

PROYECTO DE TITULACIÓN - FIN DE MÁSTER MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

Título

SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE HUMITAS, MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS EN LA
CIUDAD DE QUITO

Autores:

DANIEL VALENCIA
TANIA LÓPEZ
DALILA CRIOLLO
JOHANNA MELO
FERNANDA YÉPEZ

Directores:

RAFAEL MARTIN VELAZQUEZ
ARANCHA BURGOS
FRANCISCO JAVIER TRABA

Fecha

Junio - 2022

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Daniel Arturo Valencia Ruano, Johanna Lyzeth Melo Echeverría, Tania Fernanda López Naranjo, Dalila Jacqueline Criollo Suntaxi, Tania Fernanda Yépez Mafla, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Daniel Arturo Valencia Ruano

Johanna Lyzeth Melo Echeverría



Tania Fernanda López Naranjo



Dalila Jacqueline CriolloSuntaxi



Tania Fernanda Yépez Mafla

Nosotros/Yo, Rafael Martin Velázquez, Arancha Burgos, Francisco Javier Traba, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Daniel Arturo Valencia Ruano, Johanna Lyzeth Melo, Tania López, Dalila Criollo, Fernanda Yépez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del director del trabajo de titulación
Mgt. Rafael Martin Velázquez ...



Firma del director del Trabajo de titulación
Mgt. Arancha Burgos



Firma del director del trabajo de titulación
Mgt. Francisco Javier Traba

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedicatoria

Un logro más, un momento tan anhelado, un sueño cumplido en la etapa de nuestras vidas, es para las personas que siempre nos han acompañado y apoyado en las buenas y en malas a cada una de nuestras familias por ser la motivación para alcanzar nuestros objetivos y metas para nuestro desarrollo profesional y personal.

Agradecimiento

A Dios por sus infinitas bendiciones en nuestro diario vivir.

A nuestras familias que han compartido con cada uno de nosotros el esfuerzo y dedicación para la presentación de este trabajo.

Al equipo de trabajo que hemos conformado gracias por el apoyo, la paciencia, la perseverancia, la responsabilidad, la amistad para alcanzar esta meta juntos donde hemos compartido conocimiento y experiencias laborales.

INDICE GENERAL

Contents

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
1. PARTE INTRODUCTORIA	13
1.1. Interés o definición del proyecto.	13
1.2. Fines y Objetivos del Trabajo (problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto)	14
2. PARTE GENERAL	14
2.1. Idea de negocio	14
2.2. Oportunidad	16
2.3. Planificación	17
2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.	18
2.4.1. Análisis del entorno	18
2.4.2. Análisis Pestel	19
2.4.2.1. Factores políticos	19
2.4.2.2. Factores económicos	20
2.4.2.3. Factores sociales	23
2.4.2.4. Factores tecnológicos	24
2.4.2.5. Factores legales	26
2.4.2.6. Factores ambientales	29
2.4.3 Análisis del sector	30
2.4.3.1. Mercado Internacional	30
2.4.3.2. Mercado del Consumidor	31
2.4.3.3. Mercado de proveedores	31
2.4.3.4. Mercado de Competidores	31
2.4.3.5. Mercado de distribuidores	34
2.4.4. Análisis de la demanda	35
2.4.5. Análisis Interno	37
2.4.5.1. Recursos Tangibles	37
2.4.5.2. Recursos intangibles	38

2.4.6. Estrategia competitiva.	40
3. PARTE ESPECÍFICA	42
CAPITULO 1	42
3.1 Plan de marketing	42
3.1.1. Misión	42
3.1.2. Visión	42
3.1.3. Matriz FODA	42
3.1.4. Estrategias	44
3.1.4.2. Estrategias genéricas	44
3.1.4.2. Estrategias de crecimiento	44
3.1.4.3. Estrategia de promoción	46
3.1.4.3. Política de Precio	47
3.1.5. Riesgos y estrategias de salida	47
3.1.5.1. Riesgos intrínsecos del mercado	48
3.1.5.2. Riesgos intrínsecos del negocio	48
3.1.5.3. Medidas para minimizar riesgos	48
3.1.5.4. Estrategia de salida – contingencia	49
3.1.5.5. Compra apalancada (LBO)	49
3.1.5.6. Plan de participación de los empleados en propiedad (ESOP)	50
3.1.5.7. Liquidación	50
3.1.5.8. Configuración de la empresa para la venta	50
3.1.5.9. Concretar las operaciones	50
3.1.5.10. Pre-Venta	51
3.1.5.11. Comercialización Inicial	51
3.1.5.12. Diligencia correcta	51
3.1.5.13. Propuesta Final, Negociación y Cierre	51
3.1.5.14. Post-Venta	51
3.1.5.15. Preparación de un Plan de Emergencia	52
CAPITULO 2	53
3.2. Target, objetivos, estrategias, tácticas, procedimientos, control	53
3.2.1 Demanda Proyectada	54

3.2.2 Segmentación del Mercado	55
3.2.2.1 Necesidades de la demanda potencial	56
3.2.3 Objetivos	56
3.2.3.1 Objetivos de venta	57
3.2.3.2 Objetivos de facturación	57
3.2.3.3 Objetivos de distribución	57
3.2.3.4 Objetivo calidad de venta:	58
3.2.3.5 Objetivos presupuestarios	58
CAPITULO 3	62
3.3. Plan de Customer Service	62
3.3.1 Introducción	62
3.3.2. Objetivos	62
3.3.3. Fases de Customer Experience	63
3.3.4. Customer Journey Map	64
3.3.5. Net Promoter Score	68
3.3.7. KPI'S atención al cliente	71
3.3.7 Políticas de atención al cliente	71
3.3.8 Ejecución del plan de servicio y trato con el cliente	72
3.3.9 Capacitar e informar al personal	73
CAPITULO 4	78
3.4 Diseño organizacional	78
3.4.1 Equipo directivo y organización	78
3.4.2 Descripción de puestos	79
3.4.3 Cálculo de Sueldos y Salarios	83
CAPITULO 5	85
3.5 Previsiones financieras: ingresos, costes, gastos e inversiones no financieras	85
3.5.1 Ingresos	85
3.5.2 Costos de ventas	87
3.5.3 Costos de fabricación	89
3.5.4 Gastos de personal	89
3.5.6 OPEX	91

3.5.7 CAPEX	92
3.5.8 Cuenta de explotación	94
CAPITULO 6	95
3.6 Previsiones financieras: Fondo de Maniobra, Flujo, Financiación y Rentabilidad.	95
3.6.1 Fondo de Maniobra	95
3.6.2 Balance	97
3.6.3 Estado Cash Flow	99
3.6.4 Necesidad de Financiación	100
3.6.5 Rentabilidad	100
3.6.6 Punto de equilibrio	101
4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES	102
4.1. Conclusiones Generales	102
4.2. Conclusiones Específicas	103
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA)	104
6. ANEXOS (SI PROCEDE)	106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Canvas	41
Tabla 2. Población de Quito (Mercado Objetivo)	53
Tabla 3. Proyección Demanda Potencial.	54
Tabla 4. Objetivos de venta	57
Tabla 5. Objetivos de facturación	57
Tabla 6. Sueldos y Remuneraciones.	83
Tabla 7. Precio de ventas	85
Tabla 8. Costo de ventas	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. IPC General año 2021	21
Figura 2. IPC General Anual	22
Figura 3. Riesgo país abril 2021	23
Figura 4. Riesgos para el negocio.	47
Figura 6. Flujo ventas directa	67
Figura 7. Customer Journey Map	68
Figura 8. Net Promoter Score	70
Figura 9. KPI'S atención al cliente	71
Figura 10. Estructura de la Empresa.	78
Figura 11. Calendario de contrataciones.	82
Figura 12. Cálculo de sueldos.	84
Figura 13. Ingresos	86
Figura 14. Costos de ventas	88
Figura 15. Costos de fabricación	89
Figura 16. Gastos de personal	90
Figura 17. Costos de explotación	91
Figura 18. Inversiones y amortización	93
Figura 19. Cuenta de explotación	94
Figura 20. Fondo de Maniobra	96
Figura 21. Balance	98
Figura 22. Estado Cash Flow	99
Figura 24. Cálculo de rentabilidad	100
Figura 25. Rentabilidad del proyecto	100
Figura 26. Punto de equilibrio	101
Figura 27. Humitas (Materia prima y producto terminado)	106
Figura 28. Quimbolitos (Producto terminado)	106

RESUMEN

El desarrollar un plan de negocios permite emplear una revisión reflexiva de los factores que pudieran intervenir favorablemente o en su defecto que generen barreras de ingreso a un determinado mercado, así también la ejecución de estrategias que permitan tomar decisiones en busca de conseguir los mejores resultados posibles dentro de este proyecto.

Para desarrollar el presente trabajo se estudia la factibilidad de creación para una empresa que produzca alimentos, su actividad principal será brindar el servicio de producción y distribución de humitas, todo ello con el propósito de satisfacer la demanda insatisfecha presente en el mercado de alimentos y bebidas específicamente relacionada a la gastronomía ecuatoriana.

Es así que se ha podido identificar las acciones de emprendimiento y factibilidad para la implementación de una planta procesadora de alimentos en la ciudad de Quito, de tal manera dentro del plan de marketing se plantean las oportunidades y amenazas para el proyecto a través del análisis FODA. Adicionalmente la empresa “HUMITAS PRODUCTO NATURAL Y NACIONAL” se va a concentrar en satisfacer segmentos según sus hábitos de consumo, de igual manera se pretende incrementar la producción de humitas, con la distribución a nivel nacional en un plazo de cinco años centrado en mercados de las principales ciudades de país Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca.

Para el estudio financiero se ha realizado análisis de Previsiones financieras: Fondo de Maniobra, Flujo, Financiación y Rentabilidad así se identifica los recursos económicos necesarios para la creación de la empresa, y proyectar los ingresos durante cinco años posteriores a la apertura; se determina la factibilidad del proyecto.

Palabras clave: Humitas, Plan de negocios, Plan de Marketing, Fondo de maniobra, Rentabilidad.

ABSTRACT

Developing a business plan allows the use of a thoughtful review of the factors that could intervene favorably or, failing that, that generate entry barriers to a certain market, as well as the execution of strategies that allow decisions to be made in search of achieving the best possible results. within this project.

To develop this work, the feasibility of creating a company that produces food is studied, its main activity will be to provide the service of production and distribution of humitas, all with the purpose of satisfying the unsatisfied demand present in the food and beverage market. specifically related to Ecuadorian gastronomy.

Thus, it has been possible to identify the entrepreneurial and feasibility actions for the implementation of a food processing plant in the city of Quito, in such a way that within the marketing plan the opportunities and threats for the project are raised through the SWOT analysis. Additionally, the company "HUMITAS PRODUCT NATURAL AND NATIONAL" is going to concentrate on satisfying segments according to their consumption habits, in the same way it is intended to increase the production of humitas, with national distribution within a period of five years focused on markets of the main cities of the country Quito, Guayaquil, Ambato and Cuenca.

For the financial study, an analysis of Financial Forecasts has been carried out: Working Capital, Flow, Financing and Profitability, thus identifying the economic resources necessary for the creation of the company, and projecting the income for five years after the opening; the feasibility of the project is determined.

Keywords: Humitas, Business Plan, Marketing Plan, Working Capital, Profitability.

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés o definición del proyecto.

La idea de negocio surge a través del análisis de las necesidades de los clientes de satisfacer las preferencias de alimentación saludable y nutritiva, con la seguridad de garantizar la trazabilidad del producto desde el agricultor hasta el consumidor final.

El objetivo principal del proyecto es la producción de forma industrial de humitas, además la distribución del producto a distintos puntos de la ciudad de Quito y a posterior a nivel nacional.

Es así que surge la idea de transformar un pequeño negocio empleando técnicas industriales en busca de la mejora continua para la obtención de un producto natural y saludable. El proyecto inició con el desarrollo del diagnóstico situacional en el cual se identificó varios ámbitos como son: el geográfico donde se observó que la provincia de Pichincha es un área apta para la producción de granos contando con una temperatura promedio de 18°C, lo cual permitirá la negociación con agricultores de choclo ubicados en la zona, considerando que el choclo es una materia prima importante en el proceso de producción de humitas.

El proceso de preparación de humitas se basa en emplear insumos naturales y tradicionales, todo ello con el objetivo de ofertar un alimento fresco, nutritivo, con gran arraigo cultural, además es una alternativa saludable que reemplaza a la comida chatarra, ya que las humitas se caracterizan por ser un alimento que contiene alto grado de proteína y de fibra lo que es beneficioso para el sistema digestivo.

La distribución de nuestro producto se lo realizará mediante canales establecidos bajo alianzas estratégicas con tiendas de comida preparada, cafeterías, micro mercados y

supermercados. Adicionalmente contamos con la opción de entrega a domicilio y venta directa a nuestro cliente empleando canales electrónicos para la toma de pedidos.

1.2. Fines y Objetivos del Trabajo (problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto)

Satisfacer la demanda local en la provincia de Pichincha del 30% durante el primer año de operaciones de la empresa, llegando al cliente mediante la implementación de medios digitales y afiliación a plataformas móviles, así como también de la participación en ferias de emprendimiento.

Incentivar a la población nacional a optar por una cultura de alimentación con productos tradicionales y saludables, elaborados con materia prima nacional mediante la compra directa a los agricultores locales.

2. PARTE GENERAL

2.1. Idea de negocio

Para la ejecución de este proyecto hemos reunidos a los mejores profesionales en el área contable, ingeniería y gastronomía.

De tal manera contamos con Tania López Ing. en Contabilidad y Auditoría, con 10 años de experiencia en el área de costos en empresas de servicios y producción, amplia experiencia en arranques de proyectos de migración de empresas multinacionales, funcional de SAP y BAN LN. Dominio de desarrollo de proyectos de costeo de cerdos y alimento balanceado en granjas de gran magnitud, análisis contable funcional.

Daniel Valencia Ing. En Electrónica y Telecomunicaciones con amplia experiencia en sección sistema de comunicaciones, departamento de administración del sic, jefe de sección base de datos y sistemas operativos y jefe de sección sistemas de comunicaciones.

Johanna Melo Ing. En Administración de empresas hoteleras y Chef profesional con experiencia en atención al cliente, manejo de inventario, creación de recetas estándar y cuidado de costos en Alimentos y Bebidas. Jefe de producción y control de calidad en productos alimenticios. Manejo, mejora e implementación de procesos estandarizados en el área industrial de alimentos.

Dalila Criollo Ing. en Mercadotecnia, con más de 4 años de experiencia en áreas administrativas como logística, ventas, marketing y gestión de proyectos en empresas privadas como del sector público en industrias de estructuras metálicas, textil, comercialización de zapatos y flores preservadas y movilidad, adicionalmente desarrollando funciones en el área de talento humano.

Fernanda Yépez, Ingeniera en contabilidad y auditoría. Ha formado su carrera profesional en dos de las más grandes firmas auditorias reconocida a nivel mundial como BIG4 y PWC. Presenta un amplio conocimiento y control de facturas, emisión de retenciones, control de pagos, control de cobranzas, declaraciones de IVA, declaraciones de renta para personas naturales, balances, cierre de año. También cuenta con experiencia en manejo de nómina proceso de quincena y nómina mensual, control de vacaciones, control de finiquitos.

2.2. Oportunidad

La venta de comida fresca es una alternativa saludable que reemplaza a la comida chatarra, o a aquella elaborada de manera industrial y que por lo general posee químicos y conservantes. Los productos como las humitas constituyen un alimento fresco, saludable y nutritivo, con un alto valor cultural al tratarse de un producto típico ecuatoriano.

Un segundo elemento que es importante destacar en la producción, lo constituye el disponer de la materia prima con la oportunidad que la producción la demande.

No podemos dejar de mencionar las últimas reformas tributarias que buscan, entre otros fines, el impulsar el emprendimiento y apoyo a las nuevas empresas mediante créditos y ventajas como la reducción de impuestos.

En el aspecto tecnológico es importante señalar el aumento en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que ha abierto nuevas posibilidades para el comercio, el marketing y la publicidad mismos que permiten llegar de una forma más directa a nuestros clientes a su vez promocionar e impactar a través de las redes.

Para los clientes es relevante que se trata de un producto listo para servirse, accesible, fresco y sobre todo que te transporta al recuerdo de tus seres queridos al ser un producto tradicional, con presentación de sal y dulce y sencillo de adquirir en diversos puntos de venta.

Con el proyecto impulsamos no solo el crecimiento personal sino también de nuestros productores ya que la principal materia prima el proyecto el choclo será adquirido directamente a los agricultores.

2.3. Planificación

La alimentación tradicional representa una alternativa respecto a la llamada comida chatarra; es así que, en muchos lugares de la ciudad de Quito se expenden productos naturales que provienen la tradición culinaria del choclo, como son la humita, el tamal o el quimbolito. En ese sentido, se vio la oportunidad de preparar humitas a base de choclo, pero con diferentes opciones de relleno que te llevan un poco más allá de tus sentidos. El principal objetivo fue comprobar la factibilidad del proyecto, para lo que se llevó a cabo una investigación, en las que se determinó procesos de elaboración y distribución, considerando venta directa y también indirecta por medio de centros de expendio masivo.

Luego de revisar la figura legal de creación del proyecto y aspectos elementales del direccionamiento estratégico, el personal requerido que será necesario para el proyecto son 8 colaboradores los mismos que se encuentra distribuidos según los siguientes cargos y necesidades, Chef, cocinero, limpieza, mesero, marketing y ventas, gerente general y contador, se efectuaron los cálculos necesarios para determinar una inversión de USD 96K, los mismos que el 100% fueron aporte de los socios.

En las operaciones de los primeros 5 años del proyecto al aplicar la evaluación financiera, se confirmó, mediante el VAN de USD 302K tras medir los futuros ingresos y egresos del mismo y descontada la inversión inicial, en cuanto a la tasa de retorno TIR un 75% y un Periodo de retorno de 1.95.

2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.

2.4.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno nos permite tener una visión clara del medio en el cual se encuentra ubicado nuestro proyecto. De tal manera podremos identificar que la empresa “HUMITAS PRODUCTO NATURAL Y NACIONAL” se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

El sector al que pertenecemos es la industria de alimentos y bebidas. Tomando en consideración que pueden existir amenazas como la prohibición en la venta de productos elaborados en distintos puntos de distribución a causa de nuevas normativas sanitarias. Adicionalmente podría genera una gran amenaza el incremento del combustible en el país lo cual genera incremento en los precios de materia prima y suministros. el incremento de tributos para poder acceder a permisos de funcionamiento.

Dentro de las oportunidades que podemos encontrar es que las preferencias de consumo por parte del público objetivo se enfocan en el consumo de alimentos nutritivos y naturales. Adicionalmente el reciente crecimiento por la cultura del rescate de recetas tradicionales permite generar una gran oportunidad para dar a conocer nuestro producto “Humitas” a mayor cantidad de personas tanto a nivel local como nacional. Al ser un producto de consumo habitual debido al trasfondo tradicional que conlleva la humita se espera llegar al mercado local en un 30% durante el primer año.

2.4.2. Análisis Pestel

2.4.2.1. Factores políticos

Ecuador es el país de la región con la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta: 36,7%, de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Pero también es donde más emprendimientos cierran por problemas personales, la falta de rentabilidad y financiamiento. Solo en Guayaquil, el 51% piensa que emprender no es fácil, según el estudio de la Empresa Pública para la Gestión de la Innovación y Competitividad (Épico).

Propuestas

El presidente electo Guillermo Lasso, durante la campaña, ofreció crear el Fondo Capital Semilla, con el cual prevé beneficiar a cerca de 200.000 emprendedores, a lo largo de los cuatro años de su Gobierno. Así también, planteó un crédito a 30 años plazo al 1% interés para agricultores, ganaderos y pescadores artesanales. Y en cuanto a la tramitología, Lasso manifestó que simplificará los trámites con voluntad política y acciones para facilitar el emprendimiento.

Edades y educación

Según el GEM, la mayoría de los emprendimientos establecidos son de personas de entre 45 y 54 años, con el 26,5%. Seguido del 22,9% de ciudadanos de 35 a 44 años; y, con el 21%, los menores de 34 años y mayores de 55 años. Pero, cuando se trata de emprendimientos nuevos, la mayoría son de entre 25 y 44 años.

En tanto, el nivel de instrucción de los emprendedores consultados es de educación secundaria, con el 32,90%; seguido de la primaria, con el 23,5%; y universidad, con 22,8%.

2.4.2.2. Factores económicos

Tasa de crecimiento de la población. Ingreso per cápita. Población económicamente activa.

De junio a octubre de 2020, las tasas de desempleo y subempleo disminuyeron, mientras que el empleo adecuado creció en el Ecuador.

Las cifras reflejan que la Población Económicamente Activa (PEA) se incrementó en cerca de tres (3) puntos: pasó de 7'605.189 personas en junio a 7'874.226 en septiembre. Otra noticia importante es que entre junio y septiembre de 2020, las personas desempleadas pasaron de 1'009.583 (13,3% de la PEA) a 522.620 (6,6%). Es decir, el desempleo cayó a la mitad en apenas tres meses.

También el subempleo se redujo notablemente: en junio había 2,6 millones de ciudadanos en esta condición (34,5% de la PEA), mientras que, en septiembre, se registran aproximadamente 1.8 millones de ciudadanos subempleados (23,4%).

Los datos muestran, además, que el empleo adecuado se duplicó en dicho periodo. En junio aproximadamente 1,2 millones de personas se encontraban en esta situación laboral (16,7% de la PEA) mientras que, en septiembre, se registran 2.5 millones de ciudadanos que cuentan con empleo adecuado (32,1%).

Ecuador es la economía número 61 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2019 fue de 49.730 millones de euros, con una deuda del 51,5% del PIB. Su deuda per cápita es de 2.880€ euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Ecuador es de agosto de 2021 y fue del 0,9%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Ecuador, en 2019, fue de 5.592€ euros, con lo que ocupa el puesto 94 de la tabla, así pues, sus ciudadanos

tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

La tasa de variación anual del IPC en Ecuador en agosto de 2021 ha sido del 0,9%, 4 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,1%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 1,3%.

IPC General Ecuador Agosto 2021						
	Interanual		Acum. desde Enero		Variación mensual	
IPC General [+]	0,9%		1,3%		0,1%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	-0,1%		1,0%		-0,1%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	2,1%		0,6%		-0,1%	
Vestido y calzado [+]	-3,5%		-2,5%		-0,2%	
Vivienda [+]	-0,1%		0,2%		0%	
Menaje [+]	1,3%		1,4%		0,4%	
Medicina [+]	2,0%		1,3%		-0,5%	
Transporte [+]	7,3%		6,0%		0,8%	
Comunicaciones [+]	-0,2%		-0,7%		-0,2%	
Ocio y Cultura [+]	-0,8%		-0,1%		0,5%	
Enseñanza [+]	-1,2%		1,4%		-0,1%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	-0,2%		0,1%		0,1%	
Otros bienes y servicios [+]	-0,6%		0,5%		0,4%	
< IPC General 2021-07						

Figura 1. IPC General año 2021

Ecuador: IPC General anual			
	2020		2019
IPC General [+]	-0,9%	■	-0,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	-0,1%		-0,6% ■
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,6%	■	0,1%
Vestido y calzado [+]	-4,1%	■	-2,1% ■
Vivienda [+]	0,1%		0,4% ■
Menaje [+]	-0,3%		-1,4% ■
Medicina [+]	3,6%	■	1,4% ■
Transporte [+]	-2,3%	■	0,8% ■
Comunicaciones [+]	3,1%	■	-0,3%
Ocio y Cultura [+]	-4,5%	■	0,0%
Enseñanza [+]	-4,9%	■	3,0% ■
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	-0,9%	■	0,0%
Otros bienes y servicios [+]	-1,6%	■	-1,2% ■

Figura 2. IPC General Anual

Si la razón para visitar Ecuador son negocios, es útil saber que Ecuador se encuentra en el 123° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de percepción de la corrupción del sector público en Ecuador ha sido de 39 puntos, así pues, se encuentra en el puesto 92 del ranking de percepción de corrupción formado por 179 países.

Riesgo país

El Riesgo País es un indicador que mide las posibilidades de pago de la deuda externa de un país. Mientras más alto es el valor del Riesgo País, más crecen las tasas de interés a la hora de endeudarse, y puede repercutir negativamente en inversiones extranjeras y en las nuevas operaciones crediticias, tanto para empresas públicas como para privadas, sin embargo, si el índice es bajo puede atraer a los inversores y contribuir con el desarrollo de los países.

Para el primero de enero de 2021 Ecuador registró un Riesgo País de 1.062 puntos, experimentando en el mes mencionado un crecimiento promedio diario de 0,6%, mientras que en los meses de febrero y marzo la disminución promedio diaria fue de -0,1, registrando en enero un promedio de 1.182 puntos, en febrero 1.202 puntos y en marzo 1.264 puntos, en este periodo el Riesgo País no bajó de los 1.000 puntos, cabe recalcar que, para abril de 2021, el Riesgo País bajó a 824 puntos.

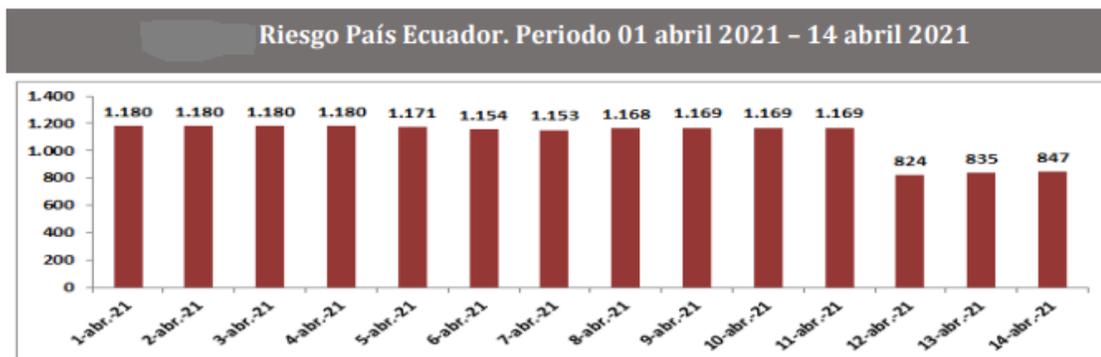


Figura 3. Riesgo país abril 2021

2.4.2.3. Factores sociales

Según la última Encuesta de Condiciones de Vida 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 6 de cada 10 ecuatorianos tiene sobrepeso. La OMS define a la obesidad como la acumulación anormal o excesiva de grasa que perjudica la salud.

El consumo de gaseosas per cápita ha disminuido 16 litros en 10 años.

Los especialistas entrevistados por el Diario Telégrafo indican que falta conocimiento para balancear la alimentación de los ecuatorianos, pues todavía comemos muchos hidratos de carbono y proteínas. Nos falta consumir más vegetales y frutas.

Jeanette Heredia, médica nutrióloga, asegura que en la actualidad la manera en la que comemos tiene influencia por la cultura, la región donde se vive, patrones alimentarios heredados por la familia y la globalización.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que el ritmo de vida también afecta a la buena alimentación. Se consumen más alimentos hipercalóricos, con más grasas, más azúcares y más sal. Hay personas que no comen suficientes frutas, verduras ni fibra dietética. Este fenómeno es evidente en Ecuador, a causa de que las personas en la jornada de trabajo no pueden cocinar ni volver a sus casas al mediodía y están obligados a almorzar en restaurantes. A ello se suma la falta de actividad física.

Entre las iniciativas del Ministerio de Salud Pública (MSP) se contempla el lanzamiento del nuevo Plan Intersectorial de Nutrición 2018-2022. Este incentivará el regreso a la culinaria tradicional de Ecuador y se garantizará la educación saludable para prevenir la mala alimentación. Con la iniciativa del gobierno se puede plantear que Ecuador regresa al consumo de productos ancestrales y tradicionales basados en una alimentación equilibrada. Generando un incremento notable en los alimentos saludables siendo favorable para nuestro producto.

2.4.2.4. Factores tecnológicos

El acceso y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) es crucial para el desarrollo económico a través de la democratización de los procesos productivos automatizados, acceso a la innovación e información, entre otros efectos transversales a lo largo de las cadenas productivas.

Asimismo, han sido manifiestos efectos positivos en la sociedad, especialmente en estos tiempos pandémicas, tal que las TIC habilitan la satisfacción de derechos como a la educación, expresión, información, trabajo, entre otros.

Precisamente, el confinamiento en casa y la crisis económico-sanitaria propició un incremento con relación el acceso e intensificó el uso de las TIC a nivel global. Ello amerita realizar una radiografía de adopción de internet de banda ancha fija (BAF) en la región de Latinoamérica, específicamente se analizará a Ecuador.

Los beneficios de la Banda Ancha generan un impacto significativo en varias áreas del sistema económico, notable crecimiento del PIB y en el aumento en las tasas ocupacionales; estas constituyen solo algunas de las ventajas que se le atribuyen a este servicio; es así que Ecuador es uno de los países que tiene como prioridad y objetivo nacional que todos sus ciudadanos y ciudadanas accedan y generen información y conocimiento, mediante el uso efectivo de las tecnologías de Banda Ancha.

Al cierre de 2020, las telecomunicaciones experimentan crecimientos radicales y Ecuador evidencia una tendencia exponencial de crecimiento, es así que el uso de Internet tuvo un crecimiento del 6.14% al 54.7% de penetración en Internet Banda Ancha.

Ecuador experimenta un crecimiento en el acceso a internet y a redes sociales: un 10.17 millones de usuarios de internet y 14 millones de perfiles en redes sociales.

Un estudio realizado en el año 2020 reporta que la red social preferida es Facebook seguida de You Tube y que un ecuatoriano pasa en promedio 18,50 minutos por día en Facebook y revisa 8,83 páginas por visita. El uso de las laptops y computadoras para ingresar a la web es el mayoritario de los usuarios ecuatorianos con un 52.6% de las opciones seleccionadas y las páginas más visitadas son: Google.com, YouTube.com, elcomercio.com, eluniverso.com, live.com y Facebook.com.

La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico publicó que el comercio electrónico en Ecuador alcanzó un volumen de negocio de USD 2.3 mil millones, lo que supone un crecimiento

de USD 700 millones (43,75 %) frente al 2019. De tal manera se espera que para el 2022 estima crecimiento con la consolidación para el e-commerce. Así se detecta que las empresas que manejan en e-commerce deben ahondar recursos para mejorar su área digital.

Adicionalmente es importante mencionar que el 33% de usuarios digitales en Ecuador está concentrado en Quito y Guayaquil, el 59% del total son mayores de 24 años (mostrando incremento de menores de 24 años en comparación con informe de enero 2020 que representaba el 63%) y registran el 98% de ingreso e interacción en redes sociales vía dispositivos móviles.

Ecuador permite un crecimiento sostenible de los negocios al aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías a través del empleo de nuevos métodos de producción que puedan crear empleos a través de las plataformas digitales. Dato que puede indicar la Tasa de Emprendimiento (TEA) del 36,2 %, es decir, unos 3,6 millones de habitantes pusieron en marcha un negocio en el 2020.

2.4.2.5. Factores legales

Regulación Sanitaria

Dentro del marco legal Ecuador cuenta con una **NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS** Resolución 67 Registro Oficial Suplemento 681 de 01-feb.-2016 Ultima modificación: 29-sep.-2016.

El ente regulador es el Ministerio de Salud Pública, mediante **LA DIRECCION EJECUTIVA DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACION, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA.**

Dentro de la normativa citada expresa:

Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 129, dispone que: "El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y

establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano"; Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 131, manda que: "El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, (...) será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional".

REQUISITOS PARA LA NOTIFICACION SANITARIA DE ALIMENTOS

PROCESADOS

Art. 25.- En el formulario se declarará la fórmula cuantitativa del producto final, expresada en porcentaje y en forma decreciente.

ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES

Art. 26.- Requisitos: En el formulario de la solicitud se deberá adjuntar los documentos listados a continuación:

- Descripción e interpretación del código de lote;
- Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos, ajustado a los requisitos que exige el Reglamento Técnico Ecuatoriano vigente relativo al rotulado de productos alimenticios para el consumo humano y las normativas relacionadas;
- Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor;
- Descripción general del proceso de elaboración del producto; nombre o razón social del fabricante del producto y su número de identificación
- Para productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente.

Adicionalmente es indispensable el pago de un tributo sujeto a la actividad económica registrada en el RUC (REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE), para poder obtener el certificado de actividades bajo la inspección de ARSA.

Regulación Seguridad y Salud en el Trabajo

La Constitución del Ecuador “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

Adicionalmente existe normativas y reglamentos estipulados por el Ministerio de Trabajo. Entre las leyes locales se mencionan al Código de Trabajo, a la Ley de Defensa contra Incendios, el Decreto Ejecutivo 2393 sobre el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, y las Normas Técnicas INEN relacionadas con:

- CPE-20 – Código de practica para limpieza, desinfección;
- NTE INEN 731 – extintores portátiles y estacionarios contra incendios.
- NTE INEN 733 – prevención de incendios. Ventanas cortafuegos. Determinación de la resistencia al fuego;
- NTE INEN 877 – elementos de protección personal. Botas de caucho.
- NTE INEN 2068 – Higiene y seguridad.

De manera adicional, el Ministerio de Trabajo proporciona una serie de materiales con relación a la prevención de riesgos psicosociales que permitirán cubrir no solo la prevención del riesgo físico, sino también a nivel social y emocional.

Adicionalmente se debe mencionar que es indispensable contar con la aseguración social de cada uno de los empleados, para poder cumplir con todos los requisitos legales mínimos para

el funcionamiento de la planta productora el porcentaje de aportación por cada empleado es de 11,15% de su salario.

Licencias y documentos legales

Es de gran importancia acatar con el cumplimiento de los documentos legales, habilitantes para el inicio de actividades. Estos requisitos deben ser cumplidos para establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Patente

Corresponde a un certificado que define los 86 derechos exclusivos que el Estado atribuye a una empresa y la autoriza para su funcionamiento. El pago de esta patente se gestiona con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Mediante el pago 1.5 x mil de los activos declarados. La declaración de este tributo es menester registrarlo durante los 3 primeros meses de cada año para evitar el pago de multas y recargo por mora.

Permiso del cuerpo de bomberos

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito (GADDMQ) verifica las condiciones de seguridad humana y equipos contra incendio previo al otorgamiento del permiso de funcionamiento.

2.4.2.6. Factores ambientales

Ley de responsabilidad ambiental

La ley de responsabilidad ambiental en Ecuador se encuentra amparada bajo el Registro Oficial Suplemento 418 de 10-sep-2004 dictaminado por el CONGRESO NACIONAL LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

Art. 1.- La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y

privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Art. 2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales. Se aplica a diferentes actividades económicas y regula la responsabilidad a la hora de prevenir, evitar y reparar daños ambientales. La ley establece la responsabilidad de los operadores causantes de los daños.

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

Art. 21.- Los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

2.4.3 Análisis del sector

2.4.3.1. Mercado Internacional

Las humitas son un producto consumido en muchos países, sobre todo en Sudamérica, se volvió un producto de alto consumo especialmente en Ecuador.

2.4.3.2. Mercado del Consumidor

Si bien en cierto la humita es un producto muy consumido, existen pocas empresas formales que lo produzca, la mayoría de ellas lo hacen de manera artesanal en espacio acoplados en casa o locales improvisados.

En la actualidad el consumo de humitas en supermercados se ha incrementado debido básicamente a que los consumidores se han vuelto muchos más exigentes.

2.4.3.3. Mercado de proveedores

La producción de la humita requiere de los siguientes ingredientes principales:

- Granos de choclo
- Cebolla blanca
- Queso
- Sal
- Azúcar

El Choclo que es maíz en estado tierno se puede conseguir en los mercados locales.

2.4.3.4. Mercado de Competidores

Una vez realizada la investigación de campo se determina que existen tanto competidores directos como competidores indirectos.

- **Competidores Indirectos**

Al revisar la información obtenida mediante la investigación de campo y la investigación en la web podemos determinar que los competidores indirectos ofertan productos sustitutos, los cuales cubren la misma necesidad básica que nuestro producto, nos referimos a la necesidad de alimentación, adicionalmente cubre la necesidad de consumir productos tradicionales ecuatorianos, comida lista para calentar.

Entre los competidores indirectos se encuentran:

- **MunanaFood**

Empresa que especializada en la preparación de bocadillos ecuatorianos a base de plátano verde listos para su consumo. Esta marca distribuye sus productos en las principales tiendas de abastos de la ciudad de Quito y a nivel nacional.

Los productos que ofertas son: Bolones de verde rellenos de queso, Tigrillo Mixto

- **Facundo**

Empresa especializada en productos preparados y vegetales congelados. Tienen como misión llegar a los hogares ecuatorianos con alimentos libres de conservantes y con un alto nivel de tradición gastronómica ecuatoriana. Entre los productos sustitutivos con relación al nuestro se puede presenciar preparaciones a base de plátano verde, maíz, papa y yuca.

- **La Choza**

Empresa que distribuye sus productos en los grandes supermercados a nivel nacional, su especialidad productos congelados listos para el consumo. Su oferta gastronómica apunta a la población ecuatoriana que busca satisfacer las necesidades de consumo de platillos ecuatorianos que tengan corto tiempo de preparación.

- **Moons Empanadas**

Punto de venta especializado en la gastronomía ecuatoriana. Oferta variedad de bocadillos salados. Los productos que se destacan son empanadas con una gama de rellenos. El local comercial se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, sin embargo, cuenta con servicio a domicilio.

Competidores Directos

Entre los principales competidores directos se puede encontrar:

- **Del valle Lojano**

Empresa encargada de la producción industrial de humitas. Su mercado objetivo es el local y extranjero.

Se dedica a la exportación bajo la marca “Mamá Tere”. Oferta humitas, tamales y quimbolitos en Estados Unidos y España.

En Ecuador sus productos son distribuidos en la cadena de supermercados pertenecientes a la Corporación Favorita. Los precios que manejan son: 2,10 dólares por empaque con 2 unidades de humitas.

La receta que caracteriza a las humitas “Del valle Lojano” es de la zona sierra sur del Ecuador.

- **Humitas La Floresta**

Establecimiento local ubicado al norte de Quito. Se especializa en la producción de humitas, quimbolitos, tamales, bolones. Todos sus productos se basan en ingredientes como maíz, plátano verde y harina de trigo.

Esta empresa se encuentra en el mercado desde el año 2015.

- **La casa de la humita y tamal Lojano**

Establecimiento local que se caracteriza por ofrecer el servicio de alimentación a base de la gastronomía ecuatoriana. Local ubicado al norte de Quito, brinda un menú en el cual se puede encontrar humita, quimbolitos, tamales, platos fuertes de especialidad, platillos representativos de la gastronomía Lojana bebidas calientes y frías. La empresa se encuentra en el mercado desde el año 1995. Además, el establecimiento cuenta con servicio a domicilio que abarca la zona norte de la ciudad.

Considerando la competencia se puede plantear tácticas de benchmarking para poder realizar negociaciones con los puntos de distribución y aplicar normativas sanitarias que permitan a nuestro producto ingresar a las cadenas de supermercados.

Se ha obtenido información que indica el proceso de aceptación en una cadena de supermercados.

- El producto es sometido a pruebas bacteriológicas.
- Debe tener un empaque con el 15% de materiales biodegradables.
- Contar con registro sanitario y leyendas que indiquen sus ingredientes además del semáforo de nutrición exigido por la legislación ecuatoriana.
- Si el producto es aceptado el pago de las facturas se realiza a los 60 días.
- Si el producto no ha sido vendido el proveedor debe retirar de bodega sus unidades.
- Capacidad de respuesta oportuna a pedidos que superen las 1000 unidades de humitas a la semana.

2.4.3.5. Mercado de distribuidores

En el Distrito Metropolitano de Quito se identifica claramente la presencia de cadenas de supermercados los cuales pueden ser un punto de distribución del producto. Entre los principales establecimientos se encuentra:

- Corporación Favorita con sus marcas Supermaxi, Megamaxi, Gran Aki y OkiDoki.
- Corporación el Dorado con sus marcas Hipermarket y Micomisariato.

Adicionalmente basado en los datos obtenidos por el catastro de establecimientos que expenden alimentos y bebidas en la ciudad de Quito se puede encontrar un total de 2000 locales. Lo que genera un amplio universo para poder analizar la distribución en algunos puntos de la ciudad.

2.4.4. Análisis de la demanda

Una vez recopilada la información se ha podido encontrar datos basados de un estudio para conocer la aceptabilidad de humitas dentro del territorio que comprende el Distrito Metropolitano de Quito.

Adicionalmente se ha podido determinar que el mercado objetivo son personas que prefieren comida típica ecuatoriana adicionalmente, su elección se ve relacionada al consumo de productos saludables.

Para poder identificar la demanda que existe con relación a las humitas es importante conocer cómo es el proceso de compra y consumo, cómo pueden variar según sus preferencias y necesidades. Así, se determina que:

- Quien toma la decisión de compra y la ejecuta son personas adultas
- Quien consume el producto implica a toda la familia
- Quien influye o recomienda la compra del producto son las personas adultas.

Considerando que la población a la cual se está dirigiendo son individuos pueden decidir y realizar una compra efectiva, corresponde al 57% del total de la población ubicada en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.

Se puede determinar que, el segmento de mercado al que nos podemos dirigir tiene una preferencia de consumo hacia las humitas representados en el 80% adicionalmente existen

productos alternativos como son los quimbolitos y tamales con un porcentaje de aceptación entre el 8% y 12% respectivamente.

Adicionalmente, las humitas, al ser un producto tradicional se puede preparar en familia sin embargo el estudio arroja el resultado que únicamente el 31% de las personas lo realizan en sus hogares. Con dicho análisis se puede determinar que el 69% de la población prefiere comprar el producto listo para su consumo.

La importancia de conocer la frecuencia de compra permitirá entablar tácticas y estrategias a futuro para cautiva a la compra efectiva conociendo que el 28% de las personas realizan consumo de humitas cada quince días y el 30% lo realiza una vez a la semana. También se puede sugerir el consumo a personas que lo hacen en un rango más espaciado de tiempo los mismos que comprenden el 19% una vez al mes.

Para poder tomar en cuenta sobre los canales de publicidad es importante destacar que el 58% del público objetivo prefiere conocer las promociones o publicaciones a través de medio electrónicos usando redes sociales.

Con toda esta información podemos concluir que en el siguiente año se estima tener un público objetivo que rodea 800.000 personas las mismas que podrían realizar un promedio de compra de 2 unidades generando una demanda de 1'600.000 de humitas.

Para determinar nuestro público objetivo se toma en consideración:

- Población entre 18 a 65 años
- Personas ubicadas dentro del Distrito Metropolitano de Quito
- Poder adquisitivo medio y medio alto.
- Tengan preferencia de compra de humitas listas para el consumo
- Prefieran productos tradicionales

- Preferencia por alimentos cocidos al vapor
- Ideal para personas que sigan una dieta rica en fibra.

Las personas a las que va dirigido nuestro producto no presentan sensibilidad al precio frente a la alta calidad, para lo cual se maneja un alto estándar en los ingredientes como en el proceso de preparación.

Adicionalmente basado en los estudios realizados por el Gobierno se estima que el consumo de productos ancestrales está incrementando. Todo ello en busca de una dieta saludable para la población.

2.4.5. Análisis Interno

2.4.5.1. Recursos Tangibles

Recursos Financieros

La empresa cuenta con 5 socios quienes aportaron con capital de trabajo para poder empezar el emprendimiento de humitas, dentro de los activos se cuenta con maquinaria para la producción entre ellos molino industrial, desgranadora industrial, batidora industrial, motocicletas que se usan para brindar servicio de entrega a domicilio, por último, contamos con el espacio físico en el cual opera la planta de producción.

Recursos Tecnológicos

La tecnología es un recurso indispensable para la comercialización de nuestro producto, de tal manera contamos con máquinas programadas con un sistema de facturación digital. Adicionalmente la propuesta es contar con una aplicación digital que permite receptor pedidos que posteriormente serán enviados a domicilio con el fin de facilitar el servicio a nuestros clientes.

Recursos Administrativos

Es importante manejar una base de datos que nos permita manejar un histórico de ventas basado en las preferencias de consumo de nuestro público objetivo. Con los datos obtenidos se espera realizar un esquema de planificación en ventas, dirección al personal para cumplimiento de objetivos y control de calidad.

Recursos Físicos

Contar con todos los permisos solicitados por las entidades de control. Trabajar en la logística de como empezaremos a funcionar acatando todas las normas de control para poder salvaguardar la salud de nuestros clientes y así evitar contagios de COVID y enfermedades causadas por mala manipulación de alimentos.

2.4.5.2. Recursos intangibles

Recursos humanos

Para el funcionamiento de la propuesta de negocio se requiere contar con el personal calificado con la finalidad de cumplir con las diferentes actividades para la elaboración de las humitas, conformado principalmente de los cinco socios que tienen una trayectoria profesional en varios ámbitos que es una ventaja de desarrollo para agilizar la implementación de la planta procesadora y prestar una adecuada distribución nacional.

Cultura empresarial

Este recurso equivale al desarrollo e implementación de las políticas, los valores que principalmente va a permitir diferenciarnos de la competencia y generar una ventaja competitiva.

Recursos de innovación

La propuesta de negociación se basa principalmente en la elaboración de las humitas que va a requerir de constante innovación ya sean en los procesos productivos, de distribución, de empaque y de la comercialización de nuestros productos que permita el desarrollo de prácticas creativas en cada uno de los procesos.

Recursos de imagen

El lanzamiento de nuestros productos al mercado de las humitas pretender brindar una imagen de prestigio al ser un alimento que aporta nutrientes saludables además que es producto tradicional al alcance de los clientes y posibles consumidores, que va a estar disponible en todo el año que incentiva el consumo de comida típica por la permanencia del producto en el mercado además que fomenta la identidad cultural y territorial de nuestro país.

2.4.6. Estrategia competitiva.

Modelo CANVAS

<u>7</u> <u>ALIADOS CLAVE</u>	<u>6</u> <u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>1.</u> <u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>3</u> <u>RELACIÓN CON EL CLIENTE</u>	<u>2</u> <u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u>
<p>Alianzas estratégicas con centros de distribución como micro mercados y tiendas de venta de comida.</p> <p>Alianzas con centros de ferias de emprendimientos (municipios, fundaciones)</p> <p>Alianzas con productores de choclo tierno, leche y queso ubicados en la provincia de Pichincha.</p> <p>Alianzas con proveedores de vehículos para servicio a domicilio (Uber).</p>	<p><i>Producción</i> (moler el grano en un molino automatizado, se implementará nuevas líneas de productos como quimbolitos, tamales)</p> <p><i>Resolución de problemas</i> (trabajar en la formación continua del equipo que es parte de la producción para la elaboración de la masa y los procesos de empaque).</p> <p><i>Plataformas y redes sociales</i> (desarrollar la marca y la imagen de nuestro negocio, es el medio de recepción de pedidos).</p>	<p>Producción industrial de humitas, considerado un producto saludable. Basado en una receta que ha sido perfeccionada y ejecutada durante 30 años.</p> <p>Nuestro producto cuenta con un amplio rango de vida útil en relación a la competencia ventaja dada por el cuidado y manejo de normas HACCP y BPM, receta estandarizada y el control de materia prima empleada.</p>	<p>Desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa con la fidelización, a través de la oferta constante de productos de alta calidad que satisfaga la necesidad de alimentación saludable.</p> <p>Generar relación personalizada cuando el cliente adquiera el producto en nuestro local, brindando una experiencia satisfactoria mediante el manejo adecuado del proceso estandarizado para atención al cliente.</p> <p>Establecer relación automatizada, por medio de plataformas o aplicaciones móviles, las mismas que facilitarán la interacción, para la recepción de pedidos y facturación.</p>	<p>Dirigido a personas que tengan preferencias de consumo por productos tradicionales, alimentos cocidos al vapor, que sigan una dieta rica en fibra.</p> <p>Personas que tengan edad para decisión de compra, que tengan poder adquisitivo medio y medio alto. Que presenten una alta preferencia por comprar humitas preparadas.</p> <p>Adicionalmente que se encuentren ubicados en el DM. De Quito.</p>
	<p><u>5</u> <u>RECURSOS CLAVE</u></p> <p><i>Materia prima</i> (el choclo, molido es la masa para la elaboración de humitas).</p> <p><i>Físicos</i> (la planta de producción, la maquinaria principal que es el molino eléctrico industrial,</p>		<p><u>4</u> <u>CANALES</u></p> <p>Página Web. Redes sociales. Aplicaciones móviles. Local Físico.</p>	

	<p>herramientas de cocina, ollas tamaleras, entre otros).</p> <p><i>Intelectuales</i> (una base de datos de clientes y la aplicación de las normas BPM de Buenas Prácticas de Manufactura).</p> <p><i>Humanos</i> (el equipo de producción y los cinco socios).</p> <p><i>Logística</i> (el vehículo y motorizados para realizar las entregas).</p>			
<p style="text-align: center;">8</p> <p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE COSTES</u></p> <p>Pago de servicios y arrendamiento del local. Vehículos de distribución. Costos fijos de inversión. Costes variables. Dotación de los puntos de venta y distribución. Impuestos.</p>		<p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE INGRESOS</u></p> <p>Fuentes de ingresos Ingresos puntuales Ingresos recurrentes Tipos Venta de activos Cuota por alquiler Cuota por uso Concesión de licencias Cuota por publicidad Cuota por suscripción Comisión de corretaje Mecanismos de fijación de precios Precios fijos Lista de precios fija Según características Según volumen Según segmento de mercado/cliente Precios dinámicos Negociación Gestión de rentabilidad Mercado en tiempo real Subasta</p>		

Tabla 1 Modelo Canvas

3. PARTE ESPECÍFICA

CAPITULO 1

3.1 Plan de marketing

3.1.1. Misión

Constituirnos en una empresa que produce y vende alimentos tradicionales, saludables y asequibles con materia prima ecuatoriana, consolidando profesionalismo y rapidez que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la compañía tanto a nivel local como nacional.

3.1.2. Visión

Ser la mejor empresa de comida tradicional de derivados del maíz, a través del internet a nivel local y nacional, ofreciendo un servicio eficiente, de calidad cuidando normas de higiene.

3.1.3. Matriz FODA

Fortalezas

- Costos de producción bajos gracias al poder de negociación con proveedores.
- Preparaciones carentes de preservantes.
- Uso de empaques biodegradables.
- Capacidad de innovación a través de nuevas líneas de producción.
- Conocimiento del sector de alimentos y bebidas.

Oportunidades

- Poder de negociación de proveedores.
- Apoyo del Estado a nuevos emprendimientos.
- Aumento del uso de tecnologías de la información para generar nuevas

posibilidades de comercio y marketing.

- Exoneraciones tributarias.
- Aceptación del mercado hacia productos artesanales y tradicionales.

Debilidades

- Alianzas estratégicas no concretas.
- Poco manejo de la imagen corporativa.
- Marca no posicionada.
- Marca no registrada.
- Desaceleración del volumen de producción.
- Porcentaje de merma en producción elevado.

Amenazas

- Presencia de empresas con el mismo enfoque.
- Competencia desleal.
- Gran variedad de productos sustitutos.
- Legislación sanitaria.
- Regulación de aforos en centros de distribución.
- Incremento de comercio informal.

3.1.4. Estrategias

3.1.4.2. Estrategias genéricas

Diferenciación de producto

Se va a producir un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más, la empresa ofrece un producto con atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes.

Las características principales del producto corresponden a la durabilidad o conservación del producto ya que son productos elaborados con materia prima productos 100% naturales que permite una producción de alimentos saludables y nutritivos.

Enfoque o segmentación

La empresa se va a concentrar en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo, la empresa se va centrar en mercados objetivo como son las principales ciudades de país Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca, además que a largo plazo se pretende incrementar la producción de humitas, con la distribución a nivel nacional en un plazo de cinco años.

3.1.4.2. Estrategias de crecimiento

Desarrollo para los Mercados

La venta de nuestro producto se va a introducir en nuevos mercados.

- El ingreso a nuevas zonas, como en las zonas céntricas de las ciudades principales a nivel nacional a través de locales comerciales.

Desarrollo de Nuevos Productos

La estrategia que se va implementar será la del desarrollo de nuevos productos compatibles con la línea de producto actual de la empresa como es la incorporación de quimbolitos, tamales y bolones que son productos de atracción para nuestro target y que a su vez nos permitirán explotar las ventajas del buen posicionamiento en el mercado en cuanto a sabor y calidad con la finalidad de proporcionar variedad de productos para los consumidores y extender la línea de oferta la cual corresponde a productos alimenticios típicos que más se consumen además de nuestro producto estrella que son las humitas.

Nuevos canales de venta:

Distribución directa

- El punto de venta y/o distribución principal será en la planta productora donde los clientes recibirán un servicio personalizado para satisfacer sus necesidades.
- Venta por internet a través de una página WEB y las Redes Sociales, en la que los clientes podrán realizar los pedidos de nuestros productos ya sea a nivel local o a nivel nacional
- Venta a través de un aplicativo móvil que permita la recepción de pedidos con un servicio a domicilio.
- La implantación de locales físicos en las zonas estratégicas para la elaboración, producción y distribución de nuestros productos.

Distribución indirecta

- Supermercados
- Tiendas de barrio

- Cafeterías
- Hoteles

3.1.4.3. Estrategia de promoción

Campaña de lanzamiento

a) Objetivos

- Incrementar las ventas
- Posicionar la marca
- Incrementar la compra y el consumo de alimentos típicos y saludables.

Durante la campaña se pretende dar énfasis en la calidad del producto, la receta casera, los atributos de calidad que los clientes buscan.

La promoción en los supermercados para impulsar las ventas de manera cotidiana y por impulso es mediante la degustación de los productos y con la presentación de los atributos más importantes de la marca como la receta casera o tradicional, ingredientes de calidad, frescos 100% naturales.

La promoción de nuestros productos se va a centrar principalmente a través de internet en la página web y redes sociales, sitios donde se va a dar a conocer nuestra empresa la razón de ser, la historia, la receta casera.

Campaña de crecimiento

- Aplicativo móvil donde se podrá receptar los pedidos de los consumidores.
- Ferias gastronómicas

Es importante la participación en este tipo de ferias ya que se va a dar a conocer nuestro producto.

Campaña de mantenimiento

A través de un blog comunitario que promueva la alimentación natural y saludables a través de productos tradicionales un sitio que permita el intercambio de información de frecuencias de consumos de productos artesanales y/típicos la cual nos permitirá obtener información sobre nuestros clientes y posibles consumidores y poder satisfacer las necesidades de alimentación.

3.1.4.3. Política de Precio

El precio objetivo que se ha planteado para las humitas corresponde a dos precios principales:

La cantidad monetaria que se pagará por el producto dentro del mercado,

- Precios de venta al por mayor \$ 0.80
- Precios de venta al por menor \$1.00

3.1.5. Riesgos y estrategias de salida

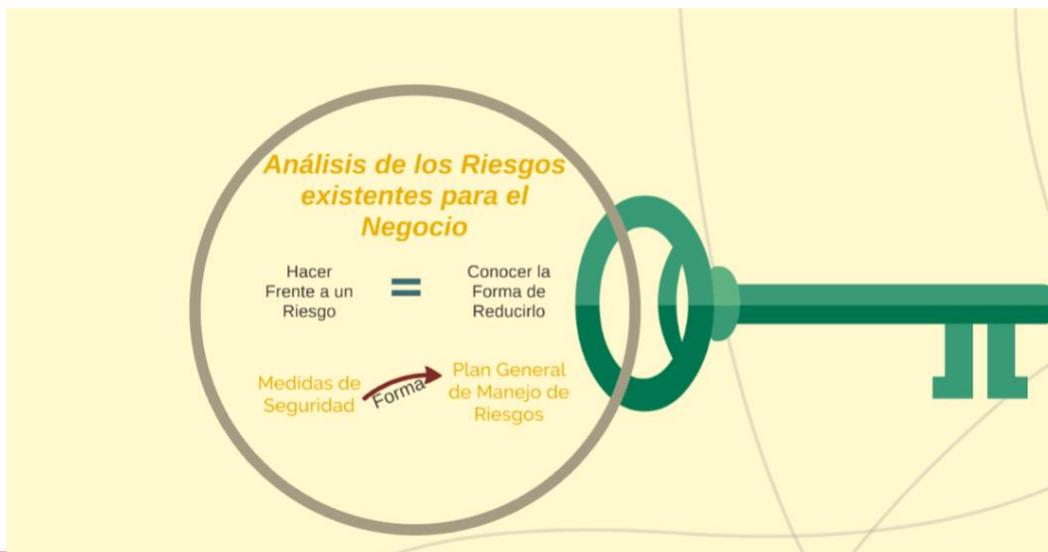


Figura 4. Riesgos para el negocio.

3.1.5.1. Riesgos intrínsecos del mercado

- Comportamiento de mercado diferente al pronosticado
- Incertidumbre de la industria y avances tecnológicos
- Incremento de costos muy por encima de los pronosticados
- Problemas financieros del país

3.1.5.2. Riesgos intrínsecos del negocio

- Entrada de un nuevo competidor con mejores precios y calidad
- Entrada de productos sustitutos
- Producto no cubra las expectativas del público objetivo
- Reacción inmediata de los competidores ante la estrategia de posicionamiento
- Dependencia de pocos clientes
- Medioambiente
- Producción agrícola de la materia prima
- Problemas financieros del cliente
- Ausencia de un sistema de control interno efectivo
- Estrategias generadoras de riesgo
- Poder de negociación de los clientes

3.1.5.3. Medidas para minimizar riesgos

- Contra incendios
- Responsabilidad civil
- Seguridad industrial
- Capacitación tecnológica

- Señaléticas de prevención
- Socialización de riesgos y como prevenir - Mapa de calor expuesto

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si variaran algunos de los parámetros claves del modelo.

3.1.5.4. Estrategia de salida – contingencia

La estrategia de salida describe la forma en que una organización o alianza pondrá fin a su campaña o se retirará de una alianza que podría continuar con un liderazgo diferente frente a lo expuesto podemos hablar de:

- Modificación del producto ofertado
- Modificación del segmento del mercado potencial
- Alianzas con empresas líderes
- Venta total o parcial de la compañía
- Venta o explotación de la tecnología y su patente
- Venta de la base de clientes
- Liquidación del proyecto en su totalidad

3.1.5.5. Compra apalancada (LBO)

Un LBO es un método de finanzas corporativas en las que se adquiere una empresa por una persona o entidad que utiliza el valor de los activos de la empresa para financiar su adquisición. Esto le permite al adquirente minimizar el desembolso de dinero en efectivo para hacer la compra. Un LBO es un método por el cual una empresa puede tratar de tomar el control de otra, o por lo menos tener una participación mayoritaria en la compañía.

Lo que hace única a una LBO es que la empresa que está comprando el otro negocio toma una cantidad significativa de dinero para pagar el precio de compra, por lo general 70 por ciento o más del precio total de compra. La deuda que se contrae se garantiza con los activos de la empresa que está comprando. Los pagos de intereses sobre el préstamo serán pagados a partir del futuro flujo de caja de la empresa adquirida.

3.1.5.6. Plan de participación de los empleados en propiedad (ESOP)

Un ESOP es esencialmente vender la compañía a los empleados. Esta es una excelente opción cuando el nuevo grupo propietario está compuesto de empleados clave en el negocio. Hay ciertas ventajas fiscales para las ESOP. La creación de un ESOP también agrega valor a la empresa, ya que proporciona a los empleados una participación en su propiedad.

3.1.5.7. Liquidación

Es simplemente el cese del funcionamiento de la empresa y la venta de todos los activos, pago de créditos y mantener las ganancias después de impuestos. Esta opción, aunque es vista como la forma más fácil y rápida de generar dinero, va a producir la menor cantidad de retorno. La liquidación es la forma que más se utiliza cuando una entidad está formada bajo el régimen de “empresas individuales” donde el ingreso depende de la producción de un solo individuo.

3.1.5.8. Configuración de la empresa para la venta

Tener un negocio listo para la venta lleva tiempo e implica una serie de etapas:

3.1.5.9. Concretar las operaciones

Dedique gran cantidad de tiempo y esfuerzo para asegurarse que sus procesos son verificables y transferibles a los nuevos propietarios. Realice una copia de seguridad de todos los

datos y verifique que las cintas de copia de seguridad se han respaldado adecuadamente.

Clasifique la información de los clientes y cuantifique las ventas.

3.1.5.10. Pre-Venta

Prepare los materiales de marketing, incluyendo una descripción de cada producto o servicio que usted proporciona. Incluya un folleto de marketing o un informe anual sobre el desempeño de la empresa y los estados financieros.

3.1.5.11. Comercialización Inicial

Haga el anuncio de manera discreta o incluso confidencial, póngase en contacto con pocos compradores potenciales.

3.1.5.12. Diligencia correcta

Los compradores que estén interesados en la venta de su empresa harán una profunda investigación para obtener un entendimiento más profundo de sus operaciones, estrategias de marketing y salud financiera. En esta etapa, el comprador firma un documento de confidencialidad indicando que no revelará, discutirá o utilizará cualquier información que aprenda mientras revisa la información de su empresa. Una debida diligencia protege a su empresa contra el robo de información por parte de la empresa compradora.

3.1.5.13. Propuesta Final, Negociación y Cierre

En este punto se negocia el precio de venta final, financiamiento y otros términos, se alcanza un acuerdo, se cierra el trato y se envían los correspondientes avisos a los acreedores.

3.1.5.14. Post-Venta

Las empresas se fusionan, los clientes son notificados y los planes de transición se ponen en movimiento.

3.1.5.15. Preparación de un Plan de Emergencia

La elaboración de un plan de emergencia es un factor importante para el éxito de un negocio que a menudo pasa por alto por muchas empresas pequeñas.

Para ello es importante crear un plan de emergencia para cada área del negocio (finanzas, marketing, servicio al cliente, desarrollo, producción, etc).

Determinar cómo serán manejadas las operaciones en caso de que ocurra un desastre natural como una inundación, un incendio, tornado, huracán, terremoto, haya un colapso del techo o fallas en el equipo principal.

CAPITULO 2

3.2. Target, objetivos, estrategias, tácticas, procedimientos, control

Una vez recopilada la información se ha podido encontrar datos basados de un estudio para conocer la aceptabilidad de humitas dentro del territorio que comprende el Distrito Metropolitano de Quito.

Adicionalmente se ha podido determinar que el mercado objetivo son personas que prefieren comida típica ecuatoriana adicionalmente, su elección se ve relacionada al consumo de productos saludables.

Para poder identificar la demanda que existe con relación a las humitas es importante conocer cómo es el proceso de compra y consumo, cómo pueden variar según sus preferencias y necesidades. Así, se determina que:

- Quien toma la decisión de compra y la ejecuta son personas adultas
- Quien consume el producto implica a toda la familia
- Quien influye o recomienda la compra del producto son las personas adultas.

Considerando que la población a la cual se está dirigiendo son individuos que pueden decidir y realizar una compra efectiva, corresponde al 57% del total de la población ubicada en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.

POBLACIÓN DE QUITO		
	INDIVIDUOS	MERCADO
TOTAL	CON DECISIÓN DE COMPRA	OBJETIVO

2.239.191	1.276.338,87	638.169,435
-----------	--------------	-------------

Tabla 2. Población de Quito (Mercado Objetivo)

Como se muestra en la tabla anterior, se puede observar que el mercado objetivo son los jefes de hogar, los cuales son el 50% de la población que puede decidir y realizar una compra efectiva.

Se puede determinar que una familia tiene en promedio 3,72 integrantes en cada hogar, de los cuales un 94% están dispuestos a consumir el producto. Con esta información la demanda actual del proyecto es de 599.879,27 familias u hogares.

3.2.1 Demanda Proyectada

Según el Municipio de Quito el crecimiento poblacional en la ciudad es del 2% anual, y el crecimiento de las familias es del 2,7% anual, con la información proporcionada se procede a proyectar el número de demandantes del producto.

PROYECCIÓN DEMANDA POTENCIAL				
AÑOS	DEMA NDA ACTUAL	TASA DE CRECIMIENTO	AÑOS	DEMA NDA POTENCIAL
2017	599.87 9,27	0,027	0	599.87 9,27
2018	599.87 9,27	0,027	1	616.07 6,01
2019	616.07 6,01	0,027	2	632.71 0,06

2020	632.71	0,027	3	649.79
	0,06			3,23
2021	649.79	0,027	4	650.25
	3,23			4,48

Tabla 3. Proyección Demanda Potencial.

Se puede determinar que para el año 2021 la demanda potencial es de 650.254,48 personas o jefes de hogar, quienes son encargados de la toma de decisión de las compras en sus respectivos hogares.

Adicional, es importante recalcar que el segmento de mercado al que nos podemos dirigir tiene una preferencia de consumo hacia las humitas representados en el 80%, adicionalmente existen productos alternativos como son los quimbolitos y tamales con un porcentaje de aceptación entre el 8% y 12% respectivamente.

De igual manera, las humitas, al ser un producto tradicional se puede preparar en familia sin embargo el estudio arroja el resultado que únicamente el 31% de las personas lo realizan en sus hogares. Con dicho análisis se puede determinar que el 69% de la población prefiere comprar el producto listo para su consumo.

La importancia de conocer la frecuencia de compra permitirá entablar tácticas y estrategias a futuro para cautiva a la compra efectiva conociendo que el 28% de las personas realizan consumo de humitas cada quince días y el 30% lo realiza una vez a la semana. También se puede sugerir el consumo a personas que lo hacen en un rango más espaciado de tiempo los mismo que comprenden el 19% una vez al mes.

Para poder tomar en cuenta sobre los canales de publicidad es importante destacar que el 58% del público objetivo prefiere conocer las promociones o publicaciones a través de medio electrónicos usando redes sociales.

Con toda esta información podemos concluir que en el siguiente año se estima tener un público objetivo que rodea 800.000 personas las mismas que podrían realizar un promedio de compra de 2 unidades generando una demanda de 1'600.000 de humitas.

3.2.2 Segmentación del Mercado

Para determinar nuestro público objetivo se toma en consideración:

- Población entre 18 a 65 años
- Personas ubicadas dentro del Distrito Metropolitano de Quito
- Poder adquisitivo medio y medio alto.
- Tengan preferencia de compra de humitas listas para el consumo
- Prefieran productos tradicionales
- Preferencia por alimentos cocidos al vapor
- Ideal para personas que sigan una dieta rica en fibra.

Las personas a las que va dirigido nuestro producto no presentan sensibilidad al precio frente a la alta calidad, para lo cual se maneja un alto estándar en los ingredientes como en el proceso de preparación.

Adicionalmente basado en los estudios realizado por el Gobierno se estima que el consumo de productos ancestrales está incrementando. Todo ello en busca de una dieta saludable para la población.

3.2.2.1 Necesidades de la demanda potencial

Mantener un buen estado físico y mental es una preocupación que se agudiza y que gran parte de la población lo requiere. Esto viene estimulado por las necesidades derivadas de los cambios físicos propios de la edad (enfermedades cardíacas, reducción de la masa muscular, osteoporosis, etc.).

En relación a las necesidades nutricionales, las personas que superan cierta edad, así como también las personas que realizan actividad física permanente, buscan alimentos funcionales, aquellos que aportan una mayor cantidad de nutrientes específicos (vitaminas, proteínas, calcio) y que los productos sean frescos, y de origen natural.

Es por ello que nuestro producto busca satisfacer estas necesidades en base a la elaboración de humitas con ingredientes 100% naturales.

3.2.3 Objetivos

Dentro de los objetivos planteados para el plan de ventas podemos identificar:

3.2.3.1 Objetivos de venta

Considerando la demanda existente en la zona se analiza que es posible cubrir al inicio del proyecto una porción superior al 1% de la demanda insatisfecha de tal manera se estima estas cantidades:

	AÑO				
	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda Insatisfecha	1.600.000,00	1.840.000,00	2.116.000,00	2.433.400,00	2.798.410,00
Unidades	24.000	33.120	40.204	46.235	53.170
% de cobertura DI	1,5	1,8	1,9	1,9	1,9

Tabla 4.Objetivos de venta

3.2.3.2 Objetivos de facturación

Dentro de los objetivos para los cinco años se considera las siguientes cifras.

	AÑO				
	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades	24.000	33.120	40.204	46.235	53.170
Precio Unitario	1,25	1,25	1,30	1,30	1,30
Facturación	\$30.000,00	\$41.400,00	\$52.265,20	\$60.104,98	\$69.120,73

Tabla 5.Objetivos de facturación

3.2.3.3 Objetivos de distribución

Es importante establecer que la distribución a un inicio se la realizará mediante canales indirectos y a través de un solo canal directo. De tal manera que se identifica la distribución de la siguiente manera:

- **Distribución directa:** A través de nuestro punto de venta en la planta procesadora se estima la venta de las 2000 unidades. Sin dejar de lado la venta a establecimientos de Alimentos y Bebidas, considerando el registro oficial de los mismos ubicados en la ciudad de Quito, se puede establecer llegar a 150 establecimientos entre ellos están: hoteles, cafeterías, islas en centros comerciales, cafeterías de empresas que soliciten el servicio de catering. De tal manera se estima vender de manera directa 5000 unidades de humitas para el año 2022.
- **Distribución indirecta:** Mediante la distribución a cadenas de supermercados, micro mercados, autoservicios ubicados en la ciudad de Quito. Se estima tener una mayor rotación de producto generando una distribución de 19000 unidades de humitas para el año 2022. Se realiza mayor énfasis en este punto de distribución ya que al ser el alcance del proyecto local se conoce que la presencia de compra del público objetivo se dirige a comprar en supermercados.

3.2.3.4 Objetivo calidad de venta:

Para minimizar las inconformidades con el producto o con la atención al cliente es importante:

- Capacitar 3 veces al año al personal que se encuentra directamente relacionado con las ventas. Las capacitaciones deben constar de temas como la apropiación de la cultura organizacional, técnicas de venta, técnicas de servicio.
- Evaluar mensualmente al personal de área de producción, en temas de sanitización.
- Evaluar mensualmente al personal de atención al cliente para conocer sus técnicas de venta y servicio.

3.2.3.5 Objetivos presupuestarios

- Reducir en un 3% las horas extras generadas en el año 2022.
- Reducir en 5% las horas de trabajo en días festivos para evitar altos costos en horas extraordinarias para el año 2022.
- Reducir 10% de la merma generada en el proceso de producción mediante la correcta utilización de la maquinaria.
- Generar alto nivel de negociación con proveedores a través de la compra a gran escala buscando reducir 2% en facturación por materia prima en los meses de noviembre y diciembre.

- Reducir un 5% de consumo de agua potable a través de campañas de concientización del cuidado del líquido vital.

Fuerza de ventas

Encontramos muchas empresas que “parecen tener una idea clara” sobre el futuro valor de la fuerza de ventas, pero... después de dos o tres horas de discusión y de conocimiento de las herramientas implementadas, vemos que el valor actual “percibido” de una fuerza de ventas está basado en la “relación” entre el comercial y “su” cartera de clientes

Hablando del “futuro”, hoy volvemos a tener en muchos sectores un crecimiento del mercado y por eso también las empresas ya no se preocupan igual por el futuro... Cuando nuestra experiencia nos demuestra que cualquier empresa, grande o mediana, necesita según los casos entre dos a cuatro años de desarrollo y “empowerment” de su equipo comercial para dotarse de las competencias y herramientas necesarias para considerar que su equipo comercial tiene el valor que se espera. Es precisamente en los periodos de “bonanza” cuando soplan los vientos de cola de la recuperación del consumo, cuando las empresas deben acometer los cambios que les permitan afrontar las crisis en mejores condiciones.

La venta, además, no es tan sencilla como solía ser. Hoy, las mayores demandas y expectativas por parte de los clientes de las empresas requieren un nivel más elevado en la excelencia en ventas que en el pasado. Esto implica que muchas empresas tendrán que considerar desde ahora a su personal de ventas como un recurso “único” y diferenciador para sus clientes. Hoy existen factores disruptivos que antes de la crisis eran un escenario incipiente y hoy son una realidad: la revolución en el acceso a la información por parte de los clientes lo ha cambiado “todo”, el cliente con el que se encuentra la fuerza de ventas está “resabiado” y lo que espera del comercial ya no es lo mismo. En este contexto, que se hace más y más real conforme las nuevas

generaciones van asumiendo responsabilidades en los procesos de compra, la optimización de los procesos comerciales y el desarrollo de las competencias son, por consiguiente, críticos para alcanzar mayores resultados y una diferenciación de éxito.

Optimizar la fuerza de ventas de la empresa implica mucho más que mejorar simplemente las habilidades de las personas que la integren.

Requiere, además, replantearse el concepto tradicional de formación. Y eso aportamos tres razones:

En el trabajo comercial, que es un trabajo muy concreto, muy exigente y necesitando un comportamiento a la vez empático y asertivo.

Las Acciones (tanto de Consultoría como de Formación) deben centrarse en motivar a la Fuerza de Ventas para cambiar. Tienen que servir para concienciar a las personas de la necesidad de emprender el Cambio y para transmitirles ganas de hacerlo.

Las Intervenciones de formación no deben -no pueden- limitarse en aportar sólo “conocimientos”. Deben buscar cambios de comportamiento y la sistematización de esos comportamientos de venta. Y eso sólo es posible cuando la formación prevé entrenamientos intensivos de tipo role play, usando además el video para permitir a un adulto verse actuando para identificar sus errores y sus mejoras.

Para asegurar el aprendizaje, es decir un saber hacer nuevo adquirido, deben superar la famosa “curva del olvido” de Ebbinghaus, que demuestra que 90 % de lo que se enseña en una formación se pierde en unos 7siete días.

En resumen, incrementar el valor de una fuerza de venta es un proceso complejo que debería seguir distintas etapas:

Involucrar al conjunto de los Mandos en los Cambios Culturales necesarios, socios y mandos intermedios, buscando compromisos firmes.

Determinar un plan de desarrollo establecido sobre varios años (mínimo 2, máximo 4 años), cuyo “colectivo objetivo” son también los mandos comerciales.

Incluir en ello la optimización de los procesos comerciales, donde van a participar en un inicio director y gerente.

Usar las soluciones digitales que facilitan la repetición de los puntos de aprendizajes más importantes.

Tratar de mejorar las habilidades, buscando cambios de comportamientos efectivos.

Habituarse a la “nueva forma” de trabajar con un seguimiento por parte de los directivos por otra parte, de la empresa para mantener los resultados a medio y largo plazo.

CAPITULO 3

3.3. Plan de Customer Service

3.3.1 Introducción

La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

Actualmente, existe una gran y ardua competencia entre las empresas por ser el primero en obtener la atención del cliente, mismo que puede llegar a tardar un largo proceso para convertirse en un cliente principal, consistiendo en frecuentes visitas a la entidad, o bien, de varias adquisiciones del producto que se ofrece, dependiendo del giro de la empresa; pero que a su vez, puede bastar con solo un minuto de romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio, para perder ese cliente y que este opte por ir hacia la competencia. Por lo anterior, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa.

3.3.2. Objetivos

- Proporcionar un excelente servicio a fin de garantizar la fidelización de los compradores ya conseguidos y, también, ganar nuevos usuarios. Esto es en extremo importante ya que independientemente de que nuestro producto sea de muy buena calidad, un mal servicio al cliente puede perjudicar nuestras ventas e ingresos.
- Proporcionar las vías de comunicación necesarias para el intercambio de información entre el consumidor y nuestra empresa. Pues, para cumplir los objetivos del servicio al cliente, se debe estar a disposición del usuario para asistirle durante el proceso de compra, solventar cualquier inconveniente y responder a posibles inquietudes.

3.3.3. Fases de CustomerExperience

Diseñar una estrategia para que en el proceso de servicio al cliente podamos cumplir con el objetivo de ganar clientes leales, requiere que las etapas del proceso de servicio al cliente se adapten al tipo de producto/servicio que ofrecemos, así como a las necesidades y demandas del consumidor.

Con el propósito de diseñar esta estrategia, se debe prestar atención a las etapas del proceso de servicio al cliente, las principales son:

1. Recepción del cliente: esta etapa del proceso de servicio al cliente se refiere al primer contacto que tendrá nuestra empresa con el consumidor. El objetivo es que por medio de un enfoque al cliente se logre capturar la demanda de este: solicitud de información, duda o queja. Debe asegurarse un trato respetuoso, digno y diligente, así como hacer las preguntas pertinentes para que el cliente se sienta escuchado y pueda solventar su inquietud con el mejor resultado posible.

2. Ejecución de compra: es la fase donde se está produciendo la demanda del comprador respecto a la adquisición del producto o servicio (generalmente por internet). Para ejecutar un buen servicio al cliente, nuestra empresa debe asegurarse de asesorar y orientar al posible consumidor respecto a cuál es la oferta que mejor responde a sus necesidades.

3. Seguimiento de transporte: una de las etapas con mayor importancia dentro del proceso de servicio al cliente es el seguimiento de transporte, donde es fundamental que el pedido sea localizado en todo momento y pueda establecerse de forma continua su trazabilidad. De esta forma, es posible disminuir el nivel de incertidumbre e impulsar los indicadores de satisfacción del cliente. Asimismo, mantener abiertas las vías de comunicación también facilita este resultado.

4. Recepción y servicio posventa: se trata de la etapa donde el producto llega a manos del consumidor. Si bien se considera el cierre del proceso logístico se debe tener en cuenta que, luego de su entrega el cliente puede tener opción de devolverlo o cambiarlo.

También, es fundamental aplicar una encuesta para identificar la escala de satisfacción, como

las NPS y CSAT, para conocer de primera mano cuál es la experiencia del comprador con nuestro servicio.

5. Registro y análisis de la demanda: en esta etapa, nuestra empresa debe asegurarse de llevar un registro de las solicitudes o quejas de los consumidores. De esta manera, será posible conocer mejor al consumidor, cuáles son las preguntas, quejas y problemas más comunes que conllevan a la insatisfacción del cliente. De esta manera, ir adaptando las etapas del proceso de servicio al cliente al idioma de los consumidores.

3.3.4. Customer Journey Map

El Customer Journey plantea el camino que sigue un cliente, en el proceso de compra y venta que se realiza. Esta es una herramienta que ayuda a comprender la experiencia que el consumidor ha tenido en todo el proceso de compra hasta el consumo del producto, al ser una guía visual en la que se representa cada una de las etapas, se puede interpretar los sentimientos que tiene el cliente a través de su vivencia. Par poder ejecutar el Customer Journey se debe tomar en cuenta que están planteadas una serie de etapas, interacciones, canales y elementos por los cuales deben atravesar los clientes de un punto hacia otro, basándose en las emociones y la percepción que se tiene respecto a la atención que recibe.

Es importante mencionar que en nuestro proyecto determinamos algunos puntos de contacto de acuerdo a las interacciones que tiene el consumidor con nuestra empresa ellos son:

- Puntos positivos: ingresar al punto de venta, recibir información, puede conocer más a detalle sobre los productos de su interés.
- Puntos negativos: perderse al no ubicar en el mapa rápidamente el punto de venta directo, no recibir información adecuada.

Como se había identificado dos tipos de distribución directa e indirecta a continuación se muestra los Customer Journey Map para cada segmento de clientes que hemos determinado.

Customer Journey Map

- **Flujo ventas indirecta**

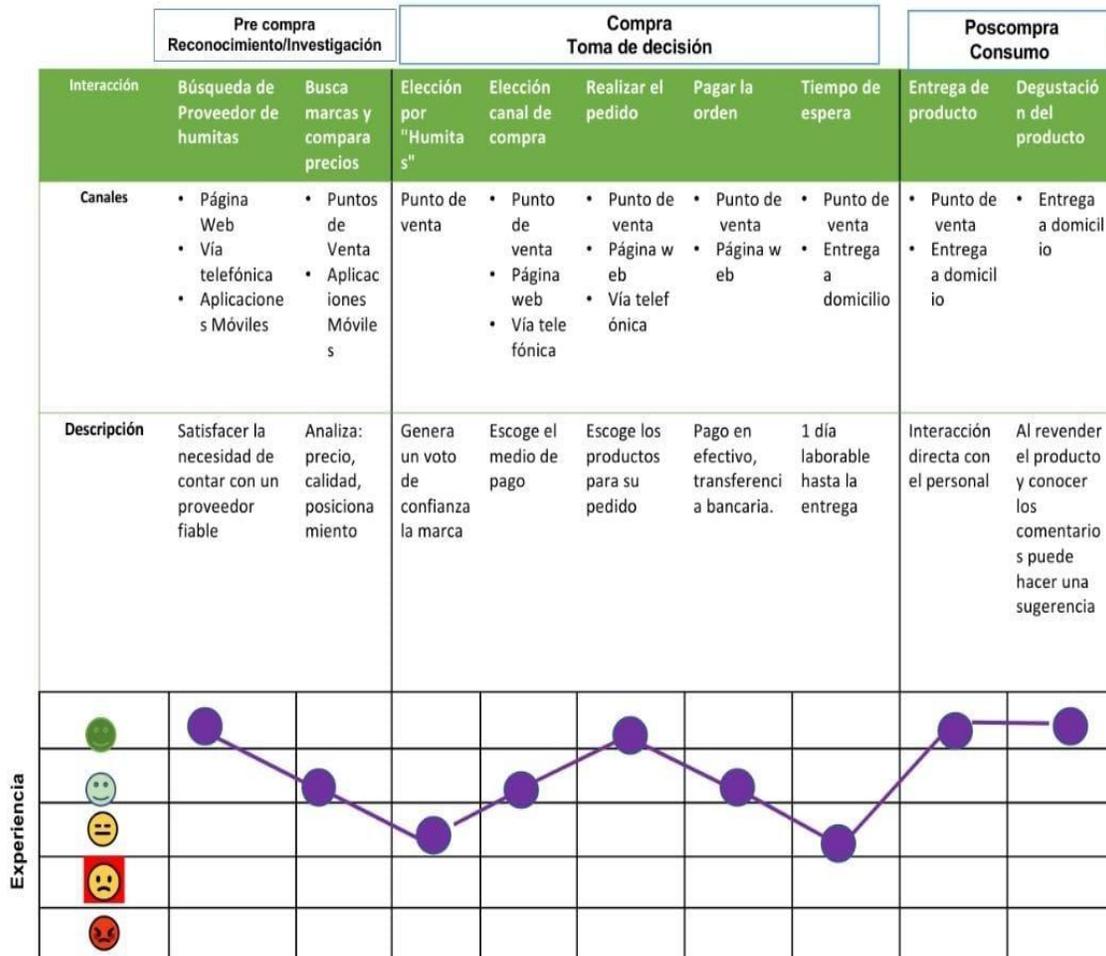


Figura 5. Flujo ventas indirecta

- **Flujo ventas directa**

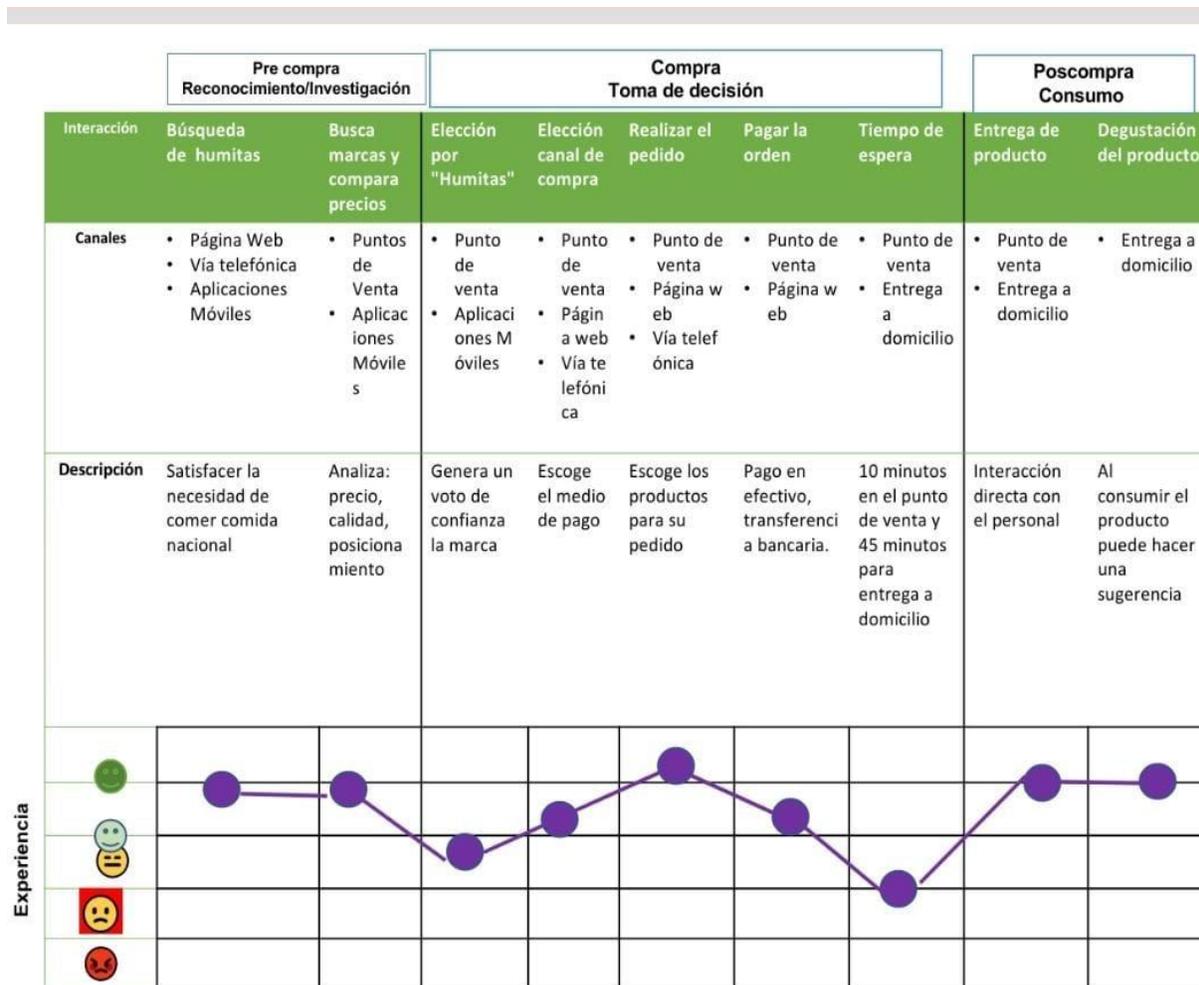


Figura 6. Flujo ventas directa

Una vez se puede reconocer los puntos de dolor que experimenta el cliente se observa oportunidades de mejora. Es así que, por cada acción de rectificación genera interacción para convertir a los clientes insatisfechos en promotores, a pesar de que puede ser un gran reto, la meta principal es fidelizar aquellos clientes que no lograron cumplir con sus expectativas. De tal manera si se presentan inconformidades se maneja el siguiente Customer Journey Map:

	Pre compra Investigación	Compra		Poscompra Consumo
Puntos de dolor	Poca información sobre los productos	La atención del cliente no es asertiva	Demora en el tiempo de recepción de pedido	El empaque no es atractivo visualmente
Oportunidades	Generar mayor contenido en redes sociales indicando los productos	Capacitar constantemente e al personal en atención al cliente	Fomentar el trabajo en equipo para cumplir con los tiempos establecidos	Emplear empaques eco amigables y atractivos visualmente

Figura 7. Customer Journey Map

3.3.5. Net Promoter Score

NPS hace referencia a un índice de medición sobre la satisfacción del cliente, su objetivo principal es mostrar la probabilidad de que una persona recomiende o vuelva a consumir un producto. Se analizan datos obtenidos mediante una encuesta en la cual se evalúa el nivel de satisfacción.

El cuestionario consta de preguntas como: ¿Cuan posible es que recomiendes el producto a un conocido? ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestro servicio a un amigo o familiar? ¿Cuánto recomendarías la marca a otra persona?

Es así que una vez realizada la encuesta a nuestro público objetivo se puede determinar que:

- **Venta indirecta**

Los niveles de satisfacción en venta indirecta existen una probabilidad de que el producto sea recomiendo o se vuelva a realizar un pedido en "Humitas" es del 51% con una calificación de 10 y el 38% con una calificación de 9, De tal manera el porcentaje perteneciente al grupo de los compradores promotores seria de 88%. Considerando estos datos se determina que más de la mitad de los clientes realizan una recomendación positiva.

Sin dejar de lado el análisis de las siguientes calificaciones se determina que las puntuaciones 7 y 8 corresponden al 3% y 7% respectivamente pertenecen al grupo de clientes pasivos con un total de 12,3% este grupo de personas no corresponden a una actitud negativa pero tampoco se sienten totalmente satisfechos con su compra como para hacer una recomendación.

Por último, en la calificación de 0 a 6 representada por el 2% de la población se encuentran los detractores que por lo general son clientes que tienen una relación y opinión negativa.

Una vez analizados los datos para el índice NPS, se determina que el 88% corresponde a los promotores mientras que el 2% son detractores, así se establece que el porcentaje de NPS obtenido para nuestro análisis es del 86% siendo un valor excelente.

- **Venta directa**

El nivel de satisfacción en venta directa existe una probabilidad de que el producto sea recomiendo o se vuelva a realizar un pedido en "Humitas" es del 60% con una calificación de 10 y el 20% con una calificación de 9, De tal manera el porcentaje perteneciente al grupo de los compradores promotores seria de 80%. Considerando estos datos se determina que más de la mitad de los clientes realizan una recomendación positiva.

Las puntuaciones 7 y 8 corresponden al 7,5% y 9,5% respectivamente pertenecen al grupo de clientes pasivos con un total de 17% este grupo de personas no corresponden a una actitud negativa pero tampoco se sienten totalmente satisfechos con su compra como para hacer una recomendación.

En cuanto a la calificación de 0 a 6 representada por el 3% de la población se encuentran los detractores que por lo general son clientes que tienen una relación y opinión negativa.

Una vez analizados los datos para el índice NPS, se determina que el 80% corresponde a los promotores mientras que el 3% son detractores, así se establece que el porcentaje de NPS obtenido para nuestro análisis es del 77% siendo un valor excelente.

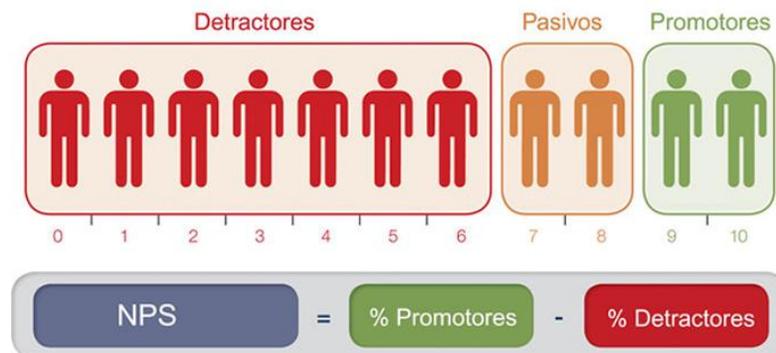


Figura 8.Net Promoter Score

3.3.7. KPI'S atención al cliente

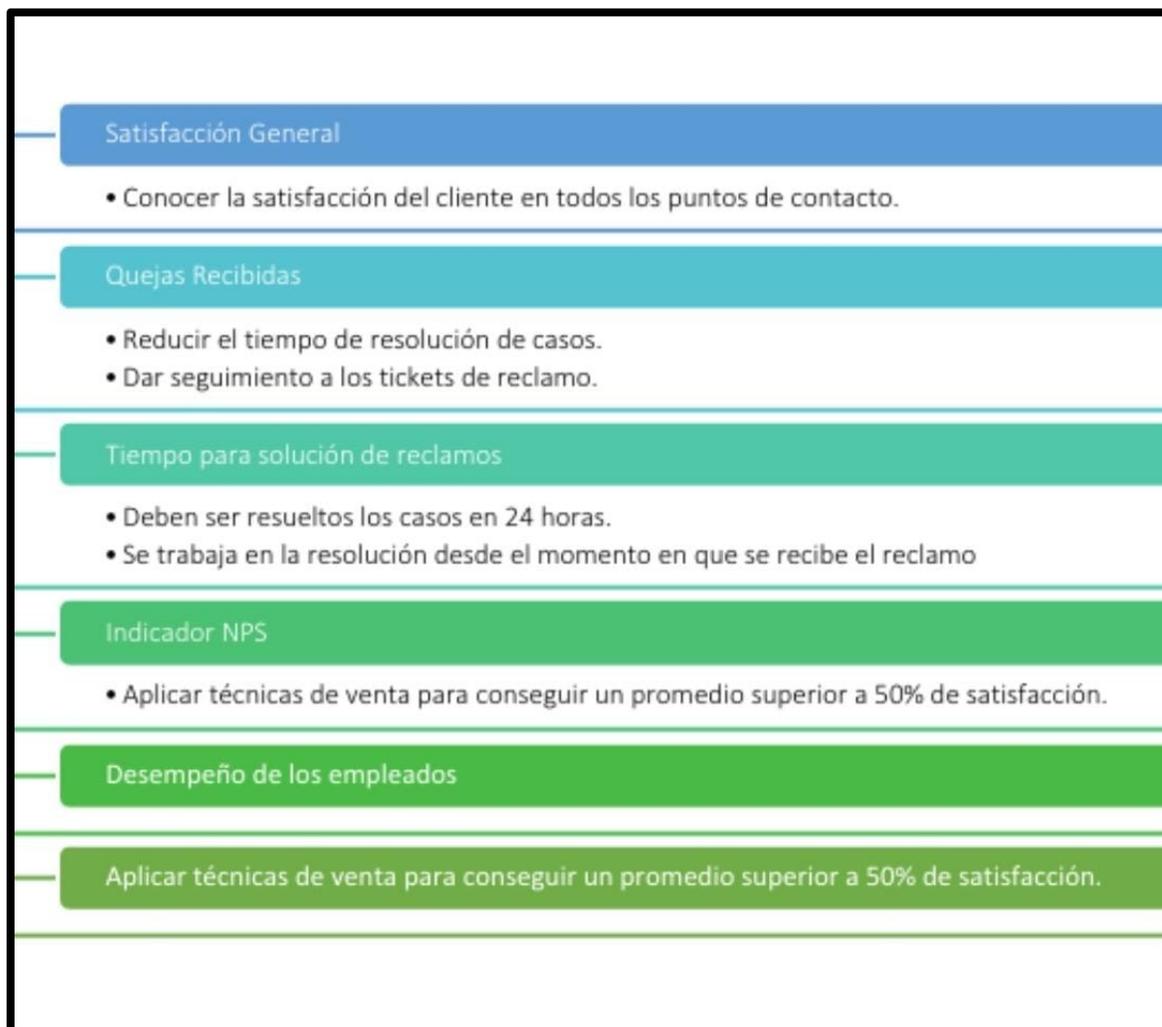


Figura 9.KPI'S atención al cliente

3.3.7 Políticas de atención al cliente

El enfoque y la actitud del servicio brindado a los consumidores. Es un documento escrito de carácter informativo, que indica los valores que la empresa quiere transmitir y los

procedimientos para resolver Las políticas de atención al cliente son un conjunto de códigos de conducta que guían problemas.

Su objetivo es promover la coherencia en todas las interacciones, sin sesgos por parte de los agentes de soporte. Es el camino para satisfacer las expectativas del cliente y cumplir con los objetivos de servicio en cualquier situación.

Políticas de atención al cliente:

- Proporcionan información adicional sobre el producto o servicio.
- Manejan las quejas de los clientes.
- Manejan reembolsos y devoluciones.
- Procesan y cancelan pedidos.
- Registran los detalles de la cuenta.
- Recopilan y analizan datos para tomar decisiones sobre los procesos.
- Anticiparse a las necesidades de nuestros clientes y planificar en consecuencia.
- Saludar a nuestros clientes con prontitud, alegría y respeto.
- Escuchar atentamente y tener en cuenta las peticiones y preocupaciones de

nuestros clientes.

3.3.8 Ejecución del plan de servicio y trato con el cliente

- **Visión:** trabajamos para que nuestro negocio crezca por medio del excelente servicios proporcionados hacia nuestros clientes quienes deben sentir que los productos son frescos y de excelente calidad.

- **Evaluación** de las necesidades del cliente: plantear una encuesta de satisfacción para poder conocer más sobre las necesidades de nuestros clientes.

- **Elección del equipo adecuado:** evaluar al personal que trabaja en nuestra compañía para saber el nivel de disposición y habilidades que requerimos para llegar a cumplir nuestros objetivos.
 - **Meta y objetivos SMART:** Establecer estrategias como por ejemplo promociones o combos especiales, además plantear objetivos específicos, medibles, alcanzable, realista, con un tiempo determinado para cumplirlo.
 - **Desarrollo y capacitación:** cada cierto tiempo realizar capacitaciones hacia nuestros colaboradores para tener un mejor servicio al cliente
 - **Comunicación:** todos los colaboradores deberán tener el conocimiento exacto sobre los productos que ofrecemos, además de que deben tener el pleno conocimiento de cómo un mal servicio puede afectarnos como negocio.
 - **Racionamientos:** los colaborados que presten un excelente servicio serán reconocidos por su excelente labor.
 - **Problemas:** es de suma importancia reconocer los problemas creados con el cliente ya que se debe aprender a identificar el posible problema y solucionarlos de una manera eficiente, esto también lo podemos identificar cuando conocemos más sobre las necesidades de nuestros clientes.

3.3.9 Capacitar e informar al personal

Las empresas actualmente invierten más en la capacitación y experiencia de los colaboradores, a continuación, se presenta los pasos para la capacitación en atención al cliente de nuestros colaboradores.

a. Determinar las necesidades específicas

El diagnóstico de necesidades de capacitación de atención al cliente se definirá tomando en consideración los siguientes:

- Problemas que han afectado el funcionamiento de la organización o que la afectan en el presente
- Cambios culturales o tecnológicos en la organización
- Cambios en el producto
- Entrada o salida de integrantes del equipo de atención al cliente
- Cambios de función o traslados de puesto
- Solicitudes personales de los colaboradores.

b. Determinar los objetivos

Los objetivos de la capacitación de atención al cliente se van a enfocar en:

- Crear y consolidar competencias técnicas, comunicativas y de colaboración en los integrantes del equipo.
- Ofrecer un servicio de mayor calidad
- Mejorar el feedback de los clientes
- Incrementar la retención de clientes externos e internos.

Por tanto, para nuestra organización el objetivo principal será el de optimizar la atención por vía telefónica que permita:

- Desarrollar habilidades en el cumplimiento de la etiqueta telefónica
- Acotar los tiempos de espera de los clientes
- Brindar atención personalizada;

c. Determina el tiempo de duración

Los entrenamientos y capacitaciones de atención al cliente van a llevar horas, días, semanas.

Determinar cuántas sesiones serán necesarias para desarrollar las cuestiones planteadas y así lograr el objetivo de la capacitación con un contenido claro, conciso y relevante para el equipo.

d. Define el método que se usará en la sesión

Los métodos y técnicas de capacitación que se van a desarrollar en la capacitación de atención al cliente se destacan:

- Capacitación en el trabajo

Actividades de capacitación durante la actividad laboral del empleado;

- Capacitación presencial

Comprende las actividades de capacitación en las que ocurre una interacción directa entre el colaborador y el instructor;

- Capacitación grupal e individual:

Combinar ambas para consolidar conocimientos generales y desarrollar competencias específicas.

La capacitación presencial será dictada dentro del horario laboral y en el lugar de trabajo con ejercicios de integración entre los participantes, talleres, simulaciones de situaciones que pasan en el día a día, etc.

¿Por qué es importante la capacitación para el trabajo en equipo?

Tu equipo de atención al cliente es la primera línea de contacto con el cliente. La capacitación para el trabajo en equipo en el área de atención al cliente es importante para que tu personal logre coordinarse, conozca las habilidades de los demás y entienda los roles de cada uno.

Ventajas de la capacitación al trabajo en equipo

- Aprovechar la diversidad de los talentos e incentivar a que todos tus representantes se ayuden mutuamente.
- Una visión más amplia de las situaciones a la hora de solucionar problemas y detectar errores.
- Minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas del equipo.
- La unión del equipo permite tener seguridad con la finalidad de solucionar problemas más rápido y facilitará sus relaciones con el cliente.
- La comunicación será más fluida.

Capacitación de atención al cliente y transformación digital

El proceso de capacitación de atención al cliente, así como el resto de los procesos de cualquier empresa, ha tenido que insertarse en el escenario de transformación digital actual.

Los tipos de estrategias digitales para utilizar en la capacitación de atención al cliente tenemos:

- Videoconferencias.
- Seminarios online.

Contenidos clave para la capacitación de servicio al cliente

1. Atención centrada en el cliente.
2. Etiqueta telefónica.
3. Políticas de atención y servicio al cliente.
4. Entender las necesidades del cliente.
5. Conocimiento de los productos.
6. Técnicas de persuasión y negociación.
7. Dominio de la tecnología.

CAPITULO 4

3.4 Diseño organizacional

3.4.1 Equipo directivo y organización

A través de la estructura organizacional se fija roles, funciones y responsabilidades, ya que esta herramienta permite generar orden identificando y clasificando las actividades que se deben realizar, así también permite visualizar las divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

Dentro del presente proyecto se determina los siguientes puestos de trabajo:

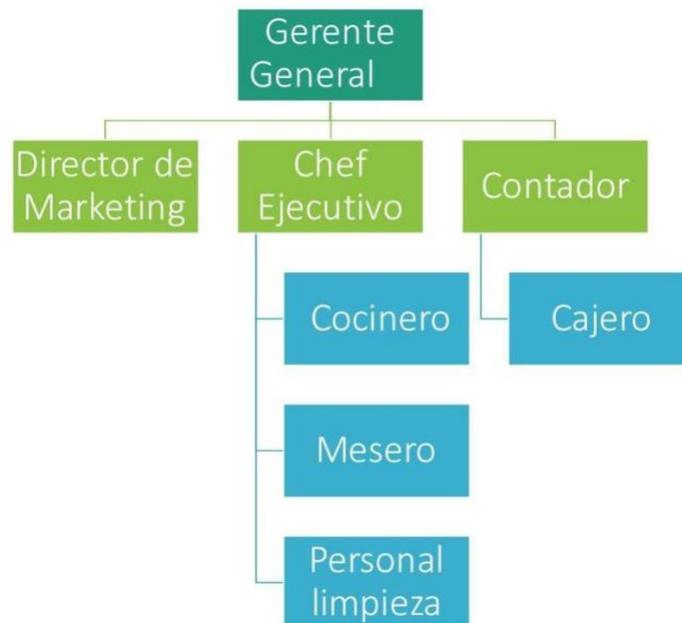


Figura 10. Estructura de la Empresa.

Una vez identificados los puestos de trabajo es importante fijar los salarios y las actividades que cada uno de los empleados debe realizar.

3.4.2 Descripción de puestos

Gerente General

Misión del Cargo: Organizar, planificar, dirigir y controlar equipo de trabajo, implementación de objetivos para que se cumplan las metas y estrategias empresariales planteadas.

Funciones:

1. Planeación de las actividades de la empresa
2. Organizar los recursos de la empresa
3. Gestionar las operaciones de alimentos y bebidas ciñéndose al presupuesto y a los estándares.

Director de Marketing

Misión del cargo: Plantear estrategias para llegar a la meta establecida para el mercado.

Funciones:

1. Garantizar las estrategias.
2. Analizar los riesgos del mercado, como la competencia y la evolución en el mercado.
3. Establecer las políticas de la empresa.

Chef ejecutivo

Misión del Cargo: Dirigir las actividades para elaborar alimentos de opima calidad utilizando productos frescos, buscando la satisfacción y sobrepasar las expectativas del cliente.

Funciones:

1. Controlar costos de las materias primas.
2. Supervisar el adecuado funcionamiento en la cocina
3. Asignar las tareas al cocinero

Contador

Misión del Cargo: es el encargado de llevar la correcta ejecución de las diversas actividades económicas de la empresa.

Funciones:

1. Análisis de derechos, bienes, adquisiciones que determinarán el estado patrimonial de la entidad.
2. Establecer procedimientos de información financiera.

Cocinero

Misión del Cargo: realizar las actividades asignadas de la manera más eficiente y ser de gran ayuda en las actividades de la cocina.

Funciones:

1. Limpiar, pelar y cortar los alimentos
2. Ayudar con la preparación de los alimentos
3. Limpieza del utensilio de cocina

Personal de Limpieza

Misión del cargo: logra la satisfacción de nuestros clientes, cubriendo la necesidad de limpieza, higiene y sanitización con el mejor servicio y calidad.

Funciones:

1. Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento de las superficies.

2. Realizar limpieza de suelos, paredes.
3. Realizar la limpieza con la maquinaria necesaria.

Mesero

Misión del Cargo: desarrollar de la mejor manera y mantener conforme a los clientes

Funciones:

1. Conocer sobre los ingredientes y preparación de nuestros productos.
2. Recomendar al cliente sobre promociones del día u otro tipo de beneficio.
3. Anotar los pedidos y entregarlos al asistente de chef para tener un servicio excelente.

Cajero

Misión del Cargo: Garantizar las operaciones de la unidad de caja, efectuando actividades de recepción, a fin de lograr la recaudación de ingresos.

Funciones:

1. Recepción del pago.
2. Registro directo operando en una computadora sobre las entradas y salidas de dinero.
3. Suministrar al supervisor los movimientos diarios de la caja.

En la siguiente tabla se puede visualizar los datos sobre tipo de contrato y los beneficios que se estima:

Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Chef	1.000	12.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cocinero	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Personal Limpieza	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Mesero	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Producción		0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Marketing y Ventas							
Director de Marketing	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Marketing y Ventas			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administración							
Gerente General	2.000	24.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Contador	1.500	18.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cajero	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Administración			3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			8	8	8	8	8

Figura 11. Calendario de contrataciones.

El talento humano que requiere el proyecto para poder ser ejecutado contará con el beneficio de ley correspondiente a la a filiación del Seguro Social Ecuatoriano, además contará con la estabilidad de un contrato indefinido con el plazo establecido de prueba que estima la ley de régimen laboral.

Puesto de trabajo	Cantidad	Sueldo (USD)	Tipo de contrato y Beneficios
Gerente General	1	\$ 2.000	Contrato Indefinido Beneficio Social
Director Marketing	1	\$ 800	Contrato Indefinido Beneficio Social
Chef Ejecutivo	1	\$ 1.000	Contrato Indefinido Beneficio Social
Contador	1	\$ 1.500	Contrato Indefinido Beneficio Social
Cajero	1	\$ 425	Contrato Indefinido Beneficio Social

Mesero	1	\$ 425	Contrato Indefinido Beneficio Social
Cocinero	1	\$ 425	Contrato Indefinido Beneficio Social
Personal de limpieza	1	\$ 425	Contrato Indefinido Beneficio Social

Tabla 6. Sueldos y Remuneraciones.

3.4.3 Cálculo de Sueldos y Salarios

En el siguiente cuadro se puede identificar la cantidad necesaria para poder cubrir con las responsabilidades de pago en sueldos y salarios para los empleados que laboren en el proyecto.

La cantidad requerida por año es de 93.408 dólares, en los cuales se incluye el beneficio social que la empresa cubre para el IESS el mismo que corresponde al 11.2%.

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Cálculo de los Sueldos y Salarios					
Producción					
Chef	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Cocinero	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Personal Limpieza	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	3.058	3.058	3.058	3.058	3.058
Total Sueldos y Salarios en Producción	30.358	30.358	30.358	30.358	30.358
Marketing y Ventas					
Director de Marketing	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas	10.675	10.675	10.675	10.675	10.675
Administración					
Gerente General	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Contador	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Cajero	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275
Total Sueldos y Salarios en Administración	52.375	52.375	52.375	52.375	52.375
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	93.408	93.408	93.408	93.408	93.408
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,20%	11,20%	11,20%	11,20%	11,20%
Crecimiento anual de salarios	0,0%				
Salarios como % de los salarios iniciales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 12. Cálculo de sueldos.

CAPITULO 5

3.5 Previsiones financieras: ingresos, costes, gastos e inversiones no financieras

A continuación, se presentan los principales resultados del plan financiero desarrollado a través del modelo de Excel. Se expone el análisis de ingresos, costo de ventas, costos de fabricación, gastos de personal, costos de explotación, inversiones y la cuenta de explotación proyectada

3.5.1 Ingresos

La línea de variedad de humitas se divide en 5 productos:

- a. Veganas
- b. Tradicionales (Sal)
- c. Tradicionales (Dulce)
- d. Rellenas (Tocino, Jamón, Manjar, Mermelada)
- e. Sabores (Vainilla y Chocolate)

Precios de los productos por años:

PRECIOS DE VENTA		
PRODUCTO S	2022- 2023	2024-2025- 2026
a	2,25	2,50
b	1,5	1,75
c	1,5	1,75
d	1,75	2,00
e	1,75	2,00

Tabla 7. Precio de ventas

Cantidades expresadas en Dolares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos netos del producto/servicio: Veganas					
Ingresos por Producto/Servicio			10%	15%	20%
Número de Unidades	14.259,80	37.772	41.550	47.782	57.338
Precio de venta	2,25	2,25	2,50	2,50	2,50
Total ingresos del producto/servicio	32.085	84.988	103.874	119.455	143.346
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	32.085	84.988	103.874	119.455	143.346
% s/Ventas Totales del Proyecto	17,6%	17,6%	17,1%	17,1%	17,1%
Ingresos netos del producto/servicio: Tradicionales (sal)					
Ingresos por Producto/Servicio			10%	15%	20%
Número de Unidades	28.520	75.545	83.099	95.564	114.677
Precio de venta	1,50	1,50	1,75	1,75	1,75
Total ingresos del producto/servicio	42.779	113.317	145.423	167.237	200.684
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	42.779	113.317	145.423	167.237	200.684
% s/Ventas Totales del Proyecto	23,5%	23,5%	23,9%	23,9%	23,9%
Ingresos netos del producto/servicio: Tradicionales (dulce)					
Ingresos por Producto/Servicio			10%	15%	20%
Número de Unidades	21.390	56.659	62.324	71.673	86.008
Precio de venta	1,50	1,50	1,75	1,75	1,75
Total ingresos del producto/servicio	32.085	84.988	109.068	125.428	150.513
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	32.085	84.988	109.068	125.428	150.513
% s/Ventas Totales del Proyecto	17,6%	17,6%	17,9%	17,9%	17,9%
Ingresos netos del producto/servicio: Rellenas (Tocino, Jamon, Manjar, Mermelada)					
Ingresos por Producto/Servicio			10%	15%	20%
Número de Unidades	21.390	56.659	62.324	71.673	86.008
Precio de venta	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00
Total ingresos del producto/servicio	37.432	99.152	124.649	143.346	172.015
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	37.432	99.152	124.649	143.346	172.015
% s/Ventas Totales del Proyecto	20,6%	20,6%	20,5%	20,5%	20,5%
Ingresos netos del producto/servicio: Sabores					
Ingresos por Producto/Servicio			10%	15%	20%
Número de Unidades	21.390	56.659	62.324	71.673	86.008
Precio de venta	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00
Total ventas del producto/servicio	37.432	99.152	124.649	143.346	172.015
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	37.432	99.152	124.649	143.346	172.015
% s/Ventas Totales del Proyecto	20,6%	20,6%	20,5%	20,5%	20,5%
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio					
Ingresos netos por producto/servicio					
Veganas	32.085	84.988	103.874	119.455	143.346
Tradicionales (sal)	42.779	113.317	145.423	167.237	200.684
Tradicionales (dulce)	32.085	84.988	109.068	125.428	150.513
Rellenas (Tocino, Jamon, Manjar, Mermelada)	37.432	99.152	124.649	143.346	172.015
Sabores	37.432	99.152	124.649	143.346	172.015
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	181.812	481.597	607.662	698.812	838.574

Figura 13. Ingresos

El número de unidades de venta por línea de humitas con las que inició el 2022 se detallan a continuación, se ha considerado a partir del sexto mes un incremento mensual del 7%, para el 2023 cada mes un incremento del 10%, para el 2024 al 2026 un incremento anual del 5%.

- a. Veganas, inicia con 1000 unidades.
- b. Tradicionales (Sal), inicia con 2000 unidades.
- c. Tradicionales (Dulce), inicia con 1500 unidades.
- d. Rellenas (Tocino, Jamón, Manjar, Mermelada), inicia con 1500 unidades.
- e. Sabores (Vainilla y Chocolate), inicia con 1500 unidades.

3.5.2 Costos de ventas

Los costes de ventas que se han considerado por años son los siguientes:

COSTO DE VENTA		
PRODUCTO S	2022-2023	2024-2025-2026
a	0,90	1,00
b	0,60	0,70
c	0,60	0,70
d	0,70	0,80
e	0,70	0,80

Tabla 8. Costo de ventas

Cantidades expresadas en Dolares	Total 20 22	Total 20 23	Total 20 24	Total 2025	Total 2026
Costes de ventas del producto/servicio: Veganas					
Coste materiales utilizados			0%	0%	0%
Número de Unidades	14.260	37.772	41.550	47.782	57.338
Coste materiales por unidad	0,90	0,90	1,00	1,00	1,00
Total ingresos del producto/servicio	12.834	33.995	41.550	47.782	57.338
Mano de obra directa	5.357	5.357	5.189	5.189	5.189
Gastos generales de fabricación	40	40	480	493	508
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	18.231	39.392	47.218	53.465	63.035
Costes de ventas del producto/servicio: Tradicionales (sal)					
Coste materiales utilizados			0%	0%	0%
Número de Unidades	28.520	75.545	83.099	95.564	114.677
Coste materiales por unidad	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80
Total ingresos del producto/servicio	17.112	45.327	66.479	76.451	91.741
Mano de obra directa	7.143	7.143	7.265	7.265	7.265
Gastos generales de fabricación	53	53	671	691	711
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	24.308	52.523	74.416	84.407	99.717
Costes de ventas del producto/servicio: Tradicionales (dulce)					
Coste materiales utilizados			0%	0%	0%
Número de Unidades	21.390	56.659	62.324	71.673	86.008
Coste materiales por unidad	0,60	0,60	0,70	0,70	0,70
Total ingresos del producto/servicio	12.834	33.995	43.627	50.171	60.205
Mano de obra directa	5.357	5.357	5.449	5.449	5.449
Gastos generales de fabricación	40	40	504	518	533
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	18.231	39.392	49.579	56.138	66.187
Costes de ventas del producto/servicio: Rellenas (Tocino. Jamon. Manjar.Mermelada					
Coste materiales utilizados			0%	0%	0%
Número de Unidades	21.390	56.659	62.324	71.673	86.008
Coste materiales por unidad	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80
Total ingresos del producto/servicio	14.973	39.661	49.859	57.338	68.806
Mano de obra directa	6.250	6.250	6.227	6.227	6.227
Gastos generales de fabricación	47	47	575	592	609
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	21.270	45.958	56.662	64.158	75.643
Costes de ventas del producto/servicio: Sabores					
Coste materiales utilizados			0%	0%	0%
Número de Unidades	21.390	56.659	62.324	71.673	86.008
Coste materiales por unidad	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80
Total ingresos del producto/servicio	14.973	39.661	49.859	57.338	68.806
Mano de obra directa	6.250	6.250	6.227	6.227	6.227
Gastos generales de fabricación	47	47	575	592	609
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	21.270	45.958	56.662	64.158	75.643
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Veganas	18.231	39.392	47.218	53.465	63.035
Tradicionales (sal)	24.308	52.523	74.416	84.407	99.717
Tradicionales (dulce)	18.231	39.392	49.579	56.138	66.187
Rellenas (Tocino, Jamon, Manjar, Mermelada	21.270	45.958	56.662	64.158	75.643
Sabores	21.270	45.958	56.662	64.158	75.643
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	103.310	223.224	284.538	322.325	380.225

Figura 14. Costos de ventas

3.5.3 Costos de fabricación

Para los costos de fabricación, el número de empleados que intervienen en la producción son cuatro (4) entre el Chef, Cocinero, Personal Limpieza y Mesero, en donde se considera 1 dólar por empleado para el material de oficina, además de 0,40 centavos en agua, electricidad, mantenimiento y reparaciones puntuales por cada m².

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>					
Ingresos Netos del Proyecto	181.812	481.597	607.662	698.812	838.574
Inflación	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%
Costes como % de los costes iniciales	50,04%	50,04%	51,49%	52,98%	54,52%
Costes de Producción					
Mano de obra directa	30.358	30.358	30.358	30.358	30.358
Gastos generales de fabricación					
Número de empleados en producción	4	4	4	4	4
Material de Oficina	1 /Empleado	2	24,72	25,43	26,17
Viajes	/Empleado	0	0	0	0
Comunicación	/Empleado	0	0	0	0
Alquiler área de producción	125	125	1.545	1.590	1.636
Agua, electricidad	0,4 /m2	50	618	636	654
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0,4 /m2	50	618	636	654
Total costes indirectos	227	227	2.805	2.887	2.970
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN	30.585	30.585	33.163	33.244	33.328

Figura 15. Costos de fabricación

3.5.4 Gastos de personal

Los gastos del personal se encuentran distribuidos para ocho (8) empleados, cuatro (4) empleados son para producción, una (1) persona para marketing y tres (3) personas para el área administrativa, para los cuales se ha considerado 11,20% para seguridad social y otros gastos de personal.

Cantidades expresadas en Dólares

			Total 20 22	Total 20 23	Total 20 24	Total 20 25	Total 20 26
Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Chef	1.000	12.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cocinero	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Personal Limpieza	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Mesero	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0			
Total empleados en Producción			4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Marketing y Ventas							
Director de Marketing	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Marketing y Ventas			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administración							
Gerente General	2.000	24.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Contador	1.500	18.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cajero	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Administración			3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			8	8	8	8	8
Cálculo de los Sueldos y Salarios							
Producción							
Chef			12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Cocinero			5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Personal Limpieza			5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			3.058	3.058	3.058	3.058	3.058
Total Sueldos y Salarios en Producción			30.358	30.358	30.358	30.358	30.358
Marketing y Ventas							
Director de Marketing			9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			1.075	1.075	1.075	1.075	1.075
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas			10.675	10.675	10.675	10.675	10.675
Administración							
Gerente General			24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Contador			18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Cajero			5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			5.275	5.275	5.275	5.275	5.275
Total Sueldos y Salarios en Administración			52.375	52.375	52.375	52.375	52.375
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS			93.408	93.408	93.408	93.408	93.408
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,20% adicional del salario		11,20%	11,20%	11,20%	11,20%	11,20%
Crecimiento anual de salarios	0,0%						
Salarios como % de los salarios iniciales			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 16. Gastos de personal

3.5.6 OPEX

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO		181.812	481.597	607.662	698.812	838.574
Inflación		2,90%	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%
Costes como % de los costes iniciales		100,00%	102,90%	105,88%	108,95%	112,11%
Gastos de Personal						
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)						
Sueldos y salarios en Diseño		0	0	0	0	0
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas		10.675	10.675	10.675	10.675	10.675
Sueldos y salarios en Administración		52.375	52.375	52.375	52.375	52.375
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		63.050	63.050	63.050	63.050	63.050
Gastos de Promoción y Publicidad						
Gastos de promoción y publicidad						
Número de empleados		1	1	1	1	1
Gastos de asesoramiento		Según sea necesario	0	0	0	0
Material de Oficina		15 /Empleado	180	185	191	202
Viajes		/Empleado	0	0	0	0
Comunicación		10 /Empleado	120	123	127	135
Publicidad		2,0% de las ventas	3.636	9.632	12.153	13.976
Ferias y exhibiciones		0,5% de las ventas	909	2.408	3.038	3.494
Otros		de las ventas	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		4.845	12.349	15.509	17.797	21.301
Gastos de Administración						
Gastos de Administración						
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)		3	3	3	3	3
Material de Oficina		20 /Empleado	720	741	762	62
Viajes		/Empleado	0	0	0	0
Comunicación		15 /Empleado	540	556	572	45
Seguros		de las ventas	0	0	0	0
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)		Según sea necesario	0	0	0	0
Provisión por facturas impagadas		de las ventas	0	0	0	0
Alquiler oficina			0	0	0	0
Agua, electricidad		2 /m2	240	247	254	261
Mantenimiento, reparaciones puntuales		/m2	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		1.500	1.544	1.588	368	376
Cálculo gastos de alquiler oficina						
Espacio total de oficina (m2)		10	10	10	10	10
Coste total alquiler de oficina		/m2	0	0	0	0
Imprevistos						
Imprevistos						
Estimación de provisiones		0,1% de las ventas	182	482	608	699
TOTAL IMPREVISTOS		182	482	608	699	839
Resumen de Costes de Explotación						
Costes de explotación						
Gastos de Personal		63.050	63.050	63.050	63.050	63.050
Gastos de Promoción y Publicidad		4.845	12.349	15.509	17.797	21.301
Gastos de Administración		1.500	1.544	1.588	368	376
Imprevistos		182	482	608	699	839
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO		69.578	77.424	80.756	81.915	85.565

Figura 17. Costos de explotación

Para los gastos de promoción y publicidad, los materiales de oficina son \$15 dólares por empleado y \$10 dólares por empleado para comunicación, se otorga 2% para publicidad y 0,3% para ferias y exhibiciones.

Para gastos administrativos, los materiales de oficina son \$20 dólares por empleado y \$15 dólares por empleado para comunicación, se otorga \$2,00 para agua y electricidad y se estima un 0,1% para provisiones.

3.5.7 CAPEX

Para las construcciones e instalaciones fijas que es la planta de producción y local se va invertir \$50.000 dólares, la maquinaria, útiles y herramientas que son el molino, batidora industrial y marmita se va invertir \$5.500 dólares, los vehículos de transporte que se requiere es un moto y furgón valorado en \$28.000 dólares, para el mobiliario y enseres se establece un total de inversión de \$10.000 y finalmente para los equipos de oficina, el hardware y el software que se va invertir un total de \$3.000 dólares, el total de inversiones el CAPEX del proyecto es de \$96.500.

El plazo de amortización de la planta de producción y local es de 20 años, para la maquinaria 10 años, para los vehículos 5 años, para el mobiliario 10 años y para el hardware y software son 3 años respectivamente.

Cantidades expresadas en Dolares

		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Construcciones e instalaciones		Total CAPEX				
Planta de producción y local	50.000	50.000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	50.000	50.000	0	0	0	0
Maquinaria		Total CAPEX				
Molino Industrial	2.000	2.500	0	0	0	0
Batidora Industrial	1.000	1.500	0	0	0	0
Marmita	2.500	1.000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	5.500	5.000	0	0	0	0
Vehículos		Total CAPEX				
Moto	3.000	3.000	0	0	0	0
Furgon	25.000	25.000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	28.000	28.000	0	0	0	0
Mobiliario		Total CAPEX				
Mejoras y adecuaciones iniciales	3.000	3.000	0	0	0	0
Muebles y enseres	7.000	7.000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	10.000	10.000	0	0	0	0
Hardware		Total CAPEX				
Equipos de cómputo	2.000	2.000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	2.000	2.000	0	0	0	0
Software		Total CAPEX				
Licencias de software y registros sanitario	1.000	1.000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	1.000	1.000	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	96.500	96.000	0	0	0	0

Cálculo de las Amortizaciones

Construcciones e instalaciones		Plazos Amortización					
Planta de producción y local	20 años	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Total amortizaciones		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Maquinaria		Plazos Amortización					
Molino Industrial	10 años	200	200	200	200	200	200
Batidora Industrial	10 años	100	100	100	100	100	100
Marmita	10 años	250	250	250	250	0	0
Total amortizaciones		550	550	550	550	300	300
Vehículos		Plazos Amortización					
Moto	5 años	600	600	600	600	600	600
Furgon	5 años	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total amortizaciones		5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
Mobiliario		Plazos Amortización					
Mejoras y adecuaciones iniciales	10 años	300	300	300	300	300	300
Muebles y enseres	10 años	700	700	700	700	700	700
Total amortizaciones		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Hardware		Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	3 años	667	667	667	0	0	0
Total amortizaciones		667	667	667	0	0	0
Software		Plazos Amortización					
Licencias de software y registros sanitario	3 años	333	333	333	0	0	0
Total amortizaciones		333	333	333	0	0	0
TOTAL AMORTIZACIONES		10.650	10.650	10.650	9.650	9.400	9.400

Figura 18. Inversiones y amortización

3.5.8 Cuenta de explotación

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>					
Ingresos Netos del Proyecto	181.812	481.597	607.662	698.812	838.574
Coste de Ventas	(103.310)	(223.224)	(284.538)	(322.325)	(380.225)
MARGEN BRUTO	78.503	258.374	323.125	376.486	458.349
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	43%	54%	53%	54%	55%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(63.050)	(63.050)	(63.050)	(63.050)	(63.050)
Gastos de Promoción y Publicidad	(4.845)	(12.349)	(15.509)	(17.797)	(21.301)
Gastos de Administración	(1.500)	(1.544)	(1.588)	(368)	(376)
Imprevistos	(182)	(482)	(608)	(699)	(839)
Total Costes de Explotación	(69.578)	(77.424)	(80.756)	(81.915)	(85.565)
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-38%	-16%	-13%	-12%	-10%
EBITDA	8.925	180.949	242.369	294.572	372.783
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	5%	38%	40%	42%	44%
Amortización	(10.650)	(10.650)	(10.650)	(9.650)	(9.400)
EBIT	(1.725)	170.299	231.719	284.922	363.383
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-1%	35%	38%	41%	43%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0,0% saldo caja			
Beneficio antes de Impuestos	(1.725)	170.299	231.719	284.922	363.383
Impuesto sobre beneficio	0	(42.144)	(57.930)	(71.230)	(90.846)
		25,0% del beneficio			
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	(1.725)	128.156	173.789	213.691	272.538

Figura 19. Cuenta de explotación

Para el 2022 como refleja el beneficio neto hay una pérdida de 1.725 dólares, a partir del 2023 aumenta el beneficio en razón que las unidades de ventas incrementaron un 5% adicional por año.

CAPITULO 6

3.6 Previsiones financieras: Fondo de Maniobra, Flujo, Financiación y Rentabilidad.

A continuación, se presentan los principales resultados del plan financiero desarrollado a través del modelo de Excel. Se expone el análisis de Fondo de Maniobra, Flujo, Financiación y Rentabilidad.

3.6.1 Fondo de Maniobra

Inventario: No es posible contar con un inventario de producto terminado permanente ya que al ser un producto que se puede fermentar con facilidad, mantenemos en stock un estimado de ventas diarias.

Clientes: No existe una cartera vigente activa, las ventas son realizadas con un método de cobro solo en efectivo.

Proveedores: Los pagos a los proveedores de materia prima son inmediatos no tenemos condiciones de crédito a corto, mediano ni largo plazo.

Proyecto **SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE HUMITAS**

Fondo de Maniobra proyectado

Cantidades expresadas en Dolares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos Netos del Proyecto	181,812	481,597	607,662	698,812	838,574
Inflación	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.90%	105.88%	108.95%	112.11%

Estimación Activos Corrientes

Inventario

Coste de Ventas del Proyecto			284,538	322,325	380,225
Días de inventario			0	0	0
TOTAL INVENTARIO	0	0	0	0	0

Cientes

Ventas a crédito del proyecto			0	0	0
Días de cobro			30	30	30
TOTAL CUENTES	0	0	0	0	0

Otros Activos Corrientes

Ingresos Netos del Proyecto			607,662	698,812	838,574
% de las Ventas Totales			0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0

Estimación Pasivos Corrientes

Proveedores

Coste de Ventas del Proyecto			284,538	322,325	380,225
Días de pago			0	0	0
TOTAL PROVEEDORES	0	0	0	0	0

Otros Pasivos Corrientes

Coste de Ventas del Proyecto			284,538	322,325	380,225
% del Coste de Ventas			0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0

Cálculo del Fondo de Maniobra

Inventario	0	0	0	0	0
Cientes	0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
FONDO DE MANIOBRA	0	0	0	0	0

Figura 20. Fondo de Maniobra

3.6.2 Balance

El balance de situación proyectado presenta un incremento importante en los activos corrientes caja, efecto del incremento en ventas y cobros en efectivo, a nivel de activos fijos se puede visualizar una permanencia al costo ya que no se incurre en compras adicionales de este tipo, la depreciación se acumula de manera consecuyente según los años de vida útil de cada activo fijo.

En cuanto al pasivo observamos que no existen valores pendientes a proveedores pues no se cuenta con crédito a corto, mediano ni largo plazo los pagos son realizados en el momento de la compra de contado; El valor que por ley se debe cancelar mensualmente correspondiente a los impuestos que van acorde al resultado de ejercicio proyectado conforme sube las ventas y costos nos genera un margen positivo que incrementa este valor a pagar al fisco.

El patrimonio, se mantiene con el arranque de capital social USD100K para todos los años de proyecto, en cuanto a la reserva se incrementa por la transferencia a capitalización del mismo efecto del resultado favorable del proyecto; El resultado del proyecto arroja un resultado favorable a corto mediano y largo plazo.

Proyecto SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE HUMITAS

Balance de Situación proyectado

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>					
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	12,925	158,740	394,100	630,742	932,295
Inventario	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	12,925	158,740	394,100	630,742	932,295
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Amortización Acumulada	(10,650)	(21,300)	(31,950)	(41,600)	(51,000)
Activo Fijo Neto	85,350	74,700	64,050	54,400	45,000
TOTAL ACTIVO	98,275	233,440	458,150	685,142	977,295
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos a pagar	0	7,009	57,930	71,230	90,846
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	0	7,009	57,930	71,230	90,846
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	7,009	57,930	71,230	90,846
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Reservas	(4,636)	105,403	126,431	300,220	513,912
Beneficio (pérdida) del ejercicio	2,911	21,028	173,789	213,691	272,538
TOTAL FONDOS PROPIOS	98,275	226,431	400,220	613,912	886,449
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	98,275	233,440	458,150	685,142	977,295

Figura 21. Balance

3.6.3 Estado Cash Flow

El proyecto presenta un flujo de operación favorable, pues las actividades que representan el giro del proyecto son sustentables en el tiempo.

Estado de Cash Flow proyectado

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>					
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	12,925	158,740	394,100	630,742
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	(1,725)	128,156	173,789	213,691	272,538
Amortizaciones & Depreciaciones	10,650	10,650	10,650	9,650	9,400
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	0	0	0	0	0
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	0	7,009	50,920	13,301	19,615
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	8,925	145,815	235,360	236,642	301,553
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	96,000	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	96,000	0	0	0	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	100,000	0			
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	100,000	0	0	0	0
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	12,925	158,740	394,100	630,742	932,295
Análisis de las rondas de financiación					
Participación en el capital del equipo promotor	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Participación en el capital de inversores	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
A Balance:					
Capital Social	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Reservas	(4,636)	105,403	126,431	300,220	513,912

Figura 22. Estado Cash Flow

3.6.4 Necesidad de Financiación

El proyecto presenta una necesidad de financiación de USD 99K.

Necesidades de Financiación

<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>					
	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(87,075)	58,740	294,100	530,742
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	8,925	145,815	235,360	236,642	301,553
Flujo de Caja de las Inversiones	96,000	0	0	0	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	(87,075)	58,740	294,100	530,742	832,295
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	(99,294)				

Figura 23. Necesidad de Financiación

3.6.5 Rentabilidad

El proyecto es viable, nos muestra un VAN de USD 302K tras medir los futuros ingresos y egresos del mismo y descontada la inversión inicial, en cuanto a la tasa de retorno TIR un 75% y un periodo de retorno de 1.95.

Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>					
	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Inversión	100,000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)	-1,725	128,156	173,789	213,691	272,538
Amortización	-10,650	-10,650	-10,650	-9,650	-9,400
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-12,375	117,506	163,139	204,041	263,138

Figura 24. Cálculo de rentabilidad

VAN	\$302,201.32
TIR	75%
PR	1.956

Figura 25. Rentabilidad del proyecto

3.6.6 Punto de equilibrio

En cuanto al punto de equilibrio nos mantenemos dentro de las proyecciones planteadas, las cantidades estimadas de unidades de producto nos permite mantenernos sobre el punto de equilibrio para obtener una adecuada rentabilidad.

RESUMEN	2022	2023	2024	2025	2026
Precio de Vta Unitario Mix Prom.	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Costo de Vta Unitario Mix Prom.	0,7	0,7	0,72	0,72	0,72
Costos Fijos	69.578,00	77.424,00	80.756,00	81.915,00	85.565,00
Punto de equilibrio Mix Promedio	66264,7619	73737,14286	78403,8835	79529,12621	83072,81553

Figura 26. Punto de equilibrio

4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

4.1. Conclusiones Generales

La creación de un plan de negocio demanda de una exhaustiva recopilación de información la cual debe ser útil para determinar aspectos favorables, desfavorables y potenciales para la ejecución del proyecto, es así que se toma datos relevantes de fuentes gubernamentales y estudios realizados con antelación. Los antecedentes descriptivos son fidedignos, todo ello en busca de resultados reales, de tal manera que permita tomar decisiones oportunas antes de proseguir con acciones que puedan retrasar actividades planteadas en el proyecto.

Es importante conocer con qué equipo se cuenta para el desarrollo del plan de negocio, valorando la experiencia acumulada, la idiosincrasia, las estructuras organizativas existentes, las formas de abordar los problemas, los criterios que orientan la decisión de cooperar, las motivaciones individuales y colectivas.

Un pilar fundamental para la ejecución favorable del proyecto es identificar con claridad los productos que la empresa ofrecerá al mercado, con el objetivo de poder promocionar de manera clara y direccionada al segmento de mercado establecido.

La distribución debe ir en función de cómo llegar a los consumidores, identificando que canal de distribución es el adecuado para el target al que va dirigido el producto, así también la filosofía del stakeholder debe ir acorde con los objetivos empresariales de tal manera que se pueda mantener un mismo control de la calidad al momento de ofertar el producto.

El análisis de Previsiones financieras refleja información relevante sobre Fondo de Maniobra, Flujo, Financiación y Rentabilidad, datos que permiten conocer la aceptación del mercado hacia el producto reflejado en la cantidad de ingresos, hecho que favorece al momento establecer si el proyecto puede ser rentable o no.

4.2. Conclusiones Específicas

En el desarrollo del plan de marketing para el presente proyecto se ha empleado la herramienta de Customer Journey la cual ha determinado un camino positivo relacionado a la experiencia que tiene el cliente, en el proceso de compra y venta que se realiza. Todo ello para poder establecer el cumplimiento de los KPI que el proyecto demanda.

En este proyecto se determina que el total de inversiones CAPEX corresponde a \$96.500 monto que se destinará para la construcción e implementación de las instalaciones fijas, la maquinaria, útiles, los vehículos de transporte, el mobiliario, equipos de oficina y software.

Al ejecutar el cálculo de punto de equilibrio para el segundo año de operaciones se estima que la producción debe cumplir con 73.737 unidades con lo cual se logra mantener rentabilidad. De tal manera se estima que para el año 2023 la planta pueda producir 6.145 de forma mensual.

Una vez realizados los cálculos relacionados a los indicadores de evaluación financiera se puede concluir que el proyecto es viable ya que nos muestra un VAN de USD 302.201,32 mismo que indica que el valor actual de los flujos es mayor a la inversión inicial, en cuanto a la tasa de retorno TIR un 75% y un periodo de retorno de 1.95 mismo que se puede interpretar como la retorno de inversión en un tiempo estimado de 1 año nueve meses, por ello a partir del segundo año de operaciones se estima generar datos positivos en el Cash Flow.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA)

- Vargas Urzola, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las Empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 93-108.
- Balanko, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. *Editorial Mc Graw*.
- González, N., Parra, M. M. E. L., Aceves, M. J. N., & Figueroa, R. C. (2011). La importancia de realizar un plan de negocios.
- Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).
- Chaguay, L. L., Flores, J. C., Bayas, T. F., & Zapata, R. O. (2019). El modelo de Negocio: Metodología Canvas como Innovación Estratégica para el Diseño de Proyectos Empresariales. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*. ISSN 2528-8083, 4(CIEIS2019), 87-99.
- Ghezzi Torres, P. I., Sotomayor Burga, J. L., Vilchez Gonzales, M. A., & Díaz Zans, N. C. Plan de negocios para la implementación de un establecimiento de comida saludable.
- Magallón Burgués, L., & Urbina Pérez, O. (2021). Análisis estratégico de una empresa real. *Zaragoza*.
- Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sintas, J. L. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas: un análisis desde la teoría de los recursos. *Economía industrial*, (307), 25-35.
- Alesón, M. L. R. (2004). La Importancia de los Recursos Intangibles en la Internacionalización de la Empresa. *Universia Business Review*, (3), 62-69.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.
- Del Toro, P. J. F. (2011). Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección" Un acercamiento a La Matriz DAFO". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (152).
- Díaz, J. Q., Miravalles, M. P. T., & Martínez, R. M. G. (2021). La matriz DAFO. *La matriz DAFO*.

- Jiménez, L. F. (2006). *Capital de riesgo para la innovación: lecciones de países desarrollados*. CEPAL.
- Peñaherrera Cabezas, E. A. (2007). *Plan de negocios para la implementación de una empresa de alimentos en el Ecuador enfocada en la venta de empanadas de morocho en la ciudad de Quito* (Bachelor's thesis, QUITO/PUCE/2007).
- BENDEZÚ, J. M. B., & JOYO, C. F. (2019). Plan de negocio para la creación de un restaurante de comida saludable “Vegano” en el distrito de San Isidro.
- Hopkins Molina, G. M., Juárez Quevedo, N., Loarte Ramos, M. R., & Pazo Mendoza, P. M. Venta de comida saludable en la UPC “HealthyFood”.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 0-0.
- Roberts, J. (2006). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultados*. Antoni Bosch editor.
- Innis, DE y La Londe, BJ (1994). Servicio al cliente: la clave para la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la participación en el mercado. *Revista de logística empresarial*, 15 (1), 1.
- Susskind, AM, Kacmar, KM y Borchgrevink, CP (2003). Actitudes de los proveedores de servicios al cliente en relación con el servicio al cliente y la satisfacción del cliente en el intercambio cliente-servidor. *Revista de psicología aplicada*, 88 (1), 179.
- CERON, B. C., YUCRA, B. B., VILLALTA, R., & BARRIENTOS, A. Guía para el rediseño de servicios mediante el análisis de la experiencia del cliente con herramientas de DesignThinking.

6. ANEXOS (SI PROCEDE)

. Imágenes y gráficos complementarios



Figura 27. Humitas (Materia prima y producto terminado)



Figura 28. Quimbolitos (Producto terminado)