



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAJAS  
SORPRESA CON ALIMENTOS SALUDABLES

AUTOR

SAMANTHA CAROLINA BURBANO CÓRDOVA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAJAS  
SORPRESA CON ALIMENTOS SALUDABLES

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

Profesor guía:

Francisco Avilés Merino

Autor:

Samantha Carolina Burbano Córdova

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, **Plan de negocios para la comercialización de cajas sorpresa con alimentos saludables**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **Samantha Carolina Burbano Córdova**, en el semestre **2018-2**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Francisco Raúl Avilés Merino MBA

C.I 1706784541

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, **Plan de negocios para la comercialización de cajas sorpresa con alimentos saludables**, de **Samantha Carolina Burbano Córdova**, en el semestre **2018-2**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Marcelo Fernando Terán MBA

C.I 1706593231

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Samantha Carolina Burbano Córdova

C.I 1723252878

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, amigos y profesores, quienes supieron brindarme su apoyo y transmitirme sus conocimientos a lo largo de este camino para cumplir con mis metas.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por haber sabido guiarme de la mejor forma; a mi hermano que siempre ha estado para sacarme una sonrisa; a mi familia por su cariño y preocupación. Gracias por ayudarme a ser una mejor persona y por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

En el presente trabajo se plantea un plan de negocios para la comercialización de cajas sorpresa con alimentos saludables en la ciudad de Quito, con el objetivo de determinar su viabilidad. Para esto, se realiza un análisis de los factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del país, además, de los de la industria que influyen directamente en el negocio que se propone. A través de esto se obtienen oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para el desarrollo favorable del plan.

El análisis del cliente se lo realiza mediante una investigación cualitativa y cuantitativa que permita conocer las preferencias y gustos del potencial mercado objetivo, para en base a esto establecer una segmentación y propuesta de valor enfocada en satisfacer la necesidad de los clientes. También la investigación de mercado se usa para definir los atributos del producto y desarrollar un plan de marketing con estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Por otro lado, en el plan de operaciones se toman en cuenta todos los procesos desde el abastecimiento hasta la venta y los insumos necesarios para que el producto llegue al cliente final, el tipo de compañía, así como una estructura organizacional de los colaboradores, su sueldo y las tareas que desarrollará cada uno de ellos.

Finalmente, se elabora un análisis financiero a cinco años tomando en cuenta la inversión inicial, la proyección de ventas, el costo de materia prima, los gastos generales y la estructura de capital, los cuales son necesarios para desarrollar los estados financieros, calcular los indicadores y criterios de evaluación que van a definir si el plan de negocio es o no factible.

## **ABSTRACT**

In the present work a business plan is proposed for the commercialization of surprise boxes with healthy food in the city of Quito, in order to determine its viability. For this, the external factors of the country such as political, economical, social and technological are analyzed, as well as those of the industry that directly influence the proposed business. Through this, opportunities and threats are obtained, and must be taken into account for the favorable development of the plan.

The customer analysis is carried out through qualitative and quantitative research that allows to know about the preferences and tastes of the potential target market. Based on this, is possible to establish a segmentation and value proposition focused on satisfying the customer needs. Market research is also used to define product attributes and develop a marketing plan with price, place and promotion strategies.

On the other hand, an operation plan takes into account all the processes from supply to sale and the necessary inputs for the product to reach the end customer, the type of company, as well as an organizational structure of the employees, their salary and the tasks that each of them will develop.

Finally, a five-year financial analysis was done taking into account the initial investment, the sales projection, the cost of raw material, the general expenses and the capital structure, which are necessary to develop the financial statements, calculate the indicators and evaluation criteria that will define whether the business plan is feasible or not.

## Índice de Contenido

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. Análisis de entornos .....	3
2.1 Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.1.1 Político – Legal .....	3
2.1.1.2 Económico .....	4
2.1.1.3 Social – Ecológico .....	5
2.1.1.4 Tecnológico .....	6
2.1.2 Análisis de la industria – Cinco Fuerzas de Porter .....	7
2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores: Alta .....	7
2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos: Alta.....	8
2.1.2.3 Rivalidad entre competidores: Baja .....	8
2.1.2.4 Capacidad de negociación con compradores: Media .....	9
2.1.2.5 Capacidad de negociación de proveedores: Media .....	9
2.1.3 Matriz EFE .....	11
2.1.4 Conclusiones.....	12
3. Análisis del cliente.....	13
3.1 Definición del problema .....	13
3.1.1 Investigación cualitativa .....	13
3.1.1.1 Entrevista a expertos .....	13
3.1.1.2 Grupo focal .....	15
3.2 Planteamiento del problema .....	16
3.3 Desarrollo del planteamiento del problema.....	16
3.3.1 Objetivo general .....	16
3.3.2 Objetivos específicos .....	16
3.4 Formulación de diseño de investigación .....	17
3.5 Recopilación de datos .....	17
3.6 Preparación y análisis de datos .....	18
3.7 Preparación y presentación de informes.....	19

4. Oportunidad de negocio .....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	20
5. Plan de marketing .....	24
5.1 Estrategia general de marketing .....	24
5.2 Mercado objetivo .....	24
5.3 Propuesta de valor .....	25
5.4 Mezcla de marketing .....	26
5.4.1 Producto.....	27
5.4.1.1 Atributos .....	27
5.4.1.2 Branding .....	29
5.4.1.3 Empaque y etiquetado.....	30
5.4.1.4 Soporte .....	31
5.4.2 Precio .....	32
5.4.2.1 Costo de venta.....	32
5.4.2.2 Estrategia de precios .....	33
5.4.2.3 Estrategia de entrada .....	33
5.4.2.4 Estrategia de ajuste .....	33
5.4.3 Plaza .....	34
5.4.3.1 Estrategia de distribución .....	34
5.4.3.2 Puntos de venta.....	34
5.4.3.3. Estructura y tipos de canal de distribución .....	34
5.4.4 Promoción .....	35
5.4.4.1 Publicidad .....	36
5.4.4.2 Promoción de ventas y marketing directo .....	36
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión .....	39
6.1.3 Objetivos .....	39
6.1.3.1 Objetivos a largo plazo .....	39
6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo .....	40
6.2 Plan de operaciones.....	40
6.2.3 Cadena de valor por procesos .....	40

6.2.2 Mapa de procesos.....	42
6.2.3 Flujogramas de procesos.....	43
6.2.3.1 Proceso de abastecimiento.....	43
6.2.3.2 Proceso de producción.....	43
6.2.3.3 Proceso de venta.....	43
6.2.4 Materiales, Herramientas, Vehículos.....	44
6.3 Estructura organizacional.....	45
6.3.1 Estructura legal.....	45
6.3.2 Diseño organizacional.....	45
<b>7. Evaluación financiera.....</b>	<b>47</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Ingresos.....	47
7.1.2 Costos.....	47
7.1.3 Gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.3.1 Estados de resultados.....	49
7.3.2 Estados de situación financiera.....	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4 Flujo de caja.....	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	52
Referencias.....	56
ANEXOS.....	60

## Índice de Tablas

Tabla No. 1: Matriz EFE .....	11
Tabla No. 2: Perfil de expertos .....	13
Tabla No. 3: Mercado objetivo .....	25
Tabla No. 4: Atributos del producto .....	27
Tabla No. 5: Costo de venta .....	32
Tabla No. 6: Componentes de la misión .....	38
Tabla No. 7: Componentes de la visión .....	39
Tabla No. 8: Descripción de actividades, tiempos y costos.....	44
Tabla No. 9: Materiales, Herramientas, Vehículos.....	44
Tabla No. 10: Ingresos proyectados a 5 años .....	47
Tabla No. 11: Proyección de costo de producción.....	48
Tabla No. 12: Proyección de gastos.....	48
Tabla No. 13: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
Tabla No. 14: Estado de resultados anual.....	49
Tabla No. 15: Estado de situación financiera anual.....	50
Tabla No. 16: Estado de flujo de efectivo anual .....	50
Tabla No. 17: Flujo de caja del proyecto anual.....	51
Tabla No. 18: Flujo de caja del inversionista anual.....	51
Tabla No. 19: Criterios de valoración .....	52

## Índice de Figuras

Figura No.1: Gráfico Van Westendorp .....	19
Figura No. 2: Modelo CANVAS .....	25
Figura No. 3: Imagotipo y código cromático en RGB .....	30
Figura No. 4: Caja cerrada .....	31
Figura No. 5: Caja abierta y tabla nutricional.....	31
Figura No. 6: Posteos para redes sociales.....	37
Figura No. 7: Newsletter de alimentación saludable .....	37
Figura No. 8: Cadena de valor .....	41
Figura No. 9: Mapa de procesos .....	42
Figura No. 10: Organigrama de la empresa .....	46

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El consumo de snacks es un hábito antiguo que ayuda a controlar el apetito, y que se lo realiza con el fin de disminuir las calorías que se ingieren durante el almuerzo y la cena. De aquí nace la importancia de consumir snacks saludables como frutas, verduras, nueces y semillas los cuales presentan bajos niveles de grasa, sodio y azúcar, sin embargo, esto se dificulta con el estilo de vida que llevan las personas hoy en día (Romero, Díaz, & Aguirre, 2016).

El sedentarismo en trabajos de oficina, distancias largas que recorrer y más mujeres que forman parte de la fuerza laboral, afecta directamente a la disminución de actividades físicas y domésticas, lo que se traduce en menor tiempo para preparar la comida con ingredientes frescos y saludables en casa. Esto ha llevado a un incremento en la frecuencia de consumo de alimentos procesados que son altos en sal, azúcar o grasa (Nielsen, 2017).

De acuerdo con la Encuesta de Salud y Nutrición elaborada en 2012 (ENSANUT), se encontró que entre 1986 y 2012 el sobrepeso aumentó en 104% y actualmente más del 50% de la población ecuatoriana padece esta enfermedad (INEC, 2013).

Según el análisis de la Organización Panamericana de la Salud hay una relación directa entre el incremento de la obesidad y sobrepeso con el consumo de alimentos y bebidas procesados, por esto en Ecuador se creó una política pública para implementar el etiquetado de tipo semáforo, con el fin de que las personas tengan información clara y oportuna al momento de adquirir y consumir alimentos y bebidas (Organización Panamericana de la Salud, s.f.).

Desde que el semáforo nutricional se implementó en 2014, el consumidor promedio tiene mayor consciencia sobre los alimentos ultra procesados, y la aceptación de los productos light, gourmet y naturales es cada vez más alta. Esto influye directamente en los hábitos de alimentación y compra de los ecuatorianos, ya que prefieren balancear sus comidas con el consumo de frutas, legumbres, granos y verduras (ProChile Ecuador, 2017).

Actualmente, a nivel de Latinoamérica el 75% de personas revisa el contenido nutricional en las etiquetas, el 62% está dispuesto a pagar más por productos sin ingredientes indeseables y el 78% prefiere opciones naturales y orgánicas (Nielsen, 2017).

Con esta información es posible aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, tomando en cuenta los cambios en la conducta del consumidor y la predisposición que está mostrando la población, con respecto a este tipo de tendencias saludables.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar la factibilidad del plan de negocios para la comercialización de cajas sorpresa con alimentos saludables en el centro norte de la ciudad de Quito en el 2018, para personas que buscan cuidar de su salud.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Analizar los factores externos y su impacto en el plan de negocio para determinar qué oportunidades y amenazas pueden incidir en su implementación.
- Realizar una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa para determinar el mercado objetivo, sus gustos y preferencias.
- Definir la oportunidad de negocio para determinar, a través de factores externos y análisis del cliente, si el proyecto es realista y agrega valor.
- Realizar un plan de marketing con la estrategia general, propuesta de valor y mix de marketing para definir la forma en la que se va a llegar a los clientes y satisfacer sus necesidades.
- Desarrollar la propuesta de filosofía y estructura organizacional en la que se va a basar el plan de negocio para su óptimo funcionamiento.
- Realizar un plan financiero para evaluar y determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio.

## **2. Análisis de entornos**

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

#### **2.1.1 Entorno externo**

En la siguiente sección se detalla un análisis externo de Ecuador de sus aspectos Político - Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos.

##### **2.1.1.1 Político – Legal**

**Gran Acuerdo por el Emprendimiento:** En enero de 2018 se firmó este acuerdo, que tiene por objetivo fomentar la actividad económica del país, apoyando a los emprendimientos a través de mesas de trabajo y con políticas públicas que coordinen los esfuerzos y necesidades para beneficiar a los emprendedores (Banco de Desarrollo de América Latina, 2018).

Esta iniciativa presenta una oportunidad, ya que se pueden aprovechar las acciones, conocimientos y capacidades que se generan en las mesas de trabajo para mejorar tanto las habilidades como las competencias en el manejo del negocio, y apoyarse en las políticas públicas para facilitar el proceso de emprendimiento. Es una oportunidad de mediano impacto.

**Incentivos tributarios:** Con la Ley para la Reactivación de la Economía, se crearon incentivos tributarios dirigidos a micro y pequeñas empresas para beneficiar al sector, debido a que el 70% de empleo del país es generado por ellas. Entre ellos está la exoneración del pago anticipado de impuesto a la renta a las empresas que no superen los \$300.000 en ventas, la exoneración del pago de impuesto a la renta a las empresas nuevas durante los 2 primeros años y las microempresas ya establecidas no pagarán el impuesto a la renta cuando obtengan sus primeros \$11.270 de utilidad (Servicio de Rentas Internas, 2018). Estos incentivos brindan un soporte económico y generan un entorno favorable para la inversión de emprendimientos, por lo tanto, este factor representa una oportunidad de alto impacto.

**Programa Progresar:** Con el cambio de matriz productiva se desarrolló el Programa Progresar, en el que participan el banco de desarrollo de América

Latina (CAF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN), el cual otorga crédito a mipymes a través de un fondo de garantía, activos fijos y capital de riesgo. Esto con el fin de democratizar el crédito, para que emprendedores que no cuentan con las garantías que requieren las instituciones financieras y emprendimientos que incentivan el cambio de la matriz productiva puedan solicitarlos. El plazo es de hasta 15 años, con 2 años de gracia y un 6,9% de tasa de interés anual (CFN, 2015). La facilidad para acceder a un crédito de emprendimiento hace que este factor sea una oportunidad de mediano impacto.

### **2.1.1.2 Económico**

**Riesgo país:** Según el Banco Central del Ecuador, el riesgo país es de 544 puntos al 31 de marzo de 2018, este valor se ubica entre los más altos de Latinoamérica, lo cual influye directamente en la tasa de interés de los créditos haciendo que estos se encarezcan para las empresas nacionales. Además, la inversión extranjera disminuye por la inestabilidad política y el peligro que corren las inversiones en el país (BCE, 2018). Debido a las afectaciones negativas, esta es una amenaza de mediano impacto.

**Producto Interno Bruto:** Durante el 2016 la variación anual del Producto Interno Bruto (PIB) fue de -1,6% debido a la desaceleración que tuvo la economía por la caída del precio del petróleo y el terremoto, sin embargo, para 2017 hubo una notoria recuperación con un crecimiento del 3%, lo que implica un mayor gasto de los hogares, del Gobierno y aumento de las exportaciones (BCE, 2018). Esta es una oportunidad de impacto medio.

**Inflación:** La inflación anual en febrero de 2018 fue de -0,14%, esto implica que los precios disminuyeron, comparados con los del mismo periodo del año anterior (INEC, 2018). Por lo tanto, el mercado se vuelve más competitivo, ya que los precios bajos se relacionan directamente con la producción. Este factor es una oportunidad de mediano impacto.

**Sensibilidad a los precios:** Debido a la dinámica de la economía en Quito, los precios tienen alta variabilidad y los productos con mayor sensibilidad al cambio en el precio son las frutas, las legumbres y hortalizas (Instituto de la Ciudad,

2016). Esto se puede considerar como una amenaza de alta impacto, ya que el encarecimiento de los productos que se usan como materia prima supone un incremento del precio a la producción local y por ende al producto final que se elabore con estos productos.

### **2.1.1.3 Social – Ecológico**

**Población:** De acuerdo con el Banco Mundial, en 2017 la población del Ecuador fue de 16.624.858 habitantes y mantiene una tasa de crecimiento de 1,45% (Banco Mundial, 2018). Para 2020, Quito superará a Guayaquil y será la ciudad más poblada del país con 2.781.641 de habitantes (INEC, 2017). El incremento de la población es una oportunidad que se presenta como de alto impacto.

**Salud:** En Ecuador el 63% de personas entre 19 y 59 años padecen de sobrepeso y obesidad. La doble carga por malnutrición representa al Estado una pérdida de 4,3% del PIB (Andes, 2018). El sobrepeso y la obesidad se asocian con enfermedades como la diabetes, el cáncer y la hipertensión arterial; las cuales se encuentran como las principales causas de muertes en el Ecuador. Debido a esto y según un análisis de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), existe una relación directa entre el incremento de la obesidad y sobrepeso con el incremento del consumo de alimentos y bebidas procesados, por lo que se procedió a crear una política pública para que en los productos de consumo se implemente el etiquetado de tipo semáforo, con el fin de crear consciencia y que las personas tengan información clara y oportuna al momento de adquirir o consumir un alimento (Organización Panamericana de la Salud, s.f.). La demanda de productos sanos y el interés de la población por cuidar su salud son una oportunidad de alto impacto.

**Nuevos hábitos de consumo:** En Latinoamérica el sobrepeso afecta al 58% de la población, los consumidores lo saben y están tratando de cambiar sus dietas y estilos de vida. Un 75% de personas lee las etiquetas de los empaques para revisar su contenido nutricional, el 62% está dispuesto a pagar más por alimentos o bebidas que no tengan ingredientes perjudiciales y el 78% prefiere opciones que sean locales, naturales y orgánicas tanto como sea posible (Nielsen, 2017).

Estos nuevos hábitos de consumo a nivel regional se ven cada vez más marcados a nivel local, los consumidores ecuatorianos demuestran mayor madurez y consciencia en el consumo de alimentos y saben diferenciar entre lo que sí es y no es saludable (Andes, 2018). La predisposición del consumidor para llevar un estilo de vida saludable a través del consumo de alimentos sanos, representan una oportunidad de alto impacto.

**Ambiente:** Las pymes, al igual que cualquier otra empresa, no deben causar impactos negativos y cumplir con las leyes ambientales que se manifiestan en La Constitución. Además, la gestión ambiental tiene una relación directa con la competitividad, por lo que, si se la implementa en pymes permite que estas mejoren su posicionamiento en el mercado y generen una ventaja competitiva al mejorar los procesos, los productos, incrementar la producción y reducir la contaminación (González , Alaña, & Gonzaga, 2017). La responsabilidad ambiental con la que se manejan las empresas, cada vez se toma más en cuenta y es de suma importancia para gran parte de la población, por lo que, si no se cumple con el cuidado del ambiente, las empresas pueden tener problemas legales, las ventas se pueden ver afectadas, y la percepción del cliente va a ser negativa. Se puede considerar a este factor como una amenaza de mediano impacto.

#### **2.1.1.4 Tecnológico**

**Penetración de Internet:** En 2017, la penetración de internet de Latinoamérica fue en promedio de 67% y Ecuador es el país líder de la región con un 81% de penetración de internet (Statista, 2018). Este factor es una oportunidad de mediano impacto.

**Acceso tecnológico:** A nivel nacional en 2017 el 58% de la población del país hizo uso del internet y de esas personas el 71% lo hacen con la frecuencia de una vez al día (MINTEL, 2017). En Quito el porcentaje de uso es mayor con un 72,6% y el grupo que más usa este servicio es el de jóvenes de 15 a 24 años con un 93,3%. El 70% de los quiteños tiene celular activado y de ellos el 67% posee un smartphone, donde el 80% de grupo de jóvenes de 15 a 24 años y el

80% del grupo de adultos de 25 a 34 años usa esta tecnología (INEC, 2017). El alto acceso tecnológico es una oportunidad de impacto alto.

**Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC):** Se encuestó a 3.777 empresas y en el 2014 el 96% de ellas contó con acceso a internet, el 17,1% hicieron algún tipo de transacción comercial por internet, el 8,4% vendieron sus productos en línea y el 14,6% realizaron alguna compra. De las empresas encuestadas, el 45,2% invirtieron en TIC, de ellas el 36,6% pertenece al sector de comercio y el 30% al sector manufactura (INEC, 2016). Todos los valores crecieron comparados con los del año 2013, esto indica que más empresas usan las TIC en sus negocios, por lo que se lo puede considerar como una oportunidad de mediano impacto.

### **2.1.2 Análisis de la industria – Cinco Fuerzas de Porter**

**CIIU: G4721.09 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados** - Venta al por menor de otros productos alimenticios en establecimientos especializados.

#### **2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores: Alta**

**Diferenciación de producto:** La diferenciación del producto es que el contenido de la caja son snacks saludables sorpresa, personalizados en base a preferencias del cliente y en el mercado no existe un producto igual. Esta es una oportunidad de alto impacto.

**Identificación de marcas:** En el mercado nacional se encuentra solo a una marca de cajas sorpresa con snacks 100% ecuatorianos que es Maki Box, esta es una oportunidad con un impacto alto.

**Requerimiento de Capital:** Para ingresar en esta industria el capital necesario es medio bajo, como son la compra de materia prima que se va a comercializar, el desarrollo de canal de venta y sueldos de los trabajadores. Esta es una amenaza de impacto medio.

**Economías de escala:** Las empresas al aumentar la producción son capaces de reducir los costos en los que incurren para la fabricación, lo que les permite reducir su precio y ser más competitivos. Esta es una amenaza con impacto alto.

**Experiencia:** No es necesario un nivel alto de experiencia para ingresar en la industria ya que el abastecimiento y la venta son procesos fáciles de seguir, y para los nuevos competidores es sencillo ingresar. Esta es una amenaza de alto impacto.

#### **2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos: Alta**

**Variedad de productos:** Los sustitutos de los snacks saludables son los snacks tradicionales de dulce o sal que se pueden encontrar generalmente en una tienda, panadería o supermercado, como las frituras (papas, chifles, bocaditos de maíz, etc.), galletas de sal o dulce, donas, aplanchados, alfajores, pasteles y ponqués. Al existir en el mercado una amplia variedad de sustitutos, esta es una amenaza de alto impacto.

**Posicionamiento:** En el mercado las grandes marcas ya se encuentran posicionadas en la mente al consumidor debido a su larga trayectoria y la variedad de su oferta. Esta es una amenaza de alto impacto.

#### **2.1.2.3 Rivalidad entre competidores: Baja**

**Cantidad de competidores:** Bajo el CIIU G4721.09 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados - Venta al por menor de otros productos alimenticios en establecimientos especializados.

**Características del producto:** El producto es una caja sorpresa llena de snacks saludables, el factor diferenciador es que se la arma de forma personalizada de acuerdo con las preferencias del cliente. De acuerdo con los resultados de la ENSANUT, el consumo inadecuado de hierro, zinc, vitamina A y proteína y el consumo excesivo de carbohidratos y alimentos procesados, constituyen un problema de salud pública para el Ecuador. Además, una de cada mil personas en el país presenta un bajo consumo de frutas y de la población encuestada, el

64% consume snacks dulces o salados (INEC, 2014). Esto representa una oportunidad de mediano impacto.

**Diversidad de competidores:** En la industria se encuentra a un competidor en la comercialización de cajas sorpresa con snacks que es Maki Box, por lo que esta es una oportunidad de impacto alto.

#### **2.1.2.4 Capacidad de negociación con compradores: Media**

**Número de clientes:** Para 2020, Quito superará a Guayaquil y será la ciudad más poblada del país con 2.781.641 de habitantes (INEC, 2017). El incremento de la población es una oportunidad que se presenta como de alto impacto.

**Productos sustitutos:** Los sustitutos de los snacks saludables son los snacks tradicionales de dulce o sal que se pueden encontrar generalmente en una tienda, panadería o supermercado, como las frituras (papas, chifles, bocaditos de maíz, etc.), galletas de sal o dulce, cakes, donas, aplanchados, alfajores, pasteles y ponqués. Al existir en el mercado una amplia variedad de sustitutos, esta es una amenaza de alto impacto.

**Costo de migración de los compradores:** En general, los compradores siempre están buscando satisfacer sus necesidades y con la prueba de diferentes productos es que pueden determinar si los mismos van acorde a sus gustos y preferencias. Esto es una amenaza de mediano impacto.

**Influencia de la calidad:** Para los consumidores la calidad es uno de los atributos más importantes al momento de elegir un producto ya que lo hace atractivo y fideliza a los clientes, sin embargo, se puede decir que es subjetiva, lo que implica una oportunidad de mediano impacto.

#### **2.1.2.5 Capacidad de negociación de proveedores: Media**

**Cantidad de proveedores:** La disponibilidad de snacks saludables en el país es alta, por lo general se utiliza chocho, amaranto, quinua, coco, banana, piña, chocolate y otros que se encuentran en las 3 regiones del país durante casi todo el año (Banco Mundial, 2015). La fácil obtención de materia prima hace que la

oferta sea amplia al igual que el número de proveedores, este factor es una oportunidad de mediano impacto.

**Capacidad de convertirse en competencia:** Existe la probabilidad de que los proveedores se puedan convertir en competencia, porque cuentan con la materia prima y la inversión al no ser tan alta, esto implica una amenaza de mediano impacto.

**Contribución a la calidad del producto:** Entre los snacks saludables se encuentran los frutos secos, las semillas, las frutas deshidratadas y las hojas para infusión, estos son los componentes principales del producto y es necesario que sean de la mejor calidad para cumplir con las expectativas del cliente. Esta es una oportunidad de alto impacto.

A partir de este análisis de la industria se realizó una valoración de los factores con la matriz de Porter, con la cual se obtuvo una puntuación de 3,1, este valor se encuentra dentro de un buen parámetro. También se realizó un diagrama de telaraña con las 5 fuerzas de Porter y su respectivo puntaje, donde se puede observar que existe una alta amenaza de entrada de nuevos competidores y productos sustitos y la capacidad de negociación tanto de proveedores como de compradores es media. (Refiérase al anexo 1)

### 2.1.3 Matriz EFE

En la tabla a continuación se encuentran los resultados de las oportunidades y amenazas que se analizaron de la industria. Se obtuvo un puntaje de 3,01, lo que quiere decir que es posible aprovechar todas las oportunidades que ofrece la industria y también se puede hacer frente a las amenazas.

Tabla No. 1: Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Total
<b>Oportunidades</b>			
Acuerdo por el emprendimiento	0,03	3	0,09
Incentivos tributarios	0,06	4	0,24
Programa progresar (Créditos CFN)	0,03	3	0,09
Incremento del PIB	0,04	3	0,12
Disminución de la inflación	0,04	3	0,12
Incremento de la población	0,07	4	0,28
Mayor interés por cuidar la salud	0,10	4	0,4
Mejores hábitos alimenticios	0,11	4	0,44
Mayor acceso a tecnología y uso de TIC	0,10	4	0,4
Bajo número de competidores	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
Alto riesgo país	0,03	1	0,03
Alta sensibilidad a cambio de precio	0,04	2	0,08
Requerimiento de capital	0,03	2	0,06
Economías de escala	0,02	2	0,04
Alta variedad de productos sustitutos	0,09	2	0,18
Costo de cambio de compradores	0,06	1	0,06
Bajas barreras de entrada	0,07	2	0,14
	1		<b>3,01</b>

### 2.1.4 Conclusiones

Después de haber realizado el análisis del entorno externo, de la industria y sintetizar los principales factores en la matriz EFE según su grado de incidencia, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El Gobierno brinda apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas con beneficios que buscan facilitar el proceso para poner en marcha un emprendimiento como mesas de trabajo e incentivos tributarios para que puedan desarrollarse en un entorno favorable.
- Por el cambio de matriz productiva, se está impulsando a las pymes con el Programa Progresar a través de facilidades para obtener créditos que les permiten crecer y expandir su negocio.
- Indicadores como la inflación y el PIB han mostrado una mejora para la economía, sin embargo, indicadores como el alto riesgo país y la alta variabilidad de los precios afectan negativamente a los emprendimientos.
- El 63% de personas entre 19 y 59 años presenta obesidad o sobrepeso, con la semaforización de alimentos se ha creado mayor consciencia en los hábitos de consumo, por esto la población también muestra un creciente interés por llevar una vida más sana a través de su alimentación.
- El desarrollo tecnológico cada vez es mayor y está al alcance de un gran número de personas, las personas jóvenes son los que presentan mayor uso de estos avances y más empresas también están optando por realizar transacciones online e implementar en su gestión las TIC's.
- La amenaza de nuevos competidores es alta debido a las bajas barreras de entrada que presenta la industria.
- En el mercado existe una amplia variedad de productos sustitutos, lo que contribuye también para que el nivel de esta amenaza sea alto.
- El poder de negociación tanto de compradores como proveedores se encuentra en un nivel medio.
- En el mercado no se encuentra un número de alto de competidores, por lo que la rivalidad entre los mismos es baja.

### 3. Análisis del cliente

#### 3.1 Definición del problema

##### 3.1.1 Investigación cualitativa

##### 3.1.1.1 Entrevista a expertos

Tabla No. 2: Perfil de expertos

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Ana Obando	Ing. En Administración de Empresas	Gaia	Productora de frutas deshidratadas e infusiones
Anabella Ojeda	Ing. Comercial, MBA	Maki Box	Gerente general de Maki Box

(Refiérase al anexo 2)

#### Entrevista a experto 1:

La entrevista se realizó el 27 de abril de 2018 a Ana Obando, quien dirige la empresa Gaia y también participa en el proceso de producción de las frutas deshidratadas e infusiones, las conclusiones a las que se llegaron son:

- La tendencia del consumo de estos productos es creciente, sobre todo en ejecutivos ya que son prácticos, mantienen sus beneficios y propiedades, y se los puede conservar por un largo periodo de tiempo.
- La semaforización ha tenido un impacto importante en esta industria, ya que las personas han tomado mayor conciencia en lo que consumen por su salud, lo que se ve reflejado en mayor interés por alimentos naturales y saludables.
- En cuanto a snacks existe alta demanda en lo que son frutas, sin embargo, también se está incursionando en los vegetales deshidratados, ya que son más agradables y aportan con muchos beneficios.
- Se pueden crear mix con diferentes frutas y vegetales que ayudan al cuerpo de una forma determinada, como adelgazar, relajar o energizar.
- Por lo general, la venta de estos productos se lo realiza en pequeñas porciones, la presentación de snacks o infusiones es de 10gr.

- La frecuencia y cantidad de compra es variable, hay consumidores que compran una cantidad grande al mes y otros una pequeña semanal.

### **Entrevista a experto 2:**

La entrevista se realizó el 4 de mayo de 2018 a Anabella Ojeda, quien creó la empresa Maki Box y comercializa cajas sorpresa con productos veganos de ingredientes 100% naturales, las conclusiones a las que se llegaron son:

- Desde hace 3 años es notable la forma en la que ha ido evolucionando el país en torno a los alimentos saludables, ya que el tema de cuidar la salud y alimentarse bien cada vez está más desarrollado.
- Existe un gran número de personas veganas, vegetarianas, intolerantes a la lactosa o celíacas que buscan otras opciones para alimentarse.
- Hay varios lugares como mercados, tiendas y restaurantes que venden productos locales, orgánicos y naturales, lo que demuestra un gran desarrollo de esta industria e interés por la alimentación consciente.
- En la ciudad existen numerosas marcas con una amplia oferta de productos saludables y de muy buena calidad, pero no se encuentran fácilmente en las cadenas de consumo tradicionales.
- Las cajas sorpresa son un modelo de negocio popular en Europa y Estados Unidos, se las conoce porque funcionan muy bien y son fácilmente adaptables a casi cualquier tipo de producto.
- Hasta hace poco en el país no existía esta forma de venta, pero se ha visto que va ingresando al mercado con productos de belleza y cuidado personal.
- Para armar las cajas se necesitan algunos proveedores y para alimentos es útil probarlos antes de incluirlos o recibir recomendaciones de los clientes.
- Maki Box vende por suscripción, pero notaron que sus clientes prefieren comprarlo 1 vez o suscribirse 2 meses, al ser un concepto nuevo las personas no tienen la costumbre de recibir algo de forma mensual.
- Inicialmente manejaban un formulario de inscripción, sin embargo, para facilitar el proceso y por el aumento de demanda crearon una página web, que permite comprar en línea y pagar con PayPal o transferencia bancaria.
- Realizan entregas en toda la ciudad, pero en su mayoría ha sido en el centro norte de Quito y Cumbayá, su precio ya incluye el envío.

### 3.1.1.2 Grupo focal

Se realizó el 27 de abril de 2018, con un grupo de 8 personas que trabajan y residen en el norte de Quito. A continuación, se detalla los resultados más importantes obtenidos. (Refiérase al anexo 2)

- Algunos piensan que lo saludable no siempre es tan agradable, pero la combinación de diferentes alimentos con los vegetales hace más llevadero este tipo de alimentación.
- El tema saludable está relacionado con el peso y el consumo de vegetales, ya que esa es la principal motivación de las personas para cambiar sus hábitos alimenticios.
- El consumo de frutas y lácteos es popular en el desayuno o como postre después del almuerzo.
- La mayoría adoptan hábitos sanos porque algún indicador de su salud es negativo y un médico les dice que tienen que cambiar.
- La decisión de alimentarse saludable también está relacionada con la edad, ya que cuando las personas son más jóvenes no prestan atención a lo que consumen, pero cuando van creciendo se vuelven más conscientes de que los alimentos tienen un impacto en la salud.
- Las personas consumen algún snack entre comidas, usualmente en las mañanas, porque “engaña” a su estómago hasta la hora del almuerzo.
- La compra de snacks tradicionales lo definen como algo eventual, ya que lo pueden hacer en cualquier momento del día en la tienda más cercana.
- La compra de snacks saludables es planificada, ya que se la realiza junto con las compras de la semana o el mes en el supermercado.
- El consumo de snacks saludables se lo realiza por un gusto de estos alimentos, por recomendaciones médicas o porque se tiene una alimentación basada en un número de veces al día.
- Cuando van a la tienda en búsqueda de algún snack no hay gran variedad de snacks saludables, por lo que no son su primera opción. Sin embargo, cuando llevan algo desde su casa, prefieren lo saludable.

- La compra de este producto es planificada y se toman en cuenta atributos como el precio, la cantidad y la practicidad de la presentación.
- Estos snacks no producen gran sensación de llenura, si se consumen a media mañana o tarde no existe el problema de saltarse las comidas.
- La disposición de compra de la caja se basa en que exista un balance entre la calidad, cantidad y el precio.
- Es importante la flexibilidad de opciones para decidir la frecuencia de compra de las cajas y que la entrega no tome mucho tiempo.
- Existe preferencia por las nueces y frutas deshidratadas ya que se las puede comer solas, en un mix o realizar una infusión con las frutas.
- De acuerdo con los participantes estarían dispuestos a pagar \$10.00 dólares, tomando en cuenta que la caja contiene media libra de un mix de snacks.

### **3.2 Planteamiento del problema**

Determinar los factores que influyen en la decisión de compra de snacks saludables en el centro norte de Quito. ¿Cómo deciden las personas que snacks saludables comprar?

### **3.3 Desarrollo del planteamiento del problema**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Determinar cuáles son las características y los hábitos de compra de los consumidores del centro norte de Quito en cuanto a snacks saludables a través de un análisis de datos, que permita desarrollar estrategias de marketing para finales del año 2018.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Comprobar la aceptación del consumo de snacks saludables con el fin de definir el número de posibles consumidores.
- Conocer las características demográficas, psicográficas, hábitos y preferencias para definir un perfil de los clientes.
- Determinar la aceptación del canal de distribución para la venta del producto.

- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar por la caja con un mix de snacks saludables para definir el precio de venta.
- Definir a través de qué medio de comunicación a las personas les gustaría recibir información para promocionar el producto.

### 3.4 Formulación de diseño de investigación

Para el formato de investigación se diseñó una encuesta de 15 preguntas.

Muestreo: población finita

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

e = error estándar

k = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

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

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 850.763}{(0,05^2 * (850.763 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

De acuerdo con el cálculo de muestreo se determinó que el número de encuestas a realizarse es de 384, sin embargo, dada la naturaleza del estudio y con fines didácticos se van a realizar 60.

### 3.5 Recopilación de datos

Las encuestas se realizaron a 60 personas que viven en la ciudad de Quito, donde el 52% de las respuestas corresponden a hombres y el 48% a mujeres. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes.

### 3.6 Preparación y análisis de datos

Para el análisis se realizó una correlación de Spearman entre variables, donde los valores cercanos a 1 o -1 presentan una correlación de datos. Si el valor es negativo, la relación entre variables es indirecta, y si el valor es positivo, la relación entre variables es directa. (Refiérase al anexo 3)

El 56% de los encuestados consume algún tipo de snack saludable entre 1 y 2 veces a la semana, de ellos el 30% son hombres y el 26% mujeres. Asimismo, de estas personas el 24% consume las frutas frescas solas, el 10% acompañadas y el 32% consume frutas deshidratadas, frutos secos y semillas, ya sea solas o combinadas entre sí. Además, del 83% de personas que les gustaría adquirir una caja sorpresa, el 30% gasta entre \$1 y \$5 dólares semanales en snacks y el 53% gasta entre \$6 y \$10. De este último grupo de encuestados, el 32% estaría dispuesto a comprar el producto dos veces al mes y el 13% compraría la caja tres veces por mes.

La frecuencia de consumo de snacks saludables tiene una correlación de 0,24 con el nivel de gasto en snacks y de 0,10 con la frecuencia de compra de la caja. Esto quiere decir que la relación es directa, por lo que, mientras mayor sea la frecuencia de consumo, mayor será el nivel de gasto y la frecuencia con la que deseen comprar la caja sorpresa.

El número de veces de compra también está relacionado directamente con el precio, con una correlación de 0,66. Del 56% de encuestados que comprarían la caja 2 veces por mes, el 21% estarían dispuestos a pagar entre \$8 y \$10 y el 25% entre \$10 y \$12.

Existe una relación directa entre la edad y el lugar de compra con una correlación de 0,25 y de la edad con la compra por una página web de 0,45. El 70% de los encuestados compra sus snacks en el supermercado y de ellos el 44% tiene entre 26 y 35 años. Del 88% de personas que estarían dispuestas a comprar el producto a través de una página web, el 60% tiene entre 25 y 35 años.

Se observa que también existe una correlación positiva de 0,57 entre los medios donde les gustaría recibir información del producto y las personas que estarían dispuestas a comprarlo. Del 83% de encuestados que adquirirían la caja, el 62% le gustaría recibir información por redes sociales y al 15% por correo electrónico.

De acuerdo con el modelo Van Westendorp, que se usó para realizar el análisis de precios, se encontró que el precio que las personas están dispuestas a pagar se encuentra entre \$10 y \$12 dólares. Este valor resulta del equilibrio entre barato que no compraría y caro que no compraría.

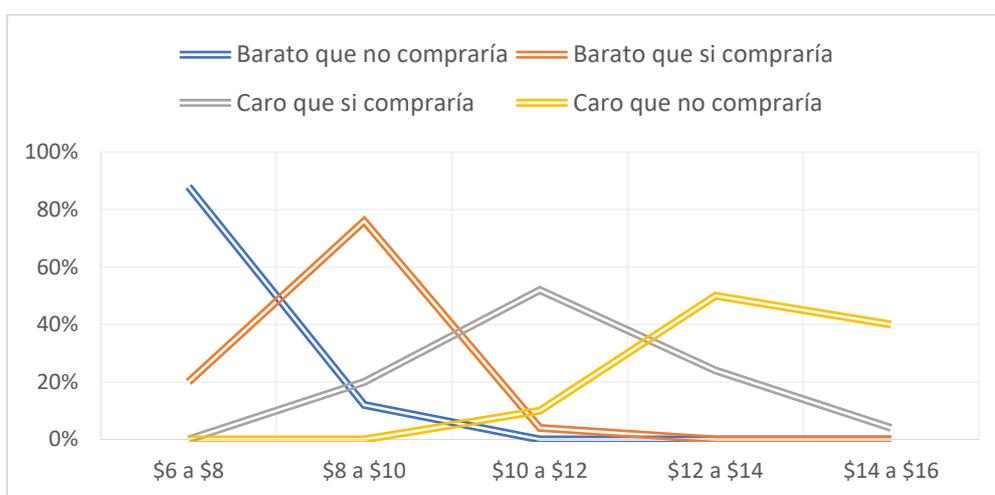


Figura No.1: Gráfico Van Westendorp

### 3.7 Preparación y presentación de informes

- Los clientes consumen con frecuencia alimentos saludables como frutas deshidratadas, frutos secos y semillas a media mañana o media tarde.
- En promedio, el gasto para la compra de snacks está entre los \$6 y \$10 dólares semanales.
- A los clientes si les gustaría realizar la compra de la caja sorpresa a través de una página web.
- Con el análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp, se determinó que el precio ideal que los clientes pagarían para adquirir el producto se encuentra entre los \$10 y \$12 dólares.
- Se determinó que el medio de comunicación que las personas prefieren para recibir información acerca del producto son las redes sociales.

## **4. Oportunidad de negocio**

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

Según los estudios que sustentan el reporte del Global Entrepreneur Monitor, Ecuador muestra un alto potencial y capacidad de emprendimiento, pero existen factores que dificultan el inicio de los mismos y su. Es por esto que, durante los últimos años el apoyo para las pymes por parte del Gobierno ha sido importante, ya que han implementado políticas públicas, incentivos tributarios, facilidades para obtener créditos, además, de disminuir la tramitología y facilitar el proceso de creación de una empresa. Estas acciones han fomentado significativamente para que las personas se decidan a emprender y pongan en marcha su idea de negocio, lo que se ve reflejado en una tasa de actividad emprendedora (TEA) de 33.6%, que es la más alta de toda la región sostenibilidad (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). Esto quiere decir que no existe una gran restricción para que los competidores ingresen al mercado.

Ecuador es un prestigioso productor de fruta fresca y vegetales de calidad, que debido a su ubicación geográfica y factores climáticos permite que durante todo el año exista una gran variedad de ellos disponibles en todo el país. Esto ha dado pie para que la industria de alimentos desarrolle nuevos productos con valor agregado, en este caso la producción de frutas y vegetales deshidratados. Esta práctica inicio hace varios años con el objetivo de alcanzar mercados externos que presentan mayor desarrollo en el consumo de productos deshidratados, sin embargo, con el tiempo el mercado ecuatoriano también ha ido madurando y ahora existe una demanda creciente de este tipo de productos.

Adicionalmente, desde que se implementó la normativa de la semaforización de alimentos y bebidas se ha visto un cambio en los hábitos de consumo de la población, ya que al tener mayor consciencia de lo que están consumiendo han dejado de lado los productos que presentan altos niveles de grasa, sal o azúcar y los han cambiado por alimentos más saludables que son orgánicos o naturales y aportan con mayor cantidad de beneficios al cuerpo.

Asimismo, se puede evidenciar que cada vez más personas implementan a sus estilos de vida esta tendencia saludable, ya que en la ciudad de Quito la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que registra mayor gasto con un promedio de \$145,28 y dentro de esta, uno de los cuatro grupos más importantes de consumo es el de verduras, hortalizas, leguminosas y tubérculos (INEC, 2012). Debido a esto, y a pesar de que existe una gran variedad de snacks tradicionales en el mercado, las personas tienden a sustituirlos con snacks saludables, como se comprobó en los hallazgos de la investigación cualitativa. El 34% de los encuestados consume frutas frescas durante la semana y el 66% restante consume frutas deshidratadas, frutos secos o semillas, ya sea solos o combinados por lo menos una vez en la semana.

Con el tiempo el ritmo de vida que llevan las personas ha cambiado y actualmente es más ajetreado y rápido sobre todo en grandes ciudades debido a su trabajo y actividades diarias. Este factor tiene un impacto directo al disminuir el tiempo que destinan las personas para preparar los alimentos en casa con ingredientes frescos, lo que ha dado espacio para la introducción de nuevos productos en el mercado. Como se encontró a través del focus group, lo que buscan las personas es la practicidad en las comidas pero que al mismo tiempo sean buenas para su salud, más aun si lo que quieren es bajar de peso o mantener un plan de cinco comidas diarias que es lo recomendable para una alimentación ideal, y este es un beneficio que los snacks saludables les dan, ya que como indico el experto son fáciles de transportar, se los puede almacenar por un tiempo considerable, no pierden sus propiedades ni nutrientes durante este proceso y adicional las porciones que se ingieren permiten saciar el hambre y continuar con la siguiente comida.

Los participantes del focus group resaltaron que tanto las frutas deshidratadas como los frutos secos tienen un precio alto, y el experto menciona que la mayoría de sus clientes son altos ejecutivos que tienen un ingreso medio alto. Es por esto que, a los interesados en snacks saludables por lo general, se los puede clasificar dentro de un nivel socioeconómico medio alto y alto, los cuales en la ciudad de Quito han presentado un crecimiento durante la última década ya que pasaron del 14% al 18% y que actualmente se concentran en el centro norte de

la ciudad. Considerando estos factores demográficos y geográficos, el 62% de las personas que respondieron la encuesta están dispuestos a pagar un precio entre \$10 y \$12 por la caja con un mix de snacks saludables, para ellos estos valores se encuentran en el rango de caro pero que a pesar de eso si lo comprarían. Es por esta razón que a través de la investigación de mercado se determinó que el precio no debe ser mayor a \$12, porque es un valor que las personas están dispuestas a pagar, tomando en cuenta que es una nueva propuesta en el mercado y que el producto está dirigido a personas con ingresos medios altos en adelante que pertenecen a las clases media alta y alta.

Por otro lado, también se obtuvo información relevante acerca de la compra de snacks saludables, las personas lo consideran una compra planificada la cual se realiza junto con las compras de otros alimentos para el mes o la semana, es por esto que, el 70% de personas que respondieron la encuesta adquieren sus snacks saludables en el supermercado y únicamente el 24% en tiendas. Además, la alta frecuencia de compra en el supermercado, se le atribuye a la gran variedad de productos, presentaciones y precios que se pueden encontrar ahí, a diferencia de las tiendas que son todo lo contrario. Se debe tomar en cuenta que, del 70% de personas que adquieren los snacks en el supermercado, al 62% le gustaría poder comprar la caja sorpresa a través de una página web. Con esto se puede inferir que, de acuerdo con lo antes mencionado sobre la practicidad, las personas prefieren realizar una compra rápida a través de internet ya que esto muchas veces les toma menos tiempo y recursos que una compra tradicional, más aún si trabajan y se encuentran en la oficina todo el día. En línea con lo anterior, es importante mencionar que el desarrollo tecnológico ha influenciado la forma en la que los consumidores adquieren sus productos y determinan sus preferencias para conocer y recibir información acerca de ellos. Actualmente la penetración de internet en el país es de 81%, una de las más altas de Latinoamérica, y el 58% de la población hace uso del internet. Además, el 99% de hogares de NSE A y B cuenta con acceso a internet, es por esto que los consumidores se definen como más educados y altamente informados. Estas personas realizan diferentes actividades en la web, las principales son trabajar y mantenerse informados con un 42%, seguido por entretenimiento y

comunicación con un 34% (MINTEL, 2016). Estas estadísticas se comprueban con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, ya que el 88% de los encuestados está dispuesto a comprar a través de una página web y el 68% prefieren enterarse del producto a través de las redes sociales. Cabe destacar que las redes sociales son un medio que está presente en el día a día de gran parte de la población y, por lo tanto, tienen un alto poder de influencia.

Una vez relacionadas todas las variables que se analizaron anteriormente y que influyen directamente en el desarrollo del plan, se puede concluir que, si existe una oportunidad de negocio debido a una necesidad latente que se presenta en el mercado objetivo definido por la investigación de mercado y que el producto tiene la capacidad de satisfacer. Esto se sustenta principalmente por una mayor preocupación de las personas en llevar un estilo de vida que sea beneficioso para su salud, y que al mismo tiempo se adapte al atareado ritmo de su día a día, además, el Gobierno también ha jugado un papel importante en ese ámbito, ya que, debido a la norma de semaforización de los productos, se ha notado un cambio más drástico en el consumo consciente de alimentos. Asimismo, se puede notar un nivel alto de aceptación y disponibilidad que demuestran las personas del mercado objetivo para comprar la caja sorpresa, porque se ofrece varios beneficios que difícilmente se encuentran en el mercado y están dispuestos a pagar un precio medio alto por el mismo, tomando también en cuenta que es una propuesta nueva y diferente.

## **5. Plan de marketing**

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

Dado el producto y de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis del cliente, se determinó que la estrategia general de marketing a utilizarse sea la *diferenciación enfocada a un nicho de mercado*.

Según Kotler y Keller (2012), las empresas especialistas en nichos atienden a mercados pequeños a través del desarrollo de ofertas que satisfacen las necesidades de un grupo de consumidores.

Es importante el enfoque en un segmento debido a que el contenido del producto son alimentos netamente sanos, es por esto que, está dirigido hacia los consumidores saludables que se preocupan por cuidar de su salud.

En cuanto a la diferenciación del producto, lo que se busca es brindar una experiencia diferente de compra con la personalización del contenido de las cajas sorpresa, a través del registro del cliente en una página web, lo que permite escoger los productos basados en ciertas preferencias del cliente que en este caso son los snacks saludables.

### **5.2 Mercado objetivo**

Para determinar el mercado objetivo se utilizó información del INEC y de la investigación de mercado que se expuso anteriormente, además para una segmentación psicográfica más exacta se usó el estudio TGI, que es una investigación de mercado enfocada al estilo de vida de las personas, consumo de productos y consumo de medios, se la considera como la investigación del consumidor más completa que permite determinar grupos objetivo en base a factores psicográficos (IBOPE, 2018). (Refiérase al anexo 4)

Por lo tanto, el segmento objetivo son hombres y mujeres con edades entre los 25 y 64 años, que tienen un estilo de vida saludable y su poder adquisitivo es medio alto y alto. Para llegar al mercado objetivo se tomó en cuenta al 83% de personas encuestadas que estarían dispuestas a comprar el producto, lo que da un total de 215.907 personas.

En la tabla a continuación se encuentra la segmentación realizada con los datos mencionados anteriormente.

Tabla No. 3: Mercado objetivo

Segmentación	Número de Personas 2017	
<b>Geográfica</b>		
Población total de Quito	100,0%	2.690.150
Norte de Quito	64,0%	1.721.696
<b>Demográfica</b>		
Hombres y mujeres de 25 a 64 años	49,4%	850.763
<b>Psicográfica</b>		
Consumidores Saludables	39,2%	333.499
<b>Conductual</b>		
Frecuencia de compra media (2 y 3 veces por mes)	78,0%	260.129
TOTAL SEGMENTO OBJETIVO		260.129
<b>TOTAL MERCADO OBJETIVO</b>	<b>83,0%</b>	<b>215.907</b>

### 5.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como el valor y la satisfacción que la marca entrega al cliente a través de su producto, con el fin de crear una relación de intercambio a largo plazo (Kotler & Armstrong, 2017).

Alianzas	Procesos	Propuesta de Valor	Relacionamiento	Segmentos de Clientes
Es fundamental una alianza estratégica con los proveedores de la materia prima, en este caso las frutas deshidratadas, frutos secos, semillas y hojas para infusiones, ya que con estos productos será posible la creación y comercialización de la caja sorpresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento sobre los snacks saludables</li> <li>- Manejo de páginas web y redes sociales</li> <li>- Servicio y atención al cliente</li> </ul>	Caja sorpresa con un mix de snacks saludables personalizados de acuerdo a preferencias del cliente, que se entregará directamente al cliente de forma rápida y oportuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envío producto personalizado de acuerdo a las preferencias del cliente</li> <li>- Variedad de snacks saludables, algo nuevo en cada entrega</li> <li>- Promociones a través de correo directo y posteos en redes sociales</li> <li>- Atención inmediata de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres que residen en el centro norte de la ciudad de Quito</li> <li>- De NSE A y B con edades entre 24 y 45</li> <li>- Consumidores saludables</li> <li>- Que realicen compras por internet y usen redes sociales para recibir información.</li> </ul>
	<b>Recursos</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones</li> <li>- Colaboradores</li> <li>- Buen manejo de páginas web y redes sociales</li> <li>- Eficiencia en manejo de pedidos</li> </ul>		El contacto cliente – empresa es totalmente directo. La compra se realiza a través de la página web de la empresa, el producto se entrega a la dirección que el cliente proporcionó y el soporte post venta se lo realiza mediante redes sociales y la página web.	
<b>Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
Los costos principales son la materia prima, con los cuales se va a armar la caja, y también el costo de fabricación de la caja.		Los ingresos dependen directamente de los pagos que realicen los clientes por la compra de las cajas sorpresa con snacks saludables.		

Figura No. 2: Modelo CANVAS

El beneficio principal que se va a entregar al cliente es un mix de snacks saludables personalizado con frutas deshidratadas, frutos secos, semillas y hojas para infusión los cuales presentan varias ventajas como: su fácil transporte y almacenamiento debido al bajo peso y volumen que tienen, son un complemento nutricional ideal ya que se los puede consumir de varias formas, se tiene gran variedad durante el año por su larga duración, mantienen su valor nutritivo por varios meses y no contienen colesterol.

Adicional a estos beneficios que presenta el consumo de snacks saludables, lo que se busca es que las personas que encajan dentro del perfil de consumo de estos alimentos puedan realizar la compra de los mismos de una forma diferente, la cual se adapte al estilo de vida que llevan. Esto será a través de una página web la cual permite seleccionar ciertas preferencias de estos productos, para que los clientes reciban en su domicilio una caja sorpresa con 225 gramos de un mix personalizado de snacks saludables. Tomando en cuenta la practicidad que buscan las personas constantemente, esta opción satisface la necesidad de consumir alimentos sanos, empleando menos tiempo y recursos durante el proceso de compra.

Por lo tanto, la propuesta de valor que ofrece el producto es: *una caja sorpresa con un mix de snacks saludables personalizado de acuerdo con las preferencias del cliente, la cual se le entregará directamente de forma rápida y oportuna.*

Dado el valor agregado que se le entrega al cliente, la estrategia de posicionamiento que mejor se adapta es la de *más por más*, debido a que la personalización y nuevo concepto de venta del producto le da un plus, esto permite que el precio sea superior al promedio y los compradores lo perciban como justo por la mezcla de beneficios que se ofrece.

#### **5.4 Mezcla de marketing**

Una vez delimitado el mercado meta, la diferenciación y estrategia de posicionamiento, a continuación, se van a definir las herramientas de marketing que van a contribuir a la demanda del producto a través de las variables de producto, precio, plaza y promoción.

### 5.4.1 Producto

El plan de negocio plantea la comercialización de un mix de snacks saludables con frutas deshidratadas, frutos secos, semillas y hojas para infusión, a través de cajas sorpresa, las cuales tienen un contenido personalizado en base a las preferencias del cliente.

El producto básico es un alimento que el consumidor adquiere con el fin de saciar la necesidad de comer, la cual es considerada una de las necesidades primarias del ser humano.

#### 5.4.1.1 Atributos

Tabla No. 4: Atributos del producto

<b>Producto</b>	<b>Atributos</b>
<b>Frutas Deshidratadas</b>	Se las puede combinar con otros alimentos, su valor nutricional es 4 veces más alto que el de la fruta fresca y el alto contenido en fibra estimula a un buen funcionamiento del hígado. Tiene potasio que previene la oxidación del organismo y ayuda al metabolismo del colesterol. Presentan altos niveles de hierro, calcio, vitamina B y E. Se las puede usar como endulzante y ayudan a calmar la ansiedad porque dan una sensación de llenura. Es ideal para comerla fuera de casa porque ocupa poco espacio y se la puede llevar fácilmente (Food and Health.org, 2017).
<b>Frutos Secos</b>	Se los puede añadir a varias comidas, tanto de dulce como de sal y su contenido es bajo en hidratos de carbono. Tienen alta cantidad de proteínas y grasas insaturadas, además, incluyen minerales como el hierro, potasio, calcio, fósforo y magnesio. Presentan fibra insoluble y contenido de vitamina A, E y B1. También los usan como una

	alternativa a la proteína animal (Fundación Española del Corazón, 2018).
<b>Semillas</b>	Ayudan a disminuir el colesterol, previenen la presión arterial alta, protegen el hígado, disminuyen posibilidades de padecer cáncer y enfermedades cardiacas por su alto contenido de minerales como zinc, manganeso, fósforo, hierro, potasio y calcio. Tienen ácidos grasos insaturados su aporte en fibra y proteína vegetal es alto y poseen complejo B, omega 3 y vitamina A y E (FAO, 2017).
<b>Infusiones</b>	Se los puede tomar con leche o agua y combinar con frutas deshidratadas, contienen antioxidantes y ayuda a evitar las alergias. No tienen efectos secundarios que alteran el sistema nervioso, relajan y previenen la ansiedad. También ayudan a regula el nivel de azúcar en la sangre y aumenta las células del páncreas, además, de reducir la grasa del hígado y acelera el metabolismo. Facilita la digestión porque son bajos en grasa y no contienen azúcares (USDA, 2011).
<b>Caja Sorpresa</b>	La caja sorpresa tiene en su interior un mix personalizado de diferentes snacks saludables, el cual incluye 55gr. de frutos secos, 70 gr. de frutas deshidratadas, 50 gr. de semillas y 50 gr. de hojas para infusiones. Por lo tanto, en total el cliente va a recibir 225 gr. o media libra de producto, lo que con un consumo promedio va a tener 1 semana de duración. El cliente puede mezclar los 4 tipos de snacks al gusto, es posible agregar la fruta deshidratada a una infusión o consumir un mix de frutos secos, semillas y frutas deshidratadas, o a su vez consumirlos por separado.

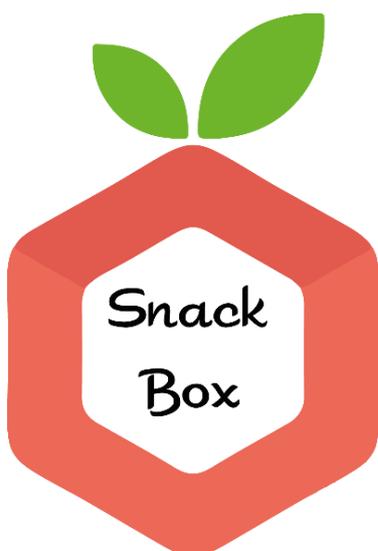
#### 5.4.1.2 Branding

La marca que se le va a atribuir a la caja sorpresa es *Snack Box*. El nombre se encuentra conformado por 2 palabras en inglés, con las cuales se busca que la marca tenga mayor reconocimiento porque son breves, fáciles de escribir y recordar. En español, la palabra *snack* significa aperitivo o bocadillo, sin embargo, no es muy común el uso de ninguna de estas dos palabras y más bien la palabra *snack* tiene una gran aceptación y comprensión en el idioma español. Por otro lado, la palabra *box* significa caja y también se la reconoce fácilmente en español. Estas palabras se escogieron porque hacen referencia al producto.

El isotipo, que es la parte simbólica de la marca, es una imagen que hace alusión a una manzana, lo cual evoca lo saludable del producto. El cuerpo de la fruta se conforma por el perfil de una figura de 6 lados, con lo que se muestra parte de identidad del producto que es la caja, y en la parte superior se encuentran 2 hojas que ayudarán a transmitir que los snacks son frescos y naturales.

Para formar el imagotipo, se acoplan la marca y el slogan al isotipo. La marca va dentro del cuerpo de la manzana, para que el nombre cobre protagonismo entre los demás elementos, pero con un tipo de letra sencillo para que no compita con el resto del imagotipo. El slogan “sorprendentemente saludable” se ubica en la parte inferior del cuerpo de la manzana, lo cual llama la atención del producto por el tema de la sorpresa. El tipo de letra que se escogió fue “Comic Sans” para mostrar sencillez tanto en el nombre de la marca, como en el slogan. Además, se utilizó el color verde para las hojas, el cual se asocia a la naturaleza y representa la frescura, por lo que es ideal para productos naturales u orgánicos. En el cuerpo de la fruta se usó un color bajo entre naranja y rojo en dos variantes para acentuar la figura, que se asocia a la alimentación sana y estimula el apetito, lo que lo hace apropiado para marcas de productos alimenticios; además, es muy visible y ayuda a captar la atención (Instituto de Economía Digital, 2013).

A continuación, se puede observar el imagotipo y el código cromático de los 3 colores usados en escala de RGB.



	R	G	B
	237	103	87
	226	89	77
	110	181	44

Sorprendentemente saludable

Figura No. 3: Imagotipo y código cromático en RGB

#### 5.4.1.3 Empaque y etiquetado

El empaque para Snack Box es una caja de cartón, que la empresa Inducarton será la encargada de proveer. Ésta tendrá un costo de \$0,50 centavos por unidad, debido a que el pedido para el primer año será de 5000 unidades y a partir de 2500 se considera como un pedido al por mayor. Las medidas de la caja son 45cm. x 35cm. x 15cm., y en su interior tiene cuatro compartimentos, los cuales dividen a los snacks. Con esta presentación se entregará al consumidor un total de 225 gramos de snacks saludables, lo que equivale a media libra. En la parte superior de la caja se incluirá el imagotipo con el slogan, además, de unos detalles que se ubican en todo el borde de la caja para que dé un aspecto de exclusividad al producto. De acuerdo con la ley, este producto no necesita su semaforización, ya que es únicamente para alimentos y bebidas procesadas. En las siguientes figuras se puede observar el prototipo de la caja cerrada, la caja abierta, el interior donde se van a usar imágenes variadas que hacen referencia a los snacks saludables como el girasol por sus semillas, además, de la dirección de la página web que lleva como dominio el nombre de la marca, la línea telefónica para atención al cliente y una tabla explicativa con los aportes nutricionales que le brinda al cliente cada tipo de snack.



Figura No. 4: Caja cerrada



Figura No. 5: Caja abierta y tabla nutricional

#### 5.4.1.4 Soporte

En este caso el producto aumentado se basa en el soporte al cliente, el cual se lo realizará mediante la página web empresarial, en la que se tendrá un apartado exclusivo para el servicio post venta y también por la línea telefónica 1800-236-236 donde los clientes podrán llamar para ser atendidos. Estos mecanismos de atención al cliente permitirán que se recepen las sugerencias, quejas o inquietudes que tengan antes o después de que hayan realizado la compra del

producto. Adicionalmente, como es común en la actualidad, los clientes realizan esto en las páginas de Facebook de las marcas. Por lo que, también se va a crear en esta red social una fanpage de Snack Box, a través de la cual se podrá brindar el soporte adecuado para el cliente y de forma muchas más rápida.

Esto ayudará a que los consumidores de la marca desarrollen lealtad hacia la misma y estén satisfechos, lo que se alinea directamente con la propuesta de valor, la cual busca la relación de intercambio a largo plazo como ya se había mencionado.

## 5.4.2 Precio

### 5.4.2.1 Costo de venta

Para definir el costo de venta del producto se tomó en cuenta el costo de los materiales directos usados, es decir la materia prima que son los frutos secos, fruta deshidratada, semillas y hojas para infusión. Para cada tipo de snack se obtuvo un costo individual y se asignó la cantidad que va a ir dentro de la caja de cada uno de ellos. (Refiérase al anexo 5)

Además, se calculó el costo de la mano de obra directa y los costos indirectos de manufactura. Al dividir el costo total para el número de unidades producidas, el costo de producción unitario que se obtiene es de \$6,86 para el primer año, pero debido a que el número de unidades producidas aumenta, este costo va disminuyendo en los siguientes años hasta llegar a \$4,05 por unidad.

Tabla No. 5: Costo de venta

COSTOS DE VENTA					
Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	2,36%				
<b>Materiales directos usados</b>	11.621,22	14.214,77	19.573,08	27.504,10	32.982,71
<b>Mano de obra directa</b>	11.547,58	12.600,97	12.889,00	13.183,82	13.485,59
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	11.267,80	12.063,58	11.910,06	11.482,85	11.327,59
<b>Total costo de producción</b>	34.436,60	38.879,32	44.372,14	52.170,77	57.795,89
Unidades producidas	5.023,00	6.144,00	8.460,00	11.888,00	14.256,00
<b>Costo de venta</b>	\$ 6,86	\$ 6,33	\$ 5,24	\$ 4,39	\$ 4,05

#### **5.4.2.2 Estrategia de precios**

La estrategia de fijación de precios a utilizarse va a ser la del *valor agregado*, la cual se enfoca en agregar características y servicios para diferenciar la oferta y justificar un precio más alto (Kotler & Armstrong, 2017).

Es por esto que, a partir del costo de venta y los resultados de la investigación de mercado, se determinó que \$12,00 dólares es un precio inicial que el mercado objetivo está dispuesto a pagar y lo perciben como justo por el valor agregado que el producto les entrega.

En este caso el valor agregado está enfocado en ofrecer un producto personalizado con una experiencia de compra totalmente nueva y diferente, estas características son las que ayudan a diferenciar la oferta.

#### **5.4.2.3 Estrategia de entrada**

La estrategia de fijación de precios a utilizarse va a ser la de *penetración de mercado*, la cual se enfoca en fijar inicialmente un precio bajo que permita atraer a los clientes, además, para su aplicación se cumplen las condiciones como la fácil imitación del producto y las bajas barreras de entrada para los competidores como ya se mencionó en el análisis de la industria, lo que justifica el uso de esta estrategia (Kotler & Armstrong, 2017).

El precio de venta de la Snack Box va a ser de \$11,00 dólares, este valor fue definido con la información que se obtuvo en la investigación cuantitativa a través del modelo Van Westendorp, donde se encontró que el mercado objetivo considera el precio entre \$10 y \$12 dólares el equilibrio, entre barato que no compraría y caro que no compraría. Por lo tanto, se puede inferir que para los clientes justifica pagar este valor por un producto que satisface sus necesidades y que, además, les ofrece beneficios extra que le agregan valor a la percepción que ellos tienen del mismo.

#### **5.4.2.4 Estrategia de ajuste**

Para la estrategia de ajuste se va a utilizar una fijación de precios de descuento y bonificación, ya que de esta forma se puede recompensar a los clientes por su preferencia y lealtad hacia la marca. Con este ajuste en los precios también se

los incentiva para que continúen adquiriendo el producto. Las estrategias y tácticas específicas que se van a usar para conseguirlo se detallan en la sección de promoción del plan de marketing.

### **5.4.3 Plaza**

#### **5.4.3.1 Estrategia de distribución**

Para que Snack Box llegue a los clientes se definió una estrategia de distribución exclusiva, ya que no son necesarios intermediarios y el producto se va a distribuir únicamente a través de la página web de la empresa.

#### **5.4.3.2 Puntos de venta**

A través de la investigación de mercado se determinó que el 88% de encuestados prefiere realizar la compra de Snack Box mediante una página web, por lo tanto, inicialmente el punto de venta de la caja sorpresa será la página web de la empresa, ya que una vez que se haya adquirido se la enviará con el mensajero, directamente a la dirección que el cliente proporcionó en la página al realizar la compra.

#### **5.4.3.3. Estructura y tipos de canal de distribución**

El canal de distribución que se va a usar es un canal de marketing virtual, que permite que el productor llegue directamente al consumidor final sin intermediarios. Como se explicó en la sección anterior, esto se va a realizar únicamente con un punto de venta que es la página web, la cual permite que el cliente realice el pedido directamente a Snack Box y la empresa se encarga de enviarlo al domicilio. De acuerdo con el análisis externo y al mercado objetivo, el envío de las cajas se realizará inicialmente en el centro norte de la ciudad, ya que este es el sector donde se encuentra concentrado en su mayoría el público objetivo al cual se enfoca el producto. Cabe mencionar que de acuerdo con la evolución que presente el negocio, será viable la expansión a Cumbayá como segundo sector clave, ya que aquí también se encuentra gran parte del mercado meta, debido a su nivel socioeconómico y poder adquisitivo.

Adicionalmente, se va a realizar una estrategia de diseño de rutas para el envío de las cajas a domicilio, donde se dividirá por zonas el territorio de entrega y dentro de cada zona se trazará la ruta óptima, tomando en cuenta los tiempos, el tráfico y la distancia, con el fin de ofrecer al cliente un buen nivel de servicio con el mínimo costo posible. (Refiérase al anexo 6)

También se contratará a un mensajero de la empresa, quien se encargará de distribuir la Snack Box en el área de entrega delimitada, que como ya se mencionó es el centro norte de Quito. Esto contribuye para que las entregas se realicen de forma eficiente siguiendo el diseño de rutas. La entrega es parte importante del proceso de compra y venta, ya que la idea es que el cliente reciba el producto en un tiempo considerable y en excelentes condiciones, lo cual fomenta la confianza hacia la marca.

#### **5.4.4 Promoción**

A continuación, se detalla el objetivo, la estrategia y tácticas necesarias para promocionar el producto con el fin de llegar al mercado meta que se planteó.

Lo que se busca principalmente es dar a conocer a la marca entre los clientes potenciales ya que esto ayudará a vender el producto, al ser nueva en el mercado no se registra un conocimiento de la misma, sin embargo, una vez que se haya dado a conocer la existencia de Snack Box a los clientes potenciales, esto tendrá un efecto positivo en el número de pedidos, con este objetivo en mente se planteó una estrategia de promoción de pull o atracción ya que todas las actividades van a estar dirigidas al cliente final, quienes se encargarán de generar la demanda del producto.

De acuerdo con la investigación cualitativa, donde al 92% de los encuestados les gustaría recibir información de la caja sorpresa a través de redes sociales o correo directo y tomando en cuenta la rutina diaria de los consumidores saludables, se desarrollaron tácticas netamente digitales que involucran la pauta en redes sociales, las cuales se complementan con el correo directo, lo que permite que la comunicación genere un mayor impacto en el público objetivo.

Es por esto que, durante los 2 primeros años se realizará una inversión del 2% sobre las ventas, para incrementar el número de unidades vendidas, a partir del

tercer año la inversión en publicidad pasará a ser del 4% y durante el cuarto y quinto año será del 6%.

#### **5.4.4.1 Publicidad**

- Creación de una fanpage en Facebook.

La página de Facebook es necesaria para la empresa ya que a través de esta los clientes podrán conocer la marca, tener información del producto y se podrá solventar cualquier inquietud que se les presente.

La creación de la página en esta red social no tiene ningún costo, sin embargo, para activar la comunidad es necesario comprar seguidores, los cuales tendrán aproximadamente un costo de \$0.50 centavos cada uno, principalmente porque la marca se dirige a un nicho de mercado y mientras más reducido sea este grupo el costo por seguidor aumenta. Estos valores se encuentran contemplados en los gastos del modelo financiero (Refiérase al anexo 7)

- Pauta en redes sociales

Facebook es una herramienta que facilita la segmentación del mercado al cual se quiere llegar y es posible usar criterios específicos como la ciudad, la edad y las preferencias las cuales hacen que la distribución del contenido sea eficiente. Por lo tanto, se van a realizar posteos sobre el producto como tal y sobre un estilo de vida saludable como se puede observar en la figura 6. Con esto se busca es brindar más información acerca de la Snack Box, como instrucciones para comprarla, explicación breve sobre el contenido, el precio y mecánica de entrega. La comunicación también va a estar basada en recomendaciones para llevar una mejor alimentación, los beneficios que brinda el consumo de los productos que reciben en la caja, formas para crear hábitos alimenticios saludables, y formas diferentes en las que pueden consumir los snacks. Estos posts se los realizaran en la mañana y noche, ya que son los horarios con los que mayor frecuencia las personas revisan su Facebook.

#### **5.4.4.2 Promoción de ventas y marketing directo**

- Ajuste de precio a través de promociones

Se otorgará un descuento del 20% como incentivo para que las personas realicen el registro con sus datos por primera vez, de esta forma se creará una base de datos que permitirá enviar un newsletter como el que se muestra en la figura 7, directamente al correo electrónico del cliente con información relacionada a un estilo de vida saludable, beneficios de alimentarse sanamente, rutinas de ejercicios, hábitos que permiten llevar una vida más sana, información de los productos y descuentos.



Figura No. 6: Posteos para redes sociales



Figura No. 7: Newsletter de alimentación saludable

## 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

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

#### 6.1.1 Misión

Cuidar la salud de hombres y mujeres del centro norte de Quito para impactarla positivamente, a través de cajas sorpresa con un mix personalizado de snacks saludables, elaboradas por personal altamente capacitado y comercializadas por un canal de venta virtual; promoviendo así la alimentación sana entre comidas al establecer un hábito de consumo consciente con el fin de garantizar la rentabilidad de la empresa.

Tabla No. 6: Componentes de la misión

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Clientes</b>	Hombres y mujeres
<b>Productos y servicios</b>	Caja sorpresa con un mix personalizado de snacks saludables
<b>Mercados</b>	Centro norte de Quito
<b>Tecnología</b>	Canal de venta virtual
<b>Preocupación por la supervivencia</b>	Para garantizar que la empresa sea rentable
<b>Filosofía</b>	Impactar positivamente la salud
<b>Concepto que tiene la empresa de sí misma</b>	Estableciendo un hábito de consumo consciente
<b>Preocupación por imagen pública</b>	Promover la alimentación sana entre comidas
<b>Preocupación por empleados</b>	Personal altamente capacitado

### 6.1.2 Visión

Para el 2023 ser la marca de cajas sorpresa con contenido personalizado de mayor posicionamiento en la ciudad de Quito; siempre comprometida con la atención inmediata y salud del cliente, adaptando el producto a nuevas tendencias de consumo saludable y dando a conocer los beneficios y combinaciones de los snacks saludables.

Tabla No. 7: Componentes de la visión

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Horizonte de tiempo</b>	Para el 2023
<b>Objetivo</b>	Ser la marca de cajas sorpresa con mayor posicionamiento en la ciudad de Quito
<b>Ventaja competitiva</b>	Cajas sorpresa con contenido personalizado de snacks saludables
<b>Mezcla de productos y servicios, satisfacción de necesidades, responsabilidad social ambiental</b>	Dando a conocer los beneficios y combinaciones de los snacks saludables
<b>Curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro</b>	Adaptando el producto a nuevas tendencias de consumo saludable
<b>Filosofía</b>	Comprometida con la atención inmediata y salud del cliente

### 6.1.3 Objetivos

#### 6.1.3.1 Objetivos a largo plazo

- Incrementar la cantidad de cajas vendidas en 35% en los próximos 5 años.
- Incrementar el margen neto de ganancia en 28,4% hasta el quinto año.
- Aumentar el presupuesto de capacitaciones en 67% para el quinto año.

### 6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo

- Disminuir el tiempo de entrega en 5 minutos cada año hasta el tercer año a través del uso de diseño de rutas.
- Incrementar el presupuesto para publicidad en redes sociales en 4% de los ingresos por ventas hasta finalizar el tercer año.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.3 Cadena de valor por procesos

Tanto las actividades primarias como de soporte que se detallan en la cadena de valor demuestran como los procesos que sigue Snack Box están directamente relacionados desde la compra de materia prima hasta que el cliente recibe el producto. A continuación, se detalla cada una de ellas:

- **Logística de entrada:** En este eslabón se define el manejo de materia prima, una vez que el proveedor entregue los snacks saludables se procede a almacenarlos al ambiente y por separado, también se llevará a cabo un control de inventario que permita determinar cuáles son los snacks que no se encuentran en stock para realizar un pedido y abastecerse de los mismos nuevamente, esto debido a la alta durabilidad que presenta la materia prima.
- **Operaciones:** La empresa debe gestionar los pedidos que se realicen a través de la página web y el armado de la caja se realizará artesanalmente de acuerdo con las preferencias que cada cliente haya especificado, en cualquier momento del proceso estará disponible el servicio de atención al cliente para solventar dudas o inquietudes que se pueden presentar.
- **Logística de Salida:** Tomando en cuenta que la entrega del producto debe ser en el menor tiempo posible, una vez lista la caja se procede a enviarla con el mensajero de la empresa, quien se va a encargar de que la Snack Box llegue al domicilio del cliente en un máximo de 45 minutos.
- **Marketing y ventas:** En este eslabón aplica todo el plan de marketing que se desarrolló anteriormente y las estrategias que se determinaron para el producto, precio, plaza y promoción.

- **Servicio post venta:** Al igual que en la actividad anterior en el plan de marketing se determinó que el servicio postventa va a solventar inquietudes, sugerencias y reclamos del cliente a través de redes sociales y la página web.
- **Infraestructura:** La planeación estratégica va a permitir que la organización tenga un funcionamiento acorde a los objetivos planteados, además, de llevar a cabo un control en toda el área administrativa y financiera.
- **Talento humano:** Se realiza el proceso de selección, contratación y administración del personal que va a prestar sus servicios, en este caso es el gerente quien lleva todas las actividades administrativas, los asistentes encargados de la producción de la caja y atención al cliente y el mensajero que cumple con la entrega del producto al cliente final.
- **TIC:** Las actividades de tecnología se van a basar fundamentalmente en generar bases de datos para administrar las relaciones con clientes y el manejo de las redes sociales, estas actividades son de suma importancia porque generan gran parte del valor del negocio, debido a la forma en la que se va a realizar la venta y promoción del producto.
- **Compras:** En la compra de materia prima, es importante realizar una selección de los mejores proveedores, probando los productos que ofrecen, para asegurarse que sean de buena calidad y al mismo tiempo los entreguen a un precio competitivo.

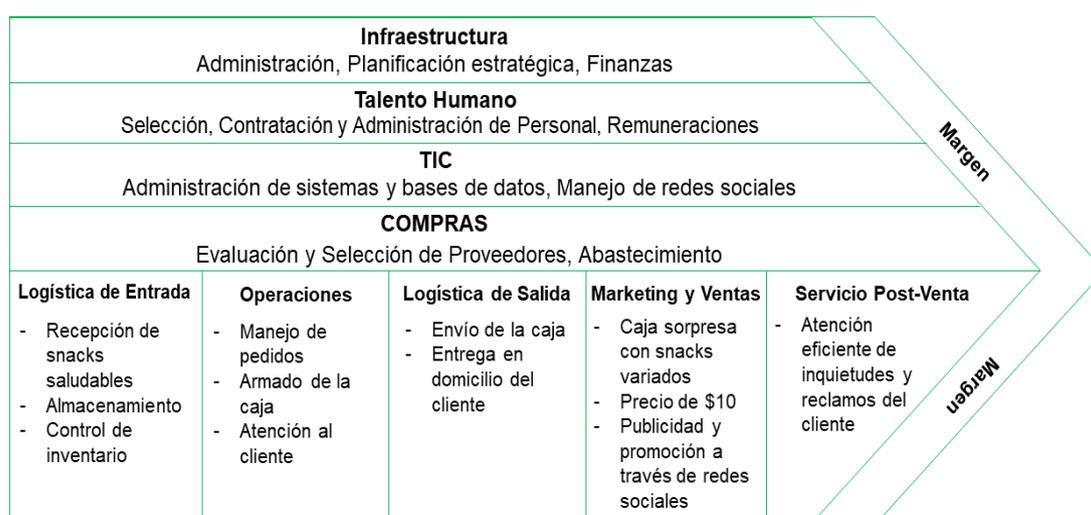


Figura No. 8: Cadena de valor

Tomado de: (Lambin, Gallucci, & Siccarello, 2009)

## 6.2.2 Mapa de procesos

En la figura 9 se encuentra el mapa de procesos donde se integran todos los procesos que van a dar valor al cliente final y se los divide en 3 grupos. Dentro de los procesos estratégicos se ubicó a la planeación estratégica, el abastecimiento y el control ya que estos definen la forma en que se va a operar, además, de las guías y límites necesarios para la toma de decisiones. Los procesos operativos para Snack Box lo conforman la atención al cliente y gestión de operaciones porque están estrechamente relacionados con la producción y venta del producto. Por último, los procesos de apoyo brindan soporte a los 2 anteriores y son útiles para alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto, de esta forma se cubren las necesidades del cliente y permite que este satisfecho con el producto.

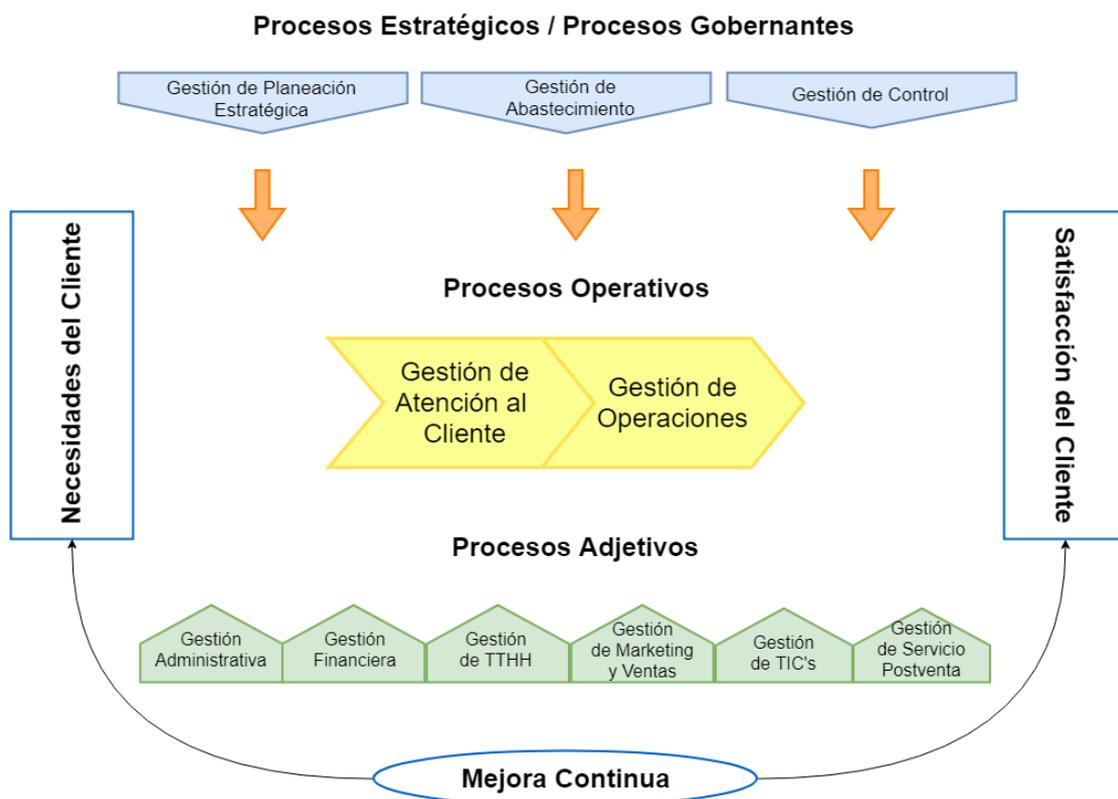


Figura No. 9: Mapa de procesos

Tomado de: (Porter, 2002)

### **6.2.3 Flujogramas de procesos**

Los flujogramas se realizaron tomando en cuenta los 3 procesos necesarios que tiene Snack Box, estos son abastecimiento, producción y venta, e incluyen todas las actividades desde que se realiza la compra de materia prima hasta que se procede a entregar el producto terminado en la puerta del domicilio del cliente. (Refiérase al anexo 8)

#### **6.2.3.1 Proceso de abastecimiento**

Este proceso inicia con la revisión del stock de la materia prima hasta que el proveedor la entrega en las instalaciones de Snack Box. El pago al proveedor se lo va a realizar en los 30 días posteriores.

#### **6.2.3.2 Proceso de producción**

Inicia desde que el cliente ingresa a la página web de Snack Box donde va a definir sus preferencias y realizar el pedido hasta que la caja esta lista para ser enviada.

#### **6.2.3.3 Proceso de venta**

Este proceso empieza cuando el cliente ingresa en la página web para realizar su pedido hasta que el mensajero llega al domicilio del cliente para entregar el producto y realiza el cobro en caso de que la modalidad de pago escogida haya sido pago contra entrega.

Para explicar con mayor exactitud cada proceso mencionado anteriormente, se realizó una tabla para cada uno donde constan las actividades, los responsables de las mismas, el tiempo y el costo que se requieren para cumplir los procesos desde la compra de materia prima hasta la entrega del producto al cliente. Cabe mencionar que para obtener el costo de cada actividad se tomó en cuenta el sueldo de la persona encargada, del cual se obtuvo un costo por minuto y se lo multiplica por el tiempo utilizado en cada una. De esta forma se tiene que el tiempo total necesario es de una hora y diez minutos, tomando en cuenta que el mensajero debe trasladarse al punto más lejano para entregar el pedido, y el costo total es de \$3,02.

Tomando en cuenta que los asistentes de producción trabajan 8 horas diarias y realizar cada caja les toma seis minutos, esto quiere decir que pueden realizar 10 cajas por hora, por lo tanto, la capacidad productiva es de 80 cajas diarias.

Tabla No. 8: Descripción de actividades, tiempos y costos

Área	Actividades	Tiempo		Costos	Responsable
Bodega	Revisar stock de materia prima	5	min	\$ 0,29	Jefe de Producc.
	Pedido de materia prima	5	min	\$ 0,29	Jefe de Producc.
	Recepción de materia prima	2	min	\$ 0,11	Jefe de Producc.
Producción	Procesar el pedido	1	min	\$ 0,04	Asistente Producc. 1
	Definir los snacks	1	min	\$ 0,04	Asistente Producc. 1
	Armar la caja	30	seg	\$ 0,02	Asistente Producc. 2
	Pesar los snacks	1	min	\$ 0,04	Asistente Producc. 2
	Colocar los snacks en la caja	30	seg	\$ 0,02	Asistente Producc. 2
	Sellar la caja	15	seg	\$ 0,01	Asistente Producc. 2
Venta	Emitir factura electrónica	1	min	\$ 0,04	Asistente Producc. 1
	Procesar dirección de envío	45	seg	\$ 0,03	Asistente Producc. 1
	Conducir hasta el destino	50	min	\$ 2,01	Mensajero
	Entregar pedido al cliente	1	min	\$ 0,04	Mensajero
	Cobro del producto	1	min	\$ 0,04	Mensajero
<b>Tiempo total</b>		<b>1 h 10 min</b>		<b>\$ 3,02</b>	

#### 6.2.4 Materiales, Herramientas, Vehículos

Para implementar el plan de negocio y cumplir la comercialización de Snack Box, son necesarios los siguientes insumos:

Tabla No. 9: Materiales, Herramientas, Vehículos

Vehículos			
2	Motocicleta	\$ 2.938,77	\$ 5.877,54
Equipos			
3	Computadores	\$ 600,00	\$ 1.800,00
2	Impresoras	\$ 250,00	\$ 500,00
Materiales			
5000	Cajas	\$ 0,50	\$ 2.500,00
Muebles y Enseres			
3	Escritorios	\$ 180,00	\$ 540,00
3	Sillas de oficina	\$ 99,00	\$ 297,00
25	Contenedor de 24x12,5x12,5 cm	\$ 1,49	\$ 37,25
25	Contenedor de 19,5x12,5x12,5 cm	\$ 1,10	\$ 27,50
25	Contenedor de 15,5x12x12 cm	\$ 1,05	\$ 26,25
2	Balanzas digitales	\$ 15,80	\$ 31,60
3	Organizadores	\$ 21,00	\$ 63,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 11.700,14</b>

## **6.3 Estructura organizacional**

### **6.3.1 Estructura legal**

La creación de Snack Box se realizará bajo la estructura de sociedad anónima, la cual requiere un mínimo de dos accionistas, pero no tiene un límite máximo y se puede constituir en un solo acto por los fundadores de la misma. El capital mínimo necesario es de \$800 dólares y al realizarla por vía electrónica la constitución estará lista en un plazo máximo de 3 días. Se escogió esta estructura legal por la flexibilidad, ya que permite a los accionistas responder solo por sus acciones y las pueden vender individualmente, por lo que no es necesario que los demás socios acepten que alguien ceda o venda sus acciones (Superintendencia de Compañías, 2014). Los costos en los que se incurran para este trámite serán tomados en cuenta en la estructura financiera como inversión del negocio. (Refiérase al anexo 9)

### **6.3.2 Diseño organizacional**

La estructura organizacional que mejor se adapta a Snack Box es la *estructura funcional*. Este diseño agrupa a las personas con las mismas habilidades en una función porque permite incrementar la efectividad para entregar a los clientes productos de calidad. La estructura funcional se desarrolla primero ya que las personas pueden aprender unas de otras para especializarse en mayor grado y aportar a la producción con técnicas más eficientes al realizar tareas o una mejor forma de manejar y resolver los problemas que se puedan presentar (Jones, 2013). A continuación, se presenta un gráfico con dicha estructura donde se describen los cargos y adicionalmente, se define un perfil para cada uno de los cargos con las características que cada persona debe cumplir para ocupar la posición y se encuentra de forma más detallada las funciones que deben desempeñar. (Refiérase al anexo 10)

En cuanto a la comparación con otras empresas de la industria, estas manejan una estructura funcional, ya que el personal que contratan es experto en desarrollar funciones específicas de acuerdo con sus competencias y con el área a la que pertenezcan en la empresa.

Las expertas mencionaron en la entrevista que manejan poco personal, sin embargo, cada uno se encuentra en su área ya sea de producción, administrativa o ventas, porque son especialistas en desempeñar las funciones que les corresponden, haciéndolo con eficiencia. Con esto se puede inferir que, la estructura funcional es la más apropiada.

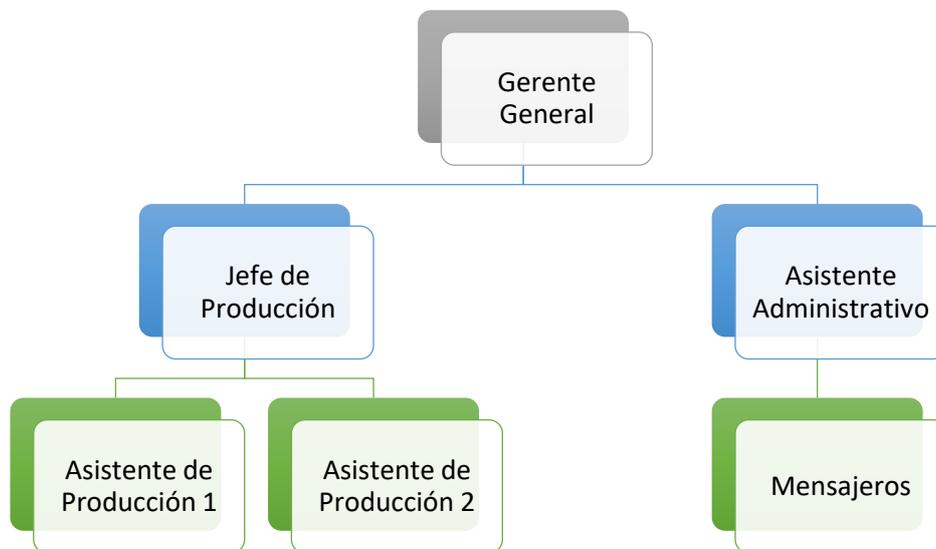


Figura No. 10: Organigrama de la empresa

## 7. Evaluación financiera

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Ingresos

Para la proyección de ingresos se estimó el número de unidades vendidas con la capacidad que tiene la empresa para realizar las cajas, que como se dijo anteriormente son 80 diarias, y de acuerdo con la cantidad de personas que se obtuvo en el mercado objetivo, que fue de 215.907. Para la proyección de crecimiento en ventas, se tomó en cuenta el crecimiento promedio de la industria de los últimos 10 años, correspondiente al CIU G4721.09 que de acuerdo con datos del SRI fue de 10,5% (2018). Adicional, el crecimiento en ventas también se ve reflejado por la inversión publicitaria en redes sociales, la cual va aumentando progresivamente como un porcentaje de las ventas como se detalló en el plan de marketing. También se tomó en cuenta la inflación promedio de los últimos 5 años que fue de 2,36%, lo cual afecta directamente al precio (BCE, 2018). Respecto a la política de cuentas por cobrar, el 30% de los ingresos se los cobrará en los 45 días posteriores a su venta ya que el pago del producto se lo puede realizar con tarjeta y el 70% restante es un pago de contado.

Tabla No. 10: Ingresos proyectados a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>CANTIDAD PROYECTADA VENTAS</b>	5.023	6.144	8.460	11.888	14.256
<b>INCREMENTO INFLACIÓN</b>	2,36%				
<b>PRECIO</b>	\$ 11,00	\$ 11,26	\$ 11,52	\$ 11,80	\$ 12,07
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS ANUAL</b>	\$ 55.253,00	\$ 69.177,63	\$ 97.500,45	\$ 140.238,37	\$ 172.138,31

#### 7.1.2 Costos

Para definir el costo de producción total se contabilizó el costo de los materiales directos usados que son la materia prima y los suministros, la mano de obra directa y los costos indirectos de manufactura. En la siguiente tabla se describe el costo total anual y el costo de producción unitario de acuerdo con el número de unidades vendidas.

Tabla No. 11: Proyección de costo de producción

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Materiales directos usados</b>	11.621,22	14.214,77	19.573,08	27.504,10	32.982,71
<b>Mano de obra directa</b>	11.547,58	12.600,97	12.889,00	13.183,82	13.485,59
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	11.267,80	12.063,58	11.910,06	11.482,85	11.327,59
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>34.436,60</b>	<b>38.879,32</b>	<b>44.372,14</b>	<b>52.170,77</b>	<b>57.795,89</b>
UNIDADES PRODUCIDAS	5.023,00	6.144,00	8.460,00	11.888,00	14.256,00
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO</b>	<b>\$ 6,86</b>	<b>\$ 6,33</b>	<b>\$ 5,24</b>	<b>\$ 4,39</b>	<b>\$ 4,05</b>

### 7.1.3 Gastos

Para la proyección de gastos se consideraron los suministros de oficina, servicios básicos, seguro del vehículo, gasto de publicidad y promoción, fondo para capacitaciones, sueldos, mantenimiento de la página web y el gasto de constitución de la empresa en el cual solo se incurre una vez al igual que en el gasto de la creación de la página web.

Tabla No. 12: Proyección de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 5.362,59</b>	<b>\$ 3.463,30</b>	<b>\$ 5.434,86</b>	<b>\$ 9.344,85</b>	<b>\$ 12.050,25</b>
<b>TOTAL GASTO SUELDOS</b>	<b>\$ 47.747,40</b>	<b>\$ 51.716,11</b>	<b>\$ 51.559,68</b>	<b>\$ 53.372,55</b>	<b>\$ 54.230,18</b>

### 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial es de \$8.320,89 dólares, los vehículos son los que representan la mayor parte de la cifra con un 71%, el valor restante se invirtió en equipos de computación, muebles y enseres. La inversión en intangibles está dada por un software de CRM con un valor de \$350,00. También se considera un capital de trabajo de \$15.508,35 dólares que se estimó con el flujo de efectivo negativo más alto, ya que es la cantidad necesaria para afrontar los gastos y que el proyecto pueda continuar con sus operaciones. Esta cantidad va a estar financiada 59% con capital propio y 41% por un préstamo a través del Banco del Pacífico, ya que ofrece un crédito para emprendedores al 9,5% de interés y el plazo de pago será de 5 años. Bajo estas condiciones se puede acceder al préstamo pagando de forma mensual cuotas de \$210,02 dólares.

Tabla No. 13: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

<b>Inversiones PPE inicial</b>	\$ 8.320,89	<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>Inversiones Intangibles</b>	\$ 350,00			
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 15.508,35	Propio	59%	\$ 14.179,24
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>24.179,24</b>	Deuda L/P	41%	\$ 10.000,00
		Total	100,00%	

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

#### 7.3.1 Estados de resultados

La proyección del estado de resultados a 5 años indica que el negocio genera utilidad a partir del tercer año, obteniendo una ganancia neta de \$13.393,40 dólares lo que representa un margen neto de 13,74%, en el cuarto año pasa a 23,4% y para el quinto año es de 28,4% con una ganancia neta de \$48.886,51.

Tabla No. 14: Estado de resultados anual

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	55.253,00	69.177,63	97.500,45	140.238,37	172.138,31
Costo de los productos disponibles para la venta	34.436,60	38.879,32	44.372,14	52.170,77	57.795,89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>20.816,40</b>	<b>30.298,31</b>	<b>53.128,32</b>	<b>88.067,60</b>	<b>114.342,42</b>
Gastos sueldos	24.652,25	26.514,17	25.781,69	27.004,92	27.259,00
Gastos generales	5.362,59	3.463,30	5.434,86	10.096,58	12.050,25
Gastos de depreciación	1.052,85	1.052,85	1.055,88	1.008,94	1.056,16
Gastos de amortización	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(10.367,95)</b>	<b>(848,68)</b>	<b>20.739,22</b>	<b>49.840,50</b>	<b>73.860,35</b>
Gastos de intereses	879,79	716,98	538,02	341,29	125,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(11.247,75)</b>	<b>(1.565,67)</b>	<b>20.201,20</b>	<b>49.499,21</b>	<b>73.735,31</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	3.030,18	7.424,88	11.060,30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(11.247,75)</b>	<b>(1.565,67)</b>	<b>17.171,02</b>	<b>42.074,33</b>	<b>62.675,02</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	3.777,62	9.256,35	13.788,50
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(11.247,75)</b>	<b>(1.565,67)</b>	<b>13.393,40</b>	<b>32.817,98</b>	<b>48.886,51</b>

#### 7.3.2 Estados de situación financiera

En el estado de situación financiera los activos disminuyen hasta el segundo año debido a la salida de efectivo que se presenta, ya que desde el tercer año al tener utilidad alta este aumenta. Los activos no corrientes disminuyen hasta el tercer año porque en el cuarto se realiza una reinversión en equipos de computación lo que hace que aumente ligeramente. Asimismo, los pasivos van

disminuyendo debido al pago de la deuda que llega a ser cero en el quinto año y el patrimonio incrementa a partir del tercer año por las utilidades.

Tabla No. 15: Estado de situación financiera anual

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	25.304,68	13.079,02	10.040,93	23.111,85	55.177,67	98.903,89
<b>Corrientes</b>	16.633,79	5.577,64	3.709,06	17.910,53	49.401,96	94.301,00
Efectivo	15.508,35	2.723,02	(0,00)	12.432,16	42.114,14	89.673,43
Cuentas por Cobrar	-	1.485,00	1.945,62	2.897,35	3.917,66	4.328,81
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	925,44	1.028,13	1.324,44	1.939,52	2.529,91	-
Inventarios Sum. Fabricación	200,00	341,50	439,00	641,50	840,25	298,75
<b>No Corrientes</b>	8.670,89	7.501,38	6.331,87	5.201,32	5.775,71	4.602,89
Propiedad, Planta y Equipo	8.320,89	8.320,89	8.320,89	8.362,89	8.362,89	8.362,89
Depreciación acumulada	-	1.052,85	2.105,69	3.161,57	2.470,51	3.526,67
Intangibles	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Amortización acumulada	-	116,67	233,33	350,00	466,67	583,33
<b>PASIVOS</b>	11.125,44	10.147,53	8.675,11	8.352,63	7.600,48	2.440,18
<b>Corrientes</b>	1.125,44	1.787,96	2.118,78	3.778,51	5.205,29	2.440,18
Cuentas por pagar proveedores	1.125,44	1.144,63	1.475,44	2.162,02	2.816,66	(298,75)
Sueldos por pagar	-	643,33	643,33	643,33	643,33	643,33
Impuestos por pagar	-	-	-	973,15	1.745,29	2.095,60
<b>No Corrientes</b>	10.000,00	8.359,57	6.556,33	4.574,12	2.395,19	-
Deuda a largo plazo	10.000,00	8.359,57	6.556,33	4.574,12	2.395,19	-
<b>PATRIMONIO</b>	14.179,24	2.931,49	1.365,82	14.759,22	47.577,20	96.463,71
Capital	14.179,24	14.179,24	14.179,24	14.179,24	14.179,24	14.179,24
Utilidades retenidas	-	(11.247,75)	(12.813,42)	579,98	33.397,96	82.284,47
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra flujos positivos durante todo el proyecto, sin embargo, hasta el segundo año estos disminuyen debido a que no se genera utilidad y el negocio se mantiene con el capital de trabajo. En el tercer año inicia su incremento desde cero con la utilidad de \$13.393,40, valor suficiente para cubrir el efectivo que necesita la empresa y seguir con sus operaciones.

Tabla No. 16: Estado de flujo de efectivo anual

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>		\$ (11.144,90)	\$ (919,78)	\$ 14.456,36	\$ 33.560,92	\$ 49.954,49
Utilidad Neta		\$ (11.247,75)	\$ (1.565,67)	\$ 13.393,40	\$ 32.817,98	\$ 48.886,51
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 1.052,85	\$ 1.052,85	\$ 1.055,88	\$ 1.008,94	\$ 1.056,16
+ Amortización		\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67
- Δ CxC		\$ (1.485,00)	\$ (460,62)	\$ (951,73)	\$ (1.020,31)	\$ (411,15)
- Δ Inventario PT	(925,44)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	(200,00)	\$ (102,69)	\$ (296,32)	\$ (615,08)	\$ (590,39)	\$ 2.529,91
- Δ Inventario SF	-	\$ (141,50)	\$ (97,50)	\$ (202,50)	\$ (198,75)	\$ 541,50
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.125,44	\$ 19,19	\$ 330,82	\$ 686,58	\$ 654,64	\$ (3.115,41)
+ Δ Sueldos por pagar	-	\$ 643,33	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	-	\$ -	\$ -	\$ 973,15	\$ 772,14	\$ 350,30

<b>Actividades de Inversión</b>	(8.670,89)	\$ -	\$ -	\$ (42,00)	\$ (1.700,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	(8.670,89)	\$ -	\$ -	\$ (42,00)	\$ (1.700,00)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	24.179,24	\$ (1.640,43)	\$ (1.803,24)	\$ (1.982,21)	\$ (2.178,94)	\$ (2.395,19)
+ Δ Deuda Largo Plazo	10.000,00	\$ (1.640,43)	\$ (1.803,24)	\$ (1.982,21)	\$ (2.178,94)	\$ (2.395,19)
- Pago de dividendos	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	14.179,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 15.508,35</b>	<b>\$ (12.785,33)</b>	<b>\$ (2.723,02)</b>	<b>\$ 12.432,16</b>	<b>\$ 29.681,98</b>	<b>\$ 47.559,30</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		\$ 15.508,35	\$ 2.723,02	\$ (0,00)	\$ 12.432,16	\$ 42.114,14
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>\$ 15.508,35</b>	<b>\$ 2.723,02</b>	<b>\$ (0,00)</b>	<b>\$ 12.432,16</b>	<b>\$ 42.114,14</b>	<b>\$ 89.673,43</b>

### 7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto negativo de \$24.179,24 pertenece a la inversión inicial, el capital de trabajo cubre el efectivo necesario por lo que los flujos son positivos y al final del proyecto se obtiene una ganancia de \$87.462,30.

Tabla No. 17: Flujo de caja del proyecto anual

FLUJOS DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
(24.179,24)	2.223,73	2.278,60	2.380,91	4.105,21	100.653,08
	(21.955,51)	(19.676,91)	(17.295,99)	(13.190,78)	87.462,30

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja inicial del inversionista corresponde a la inversión de capital propio, los demás flujos positivos se deben a la cobertura que brinda el capital de trabajo y al finalizar el proyecto se obtiene una ganancia de \$98.811,50.

Tabla No. 18: Flujo de caja del inversionista anual

FLUJO DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
(14.179,24)	2.040,39	2.278,60	2.422,91	5.805,21	100.443,62
	(12.138,84)	(9.860,25)	(7.437,33)	(1.632,12)	98.811,50

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento se tomó la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos para 5 años que es de 2% (Yahoo Finance, 2018). El rendimiento del mercado se lo obtuvo a partir del histórico de la NASDAQ a 5

años de mayo 2013 a mayo 2018 (Finance, 2018). La beta se obtuvo con las betas desapalancadas de Estados Unidos de la industria de retail online que es de 1,18 (Damodaran, 2018), la cual se apalanco con el porcentaje de escudo fiscal y con la razón deuda capital obteniendo una beta de 1,19. Se usó el riesgo país al 8 de Junio de 2018 que fue de 6,64% (Banco Central del Ecuador, 2018). Con estos datos se obtuvo una tasa del inversionista (CAPM) de 40,02% y a partir de esta una tasa de descuento del proyecto (WACC) de 26,08%.

### 7.4.3 Criterios de valoración

Tanto para el proyecto como para el inversionista, el VAN es positivo, lo que significa que terminados los 5 años el negocio tiene ganancias y si es viable. El índice de rentabilidad del proyecto indica que por cada dólar de inversión se gana \$0,56 y con el del inversionista por cada dólar invertido gana \$0,67, estos valores tienen concordancia con la afirmación de que el proyecto si es factible. Otra prueba de viabilidad que el proyecto cumple está dada por la TIR, donde se muestra que dicho porcentaje del proyecto y del inversionista son mayores al WACC y CAPM respectivamente con un 38,98% y 57,4%. Por último, se recupera la inversión inicial en los dos casos a través de la liquidación del negocio, debido a que el modelo solo considera 5 años y adicional no se está tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Tabla No. 19: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$13.429,34	VAN	\$9.492,46
IR	\$ 1,56	IR	\$ 1,67
TIR	38,98%	TIR	57,40%
PERÍODO RECUP.	4,31	PERÍODO RECUP.	7,56

### 7.5 Índices financieros

**Liquidez:** Para esto se tomó en cuenta la razón circulante y la prueba ácida, las cuales presentan los mismos valores debido a que no existe un inventario de productos terminados. Comparados con la industria, los valores de ambas razones son altos, por lo que el negocio tiene liquidez suficiente para solventar los pasivos a corto plazo. En el quinto año se genera \$38,65 en activos corrientes

por cada dólar de pasivo corriente, lo que significa que existen activos corrientes sin utilizar y se recomienda que a partir del cuarto año se reinvierta en propiedad, planta y equipo para incrementar la capacidad de producción.

**Endeudamiento:** Los índices de endeudamiento tienden a disminuir hasta llegar a ser menores que 1, esto indica que la relación entre deuda y activos y deuda y capital esta equilibrada. Inicialmente los valores altos representan menor flexibilidad financiera, pero con el tiempo la capacidad para reducir la carga financiera es menor. Estos valores al ser menores que la industria, demuestran que la cantidad de deuda es la apropiada y se puede realizar los pagos correctamente, por lo que, las recomendaciones para bajar los índices son para la industria.

**Actividad:** Se calculó el periodo de cuentas por cobrar, por pagar y la rotación de activos totales. En los dos primeros la empresa se toma 11 días para cobrar y 21 para pagar, por lo que se puede inferir que el manejo de la cartera es eficiente, los valores de la industria son más altos y se toman 32 y 28 días para cobrar y pagar respectivamente. La rotación de activos totales indica que, por cada dólar de activos totales Snack Box generó \$1,74 en ventas en el quinto año. Para incrementar la rotación de activos se recomienda incrementar el valor de activos con reinversión en los activos no corrientes.

**Rentabilidad:** Por su parte, para la rentabilidad se calcularon dos márgenes asociados a la utilidad, el ROA y ROE. El margen bruto indica utilidad desde el inicio del proyecto porque las ventas casi duplican al costo, sin embargo, el margen neto indica rentabilidad a partir del tercer año porque se incurre en gastos e impuestos. Al compararlos con la industria, los valores son similares y demuestran coherencia con el comportamiento. El ROA y ROE son negativos hasta el segundo año porque la utilidad neta es negativa, al final todos se vuelven positivos, donde cada dólar de activo generó \$0,49 de utilidad y cada dólar de capital generó \$0,51 de utilidad. Comparando los índices con los de la industria, en algunos periodos son superiores por el incremento de activos corrientes como los ingresos de efectivo y el incremento de capital por las utilidades retenidas. Se recomienda incrementar el uso de los activos por los niveles de solvencia que se demuestran. (Refiérase al anexo 11)

## 8. Conclusiones generales

- Una vez realizado el análisis de entornos, se determinó que el plan de negocios para la comercialización de cajas sorpresa con alimentos saludables es viable ya que presenta algunas amenazas y varias oportunidades importantes, las mismas que pueden ser aprovechadas por la empresa.
- Después de haber realizado la investigación de mercados cualitativa y cuantitativa se definió el mercado objetivo, el cual está compuesto por hombres y mujeres con edades entre los 24 y 65 años que viven en el centro norte de Quito y su nivel de ingresos son medio alto y alto. El mercado meta al que la empresa quiere llegar es a 215.907 personas.
- La estrategia general de marketing que se determinó le permite a la empresa dirigirse al nicho de consumidores saludables, ofreciéndoles un producto diferenciado que satisface sus necesidades y cumple con sus expectativas.
- A través del plan de marketing se definió el producto que es una caja sorpresa con un mix personalizado de snacks saludables, que se va a vender en \$11.00 dólares, precio que se determinó como el ideal a través del análisis de precios de Van Westendorp. La venta del producto se la va a realizar de forma directa, a través de un canal de venta virtual y la promoción se llevará a cabo en redes sociales.
- La estructura legal de la empresa será sociedad anónima ya que requiere un mínimo de 2 accionistas y es flexible porque los accionistas responden solo por sus acciones y las pueden vender individualmente
- En la evaluación financiera los criterios de valoración indican que el proyecto es rentable. El valor presente neto (VAN) para el proyecto y el inversionista es positivo, con un valor de \$13.429,34 y \$9.492,46 respectivamente. La tasa interna de retorno (TIR), también es positiva para ambos casos con 38,98% y 57,4% y son mayores que las tasas de descuento WACC y CAPM, lo que indica la factibilidad financiera del proyecto.

- En conclusión, por todo lo mencionado anteriormente, el plan de negocios para la comercialización de cajas sorpresa con alimentos saludables es realizable y viable.

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (22 de Abril de 2018). *Andes*. Recuperado el 23 de Julio de 2018, de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/17/el-sobrepeso-y-la-obesidad-la-epidemia-que-afecta-a-la-mitad-de-la-poblacion>
- Banco Central del Ecuador. (8 de Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- Banco de Desarrollo de América Latina. (8 de Febrero de 2018). *Banco de Desarrollo de América Latina*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/02/gran-acuerdo-por-el-emprendimiento-une-a-sector-publico-privado-y-academia/?parent=14169>
- Banco Mundial. (31 de Agosto de 2015). *Banco Mundial*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/08/31/ecuador-snacks-con-sabor-andino-reconocimiento-al-emprendimiento-joven-ecuatoriano>
- Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=EC>
- BCE. (Mayo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. (Marzo de 31 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- BCE. (29 de Marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- CFN. (2015). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/progresar-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- CFN. (Julio de 2017). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Damodaran. (Enero de 2018). *Damodaran*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- FAO. (2017). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Recuperado el 9 de Mayo de 2018, de <http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf>

- Finance, Y. (8 de Junio de 2018). *Yahoo Finance*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EIXIC/history?period1=1340514000&period2=1529816400&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>
- Food and Health.org. (8 de Septiembre de 2017). *Food n Health.org*. Recuperado el 6 de Mayo de 2018, de <https://foodnhealth.org/top-10-health-benefits-dehydrated-fruits/>
- Fundación Española del Corazón. (6 de Mayo de 2018). *Fundación Española del Corazón*. Obtenido de <http://www.fundaciondelcorazon.com/nutricion/alimentos/frutos-secos.html>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>
- González , A., Alaña, T., & Gonzaga, S. (10 de Agosto de 2017). La Gestión Ambiental en la Competitividad de las Pymes del Ecuador. *Research Journal Universidad Metropolitana (UIDE extensión Guayaquil)*, 2(8), 236-237. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de [www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/371/378](http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/371/378)
- IBOPE. (1 de Mayo de 2018). *IBOPE TIME*. Obtenido de <http://www.ibope.com.ec/ibopetime/views/tgi.php>
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2013). *INEC*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- INEC. (2 de Julio de 2014). Ecuador en Cifras. *Postdata(2)*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista\\_postdata\\_n2\\_inec/files/assets/downloads/page0006.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec/files/assets/downloads/page0006.pdf)
- INEC. (2016). *INEC*. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (21 de Diciembre de 2016). *INEC*. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>
- INEC. (27 de Enero de 2017). *INEC*. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>

- INEC. (5 de Diciembre de 2017). *INEC*. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (Marzo de 2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_febrero2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_febrero2018.pdf)
- Instituto de Economía Digital. (15 de Mayo de 2013). *Blog del Instituto de Economía Digital*. Recuperado el 9 de Mayo de 2018, de <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/>
- Instituto de la Ciudad*. (2016). Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <https://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/coyuntura/salvaguardias/h2/files/assets/basic-html/page1.html>
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional* (7ma ed.). México: Pearson. Recuperado el 25 de Mayo de 2018
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson. Recuperado el 4 de Mayo de 2018
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va ed.). México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill.
- MINTEL. (2016). *MINTEL*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>
- MINTEL. (2016). *MINTEL*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sabes-para-que-utilizamos-los-ecuatorianos-internet/>
- MINTEL. (2017). *Observatorio TIC*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Moreno, G. (28 de Mayo de 2018). *Statista*. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de <https://es.statista.com/grafico/13903/cuantos-usuarios-de-internet-hay-en-america-latina/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Alcaldía de Quito*. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Sesiones%20del%20Concejo/2015/Sesi%C3%B3n%20Extraordinaria%202015-02-06/Plan%20Metropolitano%20de%20Desarrollo%20y%20Ordenamiento%20Territorial%202015-%202025/Volumen%20I/5.%20Diagno%CC%81stico%20Social.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Sesiones%20del%20Concejo/2015/Sesi%C3%B3n%20Extraordinaria%202015-02-06/Plan%20Metropolitano%20de%20Desarrollo%20y%20Ordenamiento%20Territorial%202015-%202025/Volumen%20I/5.%20Diagno%CC%81stico%20Social.pdf)
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *Gobierno Abierto*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>
- Nielsen. (23 de Marzo de 2017). *Nielsen*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>

- Nielsen. (13 de Febrero de 2017). *Nielsen*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>
- Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). *Organización Panamericana de la Salud*. Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-de](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-de)
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: G. E. Patria Ed.
- ProChile Ecuador. (Noviembre de 2017). *ProChile*. Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/tendencias-de-snacks-saludables-en-ecuador/>
- PROECUADOR. (28 de Abril de 2012). *PROECUADOR*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de PROECUADOR
- Romero, I., Díaz, V., & Aguirre, A. (2016). *CEPAL*. Recuperado el 6 de Mayo de 2018, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/1/S1600668\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/1/S1600668_es.pdf)
- Secretaria Nacional de Planeación y Desarrollo. (15 de Febrero de 2017). *Secretaria Nacional de Planeación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/capacitaciones-a-funcionarios-para-el-impulso-del-comercio-electronico-en-ecuador/>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Nuevos Beneficios Tributarios con la Ley para la Reactivación de la Economía*. Quito. Recuperado el 29 de Marzo de 2018
- SRI. (Febrero de 2018). *SAIKU*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Tecnocom. (2016). *Tendencias en Medios de Pago*. Recuperado el 28 de 10 de 2017, de [http://www.afi.es/afi/libre/pdfs/grupo/documentos/Informe\\_Tecnocom16\\_WEB.pdf](http://www.afi.es/afi/libre/pdfs/grupo/documentos/Informe_Tecnocom16_WEB.pdf)
- USDA. (Marzo de 2011). *United States Department of Agriculture*. Recuperado el 9 de Mayo de 2018, de <https://www.healwithfood.org/health-benefits/different-teas-and-herbal-infusions.php>
- Yahoo Finance. (8 de Junio de 2018). *Yahoo Finance*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de <https://finance.yahoo.com/bonds>

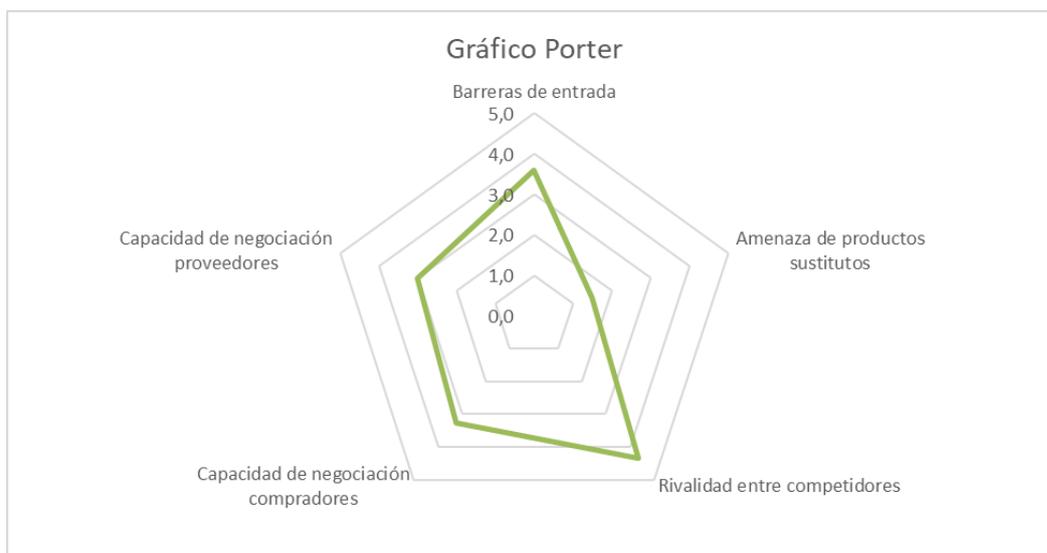
## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de análisis de la industria

### Matriz de Análisis de la Industria

	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>							
Economías de escala						4	3,6
Diferenciación de producto						4	
Identificación de marcas						5	
Requerimiento de capital						3	
Experiencia						2	
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>							
Variedad de producto						1	1,5
Posicionamiento						2	
<b>Rivalidad entre competidores</b>							
Cantidad de competidores						3	4,3
Características del producto						5	
Diversidad de Competidores						5	
<b>Capacidad de negociación compradores</b>							
Número de clientes						4	3,3
Producto sustitutos						1	
Costo de migración de los compradores						3	
Influencia de la calidad						5	
<b>Capacidad de negociación proveedores</b>							
Cantidad de proveedores						5	3,0
Capacidad de convertirse en competencia						3	
Contribución a la calidad del producto						1	
<b>Total Análisis Industria</b>							
Barreras de entrada						3,6	3,1
Amenaza de productos sustitutos						1,5	
Rivalidad entre competidores						4,3	
Capacidad de negociación compradores						3,3	
Capacidad de negociación proveedores						3,0	

## Anexo 1: Diagrama de Telaraña – Análisis de la industria



## **Anexo 2: Entrevista a experto**

### **Preguntas Experto 1**

- ¿Cómo ha visto que se ha ido desarrollando la tendencia saludable en Ecuador?
- ¿Qué hábitos de las personas cree que han cambiado debido a esta tendencia?
- ¿Cuál de ellos cree que es el más importante y por qué?
- ¿Cuáles cree que son los factores con mayor importancia para que las personas decidan alimentarse saludablemente?
- ¿De acuerdo con lo que ha visto cuales cree que son los alimentos saludables más apetecidos?
- ¿Como ayudan este tipo de alimentos a la salud de las personas?
- ¿Qué es lo que buscan las personas al consumir este tipo de productos?
- ¿Qué tan fácil es encontrar en el mercado estos productos?
- ¿Cuál es la cantidad aproximada de consumo de estos alimentos?
- ¿En qué forma tienden a consumir las personas estos productos?
- ¿Qué características tienen la mayoría de las personas que los compran?
- ¿El precio es un factor importante en este tipo de productos?

### **Preguntas Experto 2**

- ¿Cómo ha visto que se ha ido desarrollando la tendencia saludable en Ecuador?
- ¿Cuáles cree que son los factores con mayor importancia para que las personas decidan alimentarse saludablemente?
- ¿Qué tan fácil es encontrar en el mercado estos productos?
- ¿Cómo se enteró del concepto de cajas por suscripción?
- ¿Cuál fue su experiencia con el producto y que le llamo la atención?
- ¿Cuál es el proceso de venta que maneja con la Maki Box?
- ¿Cómo escoge los productos que van dentro de la caja?
- ¿De qué forma maneja las relaciones con sus clientes?
- ¿Qué características definieron inicialmente para el target?
- ¿Cuál es el perfil que tienen sus clientes?
- ¿Qué cosas han cambiado una vez que el negocio se puso en marcha?

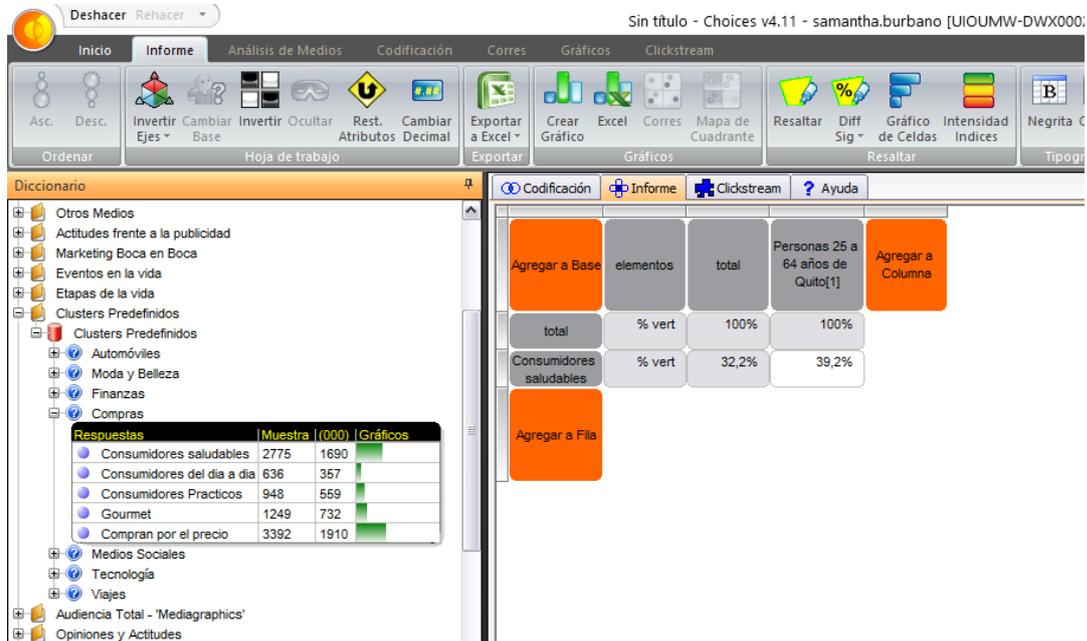
## Anexo 2: Preguntas focus group

- ¿Qué actividades consideran que son necesarias para llevar una vida saludable?
- ¿Cuándo piensan en este tema, generalmente con que lo asocian?
- ¿Qué es lo primero que piensan cuando escuchan de comida saludable?
- ¿Qué beneficios creen que esto le da a su cuerpo?
- ¿Consumen snacks? ¿De qué tipo?
- ¿Cuál es su percepción de esos snacks?
- ¿Cuándo y dónde los consumen?
- ¿Por qué motivos los consumen?
- ¿Qué es lo que más les gusta o atrae de los snacks?
- ¿Qué entiende por snack saludable?
- ¿Qué tipo de snacks saludables conocen?
- ¿Alguna vez han comprado este tipo de snacks?
- ¿Por qué decidieron comprarlos?
- ¿Cuál era su expectativa de ellos?
- ¿Como fue su reacción cuando los probaron?
- ¿Cuál es el atributo más importante para ustedes en este tipo de producto?
- ¿Conocen sobre las cajas sorpresa?
- ¿Qué les parece? ¿Estarían dispuestos a probarla?
- ¿Qué beneficios quisieran tener con la compra de la caja?
- ¿Qué productos saludables les gustaría que contenga la caja sorpresa?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
- ¿A través de que medio les gustaría recibir información sobre este producto?

## Anexo 3: Tabla de correlación

	GENERO	EDAD	VTOS SALUD	DE ALIMENTENCIA	DE CGAR DE COMASTO	SNACKI/A	CAJA	SOF QUE COMPMPRA	PAG WD	COMUNICAc	que no como	que si comp	que si comp	que si comp	que no com	
GENERO	1															
EDAD	0,057620	1														
ALIMENTOS SALUDABLES	0,003725	-0,131590	1													
TIPO DE ALIMENTOS	-0,107169	-0,000215	0,021512	1												
FRECUENCIA DE CONUSMO	0,117973	0,046673	-0,018223	0,291118	1											
LUGAR DE COMPRA	-0,110919	0,251232	0,013076	-0,030567	-0,058321	1										
GASTO SNACKS	-0,125622	-0,098346	0,073302	0,373386	0,239046	-0,401203	1									
GUSTARIA CAJA SORPRESA	0,003725	0,003725	0,059205	-0,076895	-0,020084	0,021512	-0,009624	1								
VECES QUE COMPRARIA	0,010866	-0,140984	0,073302	-0,165439	0,102521	-0,100122	0,161460	0,001864	1							
COMPRA PAG WEB	-0,093850	0,451415	0,032561	-0,298104	-0,296078	0,062675	-0,293590	-0,023518	-0,188871	1						
MEDIO COMUNICACIÓN	0,065288	0,105232	0,002889	0,002999	-0,202920	-0,118345	-0,048507	0,571428	-0,097899	-0,066756	1					
BARATO QUE NO COMPRARIA	0,029637	0,212571	-0,069714	-0,196014	-0,131590	0,174595	-0,018349	0,028397	0,019443	0,053030	0,066756	1				
BARATO QUE SI COMPRARIA	0,018006	0,026911	0,008044	0,033155	0,065411	-0,023737	0,115534	-0,024289	0,130701	-0,020084	0,022122	0,105441	1			
CARO QUE SI COMPRARIA	-0,039854	-0,036513	0,008338	-0,068786	-0,055880	0,169195	-0,085713	0,003725	0,669237	0,102946	0,056696	0,424650	0,204689	1		
CARO QUE NO COMPRARIA	0,256949	0,072729	-0,009624	0,049221	0,000000	-0,147680	-0,023281	-0,000772	-0,380593	-0,076895	0,220212	0,211460	0,197484	0,334697	1	

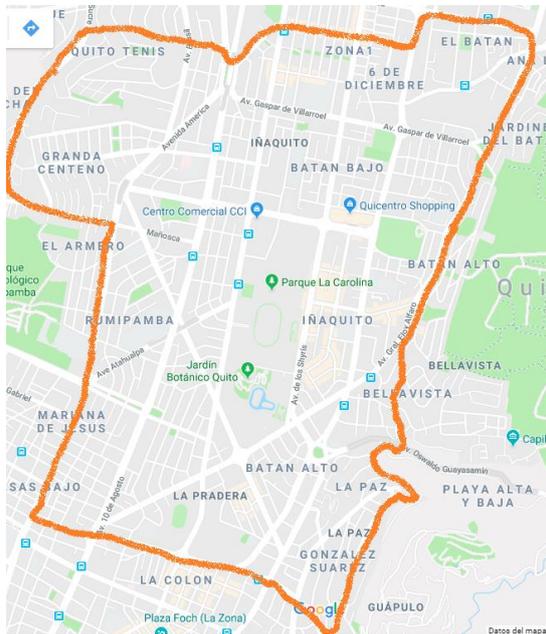
## Anexo 4: Consumidores saludables en TGI



## Anexo 5: Detalle de costo de snacks saludables

FRUTOS SECOS			SEMILLAS		
	LBR	55 GR		LBR	60 GR
PECANAS	\$ 8,08	\$ 0,89	SAMBO TOSTADO	\$ 3,01	\$ 0,40
CASHEW O CASTAÑA			AMARANTO REVENTADO		
AVELLANA			SACHA INCHI		
PISTACHO			GIRASOL PELADO		
ALMENDRA			CHIA		
ALMENDRA FILETEADA			GIRASOL		
NUEZ PELADA			AMARANTO		
NUEZ CON CÁSCARA			LINAZA EN SEMILLA		
MANI DE SAL			LINAZA MOLIDA		
MANI DULCE					
MANI TOSTADO					
FRUTA DESHIDRATADA			HOJAS PARA INFUSIÓN		
	LBR	55 GR		LBR	55 GR
FRUTILLA	\$ 7,15	\$ 0,79	FLOR DE JAMAICA	\$ 3,53	\$ 0,43
MANGO			VALERIANA		
MORA			TE VERDE		
UVILLA			MANZANILLA		
KIWY			MENTA		
FRUTOS ROJOS			TORONJIL		
GUAYABA			EUCALIPTO AROMÁTICO		
LIMON			GUAYUSA		
MANZANA			CEDRÓN		
NARANJA			HIERBA LUISA		
PIÑA			CANELA		
DATILES			ESTEVIA		
ARÁNDANO					
CIRUELA PASA					
PASA					

## Anexo 6: Delimitación del territorio de entrega y zonas

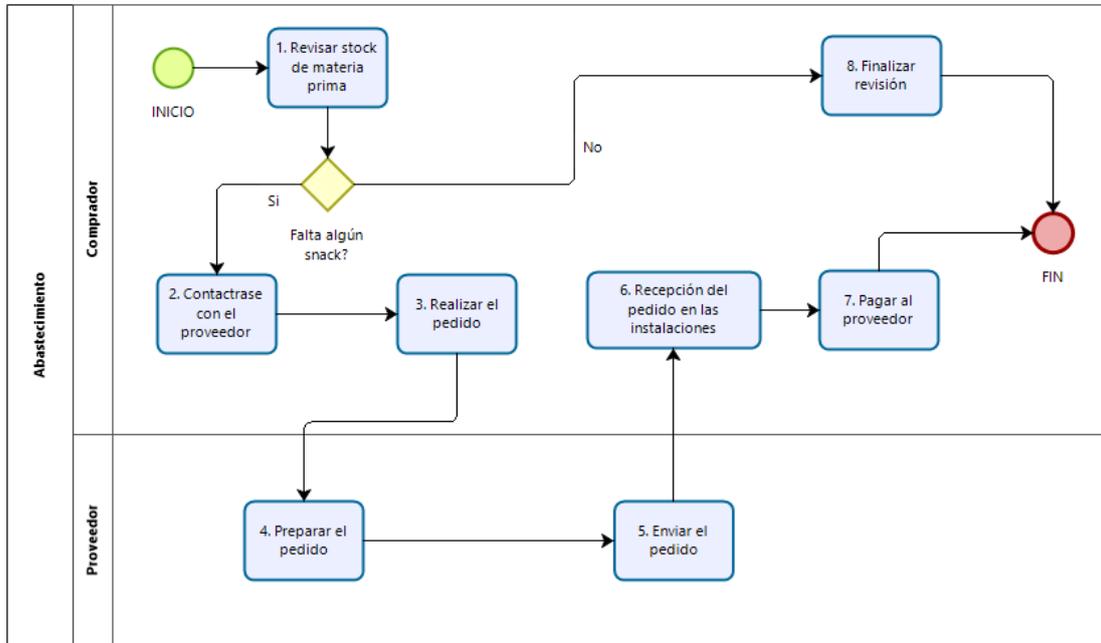


## Anexo 7: Fan page de Facebook



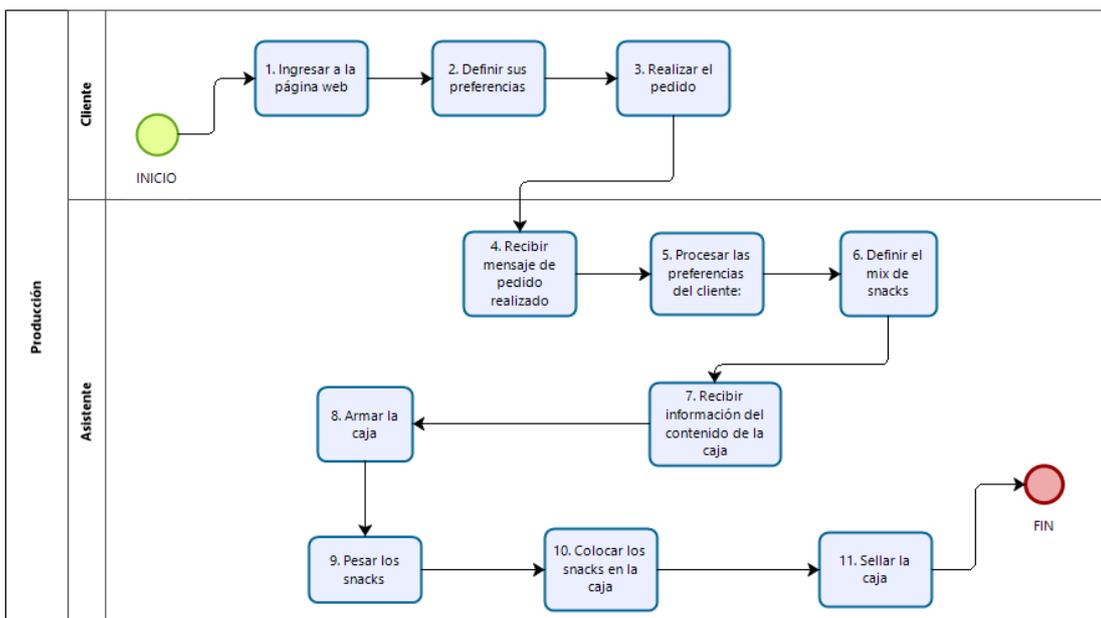
## Anexo 8: Flujogramas

### Abastecimiento



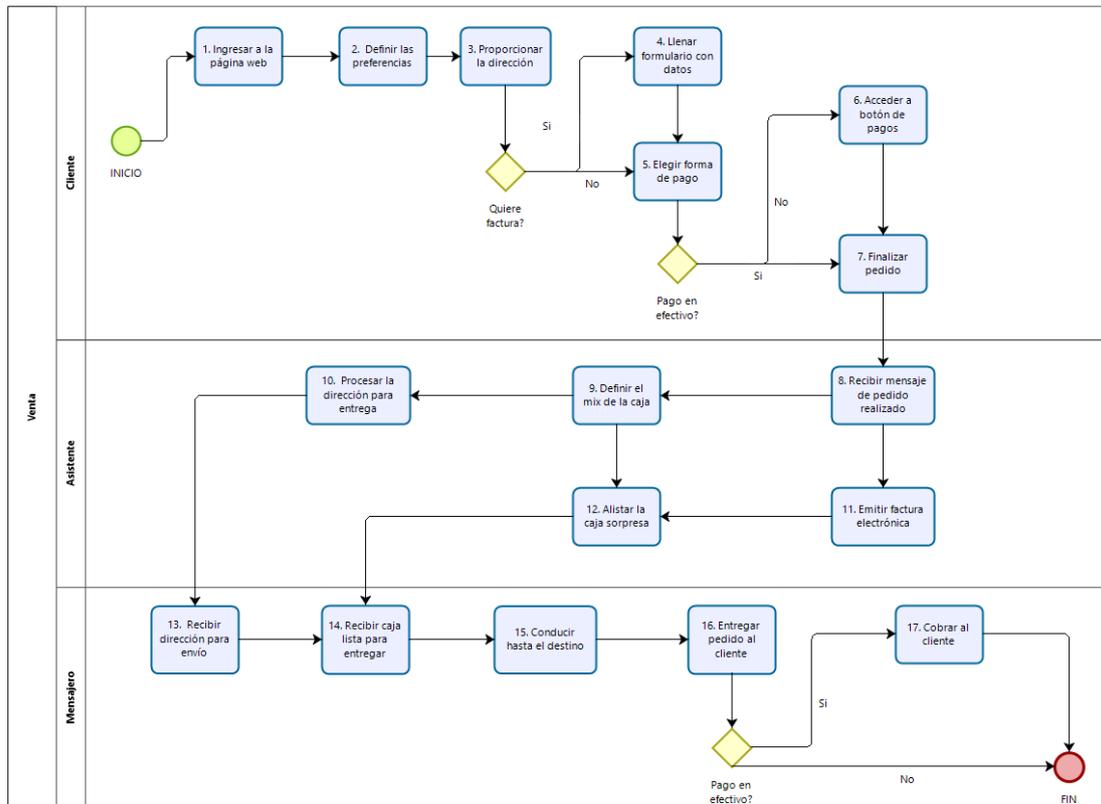
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

### Producción



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

## Venta



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

### Anexo 9: Gastos de constitución

- Reserva de nombre: Se lo realiza en la Superintendencia de Compañías y no tiene costo.
- Estatuto de la compañía: Es el contrato social que rige a la sociedad, se valida con una minuta firmada por un abogado y tiene un costo de \$300.
- Cuenta de integración de capital: Se puede abrir en cualquier banco con el capital mínimo, en este caso de sociedad anónima que es de \$800.
- Escritura pública: Se realiza con un notario público para legalizar la minuta con los estatutos, tiene un costo de \$350.
- Publicar en el diario: Una vez aprobada la escritura la Superintendencia entrega la resolución y un extracto para publicar en un diario nacional, tiene un costo aproximado de \$150.
- Inscripción en el registro mercantil, tiene costo de: \$300.
- Registro Único de Contribuyente (RUC): Lo otorga el SRI, y no tiene costo.

- Nombramiento del representante: Inscribir en el registro mercantil el nombramiento del gerente general, tiene un costo de \$25.
- Inscripción de la marca: Se lo realiza en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) y tiene un costo de \$54.

#### Anexo 10: Perfil de puestos

<b>Nombre del puesto</b>	Gerente General
<b>Educación</b>	Título de tercer nivel
<b>Sueldo</b>	\$650.00
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar de forma legal a la empresa</li> <li>- Evaluar y elegir a los colaboradores</li> <li>- Definir estrategias para las diferentes áreas de la empresa</li> <li>- Controlar y dirigir los procesos administrativos, financieros, marketing y ventas</li> </ul>

<b>Nombre del puesto</b>	Asistente Administrativo
<b>Educación</b>	Título de tercer nivel
<b>Sueldo</b>	\$425.00
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser un soporte en las tareas administrativas del Gerente General</li> <li>- Atender solicitudes de servicio al cliente, solución de inquietudes y reclamos.</li> <li>- Dirigir y controlar a los mensajeros</li> <li>- Manejo de CRM de la empresa</li> <li>- Atención al cliente</li> </ul>

<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de Producción
<b>Educación</b>	Título de tercer nivel
<b>Sueldo</b>	\$550.00

<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar nuevos proveedores de materia prima</li> <li>- Seleccionar a los proveedores según la calidad del producto</li> <li>- Revisión de stock y pedido de materia prima</li> <li>- Compra y recepción de materia prima</li> <li>- Dirigir y controlar a los asistentes de producción.</li> <li>- Dirigir y supervisar el proceso de producción.</li> </ul>
--------------------	--

<b>Nombre del puesto</b>	Asistente de Producción
<b>Educación</b>	Título de bachiller, cursando estudios universitarios
<b>Sueldo</b>	\$386.00
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesamiento de datos del cliente</li> <li>- Procesamiento del pedido</li> <li>- Armado del producto</li> <li>- Facturación del pedido</li> <li>- Entrega de información correcta al mensajero</li> </ul>

<b>Nombre del puesto</b>	Mensajero
<b>Educación</b>	Título de bachiller
<b>Salario</b>	\$386.00
<b>Requerimiento</b>	Licencia de conducción tipo A (moto)
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción del pedido</li> <li>- Recepción de la información para entrega</li> <li>- Cobro del pedido en caso de ser necesario</li> <li>- Conducir a todos los lugares de entrega requeridos</li> <li>- Entregar producto en perfectas condiciones</li> </ul>

## Anexo 11: Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS							Industria
	0	1	2	3	4	5	
<b>Razones de liquidez</b>							
Razón circulante	veces	3,12	1,75	4,74	9,49	38,65	1,52
Prueba ácida	veces	3,12	1,75	4,74	9,49	38,65	1,05
<b>Razones de endeudamiento</b>							
Razón deuda a capital	veces	3,46	6,35	0,57	0,16	0,03	1,17
Endeudamiento sobre activos	veces	0,44	0,78	0,86	0,36	0,14	1,81
<b>Razones de actividad</b>							
Período de cuentas por cobrar	días	9,81	10,27	10,85	10,20	9,18	32,44
Período de cuentas por pagar	días	12,13	13,85	17,78	19,71	20,67	28,32
Rotación de activos totales	veces	4,22	6,89	4,22	2,54	1,74	9,00
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen bruto	veces	0,38	0,44	0,54	0,63	0,66	0,40
Margen neto	veces	(0,20)	(0,02)	0,14	0,23	0,28	0,13
ROA	veces	(0,86)	(0,16)	0,58	0,59	0,49	0,41
ROE	veces	(3,84)	(1,15)	0,91	0,69	0,51	0,32

