mediante un proceso de nixtamalización lo que le agrega propiedades nutricionales extra. Las tortillas no contienen ningún tipo de preservante y son empacadas al vacío para aumentar su duración. ¿Teniendo en cuenta la descripción previa estaría dispuesto a comprar tortillas de maíz mexicanas orgánicas?

- Sí
- No

12. ¿Ha comprado tortillas mexicanas?

- Sí
- No

13. Si su respuesta fue "Sí" ¿Qué marca de tortillas mexicanas ha comprado?

- Tolteca
- Delmex
- Mama Fanny
- Marthita
- Que Padre!
- No Recuerda

14. ¿Si comprase tortillas para que fin las usaría?

- Tacos
- Quesadillas
- Enchiladas
- Flautas

15. ¿Si pudiera comprar tortillas mexicanas para el consumo diario, cuantas veces compraría a la semana?

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 o más

16. Además de las tortillas de maíz mexicanas orgánicas ¿Estaría dispuesto a comprar otro tipo de productos?

- Nachos
- Tostadas
- Sopes
- Flautas

17. Aproximadamente, ¿Cuánto pagaría por una docena de tortillas de maíz mexicanas orgánicas empacadas al vacío?

- 2.50-3.00 USD
- 3.10-3.50 USD
- 3.60-4.00 USD
- 4.00 USD en adelante

18. ¿En dónde iría a comprar tortillas de maíz mexicanas orgánicas?

- Supermercados
- Delicatesen
- Tienda de productos orgánicos

19. Ordenar los siguientes alimentos según la importancia en su dieta (Seleccionar y arrastrar)

- Papas
- Arroz
- Pan

20. Al momento de comprar productos orgánicos, ¿qué factores son importantes para usted?  
Siendo 1 = no muy importante y 5 = muy importante

	1	2	3	4	5
Fecha de Caducidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca del Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad, Certificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿A través de que medio le gustaria recibir información?

- Anuncios de prensa o revista
- Correo electrónico
- Vallas publicitarias
- Radio
- Internet

22. ¿Qué tipo de promociones le gustaria encontrar?

- Descuentos
- Ofertas (2x1) (3x2)
- Cantidad extra de producto
- Otro

### Anexo 3

**Tabla No 9:** Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2015.

2015	Sembrada	Cosechada	produccion	ventas
<b>maiz duro choclo</b>	<b>6.508</b>	<b>5.869</b>	<b>5.401</b>	<b>3.769</b>
<b>maiz duro seco</b>	<b>439.153</b>	<b>419.427</b>	<b>1.873.525</b>	<b>1.794.015</b>
<b>maiz suave choclo</b>	<b>69.416</b>	<b>62.120</b>	<b>112.097</b>	<b>91.175</b>
<b>maiz suave seco</b>	<b>57.046</b>	<b>45.874</b>	<b>26.550</b>	<b>11.284</b>

### Anexo 4

**Figura 9:** Maquina Tortilladora.



Anexo 5

**Figura 10:** Molino



Anexo 6

**Tabla No 10:**

**SECCIÓN B** — Coadyuvantes tecnológicos y otros productos que pueden utilizarse para la transformación de ingredientes de origen agrario derivados de la producción orgánica

Denominación	Procesamiento de alimentos de		Condiciones específicas
	origen vegetal	origen animal	
Agua	X	X	Agua potable de acuerdo a NTE INEN 1108
Cloruro de calcio	X		Coagulante
Carbonato de calcio	X		
Hidróxido de calcio	X		
Sulfato de calcio	X		Coagulante

Anexo 7

**Tabla No 11:** Estado de Resultados Integrado

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 44.468,55	\$ 55.543,95	\$ 69.394,50	\$ 68.820,00	\$ 85.990,00
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 10.215,27	\$ 11.528,30	\$ 12.679,42	\$ 14.446,42	\$ 16.465,44
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 34.253,28	\$ 44.015,65	\$ 56.715,08	\$ 54.373,58	\$ 69.524,56
(+) OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) GASTOS DE PERSONAL	\$ 26.434,55	\$ 28.930,03	\$ 29.705,29	\$ 30.504,29	\$ 31.327,77
(-) GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 2.365,00	\$ 2.365,00	\$ 2.000,00	\$ 1.635,00	\$ 1.755,00
(-) GASTO ARRIENDOS	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
(-) GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78
(-) OTROS GASTOS	\$ 1.770,08	\$ 970,08	\$ 971,60	\$ 974,66	\$ 979,29
<b>(=) UAI</b>	\$ (6.103,12)	\$ 1.857,19	\$ 13.877,46	\$ 10.765,91	\$ 24.553,42
(-) GASTO INTERESES	\$ 1.931,04	\$ 1.497,72	\$ 983,20	\$ 372,26	\$ -
<b>(=) UAI</b>	\$ (8.034,16)	\$ 359,47	\$ 12.894,26	\$ 10.393,64	\$ 24.553,42
(-) PARTICIPACIÓN TRAB.	\$ -	\$ 217,34	\$ 1.934,14	\$ 1.559,05	\$ 3.683,01
(-) IMPUESTOS 22%	\$ -	\$ 47,82	\$ 425,51	\$ 342,99	\$ 810,26
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	\$ (8.034,16)	\$ 94,31	\$ 8.600,47	\$ 6.932,56	\$ 16.377,13

## Anexo 8

**Tabla No 12: Balance General**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 22.972,53	\$ 63.054,30	\$ 74.129,70	\$ 87.980,25	\$ 87.405,75	\$ 104.575,75
<b>CORRIENTES</b>	\$ -	\$ 44.468,55	\$ 55.543,95	\$ 69.394,50	\$ 68.820,00	\$ 85.990,00
EFFECTIVO	\$ -	\$ 17.787,42	\$ 22.217,58	\$ 27.757,80	\$ 27.528,00	\$ 34.396,00
CUENTAS POR COBRAR	0	\$ 26.681,13	\$ 33.326,37	\$ 41.636,70	\$ 41.292,00	\$ 51.594,00
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 22.972,53	\$ 18.585,75	\$ 18.585,75	\$ 18.585,75	\$ 18.585,75	\$ 18.585,75
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 22.972,53	\$ 22.972,53	\$ 22.972,53	\$ 22.972,53	\$ 22.972,53	\$ 22.972,53
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78
<b>PASIVOS</b>	\$ -	\$ 13.040,21	\$ 14.777,99	\$ 18.123,57	\$ 19.432,96	\$ 24.043,22
<b>CORRIENTES</b>	\$ -	\$ 8.796,90	\$ 10.534,68	\$ 13.880,26	\$ 15.189,65	\$ 19.799,91
(15%) TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 348,16	\$ 2.146,89	\$ 1.771,80	\$ 3.895,77
IMPUESTOS POR PAGAR (22%)	\$ -	\$ -	\$ 76,60	\$ 472,32	\$ 389,80	\$ 857,07
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ 8.796,90	\$ 10.109,92	\$ 11.261,05	\$ 13.028,05	\$ 15.047,07
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ -	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ -	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31	\$ 4.243,31
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 7.500,00	\$ 50.014,09	\$ 59.351,71	\$ 69.856,68	\$ 67.972,79	\$ 80.532,53
CAPITAL	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
UTILIDAD	\$ -	\$ -6.615,79	\$ 1.353,09	\$ 9.546,52	\$ 7.878,61	\$ 17.323,18
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 22.972,53	\$ 63.054,30	\$ 74.129,70	\$ 87.980,25	\$ 87.405,75	\$ 104.575,75

## Anexo 9

**Tabla No 13: Estado de flujo de efectivo**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>		\$ 42.719,82	\$ 7.301,77	\$ 62.471,50	\$ 175.680,11	\$ 365.171,55
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>(+) Venta de Contado</b>	\$ -	\$ 17.787,42	\$ 22.217,58	\$ 27.757,80	\$ 27.528,00	\$ 34.396,00
(+) Utilidad Neta	\$ -	\$ -8.034,16	\$ 94,31	\$ 10.534,61	\$ 8.491,61	\$ 20.060,14
(+) Depreciación	\$ -	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78
(+) Incremento Cuentas por Pagar	\$ -	\$ 10.215,27	\$ 11.528,30	\$ 12.679,42	\$ 14.446,42	\$ 16.465,44
(-) Incremento en Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 26.681,13	\$ 33.326,37	\$ 41.636,70	\$ 41.292,00	\$ 51.594,00
<b>Efectivo Neto de las Actividades de Operación</b>	\$ -	\$ -2.325,83	\$ 4.900,60	\$ 13.721,91	\$ 13.560,80	\$ 23.714,36
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
(-) Adquisiciones de Activos Fijos	\$ 21.337,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otras Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo Neto de las Actividades de Inversión</b>	\$ -21.337,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
(-) Disminución de Deuda de Largo Plazo	\$ -	\$ 2.312,27	\$ 2.745,59	\$ 3.260,11	\$ 3.871,05	\$ -
(-) Disminución en Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Disminución en Documentos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Intereses Pagados	\$ -	\$ 1.931,04	\$ 1.497,72	\$ 983,20	\$ 372,26	\$ -
(+) Incremento en Acciones Comunes	\$ 18.283,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Incremento en Deuda	\$ 12.189,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo Neto de las Actividades de Financiamiento</b>	\$ 30.472,53	\$ -4.243,31	\$ -4.243,31	\$ -4.243,31	\$ -4.243,31	\$ -
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 7.500,00	\$ -6.569,13	\$ 657,29	\$ 9.478,60	\$ 9.317,49	\$ 23.714,36
<b>SALDO PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>	\$ 7.500,00	\$ 36.150,69	\$ 7.959,06	\$ 71.950,10	\$ 184.997,60	\$ 388.885,91

Anexo 10

**Tabla No 14:** Flujo de caja del proyecto

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO LIBRE DEL PROYECTO</b>					
UTILIDAD NETA	\$ -8.034,16	\$ 94,31	\$ 8.600,47	\$ 6.932,56	\$ 16.377,13
(+) DEPRECIACION	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78	\$ 4.386,78
(+) INTERESES*(1-Imp)	\$ 1.506,21	\$ 1.168,22	\$ 766,90	\$ 290,37	\$ -
(+) Δ KAPEX	0	0	0	0	0
(+) Δ CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ -2.141,18	\$ 5.649,31	\$ 13.754,14	\$ 11.609,70	\$ 20.763,91
<b>VA</b>	\$ -1.895,65	\$ 4.450,41	\$ 9.721,70	\$ 7.471,43	\$ 12.525,35
				VA	\$ 32.273,25
				INVERSION	\$ 30.472,53
				VAN	\$ 1.800,73

Anexo 11

**Tabla No 15:** Flujo de caja del inversionista

<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>					
(-) Pago del capital (Amortización)	\$ 2.312,27	\$ 2.745,59	\$ 3.260,11	\$ 3.871,05	\$ -
(-) Intereses *(1-Imp)	\$ 1.506,21	\$ 1.168,22	\$ 766,90	\$ 290,37	\$ -
<b>(=) Flujo de caja del inversionista</b>	\$ -5.959,66	\$ 1.735,50	\$ 9.727,14	\$ 7.448,29	\$ 20.763,91
<b>VA</b>	\$ -5.293,19	\$ 1.378,10	\$ 6.964,43	\$ 4.861,03	\$ 12.525,35
				VA	\$ 20.435,72
				INVERSIÓN	\$ 12.189,01
				VAN	\$ 8.246,71

Anexo 12

**Tabla No 16:** Criterios de Evaluación Financiera

PROYECTO		INVERSIONISTA	
TIR DEL PROYECTO	12,98%	TIR DEL INVERSIONISTA	22,94%
PORCENTAJE MAYOR A LA TASA DE DESCUENTO	2,34%	PORCENTAJE MAYOR A LA TASA DE DESCUENTO	12,30%
INDICE DE RENTABILIDAD	1,06	INDICE DE RENTABILIDAD	1,68
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,08	PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,12



