



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DELIVERY PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS
SALUDABLES, UBICADO EN EL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS
BANCOS.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en
Administración de Empresas y Negocios

AUTORA

Katherine Johana Vinueza Quinchuela

TUTOR

Andrés Palacio Fierro. MBA

QUITO – ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **VINUEZA QUINCUELA KATHERINE JOHANA**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación con el nombre **“Plan de Negocios para la creación de una empresa delívery productora y comercializadora de alimentos saludables, ubicado en el Cantón San Miguel de los Bancos”**, como requisito para optar al grado de Ingeniería en Administración de Empresas y Negocios, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 26 días del mes de noviembre de 2020, firmo conforme:

Autor: Vinueza Quinchuela Katherine Johana

Firma: 

Número de Cédula: 171833415-2

Dirección: Pichincha, Cantón San Miguel de los Bancos, Barrio Nueva Ciudad

Correo Electrónico: kathyvinueza94@hotmail.com

Teléfono: 0967192392

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DELIVERY PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SALUDABLES, UBICADO EN EL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS**” presentado por Vinuesa Quinchuela Katherine Johana, para optar por el Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 23 de octubre de 2020

Andrés Palacio Fierro. MBA.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 26 de noviembre de 2020



Katherine Johana Vinueza Quinchuela
171833415-2

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DELIVERY PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SALUDABLES, UBICADO EN EL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS**”, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 26 de noviembre de 2020

.....
Ing. Marcelo Ríos
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Paulina Ponce
VOCAL

.....
Ing. Viviana Cajas
VOCAL

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primero a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y por estar presente en mi camino en cada paso que doy, porque él es quien me da la fe y me impulsa a seguir siempre adelante a pesar de cualquier dificultad, quien me fortalece e ilumina mi mente para ser perseverante. A mis padres, pilar fundamental en mi vida, a quienes amo con todo mi corazón porque han sabido apoyarme siempre económica y moralmente en mis estudios y en todos mis sueños confiando en mí, demostrándome también mucho amor y motivación constante para continuar con lo que me he propuesto, logrando así que hoy me encuentre a punto de alcanzar una meta más.

La Autora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por las bendiciones derramadas sobre mí, sobre todo durante el esfuerzo de continuar con mi carrera profesional. Agradezco a mis padres, quienes considero que me dejan uno de los mejores regalos que pueden dejar los padres, los valores y el estudio, que me permite crecer en el mundo del saber, más que bienes materiales, esto es el gran motor para mi desarrollo personal que me permitirá desenvolverme sola. Agradezco a los docentes de la Universidad Indoamérica por haber dado lo mejor de sí para compartir sus conocimientos mostrándonos lo lindo e importante que es estudiar, porque nunca se deja de aprender, pues contribuyeron a fortalecer mi formación profesional. Todo esto ha sido gracias a ellos y siempre lo agradeceré enormemente.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	i
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	i
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
CAPÍTULO I.....	1
1. ÁREA DE MARKETING.....	1
1.1. Objetivos del estudio de mercado.....	1
1.2. Definición del producto o servicio.....	1
1.2.1. Especificación del servicio o producto	1
1.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.....	4
1.3. Definición del mercado	5
1.3.1. ¿Qué mercado se va a tocar en general?	5
1.3.1.1. Categorización de sujetos	5
1.3.1.2. Estudio de Segmentación	6
1.3.1.3. Plan de muestreo.....	8
1.3.1.4. Instrumentos para recopilar información	10
1.3.1.5. Diseño y recolección de información	12
1.3.1.6. Análisis e Interpretación de resultados	14
1.3.1.7. Demanda Potencial.....	28
1.4. Análisis del macro y micro ambiente	33
1.4.1. Análisis del micro ambiente	33
1.4.3. Proyección de la oferta.....	44
1.5. Demanda potencial insatisfecha	46
1.6. Promoción y publicidad que se realizará (canales de comunicación)	47
1.6.1. Plan de Medios	48
1.7. Sistema de distribución a utilizar.....	55
1.8. Seguimiento a clientes.....	56
1.9. Especificación de mercados alternativos	59

CAPÍTULO II	60
2. ÁREA DE PRODUCCIÓN	60
2.1. Objetivo del estudio de producción	60
2.2. Descripción del proceso	60
2.2.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio	60
2.2.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas	69
2.2.2.1. Descripción de instalaciones	69
2.2.2.2. Descripción de maquinaria y equipo	71
2.2.2.3. Descripción de personas del área de producción	73
2.2.3. Tecnología a aplicar.....	73
2.3. Factores que afectan el plan de operaciones	74
2.3.1. Ritmo de producción.....	74
2.3.2. Nivel de inventario promedio	74
2.3.3. Número de trabajadores	75
2.4. Capacidad de producción.....	75
2.4.1. Capacidad de producción futura	75
2.5. Definición de recursos necesarios para la producción	77
2.5.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar 77	
2.6. Calidad	78
2.6.1. Método de control de calidad.....	78
2.7. Normativas y permisos que afectan su instalación	83
2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional.....	83
CAPÍTULO III.....	86
3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	86
3.1. Objetivos del estudio de organización y gestión	86
3.2. Análisis estratégico y definición de objetivos	86
3.2.1. Visión de la Empresa	86
3.2.2. Misión de la Empresa.....	86
3.2.3. Valores Corporativos	86
3.2.4. Análisis FODA.....	87
3.2.5. Objetivos y estrategias	89
3.3. Organización funcional de la empresa	90
3.3.1. Organización Interna.....	90
3.3.2. Descripción de puestos.....	91
3.4. Control de gestión	95

3.4.1. Indicadores de gestión.....	95
3.5. Necesidades de personal.....	99
CAPÍTULO IV.....	100
4. ÁREA JURÍDICA LEGAL.....	100
4.1. Objetivos del estudio jurídico legal	100
4.2. Determinación de la forma jurídica	100
4.3. Patentes y marcas.....	103
4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales	105
CAPÍTULO V.....	110
5. ÁREA FINANCIERA.....	110
5.1. Objetivos del estudio financiero	110
5.2. Plan de inversiones	110
5.3. Plan de financiamiento	113
5.3.1. Forma de financiamiento.....	113
5.4. Cálculo de costos y gastos.....	113
5.4.1. Detalle de costos.....	113
5.4.2. Proyección de costos.....	116
5.4.3. Detalle de gastos.....	119
5.4.4. Proyección de gastos.....	120
5.4.5. Proyección de la depreciación.....	124
5.5. Cálculo de ingresos	126
5.6. Flujo de Caja	129
5.7. Punto de equilibrio	130
5.8. Estado de resultados proyectado.....	133
5.9. Evaluación Financiera.....	134
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS	142
ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Composición de la harina de quínoa por cada 100 g	2
Tabla 2. Detalles del producto tortillas de harina de quínoa orgánica	3
Tabla 3. Categorización de sujetos	6
Tabla 4. Dimensión conductual	7
Tabla 5. Dimensión geográfica.....	8
Tabla 6. Dimensión demográfica.....	8
Tabla 7. Datos para el cálculo de la fórmula.....	9
Tabla 8. Cuadro de necesidades objetivo 1	11
Tabla 9. Cuadro de necesidades objetivo 2	12
Tabla 10. Padecimiento de enfermedades por mala alimentación	15
Tabla 11. Número de integrantes del hogar	16
Tabla 12. Consumo de productos elaborados de harina	17
Tabla 13. Frecuencia de consumo de productos elaborados de harina.....	18
Tabla 14. Lugares de compra de productos elaborados de harina	19
Tabla 15. Consumo de quínoa como parte de la alimentación familiar	20
Tabla 16. Conocimiento de beneficios de la quínoa	21
Tabla 17. Nivel de aceptación de tortillas de harina de quínoa orgánica	22
Tabla 18. Determinación del precio del producto aceptado por los consumidores	23
Tabla 19. Preferencias de presentación del producto	24
Tabla 20. Preferencia de cantidad de unidades del producto por paquete	25
Tabla 21. Preferencias de distribución del producto	26
Tabla 22. Medios de comunicación de promoción del producto	27
Tabla 23. Crecimiento poblacional	28
Tabla 24. Número de familias	29
Tabla 25. Cálculo de consumo	31
Tabla 26. Proyección de aceptación del producto	31
Tabla 27. Proyección demanda potencial en unidades y dólares.....	32
Tabla 28. Factor Político.....	36
Tabla 29. Factor Económico	37
Tabla 30. Factor Social.....	37
Tabla 31. Factor Tecnológico.....	38
Tabla 32. Matriz EFI	39
Tabla 33. Matriz EFE	40
Tabla 34. Matriz de perfil competitivo	42
Tabla 35. Plan de contingencia.....	44
Tabla 36. Cálculo de la oferta	45
Tabla 37. Proyección de la oferta método no estadístico	46
Tabla 38. Demanda potencial insatisfecha.....	47
Tabla 39. Presupuesto del plan de medios.	54
Tabla 40. Ingredientes de preparación tortillas de harina de quínoa	61
Tabla 41. Simbología de flujogramas.....	65
Tabla 42. Instalaciones por áreas.....	70
Tabla 43. Descripción de maquinaria y equipo	71
Tabla 44. Número de personas del área de producción	73
Tabla 45. Ritmo de producción	74
Tabla 46. Nivel de inventario promedio	75

Tabla 47. Número de trabajadores del área de producción	75
Tabla 48. Capacidad de producción diaria, semanal, mensual y anual	76
Tabla 49. Proyección de la capacidad de producción a 5 años.....	76
Tabla 50. Grado de sustitución de materia prima	78
Tabla 51. Lista de chequeo	80
Tabla 52. Diagrama de Pareto recolección de datos	81
Tabla 53 Diagrama de Pareto datos ordenados	81
Tabla 54. Capítulo I. De las instalaciones, Art. 3-5.....	83
Tabla 55. Capítulo I. De las instalaciones, Art. 6-7	84
Tabla 56. Capítulo II. De los equipos y utensilios	84
Tabla 57. Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación.....	85
Tabla 58. Capítulo V. Envasado, etiquetado y empaquetado.....	85
Tabla 59. Elaboración de matriz FODA	87
Tabla 60. Matriz FODA con estrategias	88
Tabla 61. Simbología de organigramas	90
Tabla 62. Descripción del puesto Gerente	92
Tabla 63. Descripción el puesto Operario.....	93
Tabla 64. Descripción del puesto Vendedor	94
Tabla 65. Indicadores de Gestión del área Gerencia General	96
Tabla 66. Indicadores de Gestión del área Marketing y Ventas	97
Tabla 67. Indicadores de gestión del área de producción	98
Tabla 68. Necesidad del personal	99
Tabla 69. Disposiciones Generales	101
Tabla 70. Requisitos para constitución jurídica S.A.S.	102
Tabla 71. Proceso de registro de marca.....	104
Tabla 72. Trámite para el registro de marca	105
Tabla 73. Requisitos permiso funcionamiento ARCSA.....	106
Tabla 74. Requisitos para Inscripción de Notificación Sanitaria.....	107
Tabla 75. Plan de inversiones	110
Tabla 76. Capital de trabajo	112
Tabla 77. Plan de financiamiento	113
Tabla 78. Detalle de costos	114
Tabla 79. Proyección de costos	117
Tabla 80. Detalle de gastos	119
Tabla 81. Proyección de gastos	121
Tabla 82. Registro de mano de obra, rol de pagos.....	123
Tabla 83. Provisiones de la mano de obra	124
Tabla 84. Cálculo de las depreciaciones	125
Tabla 85. Proyección de la depreciación	125
Tabla 86. Cálculo de costo unitario.....	126
Tabla 87. Cálculo de ingresos	127
Tabla 88. Proyección de ingresos	128
Tabla 89. Flujo de Caja.....	129
Tabla 90. Estado de Resultados proyectado.....	133
Tabla 91. Cálculo de la fórmula del VAN.....	136
Tabla 92. Cálculo de la fórmula TIR.....	137
Tabla 93. Cálculo del VAI y VAC.....	138
Tabla 94. Periodo de recuperación.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tortillas de harina de quínoa orgánica	4
Figura 2. Ubicación de la empresa.....	7
Figura 3. Padecimiento de enfermedades por mala alimentación	15
Figura 4. Número de integrantes del hogar.....	16
Figura 5. Consumo de productos elaborados de harina.....	17
Figura 6. Frecuencia de consumo de alimentos elaborados de harina	18
Figura 7. Lugares de compra de productos elaborados de harina.....	19
Figura 8. Consumo de quínoa como parte de la alimentación familiar	20
Figura 9. Conocimiento de beneficios de la quínoa	21
Figura 10. Nivel de aceptación de tortillas de harina de quínoa orgánica	22
Figura 11. Determinación del precio del producto aceptado por los consumidores	23
Figura 12. Preferencias de presentación del producto.....	24
Figura 13. Preferencia de cantidad de unidades del producto por paquete.....	25
Figura 14. Preferencias de distribución del producto.....	26
Figura 15. Medios de comunicación de promoción del producto	27
Figura 16. Crecimiento poblacional.....	29
Figura 17. Número de familias.....	30
Figura 18. Proyección de la demanda potencial.....	32
Figura 19. Las Fuerzas de Porter.....	33
Figura 20. Proyección de la oferta método no estadístico	46
Figura 21. Diseño del logotipo Nutridelicias	49
Figura 22. Presentación del producto, etiquetas.....	49
Figura 23. Diseño del letrero.....	51
Figura 24. Diseño de volantes.....	52
Figura 25. Tarjetas de presentación Nutridelicias	52
Figura 26. Canal de distribución directo	55
Figura 27. Canal de distribución indirecto.....	55
Figura 28. Seguimiento a clientes.....	57
Figura 29. Base de datos Excel CRM.....	58
Figura 30. Mapa de procesos de la empresa	64
Figura 31. Flujograma de Proceso de Producción	66
Figura 32. Flujograma de Atención de venta en el local.....	67
Figura 33. Flujograma atención de venta online	68
Figura 34. Flujograma atención de venta online	69
Figura 35. Proyección de la producción a 5 años	77
Figura 36. Control de calidad.....	82
Figura 37. Mapa estratégico.....	89
Figura 38. Organigrama estructural de la empresa Nutridelicias	90
Figura 39. Organigrama funcional de la empresa Nutridelicias	91
Figura 40. Punto de equilibrio.....	132

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DELIVERY PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SALUDABLES, UBICADO EN EL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”.

AUTORA: Katherine Johana Vinueza Quinchuela

TUTOR: Andrés Palacio Fierro. MBA.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la realización de un Plan de Negocios para la creación de una empresa delivery productora y comercializadora de alimentos saludables en el cantón San Miguel de los Bancos, dirigido a niños/as desde los 5 años en adelante y adultos de todas las edades que padecen de hiperlipidemia, obesidad y diabetes, y público en general que desee deleitarse de alimentos exquisitos y benéficos gracias a sus componentes, lo que les permitirá tener una adecuada alimentación mediante el consumo de tortillas de quínoa orgánica, que son saludables porque se ha investigado que tiene beneficios como: prevención de enfermedades de tipo cardiovascular, buena para los diabéticos por su bajo contenido glucémico, es rica en fibra y minerales y ayuda a controlar colesterol e hipertensión. En la zona se ofrecen productos similares, pero no se producen tortillas a base de quínoa que es muy beneficioso para la salud. Los resultados obtenidos mediante la investigación a través de técnicas primarias y secundarias han permitido determinar que, en este sector el 95% mencionó que alguno de sus familiares sufre o ha padecido alguna de las enfermedades mencionadas y que existe gran aceptación por el producto. El producto es innovador porque ayudará a disminuir enfermedades por la mala nutrición, y fomentar hábitos alimenticios de vida saludable creando una cultura de que tener una alimentación que no afecte a la salud, no es difícil. Tras haber realizado los diferentes estudios, se determinó cuáles son los recursos necesarios para la producción, y comercialización, cuáles serán los procesos de producción, legales, etc., a seguir. Finalmente, se pudo evaluar mediante indicadores financieros que, el VAN es \$ 151,900.82, con una TIR de 82.48% y una TMAR de 9.23%, cuya rentabilidad es 37,81% el primer año y un periodo de recuperación del capital invertido de 1 año 2 meses y 1 día, haciendo viable el proyecto.

DESCRIPTORES: Alimentos, enfermedades, orgánico, proteínas, quínoa, saludables, tortillas.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: “BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A DELIVERY COMPANY PRODUCING AND MARKETING HEALTHY FOODS, LOCATED IN THE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CANTON”.

AUTHOR: Katherine Johana Vinueza Quinchuela

TUTOR: Andrés Palacio Fierro. MBA.

ABSTRACT

The present work consists of the development of a business plan for the creation of a delivery company that produces and markets healthy food in the San Miguel de los Bancos canton. The products are marketed towards children 5 years and older, adults of all ages suffering from hyperlipidemia, obesity or diabetes, and anyone in the general public who wants to enjoy delicious and nutritious foods thanks to its components. Consumers will have a proper diet through the consumption of healthy, organic quinoa tortillas. Investigations have concluded that there are many health benefits of organic quinoa tortillas including: preventing cardiovascular diseases, being good for diabetics due to its low glycemic content, being rich in fiber and minerals, and helping control cholesterol and hypertension. Similar products are offered in the area, but quinoa-based tortillas, which are very beneficial for health, are not produced. The results obtained through primary and secondary research techniques have determined that, in this sector, 95% mentioned that one of their relatives suffers or has suffered from any of the aforementioned diseases and that the product is greatly accepted. The product is innovative because it will help reduce illnesses caused by poor nutrition and promote healthy eating habits by creating a culture that teaches it is not difficult to have a healthy diet. Through different studies, the necessary resources for production and marketing were determined along with what production processes, legal, etc., to follow. Finally, using financial indicators, it was possible to evaluate that the VAN is \$ 151,900.82 with a TIR of 82.48% and a TMAR of 9.23%. The profitability is 37.81% for the first year with a capital recovery period of 1 year, 2 months and 1 day, making the project viable.

KEYWORDS: Diseases, food, healthy, organic, protein, quinoa, tortillas.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen en el mercado gran cantidad de alimentos, pero cada vez con más componentes dañinos para nuestra salud, por tener un alto grado de manufactura reemplazando unos componentes por otros químicos en cantidades elevadas, lo que ha hecho que esto afecte a la salud de las personas.

A través de la investigación surge la idea de este negocio en el Cantón San Miguel de los Bancos, de elaborar un producto innovador que satisfaga las necesidades de los consumidores, pero con un proceso de producción que le dé sostenibilidad a la empresa y sobre todo productividad, pero con responsabilidad social y empresarial. El producto que se producirá para comenzar el negocio es: tortillas de harina a base de quínoa orgánica que será con ingredientes naturales con múltiples beneficios y es un producto que sí ofrecen en la zona, pero no con los mismos ingredientes, por ende, estaríamos hablando de un producto nuevo que lo diferencia de los demás o de sus sustitutos.

Lo típico es ofrecer alimentos altos en azúcares, con muchas grasas saturadas, pero la gente desea comer algo apetitoso y sano a la vez para reducir el riesgo de contraer graves enfermedades con el tiempo.

Con la elaboración de las tortillas mencionadas, se está ofreciendo un alimento que no tiene un proceso ultra elevado, es saludable y aporta grandes beneficios en las personas que los consumen ayudando a tener también una alimentación nutritiva.

La (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2015), menciona lo siguiente: “Originaria de los Andes, la quínoa es un recurso alimentario natural de alto valor nutritivo cuya importancia es cada vez más reconocida en la seguridad alimentaria, para las generaciones presentes y futuras” (parr.1).

A lo largo del tiempo se han ido creando más PYMES en el Ecuador, y por todo lo expuesto, se considera que este producto que será elaborado y comercializado en el cantón San Miguel de los Bancos, aportará a generar un nuevo estilo de vida que prevenga enfermedades enfocado en consumo de alimentos saludables, pues con la creación de empresas dedicadas a la parte productiva y

comercializadora, se logra la contribución en gran medida al PIB del país, impulsando su economía hacia un desarrollo económico como generadores de fuentes de trabajo y de alimentos que generen tendencia a mejorar la salud sin estabilizantes ni conservantes químicos.

El desarrollo de este Plan de Negocios se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Área de Marketing, se basa en determinar la definición del producto o servicio con su valor agregado, definición del mercado, la segmentación, técnicas e instrumentos de recopilación de la información, la proyección de la oferta, demanda, los canales de distribución y comunicación.

Capítulo II: Área de Producción (operaciones), en este capítulo se realiza el estudio de los procesos de producción, la descripción de las instalaciones, equipos, personas, los factores que afectan al plan de operaciones, la capacidad de producción y los recursos necesarios para la producción.

Capítulo III: Área de Organización y Gestión, en esta parte se observa el análisis estratégico para la empresa, que consiste en estructurar la misión, visión, objetivos cómo es su organización interna y la clasificación de puestos de sus integrantes.

Capítulo IV: Área Jurídico Legal, aquí se indica cuál es la forma jurídica de la empresa de forma argumentada, detallando sus licencias para funcionar, patentes y marcas.

Capítulo V: Área Financiera, finalmente en esta fase contiene de forma detallada el plan de inversiones, cómo es el financiamiento, detalle de cálculo de costos y gastos, mano de obra, depreciación, flujo de caja, punto de equilibrio, TIR, VAN y la rentabilidad proyectada del negocio.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan de Negocios para conocer la viabilidad de crear una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables en el cantón San Miguel de los Bancos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores y que contribuya a mejorar la cultura alimenticia de la población que permitirá disminuir la probabilidad de adquirir enfermedades a causa de la mala alimentación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una encuesta para cuantificar la demanda óptima y conocer el nivel de aceptación de consumo de alimentos saludables como las tortillas de harina de quínoa orgánica, identificando su valor agregado que lo diferencia de la competencia.
2. Estandarizar el proceso de producción que tendrá la empresa Nutridelicias y su capacidad de producción diseñando flujogramas con la finalidad de optimizar tiempo, recursos y calidad.
3. Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa estructurando su organización interna y funcional para responder a los requerimientos del negocio que permitan el logro de sus objetivos trazados a corto y largo plazo.
4. Determinar los procedimientos y requisitos para la conformación legal de la empresa, a través de leyes, normas y/o reglamentos para que la empresa esté legalmente constituida y funcionar con base en estos cuerpos legales.
5. Analizar la parte financiera de la empresa, a través de un plan de inversiones, plan de financiamiento, proyección de costos y gastos mediante la evaluación financiera por medio de indicadores financieros para conocer la viabilidad del proyecto y ponerlo en marcha.

CAPÍTULO I

1. ÁREA DE MARKETING

1.1. Objetivos del estudio de mercado

Realizar una encuesta para cuantificar la demanda óptima y conocer el nivel de aceptación de consumo de alimentos saludables como las tortillas de harina de quínoa orgánica, identificando su valor agregado que lo diferencia de la competencia.

1.2. Definición del producto o servicio

1.2.1. Especificación del servicio o producto

De acuerdo con (Bojanic, 2015) la quínoa tiene la siguiente definición:

La quínoa es el único alimento vegetal que posee todos los aminoácidos esenciales, vitaminas y no contiene gluten. Se utiliza en la alimentación humana, en el desayuno de los niños/as, como producto balanceado con otros granos, en sopas, guisos, panes, tortillas y postres, entre otros preparados tradicionales. (p.3)

(Unigarro, 2015) en su artículo sobre el “Patrimonio cultural alimentario” afirma lo siguiente:

Las tortillas son un plato tradicional de nuestro país, pues son considerados platos ancestrales de los pueblos indígenas del Ecuador. Al estar hechas de harina de quínoa orgánica se considera un alimento libre de grasas saturadas porque contiene una de las harinas de grano más nutritivas. (parr.24)

Propiedades de la quínoa

Se ha investigado que según (Bojanic, 2015), las propiedades de la quínoa son las siguientes:

- Tiene un gran porcentaje de fibra dietética, lo que la convierte en un alimento ideal que actúa como un depurador del cuerpo, que elimina toxinas y residuos que afectan al organismo.

- La fibra favorece el tránsito intestinal, regula los niveles de colesterol y estimula el desarrollo de flora bacteriana beneficiosa.
- Aporta proteínas completas, esto se debe a la relación inusualmente valiosa entre las proteínas y los carbohidratos, lo que convierte a la harina de quínoa en un reemplazo saludable para la carne y los productos lácteos, para así controlar el peso.
- La quínoa contiene muchas proteínas y grasas al ser comparada con otros cereales porque contiene muchas más proteínas y grasas insaturadas. (p.10)

Tabla 1.- Composición de la harina de quínoa por cada 100 g

Componentes	Valor	Unidad
Calcio	181	mg
Fósforo	61	mg
Hierro	3.7	mg
Proteína	13	g
Grasas	6.1	g
Hidratos de carbono	71	mg
Energía (kcal) (100 g)	350	mg

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2015)

Elaborado por: La Autora

Beneficios de la quínoa

(Bojanic, 2015) menciona que la quínoa tiene los siguientes beneficios:

- Es ideal para personas con diabetes o que desean adelgazar alimentándose sanamente por su bajo contenido de gluten.
- Controla el colesterol en la sangre por su fibra y lípidos que favorecen el perfil lipídico en el organismo.
- Es de mucha utilidad para todo tipo de dietas porque ofrece beneficios muy notables en el organismo.
- Es recomendable para dietas de personas que sufren del corazón, colesterol e hipertensión porque mejora la circulación sanguínea y apoya al proceso digestivo. (p.12)

El producto que se elaborará y comercializará con este ingrediente serán las tortillas de harina de quínoa orgánica ya que aportan los beneficios mencionados.

Según lo investigado, se concluye que este producto es ideal para aquellas personas que padecen hiperlipidemia, obesidad y diabetes, y las demás en general por sus atributos benéficos, por ende, la inclusión de este alimento desde pequeños hasta adultos ayuda mucho a revertir las cifras de desnutrición y de enfermedades alimenticias.

Su presentación de empaçado al vacío en fundas transparentes ayuda a que el producto se conserve en buen estado, textura y sabor desde el momento en que se lo realiza, así como también que el cliente pueda ver el producto y tener confianza y deseo de lo que compra.

Tabla 2. Detalles del producto tortillas de harina de quínoa orgánica

Producto	Presentación	Beneficios
Tortillas de harina de quínoa orgánica	Fundas de polipropileno empaque al vacío de 6 unidades	Previene enfermedades de tipo cardiovascular Buena para los diabéticos por su bajo contenido glucémico Fuente de proteína vegetal Posee grasas buenas Rica en fibra y minerales Ayuda a controlar colesterol e hipertensión

Fuente: (Bojanic, 2015)

Elaborado por: La Autora



Figura 1. Tortillas de harina de quínoa orgánica

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Este producto tiene beneficios para la salud de las personas, sus componentes ayudan a prevenir las enfermedades descritas anteriormente y es elaborado con productos naturales, con valores nutricionales, fáciles de conseguir y no requiere de un largo proceso de producción, la finalidad es fomentar que comer bien también debe ser comer sano.

1.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona

Como valor agregado y características que hacen diferente al producto que ofrecerá Nutridelicias son las que se detallan a continuación:

- Es un producto alimenticio enfocado a crear hábito de consumo no alejado de lo natural en relación con la competencia en el sector, por ende, existe una mejoría sobre lo ya existente porque los ingredientes son naturales sin alto índice de químicos, es muy beneficioso y apetitivo, lo que ayuda a fortalecer la salud de las personas encontrando el gusto de comer sano, variado y rico.

- Las tortillas de harina de quínoa orgánica son un alimento que no requiere de una gran cantidad de ingredientes, por lo tanto, ayuda a que la inversión sea menos costosa.
- Su presentación es empaquetada al vacío en fundas transparentes de polipropileno que ayuda aún más a que su contenido se mantenga en buen estado. Nadie más en la zona ofrece este producto con este tipo de empaque ni con esta harina.
- Es un alimento que puede ser consumido frecuentemente, lo que favorece conseguir clientes fidelizados.
- Otro valor agregado es que, en el sector no existen otras empresas que produzcan este tipo de tortillas con esta harina, solo son comercializadas, pero con otros ingredientes, otras presentaciones y otros sabores.

1.3. Definición del mercado

(Juárez, 2018) define en su libro de Principios de marketing que “un mercado es un grupo de personas con una necesidad por satisfacer y que están dispuestas a comprar un producto o servicio, ofertados por una determinada empresa” (p.15).

1.3.1. ¿Qué mercado se va a tocar en general?

El mercado general al que se dirige este producto será específicamente para niños/as desde los 5 años en adelante y adultos de todas las edades que padecen de hiperlipidemia, obesidad y diabetes, y público en general que desee tener alimentación sana, lo que ayudará a crear esa cultura de comer sano para gozar de buena salud dentro del Cantón San Miguel de los Bancos.

1.3.1.1. Categorización de sujetos

La categorización de sujetos permitirá identificar a nuestros clientes de manera directa e indirecta.

Tabla 3. Categorización de sujetos

Categoría	Sujeto
¿Quién compra?	Jefes del Hogar (familias)
¿Quién usa?	Hombres, mujeres y niños/as, que desean alimentación sana.
¿Quién decide?	Jefes del hogar
¿Quién influye?	Hijos/as, abuelos/as y grupo social

Fuente: Observación del entorno

Elaborado por: La Autora

1.3.1.2. Estudio de Segmentación

(Juárez, 2018) explica en qué consiste la segmentación de mercado mediante la siguiente definición:

Las organizaciones identifican los grupos de individuos que son de interés y los agrupan homogéneamente mediante una actividad llamada segmentación de mercado para llegar a clientes que necesitan adquirir un mismo producto. Estos segmentos de los cuales la empresa decide dirigir sus actividades de marketing se denominan mercado meta.

Para una adecuada segmentación hay que definir con claridad las variables que se van a utilizar como base para la generación de los grupos, dichas variables están relacionadas con los tipos de consumidores que van a ser tenidos en cuenta, así como la plataforma estratégica de las empresas. (p.16)

Así se podrá identificar el grupo de consumidores al que va dirigido el producto para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

La forma de distribución de las tortillas será dentro del cantón San Miguel de los Bancos, que será el lugar de ubicación de la empresa, por ende, la prioridad de lanzar el producto será en este cantón, pero a futuro se proyecta la ampliación de cobertura a todo el Noroccidente de Pichincha.

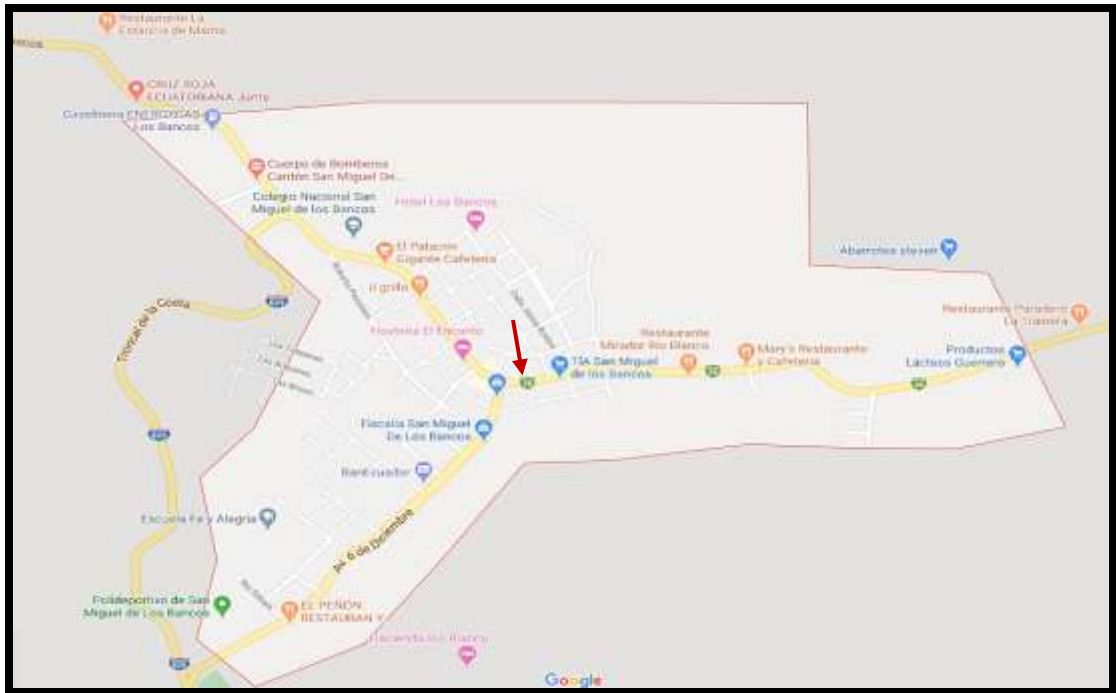


Figura 2. Ubicación de la empresa
Fuente: (Google Maps, 2020)
Elaborado por: La Autora

Para realizar la segmentación del mercado también es necesario realizarlo a partir de las variables como demográficas, geográficas y conductuales por su comportamiento al momento de comprar, esto ayuda a tener claro cuál será el mercado meta para lograr los objetivos del giro de negocio y de qué manera se logrará satisfacer las necesidades de los consumidores.

La segmentación se encuentra establecida según las siguientes variables:

Tabla 4. Dimensión conductual

Variable	Descripción
Tipo de necesidad	Fisiológica
Tipo de compra	Comparativa
Relación con la marca	No
Actitud frente al producto	Positiva

Fuente: Observación del entorno
Elaborado por: La Autora

Tabla 5. Dimensión geográfica

Variable	Descripción	N.º habitantes
País	Ecuador	17 510 643
Región	Sierra	7 847 136
Provincia	Pichincha	3 228 233
Cantón	San Miguel de los Bancos	29 969

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020)

Elaborado por: La Autora

Tabla 6. Dimensión demográfica

Variable	Descripción	Población
Edad	De 5 – 75 años	25 936
Sexo	Mujeres/hombres	25 936
Ocupación	Indistinta	25 936

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020)

Elaborado por: La Autora

1.3.1.3. Plan de muestreo

La muestra es “la colección de elementos que procesan información buscada por un investigador y sobre la cual se harán inferencias, pues la muestra es, un subgrupo de elementos de una población o universo, selectos para participar en un estudio” (Malhotra, 2015).

La fórmula que ha sido utilizada es la de muestra poblacional **Finita**, misma que se realizó mediante información tomada del INEC según el censo 2010, proyectado al 2020 y de estos se pretende conocer la aceptación de las tortillas de harina de quínoa orgánica:

Tabla 7. Datos para el cálculo de la fórmula

Datos para la fórmula	
n = Tamaño de la muestra	n = personas
Z = Nivel de confianza 95%=1,96	Z = Nivel de confianza 95%=1,96
P = Probabilidad de Ocurrencia 50%	P = Probabilidad de Ocurrencia 50%
Q = Probabilidad de NO Ocurrencia 50%	Q = Probabilidad de NO Ocurrencia 50%
e = Margen de error de la muestra (5%)	e = Margen de error de la muestra (5%)
N = Tamaño de Población o Universo	N = 25936

Fuente: (Malhotra, 2015)

Elaborado por: La Autora

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 25936}{0,05^2(25936 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5 * 25936}{((0,05 * 0,05) * (25936 - 1) + (1,96 * 1,96) * (0,5) * (0,5))}$$

$$n = \frac{24908,9344}{648375 + 0,9604}$$

$$n = \frac{24908,9344}{657979}$$

n = 379 Personas para encuestar

Interpretación

Según la fórmula utilizada con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, tomando en cuenta una población de **25 936** para el estudio estadístico, el total de la muestra será de **379 personas** a las que se les aplicará la encuesta en el Cantón San Miguel de los Bancos.

1.3.1.4. Instrumentos para recopilar información

Tomando en cuenta la muestra que se pudo obtener, es importante identificar aquellas necesidades de los clientes a quienes va dirigido este producto, así como también definir objetivos claros que permitan realizar el plan de negocios para obtener conclusiones claras y tomar decisiones acertadas.

Objetivo general

Investigar la factibilidad de la producción y comercialización de tortillas de harina de quínoa orgánica identificando su valor agregado que lo diferencia de la competencia en el cantón San Miguel de los Bancos.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar la demanda, los gustos y preferencias de los consumidores mediante el diseño de un cuestionario en la encuesta basadas en las 4 P de marketing.

Tabla 8. Cuadro de necesidades objetivo 1

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
Consumo de productos elaborados de harina	Primaria	Consumidores	Encuesta
Enfermedades por mala alimentación en el Cantón	Primaria	Consumidores	Encuesta
Beneficios de harina de quínoa	Secundaria	Libros e internet	Banco de otras organizaciones
Gustos y preferencias de presentación del producto	Primaria	Consumidores	Encuesta
Estrategia de distribución del producto	Primaria	Libros e internet	Encuesta
Medios de comunicación con mayor aceptación para la promoción del producto	Primaria	Consumidores	Encuesta

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

- 2) Analizar la competencia que ofrece tortillas de harina y productos elaborados de harina en el cantón para identificar el valor agregado de este producto de Nutridelicias y establecer precios competitivos para el segmento de la población seleccionada.

Tabla 9. Cuadro de necesidades objetivo 2

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
Determinar el mercado potencial	Secundaria	Inec	Bases de datos
Empresas productoras y comercializadoras de tortillas de harina y productos elaborados de harina	Secundaria	Puntos de venta	Observación
Tipos de empaquetado que presenta la competencia	Secundaria	Puntos de venta	Observación
Analizar los precios que ofrece la competencia en las tortillas de harina	Secundaria	Puntos de venta	Observación
Tipos de equipos de maquinaria para la elaboración del producto	Secundaria	Internet	Sistemas de información
Costos de la maquinaria para producción del producto	Secundaria	Proveedores	Sistemas de información
Determinar el precio máximo a pagar por las tortillas de harina de quínoa	Primaria	Consumidores	Encuesta

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

1.3.1.5. Diseño y recolección de información

Este apartado contempla la metodología que ha sido utilizada para desarrollar el estudio, en el cual se hace referencia al tipo de investigación, técnicas e instrumentos que se emplearon.

Se define a la investigación descriptiva de la siguiente manera: “es la descripción, detalle, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (Hernández & Fernández, 2016).

El trabajo desarrollado corresponde a su vez, a una investigación aplicada, descriptiva, de modalidad proyecto factible porque a través de las técnicas de investigación para recopilación de datos del plan de negocios, se busca conocer el nivel de aceptación que tendrían las tortillas de quínoa en el Cantón San Miguel de los Bancos.

En tanto, también es investigación descriptiva porque pretende recoger información clara de un tema en específico (alimentación saludable) para obtener resultados concluyentes y listos para la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos trazados en esta idea de negocio.

Desarrollo de instrumentos

Información secundaria

— Revisión documental:

La revisión documental es “el proceso de investigar, involucra técnicas y procedimientos para alcanzar sus fines. En este caso, específicamente se hace énfasis a la investigación bibliográfica que consiste en el estudio sistemático de informes o escritos como fuentes de datos” (Hernández & Fernández, 2016).

Con el uso de esta técnica se pudo revisar información documentada y fundamentada en libros, internet, bases de datos, sistemas de información, observación, INEC para determinar la población total, entre otros, por cuanto sus aportes fueron muy importantes para abordar los temas necesarios, como la importancia de la alimentación sana, los beneficios y propiedades de componentes de los diferentes productos, la harina de quínoa orgánica, la determinación del mercado objetivo, las empresas que son competencia para la empresa, los tipos de maquinaria, costos de producción, entre otros.

Información primaria

Los instrumentos utilizados fueron:

— **Encuesta:**

(Malhotra, 2015) indica que la encuesta es “un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas a través del uso de cuestionarios diseñados previamente para la obtención de información específica” (p.89).

Se realizaron 379 encuestas a la muestra obtenida, grupo que reúne una serie de características similares a quienes se les determina como posibles clientes o consumidores, se realizó a través de un cuestionario conformado por 13 preguntas de opciones múltiples y dicotómicas (**ver Anexo 1**), para conocer y analizar más a detalle los gustos y preferencias de consumo, presentación del producto, determinar el precio máximo que pagarían por el producto, la forma de distribución, especialmente responder a las 4 P del marketing.

— **Técnicas de procesamiento y análisis de datos:** porque se puede realizar un análisis con una estadística descriptiva de los resultados obtenidos para llevar un registro de datos que nos permite hacer un tratamiento de la información para llegar a una conclusión.

1.3.1.6. Análisis e Interpretación de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas a la muestra obtenida, podemos evidenciar lo siguiente:

1. Entre sus familiares del Cantón de San Miguel de los Bancos, ¿conoce si alguno de ellos sufre o ha padecido alguna de las siguientes enfermedades: obesidad, diabetes, colesterol y/o triglicéridos elevados?

Tabla 10. Padecimiento de enfermedades por mala alimentación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	308	81
No	71	19
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

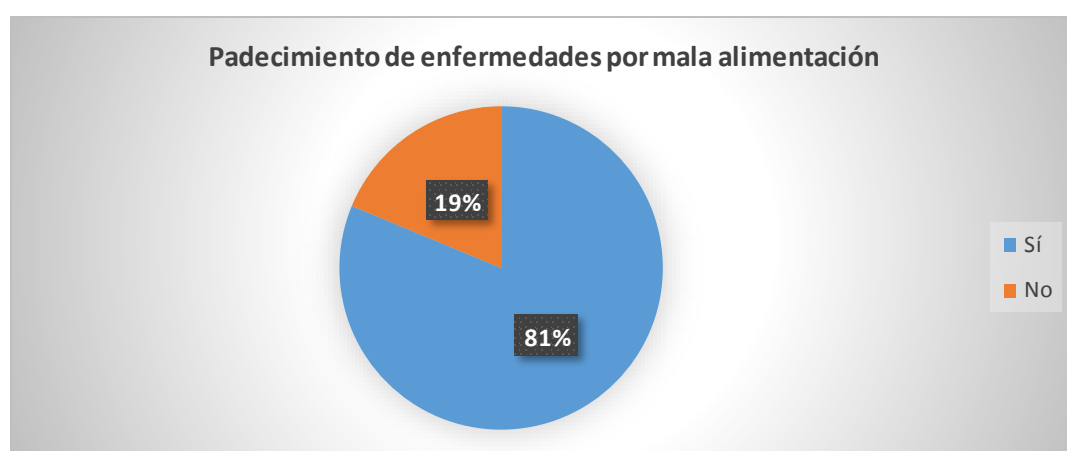


Figura 3. Padecimiento de enfermedades por mala alimentación

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: La Autora

Análisis

Del total de los 379 encuestados, el 81% responde que sí conoce familiares que han padecido enfermedades como obesidad, diabetes, colesterol y/o triglicéridos elevados, mientras que el 19% respondió que no.

Interpretación

Los datos obtenidos reflejan que en el cantón sí hay un porcentaje alto de personas que padecen o han tenido enfermedades como las mencionadas anteriormente, mismas que son generadas por la mala alimentación. Esto significa que se debe hacer mayor énfasis en promover una cultura de alimentación sana.

2. ¿Cuántas personas conforman su hogar?

Tabla 11. Número de integrantes del hogar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	4	1
2	8	2
3	10	3
4	50	13
5	251	66
6	50	13
Más de 6	6	2
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

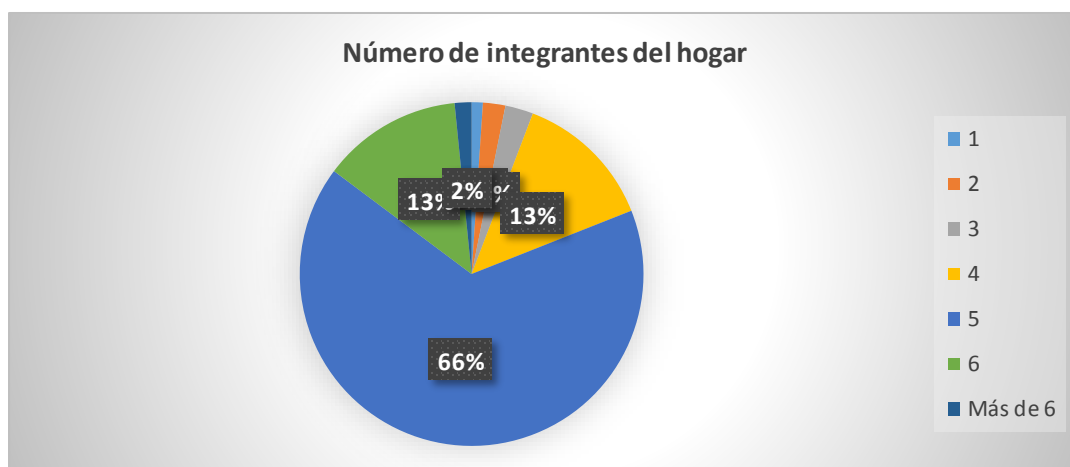


Figura 4. Número de integrantes del hogar

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: La Autora

Análisis

Los resultados arrojan que el 66% de los encuestados pertenecen a familias conformadas por 5 miembros, el 13% conformada por 4 y 6, un 3% respondió que su hogar está conformado por 3 personas, el 2% por 2 y el 1% por 1 persona.

Interpretación

A través de las respuestas de la pregunta observa que, el promedio de integrantes por cada hogar dentro del cantón San Miguel de los Bancos, es de 5 personas, valor que coincide con los datos que menciona el INEC.

3. ¿Dentro de la alimentación familiar consumen productos elaborados de harina?

Tabla 12. Consumo de productos elaborados de harina

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	379	100
No	0	0
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora



Figura 5. Consumo de productos elaborados de harina

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 100% de las personas encuestadas respondieron que sí consumen productos elaborados de harina.

Interpretación

Se interpreta que por lo general en todos los hogares hay consumo de productos elaborados de harina, esto significa que sí consumen productos similares al que se va a ofrecer, por lo tanto, podrían sustituirlo por el producto que se va a lanzar ya que es más saludable.

4. ¿Qué cantidad de estos productos elaborados de harina (pan, empanadas, tortillas) consumen en su hogar a la semana?

Tabla 13. Frecuencia de consumo de productos elaborados de harina

Variable	Frecuencia	Porcentaje
05 a 15 unidades	12	3
16 a 26 unidades	19	5
27 a 37 unidades	244	64
38 a 48 unidades	68	18
Más de 48 unidades	36	10
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

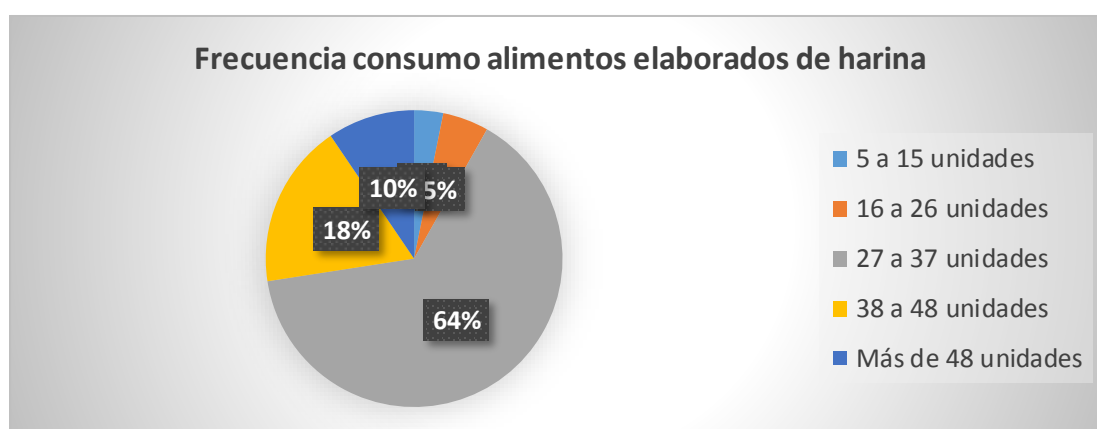


Figura 6. Frecuencia de consumo de alimentos elaborados de harina

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 64% de las respuestas arroja como resultado que en los hogares consumen a la semana entre 27 y 37 unidades de productos elaborados de harina como empanadas, pan, tortillas, de 5 a 15 unidades el 3%, el 5% de 16 a 26 unidades, el 18% de 38 a 48 unidades y un 10% más de 48 unidades.

Interpretación

La mayoría de las familias consume a la semana entre 27 y 37 unidades de estos productos, lo que significa que, es un porcentaje alto de frecuencia de consumo de este tipo de alimentos, misma que hace más alto el nivel de probabilidad de consumo y compra frecuente del producto que ofrece Nutridelicias.

5. ¿En qué lugar suele adquirir con más frecuencia los productos elaborados de harina?

Tabla 14. Lugares de compra de productos elaborados de harina

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	103	27
Tiendas	112	29
Panaderías	154	41
Restaurantes	10	3
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

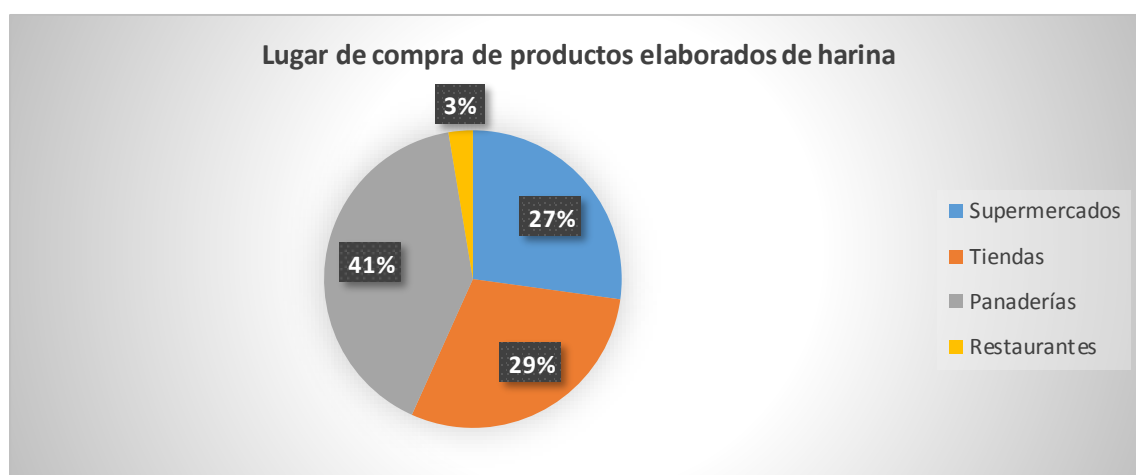


Figura 7. Lugares de compra de productos elaborados de harina

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: La Autora

Análisis

Un 41% de las personas encuestadas responde que compra los productos elaborados de harina en las panaderías, 29% en tiendas, seguido de un 27% que responde en supermercados y el 3% en restaurantes.

Interpretación

Se observa que el lugar donde más compran es en las panaderías que son locales que producen y comercializan, lo que indica que el producto que más consumen es el pan, algo que también se consume casi a diario, y también compran en tiendas y supermercados, razón por la cual una buena estrategia sería introducir el producto en tiendas y supermercados.

6. ¿Dentro de la alimentación familiar de su hogar consumen quínoa?

Tabla 15. Consumo de quínoa como parte de la alimentación familiar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	320	84
No	59	16
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

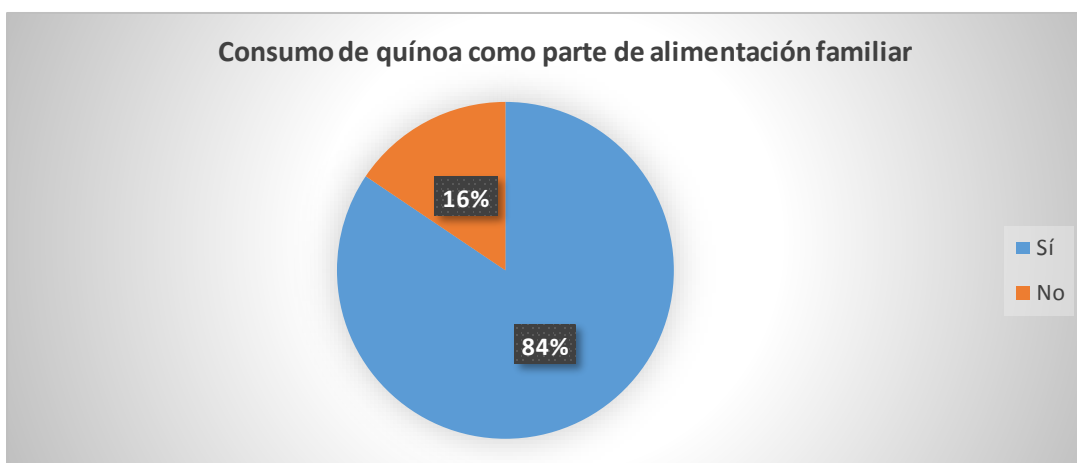


Figura 8. Consumo de quínoa como parte de la alimentación familiar

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 84% de los encuestados respondió que sí consumen quínoa dentro de la alimentación familiar de su hogar y un 16% respondió que no.

Interpretación

Se puede apreciar según los datos obtenidos que a las personas sí les agrada o sí le dan importancia al consumo de productos elaborados con quínoa, lo que significa que la mayoría sí conoce la quínoa.

7. ¿Conoce de los beneficios alimenticios que aporta a la salud la quínoa?

Tabla 16. Conocimiento de beneficios de la quínoa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	341	90
No	38	10
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

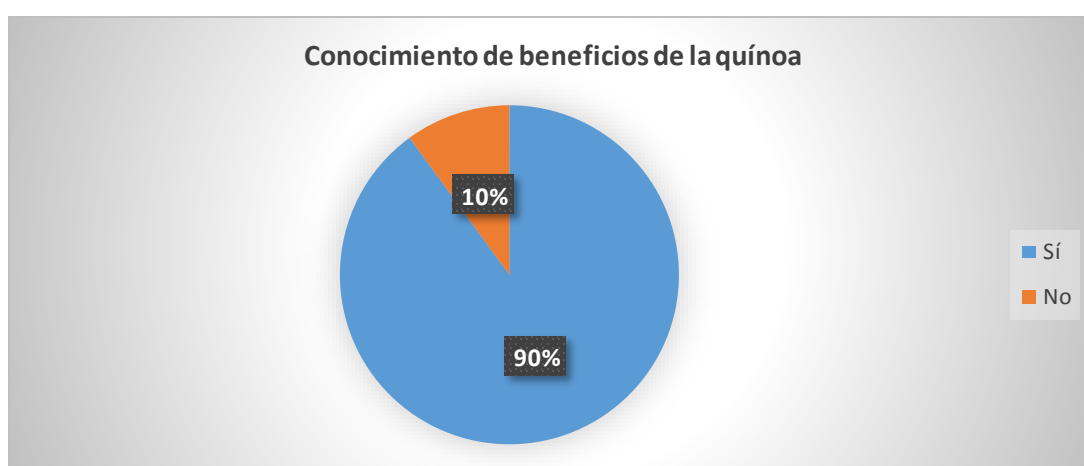


Figura 9. Conocimiento de beneficios de la quínoa

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 90% de las personas a quienes se aplicó la encuesta respondieron que sí conocen los beneficios que aporta la quínoa y el 10% indicó que no conoce.

Interpretación

Casi todas las personas encuestadas tienen conocimiento o idea de cuáles son los beneficios que aporta la quínoa a la salud, algo que es muy favorable para introducir el producto en el sector.

8. ¿Compraría las tortillas de harina de quínoa orgánica considerando que es un alimento saludable que le aporte beneficios, si fueran lanzados en su comunidad?

Tabla 17. Nivel de aceptación de tortillas de harina de quínoa orgánica

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	353	93
No	26	7
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora



Figura 10. Nivel de aceptación de tortillas de harina de quínoa orgánica

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: La Autora

Análisis

Un 93% del grupo de encuestados afirmó que compraría las tortillas de harina de quínoa orgánica si fueran lanzados en su comunidad, mientras que el 7% respondió que no compraría este producto.

Interpretación

El nivel de aceptación del producto es muy alto según los datos que arrojan las encuestas, esto probablemente se debe a que la mayoría sí conoce la quínoa y sí la consumen, lo que claramente permite enfocarse en el lanzamiento de este producto de una manera positiva, pues es favorable para el producto planteado.

9. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una tortilla de harina de quínoa orgánica de 8 cm de diámetro y 1 cm de grosor, considerando su valor nutricional?

Tabla 18. Determinación del precio del producto aceptado por los consumidores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De \$ 0.25 a \$ 0.30	320	84
De \$ 0.31 a \$ 0.36	49	13
De \$ 0.37 a \$ 0.42	10	3
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

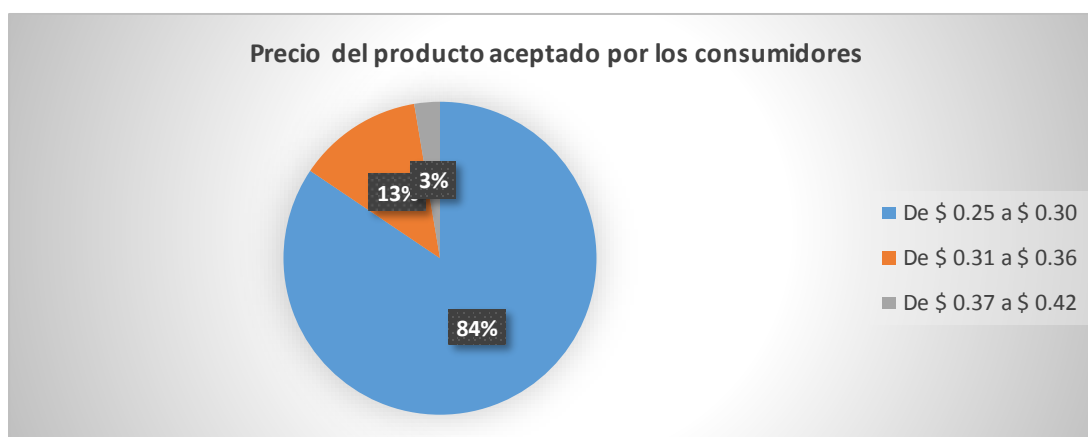


Figura 11. Determinación del precio del producto aceptado por los consumidores

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: La Autora

Análisis

De los encuestados el 84% respondió que el precio máximo a pagar por una tortilla de harina de quínoa orgánica de 8 cm de diámetro y 1 cm de grosor es entre \$ 0,25 y \$ 0,30, el 13% responde que pagaría entre \$ 0,31 y \$ 0,36 y el 3% respondió que lo máximo que pagaría sería \$ 0,37 hasta \$ 0,42.

Interpretación

Un alto porcentaje de las personas pagarían el precio más bajo por cada unidad de tortilla de harina de quínoa, mientras que los demás precios no serían tan aceptados por los consumidores. Según los datos obtenidos el precio promedio aceptado es de \$ 0,29.

10. ¿Cuál sería la presentación que más le agradaría para adquirir las tortillas?

Tabla 19. Preferencias de presentación del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Fundas de papel cartón	29	8
Fundas transparentes	301	79
Bandejas transparentes	49	13
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

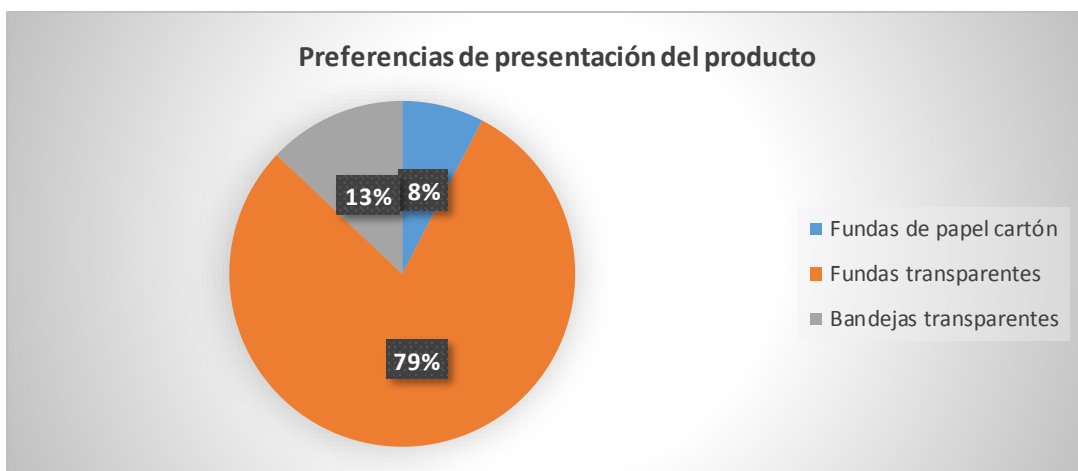


Figura 12. Preferencias de presentación del producto

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 79% respondió fundas transparentes, el 13% de encuestados prefiere bandejas transparentes y el 8% prefiere en fundas de papel cartón la presentación de las tortillas de quínoa.

Interpretación

Las fundas transparentes ha sido la opción con mayor porcentaje de aceptación por las personas encuestadas con una gran diferencia de las demás presentaciones, lo que indica que el producto deberá presentarse en las fundas transparentes, esto podría ser porque les interesa ver el producto.

11. ¿Qué cantidad de tortillas por paquete prefiere para la presentación de este producto?

Tabla 20. Preferencia de cantidad de unidades del producto por paquete

Variable	Frecuencia	Porcentaje
6 unidades	298	79
8 unidades	70	18
10 unidades	11	3
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

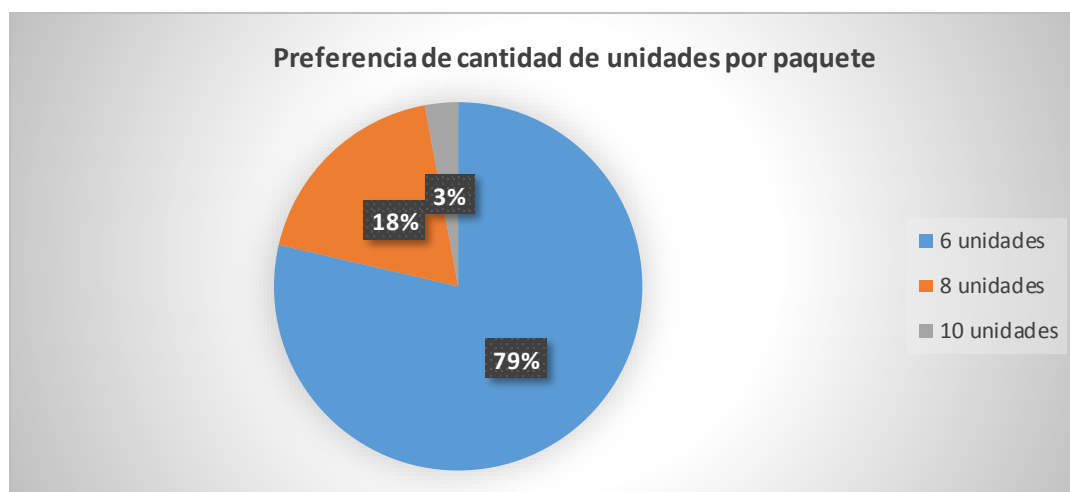


Figura 13. Preferencia de cantidad de unidades del producto por paquete

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 79% prefiere 6 unidades en la presentación del producto, el 18% prefiere 8 unidades y al 3% que es un porcentaje mínimo, le gustaría que la presentación sea de 10 unidades.

Interpretación

La mayor parte de las personas a quienes se aplicó la encuesta prefiere que el paquete contenga 6 unidades, es decir que esta cantidad debe ser tomada en cuenta para la presentación de los paquetes de tortillas de quínoa.

12. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto mencionado?

Tabla 21. Preferencias de distribución del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas	35	9
Supermercado	24	6
Servicio a domicilio	18	5
Todas las anteriores	302	80
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

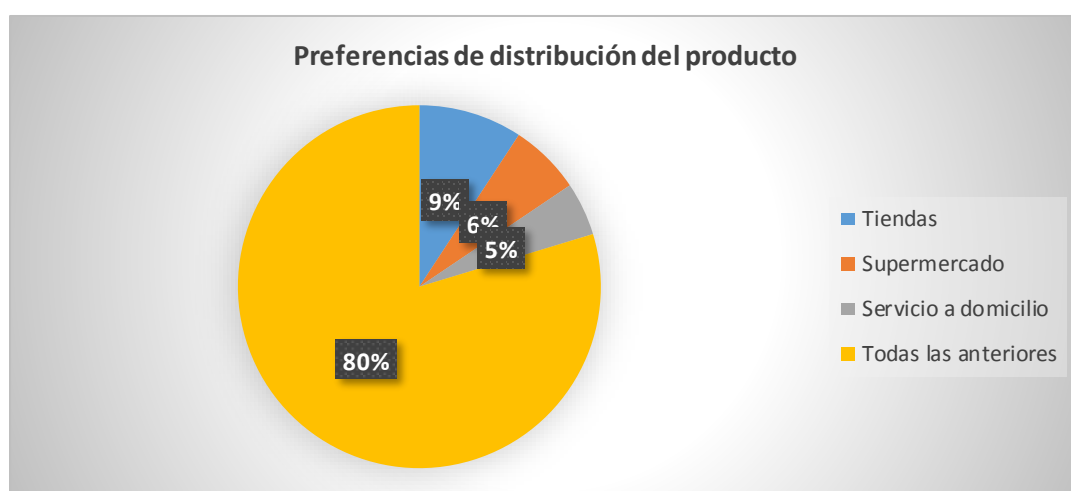


Figura 14. Preferencias de distribución del producto

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: La Autora

Análisis

Del total de los encuestados el 80% respondió que le gustaría adquirir el producto en tiendas, supermercados y servicio a domicilio, por otra parte, el 9% respondió que, en tiendas, 6% respondió que en supermercados y el 5% indicó servicio a domicilio.

Interpretación

Las personas en su gran mayoría prefieren encontrar este producto en todas las opciones dadas, razón por la cual se utilizará la estrategia de introducir el producto a tiendas y supermercados del sector para ampliar las ventas alcanzando así por medio de este canal indirecto, más clientes.

13. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de este producto?

Tabla 22. Medios de comunicación de promoción del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	60	16
Página Web	28	7
Volantes	14	4
Todas las anteriores	277	73
Total	379	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

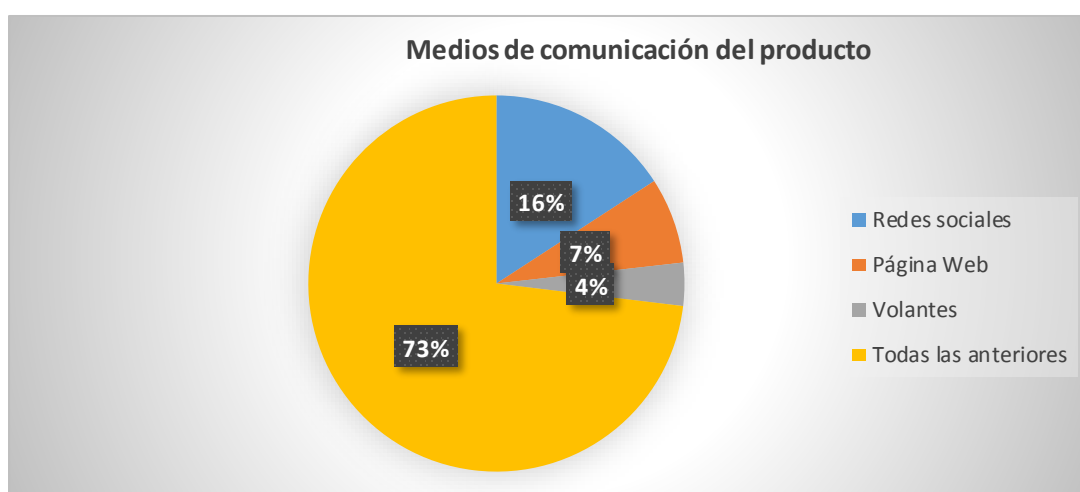


Figura 15. Medios de comunicación de promoción del producto

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: La Autora

Análisis

Un 16% responde que le gustaría recibir información de este producto por medio de redes sociales, el 7% por medio de página web, el 4% a través de volantes y 73% responde todas las anteriores.

Interpretación

En vista que la opción más aceptada según las encuestas, para la comunicación con el consumidor acerca de información de este producto es por medio de redes sociales, página web y volantes, se tomará en cuenta al momento de aplicarlo y así aprovechar estos medios para dar notoriedad a la marca y posicionamiento del producto.

1.3.1.7. Demanda Potencial

(Malhotra, 2015) en su libro de Investigación de mercados, indica que la demanda potencial es “el conjunto de clientes que manifiestan un grado suficiente de interés en una determinada oferta de mercado” (p.89).

Por lo tanto, para esta investigación es el límite superior máximo que podríamos alcanzar a un grupo de personas con características similares que se convertirán específicamente en consumidores de nuestros productos.

Debido a que no se cuenta con datos históricos porque el producto es nuevo, se determina la demanda potencial a través del Método No estadístico (TCP).

Para realizar el cálculo de la demanda, se ha tomado en cuenta una población total de 25 936, a quienes se aplicó las encuestas a 379 personas, de un perfil similar, que es a quienes va dirigido el producto. A partir de esa población se aplica a cada año la tasa de crecimiento del cantón el cual, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al (2020) es de 1,05% (**Ver Anexo 2**).

Tabla 23. Crecimiento poblacional

Año	Tasa de crecimiento	Población
2020		25936
2021		26208
2022		26484
2023	1.05%	26762
2024		27043
2025		27327

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020)

Elaborado por: La Autora

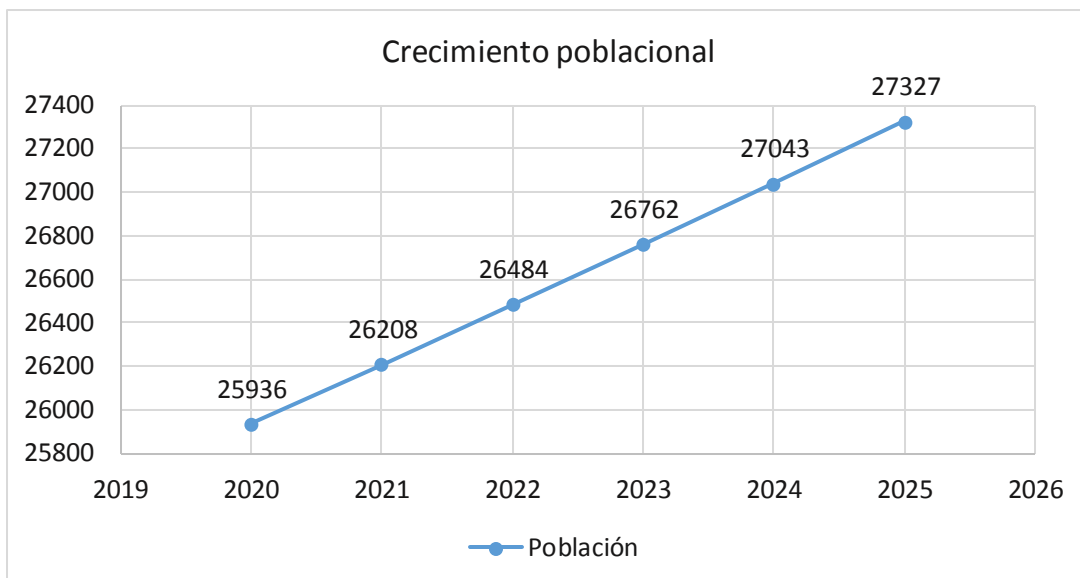


Figura 16. Crecimiento poblacional

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: La Autora

De esta población se determina el número de familias que existe en el cantón San Miguel de los Bancos, y se proyecta durante 5 años, tomando en cuenta la pregunta número 2 de la encuesta, que dio un promedio de cinco integrantes por familia, valor que coincide con los datos del INEC (**Ver Anexo 3**).

Tabla 24. Número de familias

Año	Población	Integrantes por familia	Número de familias
2020	25936	5	5187
2021	26208	5	5242
2022	26484	5	5297
2023	26762	5	5352
2024	27043	5	5409
2025	27327	5	5465

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020)

Elaborado por: La Autora

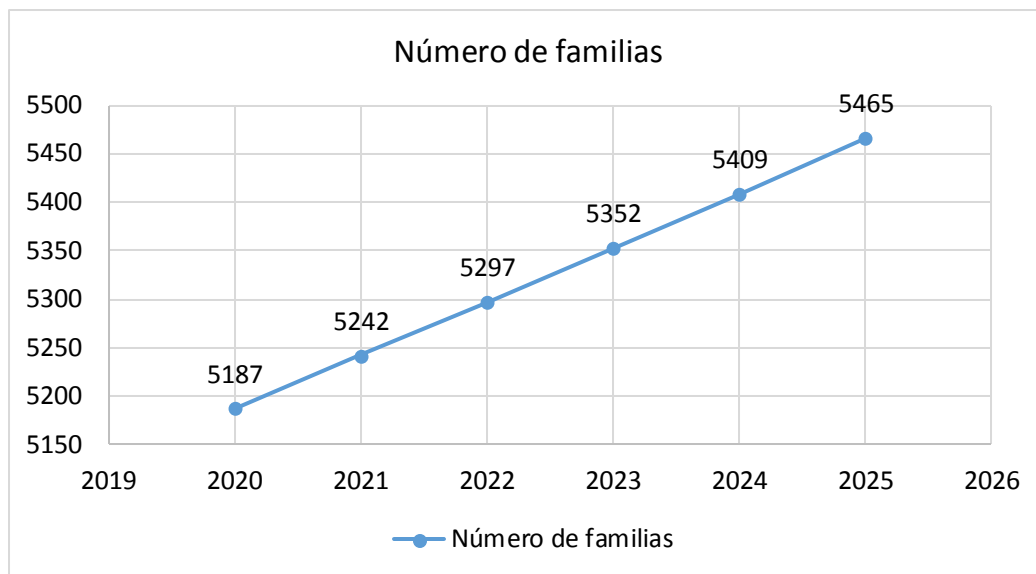


Figura 17. Número de familias

Fuente: Tabla 24

Elaborado por: La Autora

Se ha enfocado en este grupo de personas ya que este producto será una nueva alternativa de alimentación porque en la zona no hay venta de productos de harina de quínoa.

Para realizar el cálculo de promedio anual de consumo de unidades por familia, se lo ha calculado de acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta **4. ¿Qué cantidad de estos productos elaborados de harina (pan, empandas, tortillas) consumen en su hogar a la semana?**

En el que se obtuvo que, la gente consume por semana un promedio de 35 unidades por familia y 1830 unidades de este tipo por familia anualmente, valor que resulta de la sumatoria de cantidad total de consumo anual dividido para el total de respuestas, esto permitirá establecer una demanda por cada año según la frecuencia que tendrían de compra.

Tabla 25. Cálculo de consumo

Variables	Respuestas	Porcentaje	Promedio Consumo	Cantidad de Consumo semanal	Cantidad de consumo Anual
5 a 15 unidades	12	3%	10	120	6,240
16 a 26 unidades	19	5%	21	399	20,748
27 a 37 unidades	244	64%	32	7,808	406,016
38 a 48 unidades	68	18%	43	2,924	152,048
Más de 48 unidades	36	9%	58	2,088	108,576
Total	379	100%		13,339	693,628

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

$$\text{Consumo promedio} = \frac{\sum USO ANUAL}{N}$$

$$\text{Consumo promedio} = \frac{693,628}{379}$$

Consumo promedio = **1.830 unidades** anualmente por familia.

A continuación, se detallan los valores obtenidos en la tabla que antecede, específicamente la número 24, en la que se determinó el número de familias por año, para poder asignarle el porcentaje de aceptación que tiene el producto según los datos arrojados por las encuestas, exactamente según la pregunta **8. ¿Compraría las tortillas de harina de quínoa orgánica considerando que es un alimento saludable que le aporte beneficios si fueran lanzados en su comunidad?** El cual reflejó un 93% de aceptación.

Tabla 26. Proyección de aceptación del producto

Año	Número de familias	% aceptación de compra del producto
2020	5187	93%
2021	5242	93%
2022	5297	93%
2023	5352	93%
2024	5409	93%
2025	5465	93%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

En la siguiente tabla se muestra cómo se calcularon los demandantes potenciales, que no es más que multiplicar el número de familias por el porcentaje de aceptación. Una vez obtenido este dato se pudo calcular la proyección de la demanda potencial en unidades, mediante una multiplicación de los demandantes potenciales por el promedio de consumo anual en unidades por familia (1830).

Para determinar la proyección en dólares, se tomó en cuenta la pregunta **9. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una tortilla de harina de quínoa orgánica de 8 cm de diámetro y 1 cm de grosor, considerando su valor nutricional?** en la que según las encuestas el precio promedio a pagar por cada unidad es de \$ 0,29 dando una demanda potencial para el año 2025 en dólares de \$ 2, 659,712.92.

Tabla 27. Proyección demanda potencial en unidades y dólares

Año	Demandantes potenciales	Promedio consumo año	Demanda potencial en unidades de producto	Precio Promedio	Demanda en Dólares Anual
2020	4824	1830	8,828,834	\$ 0.29	\$ 2,524,370.95
2021	4875	1830	8,921,537	\$ 0.29	\$ 2,550,876.84
2022	4926	1830	9,015,213	\$ 0.29	\$ 2,577,661.05
2023	4978	1830	9,109,873	\$ 0.29	\$ 2,604,726.49
2024	5030	1830	9,205,526	\$ 0.29	\$ 2,632,076.12
2025	5083	1830	9,302,184	\$ 0.29	\$ 2,659,712.92

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

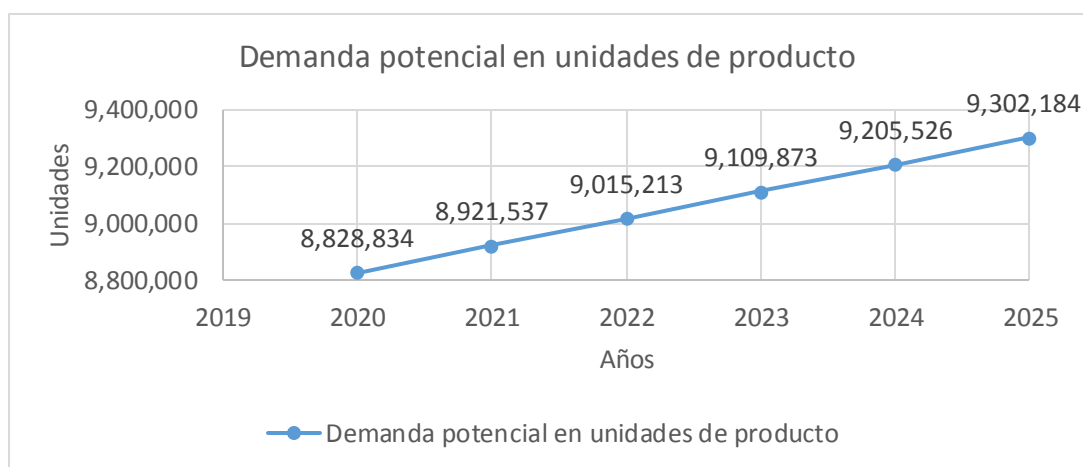


Figura 18. Proyección de la demanda potencial

Fuente: Análisis del proyecto, a partir de la encuesta y tabla 27.

Elaborado por: La Autora

1.4. Análisis del macro y micro ambiente

1.4.1. Análisis del micro ambiente

(Porter, 2015) sostiene que, “el potencial de rentabilidad de una empresa está definido por cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria” (p. 200), estas se detallan a continuación:

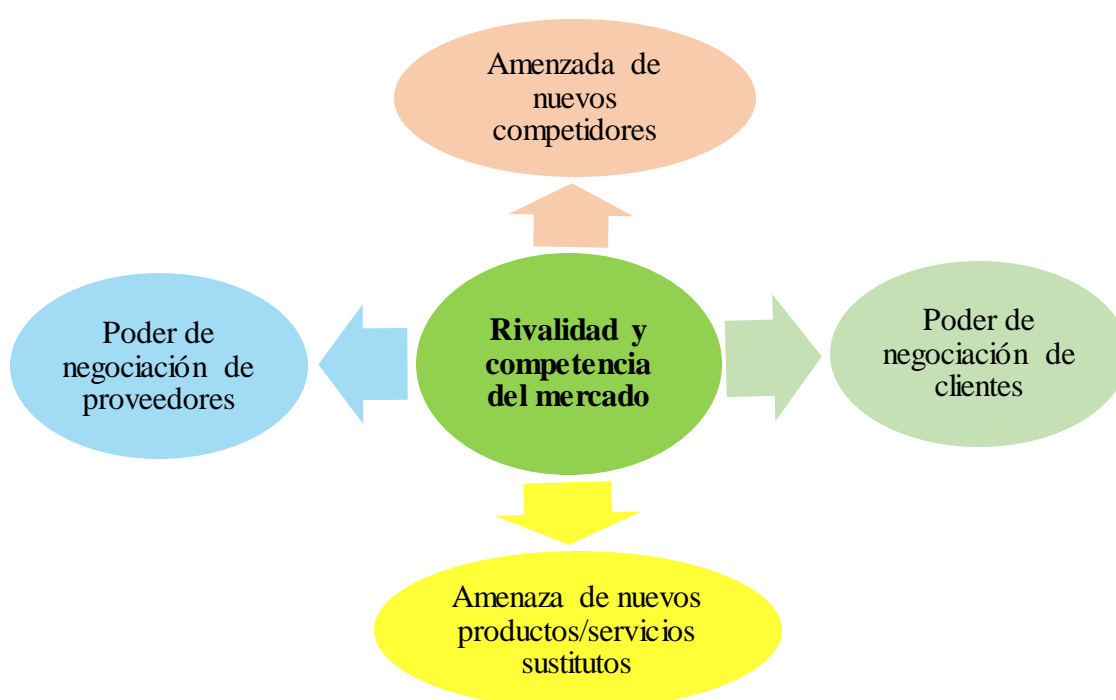


Figura 19. Las Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2015)

Elaborado por: La Autora

(Porter, 2015) también detalla a continuación que:

Para determinar el alcance de cada una de las fuerzas, Porter las desmenuza en una serie de variables (subfuerzas) y con ellas es posible anticipar la intensidad con la que cada una de las cinco fuerzas compite por quedarse con una parte del valor creado en la industria. Entre mayor valor capturen, las fuerzas tendrán más poder para determinar el futuro de la industria. (p.200)

- **Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.**

Amenaza de nuevos competidores: alta

Este proyecto se enfoca en la elaboración y comercialización de tortillas de harina de quínoa orgánica, por ende, son puntos a favor para la empresa porque lo diferencian de otros productos similares en la zona, además de la producción, pues otros solo venden tortillas de harina pero de otro tipo de harina y no lo fabrican; sin embargo, no hay que descartar la posibilidad del ingreso de nuevos competidores debido a que es un producto alimenticio que se consume todo el tiempo y eso hace que cualquier persona o empresa pueda lanzar al mercado el mismo producto, o con beneficios saludables similares.

Por otro lado, esta empresa será nueva en el mercado con producto innovador pero que aún no tendrá clientes fidelizados por ser una marca nueva.

Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos: moderada

En el sector podemos encontrar como productos sustitutos a las tortillas de harina de quínoa que se va a ofrecer, los siguientes: elaboración y venta de pan, elaboración y venta de empanadas y comercialización de tortillas de harina, pero de otro tipo de harina, pero en pocos establecimientos, con otros ingredientes y son con una masa mucho más delgada, las que venden son de otro estilo, en este caso entregaremos al cliente elaboradas de quínoa orgánica.

En este aspecto, puede ser una amenaza la existencia de productos sustitutos a precios mucho más bajos.

Poder de negociación de proveedores: moderada

La negociación con los proveedores será moderada ya que la materia prima para producir las tortillas será con productos que se encuentran dentro del cantón.

La empresa contará con dos proveedores fijos para la negociación de la materia prima y en caso de no haber donde ellos, se tendrán otras alternativas de proveedores ya seleccionados. Con los proveedores se tratará de negociar realizar los pedidos al por mayor para optimizar costos y solicitarlos con tiempo para que exista una mayor confianza y entrega de calidad de la materia prima.

Poder de negociación de clientes: moderada

Para el lanzamiento de Nutridelicias con este producto saludable será algo complejo, pero no difícil, poder tener un mayor poder de negociación sobre el cliente porque si hay bastante aceptación del producto debido a la existencia de productos sustitutos como el pan o las empanadas.

Pero lo que le permitirá tener un mayor grado de negociación con los clientes es la Ventaja o Exclusividad que tiene el producto porque su precio es competitivo, es producido por la empresa creando a su vez su propia marca, con procesos de calidad, el establecimiento de venta está en una zona céntrica, lo que permite tener mayor rentabilidad que el simple hecho de adquirir para vender y sobre todo son naturales para el bienestar de las personas que es un gran atributo.

Rivalidad y competencia del mercado

Con el análisis de los diferentes factores, se puede determinar que en la zona de San Miguel de los Bancos no hay ninguna empresa formal que se dedique a la producción de tortillas de harina de quínoa, sino más bien que solo lo comercializan, no ofrecen con este tipo de ingredientes como la quínoa orgánica.

La ventaja competitiva sobre la competencia es su producción, su marca, su presentación, sus aportes, el servicio adicional de entrega a domicilio y los precios competitivos.

1.4.2. Análisis del macro ambiente

Se realiza un análisis de los diferentes factores externos que son incontrolables para la empresa, ya que la rentabilidad dependerá también de su entorno porque permite conocer desde el mercado en general que lo rodea hacia lo local, que es donde se encontrará la empresa "Nutridelicias".

La identificación temprana de estos aspectos ayudará a la correcta toma de decisiones para generar un impacto positivo tanto para la empresa como para la sociedad.

- **Análisis Pest**

Seguidamente, se presenta la herramienta Pest, que es una herramienta crucial para conocer los aspectos externos que pueden afectar a la empresa, mediante las variables que a continuación se detallan:

Tabla 28. Factor Político

Factor:	Clima político
Detalle:	Ante el acercamiento de las elecciones del país puede surgir cambio en leyes y/o normativas con relación a la empresa privada productora de alimentos procesados.
Plazo:	Largo plazo, desde marzo 2021 aproximadamente
Implicación (Análisis):	El gobierno actual que tiene el Ecuador atraviesa por una situación muy difícil debido al gran endeudamiento que tiene, esto ha hecho que haya constantes cambios en el tema político, cambios en leyes. El país dentro de algunos meses tendrá nuevas elecciones, y ante esta situación no se sabe en qué medida se pueden presentar cambios, pero puede surgir el interés político de impulsar el apoyo a la empresa privada, a la empresa dedicada a la producción, ya que generan fuentes de empleo, especialmente a aquellas cuya finalidad es producir alimentos que beneficien a la salud.
Impacto:	Positivo

Fuente: (Revista Primicias, 2020)

Elaborado por: La Autora

Tabla 29. Factor Económico

Factor:	Situación económica del país por baja del PIB
Detalle:	El Ecuador atraviesa por un decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel país, el cual debido a la pandemia no ha mejorado.
Plazo:	Corto y largo plazo, desde ahora hasta 2025.
Implicación (Análisis):	A pesar de las dificultades ocurridas en nuestra nación, la población ecuatoriana se ha caracterizado por salir siempre adelante. La pandemia ha causado que actualmente baje el PIB, algo que lleva al país a inflación de precios, endeudamiento, es una situación que se ha salido de control a nivel mundial, pero poco a poco la población se está acostumbrando a la nueva modalidad, pues ya se han retomado las actividades paulatinamente, según el Banco Mundial estima que el PIB tendrá un crecimiento de alrededor de 3,2% para el año 2021 y 1,5% en el 2022.
Impacto:	Positivo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020) y (Revista Gestión Digital, 2020)
Elaborado por: La Autora

Tabla 30. Factor Social

Factor:	Tendencias de estilo de vida
Detalle:	Las personas buscan adquirir un hábito de consumo alimenticio que no afecte su salud, buscan comer sano y preparados fáciles de consumir, para contrarrestar la desnutrición y sobrepeso.
Plazo:	A corto plazo abril 2020 y a largo plazo en adelante. La malnutrición es un mal permanente en la población ecuatoriana desde edades tempranas hasta la adultez, esto se debe al consumo de dietas poco saludables. A raíz de la pandemia por covid-19, la gente comienza a entender un poco más, cuán importante es alimentarse bien, pero cuando buscan alimentarse bien también va ligado a degustar sabores ricos que deleite su paladar. En este cantón no hay empresas dedicadas a una producción que genere beneficios saludables, pero en Nutridelicias sí, y sobre todo ahora con este producto beneficioso, se puede generar mayor conciencia y nueva tendencia sana para el consumo de alimentos en la población Sanmigueleña.
Implicación (Análisis):	
Impacto:	Positivo

Fuente: (Revista Gestión Digital, 2020)
Elaborado por: La Autora

Tabla 31. Factor Tecnológico

Factor:	Promoción del desarrollo tecnológico
Detalle:	El uso de la tecnología ha ido aumentando, pero actualmente está siendo cada vez un factor más prioritario cuando se trata de negocios.
Plazo:	Desde ahora corto plazo, mayo 2020 y a largo plazo en adelante.
Implicación (Análisis):	El país considera cada vez más importante la innovación en el ámbito tecnológico ya que se necesita fomentar el desarrollo de las empresas ecuatorianas. Con el tiempo han ido existiendo más importaciones de maquinaria para alimentos y así enfatizar más la producción en el Ecuador. También hoy en día debido a la pandemia es un gran reto innovador las mejoras tecnológicas para que las empresas aumenten su productividad, esto posibilitará a la empresa llegar con oferta de productos saludables a más personas gracias a las posibilidades de ir innovando en maquinaria y en el tema digital como medios de ventas y comunicación con los clientes.
Impacto:	Positivo

Fuente: (Revista Gestión Digital, 2020)

Elaborado por: La Autora

▪ **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La siguiente tabla muestra los valores de importancia de fortalezas y debilidades de la empresa a nivel interno de todas las áreas en general, clasificándose del 1 al 4, donde 4 es la fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, y 1 debilidad principal. El valor promedio mínimo del balance es 2,5.

Tabla 32. Matriz EFI

Factores internos clave de la empresa	Valor	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
1 Conocimiento de manejo administrativo de empresas	0.15	4	0.60
2 Oferta de producto saludable con ingredientes naturales	0.12	4	0.48
3 Precio competitivo y asequible	0.10	2	0.20
4 Comercialización directa y rápida con el cliente	0.10	3	0.30
5 Ubicación estratégica	0.10	3	0.30
Debilidades			
1 Clientes no conocen mucho de la marca	0.10	1	0.10
2 Poca experiencia en ventas en el mercado	0.10	2	0.20
3 No contar con toda la maquinaria de punta	0.08	2	0.16
4 Producto con marca nueva	0.05	2	0.10
5 Falta de capital para invertir más	0.10	2	0.20
Total	1		2.64

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la matriz EFI

Según se puede observar en la tabla, la puntuación obtenida es de 2,64 que está por encima del promedio, lo que significa que la empresa Nutridelicias cuenta con fortalezas y debilidades que pueden ser manejadas internamente y que son favorables para la misma, porque le permiten tener la adaptación a los cambios, un gran punto a favor es el conocimiento del manejo administrativo de empresas, seguido del valor nutritivo de los ingredientes en el producto.

▪ **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta tabla detalla las oportunidades y amenazas de la empresa a nivel externo, que no pueden controlarse pero que pueden manejarse y/o estar preparados para estas posibles situaciones, para su clasificación se tomó en cuenta ponderación del 1 al 4, donde 4 es respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 respuesta deficiente. El valor promedio mínimo del balance es 2,5.

Tabla 33. Matriz EFE

Factores externos clave de la empresa	Valor	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
1 Tendencia de consumo nutritivo	0.15	4	0.60
2 Gran acogida de los clientes hacia productos naturales	0.15	4	0.60
3 Proveedores cercanos a la empresa	0.10	3	0.30
4 Ampliación del mercado	0.10	2	0.20
Amenazas			
1 Inflación de precios en materia prima necesaria para la elaboración del producto	0.10	3	0.30
2 Apertura de competidores fuertes	0.20	3	0.60
3 Hechos naturales que retrasen la entrega del producto	0.10	1	0.10
4 Pérdida del poder adquisitivo de la población	0.10	2	0.20
Total	1		2.90

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la matriz EFE

En cuanto al análisis de las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, a través de sus puntuaciones, el total refleja una cantidad de 2,90 que también está por encima del promedio, en tanto, se concluye que estos factores son moderados referente al riesgo para la empresa, a excepción de la apertura de competidores fuertes, que tiene puntuaciones más altas porque al ser producto de fácil preparación puede darse el caso de amenaza de competidores fuertes con mucho más capital para invertir y producir.

Como oportunidad es muy importante aprovechar las nuevas tendencias de consumo que se generen en la zona con la gran acogida de los clientes hacia el producto que ofrece Nutridelicias.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz refleja datos comparativos de aquellas empresas que ofrecen este producto en el sector, pero con diferente harina y solo comercializan, poniendo en evidencia las fortalezas y debilidades más relativas frente a la competencia. La matriz muestra el modelo analítico para la formulación de estrategias, con este análisis se sabrá en qué áreas es necesario mejorar.

La matriz cuenta con 10 factores y sus puntuaciones son calificadas entre 1 y 4, donde 4 es el valor mayor y 1 el valor menor o deficiente para la empresa.

Tabla 34. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Valor	Nutridelicias		Supermercado Central		Almacenes Tía	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1 Participación en el mercado	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
2 Posición financiera	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
3 Competitividad en precios	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4 Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
5 Nivel nutritivo del producto	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3
6 Elaboración del producto	0.10	4	0.4	1	0.1	1	0.1
7 Disponibilidad de marca propia	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
8 Formas de distribución de productos	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
9 Experiencia en ventas en el mercado	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
10 Personal con conocimiento administrativo de empresas	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Total	1		2.90		2.50		3.40

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la matriz MPC

Las puntuaciones de la competencia y de la empresa arrojaron valores positivos, se aprecia que Almacenes Tía es la empresa que tiene un puntaje de 3,40 lo que significa que es la competencia más fuerte que tiene Nutridelicias, pero esto es porque esta empresa ya lleva más tiempo en el mercado y es reconocida a nivel nacional.

En sí, los puntos que se pueden rescatar con mejor calificación que favorecen a Nutridelicias y la hacen más competitiva son la calidad y nivel nutritivo de su producto y que la empresa es productora con su propia marca, también tiene precios similares y formas de distribución.

Almacenes Tía, venden producto similar, pero no es igual, porque ofrece con diferentes ingredientes, a pesar de tener un valor más alto, Nutridelicias se ve reforzada en que produce y vende este producto natural, sin procedimientos que incluyan químicos.

▪ Plan de Contingencia

Actualmente la situación en la que se encuentra el país y el mundo entero es muy incierta, y con más razón con el lanzamiento de una nueva empresa en el mercado, los riesgos existen todo el tiempo y son inevitables, pero el contar con un documento en el que se hayan planificado acciones que la empresa debería tomar ante imprevistos perjudiciales para mitigar riesgos, ayuda a garantizar la continuidad del negocio afrontando cualquier situación que pueda afectar a la empresa.

Aplicando este plan de contingencia se puede tener una respuesta más ágil y eficaz, se puede tener más seguridad, anticipación, tranquilidad y una recuperación.

Para la empresa se han considerado los siguientes riesgos descritos como los más probables, y también se ha planificado acciones, estrategias, tiempos que pueden ser variables y responsables.

Tabla 35. Plan de contingencia

Riesgo	Acciones	Estrategia	Tiempo	Responsables
Seguridad del personal afectada por contagio de covid-19	Asegurar la bioseguridad del personal de la empresa	-Brindar equipos de protección -Mantener adecuada higiene y desinfección	Desde el primer mes	Gerente
Déficit de ingresos en la empresa	Construir resiliencia y prepararse para la recuperación	-Disponer de capital de trabajo en caso de emergencias, especialmente para pagos de nómina y proveedores. -Optimizar gastos o gestionar pagos	Los 3 primeros meses	Gerente
Inconformidad de los consumidores con el producto	Maximizar la percepción del valor del producto por parte del consumidor	-Realizar encuestas a consumidores para recibir retroalimentación y realizar los cambios solicitados	Cada 3 meses	Vendedor
Dependencia de los ingresos en pocos clientes	Captar nuevos clientes cada mes	-Realizar publicidad -Incentivar al vendedor por cumplimiento de metas	Desde el primer mes	Vendedor

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

1.4.3. Proyección de la oferta

Para realizar el cálculo de la oferta se ha utilizado el método No Estadístico debido a que no se dispone de información histórica, es por eso que se ha hecho una indagación y observación previa directa, en los diferentes puntos de venta del

cantón San Miguel de los Bancos, que ofrecen productos elaborados de harina como (pan, tortillas, empanadas de harina) para conocer exactamente cuál es su nivel de producción mensual.

Se tomó en cuenta a los oferentes más fuertes o más competitivos de este tipo de alimentos de harina en el sector, entre ellos panaderías, restaurantes, tiendas y supermercados.

Tabla 36. Cálculo de la oferta

	Oferentes	Mensual	Anual
Panadería 1	Panificadora Guerrero	93,000	1,116,000
Panadería 2	Panificadora Asimbaya	83,000	996,000
Panadería 3	Panadería Alexandra	68,000	816,000
Panadería 4	Panadería El Oro	66,000	792,000
Restaurante 1	Delicias de mi tierra	7,800	93,600
Restaurante 2	Cafetería Marthita	6,500	78,000
Restaurante 3	Come & Bebe	3,200	38,400
Supermercado 1	Almacenes Tía	39,000	468,000
Supermercado 2	Supermercado Central	28,000	336,000
Supermercado 3	Comercial Rojas	25,000	300,000
Total oferta			5,034,000

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

A continuación, se realizó la proyección de la oferta, previa investigación según el (Banco Central del Ecuador, 2020) que indica que el índice de crecimiento del Producto Interno Bruto al finalizar el año 2019 de la producción de este tipo de alimentos manufacturados es de 1.5%. **(Ver Anexo 4).**

Hay una oferta de 5, 034,000 para el año presente, valor que se obtuvo de la sumatoria de la oferta de unidades anual de la tabla anterior y se refleja según la proyección que para el año 2025 relacionado a la tasa de crecimiento 1.5% habrá una oferta de 5, 423,048.

Tabla 37. Proyección de la oferta método no estadístico

Año	% de crecimiento del PIB	Oferta
2020		5,034,000
2021		5,109,510
2022	1.5%	5,186,153
2023		5,263,945
2024		5,342,904
2025		5,423,048

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Elaborado por: La Autora



Figura 20. Proyección de la oferta método no estadístico

Fuente: Tabla 37

Elaborado por: La Autora

Al utilizar el indicador de crecimiento del PIB se puede saber si hay o no crecimiento en diferentes áreas de producción; con estos resultados se ve que la industria de alimentos procesados de este tipo sí ha tenido un crecimiento, lo que conduce a un resultado aceptable al mercado de producción de este alimento.

1.5. Demanda potencial insatisfecha

La demanda potencial insatisfecha es necesario conocerla ya que un porcentaje de esta será la cantidad de unidades de producto que es probable que el

mercado consume en los próximos años, es decir la población del sector que quedaría libre para conseguir que sean los consumidores de este nuevo producto. Esta ha sido determinada mediante la diferencia entre demanda – oferta.

Tabla 38. Demanda potencial insatisfecha

Año	Demanda potencial en unidades de producto	Oferta de productos elaborados de harina	DPI Anual de unidades de productos elaborados de harina	Precio promedio	DPI Anual en dólares, de productos elaborados de harina
2020	8,828,834	5,034,000	3,794,834	\$ 0.29	\$ 1,100,502
2021	8,921,537	5,109,510	3,812,027	\$ 0.29	\$ 1,105,488
2022	9,015,213	5,186,153	3,829,060	\$ 0.29	\$ 1,110,427
2023	9,109,873	5,263,945	3,845,928	\$ 0.29	\$ 1,115,319
2024	9,205,526	5,342,904	3,862,622	\$ 0.29	\$ 1,120,160
2025	9,302,184	5,423,048	3,879,137	\$ 0.29	\$ 1,124,950

Fuente: Tablas 27 y 37

Elaborado por: La Autora

Para el año 2021 la demanda insatisfecha anual es de 3, 812,027 de unidades de productos y en dólares será de \$ 1, 105,488. Se refleja que hay una demanda mayor que la oferta, lo que es factible para cubrir la demanda insatisfecha en los próximos años.

Si hay necesidad del producto, hay demanda, y si hay demanda hay producción, por ende, habrá un crecimiento económico para la empresa, pero en este caso con responsabilidad ya que el producto es saludable.

1.6. Promoción y publicidad que se realizará (canales de comunicación)

Cada vez la competencia es más elevada, por eso es necesario constantemente realizar estrategias de marketing que permitan posicionar al producto, esto es algo que hará más fuerte y competitiva a la empresa. Aplicando esto se puede tomar decisiones focalizadas en la satisfacción de los clientes que son el público real interesado en el producto que ofrece la empresa.

Para ello, Nutridelicias realizará promoción y publicidad basada en marketing mix mediante la combinación de las 4 P para lograr un impacto positivo que le genere aumento de las ventas posicionando al producto. En efecto, se realiza previamente un Plan de Medios en el cual se detallan las estrategias a utilizar.

1.6.1. Plan de Medios

1. Objetivo

Lograr que el producto tenga notoriedad en el 50% del total de 25936 personas del cantón San Miguel de los Bancos, mediante una cantidad de ventas de \$ 185,058.25 para el primer año.

2. Target

El producto que ofrece Nutridelicias está dirigido a niños/as desde los 5 años en adelante y adultos de todas las edades que padecen de hiperlipidemia, obesidad y diabetes, y público en general que desee tener alimentación sana, lo que ayudará a crear esa cultura de comer sano para gozar de buena salud dentro del Cantón San Miguel de los Bancos.

3. Estrategias

Como se mencionaba anteriormente en el documento, Nutridelicias realizará su publicidad y promoción mediante marketing mix.

Producto

El producto que ofrece la empresa debe ser publicitado para lograr el interés de los clientes, es por eso que, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Ofrecer producto de línea saludable, mediante estrategia especialista.
- Presentar las tortillas en envases transparentes para que el cliente pueda sentirse atraído por el producto al verlo.
- Promocionar el producto mediante publicidad de calidad porque será clara y precisa, con etiquetas que contendrá su logotipo, información de los ingredientes, fechas de caducidad, y semaforización nutricional para garantizar el producto.

Diseño Logotipo:



Figura 21. Diseño del logotipo Nutridelicias

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Presentación del Producto Etiqueta:



Figura 22. Presentación del producto, etiquetas

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Precio

- Aplicar estrategia de precios redondeados (psicológico) el cual consiste en poner un número impar para la atención del cliente, por ejemplo, colocando el precio de la unidad en 0.29 centavos.
- Informar a través de las redes sociales y página web, sobre los beneficios que tiene este producto, lo que le dará realce y calidad.
- Al inicio como estrategia se va a iniciar con un precio competitivo y atrayente, pero posteriormente cuando haya mayor notoriedad, se analizará la probabilidad de incrementar los precios para tener mayor rentabilidad.
- Realizar descuentos en las fechas de cumpleaños de los clientes.

Distribución

- **Canales de distribución directos.** - En el lugar de fabricación (en el local) los clientes podrán adquirir el producto, la zona de ubicación del local es un lugar estratégico porque está en la zona centro del Cantón por donde todos pasan.
- **Canales de distribución indirectos.** - A partir del primer mes se pretende introducir este producto en tiendas y supermercados como intermediarios también de la venta de las tortillas para llegar a más clientes por diferentes medios, esto a través de convenios.

Promoción

- Diseñar, imprimir e instalar un letrero grande exterior para el establecimiento, así el público identificará la marca y tendrá una primera percepción.

Diseño de rótulo:



Figura 23. Diseño del letrero

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

- Creación de página de Página de Facebook, WhatsApp Bussines y Página Web de venta online, para buscar seguidores de la página y por medio de cualquiera de estos medios puedan contactarse. A través de las redes sociales se realizarán rifas, o concursos para promocionar el producto, captar más clientes y aumentar ventas.
- Realizar publicidad interna mediante el diseño de los interiores del establecimiento en el cual se colocará el logotipo impreso en grande, 1 banner, y afiches de acrílico para hacer visible la misión y visión de Nutridelicias.
- Hacer publicidad mediante entrega de volantes para que conozcan el producto y muestren interés. Se hará entrega cuando se hagan las visitas directas a las tiendas, supermercados y empresas porque tienen empleados que adquieren productos para su personal.

Diseño de volantes



Figura 24. Diseño de volantes

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

- Promocionar a través de tarjetas de presentación, para tener una presentación más formal y entregar a los clientes.

Diseño de tarjetas de presentación



Figura 25. Tarjetas de presentación Nutridelicias

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

- Contratación de una persona impulsadora, para que motive al público al ingresar al local, será contratada por 2 días cada mes.

4. Medios

Los medios que Nutridelicias aplicará para llegar a posicionar su producto son: la publicidad interna y externa, impulsador, volantes, tarjetas de presentación, redes sociales y página web.

5. Presupuesto del plan de medios

Tabla 39. Presupuesto del plan de medios.

Medios	Frecuencia	Cant	Costo Unitario en USD	Costo Anual en USD	Responsables
Redes Sociales	Mensual	100	0.25	300.00	Dpto. ventas y marketing
Página Web	Anual	1	400.00	400.00	Dpto. ventas y marketing
Banner/ logo / Afiches acrílicos	Anual	4	15.00	60.00	Dpto. ventas y marketing
Letrero	Anual	1	130.00	130.00	Gerencia general
Volantes	Mensual	100	0.02	24.00	Dpto. ventas y marketing
Impresión de Tarjetas	Mensual	500	0.05	300.00	Dpto. ventas y marketing
Impulsador de ventas	Mensual	2	15.00	360.00	Gerencia general
				Total	\$ 1,574.00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

1.7. Sistema de distribución a utilizar

Es muy importante abarcar cada vez más un mercado más amplio, es por ello que, con este tipo de distribución del producto, se puede adquirir mayor rentabilidad aumentando las ventas, Nutridelicias realizará las entregas a través de:

Canales directos venta directa al cliente en el local y/o entrega a domicilio mediante pedidos por Facebook, WhatsApp Bussines y/o Página Web, es decir del productor a cliente, quienes entregarán serán los vendedores.



Figura 26. Canal de distribución directo
Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

Canales indirectos a través de supermercados y tiendas de barrio del sector, así se logrará captar más clientes ampliando el mercado objetivo y también generar reconocimiento de marca.

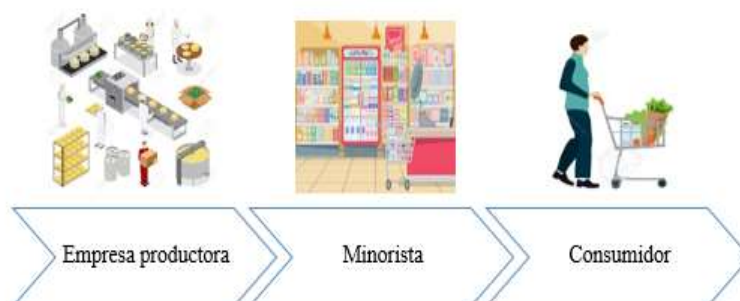


Figura 27. Canal de distribución indirecto
Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

1.8. Seguimiento a clientes

Una forma de conocer cuán satisfechos/as están los clientes, es a través de estrategias que permitan determinar aquellos aspectos que se debe mejorar o mantener, teniendo un control y comunicación con clientes para garantizar que la empresa brinda un servicio de calidad que pretende fidelizar a sus clientes.

- Se enviará mediante correo electrónico mensajes cuando existan promociones y/o descuentos.
- Por medio del correo electrónico y por medio de las redes sociales se les enviará a los clientes cada dos meses, un enlace para llenar encuestas cortas digitales para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Encuesta de satisfacción

La finalidad de esta encuesta es conocer el nivel de satisfacción que sienten nuestros clientes con los productos que elabora la empresa así como también con su atención al cliente, con la finalidad de retroalimentar para cumplir con sus expectativas.

***Obligatorio**

1. ¿Cuáles son los aspectos que más le agradan de nuestros productos? *

Envases

Calidad

Servicio

Precio

Marca

Beneficios

Sabor

2. Según la siguiente escala donde 1 es la más baja y 5 la más alta, ¿Cómo calificaría el nivel de calidad de nuestros productos? *

1 2 3 4 5

Sigue en la siguiente hoja

Continúa...

3. En una escala del 1 al 5 (siendo 1 la más baja y 5 la más alta) ¿Cuál ha sido su experiencia de compra en Nutridelicias? *

1 2 3 4 5

4. ¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestros productos a otras personas y/o empresas? *

Muy probable

Probable

Poco Probable

No recomendaría

5. ¿Le gustaría repetir la experiencia de adquirir productos de Nutridelicias? *

Sí

No

Tal vez

Enviar

Figura 28. Seguimiento a clientes

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

- En el local habrá un buzón de sugerencias pequeño para quienes deseen dejar alguna recomendación o queja.
- Se aplicará el manejo de CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente) tradicional en el cual se añadirá en el empaque del producto, los números telefónicos para cualquier reclamo o sugerencia por parte del cliente.

- La empresa aplicará el manejo de CRM tradicional en Excel, que creará una base de datos de los clientes que tiene la empresa para poder llevar un mayor control (seguimiento), estos datos se obtienen al momento del cobro del producto.

BASE DE DATOS DE CLIENTES											SEGUIMIENTO DE CLIENTES					
N°	Apellidos	Nombres	C.C./RUC	Estado	Fecha de nacimiento	Número de móvil	Número de convencional	Correo Electrónico	Empresa	Información adicional	Origen del contacto	Frecuencia de compra	Acción Prevista	Es su fecha de cumpleaños	Estado de la acción	Información Adicional
1				Cliente potencial					No		Redes sociales		Contactar	No	Terminado	
2																
3																






Figura 29. Base de datos Excel CRM

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

1.9. Especificación de mercados alternativos

Los mercados alternativos en caso de no cumplir con los objetivos planteados en la zona, la empresa realizará convenios con Unidades Educativas para que cuando ya se reincorporen a las clases presenciales los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con sus docentes, esta institución pueda ofrecer este alimento como parte de sus refrigerios a los estudiantes ya que, es importante desde pequeños alimentarse sanamente con productos naturales beneficiosos. También se podría ver la posibilidad de desplazarse hacia el cantón Pedro Vicente Maldonado ya que en esa zona tampoco existe competencia que produzca directamente este alimento.

Adicionalmente, otra alternativa si es que este producto no genera una rentabilidad óptima, se tomará en cuenta la introducción de productos alternativos que pueden ser preparados con los mismos ingredientes siempre y cuando sean saludables para no perder la esencia de la idea de negocio.

CAPÍTULO II

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.1. Objetivo del estudio de producción

Estandarizar el proceso de producción que tendrá la empresa Nutridelicias y su capacidad de producción diseñando flujogramas con la finalidad de optimizar tiempo, recursos y calidad.

2.2. Descripción del proceso

(Peña & de la Torre, 2016) detallan que la producción es “el conjunto de herramientas administrativas, que maximiza los niveles de productividad empresarial, por lo tanto, la gestión de la producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.” (p. 211)

(Peña & de la Torre, 2016) indican que se le conoce al proceso como “aquellas actividades secuenciales que se desarrollan en los sistemas hasta llegar a una determinada salida a un usuario, utilizando recursos (entradas).” (p.20)

2.2.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio

Con la realización de las encuestas, se pudo determinar que es necesario iniciar con el lanzamiento de la producción de las tortillas de harina de quínoa orgánica.

El proceso de producción que aplicará la empresa Nutridelicias será controlado y cumplido mediante un orden lógico que, permitirá la transformación de la materia prima en productos terminados cumpliendo con la calidad necesaria.

Detalle del proceso de producción

Seguidamente se detallan las actividades para el proceso de elaboración de las tortillas.

Estos pasos son indispensables ya que este alimento es elaborado sin necesidad de que el cliente haga primero el pedido, gracias a que puede conservarse en buen estado durante 1 mes.

- **Solicitar la materia prima:** el gerente solicita a los proveedores con tiempo para asegurar la entrega. Se pide aquellos que ya no haya en stock para que ingresen al almacenamiento y así tener disponibilidad para la producción:
- **Receptar y verificar la materia prima:** los operarios revisan que la materia prima cumpla con todos los requerimientos, es muy importante también la verificación de las fechas de caducidad, porque son los ingredientes que se utilizarán en la elaboración y la empresa es muy cuidadosa en la calidad del producto que ofrece.
- **Almacenar la materia prima:** se registra en inventario como productos que ingresan y posteriormente el operario se encarga de almacenarlos en bodega para así ir utilizando conforme a lo planificado para la producción.
- **Seleccionar ingredientes:** en la siguiente tabla se detallan

Tabla 40. Ingredientes de preparación tortillas de harina de quínoa

Ingredientes
Harina de quínoa orgánica
Harina de trigo
Mantequilla
Polvo de Hornear
Sal
Huevos
Agua

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

- **Tamizar la harina:** esto se realiza en cernidores para eliminar aquellas impurezas que en ocasiones aparecen en la harina, así se evitará que caigan grumos.
- **Amasar:** consiste en mezclar los ingredientes hasta que quede una mezcla homogénea para crear la masa. La máquina revoladora de masa se encarga de mover todos los ingredientes que han sido mezclados para dar resistencia al producto final.
- **Laminar y cortar:** después de que la masa está lista y ha tenido un reposo, se coloca la masa en la máquina tortillera para su laminado y cortado para que queden a la misma medida, se hace en grosor de 1 cm y medida de 8 cm de diámetro.
- **Asar:** se colocan en la plancha industrial para que queden listas, el tiempo aproximado es de 05 minutos.
- **Control de calidad:** se verifica que cumplan con la consistencia, sabor, presentación, grosor, peso, que siempre debe ser el mismo por su receta estandarizada.
No puede haber desperdicio de recursos, pues eso sería una alerta para retroalimentar los procesos. Cuando llegase a existir incumplimiento de la calidad, nuevamente se comenzará la revisión del proceso de producción desde la selección de los ingredientes almacenados.
- **Enfriar y empacar:** se dejan en bandejas en espera para proceder a empacar en la máquina en fundas de polipropileno al vacío.
- **Etiquetar:** Una vez empaquetado se procede a colocar las etiquetas ya que ayudarán al reconocimiento de la marca del producto, este es un recurso visual que debe atraer al cliente, es por eso que es llamativa, indica semaforización, cuáles son los ingredientes del producto, fechas, quién lo elabora, entre otros.
- **Almacenar y comercializar:** finalmente, después de haber colocado las etiquetas, se almacena en local y bodega hasta su venta.

Mapa de procesos

En el presente mapa de procesos se refleja la integración de los diferentes departamentos, mismo que involucra procesos estratégicos, operativos y de apoyo que será cumplido a través de la planificación, organización, dirección y control, esto dará un enfoque diferente a esta empresa manufacturera que le permitirá tener competitividad en el mercado entregando a los consumidores un producto garantizado.

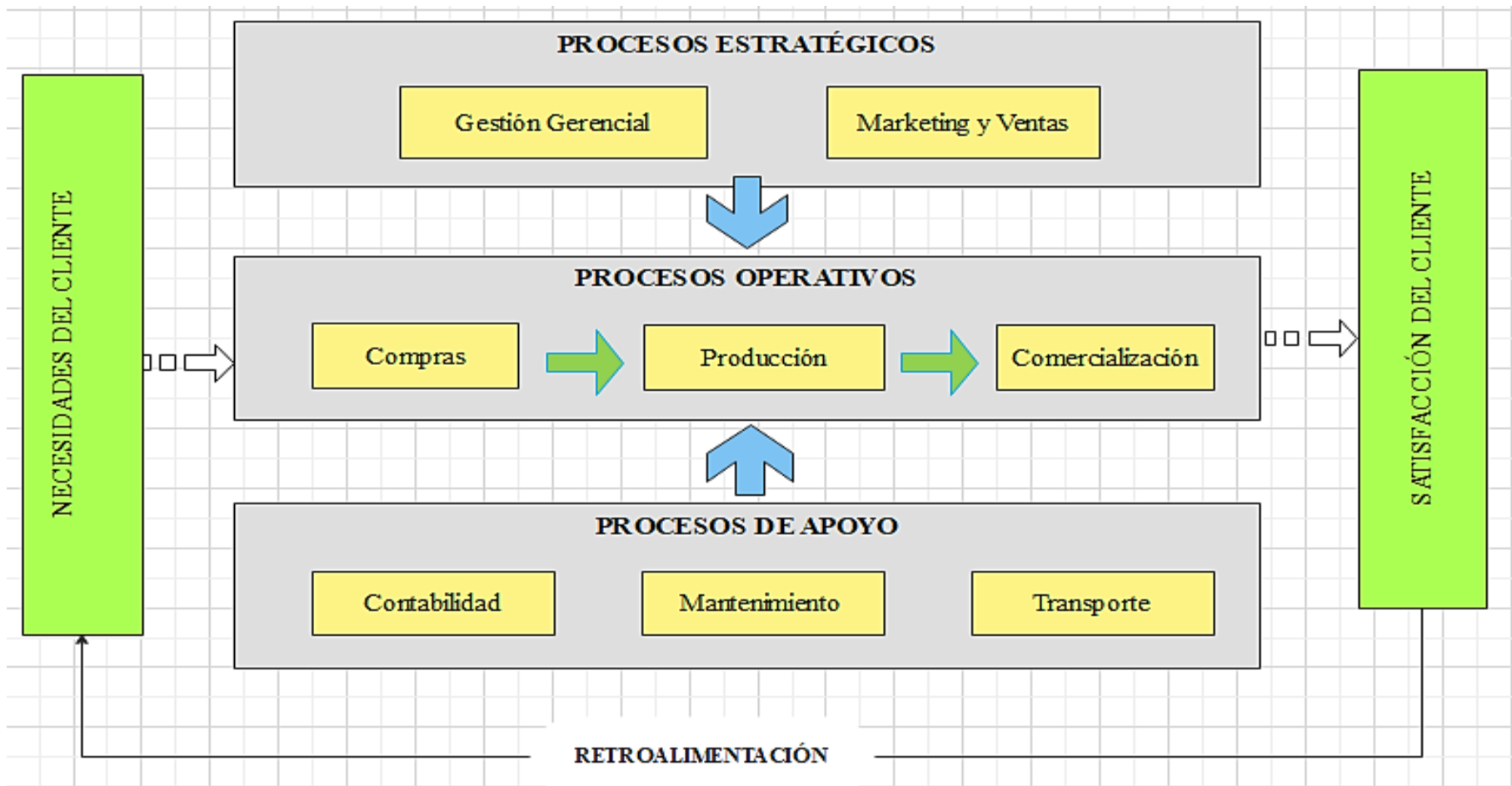


Figura 30. Mapa de procesos de la empresa

Fuente: Análisis del proyecto







Elaborado por: La Autora

Flujograma

(López Lemos, 2016) especifica al flujograma con la siguiente definición “es una representación gráfica de una secuencia de actividades que forman un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante utilizando símbolos” (p.94).

Con esta definición se determina la importancia de contar con flujogramas en la empresa porque esto permite tener claro las responsabilidades, así como también ayudará a identificar los pasos a seguir, mismos que deben ser cumplidos por todos sus miembros. Con esta herramienta se puede hacer levantamiento de procesos al momento de buscar mejoras, tan solo rediseñando, que consiste en actualizarlos cuando amerite cambios.

Tabla 41. Simbología de flujogramas

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/Final	Muestra el inicio y final de un proceso
	Líneas de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada/Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Es el análisis de una situación, con base en los valores verdadero y falso
	Documentos	Representa los documentos usados durante el proceso

Fuente: (López Lemos, 2016)

Elaborado por: La Autora

Flujograma

Procedimiento 1: Producción de Tortillas de harina de quínoa orgánica

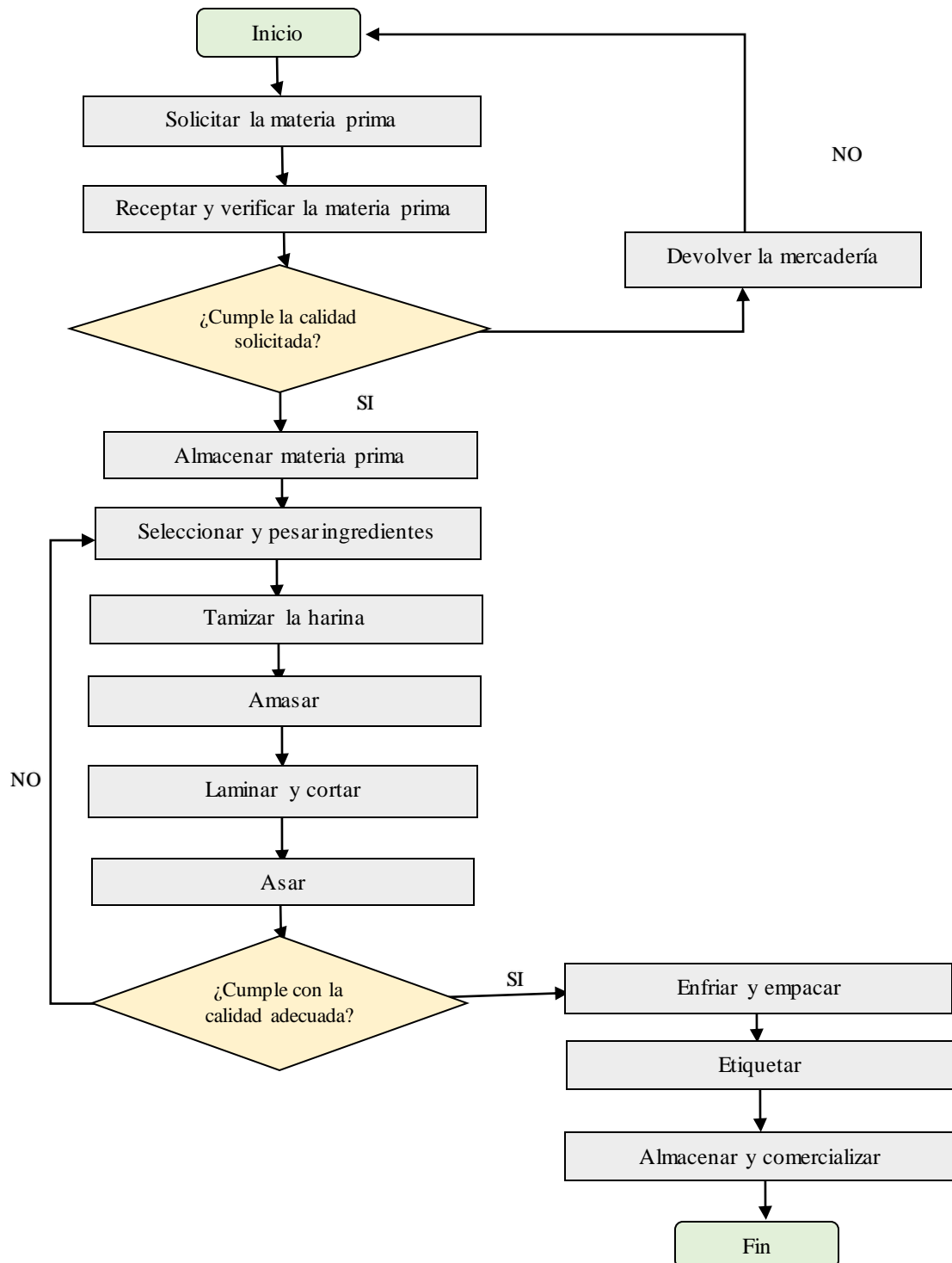


Figura 31. Flujograma de Proceso de Producción

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Procedimiento 2: Atención venta en local

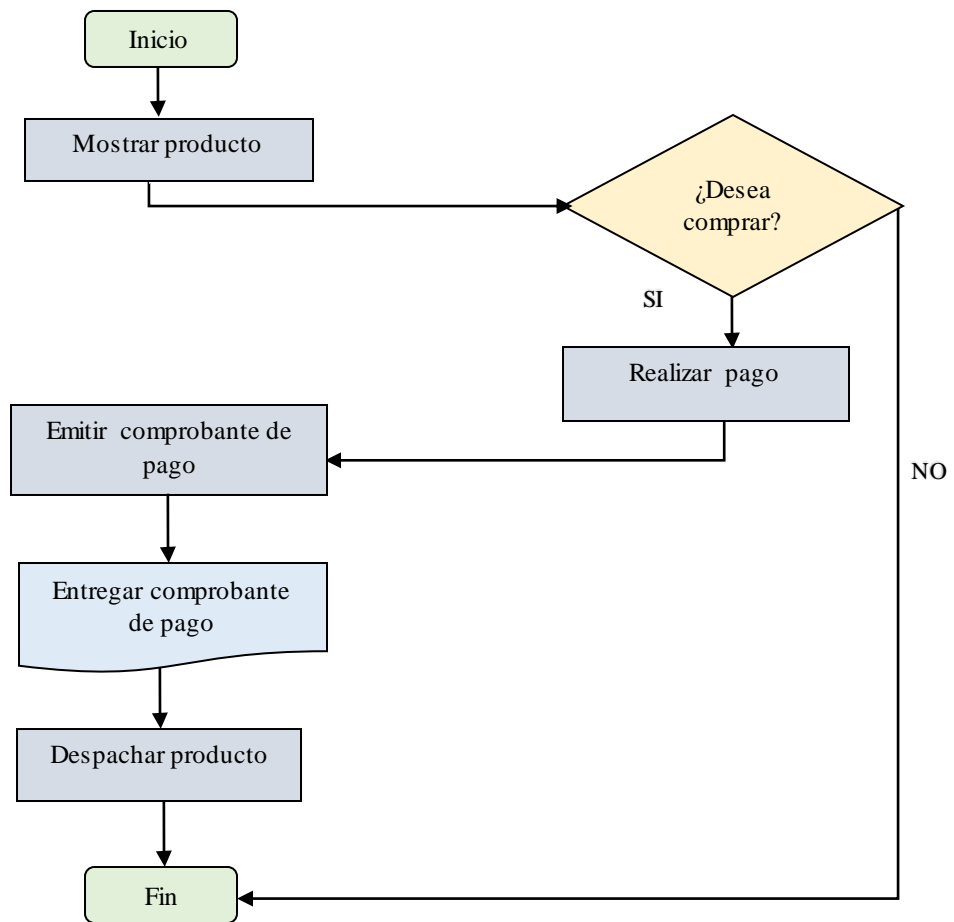


Figura 32. Flujograma de Atención de venta en el local

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Procedimiento 3: Atención venta online

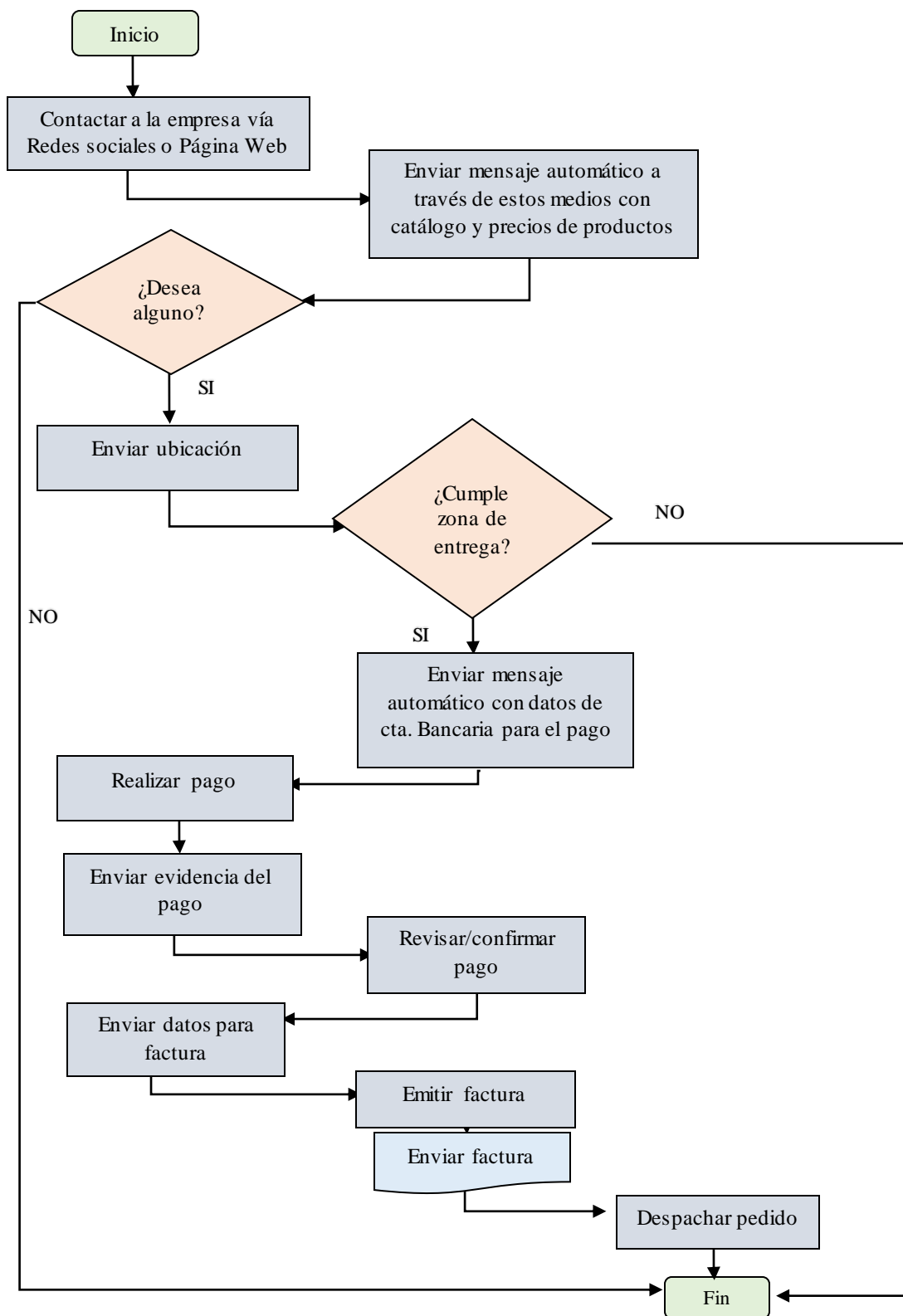


Figura 33. Flujograma atención de venta online
Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

2.2.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas

2.2.2.1. Descripción de instalaciones

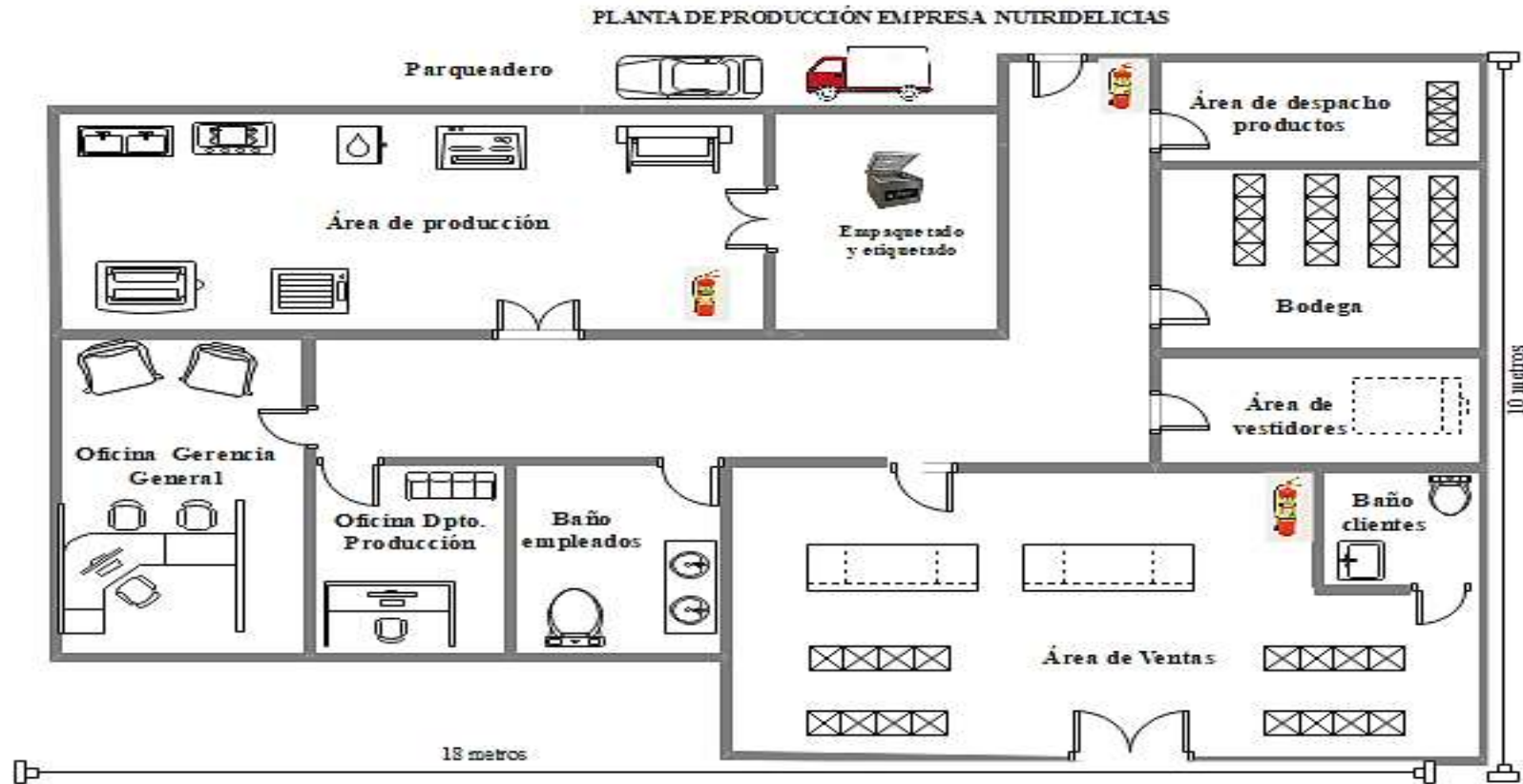


Figura 34. Flujograma atención de venta online

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

El gráfico mostrado es la planta de producción de la empresa Nutridelicias, misma que cuenta con instalaciones detalladas por áreas en el siguiente gráfico:

Se cuenta con una superficie total de 180 m² en los cuales participará el personal según su cargo y función que son parte del capital intangible indispensable para la producción de este alimento.

El área del parqueadero se encuentra en la parte trasera del establecimiento que es necesaria para la recepción.

En este apartado se muestra el detalle de las medidas de las áreas.

Tabla 42. Instalaciones por áreas

Lugar	Cantidad	Área, m ²
Área de producción	1	35
Bodega	1	20
Baño para empleados	1	8
Área de ventas	1	50
Empaquetado y etiquetado	1	10
Oficina Dpto. Producción	1	9
Oficina Gerencia General	1	12
Área de vestidores	1	9
Baño para clientes	1	3
Parqueadero	1	15
Área de despacho de productos	1	9
Total		180 m²

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

2.2.2.2. Descripción de maquinaria y equipo

Es necesario también disponer de maquinaria y equipo para el proceso de elaboración y de comercialización de las tortillas, apuntando siempre a ofrecer calidad. (Ver Anexo 5)

Tabla 43. Descripción de maquinaria y equipo

Actividad	Maquinaria y equipo	Características	Imagen	Costo
Fusionar los ingredientes para formar la masa	Máquina revolvedora de masa	Acero Inoxidable capacidad 300 lb de masa modelo HS30		\$ 1320
Laminar la masa sustituyendo el trabajo manual	Máquina laminadora y cortadora de tortillas	Semi industrial, Wooden Case modelo LA-600, peso del equipo 300 lb.		\$ 1400
Asar las tortillas	Plancha industrial	Acero inoxidable, CTG-24, 300 lb.		\$ 1270
Almacenar las tortillas listas para asar o enfriar	Espiguero	Semi industrial de 20 charolas, vinil, Se 6063-t5, incluye cubierta		\$ 1300

Sigue en la siguiente hoja...

Continúa...

Actividad	Maquinaria y equipo	Características	Imagen	Costo
Empacar las tortillas	Empacadora y selladora fundas al vacío	Semi industrial, voltaje de 110 v modelo VM300TE/A tiempo de ciclo de 10-20 seg.		\$ 1480
Almacenar productos en el local y bodega de forma ordenada y decorativa	Juego de estanterías metálicas	Metálicas, con separación entre bandejas, fácil nivelación del módulo.		\$ 1100
Pesar la materia prima	Balanza electrónica de mesa	Capacidad de 100 kg, digital.		\$ 105
Trasladar la materia prima internamente	Paleta	Manual de 1 tonelada, altura de 185 mm, rueda volante, peso del equipo 100 kg.		\$ 170
Total				\$ 8575,00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

2.2.2.3. Descripción de personas del área de producción

El personal con el que Nutridelicias trabajará es con 5 personas, pero de estas, 2 son operarios, encargados de la elaboración de los productos dentro del área de producción.

Tabla 44. Número de personas del área de producción

Actividad	Tiempo	No. Personas	Horas- hombre
Selección de ingredientes	30 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Pesado	30 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Tamizado	35 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Amasado	50 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Reposo	105 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Laminado y cortado	80 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Asado	40 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Enfriado	60 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Empacado y almacenado	50 minutos	2 operarios	8 horas diarias
Total	480 minutos =		8 hora diarias

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Se puede observar que en el proceso de producción de este alimento durante 8 horas diarias se preparan 2 400 de tortillas, en la cual se utilizan los dos operarios. Por cada hora se producen 300 unidades según la capacidad de la maquinaria actual.

2.2.3. Tecnología a aplicar

Para que la empresa siga produciendo a gran escala y con mejor calidad será necesario que se adquiera tecnología que no será un gasto, sino una inversión para producir más en menor tiempo.

Después de los primeros 5 años, se va a adquirir nueva maquinaria en mayor capacidad de producción, en reemplazo de la que se tiene actualmente, esto con la finalidad de producir a gran escala dependiendo del nivel de producción que se tenga según la demanda del producto que se ofrece.

2.3. Factores que afectan el plan de operaciones

2.3.1. Ritmo de producción

La producción de las tortillas se realizará por los operarios en jornadas de trabajo de 8 horas diarias de lunes a viernes (5 días hábiles) dando un total 22 días de trabajo al mes, en horarios de 8h30 am – 17h30 pm.

Tabla 45. Ritmo de producción

Actividad	No personas	Tiempo promedio	Tiempo normal	Ritmo de trabajo
Selección de ingredientes	2 operarios	25 minutos	30 minutos	2400 tortillas
Pesado	2 operarios	28 minutos	30 minutos	2400 tortillas
Tamizado	2 operarios	25 minutos	35 minutos	2400 tortillas
Amasado	2 operarios	40 minutos	50 minutos	2400 tortillas
Reposo	2 operarios	70 minutos	105 minutos	2400 tortillas
Laminado y cortado	2 operarios	55 minutos	80 minutos	2400 tortillas
Asado	2 operarios	30 minutos	40 minutos	2400 tortillas
Enfriado	2 operarios	49 minutos	60 minutos	2400 tortillas
Empacado y almacenado	2 operarios	38 minutos	50 minutos	2400 tortillas
			480 minutos	
Total		360 minutos = 6 horas diarias	= 8 horas diarias	

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

El ritmo diario de producción sería de 2400 tortillas durante las 8 horas de trabajo, que equivale a 52 800 unidades mensuales.

2.3.2. Nivel de inventario promedio

En este apartado se describe que tomando en cuenta la capacidad de producción de la maquinaria, se tiene un stock de 52 800 unidades mensuales para el inicio de las actividades de la empresa que equivale a 8 800 paquetes mensuales porque contendrá 6 unidades cada paquete, dato que se obtuvo por medio de la encuesta.

Para tomar en cuenta estas cantidades, se ha establecido la materia prima necesaria para la producción, la capacidad de almacenamiento que se tiene y la capacidad de producción de la maquinaria, misma que produce 300 unidades por hora.

A continuación, se muestra el stock promedio para la producción de tortillas de quínoa.

Tabla 46. Nivel de inventario promedio

Descripción	Capacidad de Almacenamiento	Costo en USD
Harina de quínoa	25	1,300.00
Harina de trigo	6	240.00
Balde de mantequilla	5	57.50
Polvo de hornear	4	8.00
Sal	6	3.60
Huevos	86	245.10
Fundas polipropileno	8,800	440.00
Etiquetas (por pares)	8,800	264.00
Cartón corrugado	352	246.40
Mascarillas	1	25.00
Cofias	44	15.00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

2.3.3. Número de trabajadores

La empresa cuenta con 2 operarios para el área de producción de los alimentos, quienes desempeñarán las siguientes funciones generales:

Tabla 47. Número de trabajadores del área de producción

N.º	Cargo	Función	Fijo o variable
2	Operarios	Verificar y controlar la materia prima, transformar los productos en productos terminados, empaquetar, envasar, etiquetar, mantener limpias las áreas de la planta de producción.	Fijo

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

2.4. Capacidad de producción

2.4.1. Capacidad de producción futura

Conforme pase el tiempo y haya mayor posicionamiento, la demanda de los productos irá aumentando, y el nivel de producción será en mayor cantidad, por

ello, se necesitará aumentar la capacidad de producción, razón por la cual se lo realiza para 5 años.

Tabla 48. Capacidad de producción diaria, semanal, mensual y anual

Número de tortillas de quínoa	Diario	2,400
	Semanal	9,600
	Mensual	52,800
	Anual	633,600

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Con los datos de la tabla 45 se realiza la proyección para los primeros 5 años, en el cual se ha tomado en cuenta la cantidad de producción anual y a esta se le ha aumentado el 1.05% que es la tasa de crecimiento poblacional según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al (2020).

Tabla 49. Proyección de la capacidad de producción a 5 años

Año	% Tasa crecimiento poblacional	Unidades producidas
1		633,600
2	1.05	665,280
3	1.05	698,544
4	1.05	733,471
5	1.05	770,145

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

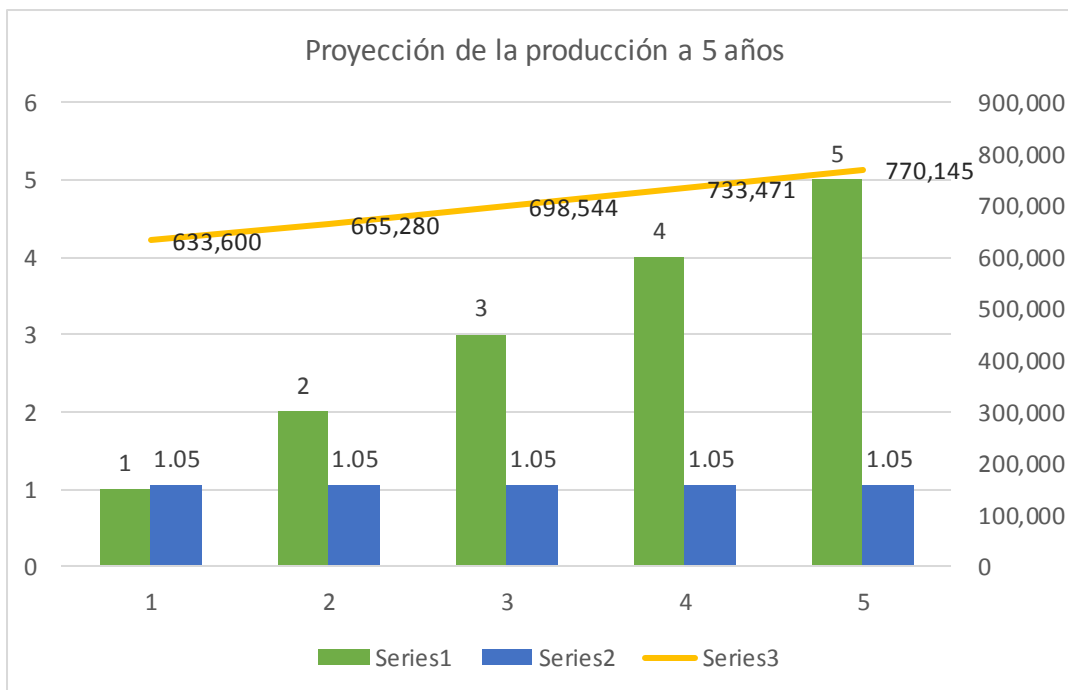


Figura 35. Proyección de la producción a 5 años

Fuente: Tabla 49

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con la proyección se van a producir 633,600 unidades anualmente, pues la demanda insatisfecha es de 3,794,834 unidades anual, esto significa que la empresa Nutridelicias puede cubrir un porcentaje del 16.70% de la demanda insatisfecha, valor obtenido mediante una regla de tres, es decir este porcentaje es lo que la empresa atenderá de acuerdo con los recursos de la empresa y a la capacidad instalada de la maquinaria.

2.5. Definición de recursos necesarios para la producción

2.5.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar

Para elaborar las tortillas es necesario adquirir materia prima detallada en la siguiente tabla, pero esto también nos permite analizar el nivel de sustitución que tendrán a la hora de producir.

Tabla 50. Grado de sustitución de materia prima

Materia Prima	Sustitución	Proveedor
Harina de quínoa orgánica	Harina de cebada	Supermercado Central
Harina de trigo	Harina de arroz	Comercial Rojas, Supermercado Central
Polvo de hornear	Levadura	Supermercado Central
Huevos	Se puede omitir	Supermercado Central

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

2.6. Calidad

2.6.1. Método de control de calidad

(Carvajal & Valls, 2017) describen a la calidad de la siguiente manera:

La calidad se define como la conformidad de las especificaciones específicas para la elaboración de un producto/servicio, para que la empresa asegure que su producto/servicio siempre sea el mismo. En este enfoque la calidad se define como el grado de conformidad a las especificaciones. (p.26)

La empresa se caracteriza por ofrecer un producto de calidad, en el cual la elaboración del producto debe pasar por un proceso de control constante, desde que llega la materia prima a la planta hasta su transformación y comercialización. En este control, se mide o se evalúa el cumplimiento de las diferentes especificaciones, características como, sabor, textura, grosor, peso, etc.

Las actividades, las recetas y el proceso de producción serán estandarizados, con el fin de presentar siempre un mismo producto que ya ha sido aceptado por el consumidor, pues de no cumplir esto se podría ver afectada la demanda de este, al ocasionarse una inconformidad con el producto por parte de los consumidores.

Lista de Chequeo

En este apartado se desglosan los aspectos que son evaluados, mediante la herramienta de Lista de Chequeo para el aseguramiento de la calidad del producto, se recalca también que para la aplicación de esta herramienta se basa en el manual de procedimientos de la empresa, documento que es socializado en la inducción de personal al inicio de sus actividades.

Análisis

En la lista que se describe a continuación, se pueden observar las actividades que serán evaluadas en el área de producción, que contiene quiénes son los responsables tanto de evaluar como de realizar la producción, contiene fechas, pues se realizará este control semanalmente, esto beneficia mucho a la empresa porque puede asegurar mediante verificadores que ofrece un producto garantizado porque ha pasado por estrictos controles.

Todo esto, también sirve para identificar aquellos cuellos de botella que haya que mejorar generando así mayor compromiso para la empresa y sus colaboradores porque con esto también se identifica la productividad de los operarios.

Tabla 51. Lista de chequeo

Lista de Chequeo			
Departamento:			
Responsable:			
Fecha de control:			
Producto:			
Lote:			
Verificación			
Actividad	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Recepción de la materia prima			
¿Cumple con la calidad establecida?			
Almacenamiento de la materia prima			
¿Los productos se encuentran libres de humedad y con ventilación?			
¿Se encuentran los productos dentro de las fechas de consumo?			
¿Se ha realizado mantenimiento de las instalaciones?			
Proceso de producción			
¿Utiliza el personal los equipos de protección durante el proceso de elaboración de los alimentos?			
¿Cumple con el sabor, medidas y peso establecido?			
¿Se utilizan las máquinas de acuerdo a la capacidad establecida?			
¿Los envases se encuentran libres de polvo, roedores, insectos, entre otros?			
¿Se ha optimizado recursos durante el proceso, cero desperdicios?			
¿El producto final cuenta con las etiquetas según lo establecido?			
¿Cumple el producto con la calidad deseada?			
Proceso de despacho			
¿Se realizan los despachos de los productos dentro del tiempo establecido?			
Firma del evaluador	Firma del responsable:		
_____	_____		

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Diagrama de Pareto.

Para cumplir con el método de control de calidad se seleccionó el Diagrama de Pareto, que sirve para identificar y separar los problemas prioritarios de los no prioritarios, en cuanto a la calidad del producto y defectos. En una situación de problemas en un negocio se considera que el 80% se genera por el 20% de las causas. Para entender se realiza la aplicación de un ejemplo que a continuación se detalla:

Tabla 52. Diagrama de Pareto recolección de datos

Ranking	Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados	ID en gráfico
3	Causa 1 Materia prima humedad	15	P1
1	Causa 2 Falta de ventilación de las bodegas	26	P2
2	Causa 3 Falta de mantenimiento instalaciones	19	P3
7	Causa 4 Personal no utiliza protección durante el proceso	4	P4
9	Causa 5 Materia prima caducada	1	P5
5	Causa 6 Uso adecuado de la maquinaria	6	P6
4	Causa 7 Aumento de desperdicios en el proceso	12	P7
6	Causa 8 Calidad del producto de acuerdo a las especificaciones	5	P8
8	Causa 9 Despacho del producto a tiempo	4	P9

Fuente: Diagrama de Pareto

Elaborado por: La Autora

Tabla 53 Diagrama de Pareto datos ordenados

Posición real (Causas y datos ordenados)	Datos recolectados	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 Causa 2 Falta de ventilación de las bodegas	26	26	28%	28%
2 Causa 3 Falta de mantenimiento instalaciones	19	45	21%	49%
3 Causa 1 Materia prima humedad	15	60	16%	65%
4 Causa 7 Aumento de desperdicios en el proceso	12	72	13%	78%
5 Causa 6 Uso adecuado de la maquinaria	6	78	7%	85%
6 Causa 8 Calidad del producto de acuerdo a las especificaciones	5	83	5%	90%
7 Causa 4 Personal no utiliza protección durante el proceso	4	87	4%	95%
8 Causa 9 Despacho del producto a tiempo	4	91	4%	99%
9 Causa 5 Materia prima caducada	1	92	1%	100%

Fuente: Diagrama de Pareto

Elaborado por: La Autora

En las tablas anteriores se ingresan los datos recolectados de las hojas de control de las evaluaciones realizadas, para a continuación realizar los cálculos y determinar la frecuencia acumulada y el porcentaje que representa cada problema y su correspondiente porcentaje acumulado, con esta información se procede a graficar el diagrama de Pareto.

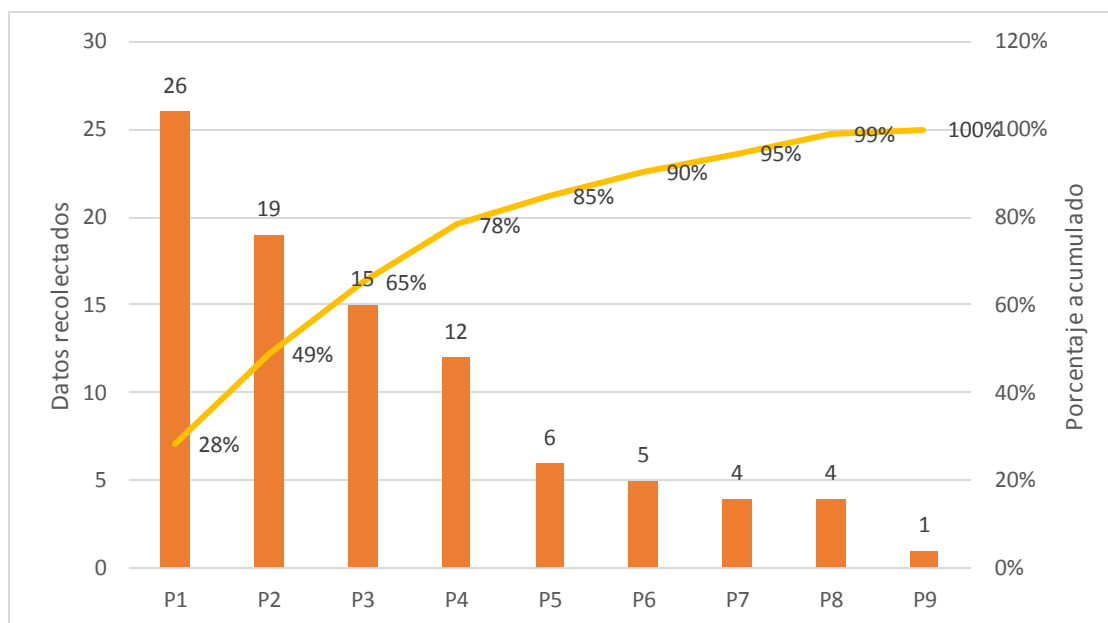


Figura 36 Control de calidad
Fuente Diagrama de Pareto
Elaborado por: La Autora

Una vez graficada la curva del 80 – 20 en la gráfica, se puede determinar que el 78% de los problemas está concentrado en las primeras 4 causas, lo que indica que se debe realizar las acciones correspondientes para solucionar esos inconvenientes que serían una mejor adecuación de las bodegas de almacenamiento, mejorando la ventilación, dándole un mantenimiento más frecuente para mantener la materia prima en óptimas condiciones y no se humedezca: y realizar un seguimiento del proceso de producción, para optimizar los recursos minimizando los desperdicios. El otro porcentaje de las causas se puede realizar un nuevo análisis de Pareto y de esta forma se irá solucionando para alcanzar una óptima calidad del producto.

2.7. Normativas y permisos que afectan su instalación

2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional

La empresa basa su Seguridad e higiene ocupacional en el (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019), documento que describe artículos importantes a cumplir para llevar a cabo las diferentes actividades dentro de los estándares de calidad definidos y aprobados por este reglamento.

A continuación, se mencionan algunos:

Tabla 54. Capítulo I. De las instalaciones, Art. 3-5

Capítulo I. De las instalaciones
<p>Art. 3: De las condiciones mínimas básicas: Los establecimientos donde se producen y manipulan alimentos serán diseñados y construidos en armonía con la naturaleza de las operaciones y riesgos asociados a la actividad y al alimento, y deben cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Que el riesgo de contaminación y alteración sea mínimob) Que el diseño y distribución de las áreas permita un mantenimiento, limpieza y desinfección apropiado que minimice las contaminacionesc) Que las superficies y materiales, particularmente aquellos que están en contacto con los alimentos, no sean tóxicos y estén diseñados para el uso pretendido, fáciles de mantener, limpiar y desinfectar.
<p>Art. 4: De la localización: Los establecimientos donde se procesen envases y/o distribuyan alimentos serán responsables que su funcionamiento esté protegido de focos de insalubridad que representen riesgos de contaminación.</p>
<p>Art. 5: Diseño y construcción: La edificación debe diseñarse y construirse de manera que:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Ofrezca protección contra polvo, materias extrañas, insectos, roedores, aves y otros elementos del ambiente exterior y que mantenga las condiciones sanitariasb) La construcción sea sólida y disponga de espacio suficiente para la instalación operación y mantenimiento de los equipos, así como para el movimiento del personal y el traslado de materiales o alimentos.c) Las áreas internas de producción se deben dividir en zonas según el nivel de higiene que requieran y dependiendo de los riesgos de contaminación de los alimentos.

Fuente: (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

Elaborado por: La Autora

Tabla 55. Capítulo I. De las instalaciones, Art. 6-7

Capítulo I. De las instalaciones

Art. 6: Condiciones específicas de las áreas, estructuras internas y accesorios:

Estas deben cumplir los siguientes requisitos de distribución, diseño y construcción:

Distribución de las áreas

- a) Las diferentes áreas o ambientes deben ser distribuidos y señalizados siguiendo de preferencia el principio de flujo hacia adelante, esto es, desde la recepción de las materias primas hasta el despacho del alimento terminado, de tal manera que se evite confusiones y contaminaciones

Calidad del Aire y Ventilación

- a) Se debe disponer de medios adecuados de ventilación natural o mecánica, directa o indirecta y adecuada para prevenir la condensación del vapor, entrada de polvo y facilitar la remoción del calor donde sea viable y requerido.

Instalaciones sanitarias

- a) Deben existir instalaciones o facilidades higiénicas que aseguren la higiene del personal para evitar la contaminación de los alimentos.

Art. 7: Servicios de Planta

- a) Disposición de Desechos Sólidos: Se debe contar con un sistema adecuado de recolección, almacenamiento, protección y eliminación de basuras. Esto incluye el uso de recipientes con tapa y con la debida identificación para los desechos de sustancias.

Fuente: (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

Elaborado por: La Autora

Tabla 56. Capítulo II. De los equipos y utensilios

Capítulo II. De los equipos y utensilios

Art. 8: La selección, fabricación e instalación de los equipos:

Debe ser acorde a las operaciones a realizar y al tipo de alimento a producir. El equipo comprende las máquinas utilizadas para la fabricación, llenado o envasado, acondicionamiento, almacenamiento, control, emisión y transporte de materias primas y alimentos terminados.

Fuente: (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

Elaborado por: La Autora

Tabla 57. Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación

Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación
Art. 10: Durante la fabricación de alimentos El personal manipulador que entra en contacto directo o indirecto con los alimentos debe <ul style="list-style-type: none">a) Mantener la higiene y el cuidado personalb) Comportarse y operar de la manera descrita en este reglamentoc) Estar capacitado para su trabajo y asumir la responsabilidad que le cabe en su función de participar directa e indirectamente en la fabricación de un producto.
Art. 13: Higiene y medidas de protección El personal que trabaja en una Planta Procesadora de Alimentos debe cumplir con normas escritas de limpieza e higiene: <ul style="list-style-type: none">a) El personal de la planta debe contar con uniformes adecuados a las operaciones a realizarb) Delantales o vestimenta, que permitan visualizar fácilmente su limpiezac) Cuando sea necesario, otros accesorios como guantes, botas, gorros, mascarillas, limpios y en buen estadod) El calzado debe ser cerrado y cuando se requiera, deberá ser antideslizante e impermeablee) Las prendas mencionadas en los literales a y b del inciso anterior, deben ser lavables o desechables, prefiriéndose esta última condiciónf) La operación de lavado debe hacérsela en un lugar apropiado, alejado de las áreas de producción; preferiblemente fuera de la fábrica.

Fuente: (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

Elaborado por: La Autora

Tabla 58. Capítulo V. Envasado, etiquetado y empaquetado

Capítulo V. Envasado, etiquetado y empaquetado
Art. 41: Todos los alimentos deben ser envasados, etiquetados y empaquetados Esto de conformidad con las normas técnicas y reglamentación respectiva.
Art. 42: El diseño y los materiales de envasado Deben ofrecer una protección adecuada de los alimentos para reducir al mínimo la contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado de conformidad con las normas técnicas respectivas.

Fuente: (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO III

3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. Objetivos del estudio de organización y gestión

Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa estructurando su organización interna y funcional para responder a los requerimientos del negocio que permitan el logro de sus objetivos trazados a corto y largo plazo.

3.2. Análisis estratégico y definición de objetivos

3.2.1. Visión de la Empresa

Ser un referente en la zona del Noroccidente de Pichincha en 2025 por ofrecer los mejores alimentos con ingredientes que aportan beneficios a la salud por su valor nutritivo entregando la mejor experiencia y confiabilidad a los consumidores.

3.2.2. Misión de la Empresa

Nutridelicias ofrece productos de calidad, dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos saludables con ingredientes nutritivos como la quínoa con un excelente servicio y la mejor experiencia alimenticia orientada hacia un estilo de vida más sano.

3.2.3. Valores Corporativos

- **Lealtad:** ser fieles a nuestros clientes y al servicio de calidad que nos comprometemos en brindar.
- **Respeto:** demostrar respeto por los valores sociales, la integridad, el ambiente y la persona.

- **Honestidad:** realizar todas las actividades con total transparencia y rectitud.
- **Servicio:** dar un excelente trato al cliente será nuestra principal prioridad, teniendo por objetivo conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción.
- **Creatividad:** demostrar el convencimiento que tiene la empresa para crear productos innovadores mediante el pensamiento original con responsabilidad social.
- **Compromiso:** asumir los retos estando siempre comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y la satisfacción de nuestros clientes.

3.2.4. Análisis FODA

Tabla 59. Elaboración de matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento de manejo administrativo de empresas	1. Clientes no conocen mucho de la marca
2. Oferta de producto saludable con ingredientes naturales	2. Poca experiencia en ventas en el mercado
3. Precio competitivo y asequible	3. No contar con toda la maquinaria de punta
4. Comercialización directa y rápida con el cliente	4. Producto con marca nueva
5. Ubicación estratégica	5. Falta de capital para invertir más
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Tendencia de consumo nutritivo	1. Inflación de precios en materia prima necesaria para la elaboración del producto
2. Gran acogida de los clientes hacia productos naturales	2. Apertura de competidores fuertes
3. Proveedores cercanos a la empresa	3. Hechos naturales que retrasen la entrega del producto
4. Ampliación del mercado	4. Pérdida del poder adquisitivo de la población

Fuente: Análisis del entorno

Elaborado por: La Autora

Tabla 60. Matriz FODA con estrategias

	Fortalezas	Debilidades	
Origen interno	F1. Conocimiento de manejo administrativo de empresas	D1. Clientes no conocen mucho de la marca	
	F2. 2. Oferta de producto saludable con ingredientes naturales	D2. Poca experiencia en ventas en el mercado	
	F3. Precio competitivo y asequible	D3. No contar con toda la maquinaria de punta	
	F4. Comercialización directa y rápida con el cliente	D4. Producto con marca nueva	
	F5. Ubicación estratégica	D5. Falta de capital para invertir más	
	Oportunidades	F.O. (ofensivas)	D.O. (re orientativas)
Origen externo	O1. Tendencia de consumo nutritivo		Gestionar capacitaciones en ventas y producción para el personal
	O2. Gran acogida de los clientes hacia productos naturales	Creación de página web de venta online y redes sociales	Contratación de impulsador para la venta
	O3. Proveedores cercanos a la empresa	Aumentar los canales de distribución	Mantener la publicidad empresarial mediante entrega de volantes publicitarios y tarjetas de presentación
	O4. Ampliación del mercado	Sensibilizar a empresas sobre la importancia de alimentación saludable	
	Amenazas	F.A. (defensivas)	D.A. (supervivencia)
Origen externo	A1. Inflación de precios en materia prima necesaria para la elaboración del producto	Introducir un producto innovador y saludable	Generar confianza en los clientes mediante la promoción realizada en fechas especiales.
	A2. Apertura de competidores fuertes	Realizar seguimiento de satisfacción más avanzado, a clientes. Contar con un plan de contingencia para mitigar riesgos o amenazas y que el negocio tenga continuidad ante estas situaciones	Realizar negociaciones con proveedores para realizar compras por volumen
	A3. Hechos naturales que retrasen la entrega del producto		
	A4. Pérdida del poder adquisitivo de la población	Realizar convenios con la competencia para unirme a ellos	

Fuente: Análisis del proyecto y análisis del entorno

Elaborado por: La Autora

3.2.5. Objetivos y estrategias

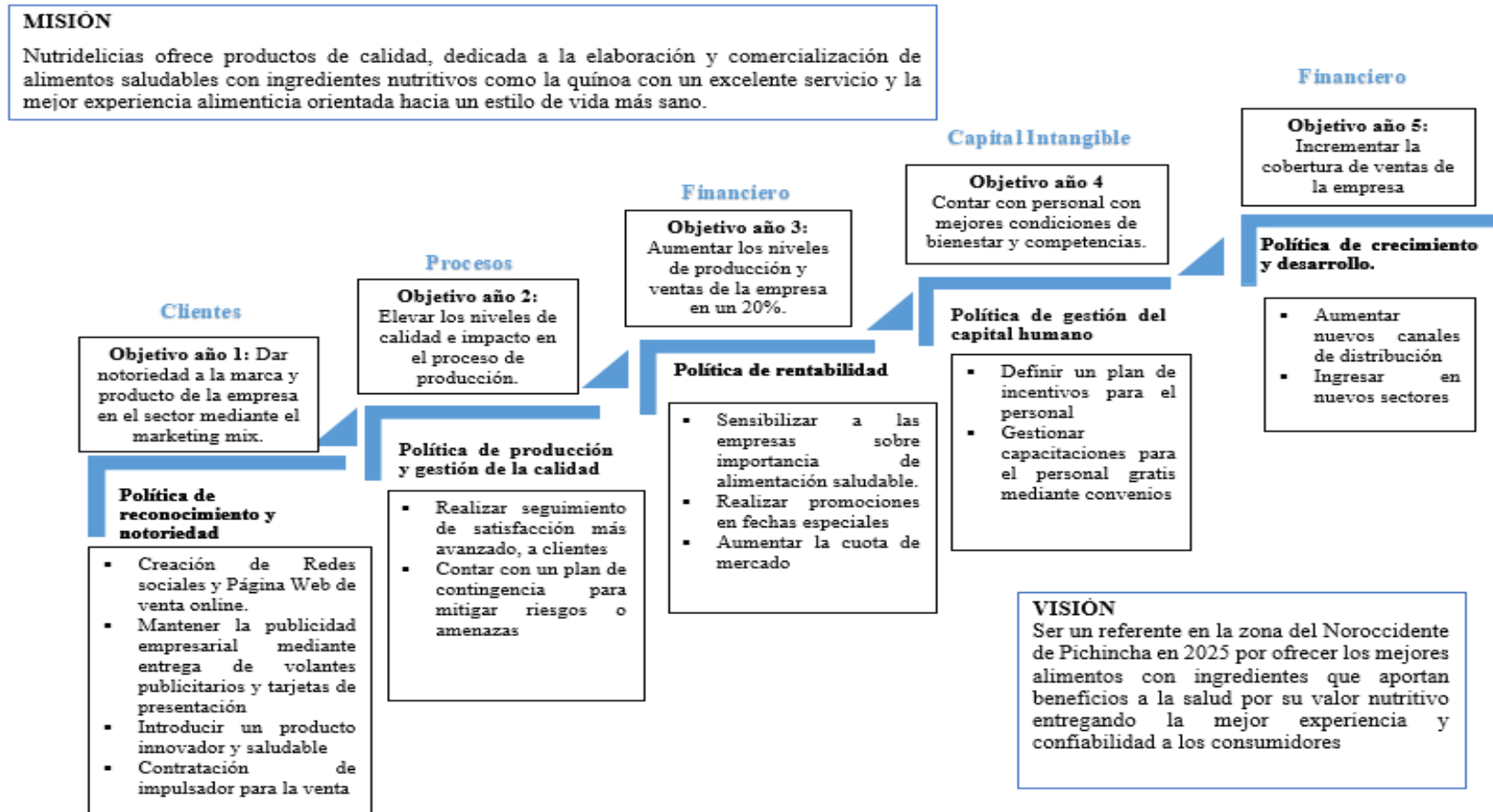


Figura 37. Mapa estratégico
Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: La Autora

3.3. Organización funcional de la empresa

3.3.1. Organización Interna

Los siguientes autores, (Ramírez & Ramírez, 2016) explican que la organización funcional es “aquella que aplica el principio de especialización de las funciones, especializa por tareas. La organización por funciones reúne en un departamento a todos los empleados que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, conocidas como funciones.” (p.225)

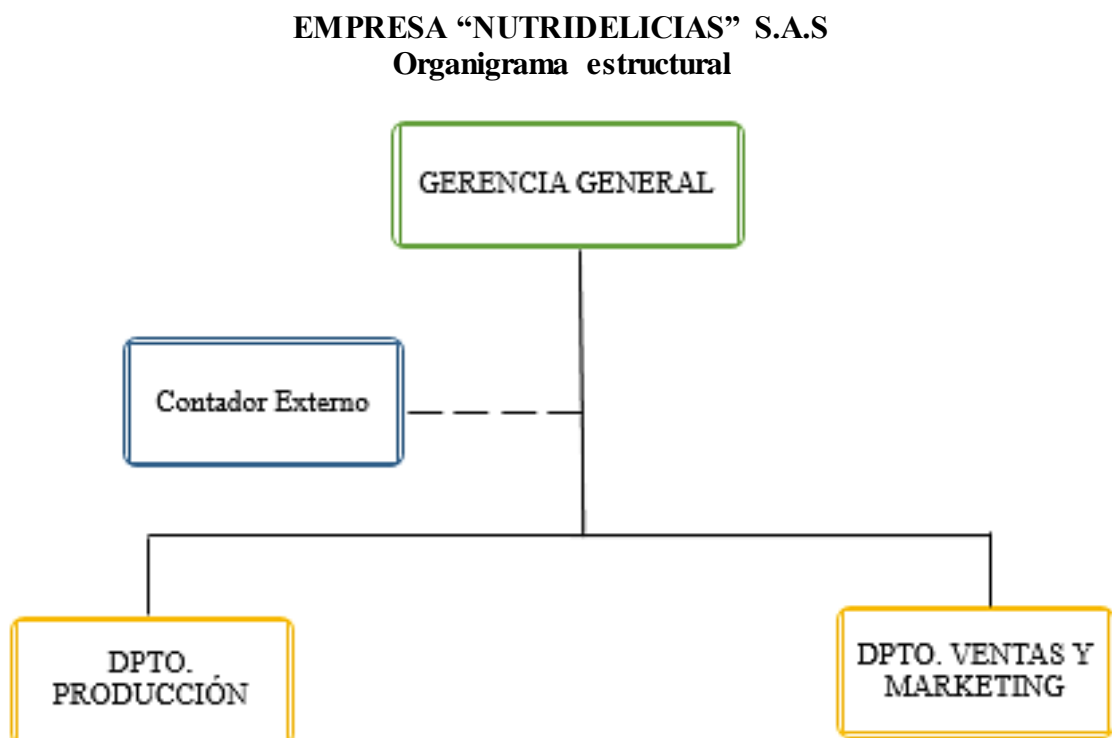


Figura 38. Organigrama estructural de la empresa Nutridelicias

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Tabla 61. Simbología de organigramas

Referencia	
	Relación de mando
	Relación de línea
	Relación de apoyo/asesoría
	Relación de autoridad funcional

Fuente: (Angrisani Barrionuevo, 2016)

Elaborado por: La Autora

EMPRESA “NUTRIDELICIAS” S.A.S Organigrama Funcional

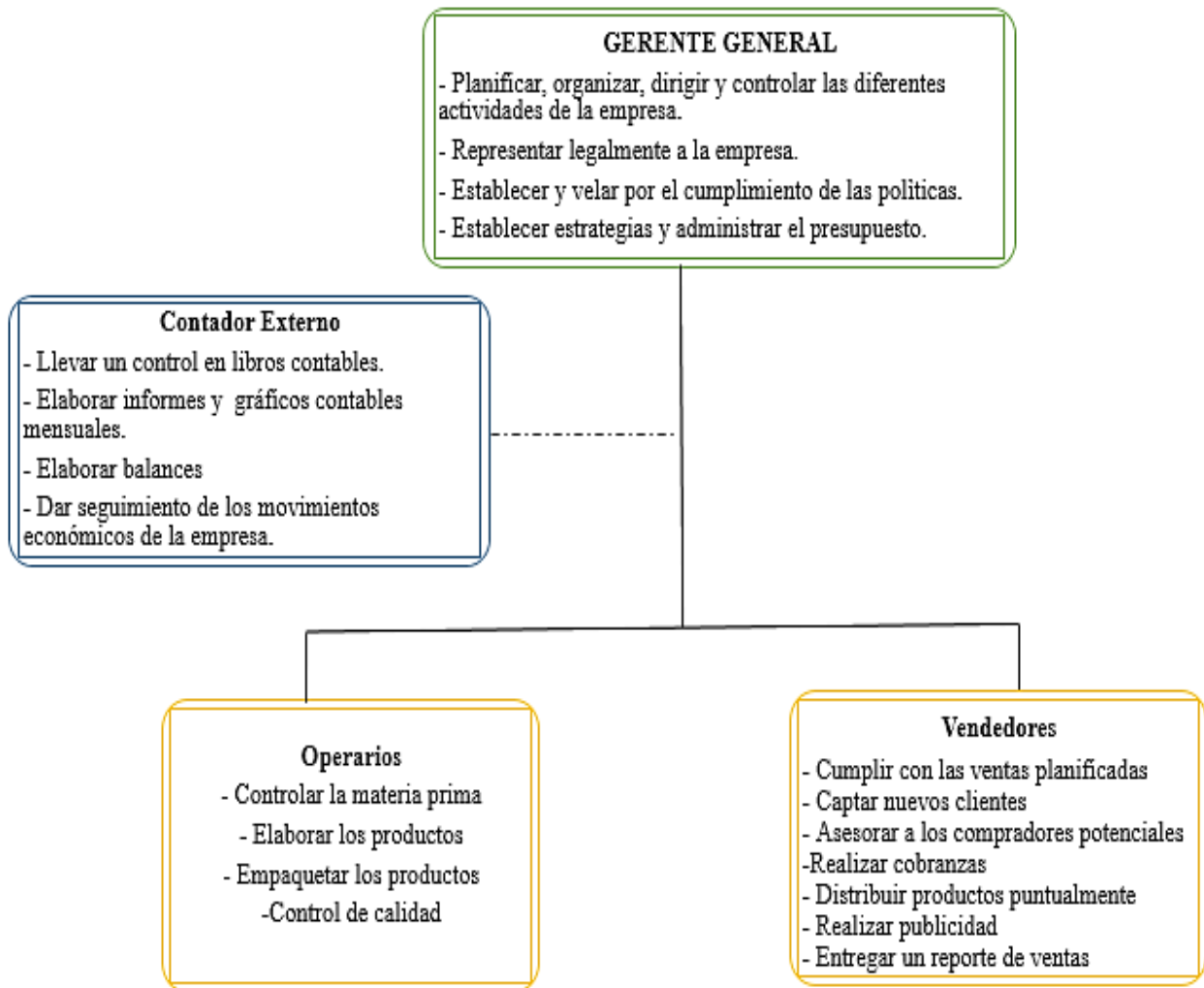


Figura 39. Organigrama funcional de la empresa Nutridelicias

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

3.3.2. Descripción de puestos

En este apartado se describen las funciones de cada uno de los puestos que ocupará el personal de Nutridelicias según el organigrama que ha sido mostrado en el punto anterior.

Tabla 62. Descripción del puesto Gerente

I. Información básica	
Puesto	Gerente general
Jefe inmediato Superior	Ninguno
Supervisa a	Operarios y vendedores
II. Naturaleza del puesto	
El puesto de gerente tiene la finalidad de tener una persona encargada de las diferentes fases de la administración, así como también de guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales y tener la capacidad de tomar decisiones actuando con responsabilidad.	
III. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa ▪ Establecer y velar por el cumplimiento de las políticas. ▪ Establecer estrategias y administrar el presupuesto. ▪ Organizar la estructura empresarial y tomar decisiones ▪ Analizar los aspectos financieros, administrativos y de personal de la empresa. ▪ Contratar personal ▪ Hacer de líder de su equipo empresarial ▪ Diseñar y realizar mecanismos de seguimiento y control de las actividades y del desempeño del personal ▪ Revisar y aprobar informes ▪ Realizar negociaciones con otras empresas 	
IV. Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Tercer nivel
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en cargos de dirección o jefatura de departamentos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Resiliencia ▪ Liderazgo ▪ Conocimiento en gestión de proyecto y/o emprendimientos ▪ Trabajo en equipo ▪ Motivación ▪ Empatía ▪ Capacidad de toma de decisiones
Formación	Administración de empresas, administración comercial, finanzas y/o afines.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: La Autora

Tabla 63. Descripción el puesto Operario

I. Información básica	
Puesto	Operario
Jefe inmediato superior	Gerente general
Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del puesto	
Es el responsable de coordinar actividades y elaborar el proceso de producción de los alimentos, llevando el control del almacenamiento de la materia prima así como también organizando el área interna del área de producción que cumpla con los procesos de calidad.	
III. Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Almacenar y llevar el control de los recursos y actividades para la producción▪ Elaborar los productos para su comercialización▪ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene del área de producción▪ Realizar el control de calidad de los productos para la venta▪ Empaquetar y sellar los productos finales	
IV. Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Tecnólogo
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en la producción de alimentos y su proceso de empaquetado y sellado
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Trabajo bajo presión▪ Trabajo en equipo▪ Tener conocimiento de la industria con la que se trabaja la producción de alimentos▪ Capacidad de resolución de problemas▪ Capacidad de priorización de tareas▪ Responsabilidad▪ Creatividad▪ Integridad
Formación	Gastronomía y/o nutrición

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: La Autora

Tabla 64. Descripción del puesto Vendedor

I. Información básica	
Puesto	Vendedor
Jefe inmediato superior	Gerente general
Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del puesto	
Realizar el proceso de comercialización de los productos que ofrece Nutridelicias captando y fidelizando clientes, realizando entregas, cobranzas y teniendo el conocimiento de marketing para posicionar la marca y ampliar el mercado.	
III. Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con las ventas planificadas▪ Captar nuevos clientes▪ Explicar las cualidades, beneficios y características de los productos de venta▪ Asesorar a los compradores potenciales▪ Realizar cobranzas▪ Distribuir productos puntualmente▪ Realizar publicidad para los clientes▪ Informar a los clientes sobre las promociones, descuentos, entre otros.▪ Retroalimentar a la empresa con necesidades de los clientes▪ Ofrecer servicio post venta a los clientes▪ Entregar un reporte de ventas	
IV. Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Bachiller
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en ventas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Orientación al cliente▪ Vocación de servicio▪ Empatía▪ Creatividad▪ Inteligencia emocional▪ Honradez▪ Competitividad▪ Facilidad de palabra▪ Manejar medios digitales▪ Auto disciplinado
Formación	Comercio y administración, cursos marketing.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: La Autora

3.4. Control de gestión

3.4.1. Indicadores de gestión

(Beltrán, 2018) define los indicadores de gestión de la siguiente manera:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, mediante la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que al ser comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (p.34)

Partiendo de la definición anterior, se entiende la importancia de los indicadores en cada proceso ya que, mediante su medición, se puede obtener retroalimentación y poder mejorar aquellos aspectos débiles.

La utilización de los indicadores va alineado a los objetivos para tener un mayor control del proceso, avance y resultados; pues hoy en día no basta solo con brindar un producto o servicio, sino que va más allá de tener proceso, pues ante la competencia que hay entre diferentes empresas, sólo podrán sobrevivir aquellas empresas que trabajen continuamente para proveer más valor a sus clientes a través de procesos cada vez más eficientes, no basta con tener objetivos si estos no son evaluados a tiempo.

Nutridelicias utilizará los siguientes indicadores para realizar la medición de sus procesos de la siguiente manera:

Tabla 65. Indicadores de Gestión del área Gerencia General

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Gerencia General	Eficiencia presupuestaria	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} * 100$	Cumplir con al menos el 85% de lo planificado	Mensual
Gerencia General	Mejoramiento de competencias del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ cursos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ cursos planificados}} * 100$	Contar con el 95% del personal capacitado	Anual
Gerencia General	Cumplimiento de metas trazadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de metas logradas}}{\text{N}^\circ \text{ de metas planificadas}} * 100$	Alcanzar el 85% de las metas planificadas	Mensual
Gerencia General	Productividad de la mano de obra	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} * 100$	Tener un 90% de empleados que generan incremento de ventas	Anual
Gerencia General	Índice de satisfacción laboral	$\frac{\text{Total de trabajadores productivos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos}} * 100$	Conseguir que el 95% refleje productividad y satisfacción	Semestral

Fuente: (Beltrán, 2018)

Elaborado por: La Autora

Tabla 66. Indicadores de Gestión del área Marketing y Ventas

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. Marketing y Ventas	Eficiencia comercial	$\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de ventas esperadas} * 100$	Obtener un 85% de eficiencia en ventas	Mensual
Dpto. Marketing y Ventas	Rentabilidad clientes	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Monto promedio de compra} * 100$	Lograr satisfacción en al menos el 90% de nuestros clientes	Trimestral
Dpto. Marketing y Ventas	Nivel de interacción y alcance	$\text{Población alcanzada en redes} / \text{Población esperada} * 100$	Cumplir con el 70% de alcance a través de medios digitales	Mensual
Dpto. Marketing y Ventas	Eficacia de comunicación	$\text{N}^\circ \text{ actividades publicitarias realizadas} / \text{N}^\circ \text{ actividades publicitarias planificadas} * 100$	Mejorar en un 75% el nivel de comunicación con el público objetivo	Trimestral
Dpto. Marketing y Ventas	Participación en el mercado	$\text{N}^\circ \text{ de clientes activos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales} * 100$	Conseguir fidelización de un 65% de los clientes	Semestral

Fuente: (Beltrán, 2018)

Elaborado por: La Autora

Tabla 67. Indicadores de gestión del área de producción

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. Producción	Control de desperdicios	$\text{Cantidad de desperdicios} / \text{Cantidad de unidades fabricadas} * 100$	Optimizar recursos del proceso productivo en un 90%	Mensual
Dpto. Producción	Índice de productividad de mano de obra	$\text{N}^\circ \text{ de unidades producidas} / \text{Horas-hombre empleadas} * 100$	Optimizar tiempos de producción en un 70%	Mensual
Dpto. Producción	Eficiencia de utilización de maquinaria	$\text{Capacidad utilizada} / \text{Capacidad disponible} * 100$	Mantener en buen estado el 100% de la maquinaria	Mensual
Dpto. Producción	Rotación de inventarios	$\text{N}^\circ \text{ de materia prima utilizada} / \text{Unidades producidas} * 100$	Controlar en un 90% la producción de los alimentos	Mensual
Dpto. Producción	Nivel de servicio del Inventario por producto	$\text{Productos despachados} / \text{Productos pedidos} * 100$	Cumplir con el 95% de entregas dentro de un tiempo prudente	Mensual

Fuente: (Beltrán, 2018)

Elaborado por: La Autora

3.5. Necesidades de personal

La empresa Nutridelicias cuenta con 5 colaboradores para poder cumplir con las tareas que son indispensables para su crecimiento, y a futuro no se proyecta la contratación de más personal ya que con los que se cuenta actualmente se ha planificado y determinado que es suficiente para el funcionamiento de la actividad de la empresa durante los primeros 5 años.

En la siguiente tabla se muestra el detalle:

Tabla 68. Necesidad del personal

Año	N.º de personal
Año 1	5
Año 2	5
Año 3	5
Año 4	5
Año 5	5

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

4. ÁREA JURÍDICA LEGAL

4.1. Objetivos del estudio jurídico legal

Determinar los procedimientos y requisitos para la conformación legal de la empresa, a través de leyes, normas y/o reglamentos para que la empresa esté legalmente constituida y funcionar con base en estos cuerpos legales.

4.2. Determinación de la forma jurídica

La empresa “Nutridelicias S.A.S” está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, conformada por un socio, su ubicación es en el Cantón San Miguel de los Bancos y este tipo de constitución tiene como finalidad impulsar la economía y ampliar la producción para satisfacer las necesidades de los consumidores, en este caso mediante la producción y comercialización de alimentos saludables.

Su conformación legal está amparada en los siguientes cuerpos legales:

- (Ley de Compañías, 2020) que describe nuevas disposiciones que aún se encuentran innumeradas pero que han sido aprobadas el 28 de febrero del año en curso:

Tabla 69. Disposiciones Generales

Disposiciones Generales

Art (...) Limitación de responsabilidad. - La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables limitadamente hasta por el monto de sus respectivos aportes. Salvo que, en sede judicial, se hubiere desestimado la personalidad jurídica de la sociedad por acciones simplificada, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la sociedad.

Art (...) Personalidad jurídica. - La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Art (...) Constitución de la sociedad por acciones simplificada. - La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado que se inscribirá en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, momento desde el cual adquiere vida jurídica. El documento constitutivo deberá contener los requisitos mínimos para la constitución de una sociedad por acciones simplificada, expresados en esta Ley para este tipo de compañías. Los Intendentes de Compañías, en sus respectivas jurisdicciones, tendrán la competencia para el registro y control de este tipo de sociedades. De acuerdo con la reglamentación expedida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la sociedad por acciones simplificadas también podrá constituirse por vía electrónica.

Art. (...) Valor nominal y capital mínimo. - Las acciones de una sociedad por acciones simplificada tendrán el valor nominal de un dólar o múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América. La sociedad por acciones simplificada no tendrá un requerimiento de capital mínimo.

Fuente: (Ley de Compañías, 2020)

Elaborado por: La Autora

- (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2020) donde se describe el proceso de tramitación que tiene la empresa para su constitución jurídica, que es simplificado y sin costo.

Tabla 70. Requisitos para constitución jurídica S.A.S.

Requisitos
1. Certificado electrónico del accionista
2. Reserva de la denominación
3. Contrato privado o escritura.
4. Nombramiento(s).
5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es: <ul style="list-style-type: none">a. Tipo de solicitanteb. Nombre completoc. Número de identificaciónd. Correo electrónicoe. Teléfono convencional y/o teléfono celularf. Provinciag. Ciudadh. Direccióni. Copia(s) de cédula o pasaporte.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2020)

Elaborado por: La Autora

Pasos para la constitución

1. Crear reserva de denominación
 - a. Ingresar al portal www.supercias.gob.ec
 - b. Ingresar al portal de trámites sector societario
 - c. Ingresar usuario y clave (si no lo tiene, hay que crearlo)
 - d. Ingresar a la opción Constitución
 - e. Seguir los pasos indicados en dicho proceso, y escoger el tipo de compañía S.A.S.
 - f. Terminado el proceso, se imprime la Reserva
2. Descargar formato de documentos: contrato, nombramiento y formularios de registro.
 - a. Ingresar al portal
 - b. Ingresar a guías del usuario y descargar los formatos y documentos requeridos.
 - c. Llenar la información solicitada en los documentos descargados.
3. Enviar a la cuenta de correo electrónico de la oficina correspondiente, los documentos obligatorios.
 - a. Solicitud de constitución
 - b. Un archivo PDF que contenga contrato privado/Escritura + Reserva debidamente firmado electrónicamente.

- c. Un archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
 - d. Un archivo PDF que contenga los formularios de registro de los accionistas y administradores y la copia de las respectivas cédulas o pasaportes.
4. Crear un trámite de constitución con la solicitud recibida, la información referente al inicio del proceso de constitución será enviada al correo electrónico del solicitante.
 5. El trámite será revisado y gestionado por el área de registro de sociedades, mientras tanto, debe enviar correos electrónicos al solicitante para subsanar cualquier observación del proceso. De no existir observaciones o posterior a ellas, se deben generar las razones de inscripciones del contrato o escritura y del o los nombramientos según sea el caso.
 6. Se comunica a través de e-mail, al solicitante la culminación del proceso con toda la información referente a la nueva compañía que ha sido constituida adjuntándose las razones de inscripciones correspondientes.

4.3. Patentes y marcas

No se va a utilizar patente en este caso ya que no se está haciendo una invención, por ende, no se necesita ningún derecho exclusivo. Lo que sí se va a registrar es la marca porque este producto es nuevo y será una marca única.

Conforme al (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020)

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o rama. Se puede representar por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, textura, o una combinación de estos. Para poder hacer el registro de la marca se debe distinguir los tipos y las clases de marcas. (s.p)

Tabla 71. Proceso de registro de marca

Proceso de registro de marca

1. Ingresar en la página del SENADI: www.derechosintelectuales.gob.ec
2. Seleccionar PROGRAMA/SERVICIOS
3. Ingresar opción CASILLERO VIRTUAL
4. Llenar los datos que solicita el CASILLERO VIRTUAL (Si es persona natural poner los datos con número de cédula de ciudadanía y si es persona jurídica colocar los datos con el RUC de la empresa)
5. Una vez que haya dado este procedimiento, llega al correo el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual.
6. Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, e ingresar a SOLICITUDES EN LINEA.
7. Ingresar el usuario y contraseña
8. Ingresar a la opción PAGOS
9. Opción TRAMITES EN LINEA
10. Opción GENERAR COMPROBANTE
11. Se despliega una plantilla para llenar los datos; le solicitan que Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la **Tasa de Pago**: (Ingresar el código 1.1.10.)
12. Ingresar los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE
13. Imprimir el comprobante
14. Realizar pago en línea de la búsqueda fonética (Manual de uso) por un valor de \$ 16,00.
15. Imprimir y escanear los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del IEPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado)
16. Enviar vía mail a la siguiente dirección foneticoquito@senadi.gob.ec, así como el NOMBRE EXACTO DE LA MARCA, que se desea verificar.
17. Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

Fuente: (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020)

Elaborado por: La Autora

Tabla 72. Trámite para el registro de marca

Trámite para el registro de marca
18. Una vez verificado en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.
19. Ingresar a solicitudes en línea con su usuario y contraseña
20. Opción REGISTRO
21. Del listado escoger la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
22. Y proceder a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca.
23. Después de haber ingresado los datos
24. Botón GUARDAR
25. Botón VISTA PREVIA
26. Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00
27. Cancelar al Banco del Pacífico
28. Icono INICIO DE PROCESO.

Fuente: (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020)

Elaborado por: La Autora

4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Entre la documentación y licencias necesarias que la empresa debe cumplir además de las mencionadas anteriormente, para el inicio de sus actividades son:

- (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

la cual define al Permiso de Funcionamiento como:

El documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en los reglamentos correspondientes. (p.4)

La misma que señala los siguientes requisitos para la **Obtención de Permiso de Funcionamiento:**

Tabla 73. Requisitos permiso funcionamiento ARCSA

Requisitos de Obtención de Permiso Funcionamiento ARCSA
1. Ingresar al link: http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/ o en la página web de la ARCSA: www.controlsanitario.gob.ec
2. Dar clic en la opción “Obtén tu Permiso de Funcionamiento”
3. Una vez ingresado al portal del sistema, podrá consultar si su establecimiento requiere o no requiere del permiso de funcionamiento y en caso de requerirlo se detallará cuáles son los requisitos para la obtención del mismo, para realizar la consulta podrá dar clic en la opción “AQUÍ”.
4. Deberá ingresar la(s) palabra(s) que describan la actividad/tipo de establecimiento, una vez completado, hacer clic en la opción “Buscar”
5. Se desplegará un listado de opciones según su búsqueda, y podrá dar clic en alguna de ellas para visualizar el detalle.
6. Una vez consultado si su establecimiento requiere del permiso de funcionamiento, deberá volver a la pantalla principal del sistema para crear su usuario y contraseña.
7. Luego, debe ingresar al sistema con su usuario y contraseña.
8. Deberá generar la solicitud para obtener el permiso de funcionamiento.
9. Cancelar el valor correspondiente de acuerdo con la orden de pago generada en el sistema informático.
10. Adjuntar el comprobante de pago en el sistema informático; siempre y cuando la cancelación del valor se haya realizado en BanEcuador.
11. Su pago se validará de acuerdo con el tipo de cancelación del importe por la obtención del permiso de funcionamiento, que realice (Banco del Pacífico: 24 horas / BanEcuador: 24 horas); luego podrá imprimir su factura y permiso de funcionamiento.

Fuente: (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Elaborado por: La Autora

- (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020) detalla los siguientes requisitos para realizar la **Inscripción de la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados Nacionales:**

Tabla 74. Requisitos para Inscripción de Notificación Sanitaria

Requisitos de Inscripción de Notificación Sanitaria
1. La Planta de Alimentos deberá tener <u>Permiso de Funcionamiento Arcsa</u> vigente
2. Ingresar al formulario de solicitud (129-AL-002-REQ-01) a través de Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE). a. Registro de Representante Legal o Titular del Producto b. Registro del <u>Representante Técnico</u>
3. En el sistema se consignará datos y documentos: a. Descripción e interpretación del código de lote. b. Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos. c. Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor. d. Descripción general del proceso de elaboración del producto. e. En caso de maquila, declaración del titular de la notificación obligatoria. f. Para productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente correspondiente.
4. El sistema emitirá una orden de pago de acuerdo con la categoría que consta en el Permiso de Funcionamiento otorgado por la Agencia, el cual debe ser acorde al tipo de alimento a notificar.
5. Después de la emisión de la orden de pago el usuario dispondrá de 5 días laborables para realizar la cancelación, caso contrario será cancelada dicha solicitud de forma definitiva del sistema de notificación sanitaria. El comprobante debe ser enviado a la siguiente dirección: arcsa.facturacion@controlsanitario.gob.ec , para confirmación del pago.
6. El Arcsa revisará los requisitos en función del <u>Perfil de Riesgo del Alimento</u> , en 5 días laborales.
7. Una vez ratificada la solicitud por parte de la ARCSA se deberá imprimir la Orden de Pago y realizar la cancelación del valor correspondiente.
8. Con el pago realizado se podrá imprimir el Certificado de Registro Sanitario correspondiente.

Fuente: (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Elaborado por: La Autora

Según la (Ordenanza Municipal N°. 04-CSMB, 2019) del GADM de San Miguel de los Bancos, solicita los siguientes requisitos para la Obtención de la Patente Municipal:

Art. 5. Inscripción en el registro de patentes: todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la jurisdicción del Cantón San Miguel de los Bancos, que realicen actividades económicas de forma permanente, están obligados a

inscribirse por una sola vez dentro de los sesenta días conforme lo establece el Art. 1 de la presente ordenanza, en el Registro de Patentes de la Jefatura de Rentas del Gobierno Municipal del Cantón San Miguel de los Bancos, para lo cual deberá presentar la siguiente documentación:

Personas Jurídicas y sociedades:

1. Registro Único de Contribuyentes.
2. Copia de la cédula, papeleta de votación y nombramientos legalizados del representante legal
3. Copia de la escritura, acta, o resolución de constitución de compañías, sociedades anónimas, o sociedades de hecho, debidamente legalizada.
4. Copia de la carta del impuesto predial del año inmediato anterior del predio en que se ejecutan las actividades comerciales, sea este urbano o rural si lo amerita.
5. Una vez obtenida la patente, todas las personas naturales o jurídicas, estarán en la obligación de exhibir la patente en un lugar visible del establecimiento o local.

Conforme a la **Empresa Nacional del Cuerpo de Bomberos** se necesita la siguiente documentación detallada para la Obtención de este permiso:

1. Solicitud de inspección del local
2. Croquis de la ubicación de la empresa
3. Copia del plano de las instalaciones
4. Informe favorable de la inspección
5. Pago al día de los predios
6. Copia del Ruc
7. Presentar informe de compatibilidad de uso de suelo, elaborado por el personal del GADM del cantón, regulados en el PDyOT. (Bomberos, 2020)

El (Servicio de Rentas Internas, 2020) establece que los requisitos para la Obtención del RUC son los siguientes:

1. Inscripción en el Registro Único de contribuyente
2. Emisión de comprobantes de venta
3. Declaración de impuestos
4. Pago de impuestos

Para el cumplimiento de las obligaciones, describe realizar las siguientes:

1. Declaración mensual de Impuestos retenidos en la fuente
2. Declaración mensual del Impuesto al valor agregado
3. Declaración de Impuesto a la renta anual
4. Pago de Anticipo de impuesto a la renta
5. Anexos Transaccionales Simplificados
6. Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP)
7. Anexo de Impuesto a los Consumos Especiales
8. Anexo de socios/as, participantes (si lo amerita)
9. Anexo de utilidades (si lo amerita)
10. Elaboración y transmisión de informes al MRL

CAPÍTULO V

5. ÁREA FINANCIERA

5.1. Objetivos del estudio financiero

Analizar la parte financiera de la empresa, a través de un plan de inversiones, plan de financiamiento, proyección de costos y gastos mediante la evaluación financiera por medio de indicadores financieros para conocer la viabilidad del proyecto y ponerlo en marcha.

5.2. Plan de inversiones

El plan de inversiones tiene el siguiente significado “es un documento que incluye todo el proceso de análisis, cuyo objetivo es reflejar todo lo necesario para empezar a emprender un negocio, manteniendo el valor, esencia del negocio y sin que la empresa pierda rentabilidad y viabilidad.” (Sapag, 2015)

Tabla 75. Plan de inversiones

Cant.	Descripción	Valor unitario USD	Total USD	Totales USD
	ACTIVOS FIJOS			31,706.00
	Muebles y enseres		1,201.00	
2	Escritorio de oficina	120.00	240.00	
1	Mostrador	150.00	150.00	
2	Sillas ergonómicas	80.00	160.00	
4	Archivadores	90.00	360.00	
6	Sillas de espera	40.00	240.00	
3	Extintores	17.00	51.00	
	Maquinaria y equipo		8,575.00	
1	Máquina revolvedora de masa	1,320.00	1,320.00	
1	Máquina laminadora y cortadora de tortillas	1,400.00	1,400.00	
1	Plancha industrial	1,270.00	1,270.00	
11	Estanterías	100.00	1,100.00	
1	Mesa de acero inoxidable	430.00	430.00	
1	Espiguero	1,300.00	1,300.00	
1	Empacadora y selladora fundas al vacío	1,480.00	1,480.00	
1	Balanza electrónica de mesa	105.00	105.00	
1	Paleta	170.00	170.00	

	Herramientas		274.00	
5	Bandejas grandes	5.00	25.00	
2	Kits de utensilios de cocina	80.00	160.00	
5	Tamizadores	7.00	35.00	
2	Jarras	7.00	14.00	
2	Basureros para producción	20.00	40.00	
	Equipos de Oficina		756.00	
1	Sumadora eléctrica	94.00	94.00	
1	Teléfono inalámbrico	60.00	60.00	
1	Teléfono celular	150.00	150.00	
1	Cámaras de seguridad	400.00	400.00	
1	Dispensador de agua	22.00	22.00	
1	Cafetera eléctrica	30.00	30.00	
	Equipos de computación		3,910.00	
2	Computadora portátil	450.00	900.00	
1	Computadora de escritorio	500.00	500.00	
2	Impresora Epson L410	310.00	620.00	
1	Programa contable Bones	1,800.00	1,800.00	
3	UPS regulador voltaje	30.00	90.00	
	Vehículos		16,990.00	
1	Mini furgoneta Cargo	16,990.00	16,990.00	
	GASTOS DE CONSTITUCION			4,856.84
	Constitución jurídica S.A.S	20.00	20.00	
	Permisos Legales		2,412.34	
1	Registro sanitario	1,500.00	1,500.00	
1	Proceso de búsqueda (fonética)	16.00	16.00	
1	Proceso y Trámite de registro de marca	208.00	208.00	
1	Permiso Funcionamiento ARCSA	288.00	288.00	
1	Inscripción de Notificación Sanitaria	340.34	340.34	
1	Permiso de Cuerpo de Bomberos	20.00	20.00	
1	Patente Municipal	40.00	40.00	
	Instalaciones y remodelaciones		2,424.50	
	Adecuaciones		2,072.00	
10	Divisiones de gypson	10.00	100.00	
4	Puertas de madera	150.00	600.00	
1	Baño y lavabo de manos	100.00	100.00	
4	Pintura decoración	18.00	72.00	
2	Lavabos de acero	350.00	700.00	
1	Mano de obra de adecuaciones	500.00	500.00	
	Material eléctrico		352.50	
10	Focos Led	3.25	32.50	
1	Cableado energía eléctrica	200.00	200.00	
8	Toma corrientes	10.00	80.00	
8	Interruptores	5.00	40.00	
	CAPITAL DE TRABAJO			26,055.84
	TOTAL INVERSIÓN INICIAL			62,618.68

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Para iniciar la actividad económica de la empresa Nutridelicias se necesita invertir \$ 62,618.68 que está distribuido entre activos (maquinaria, los muebles y enseres, equipos de computación, herramientas. equipos de oficina, y vehículos), gastos de constitución (permisos legales e instalaciones y remodelaciones) y

también se toma en cuenta el capital de trabajo que es la cantidad total con la que empresa cuenta para realizar sus operaciones diarias y poder cubrir sus necesidades logrando un funcionamiento óptimo.

Capital de Trabajo

(Itaú, 2019) en su manual de Gestión Financiera redacta al capital de trabajo como:

Una razón que mide la capacidad crediticia de la empresa, porque representa el margen de seguridad de los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo. Es decir, los activos para que una compañía sea capaz de hacer sus funciones y actividades normales a corto plazo. (p.18)

A continuación, se detalla cómo está distribuido el capital de trabajo, es el resultado de la suma de los costos y los gastos que tendrá la empresa durante el primer mes y se ha multiplicado por 3, porque este es el tiempo en meses que la empresa toma para cubrir las necesidades para el desarrollo de la actividad empresarial.

Tabla 76. Capital de trabajo

Descripción	Valor mensual	Valor por 3 meses
COSTO DE PRODUCCIÓN		14,296.16
Sueldos mano de obra directa	1,172.19	3,516.56
Materiales indirectos	997.00	2,991.00
Materia Prima	1,854.20	5,562.60
Servicios básicos de producción	132.00	396.00
Arriendos Planta de producción	400.00	1,200.00
Combustibles	210.00	630.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		5,155.35
Sueldos Administrativos	1,230.15	3,690.45
Servicios profesionales	100.00	300.00
Alquiler de oficinas	150.00	450.00
Servicios básicos	144.00	432.00
Suministros de oficina	53.50	160.50
Útiles de limpieza	40.80	122.40
GASTOS DE VENTAS		6,604.33
Publicidad	672.00	2,016.00
Nómina de ventas	1,529.44	4,588.33
Total capital de trabajo		26,055.84

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Por lo expuesto anteriormente, se evidencia que el Capital de trabajo es de \$ 26,055.84 y este valor se le ha agregado al plan de inversiones para tomar en

cuenta cuál es el valor total real para invertir en este negocio. El valor total de los costos es \$ 14,296.16 y de los gastos \$ 11,759.68.

5.3. Plan de financiamiento

Para (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017) un plan de financiamiento es:

Un documento que contiene los objetivos económicos de una persona (natural o jurídica), así como las estrategias para alcanzar dichas metas. Define cómo alcanzar un determinado monto de ahorro y/o de ganancias. Esto partiendo de un punto inicial y en un periodo determinado de inversión.

Una vez determinado el total de la inversión es necesario identificar cómo se logrará el financiamiento del dinero. Esto es fundamental para poder atender las inversiones y los gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa. Puede provenir de: recursos propios o recursos ajenos/externos. (p.92)

5.3.1. Forma de financiamiento

Como todo negocio, es necesario iniciar con un capital que puede ser por medio de recursos propios o de terceros.

Tabla 77. Plan de financiamiento

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
Recursos propios	\$ 62,618.68		100%
Efectivo	\$ 62,618.68	100%	
Total	\$ 62,618.68		100%

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

En este caso, para esta idea de negocio la forma de financiamiento es propia, cuya equivalencia es el 100% de los recursos en efectivo, por ende se lo considera recursos propios que es el mismo valor total que se encuentra detallado en el plan de inversiones.

5.4. Cálculo de costos y gastos

5.4.1. Detalle de costos

Los autores (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017) definen a los costos de la siguiente manera:

Los costos son un valor sacrificado, medido en términos monetarios mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos, hasta obtener un beneficio presente o futuro. Partida que representa aquellos desembolsos que realiza la empresa y que se activan en los productos a ser fabricados, ejemplos: costos de producción, costos de ventas, etc. Este tipo de cuenta se presenta en aquellas empresas que compra materia prima como tal y que luego será sometida a un proceso de transformación en el que se involucran la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. (p. 84)

En la presente tabla se desglosan todos los costos que incurren en el proyecto para la elaboración de las tortillas de harina de quínoa de forma mensual y anual.

Tabla 78. Detalle de costos

Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Materia Prima					
Harina de quínoa	Quintal	25	52.00	1,300.00	15,600.00
Harina de trigo	Quintal	6	40.00	240.00	2,880.00
Balde de mantequilla	Kilogramos	5	11.50	57.50	690.00
Polvo de hornear	Kilogramos	4	2.00	8.00	96.00
Sal	Kilogramos	6	0.60	3.60	43.20
Huevos	Cubetas	86	2.85	245.10	2,941.20
			Totales	1,854.20	22,250.40
Materiales indirectos					
Fundas polipropileno	Unidades	8800	0.05	440.00	5,280.00
Etiquetas (por pares)	Unidades	8800	0.03	264.00	3,168.00
Cartón corrugado	Unidad	352	0.70	246.40	2,956.80
Guantes	cajas	1	25.00	25.00	300.00
Mascarillas	cajas	1	15.00	15.00	180.00
Cofias	Unidad	44	0.15	6.60	79.20
			Totales	997.00	11,964.00
Mano de Obra Directa					
Operario 1	Unidad	1	586.09	586.09	7,033.12
Operario 2	Unidad	1	586.09	586.09	7,033.12
			Totales	1,172.19	14,066.24

Sigue en la siguiente hoja...

Continúa...

Descripción	Unidad de medida	Cant. mensual requerida	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Arriendos Planta de producción					
Alquiler planta de producción	Unidad	1	400.00	400.00	4,800.00
			Totales	400.00	4,800.00
Servicios básicos de producción					
Agua	mt3	300	0.04	12.00	144.00
Energía eléctrica	Kw / hr	3,000	0.04	120.00	1,440.00
			Totales	132.00	1,584.00
Combustibles					
Gasolina extra	Unidad	120	1.75	210.00	2,520.00
			Totales	210.00	2,520.00
Depreciaciones de producción					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	8,575.00	71.46	857.50
Herramientas	Unidad	1	274.00	4.57	54.80
Vehículos	Unidad	1	16,990.00	141.58	1,699.00
			Totales	217.61	2,611.30
Mantenimiento de equipos e instalaciones					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	8,575.00	21.44	257.25
Herramientas	Unidad	1	274.00	0.69	8.22
Vehículos	Unidad	1	16,990.00	56.63	679.60
			Totales	78.76	945.07
Seguros de equipos e instalaciones					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	8,575.00	21.44	257.25
Herramientas	Unidad	1	274.00	0.69	8.22
Vehículos	Unidad	1	16,990.00	56.63	679.60
			Totales	78.76	945.07

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Se toma en cuenta como costos a la materia prima, materiales indirectos (porque son utilizados para la fabricación del producto), mano de obra directa, arriendo de la planta de producción, servicios básicos, combustibles, mantenimiento de equipos e instalaciones (porque hay que garantizar el buen funcionamiento de estos, pues debe ser de calidad para que la producción sea la óptima), seguro de equipos e instalaciones y las depreciaciones.

Es necesario recalcar que, se incluyen a las depreciaciones, pero no es un egreso real ya que no representa salida de efectivo, pero que contablemente debe incluirse porque los activos que generan el producto, en este caso maquinaria, inventario para la producción y vehículos se encuentran directamente involucrados en el proceso productivo.

5.4.2. Proyección de costos

Se ha realizado la proyección de los costos que tendrá la empresa durante los primeros 5 años de funcionamiento de las actividades de Nutridelicias. El porcentaje utilizado para realizar la proyección es el 0,90% que es la tasa promedio de la inflación de los últimos 5 años periodo 2015-2019, datos que han sido tomados del (Banco Central del Ecuador, 2020) **(Ver Anexo 6)**

Los costos que se consideran fijos son: pago de arriendo, depreciaciones, seguros de equipos y mantenimiento, pero de estos, no se le ha aumentado la tasa de inflación a las depreciaciones ni al arriendo ya que las depreciaciones no aplica para inflación y el arriendo es el mismo precio establecido bajo un contrato firmado con el dueño.

Los costos considerados variables son: materia prima, materiales indirectos, mano de obra directa, servicios básicos de producción y combustibles, mismos que tuvieron el aumento de la tasa de inflación.

Tabla 79. Proyección de costos

Descripción	Costo mensual	Costos		Total año 1	Costos		Total año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia Prima	1,854.20		22,250.40	22,250.40		22,450.65	22,450.65
Materiales indirectos	997.00		11,964.00	11,964.00		12,071.68	12,071.68
Mano de Obra Directa	1,172.19		14,066.24	14,066.24		14,192.84	14,192.84
Servicios básicos de producción	132.00		1,584.00	1,584.00		1,598.26	1,598.26
Combustibles	210.00		2,520.00	2,520.00		2,542.68	2,542.68
Arriendos Planta de producción	400.00	4,800.00		4,800.00	4,800.00		4,800.00
Depreciaciones de producción	217.61	2,611.30		2,611.30	2,611.30		2,611.30
Seguros de equipos e instalaciones	78.76	945.07		945.07	953.58		953.58
Mantenimiento de equipos e instalaciones	78.76	945.07		945.07	953.58		953.58
Total	5,140.51	9,301.44	52,384.64	61,686.08	9,318.45	52,856.11	62,174.56

Sigue en la siguiente hoja...

Continúa...

Descripción	Costos		Total año 3	Costos		Total año 4	Costos		Total año 5
	Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia Prima		22,652.71	22,652.71		22,856.58	22,856.58		23,062.29	23,062.29
Materiales indirectos		12,180.32	12,180.32		12,289.94	12,289.94		12,400.55	12,400.55
Mano de Obra Directa		14,320.58	14,320.58		14,449.46	14,449.46		14,579.51	14,579.51
Servicios básicos de producción		1,612.64	1,612.64		1,627.15	1,627.15		1,641.80	1,641.80
Combustibles		2,565.56	2,565.56		2,588.65	2,588.65		2,611.95	2,611.95
Arriendos Planta de producción	4,800.00		4,800.00	4,800.00		4,800.00	4,800.00		4,800.00
Depreciaciones de producción	2,611.30		2,611.30	2,611.30		2,611.30	2,611.30		2,611.30
Seguros de equipos e instalaciones	962.16		962.16	970.82		970.82	979.55		979.55
Mantenimiento de equipos e instalaciones	962.16		962.16	970.82		970.82	979.55		979.55
Total	9,335.62	53,331.81	62,667.43	9,352.93	53,811.80	63,164.73	9,370.41	54,296.10	63,666.51

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

5.4.3. Detalle de gastos

El gasto se define como “Partida que representa los pagos realizados para cubrir las actividades operativas de la empresa y se reflejan en los resultados, ejemplo: los gastos administrativos, gastos de ventas, financieros entre otros”. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017)

Tabla 80. Detalle de gastos

Detalle	Unidad de medida	Cant. mensual requerida	Valor unitario USD	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual USD	Valor anual USD
Gastos Administrativos						
Sueldos de personal						
Gerente general	Unidad	1	1,230.15	100%	1,230.15	1,230.15
			Totales	100%	1,230.15	1,230.15
Servicios profesionales						
Contador externo	Unidad	1	100.00	8%	100.00	1,200.00
			Totales	8%	100.00	1,200.00
Servicios Básicos						
Agua	Mt3	150	0.04	4%	6.00	72.00
Energía eléctrica	Kw / hr	1,500	0.04	42%	60.00	720.00
Internet	megas	2,400	0.02	33%	48.00	576.00
Teléfono	Minutos	1	30.00	21%	30.00	360.00
			Totales	100%	144.00	1,728.00
Arriendos						
Alquiler de oficinas	Unidad	1	150.00	100%	150.00	1,800.00
			Totales	100%	150.00	1,800.00
Útiles de Limpieza						
Trapeador	Unidad	1	12.00	29%	12.00	144.00
Desinfectantes	Unidad	2	4.40	22%	8.80	105.60
Escoba	Unidad	1	3.60	9%	3.60	43.20
Pala	Unidad	1	3.00	7%	3.00	36.00
Jabón Líquido	Unidad	2	4.20	21%	8.40	100.80
Papel Higiénico	Unidad	5	0.50	6%	2.50	30.00
Tachos para basura	Unidad	1	2.50	6%	2.50	30.00
			Totales	100%	40.80	489.60
Suministros de oficina						
Factureros	Unidad	2	12.00	45%	24.00	288.00
Esferos	Unidad	4	0.35	3%	1.40	16.80
Lapiceros	Unidad	4	0.40	3%	1.60	19.20
Clips	Caja	3	1.50	8%	4.50	54.00
Carpetas archivadoras	Unidad	4	3.50	26%	14.00	168.00
Resmas de papel	Unidad	2	4.00	15%	8.00	96.00
			Totales	100%	53.50	642.00

Sigue en la siguiente hoja

Continúa...

Detalle	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Valor unitario USD	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual USD	Valor anual USD
Depreciación bienes administrativos						
Muebles y enseres	Unidad	1	1,201.00	20%	10.01	120.10
Equipos de Oficina	Unidad	1	756.00	13%	6.30	75.60
Equipos de computación	Unidad		3,910.00	67%	108.61	1,303.33
			Total	100%	124.92	1,499.03
Gastos de constitución						
Constitución jurídica S.A.S	Unidad	1				20.00
Instalaciones y remodelaciones	Unidad	1				2,424.50
Permisos Legales	Unidad	1				2,412.34
			Total Gastos de constitución			4,856.84
Gastos de Ventas						
Publicidad						
Redes Sociales	Unidad	100	0.25	0.04%	25.00	300.00
Página Web	Unidad	1	400.00	71.39%	400.00	400.00
Banner/ logo / Afiches acrílicos	Unidad	4	15.00	2.68%	60.00	60.00
Letrero	Unidad	1	130.00	23.20%	130.00	130.00
Volantes	Unidad	100	0.02	0.00%	2.00	24.00
Impresión de Tarjetas	Unidad	500	0.05	0.01%	25.00	300.00
Impulsador de ventas	Unidad	2	15.00	2.68%	30.00	360.00
			Total Gastos de Ventas	100.00%	672.00	1,574.00
Nómina en Ventas						
Vendedor de distribución	Unidad	1	831.21	54%	831.21	\$9,974.52
Vendedor de tienda	Unidad	1	698.23	46%	698.23	\$8,378.80
			Total Nómina de Ventas	100%	1,529.44	18,353.32

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

El total de los gastos mensuales de la empresa es de \$ 4044.81 tomando en cuenta los gastos administrativos y los gastos de ventas.

5.4.4. Proyección de gastos

En la siguiente tabla se puede observar cuál es la proyección de los gastos que tendrá la empresa en estos 5 años, misma que ha sido realizada con el porcentaje 0,90% que es la tasa promedio de la inflación de los últimos 5 años periodo 2015-2019, datos que han sido tomados del (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tabla 81. Proyección de gastos

Descripción	Costo mensual	Gastos		Total año 1	Gastos		Total año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Gastos Administrativos	1,718.45	20,621.40		20,621.40	20,806.99		20,806.99
Depreciación bienes adm.	124.92	1,499.03		1,499.03	1,499.03		1,499.03
Gastos de constitución	4,856.84	4,856.84		4,856.84			
Gastos de Venta	2,201.44		26,417.32	26,417.32		26,655.08	26,655.08
Total	8,901.65	26,977.27	26,417.32	53,394.59	20,806.99	26,655.08	48,961.10

Descripción	Gastos		Total año 3	Gastos		Total año 4	Gastos		Total año 5
	Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Gastos Administrativos	20,994.26		20,994.26	21,183.20		21,183.20	21,185.11		21,185.11
Depreciación bienes adm.	1,499.03		1,499.03	1,499.03		1,499.03	1,499.03		1,499.03
Gastos de constitución									
Gastos de Venta		26,894.97	26,894.97		27,137.03	27,137.03		27,381.26	27,381.26
Total	22,493.29	26,894.97	49,388.26	22,682.24	27,137.03	49,819.26	22,684.14	27,381.26	50,065.40

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

La empresa comienza en su primer año con un gasto de \$ \$51,895.56 realmente ya que la depreciación es solo un registro contable pero no salida de dinero en efectivo. El gasto del primer año es más fuerte ya que para iniciar el negocio se necesita gastos de constitución, pero conforme pase el tiempo la empresa recuperará este valor.

Mano de obra

Nutridelicias cuenta con una tabla de cálculo para la elaboración de los roles de pago de cada empleado, quienes recibirán los beneficios que por Ley les corresponde.

En la siguiente tabla se refleja el cálculo realizado para la mano de obra, en el que consta sueldo del personal administrativo, sueldo del personal de producción, y sueldo del personal de ventas. La empresa dispondrá de 1 gerente, 2 operarios y 2 vendedores.

Tabla 82. Registro de mano de obra, rol de pagos

Ord.	Cargo	SBU	Ingresos otros	Total	Varios	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar
1	Gerente general	\$ 900.00	\$ -	\$ 900.00	\$ -	\$ 85.05	\$ 85.05	\$ 814.95
2	Operario 1	\$ 415.67	\$ -	\$ 415.67	\$ -	\$ 39.28	\$ 39.28	\$ 376.39
3	Operario 2	\$ 415.67	\$ -	\$ 415.67	\$ -	\$ 39.28	\$ 39.28	\$ 376.39
4	Vendedor/distribución	\$ 600.00	\$ -	\$ 600.00	\$ -	\$ 56.70	\$ 56.70	\$ 543.30
5	Vendedor/tienda	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 47.25	\$ 47.25	\$ 452.75
Total		\$ 2,831.34	\$ -	\$ 2,831.34	\$ -	\$ 267.56	\$ 267.56	\$ 2,563.78

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Tabla 83. Provisiones de la mano de obra

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
Gerente general	\$ 100.35	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 75.00	\$ 33.33	\$ 74.97	\$ 37.50	\$ 330.15	\$ 1,230.15
Operario 1	\$ 46.35	\$ 2.08	\$ 2.08	\$ 34.64	\$ 33.33	\$ 34.63	\$ 17.32	\$ 170.42	\$ 586.09
Operario 2	\$ 46.35	\$ 2.08	\$ 2.08	\$ 34.64	\$ 33.33	\$ 34.63	\$ 17.32	\$ 170.42	\$ 586.09
Vendedor/distribución	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 50.00	\$ 33.33	\$ 49.98	\$ 25.00	\$ 231.21	\$ 831.21
Vendedor/tienda	\$ 55.75	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 41.67	\$ 33.33	\$ 41.65	\$ 20.83	\$ 198.23	\$ 698.23
Total	\$ 315.69	\$ 14.16	\$ 14.16	\$ 235.95	\$ 166.65	\$ 235.86	\$ 117.97	\$ 1,100.44	\$ 3,931.78

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

5.4.5. Proyección de la depreciación

Según (Brealey, 2015) la depreciación se define como “la disminución en el valor de la propiedad por el uso, deterioro y caída en desuso. Por ende, se origina una reducción del valor en libros o de mercado de un activo” (p.247).

El cálculo de las depreciaciones ha sido realizado mediante el método de depreciación en línea recta, tomando en cuenta los porcentajes de depreciación por el desgaste de su vida útil y los años de utilidad.

Tabla 84. Cálculo de las depreciaciones

Detalle del bien	Vida útil años	Valor en USD	% de Depreciación	Depreciación anual en USD
Muebles y enseres	10	1,201.00	10%	120.10
Equipos de Oficina	10	756.00	10%	75.60
Equipos de computación	3	3,910.00	33.33%	1,303.33
Maquinaria y equipos	10	8,575.00	10%	857.50
Herramientas	10	274.00	10%	27.40
Vehículos	5	16,990.00	20%	3,398.00
Total		31,706.00		5,781.93

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Proyección de la depreciación

La siguiente proyección de las depreciaciones de los activos fijos que tiene la empresa, está proyectada para los 5 primeros años de funcionamiento en el que se refleja un total de depreciación para el año 1 de \$ 5,781.93

Tabla 85. Proyección de la depreciación

Detalle del bien	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	120.10	120.10	120.10	120.10	120.10
Equipos de Oficina	75.60	75.60	75.60	75.60	75.60
Equipos de computación	1,303.33	1,303.33	1,303.33		
Maquinaria y equipos	857.50	857.50	857.50	857.50	857.50
Herramientas	27.40	27.40	27.40	27.40	27.40
Vehículos	3,398.00	3,398.00	3,398.00	3,398.00	3,398.00
Total	5,781.93	5,781.93	5,781.93	4,478.60	4,478.60

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

5.5. Cálculo de ingresos

En la siguiente tabla se encuentra detallada la forma en cómo se ha obtenido el costo unitario por cada tortilla producida, mediante la sumatoria de los costos mensuales descritos.

Tomando en cuenta el total de los costos mensuales por cada ítem descrito, se procede a dividirlo para la cantidad total de unidades de tortillas que se elaborarán mensualmente, arrojando así un costo unitario del producto.

Tabla 86. Cálculo de costo unitario

Descripción	Costos mensuales	Unidades producidas	Costo unitario
Materia Prima	\$ 1,854.20	52,800	0.0351
Materiales indirectos	\$ 997.00	52,800	0.0189
Mano de Obra Directa	\$ 1,172.19	52,800	0.0222
Servicios básicos de producción	\$ 132.00	52,800	0.0025
Combustibles	\$ 210.00	52,800	0.0040
Arriendos Planta de producción	\$ 400.00	52,800	0.0076
Depreciaciones de producción	\$ 217.61	52,800	0.0041
Seguros de equipos e instalaciones	\$ 78.76	52,800	0.0015
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 78.76	52,800	0.0015
Costo unitario del producto	\$ 5,140.51		0.10

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Una vez realizado este cálculo se puede determinar cuál será el precio de venta adecuado para que la empresa pueda tener ganancia por cada unidad. El margen de utilidad que se muestra en la tabla es de 200% sobre los costos.

Tabla 87. Cálculo de ingresos

Producto	Unidad de medida	Costo unitario mensual	Margen de utilidad		Ingresos mensuales	Tortillas de quínoa Producidas	Precio de venta unitario
			%	\$			
Tortillas de Quínoa orgánica	1	\$ 0.10	200.00%	\$ 0.19	\$ 15,421.52	\$ 52,800.00	\$ 0.29
Total	1	\$ 0.10			\$ 15,421.52	\$ 52,800.00	\$ 0.29

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Proyección de ingresos

De esta manera, una vez que se ha obtenido el precio de venta del producto a ofrecer, se proyecta cuáles podrían ser los ingresos que tendrá la empresa Nutridelicias durante los primeros 5 años del funcionamiento de la actividad económica.

Conociendo la cantidad mensual a producir se multiplica por 12 para conocer el total de unidades al año, para calcular el incremento de cantidades se le aumentó el porcentaje del 1.05% que es la tasa de crecimiento poblacional del sector según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020) y para calcular el incremento del precio se lo realizó con el porcentaje promedio de inflación de los últimos 5 años en Ecuador que es el 0.90%, valor obtenido del (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tabla 88. Proyección de ingresos

Producto	Cantidad Unidades	Precio unitario	Total año 1	Cantidad Unidades	Precio unitario	Total año 2
Tortillas de Quínoa orgánica	633,600	\$0.29	\$185,058	640,253	\$0.29	188,684
TOTALES	633,600	\$0.29	\$185,058	640,253	\$0.29	188,684

Producto	Cantidad Unidades.	Precio unitario	Total año 3	Cantidad Unidades	Precio unitario	Total año 4	Cantidad Unidades.	Precio unitario	Total año 5
Tortillas de Quínoa orgánica	646,975	\$0.30	192,382	653,769	\$0.30	196,151	660,633	\$0.30	199,995
TOTALES	646,975	\$0.30	192,382	653,769	\$0.30	196,151	660,633	\$0.30	199,995

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

5.6. Flujo de Caja

Tabla 89. Flujo de Caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A INGRESOS OPERACIONALES		185,058.25	188,684.38	192,381.55	196,151.17	199,994.66
Tortillas de Quínoa orgánica		185,058.25	188,684.38	192,381.55	196,151.17	199,994.66
B EGRESOS OPERACIONALES	-62,618.68	106,113.50	107,025.33	107,945.35	108,873.66	109,621.58
Costo de producción		59,074.78	59,563.26	60,056.13	60,553.43	61,055.21
Gasto de Venta		26,417.32	26,655.08	26,894.97	27,137.03	27,381.26
Gastos Administrativos		20,621.40	20,806.99	20,994.26	21,183.20	21,185.11
Muebles y enseres	-1,201.00					
Maquinaria y equipos	-8,575.00					
Equipos de Oficina	-756.00					
Equipos de computación	-3,910.00					
Herramientas	-274.00					
Vehículos	-16,990.00					
Gastos de constitución	-4,856.84					
Capital de trabajo	-26,055.84					
C FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-62,618.68	78,944.75	81,659.05	84,436.20	87,277.51	90,373.07
D INGRESOS NO OPERACIONALES						
E EGRESOS NO OPERACIONALES		25,366.87	28,111.41	29,118.13	30,148.10	31,270.24
15% Participaciones trabajadores		10,496.64	11,632.31	12,048.88	12,475.08	12,939.41
25% Impuesto a la Renta		14,870.23	16,479.10	17,069.25	17,673.03	18,330.83
F FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-	-25,366.87	-28,111.41	-29,118.13	-30,148.10	-31,270.24
G FLUJO NETO GENERADO (C-F)	-62,618.68	53,577.88	53,547.64	55,318.07	57,129.41	59,102.83
H SALDO INICIAL DE CAJA	-26,055.84	-36,562.84	17,015.04	70,562.68	125,880.75	183,010.16
I SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	-36,562.84	17,015.04	70,562.68	125,880.75	183,010.16	242,112.99

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

El valor del flujo neto generado anualmente es el saldo neto o líquido que le queda a la empresa en dinero real sin tomar en cuenta las depreciaciones. Por lo tanto, para el año 1 se tiene un flujo neto de \$ 53,577.88 Para el año 0 se refleja valores negativos ya que es el año en el que se realiza la inversión, pero después se observa que será recuperado.

El flujo de caja obtenido detalla en la proyección valores positivos a partir del año 1, lo que significa que no habrá pérdidas si todo se realiza tal y como se tiene planificado, pues son cantidades positivas con razonabilidad y sostenibilidad, lo que significa que con el tiempo irá aumentando paulatinamente y eso ayuda a que la empresa se mantenga.

5.7.Punto de equilibrio

Para (Itaú, 2019) el punto de equilibrio tiene la siguiente definición:

El cálculo del punto de equilibrio es un elemento esencial en cualquier tipo de negocio porque permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos variables y los costos fijos (gastos). Pues una empresa, en su punto de equilibrio, contará con un beneficio igual a cero, en donde no perderá dinero, pero tampoco lo ganará. El punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave al momento de tener claro cuál es la solvencia de un negocio.

A continuación, se presenta el desglose del cálculo realizado para la obtención del punto de equilibrio tanto en cantidades (Q) como en dólares (\$) en la producción de unidades de tortillas.

Punto de equilibrio en dólares

$$PE \$ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - (\text{Costo de venta unitario} / \text{Precio de venta Unitario})}$$

$$PE \$ = \frac{29,922.84}{1 - (0,10/0,29)}$$

$$PE \$ = \frac{29,922.84}{0.67}$$

$$PE \$ = \$ 44,884.26$$

En este caso el punto de equilibrio en dólares es en \$ 44,884.26. Se concluye que, hay un momento en que los costos y los gastos se equiparan a los ingresos o ventas. Es decir, es el punto donde los ingresos totales que se reciben se igualan a los costos asociados con la venta del producto.

Punto de equilibrio en unidades de producto

$$PE \ Q = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{(\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costo de venta unitario})}$$

$$PE \ Q = \frac{29,922.84}{0,29 - 0,10}$$

$$PE \ Q = \frac{29,922.84}{0.19}$$

$$PE \ Q = 153,674$$

En conclusión, el punto de equilibrio en el que se equipara en cantidad es en 153,674 unidades anualmente, es decir que la empresa debe producir esta cantidad para recuperar lo invertido y no perder nada. Si se llegara a producir menos unidades la empresa podría perder.

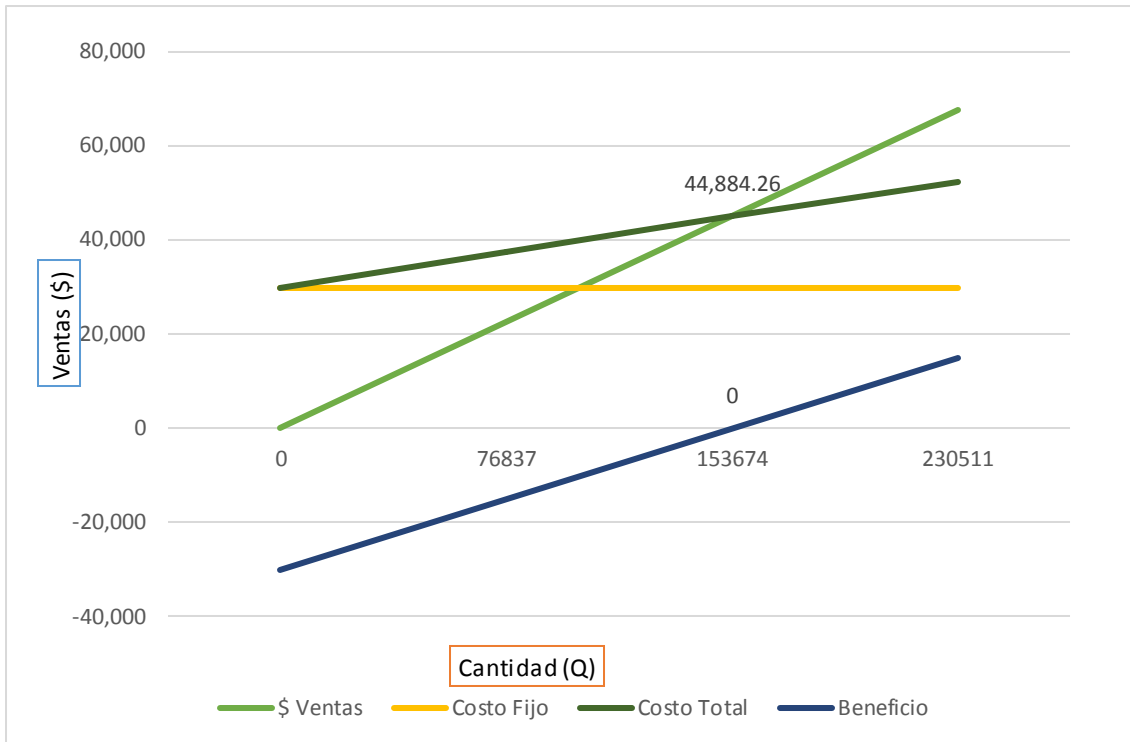


Figura 40. Punto de equilibrio
Fuente: Apartado 5.7. Punto de equilibrio
Elaborado por: La Autora

5.8. Estado de resultados proyectado

Tabla 90. Estado de Resultados proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$185,058.25	\$188,684.38	\$192,381.55	\$196,151.17	\$199,994.66
Tortillas de Quínoa orgánica	\$ 185,058.25	\$ 188,684.38	\$ 192,381.55	\$ 196,151.17	\$ 199,994.66
(-) Costo de producción	\$ 61,686.08	\$ 62,174.56	\$ 62,667.43	\$ 63,164.73	\$ 63,666.51
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$123,372.17	\$126,509.82	\$129,714.12	\$132,986.44	\$136,328.14
(-) Gastos de venta	\$ 26,417.32	\$ 26,655.08	\$ 26,894.97	\$ 27,137.03	\$ 27,381.26
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 96,954.85	\$ 99,854.74	\$102,819.15	\$105,849.41	\$108,946.88
(-) Gastos Administrativos	\$ 26,977.27	\$ 22,306.03	\$ 22,493.29	\$ 22,682.24	\$ 22,684.14
(=) UTILIDAD NETA OPERACIONAL	\$ 69,977.57	\$ 77,548.72	\$ 80,325.86	\$ 83,167.18	\$ 86,262.74
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 69,977.57	\$ 77,548.72	\$ 80,325.86	\$ 83,167.18	\$ 86,262.74
(-) 15% Participaciones trabajadores	\$ 10,496.64	\$ 11,632.31	\$ 12,048.88	\$ 12,475.08	\$ 12,939.41
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 59,480.94	\$ 65,916.41	\$ 68,276.98	\$ 70,692.10	\$ 73,323.33
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 14,870.23	\$ 16,479.10	\$ 17,069.25	\$ 17,673.03	\$ 18,330.83
(=) UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 44,610.70	\$ 49,437.31	\$ 51,207.74	\$ 53,019.08	\$ 54,992.50

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Según (Itaú, 2019) el estado de resultados tiene la siguiente definición:

Un estado de resultados en un resumen que muestra de forma ordenada y detallada cómo se obtuvo el resultado del ejercicio. La información detallada en el Estado de Resultados entrega a los socios del negocio información precisa y eficaz, que permite identificar en qué sectores o partidas hay que trabajar que los recursos sean más eficientes.

La herramienta que se ha desarrollado de acuerdo a la normativa contable permite conocer entonces, si el proyecto es o no viable. En la proyección realizada para 5 años, se observa que la utilidad del ejercicio para el primer año es de \$ 44,610.70, y para el último año proyectado se refleja un aumento dando un valor de utilidad de \$ 54,992.50, esto hace que la idea de negocio sea rentable para iniciar la puesta en marcha porque estos valores son razonables y sostenibles en el tiempo.

La utilización de los estados de resultados permite convertir los datos obtenidos de la empresa y que estos sean información de utilidad para poder tomar decisiones tanto a corto como a largo plazo.

5.9. Evaluación Financiera

(Fajardo Ortiz & Soto González, 2017) en su libro Manual de Gestión Financiera Empresarial definen a la evaluación financiera como:

Uno de los tipos de evaluación, juzga específicamente a los proyectos desde la perspectiva de generación de rentabilidad financiera lo cual resulta pertinente para la determinación de lo que se denomina “Capacidad Financiera del proyecto” y por supuesto, de la rentabilidad de los fondos propios invertidos en el mismo.

... proporcionan elementos de juicio para tomar decisiones importantes y ellos se basan en información conocida y/o estimada del movimiento de los fondos del proyecto a lo largo del horizonte temporal. (p. 135)

El haber realizado todos los cálculos mediante las diferentes herramientas resumidas en las tablas anteriores, se obtuvo el estado de resultados, mismo que es un fundamento para la valoración de los criterios, pero para ello también es necesario apoyarse de diferentes indicadores variables que determinarán la solvencia que tendrá el proyecto.

Indicadores

a.1.) Valor Actual Neto (VAN)

Para los autores Ortiz & Soto González el VAN es: “Es un indicador de evaluación desde una perspectiva costo beneficio puesto que muestra el resultado de la riqueza excedente que genera un proyecto luego de haber solventado todos sus costos y la rentabilidad esperada en un determinado horizonte de tiempo.” (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017)

Esto quiere decir que el VAN trae a valor presente los flujos de caja proyectados, pues es la diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto, a esto se le incluye la suma de los flujos netos de efectivo a la que se le aplica la tasa de descuento y permitirá saber si la empresa va a ganar o a perder, la ganancia trayendo los valores al presente.

Para estimar el VAN, se debe establecer la Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR), que no es más que el rendimiento económico que está dispuesto a recibir el inversionista por el valor dado en el proyecto.

Para el cálculo se ha considerado el promedio de la tasa de inflación de los últimos 5 años de acuerdo a las cifras oficiales del INEC, (Anexo 1) las mismas que dan un promedio de 0,90% (INEC, 2019), ya que al considerar este parámetro se asegura que no perderá su valor adquisitivo el capital invertido; y además se debe considerar la tasa de interés pasivas efectivas referenciales por plazo vigente hasta junio del 2020, el mismo que se encuentra en 8,33% (Anexo 7) de acuerdo a la información económica del Banco Central del Ecuador” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020)

Según el autor (Urbina, 2016) para calcular la TMAR debe considerarse el promedio de la tasa de inflación de los últimos 5 años en base a las cifras oficiales del INEC, las mismas que dan un promedio de 0,90% según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020) ya que al considerar este parámetro se asegura que no perderá su valor adquisitivo el capital invertido; y además se debe considerar la tasa de interés pasiva efectiva referencial

por plazo vigente hasta julio del año en curso, el mismo que se encuentra en 8,33% según el (Banco Central del Ecuador, 2020).

La fórmula aplicada para establecer la TMAR es la siguiente:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa inflación} + \text{Tasa de interés pasiva}$$

$$\text{TMAR} = 0,90\% + 8,33\% = 9,23\%$$

A continuación, se describe el procedimiento realizado para el cálculo del VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+k)^t} - I_0$$

$$VAN = \frac{FINE\ 1}{(1+i)} + \frac{FINE\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FINE\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FINE\ 4}{(1+i)^4} + \frac{FINE\ 5}{(1+i)^5} - Inv.In.$$

Tabla 91. Cálculo de la fórmula del VAN

Años	Flujo de caja	(1 + i) n	Flujos actualizados
0	-62,618.68		
1	\$ 53,577.88	1.0923	\$ 49,050.51
2	\$ 53,547.64	1.1931	\$ 44,880.37
3	\$ 55,318.07	1.3032	\$ 42,446.44
4	\$ 57,129.41	1.4235	\$ 40,132.11
5	\$ 59,102.83	1.5549	\$ 38,010.06
	Total de flujo		\$ 214,519.50

Fuente: Excel, fórmula VAN.

Elaborado por: La Autora

$$VAN = \text{Flujos actualizados} - \text{Inversión}$$

$$VAN = \$ 214,519.50 \quad \$ 62,618.68$$

$$VAN = \mathbf{\$ 151,900.82}$$

El total del flujo neto en un periodo de 5 años es de \$ 214,519.50, tomando en cuenta que la inversión inicial es de \$ 62,618.68 y aplicando la fórmula se obtiene un valor actual neto de rendimiento de \$ 151,900.82, valor que es positivo que significa que se recupera lo invertido y sí genera ganancia el proyecto.

a.2.) Tasa Interna de Retorno

Es la tasa porcentual de un proyecto de inversión. Como criterio de evaluación, la TIR está directamente relacionada con el Valor Actual Neto, debido a que equivale a la tasa de descuento cuando este VAN es igual a cero. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017).

Tabla 92. Cálculo de la fórmula TIR

Año	Flujo Neto Caja	(1+i) ^t
0	-62,618.68	-62,618.68
1	53,577.88	29,360.91
2	53,547.64	16,080.83
3	55,318.07	9,103.73
4	57,129.41	5,152.24
5	59,102.83	2,920.98
TIR	82.48%	0.00

Fuente: Excel, fórmula TIR

Elaborado por: La Autora

En la determinación de la TIR (82.48%) se puede apreciar que esta es mayor que la TMAR (9.23%) lo que significa que este proyecto es viable, pues esta es la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto paga al inversionista por invertir sus fondos allí.

a.3.) Beneficio Costo

Este indicador es un cociente que permite medir la relación entre costo y beneficio comparando los beneficios y los costos y así poder determinar cuál es la viabilidad del proyecto. Se ha realizado mediante la división entre el Valor Actual de los ingresos netos (VAI) con el Valor Actual de los Costos de Inversión (VAC) de este proyecto.

Para esto se ha utilizado los valores del flujo de caja y la proyección de costos y gastos elevando a la potencia del valor de la TMAR (9.23%). La fórmula utilizada es:

$$B/C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{Vi}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{Ci}{(1+i)^n}}$$

Tabla 93. Cálculo del VAI y VAC

Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Costos	Costos Actualizados
1	185,058.25	169,420.72	115,080.68	105,356.29
2	188,684.38	158,143.76	111,135.66	93,147.15
3	192,381.55	147,617.42	112,055.69	85,982.11
4	196,151.17	137,791.74	112,983.99	79,368.69
5	199,994.66	128,620.06	113,731.92	73,142.99
Total		741,593.71		436,997.22

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Posteriormente se desarrolla el proceso de la siguiente manera:

$$B / C = \text{VAI} / \text{VAC}$$

$$B / C = 741,593.71 / 436,997.22$$

$$B / C = \mathbf{1,70}$$

En conclusión, después de haber aplicado las fórmulas para la obtención del costo-beneficio se determina que, por cada dólar invertido la empresa va a ganar 0,70 centavos, lo que hace rentable al negocio.

a.4.) Periodo de Recuperación de la Inversión

Este periodo de recuperación de la inversión llamado también pay back es el tiempo que va a tardar la empresa Nutridelicias en recuperar su inversión inicial, mediante entradas de efectivo que son generadas por la inversión.

Tabla 94. Periodo de recuperación

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	0.00	53,577.88	53,547.64	55,318.07	57,129.41	59,102.83
Flujo acumulado	-62,618.68	-9,040.80	44,506.84	99,824.91	156,954.32	216,057.15
PRI anterior al cambio de signo		1		Años	Meses	Días
Flujo acumulado periodo 1		9,040.80		1	12 x 0,17	
Flujo de Caja periodo 2		53,547.64		1	2.03	
Fap 1/ FCp 2		0.17		1	2	30 x 0.03
PRI		1.17		1	2	1

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: La Autora

Una vez obtenidos los datos que se evidencian en la tabla anterior, se concluye que , la empresa Nutridelicias recuperará su capital invertido en 1 año 2 meses y 1 día, valor que sale de la división del flujo acumulado periodo 1 y Flujo de Caja periodo 2.

a.5.) Razones financieras

Para calcular la rentabilidad neta de la empresa para el primer año, se lo ha realizado de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad neta sobre ventas} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$$

\$ 69,977.57 **Utilidad Neta**

\$ 185,058.25 **Ventas Netas**

37.81 %

La empresa Nutridelicias tendrá un 37.81% de rentabilidad en el año 1.

CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de las encuestas se pudo conocer que existe un alto nivel de aceptación para el consumo de las tortillas de quínoa en el sector de San Miguel de los Bancos, siendo un alimento saludable que tiene un valor agregado con múltiples beneficios para la salud, que hace que se genere mayor interés en el público objetivo.
- Gracias al aprendizaje adquirido durante los años de estudio y la investigación realizada acerca del producto, maquinaria, entre otros y los diferentes procedimientos de producción dentro de las empresas, se establecieron los flujogramas que se enfocan en optimizar tiempo y recursos brindando calidad en el producto.
- Conocer sobre las leyes y requisitos necesarios para poner en marcha el proyecto ha permitido plasmar valores que incurren en los gastos para la conformación de la empresa con la finalidad de hacer realidad esta idea de negocio.
- Por medio de las diferentes herramientas financieras, se determinó que la TIR para este proyecto es mayor que la TMAR lo que hace que este proyecto sea viable para poder invertir en la zona en la que se ha realizado el estudio.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que una vez que se ponga en marcha el negocio se analice la posibilidad de realizar un Plan de Marketing más a profundidad para que se pueda introducir con más notoriedad, la marca en el sector San Miguel de los Bancos.
- El proyecto según el estudio realizado es factible, por tal motivo, se sugiere iniciar el negocio tal como se ha planificado en el proyecto, puesto que además de ser rentable y viable, tiene una gran responsabilidad social y empresarial porque el producto que ofrece es muy saludable.
- A futuro sería recomendable introducir nueva línea de alimentos saludables ya que la idea de este negocio no es solo ofrecer las tortillas, sino que conforme pasen los años se pueda agregar más variedad de productos sin perder la raíz de su creación que es netamente alimentos saludables.
- Se necesita que una vez que inicie el proyecto la persona que esté al frente, esté en constante investigación o conocimiento sobre las leyes y/o normas actualizadas, ya que son factores externos que no dependen de uno y es necesario conocer para el funcionamiento de la actividad empresarial.

REFERENCIAS

- Angrisani Barrionuevo, R. (2016). *Gestión Organizacional*. Madrid: A & L.
- Banco Central del Ecuador. (2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>
- Beltrán, J. (Julio de 2018). *Indicadores de Gestión*. (3. Editores, Ed.) Obtenido de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Bojanic, A. (2015). *La quinua, cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria*. Bolivia: Proinpa.
- Bomberos, E. M. (2020).
- Brealey, R. (2015). *Principios de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México, México: McGraw Hill.
- Carvajal, G., & Valls, W. (2017). *Gestión por procesos, un principio de la gestión de calidad*. (M. abierto, Ed.) Obtenido de https://issuu.com/marabierto/leam/docs/gestion_por_procesos
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2017). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala, Ecuador: Uthmach. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Google Maps. (2020). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/San+Miguel+de+Los+Bancos/@0.0231633,-78.8974572,16z/data=!4m5!3m4!1s0x8e2a9dbb5bd32745:0x5c4327c3869cde0d!8m2!3d0.0251731!4d-78.8920444?hl=es>
- Hernández, R., & Fernández, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (Séptima ed.). Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al. (2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Itaú, E. (2019). *Manual de Gestión Financiera*. Obtenido de https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/spanish/sustentabilidad/2019/08/Manual-gestion-financiera.pdf
- Juárez, F. (2018). *Principios de marketing* (Primera ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2020). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/documentos-vigentes/>
- Ley de Compañías. (28 de febrero de 2020). Obtenido de Sección VIII Ley de Compañías, sección innumerada de las S.A.S. Registro Oficial N°. 151:

<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/12640-suplemento-a-l-registro-oficial-no-151>

López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España: FC Editorial. Fundación Confemetal.

Malhotra, N. (2015). *Investigación de mercados*. Galicia, España: Pearson.

Ordenanza Municipal N°. 04-CSMB. (2019).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2015). Obtenido de Aprovechamiento de los cultivos prehispánicos: <http://www.fao.org/quinoa/es/>

Peña, E., & de la Torre, F. (2016). *Fundamentos de dirección de producción y operaciones* (210-215 ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros CEF.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva* (Segunda ed.). Ciudad de México, México: Patria.

Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (Cuarta ed.). Colombia: ECOE.

Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador. (2019). Obtenido de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>

Revista Gestión Digital. (Abril de 2020). Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/la-manufactura-una-tabla-de-salvacion-en-medio-de-la-crisis>

Revista Primicias. (2020). Obtenido de <https://www.primicias.ec/politica/>

Sapag, N. (2015). *Proyectos de Inversión, formulación y evaluación*. (Tercera ed.). Chile: Pearson.

Servicio de Rentas Internas. (2020). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2020). Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/patentes-2/>

Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (2020). Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>

Unigarro, C. (2015). Patrimonio Cultural Alimentario. 102-103.

Urbina, G. B. (2016). *Ingeniería Financiera*. México: PATRIA.

ANEXOS

▪ Anexo 1. Encuesta



ENCUESTA

La presente investigación tiene como objetivo a través de un estudio de mercado conocer el nivel de aceptación de la producción y comercialización de tortillas de harina de quínoa orgánica en el Cantón San Miguel de los Bancos.

De igual forma se garantiza el total anonimato de este cuestionario, no almacenando información sino tratándola con fines académicos. Por eso pedimos su opinión real y objetiva, seleccionando sus respuestas.

1. Entre sus familiares del Cantón de San Miguel de los Bancos, ¿conoce si alguno de ellos sufre o ha padecido alguna de las siguientes enfermedades: obesidad, diabetes, colesterol y/o triglicéridos elevados?
 - a) Sí
 - b) No

2. ¿Cuántas personas conforman su hogar?
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
 - f) 6
 - g) Más de 6

3. ¿Dentro de la alimentación familiar consumen productos elaborados de harina?
 - a) Sí
 - b) No

4. ¿Qué cantidad de estos productos elaborados de harina (pan, empanadas, tortillas) le gustaría consumir en su hogar a la semana?
 - a) 05 a 15 unidades
 - b) 16 a 26 unidades
 - c) 27 a 37 unidades
 - d) 38 a 48 unidades
 - e) Más de 48 unidades

5. ¿En qué lugar suele adquirir los productos elaborados de harina?
 - a) Supermercados
 - b) Tiendas
 - c) Panaderías

- d) Restaurantes
6. ¿Dentro de la alimentación familiar de su hogar consumen quínoa?
- Sí
 - No
7. ¿Conoce de los beneficios alimenticios que aporta a la salud la quínoa?
- Sí
 - No
8. ¿Compraría las tortillas de harina de quínoa orgánica considerando que es un alimento saludable, que le aporte beneficios si fueran lanzados en su comunidad?
- Sí
 - No
9. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una tortilla de harina de quínoa orgánica de 8 cm de diámetro y 1 cm de grosor, considerando su valor nutricional?
- De \$ 0.25 a \$ 0.30
 - De \$ 0.31 a \$ 0.36
 - De \$ 0.37 a \$ 0.42
10. ¿Cuál sería la presentación que más le agradaría para adquirir las tortillas?
- Fundas de papel cartón
 - Fundas transparentes
 - Bandejas transparentes
11. ¿Qué cantidad de tortillas por paquete prefiere para la presentación de este producto?
- 6 unidades
 - 8 unidades
 - 10 unidades
12. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto mencionado?
- Tiendas
 - Supermercados
 - Servicio a domicilio
 - Todas las anteriores
13. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de este producto?
- Redes Sociales
 - Página Web
 - Volantes
 - Todas las anteriores

▪ Anexo 2. Tasa de crecimiento poblacional

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Código	Nombre de cantón	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	1707	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	17,957	18,931	19,953	21,020	22,136	23,303	24,524	25,798	27,128	28,517	29,969
5													
2	CRECIMIENTO SAN MIGUEL DE LOS BANCOS		tasa de crecimiento	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
3			poblacion anual	18,931	19,953	21,020	22,136	23,303	24,524	25,798	27,128	28,517	29,969
4													

▪ Anexo 3. Promedio de integrantes por familia en el sector




www.ecuadorencifras.com
www.inec.gov.ec


ECUADOR CUENTA CON EL INEC

Promedio de Personas por Hogar, según Cantón

Código	Nombre del Cantón	Promedio de personas por hogar
1704	PEDRO MONCAYO	4
1705	RUMIÑAHUI	4
1707	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	5
1708	PEDRO VICENTE MALDONADO	4
1709	PUERTO QUITO	4
1801	AMBATO	4
1802	BAÑOS	3
1803	CEVALLOS	4
1804	MOCHA	3
1805	PATATE	4
1806	QUERO	4
1807	SAN PEDRO DE PELILEO	4
1808	SANTIAGO DE PILLARO	3
1809	TISALEO	4
1901	ZAMORA	4
1902	CHINCHIPE	4

← → Nac. Provin Cant Parr +

▪ Anexo 4. Índice de crecimiento del PIB de alimentos manufacturados

 **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

4.3.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA
Millones de USD, millones de USD, 2007=100; tasa de variación anual, porcentaje

Período / Industrias	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Acuicultura y pesca de camarón	Pesca (excepto camarón)	Petróleo y minas	Refinación de Petróleo	Manufactura, (excepto refinación de petróleo)
Millones de USD (*)						
Millones de USD, 2007=100 (*)						
Tasa de variación anual, porcentaje						
2012	-0.5	7.3	11.1	2.6	9.4	3.4
2013	6.4	9.1	7.9	2.9	-25.4	6.2
2014	5.9	40.0	-0.1	6.6	-34.0	3.7
2015	2.1	18.6	-5.2	-2.1	-6.5	-0.4
2016 (sd)	-0.2	8.2	3.5	1.5	27.4	-2.6
2017 (p)	4.4	15.9	3.5	-2.8	9.5	3.1
2018 (p)	-0.9	6.6	2.2	-5.9	-6.7	1.2
2019 (prel.)	0.1	12.1	4.1	2.4	-20.4	1.5

(*) Incluye aproximación de decimales
(sd) semi-definitivo
(p) provisional
(prel.) preliminar por
(†) Incluye: Actividades inmobiliarias y entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios.
Fuente: Banco Central del Ecuador.

▪ Anexo 5. Proforma 1 maquinaria



SRTA. KATHERINE VINUEZA

San Miguel de los Bancos

30 DE JULIO DE 2020

171833415-2

DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO U	TOTAL
Revolvedora de masa de acero inoxidable capacidad 300 lb de masa modelo H530	01	\$ 1320.00	\$ 1320.00
Laminadora y cortadora de tortillas semi industrial, Wooden Aja modelo LA-600 peso 300 lb.	01	\$ 1400.00	\$ 1400.00
Plancha industrial Acero inoxidable, CTG-24, 300 lb. de	01	\$ 1270.00	\$ 1270.00

TOTAL INCLUIDO IVA 12%

\$ 3990.00

VALIDEZ DE LA OFERTA: 1 mes

TIEMPO DE ENTREGA: Entrega Inmediata – Stock

Importados: 35

días laborables de producción + 45 días de tránsito marítimo

FORMAS DE PAGO: Contado, tarjetas de crédito, crédito directo

PICHINCHA QUITO RIO PASTAZA OE-1516 SANTIAGO

- Anexo 5. Proforma 2 maquinaria

ECUAPACK CÍA. LTDA.
RUC: 1792105439001
DIRECCIÓN PRINCIPAL:
Río Pastaza Oe-1516 Río Santiago



PROFORMA

003-0131263

SRTA. KATHERINE VINUEZA

San Miguel de los Bancos

30 DE JULIO DE 2020

171853415-2

DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO U	TOTAL
Espejero semi industrial de 20 charoños, vinil Se 6063-t5, incluye cubierta.	01	\$ 1300.00	\$ 1300.00
Empacadora y selladora de fundas volteje de 110 v modelo VM300TE/A		\$ 1480.00	\$ 1480.00
Balanza electrónica de mesa, capacidad de 100 kg digital	01	\$ 1270.00	\$ 1270.00
Paletera Manual de 1 tonelada, altura de 185 mm, rueda volante, peso del equipo 100 kg.	01	\$ 105.00	\$ 105.00
	01	\$ 170.00	\$ 170.00

TOTAL INCLUIDO IVA 12%

\$ 3055.00

VALIDEZ DE LA OFERTA: 1 mes

TIEMPO DE ENTREGA: Entrega Inmediata – Stock

Importados: 35

días laborables de producción + 45 días de tránsito marítimo

FORMAS DE PAGO: Contado, tarjetas de crédito, crédito directo

PICHINCHA QUITO RIO PASTAZA OE-1516 SANTIAGO

- Anexo 6. Tasas de inflación Ecuador periodo 2010-2019



▪ Anexo 7. Tasas de interés pasiva efectiva referencial por plazo julio 2020 Ecuador.

contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm

Tasas de Interés

Julio - 2020

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.08	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.50	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.46	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.34	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.24	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.12	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.65	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.84	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.57	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.78	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.38	Educativo	9.50
		Vivienda de Interés Social ²	4.99
Inmobiliario	9.97	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	18.87	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1*}	26.00	Microcrédito Minorista ^{1*}	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*}	23.51	Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*}	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	20.90	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	23.50
Microcrédito Minorista ^{2*}	23.23	Microcrédito Minorista ^{2*}	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*}	21.73	Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*}	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*}	20.13	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*}	25.50
Inversión Pública	7.35	Inversión Pública	9.33

1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 y mutualistas).

2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).

3. De acuerdo a la Resolución 535-2019-F de 23 de diciembre de 2019, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

*Resolución 437-2018-F de 25 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

** Conforme Resolución 496-2019-F de 28 de febrero de 2019, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creó los segmentos de la cartera Productiva Agrícola y Ganadero; y, Microcrédito Agrícola y Ganadero, aplicable para toda el Sistema Financiero Nacional.

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	6.24	Depósitos de Ahorro	1.12
Depósitos monetarios	0.92	Depósitos de Tarjetahabientes	1.03
Operaciones de Reporto	1.50		

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.98	Plazo 121-180	6.13
Plazo 61-90	5.89	Plazo 181-360	7.01
Plazo 91-120	6.24	Plazo 361 y más	8.33

4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 133-2015-M)