



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE  
PONCHE SUIZO CON GELATINA DIETÉTICA EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en  
Finanzas

Profesor Guía:

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

Autor:

Joan José Molina Vasco

Año:

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocio para la elaboración y distribución de ponche suizo con gelatina dietética en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Joan José Molina Vasco, en el semestre 2019-1, 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”.

---

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

C.C.: 1711016038

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, “Plan de negocio para la elaboración y distribución de ponche suizo con gelatina dietética en la ciudad de Quito”, del estudiante Joan José Molina Vasco, en el semestre 2019 – 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Bustos Burbano Luis Fernando

C.C.:1702469980

## 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 vigente”.

---

Joan José Molina Vasco

C.C.:1723202725

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mis padres y hermanos, por ser mi apoyo incondicional y ayudarme a cumplir una meta más en mi vida.

## DEDICATORIA

A mis padres que, por fruto de su sacrificio, me han demostrado que en la vida hay que luchar para alcanzar lo que alguna vez nos proponemos.

## RESUMEN

El plan de negocios que da origen al desarrollo de esta investigación se enfoca en un ponche suizo con gelatina dietética que se comercializará en una isla de centro comercial ubicado al norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Debido a que actualmente en la sociedad ha existido una tendencia hacia la alimentación saludable, este postre dietético está dirigido a todas aquellas personas motivadas al cuidado de su salud y que al ser un producto novedoso podrá tener un gran impacto en el mercado de alimentos, generando una oportunidad para el proyecto. Además, debido a la existencia de varios espacios dentro de los centros comerciales, no existirá dificultad al suscribir un contrato de concesión con el fin de implementar la idea de negocio en una isla comercial.

Se ha realizado un análisis íntegro del cliente, para el cual, se utilizaron herramientas cuantitativas (encuestas a posibles consumidores) y cualitativas (entrevistas a expertos y grupo focal) para determinar qué tan factible es implementar un postre dietético en el centro comercial CCI.

El nombre de la isla comercial es "Nutritional Dessert" que abarca un mensaje nutricional, encaminándose hacia una perspectiva saludable y confiable para el cliente. También, se desarrolló un plan de marketing, en el que se incluyó el mercado objetivo, estrategia general, propuesta de valor y el marketing mix. Todo este plan de marketing se encuentra detallado por completo.

Así mismo, se realizó un plan financiero en donde se detallan todos los estados financieros proyectados a cinco años, la estructura de capital, inversión inicial e indicadores financieros comparables con los índices que posee la industria en la que pertenece el proyecto.

Finalmente, al realizar la evaluación financiera se determinó la viabilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo, además de contar con un mercado objetivo respaldado en cuanto al estudio de mercado, y que existen grandes oportunidades de emprendimiento.

## **ABSTRACT**

The business plan that encouraged this investigation focuses in a Swiss-punch-type beverage with dietetic jelly that would be sold in a commercial centre's island-store, located in the north part of Quito's Metropolitan District.

Nowadays, in our society there is a growing trend towards healthy nutrition, this dietetic dessert is directed to all those people interested of taking care of themselves, and given that this product is new and original it might have a big impact into the alimentary market, creating an opportunity for the project. Moreover, due to the several available spaces inside commercial centres, there will not be obstacles to sign a concession contract that would allow the implementation of the business idea in a commercial island-store.

An integral analysis of the consumers has been done, making use of quantitate (surveys to potential consumers) and qualitative instruments (interviews to experts in the field and a focus group), in order to establish how feasible would be the implementation of a dietetic dessert in CCI. commercial centre.

The name of this commercial island is “Nutritional Dessert” which encloses a nutritional message, heading over a healthy and reliable perspective for the consumer. In addition, a marketing plan has been developed consisting of a value proposition along with mix marketing. The whole plan is completely explained.

Likewise, a financial scheme was designed, describing in detail the financial statements projected for five years, capital structure, initial investments and financial indicators comparable with the rates of the respective industry where the project is allocated.

Finally, by conducting the financial evaluation, many facts were ascertained, like the long-term viability and profitability of the project, the target market supported



by the research carried out, and the existence of big entrepreneurial opportunities in the area.

## INDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo .....	1
2. Análisis de entornos .....	1
2.1. Análisis del entorno externo.....	1
2.1.1. Entorno externo .....	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER) .....	8
2.2. Conclusiones Matriz EFE.....	11
3. Análisis del cliente.....	12
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	12
3.1.1. Objetivo general de la investigación.....	12
3.1.2. Objetivos específicos de la investigación .....	12
3.1.3. Planteamiento de hipótesis.....	13
3.1.4. Segmento de clientes .....	13
3.2. Análisis Investigación Cualitativa .....	13
3.2.1. Entrevista a expertos .....	13
3.2.2. Grupo Focal.....	16
Resultados del grupo focal: .....	16
3.3. Análisis Investigación Cuantitativa .....	17
3.3.1. Encuestas .....	17
3.3.2. Resultado de hipótesis .....	19
3.4. Conclusiones sobre el comportamiento del cliente .....	21

4. Oportunidad de negocio .....	22
5. Plan de Marketing .....	23
5.1. Estrategia general de marketing .....	24
5.1.1. Mercado Objetivo .....	24
5.1.2. Propuesta de Valor .....	25
5.2. Marketing Mix .....	25
5.2.1. Producto.....	25
5.2.2. Precio .....	31
5.2.3. Plaza.....	33
5.2.4. Promoción.....	34
6. Propuesta de Filosofía empresarial y estructura organizacional .....	36
6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización .....	36
6.1.1. Misión .....	36
6.1.2. Visión.....	36
6.1.3. Objetivos de la organización .....	36
6.2. Plan de operaciones .....	37
6.2.1. Mapa de procesos.....	37
6.2.2. Descripción de procesos.....	39
6.3. Estructura organizacional .....	42
6.3.1. Organigrama organizacional .....	42
6.3.2. Descripción de las funciones y puestos de trabajo.....	43
6.3.3. Presupuesto de Talento Humano .....	43
6.3.4. Cadena de valor .....	44

7. Evaluación financiera .....	44
7.1. Estructura de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1. Estructura de ingresos.....	44
7.1.2. Estructura de costos .....	45
7.1.3. Estructura de gastos .....	46
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	46
7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo.....	46
7.2.2. Estructura de capital .....	47
7.3. Proyección del estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo .....	47
7.3.1. Proyección del Estado de Resultados .....	47
7.3.2. Proyección del Estado de Situación Financiera .....	48
7.4. Proyección de flujo de caja del proyecto, flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	49
7.4.1. Flujos de caja del proyecto .....	50
7.4.2. Flujo de caja del inversionista .....	51
7.4.3. Cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.4. Criterios de valoración.....	52
7.5. Indicadores financieros .....	53
7.5.1. Razones de liquidez.....	53
7.5.2. Razones de rentabilidad.....	53
8. Conclusiones Generales .....	54
9. Referencias .....	56

ANEXOS ..... 62

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación del CIU Sección I.....	2
Tabla 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	8
Tabla 3: Hipótesis 1.....	19
Tabla 4: Hipótesis 2.....	20
Tabla 5: Hipótesis 3.....	20
Tabla 6: Hipótesis 4.....	20
Tabla 7: Segmentación de mercado.....	24
Tabla 8: Costo de materia prima por unidad.....	32
Tabla 9: Acciones de Marketing proyectadas y costeadas.....	35
Tabla 10: Tiempos del proceso productivo.....	40
Tabla 11: Tiempos en el proceso de servicio.....	41
Tabla 12: Cargo y funciones de trabajo.....	43
Tabla 13: Presupuesto talento humano.....	43
Tabla 14: Proyección de ingreso en ventas.....	45
Tabla 15: Cuentas por pagar anuales.....	45
Tabla 16: Estructura de gastos.....	46
Tabla 17: Inversiones.....	46
Tabla 18: Estructura de capital.....	47
Tabla 19: Estado de resultados proyectado anualmente.....	48
Tabla 20: Estado de situación financiera proyectado anualmente.....	49
Tabla 21: Estado de flujo de efectivo proyectado anualmente.....	50
Tabla 22: Flujo de caja del proyecto.....	50
Tabla 23: Flujo de caja del inversionista.....	51
Tabla 24: Tasa de descuento, betas, estructura deuda capital.....	52
Tabla 25: Criterios de inversión.....	53
Tabla 26: Evolución porcentual de inflación en el Ecuador.....	63
Tabla 27: Matriz EFE.....	64
Tabla 28: Indicadores financieros.....	74

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Semaforización.....	4
Figura 2: Batidora Hamilton Beach.....	7
Figura 3: Refrigeradora SMCRF33FP Silver 3.3 Pies. ....	8
Figura 4: Oportunidad de negocio .....	22
Figura 5: Propuesta de valor .....	25
Figura 6: Logotipo El Ponche Suizo con Gelatina Dietética .....	29
Figura 7: Semaforización del producto.....	30
Figura 8: Diseño y envasado del producto, parte frontal .....	30
Figura 9: Diseño y envasado del producto, parte trasera.....	31
Figura 10: Canal de distribución.....	34
Figura 11: Proceso de producción.....	39
Figura 12: Proceso de servicio y/o atención.....	41
Figura 13: Organigrama organizacional .....	42
Figura 14: Cadena de valor .....	44
Figura 15: Evolución porcentual de préstamos emitidos por las cooperativas en el Ecuador .....	63
Figura 16: Variación porcentual PIB sectorial vs PIB economía.....	64

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del trabajo**

#### **1.1.1. Objetivo General**

Diagnosticar la viabilidad en la creación de una isla comercial que se dedique a la elaboración y distribución de ponche suizo con gelatina dietética en la Ciudad de Quito sobre la base de instrumentos investigativos y administrativos que proporcionen resultados reales para la toma de decisiones.

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

- ✓ Analizar el entorno de la industria mediante los análisis PEST y Porter.
- ✓ Identificar el perfil del cliente (consumidor) mediante un estudio cuantitativo y cualitativo.
- ✓ Identificar la oportunidad del negocio basado en el análisis del entorno y del cliente.
- ✓ Estimar el mercado objetivo y un plan de marketing que conteste de manera oportuna las necesidades del perfil del cliente (consumidor).
- ✓ Diseñar una estructura organizacional ajustada al modelo de negocio.
- ✓ Realizar un análisis financiero que determine la viabilidad del proyecto.

## **2. Análisis de entornos**

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

“Una industria se define como el conjunto de empresas que producen productos que, a criterio de los clientes, satisfacen su necesidad.” (Harvard Business School, 2014)

CIU:

Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)



*Tabla 1: Clasificación del CIU Sección I*

<b>Sección</b>	<b>I</b>	<i>Actividades de alojamiento y de servicio de comidas</i>
<b>División</b>	<b>I56</b>	<i>Servicio de alimento y bebida</i>
<b>Grupo</b>	<b>I561</b>	<i>Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas</i>
<b>Clase</b>	<b>I5610</b>	<i>Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas</i>
<b>Subclase</b>	<b>I5610.0</b>	<i>Restaurantes y Servicios móvil de comidas</i>
<b>Actividad</b>	<b>I5610.0 2</b>	<i>Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.</i>
<b>Tasa crecimiento</b>	<b>Promedio anual</b>	<i>De acuerdo a los estados financieros publicados en la Supercias, durante los últimos 5 años las empresas recién constituidas en el sector crecen entre el 5% y 8% anual.</i>

*Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), 2012*

### **2.1.1. Entorno externo**

#### **2.1.1.1. Factores Políticos**

Se realizó una entrevista a Alejandra Tumipamba Robalino (Tumipamba, 2018), la misma que forma parte de la administración del Centro Comercial Iñaquito, quien afirmó que no hay mayor dificultad al querer emprender negocios en islas comerciales existiendo grandes posibilidades de hacerlo, todo esto debido a la facilidad de contrato e inversión que refleja un costo disminuido.

Según la información proporcionada por la administradora, la forma de establecer una isla comercial se lo desglosa de la siguiente manera: En primer

lugar, se debe ingresar la propuesta a la administración, quien estará a cargo de la aprobación de la misma.

En segundo lugar, contar con el diseño de la isla comercial que deberá ponerse a conocimiento de la administración, además del presupuesto correspondiente de las ventas.

Como tercer lugar, es indispensable que se establezca el número de personas que van a trabajar en la isla comercial y cuál es el producto que se va a vender.

Finalmente, la administración aprueba el diseño de la isla y se firma el contrato concesión que no es reembolsable, a lo que respecta sobre el arriendo y la alícuota; estos pagos se realizan todos los meses.

Es indispensable mencionar que, cada isla comercial tiene como opción rentar una o varias bodegas para cualquier tipo de almacenamiento de insumos, activos e inventario.

En La Guía de Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional emitido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2017) tiene como finalidad promover una alimentación saludable a través de restaurantes y cafeterías, considerados como espacios estratégicos, donde las personas tomen una decisión consciente al momento de escoger su alimento saludable.

### **Semaforización:**

Para poder comercializar productos de consumo humano se debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados ahora llamado "ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS, ENVASADOS Y EMPAQUETADOS" (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014). Adicionalmente, se coloca un sistema gráfico con barras de colores (rojo, amarillo y verde) de manera vertical en el orden respectivo. El color rojo tiene una referencia de concentración de componente ALTA; el color amarillo indica que la concentración de los componentes son MEDIOS; y, por último, el color verde refleja que la concentración de los componentes es BAJO.



*Figura 1: Semaforización*

*Tomado de: Ministerio de Salud Pública del Ecuador*

La semaforización no es obligatoria, sin embargo, se brindará una semaforización saludable a los clientes, para que así, perciban y confíen en la calidad y contenido saludable del mismo.

#### **2.1.1.2. Factores Económicos:**

Desde el año 2012 el PIB sectorial de alojamiento y servicios de comida y el PIB general han evolucionado de la mano. El Banco Central del Ecuador manifestó que en el 2015 ambos PIB disminuyeron debido a la caída del petróleo, la apreciación del dólar y el terremoto del 16 de abril (Banco Central del Ecuador, 2017), sin embargo, el PIB sectorial ha ido incrementando porcentualmente desde el año 2015 hasta el año 2017, llegando a 5,8%. (Banco Central del Ecuador, 2018).

Analizando lo anterior, existe una oportunidad para el proyecto debido que la industria se ha destacado en su variación porcentual, gracias al incremento de sus ventas. Existen muchas posibilidades de obtener una buena productividad y rentabilidad en dicha industria. Véase anexo 4.

Según el reporte trimestral de oferta y demanda de crédito, las cooperativas brindaron más posibilidades de crédito para las industrias de consumo y microcréditos, es decir, el monto de los créditos aumentó, las tasas disminuyeron al igual que sus garantías y sus plazos fueron extensos, el monto máximo a promedio a solicitar es de \$5.000,00 y sus tasas de interés

prevalecen entre el 8% y 10%. (Banco Central del Ecuador, 2018). Véase anexo 1.

Según el Banco Central del Ecuador, se realizó un promedio anual de la inflación del Ecuador desde enero del 2012 hasta diciembre del 2017 para poder aplicar a la proyección de gastos y costos del proyecto. El mismo nos refleja un promedio de 2,53%. (Banco Central del Ecuador, 2018). Véase anexo 2.

En los últimos 5 años, Ecuador generó una inflación promedio de 2,53%, esta medida tiene su pro y contra para el proyecto debido a que los precios están incrementando, lo que significa que afectará al momento de comprar los insumos para el producto, pero así mismo, beneficiará al momento de vender el producto final.

#### **2.1.1.3. Factores Sociales:**

En la Guía de Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional se especifica de manera literal que, las empresas que tienen un fondo saludable como un reconocimiento de responsabilidad nutricional, tienden a promover la alimentación de la siguiente manera: (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2017)

- ✓ Invitación a eventos especiales organizados por el Ministerio de Salud Pública, tales como: talleres, seminarios, charlas, entre otros.
- ✓ Oferta diferenciada a través de diferentes medios de difusión e iniciativas impulsadas por el MSP y otras carteras de Estado.
- ✓ Material promocional impreso de establecimientos con reconocimiento de Responsabilidad Nutricional.
- ✓ Inclusión de los establecimientos con reconocimiento para promoción y difusión de sus servicios de en página web del MSP y redes sociales.
- ✓ Inclusión de los establecimientos con reconocimiento en un aplicativo móvil.

Según la Organización Panamericana de la Salud existe una coerción en los países Barbados, Dominica y México al implementar impuestos a las bebidas

azucaradas, con el fin de que las personas al querer consumir este tipo de bebidas, tendrán que pagar un precio mayor al estipulado; a diferencia de Bolivia, Perú, Chile y Ecuador donde regulan la publicidad y el etiquetado del producto. (Organización Panamericana de la Salud, 2017)

Hoy en día, las personas buscan un cuidado de su salud en base a una alimentación saludable, baja en grasas, a consecuencia de una vida precipitada, azúcares y de esta manera realizar las actividades de manera adecuada. (Garzón, 2017)

A pesar de que efectivamente el cliente busca tener un acercamiento con el alimento de manera sensorial; existe una tendencia por las nuevas generaciones al querer compartir en las redes sociales su experiencia de manera visual, el aroma o la textura del alimento. (Garzón, 2017)

Bertha Prudent, fundadora de Dulcione, comenta que la tendencia de productos para diabéticos en el país está creciendo. Además, realizó una investigación de mercado en donde los resultados indicaron que el 5,5% de la población nacional padece de diabetes y la tercera parte de la población nacional necesita y desean cuidar su salud en su alimentación. (Lideres, 2018).

Existe una oportunidad para el proyecto el implementar un producto nutritivo en el mercado nacional, debido que los hábitos al consumo de alimentos saludables aumentan constantemente y así mismo, existen alimentos con un contenido nutricional confiable para el cliente.

#### **2.1.1.4. Factores Tecnológicos:**

El acuerdo de comercio con la Unión Europea vigente desde el primero de enero del 2018 (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2018) ha beneficiado a las empresas que deseen importar productos más económicos, a través de un menor arancel.

Hamilton Beach, es una maquinaria que posee triple aspa (3 batidoras), considerándose de última tecnología, confiable, de calidad e ideal para PYMES. Adecuada para la producción de batidos, milkshakes, ponches, entre otros. Posee motores indispensables para cada vaso. La capacidad de cada

batidora es de 1200 gramos y su tiempo de elaboración predomina entre 4 a 5 minutos por los 1200 gramos (6 porciones). El precio está reflejado por el valor de \$1.520,00. (Impoexitoec, 2018)



*Figura 2: Batidora Hamilton Beach*

*Tomado de: Mercado libre, Impoexitoec*

Sus características principales son:

- Capacidad hasta 92 litros = 92000gramos (agua), 92 litros=6900g (gelatina dietética)
- Control mecánico de temperatura.
- Patas ajustables.
- Puerta reversible.

Su precio actual es de \$297,88. (Creditos Económicos, 2018)



*Figura 3: Refrigeradora SMCRF33FP Silver 3.3 Pies.*

*Tomado de: Créditos Económicos*

Para las empresas que se encuentran dentro del Sector de Alimentos, considerarían esta oportunidad para importar maquinaria más eficiente y ecológicas, lo cual beneficia directamente al proyecto debido que se podrán encontrar maquinarias con excelente capacidad de producción, calidad y amigables con el medio ambiente.

### **2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)**

En este apartado se analizarán las 5 fuerzas de Michael Porter, ajustándolo al actual plan de negocios, mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

“La gran contribución de Porter fue el hecho de condensar las principales conclusiones de la investigación de la organización industrial en cinco fuerzas que intervienen totalmente en la rentabilidad de una industria.” (Harvard Business School, 2014)

*Tabla 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Intensidad</b>
Los competidores son numerosos.	En el sector norte de Quito, son varias las empresas que actualmente ofertan productos como postres endulzados con stevia, tales como Supermercados,	Rivalidad entre competidores.

	<p>pastelerías e inclusive pequeñas tiendas (Líderes, 2016).</p>	Alta
<p>Los costos de capital no son altos.</p> <p>Muchas personas dispuestas a emprender en este tipo de negocios.</p>	<p>Para la elaboración de un postre como es el ponche suizo, no se requiere de una inversión alta, únicamente su herramienta principal es una batidora, acompañada de insumos (materia prima) para su preparación. (El Telégrafo, 2014).</p> <p>El último estudio económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos manifestó que existen cuatro tipos de negocios que los ecuatorianos prefieren emprender: tiendas (87.244), restaurantes comerciales (33.938), peluquería (14.426) y tener un local de “discos piratas” (4.165). (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)</p> <p>Lo dicho anteriormente representa una amenaza para el proyecto debido a que hay bastantes personas en el Ecuador que estarían dispuestas a invertir e introducirse en este tipo de negocios.</p>	<p>Amenaza de nuevas entradas. Alta</p> <p>Amenaza de nuevas entradas. Alta.</p>
<p>Variedad de productos sustitutos en el mercado.</p>	<p>En Quito, existen varias empresas que ofertan postres con bajos niveles de azúcar, tales como helados, gelatinas y pasteles. Estos productos brindan al consumidor una satisfacción intrínseca con respecto al</p>	<p>Amenazas de productos sustitutos. Alta</p>



	<p>cuidado del consumo bajo en azúcar.</p> <p>Según la Superintendencia de Compañías en un reporte realizado en el año 2017. Dentro del sector de alojamientos y servicios de comida, una de las actividades que más participación en la generación de empresas fue: Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera. (I5610.02). (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).</p> <p>Esto representa una amenaza para el proyecto, debido a que existe un alto poder de participación y crecimiento de productos sustitutos.</p>	<p>Amenaza de productos sustitutos. Alta</p>
<p>Los proveedores de insumos son numerosos, alto nivel de negociación.</p>	<p>En el mercado ecuatoriano, existen varias empresas que ofertan edulcorantes de distintas marcas y precios. Así mismo, gran variedad de ofertantes que brindan insumos como huevos, leche, stevia, entre otros insumos para la elaboración del ponche; estos pueden ser supermercados, mercados o tiendas.</p>	<p>Poder de negociación de los proveedores. Baja</p>

Los clientes son estrictos ante la calidad y precio del producto.	Al existir varias empresas que ofertan productos como prostres bajo en azúcares, los consumidores son muy exigentes a la hora de comprar uno. Por ello, si un producto no satisface sus necesidades, tranquilamente podrían optar por otra marca, e incluso por otro producto distinto.	Poder de negociación de los compradores. Alta
---	---	---

*Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos; El telégrafo*

## 2.2. Conclusiones Matriz EFE

La Matriz EFE se encuentra en el anexo 3.

- La oportunidad más grande del proyecto es que existe un amplio nivel de negociación con los proveedores al adquirir los insumos necesarios para la elaboración del producto.
- Las posibilidades de emprender negocios en islas comerciales son grandes, debido a que sus trámites no son tediosos y su inversión no es alta.
- Otra oportunidad muy considerable es que existe una creciente tendencia al consumo de alimentos saludables, lo cual genera que exista mayor demanda para el producto.
- La amenaza más grande del proyecto es que existe una gran variedad de productos sustitutos en la industria, esto provoca que el cliente pueda elegir un producto conforme a sus gustos y preferencias, en general que satisfaga su necesidad.
- La amenaza que menos nivel de impacto posee en el proyecto es la disposición de las personas en emprender en estos negocios, ya que si bien es cierto los costos de capital son bajos, pero necesitan solicitar una serie de permisos y saber sobre los procesos operativos del mismo.
- Otra oportunidad considerablemente buena para el proyecto es que actualmente existe facilidad de financiamiento mediante cooperativas de crédito, llegando a beneficiar al proyecto desde el punto de vista financiero.

- Una amenaza impactante para el producto es que los costos de capital no son altos, lo cual, perjudica al proyecto debido a que las personas no necesitan de un costo de capital alto para poder incursionar en un proyecto similar.
- La tendencia al uso de redes sociales por parte de los clientes es una oportunidad baja dentro del proyecto, debido a que cuando se trata de alimentos saludables, las personas prefieren adquirir información presencialmente, no solamente por sitios web, sin embargo, cabe destacar que existe bastante crecimiento de las personas que usan las TICS.

La puntuación total que refleja el proyecto es de 2,74, estimándose como una buena calificación debido a que la empresa se encuentra por encima de la media, aprovechando eficientemente las oportunidades y utilizando estrategias pertinentes para poder defenderse de las amenazas presentadas.

### **3. Análisis del cliente**

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

##### **3.1.1. Objetivo general de la investigación**

Diagnosticar el perfil del consumidor con el modelo de negocio, basándonos gustos y preferencias, mediante un estudio de métodos cuantitativos y cualitativos.

##### **3.1.2. Objetivos específicos de la investigación**

- Entender los gustos y preferencias de los consumidores mediante su tendencia al consumo de postres.
- Determinar un precio promedio, en el cual, los consumidores estarían dispuestos a pagar por un ponche suizo con gelatina dietética. (1 envase)
- Identificar en que plaza los clientes se sienten cómodos para la compra del producto.
- Identificar que promoción les incentiva a los clientes al momento de comprar el producto.

### 3.1.3. Planteamiento de hipótesis

- Las personas que están dispuestas a adquirir el producto, prefieren un envasado de plástico.
- Las personas que poseen ingresos menores a \$900,00 están dispuestas a pagar el precio máximo por el producto.
- Las personas que viven en el centro de Quito y norte de Quito estarían dispuestas a comprar el producto en el centro comercial CCI.
- Las personas menores a 30 años prefieren adquirir un producto con descuento.

### 3.1.4. Segmento de clientes

Esta investigación se encuentra dirigida para la población del Distrito Norte de la ciudad de Quito, cuyas edades se mantienen entre los 18 y 45 años de edad que frecuenten el consumo de alimentos saludables y que puedan encontrar en una isla comercial la oportunidad de disfrutar de un postre dietético, dentro del nivel socioeconómico, B, medio típico C+, medio bajo C-.

## 3.2. Análisis Investigación Cualitativa

### 3.2.1. Entrevista a expertos

- ✓ **Fabricio Viera: Ingeniero Comercial. Msc. (Gerente Ponche - Ambato)**

**Conocer acerca la producción, obtención de insumos y maquinaria para la producción del producto.**

### Resultados de la entrevista a Fabricio Viera:

En primer lugar, la entrevista realizada al Ing. Fabricio Viera (Viera, 2018), nos ayudará a encontrar algunos factores claves para la producción del ponche. Así como también para la adquisición de sus insumos principales, tales como:

- Huevos
- Azúcar
- Leche
- Esencia de vainilla
- Canela

- Edulcorante artificial (stevia)

Es necesario conocer la gama de insumos que se debe emplear en el proceso de elaboración del producto. En cuanto a los proveedores, es conveniente que sean fijos y de confianza, para la adquisición de los insumos de manera más viable.

Los gustos y preferencias que nos comentó el entrevistado son fundamentales para realizar un producto de mejor calidad. Hay que concentrarse en el sabor, la suavidad y en los colores del envase. Las personas dejan de comprar porque el ponche es un producto clásico, su sabor es el mismo y no existe nada innovador. Según el experto, el 70% de sus clientes consumen dos veces por semana el ponche.

El cliente de un producto como el ponche es clase social media y baja, generalmente. La edad promedio para consumirlo es de 30 años, estas personas optan por consumir dicho postre debido al su cuidado en la salud.

Como preferencias los clientes se sienten más cómodos y satisfechos al ver colores vivos y atractivos en los envases.

Siete de cada diez personas que visitan la isla comercial de ponche tienen una frecuencia de consumo de dos veces por semana.

Fabricio Viera, manifestó que sus ventas promedio en meses altos son aproximadamente de 3500 unidades. Y que, para las ventas proyectadas a este proyecto, considera que se debe basar en la mitad de las ventas mensuales promedio, ya que trata de un negocio nuevo, no está posicionado en el mercado y el segmento del mismo es inferior debido a que es un postre dietético.

Por lo tanto, se podría partir de que se venderán 1675, 1650, 1750, 1550 y 1750 unidades en los meses de febrero, mayo, agosto, noviembre y diciembre respectivamente debido que las ventas son atractivas a consecuencia de los feriados, vacaciones en la sierra y navidad. Así mismo, habrá regulares promedio de 1550, 1475, 1550 y 1550 unidades en los meses de marzo, abril, junio y julio respectivamente. Por último, las ventas promedio son relativamente

bajas en los meses de enero, septiembre y octubre, con 1200, 1150 y 1100 unidades respectivamente, debido que existen feriados largos (las personas salen de la ciudad), los estudiantes están en clases, entre otros factores.

En cuanto al precio recomienda situar por encima del promedio de la industria, debido a que las personas tienden a considerar que los alimentos saludables deben tener precios elevados. Las personas pagan \$1,99 por un vaso de ponche de 10 onzas.

Por lo cual, el precio estimado para este nuevo producto será de \$3,00 aproximadamente.

Según Fabricio Viera, el contrato de concesión de una isla comercial varía dependiendo el tamaño de la misma, en su caso el arriendo está fijado por la cantidad de \$1.200,00 aproximadamente, sin embargo, posee sillas y mesas en un espacio relativamente grande. Y asegura que, la isla comercial para Ponche Suizo tiene un precio de entre \$600,00 a \$1.000,00 máximo.

Para la producción del ponche se recomienda la maquinaria Hamilton Beach o DopingMaq que se encuentran entre los \$800,00 a \$1.800,00; el precio depende de su tamaño, capacidad de producción y calidad. Para el de gelatina, huevos, leche semidescremada, es necesario contar con una refrigeradora pequeña adaptada a la isla comercial.

✓ **Entrevista a Daniel Narváez: Nutricionista.**

**Resultados de la entrevista a Daniel Narváez:**

Daniel Narváez tiene cinco años como nutriólogo profesional.

Por un tiempo aproximado de tres años, ha brindado servicios nutricionales a personas que hacen dietas balanceadas y desean cuidar su salud.

Daniel Narváez (Narváez, 2018) establece que en la actualidad las personas se percatan más en los valores nutricionales de los productos que consume, lo que genera una oportunidad para incursionar en este mercado con productos saludables, además considera que la idea de un postre dietético es una buena

alternativa en la dieta diaria de una persona, por lo cual las personas estarían dispuestas a consumir un postre dietético 2 o más veces a la semana.

También, menciona que la gelatina puede ser de diferentes sabores y presentaciones que llamen la atención del consumidor, y que la misma no debe contener grasas, azúcares, colorantes, entre otros que afecten a la salud.

De acuerdo con su experiencia Daniel nos comenta que frecuentar una dieta saludable y balanceada cuesta mucho, por lo que considera que las personas estarían dispuestas a pagar un precio máximo de \$3,50 para adquirir un postre saludable.

Sin embargo, apartándonos por un momento del producto dietético en sí, las personas prefieren presentaciones atractivas y motivadoras al momento de comprar.

### **3.2.2. Grupo Focal**

#### **Resultados del grupo focal:**

El grupo focal se llevó a cabo el día sábado 13 de octubre del 2018, con el acompañamiento de ocho personas de entre 18 a 45 años de edad. Las características principales que debían contar las personas escogidas para el grupo focal fueron:

- Personas que tienen un estilo de vida saludable.
- Personas que se cuidan por su salud, por vanidad o tendencia.
- Personas que consumen productos light.
- Personas que hacen deporte y tienen una alimentación saludable.

De acuerdo con las opiniones de los participantes la tendencia al consumo de alimentos saludables está en constante crecimiento, debido a las enfermedades que se están presentando; como la diabetes. Así mismo, se basan en una dieta por motivos de estética.

Lo que opinan acerca de las empresas que venden alimentos saludables, es que tienden a ofertar productos con un precio elevado, sin embargo, el consumo de estos depende mucho del poder adquisitivo de cada persona.

La variedad de postres saludables que han consumido las personas entrevistadas son: pasteles y helados endulzados con stevia, gelatinas light, pancakes a base de avena y frutas.

Las principales características que tomaron en consideración al momento de consumir este tipo de productos los participantes fueron: el sabor, la suavidad, la textura, y el precio.

Las principales marcas destacadas de forma preferencial en su consumo son las siguientes: Cyrano, Below Zero, Toni, Chicberry.

El consumo de estos productos saludables por parte de los participantes frecuente entre una a tres veces por semana.

Los participantes comentaron que les agrada encontrar este producto en mini markets como: Oki Doki y centros comerciales tales como: Quicentro Shopping, El Condado y Centro Comercial Iñaquito.

La mayoría de los participantes consideran que es un producto innovador, inexistente en el mercado, por lo cual, estarían dispuestos a consumirlo. Y según su aporte, los participantes consideran que los sabores idóneos para dicho consumo son: fresa, uva, naranja, limón y en pocas ocasiones manzana.

Por último, comentaron que según su presupuesto y al ser un producto totalmente novedoso, estarían dispuestos a comprar un postre dietético por un valor de \$2,00; \$2,50; \$3,00; \$3,50 y \$4,00.

### **3.3. Análisis Investigación Cuantitativa**

#### **3.3.1. Encuestas**

Para el análisis cuantitativo del actual proyecto, se realizaron 56 encuestas presenciales cuyos fines fueron únicamente académicos. El enfoque de las encuestas estuvo dirigido hacia hombres y mujeres que desean cuidar su salud (personas dietéticas), encontrándose en un rango de edad de 18 a 45 años del Distrito Norte de esta ciudad de Quito.

Las encuestas se realizaron en pastelerías, heladerías, centros comerciales (Qcc y Cci) y principalmente en gimnasios. Observar anexo 5.



**Resultado de las encuestas:**

- El 60% de los encuestados se encuentran entre 18 a 30 años de edad y el 40% entre 31 a 45 años.
- En los gimnasios se realizaron el 34% de encuestas, seguidas de heladerías 27%, centros comerciales 23% y pastelerías 16%.
- El 66% de los encuestados considera que es muy importante tener una alimentación saludable.
- También, 47 personas consideran que actualmente existe una tendencia al consumo de alimentos saludables, mientras que 9 personas piensan que no.
- El principal motivo por el cual las personas están dispuestas a consumir un postre dietético es por su salud (36%), seguido de la tendencia al consumo saludable (27%).
- El 43% estaría dispuesto a pagar \$3,50 por un ponche suizo con gelatina dietética, el 18% pagaría \$2,00, el 30% el valor de \$3,00 y el 9% pagaría \$2,50.
- El 41% de las personas encuestadas consideran que un ponche suizo con gelatina dietética es totalmente saludable, el 32% considera que es saludable.
- A 39 personas (69%) encuestadas les encantaría poder encontrar un ponche suizo con gelatina dietética en un centro comercial cercano.
- El 36% consideran que el precio es una característica fundamental al momento de adquirir el postre, seguido del 34% que consideran como fundamental el sabor del mismo.
- Entre los sabores de la gelatina, el 30% prefiere uva, seguido del 43% que prefiere fresa. Sin embargo, es importante recalcar que solo existirá un sabor de gelatina.
- El 88% prefiere un envase de plástico y el 12% restante de vidrio.
- El 50% de los encuestados les gustaría encontrar el producto en el Cci, al 34% en el Qcc y al 16% restante en El Condado.

- El 36% consumiría el producto 2 veces por semana y el 20% consumiría más de 2 veces por semana, lo que significa que más del 50% consumiría 2 veces o más por semana.
- El 55% de las personas prefieren informarse del producto por redes sociales, el 18% mediante revistas, el 14% por televisión, el 7% por radio y el 5% por otros medios.
- Al 57% de las personas les incentivaría comprar el producto por descuentos, al 33% por promociones 2x1 y al 10% por productos gratis extras.
- El 59% de los encuestados son mujeres, el 41% restante hombres.
- El 50% de las personas encuestadas prefirieron fresa como sabor principal para la gelatina.

### 3.3.2. Resultado de hipótesis

En base al resultado de las encuestas se realizó un análisis de correlaciones para saber si se rechazan o no las hipótesis mencionadas a continuación:

**H1:** Más del 50% de las personas que están dispuestas a adquirir el producto, prefieren un envasado de plástico.

*Tabla 3: Hipótesis 1*

Cuenta de ¿Le gustaría consumir un postre saludable?	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	PLÁSTICO	VIDRIO	Total general	
Sí	88%	13%	100,00%	
Total general	88%	13%	100,00%	

El 100% de las personas encuestadas están dispuestas a adquirir el producto, de las cuales el 88% de las mismas prefieren un envasado de plástico. Por lo tanto, la Hipótesis 1 no se rechaza.

**H2:** Todas las personas que poseen ingresos menores a \$900,00 están dispuestas a pagar el precio máximo por el producto.

Tabla 4: Hipótesis 2

Cuenta de ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por Etiquetas de columna	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	\$0 a \$400	\$1400 en adelante	\$400 a \$900	\$900 a \$1400	Total general
\$2,00	5%	2%	2%	9%	18%
\$2,50	2%	2%	2%	4%	9%
\$3,00	7%	2%	7%	14%	30%
\$3,50	14%	4%	11%	14%	43%
<b>Total general</b>	<b>29%</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>

Del total de personas que poseen ingresos menores a \$900,00; solamente la mitad (50%) están dispuestos a pagar el precio máximo por el producto. Por lo tanto, la hipótesis 2 se rechaza.

**H3:** Más del 40% de las personas que viven en el centro norte de Quito estarían dispuestas a comprar el producto en el centro comercial CCI.

Tabla 5: Hipótesis 3

Cuenta de ¿En qué sector de la ciudad vive?	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	CCI	El Condado	Quicentro Shoppir	Total general
Centro de Quito	16%	7%	7%	30%
Norte de Quito	29%	7%	20%	55%
Otro	4%	0%	2%	5%
Sur de Quito	2%	2%	5%	9%
<b>Total general</b>	<b>50%</b>	<b>16%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>

El 86% de las personas viven en el centro norte de Quito, de las cuales el 45% están dispuestas a adquirir el producto en el centro comercial CCI. La hipótesis 3 no se rechaza, debido a que  $45% > 43%$ .

**H4:** La mayoría de las personas encuestadas menores a 30 años prefieren adquirir un producto con descuento.

Tabla 6: Hipótesis 4

Cuenta de ¿En que rango de edad se encuentra?	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Descuentos	Gratis productos extras	Promociones 2x1	Total general
18 a 30 años	36%	9%	16%	61%
31 a 45 años	21%	0%	18%	39%
<b>Total general</b>	<b>57%</b>	<b>9%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>

El 61% de las personas encuestadas tienen o son menores de 30 años, de los cuales el 36% prefieren descuento y el 25% restante prefieren promociones 2x1 y productos extras gratis. Por lo tanto, la hipótesis 4 no se rechaza.

### 3.4. Conclusiones sobre el comportamiento del cliente

De acuerdo al estudio, el consumo promedio de un ponche es de 2 veces a la semana. El precio que se deberá tener en cuenta, es sobre el precio de mercado de más o menos \$1,99.

La clase social idónea será de clase media y baja, con promedio de edad de 30 años.

También hay que enfocarse mucho en la suavidad, sabor del producto y en los colores del envase. El precio mínimo y máximo a pagar por los participantes fueron de \$2,00 y \$4,00 respectivamente.

El 70% de las personas encuestadas consideran que el precio y el sabor son los factores fundamentales en el postre. El 43% (siendo la mayoría) estaría dispuesto a pagar \$3,00 por este producto, que a comparación del Ing. Fabricio se sitúa en un precio mayor debido a que en su caso cobra solamente \$1,99 por un vaso de ponche.

Cada día incrementa la demanda de personas interesadas en cuidar su salud y consumir alimentos saludables, es por ello que, las personas consideran que la gelatina dietética es una muy buena opción para alimentarse saludablemente.

El 66% de los encuestados consideran que es muy importante consumir alimentos saludables. Así mismo, el 41% consideraron que un ponche suizo con gelatina dietética es totalmente saludable, el 32% consideró que es saludable, lo cual aporta una buena aproximación para el proyecto.

Los postres más comprados son pasteles y helados endulzados con stevia.

Las principales características al momento de consumir un postre saludable son: el sabor, la suavidad, la textura y el precio.

Entre los sabores de la gelatina, el 50% prefiere fresa, seguido del 23% que prefiere uva, por lo tanto, se deberá acoger los deseos de los consumidores e implementar estos dos tipos de sabores o en primera instancia el más deseado (fresa) por los participantes.

El 88% de los participantes, prefiere un envasado de plástico, más del 55% de los encuestados prefieren informarse del producto por redes sociales, lo cual nos brinda la oportunidad de poder abrir promociones e información del mismo por redes sociales más utilizadas por los usuarios.

A más del 50% de las personas encuestadas les incentivaría comprar el producto por descuentos, lo cual es una opción fundamental para poder implementar en el proyecto.

Así mismo a 39 personas (69%) encuestadas les encantaría poder encontrar un ponche suizo con gelatina dietética en un centro comercial, de los cuales al 50% les gustaría encontrar el producto en el CCI, al 34% en el QCC y al 16% restante en El Condado. Esto nos brinda una buena percepción de venta en el CCI.

#### 4. Oportunidad de negocio

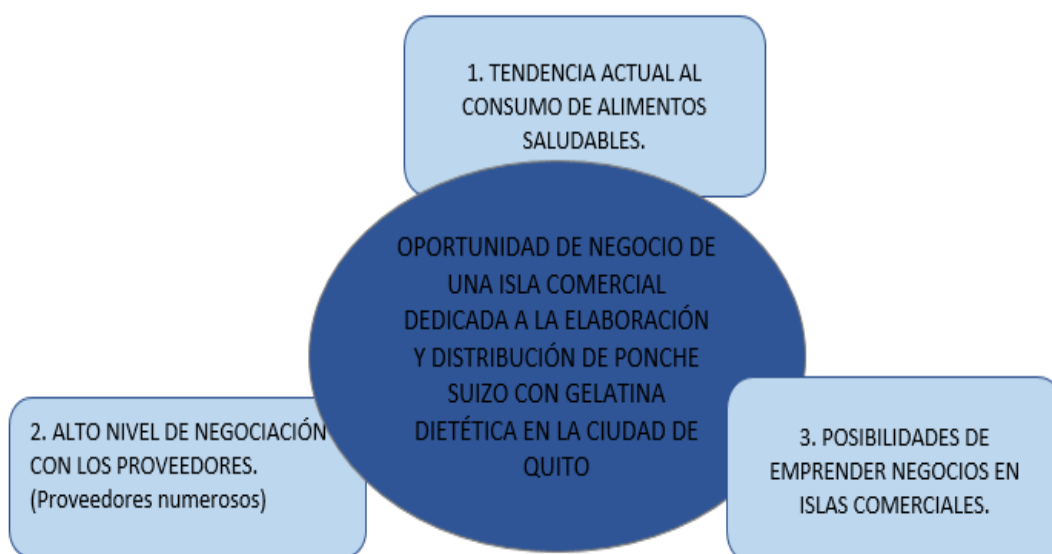


Figura 4: Oportunidad de negocio

##### 1. Tendencia actual al consumo de alimentos saludables.

Es una gran oportunidad el poder incursionar en este tipo de negocios debido a que en la actualidad existen personas que buscan un cuidado

extremo en su salud, dando lugar a la reducción de grasas y azúcares para una alimentación sana.

En el aspecto social, Bertha Prudent, fundadora de Dulcione, considera que la tendencia de consumir productos dietéticos en el país está creciendo constantemente, ya sean personas que consumen alimentos saludables por vanidad, salud, estilo de vida, entre otros.

## **2. Alto nivel de negociación con los proveedores. (Proveedores numerosos)**

Existen muchas empresas que ofertan edulcorantes de distintas marcas y precios, así mismo existe gran variedad de proveedores de insumos básicos para la elaboración del ponche, tales como: huevos, leche, canela, esencia de vainilla, entre otros.

Los insumos básicos para la elaboración de ponche, se los puede encontrar ya sea en supermercados, mercados o tiendas de barrio. Así mismo, todos los ingredientes necesarios para la elaboración de la gelatina dietética (incluyendo la stevia) se los puede encontrar en supermercados.

En fin, se considera como una oportunidad de negocio debido al alto nivel de negociación con los proveedores y su variedad de opciones al momento de comprar los insumos para la producción del producto.

## **3. Posibilidades de emprender negocios en islas comerciales.**

Las posibilidades de emprender negocios en islas comerciales son altas debido a su facilidad de contrato y su baja inversión; esto se debe porque sus espacios son relativamente pequeños, no cuentan con maquinarias industriales y los papeles para el contrato son fáciles de ejecutar.

## **5. Plan de Marketing**

Según Michael Porter existen tres estrategias básicas para las empresas, las cuales son: de enfoque, de diferenciación y estrategia de liderazgo en costos. Estas ayudarán a implementar acciones estratégicas para posicionarse en el mercado. (Kotler, 2013)

Se implementará la estrategia de enfoque debido a que Nutritional Dessert se dirige a personas que mantienen una alimentación saludable o por tendencia al cuidado personal.

## 5.1. Estrategia general de marketing

### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo del proyecto es el siguiente:

*Tabla 7: Segmentación de mercado*

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
GEOGRÁFICA	<i>País</i>	<i>Ecuador</i>	<i>17.111.160</i>
	<i>Provincia</i>	<i>Pichincha</i>	<i>3.073.749</i>
	<i>Cantón</i>	<i>Quito</i>	<i>2.690.150</i>
DEMOGRÁFICA	<i>Población Norte de Quito</i>		<i>1.076.060</i>
	<i>Personas de 18 a 45 años de la provincia de Pichincha</i>		<i>484.227</i>
SOCIOECONÓMICA	<i>Estrato socioeconómico B, C+, C- respecto a la segmentación demográfica (35%)</i>		<i>169.480</i>
CONDUCTUAL	<i>Personas que cuidan su salud, dispuestas a comprar el producto (tercera parte de la segmentación socioeconómica)</i>		<i>55.929</i>

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El tamaño del mercado objetivo es de 55.929 personas de entre 18 a 45 años de edad que están dispuestas a comprar el producto por motivos de cuidado de salud al norte de Quito. Para el primer año de operación del proyecto, se busca captar al 10% (5.592 personas) del mercado objetivo.

**Posicionamiento:** El producto ponche suizo con gelatina dietética busca brindar una experiencia saludable al momento de disfrutar un postre. Dirigido para personas que cuidan constantemente su salud y aspecto físico.

**Focalización:** Ofrecer un producto especializado de alta calidad, con el fin de crear una buena relación con el cliente a largo plazo y cooperar con el cuidado de su alimentación.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

Un modelo Canvas ha sido el eje principal para determinar la propuesta de valor: “El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones”. (Innovation & Entrepreneurship Business School, 2015)

<i>SOCIOS CLAVE</i>	<i>ACTIVIDADES CLAVE</i>	<i>PROPUESTA DE VALOR</i>	<i>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</i>	<i>SEGMENTO DE MERCADO</i>
<i>Empresas y centros comerciales que incentiven la elaboración de productos saludables.</i>	<i>Participación de ferias para introducir el producto. El producto se realizará con empleados altamente capacitados y con conocimientos avanzados en procesos productivos de postres nutricionales.</i>	<i>Producir un postre dietético bajo en azúcares, enfocado para personas entre 18 a 45 años de edad que desean cuidar su salud.</i>	<i>Atención personalizada en la isla comercial. Información nutricional en redes sociales y página web.</i>	<i>Mercado objetivo: 22.608 personas entre 18 a 45 años de edad, que residen en Quito y que cuidan su salud en la alimentación.</i>
	<i>RECURSOS CLAVE</i>		<i>CANALES</i>	
	<i>Personal capacitado. Producto llamativo y atractivo punto de venta. Abastecimiento de materia prima: esencia de vainilla, splenda, huevos, leche, canela.</i>		<i>Isla comercial.</i>	
<i>ESTRUCTURA DE COSTOS</i>		<i>FLUJOS DE INGRESOS</i>		
<i>Compra de materia prima (insumos) y envases. Gastos operativos, administrativos y financieros.</i>		<i>Ingresos netos por venta del producto. Préstamo mediante cooperativas de ahorro y crédito. Aporte de los accionistas.</i>		

Figura 5: Propuesta de valor

## 5.2. Marketing Mix

### 5.2.1. Producto

Innovar o morir. La estrategia de desarrollo de nuevos productos se refiere a productos modernos y así mismo a marcas originales que una compañía desarrolla a través de sus propias investigaciones.



La receta que contiene cada batidora para producir seis ponches se detalla a continuación:

- Tres huevos
- Novecientos ml de leche semidescremada
- Seis ml de esencia de vainilla
- Un gramo de canela
- Seis gramos de stevia
- Trescientos sesenta gramos de gelatina dietética sabor fresa (preparación externa)

#### **Proceso de producción del ponche y colocación de gelatina dietética:**

Cada batidora posee 1200 gramos de capacidad, cada envase contiene 184 gramos de ponche suizo y 60 gramos de gelatina, sumando un total de 244 gramos por envase, lo cual indica, que cada batidora elabora 6 ponches de 184 gramos. Los pasos a seguir para la producción de una unidad se indican a continuación:

1. Se colocan los insumos iniciales (0,5 huevos, 1 sobre de stevia, 1 gota de esencia de vainilla, 150 ml de leche semidescremada) en la batidora (la colocación demora 30 segundos).
2. Se mezclan los insumos iniciales por 2:30 minutos.
3. Se extrae la mezcla de los insumos iniciales en un recipiente externo y se lo deja reposar junto con un palo de canela de 1 gramo por 45 segundos.
4. Se extrae la gelatina dietética de la refrigeradora y se coloca 60 gramos de la misma en el envase.
5. El empleado muestra el producto al jefe de isla, el jefe de isla realiza una gestión de calidad instantánea y entrega el producto final al cliente.

#### **5.2.1.1. Atributos**

##### **Producto básico**

El postre dietético para satisfacer las necesidades nutritivas del cliente, se divide en gelatina dietética y ponche suizo. El mismo posee cierto tipo de características nutricionales, como se detalla a continuación:

#### **Gelatina dietética:**

- Ayuda al sistema inmunológico, ayuda a mejorar la digestión.
- Favorece el peso debido a que es un alimento poco calórico.
- Favorece la salud de los huesos por ser una fuente de calcio.
- Disminuye las estrías y aporta alrededor de 30% de colágeno para la piel.
- Es rica en proteínas y posee bastante dosis de hidratos de carbono debido a su composición.
- Aporta creatinina, un compuesto que ayuda al crecimiento de los músculos.

#### **Ponche suizo:**

- Es alto en vitamina A y ayuda a desaparecer las malas influencias en los intestinos, ayudando así, al sistema digestivo.
- Su esencia de vainilla es rica en aromas.
- Contiene leche semidescremada que es baja en grasas y rica en calcio, zinc, yodo, vitaminas A y B.
- Contiene huevo, el mismo se compone de grasas naturales, proteínas, vitaminas y minerales. Una yema brinda 60 calorías y aporta grasas saludables para el organismo.
- La esencia de vainilla contiene abundante vitamina D.

#### **Producto real**

El peso del producto es de 244 gramos. Sus colores principales son significantes para el producto, como el rojo que brinda pasión, anaranjado que significa salud y vitalidad, amarillo que se asocia con la felicidad y por último el verde textual que sugiere frescura y tranquilidad.

#### **Producto aumentado**

Se ofrecerá un trato personalizado al cliente desde el primer momento que se acerque a la isla comercial.

Se brindará una garantía que respalde el producto, asegurando un alimento nutritivo de calidad.

Se entregarán folletos de información nutricional adicionales al producto.

Se acreditará un descuento a las personas que califiquen el producto en la página web.

### **5.2.1.3. Branding**

En primer lugar, se realiza una fusión entre colores llamativos y letras modernas para llamar la atención del cliente. Los colores verde, amarillo y rosado representan refrescante, felicidad y protección respectivamente. El vaso amarillo que se puede ver en el extremo derecho hace referencia a la copa de ponche tradicional, sin embargo, como es un producto solamente para llevar se realizó un envasado en vaso tipo pirámide para llamar la atención del consumidor tradicional.

El producto actual solamente se venderá para llevar, por lo cual, se realizará un envase en forma de vaso gigante.

El logotipo del producto se detalla a continuación:



*Figura 6: Logotipo El Ponche Suizo con Gelatina Dietética*

#### **5.2.1.4. Slogan**

El slogan del producto es “La mayor riqueza es la salud”, el cual refleja que la buena alimentación es primordial en los seres humanos. (Virgilio, 2018)

#### **5.2.1.5. Normas de etiquetado y envase.**

Para el etiquetado se tomará en cuenta el reglamento INEN 022, el cual, maneja un sistema de colores en forma de barras horizontales que nos indican el nivel de grasa, azúcar y sal, que según el grado está ubicado de forma vertical). Donde el color rojo es alto, el color amarillo es medio y el color verde es bajo. También se especificará en el caso que alguno no lo contenga. Cabe recalcar, que la semaforización no es obligatoria para el producto, sin embargo, se usará como una estrategia para atraer clientes en base a su bajo contenido en grasa y azúcar.

De acuerdo a la semaforización especificada por el INEN, este producto se etiqueta como se detalla a continuación:

*Ilustración 5: Semaforización del producto*



*Figura 7: Semaforización del producto*

*Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos*

### **Envase**

Se realizó una proforma del envase, el mismo que tendrá una capacidad de 244 gramos y su costo unitario será de \$0,08.

El diseño del envase se detalla a continuación:



*Figura 8: Diseño y envasado del producto, parte frontal*



*Figura 9: Diseño y envasado del producto, parte trasera*

#### **5.2.1.6. Servicio Post Venta**

El servicio post venta que se brindará a los clientes es una estrategia de fidelización, por el cual, se acreditará un descuento a todas las personas que naveguen y califiquen el producto en la página web. También, existirá un espacio opcional, en donde los clientes podrán sugerir y comentar cualquier novedad en cuanto al producto.

Por último, después de entregar el producto al cliente en la isla comercial, se le dará a conocer sobre información nutricional personalizada y se preguntará su opinión personal.

#### **5.2.2. Precio**

##### **5.2.2.1. Estrategia de precios**

###### **Estrategia de precios:**

Se implementará la estrategia de precios basada en el valor, el cual se enfoca en transmitir una experiencia única a los clientes, fundamentado únicamente en

la percepción que los clientes tienen sobre el producto, mas no en el precio del mismo.

El precio del producto por unidad es de \$3,00.

#### **Estrategia de entrada:**

Se implementará la estrategia de desceme ya que Nutritional Dessert tendrá un precio inicial lo suficientemente alto pero que a su vez el cliente está dispuesto a pagar.

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

Para la estrategia de ajuste se ejecutará la estrategia de fijación de precios de descuento, en donde los clientes que califiquen el producto por medio de la página web y redes sociales recibirán un descuento. (Kotler & Armstrong, 2016)

#### **5.2.2.2. Costo de Producción**

Los costos de producción se detallan a continuación:

*Tabla 8: Costo de materia prima por unidad*

<b>COSTO DE VENTA POR UNIDAD</b>		
<b>Materia prima directa</b>	<b>Peso en Kg por batidora (6 unidades)</b>	<b>Costo total (6 unidades)</b>
Componentes inividuales	0,555	\$ 4,40
Endulcorantes	0,008	\$ 1,24
Leche semidescremada	0,9	\$ 1,35
<b>Materia prima indirecta</b>		
Envases de plastico		\$ 0,48
Cucharas de plastico		\$ 0,06
	<b>Costo total 6 unidades</b>	<b>\$ 7,53</b>
	<b>Costo total por unidad</b>	<b>\$ 1,25</b>

*El costo de materia prima por cada unidad de 244 gramos es de \$1,25.*

### **5.2.3. Plaza**

#### **5.2.3.1. Punto de venta**

La isla comercial deberá establecer las condiciones higiénicas, sanitarios y requisitos omitidos por el centro regulador (CCI).

Va a ser una isla comercial en el CCI ubicado al norte de Quito. La isla comercial es de 9 mts<sup>2</sup>.

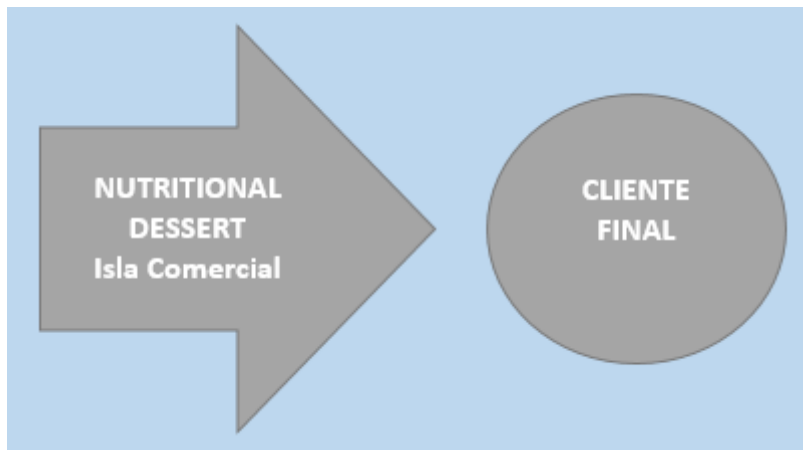
Se solicitó al Centro Comercial Ñaquito que se encargue de la infraestructura de la isla comercial, debido a que la misma es apta y posee la capacidad suficiente para almacenar la maquinaria que se necesita para la producción del producto. Por lo tanto, el contrato de concesión total de la isla comercial es de \$650,00 más IVA, esto incluye el espacio y la infraestructura que ocupa la misma. Este contrato tiene una duración de 6 meses, como mínimo.

En el centro comercial, se contará con una pequeña bodega de 3 mts<sup>2</sup>, el cual servirá para almacenar todos los insumos y activos necesarios para la producción del producto. Para contar con esta bodega, se deberá pagar \$90,00 más IVA mensualmente.

#### **5.2.3.2. Estructura del canal de distribución**

Nutritional Dessert posee un canal de distribución directo, es decir, no existe ningún tipo de intermediario. Los fabricantes del producto lo venden directamente a los clientes finales desde su punto de venta (isla comercial).





*Figura 10: Canal de distribución*

## **5.2.4. Promoción**

### **5.2.3.1. Estrategia Promocional**

La estrategia promocional va a estar atada con el slogan “La mayor riqueza es la salud”, mediante el cual, el personal ofrecerá una atención personalizada y se prestarán revistas nutricionales donde el cliente podrá encontrar una gran variedad de información para el cuidado de la salud, tanto en alimentos como en postres.

### **5.2.3.2. Publicidad**

La empresa implementará una estrategia digital por medio de Bio, el mismo se realizará a través de redes sociales como: Facebook e Instagram, para así, ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. En cuanto a la proforma realizada por Bio, para islas comerciales, los gastos en publicidad son de \$100,00 en promedio por el primer año, esto cubre manejo, mantenimiento y actualización de las redes sociales antes mencionadas (Bio Agencia de Comunicación, 2018). Para maximizar las ventas, en el segundo y tercer año se realizarán esfuerzos de marketing, en donde se obtendrán beneficios fundamentales extras como:

#### **Beneficios fundamentales extras**

- Correos masivos a cartera de clientes potenciales registrados en redes sociales.

- Optimizadores de motores de búsqueda (SEO): Proceso para mejorar la visibilidad de la publicación en redes sociales.
- Publicaciones masivas en redes sociales.

Se realizará una estrategia de refuerzo de campaña publicitaria P.O.P (Point of purchase), el mismo se dirige a la parte emocional del consumidor, debido a que se utiliza la imagen, slogan y beneficios del producto para conseguir la compra del mismo. Debido a las ventas mensuales proyectadas, se comprarán 1000 hojas volantes publicitarias A4 mensualmente, el costo del paquete es de \$29,99; el mismo se lo sumará al gasto de marketing total. (Volantes Publicitariosml, 2018)

La página web cuenta con información actualizada del producto, cambios y desarrollo del mismo. Existe un marco nutricional que brinda información confidencial al cliente y así mismo, hay un apartado en donde los clientes podrán dejar sus dudas, sugerencias y opiniones en cuanto al producto y servicio en la isla comercial.

Se realizarán campañas dentro de las mencionadas redes sociales, con el objetivo de atraer consumidores que cumplan con el perfil del mercado objetivo y puedan informarse diariamente sobre temas nutricionales.

El precio de creación de la página web mediante Bio es de \$250,00. El costo de manejo de la página web es de \$70,00 mensuales por tema de mantenimiento y actualización de información.

Tabla 9: Acciones de Marketing proyectadas y costeadas

Presupuesto de MKT	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto promedio Publicidad mensual	\$ 129,99	\$ 270,92	\$ 284,86	\$ 130,99	\$ 130,99
Gasto promedio Mantenimiento Serv.Web mensual	\$ 70,00	\$ 71,77	\$ 73,59	\$ 75,45	\$ 77,36
Gasto anual en Publicidad	\$ 1.559,88	\$ 3.251,03	\$ 3.418,34	\$ 1.571,91	\$ 1.571,91
Gasto anual Mantenimiento Serv.Web	\$ 1.090,00	\$ 861,25	\$ 883,04	\$ 905,38	\$ 928,29

### **5.2.3.3. Promoción de ventas**

La empresa implementará una estrategia de descuentos en los meses bajos en ventas, en el momento que el cliente califique el producto por medio de la página web y/o redes sociales, recibirá un código el cual le permite acceder a dicho descuento. Nutritional Dessert optará por brindar 100 descuentos en ventas de \$1,00 menos al precio total del producto, esto quiere decir que se venderán 100 postres dietéticos por el valor de \$2,00 en todos los meses relativamente bajos en ventas.

## **6. Propuesta de Filosofía empresarial y estructura organizacional**

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

#### **6.1.1. Misión**

Nutritional Dessert es una empresa ecuatoriana poseedora de maquinaria de última tecnología, que elabora y distribuye en forma eficiente, competitiva y con responsabilidad social, un postre dietético con alto contenido saludable, generando así, bienestar para sus clientes, su gente y el mercado nacional.

#### **6.1.2. Visión**

Para el 2023, la empresa Nutritional Dessert aspira ser una empresa reconocida a nivel nacional, con un gran valor en su identidad y marca, que ofrezca postres dietéticos para incentivar el bienestar en la salud de sus consumidores, basada en sus valores, innovación y desarrollo e investigación.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **Objetivos a largo plazo**

- Alcanzar dentro de 5 años un crecimiento anual del 5% como mínimo, acorde al intervalo de crecimiento de la industria. (2)
- Aumentar la penetración del mercado objetivo por lo menos en un 7% hasta el 2023. (1)
- En el año 2023 tener capacitado al 100% del personal en temas administrativos, servicio al cliente e inocuidad alimenticia. (2)
- Obtener un valor residual del 10% por la venta de equipo discontinuado y amortizado al 100% para el quinto año de evaluación del proyecto. (1)

## **Objetivos a mediano plazo**

- Mantener una tasa de crecimiento de costo promedio del 4% máximo durante los 3 primeros años. Manteniendo una tendencia creciente de la utilidad bruta con respecto al costo.
- Mantener un margen bruto de utilidad promedio del 40% mínimo durante los primeros 3 años (2019, 2020,2021).
- Realizar esfuerzos de marketing, a través de inversiones en medios digitales y audiovisuales en 5% respecto a ventas, desde el segundo hasta el tercer año (2020,2021)
- Realizar capacitaciones anuales por los tres primeros años a todo el personal en temas de acuerdo al rol operativo en el que se encuentre. (2020, 2021, 2022)
- Realizar capacitaciones internas por parte de los directivos al 100% del personal en la implementación, manejo y monitoreo del cuadro de mando integral aplicado a la estructura de la empresa.
- Reinvertir el 100% de la infraestructura tecnológica para el 2020.

## **6.2. Plan de operaciones**

### **6.2.1. Mapa de procesos**

El mapa de procesos que se ejecuta en Nutritional Dessert tiene como finalidad que la empresa cuente con un funcionamiento eficiente, orientado a sus empleados sobre sus procesos estratégicos, de realización y de apoyo que se tendrán en la isla comercial para satisfacer al cliente.

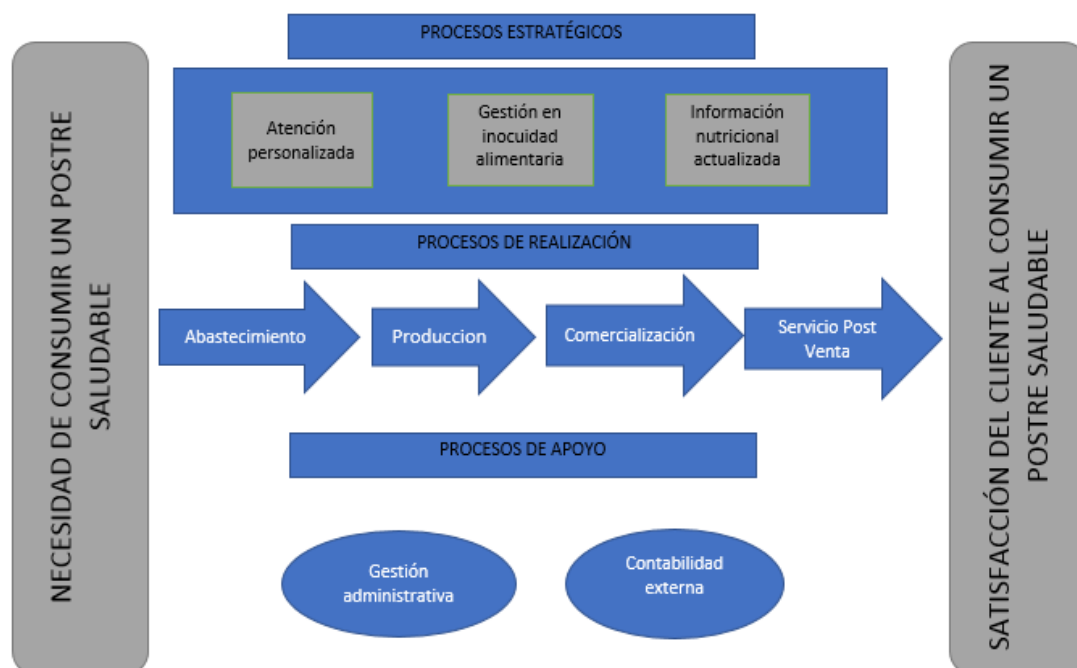


Figura 11: Mapa de procesos

### Procesos estratégicos

La organización para alcanzar la versión establecida, se desarrolla bajo un conjunto y secuencia de actividades. Dentro de estos macro procesos se encuentra la atención personalizada, gestión en inocuidad alimentaria e información nutricional actualizada.

### Procesos de realización

Son todos los procesos técnicos y productivos internos que se llevan a cabo en una empresa. Estos son abastecimiento, producción y comercialización, y servicio post venta.

### Procesos de apoyo

Gestionan todos los recursos institucionales, sean tangibles o intangibles y sobre todo, soportan el desarrollo de la empresa. Los mismos que son gestión administrativa y contabilidad externa (subcontratación).

## 6.2.2. Descripción de procesos

### 6.2.2.1. Proceso de producción y venta

Para el proceso de producción se cuenta con un total de tres personas, un administrador, un jefe de isla y un empleado.

El horario de atención será de 13h00 a 21h00 todos los días.

A continuación, se muestra el flujo grama del proceso productivo de Nutritional Dessert.

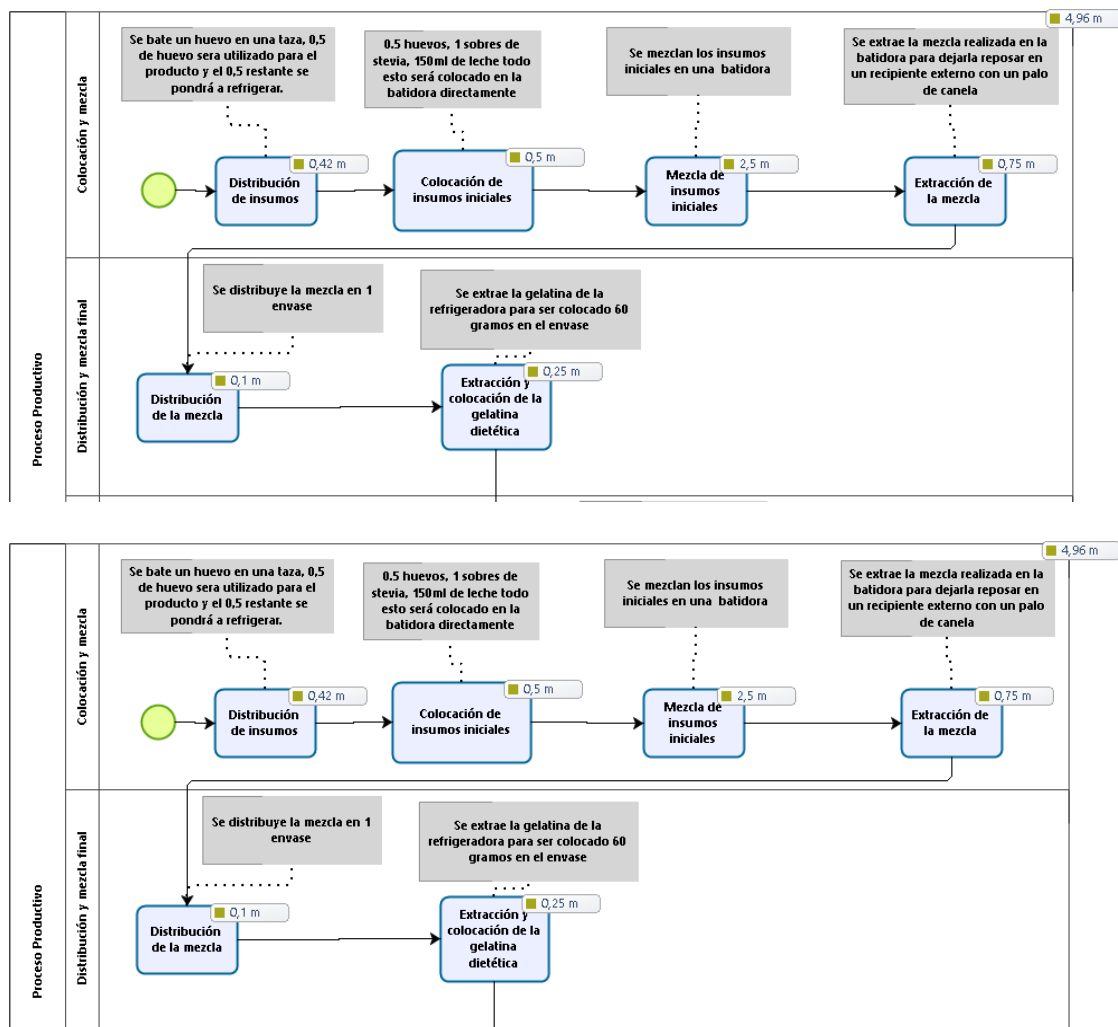


Figura 11: Proceso de producción

Adaptado de: Bizagi Modeler

El tiempo mínimo y máximo estimado para la producción del producto es de 4 minutos con 53 segundos y 5 minutos con 1 segundo respectivamente. A continuación, se detallan los tiempos por cada proceso de producción.

*Tabla 10: Tiempos del proceso productivo*

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
Proceso Productivo	Proceso	1.000	1.000	4m 53s	5m 1s
NoneStart	Evento de inicio	1.000			
Colocación de insumos iniciales	Tarea	1.000	1.000	30s	30s
Mezcla de insumos iniciales	Tarea	1.000	1.000	2m 30s	2m 30s
Extracción de la mezcla	Tarea	1.000	1.000	45s	45s
Distribución de la mezcla	Tarea	1.000	1.000	6s	6s
Extracción y colocación de la gelatina dietética	Tarea	1.000	1.000	15s	15s

*Adaptado de: Bizagi Modeler*

#### **6.2.2.2. Proceso de servicio**

Para el proceso de servicio y/o atención se cuenta con un jefe de isla comercial y un empleado. A continuación, se muestra el proceso de servicio de Nutritional Dessert.

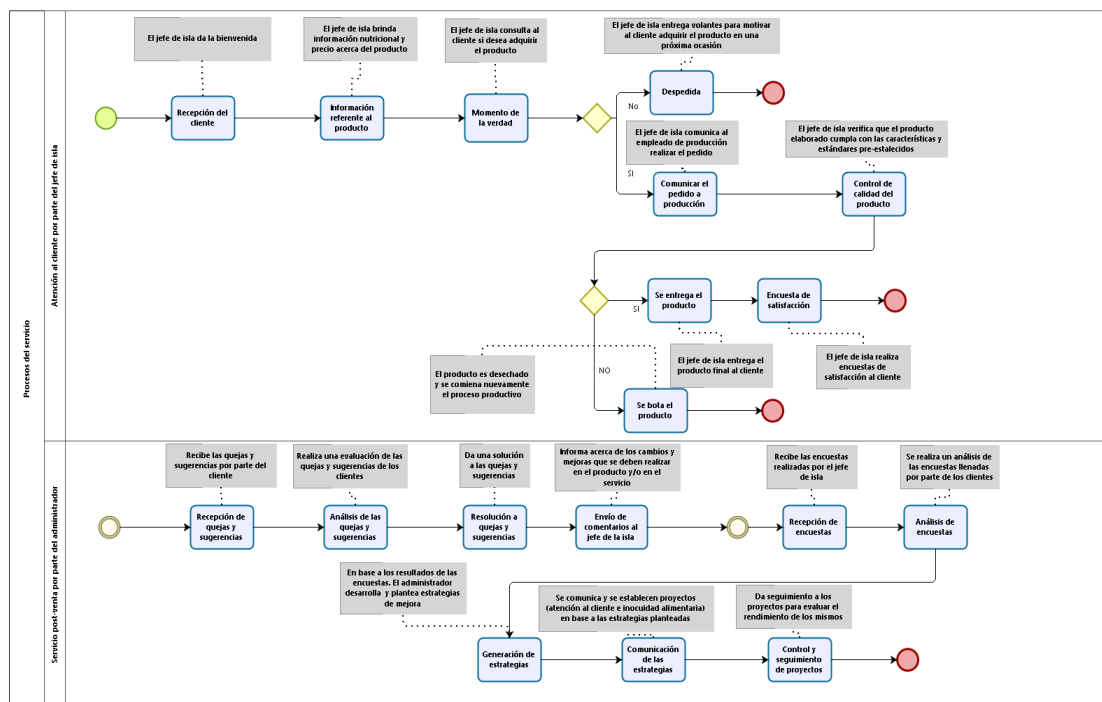


Figura 12: Proceso de servicio y/o atención

Adaptado de: Bizagi Modeler

El tiempo estimado para el servicio y/o atención al cliente es de 57 segundos. A continuación, se detallan los tiempos para cada proceso de servicio.

Tabla 11: Tiempos en el proceso de servicio

Control del producto final	Tarea	1.000	1.000	20s	20s
ExclusiveGateway	Compuerta	1.000	1.000		
Se bota	Tarea	462	462	2s	2s
Entrega del producto final	Tarea	538	538	10s	10s
NoneEnd	Evento de Fin	462			
NoneEnd	Evento de Fin	538			
Distribución de insumos	Tarea	1.000	1.000	25s	25s

Adaptado de: Bizagi Modeler



### 6.2.2.3. Equipos

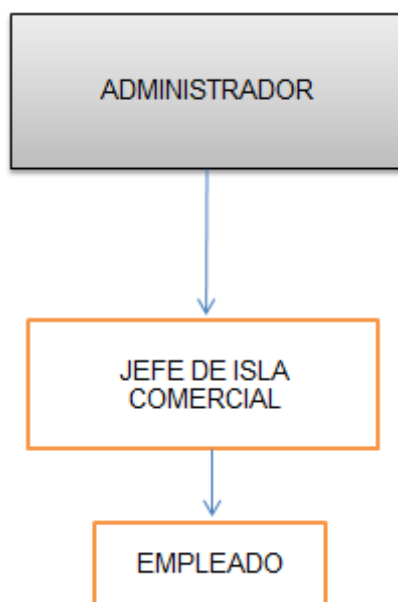
La maquinaria que se utilizará para la elaboración del producto son:

- Hamilton Beach triple aspa, \$1.520,00.
- Refrigeradora SMCRF33FP Silver 3.3 Pies, \$297,88.

## 6.3. Estructura organizacional

### 6.3.1. Organigrama organizacional

El organigrama es sencillo debido que Nutritional Dessert posee pocos niveles jerárquicos. La máxima autoridad es el administrador, el mismo que, negocia con los proveedores, administra la isla, supervisa al jefe y toma las decisiones. A delante se muestra la estructura organizacional de Nutritional Dessert y su división jerárquica.



*Figura 13: Organigrama organizacional*

### 6.3.2. Descripción de las funciones y puestos de trabajo

Tabla 12: Cargo y funciones de trabajo

CARGO	FUNCIONES
Administrador	Es el encargado de receptor las quejas y sugerencias de los clientes via telefonica, realiza estrategias de mejora para el desarrollo del producto y/o servicio. Ejecuta planeaciones estratégicas. Se encarga de la toma de desiciones, compras, negociación con proveedores. Analiza las encuestas, verifica sus resultados y da un seguimiento de los mismos. Supervisa directamente al jefe de isla.
Jefe de isla comercial	Se encarga de supervisar directamente al empleado en el proceso productivo, dirigiéndolo y capacitando para que el producto sea de calidad. Entrega volantes a los clientes que no compraron el producto, para así, motivarlos en una próxima ocasión. Se encarga de brindar información referente al producto, comunica el pedido al empleado, gestiona un control de calidad del producto, entrega el producto y entrega encuestas de satisfacción.
Empleado	Se encarga de todo el proceso productivo, limpieza y mantenimiento de suministros operativos. Es el encargado de entregar el producto final al jefe de isla para su respectiva revisión en control de calidad.

#### Cargo subcontratación

Contador, sus funciones son: Elaboración de estados financieros, reportes financieros, declaración tributaria y demás: \$190,00 mensualmente.

### 6.3.3. Presupuesto de Talento Humano

Tabla 13: Presupuesto talento humano

Cargo	Sueldo (mensual)	Contratación (Años)	Clasificación
Administrador	\$ 685,00	1	GASTO
Jefe de isla comercial	\$ 575,00	1	C.I.F.
Empleado	\$ 463,20	1	M.O.D.
<b>Total Talento Humano</b>	\$ 1.723,20		

### 6.3.4. Cadena de valor

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</b> Existirá un área de bodega para el inventario, área (punto de venta) para la transformación de la materia prima en el producto final, la misma que contará con maquinaria necesaria para el desarrollo de sus actividades.			
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b> Selección y capacitación de los empleados, evaluación de desempeño, capital humano. <b>Responsable:</b> Administrador.			
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO:</b> Investigación de mercado para introducir nuevas líneas de productos. Tecnología para conservación de alimentos y preparación. Optimización de los procesos internos. <b>Responsable:</b> Administrador.			
	<b>ABASTECIMIENTO:</b> Elegir los mejores insumos a proveedores reconocidos para la elaboración de postre dietético y así, garantizar una alimentación saludable para el cliente. <b>Responsable:</b> Administrador y jefe de isla.			
<b>LOGÍSTICA INTERNA:</b> Negociación con los proveedores, compra de materia prima, que cumpla con un alto contenido saludable. Almacenamiento de insumos y control de inventario. <b>Responsable:</b> Administrador y jefe de isla.	<b>OPERACIONES:</b> Proceso de transformación de la materia prima al producto final, con estándares de calidad, limpieza y mantenimiento. <b>Responsable:</b> Jefe de isla y empleado	<b>LOGÍSTICA EXTERNA:</b> Recepción de pedidos y control de los procesos. <b>Responsable:</b> Jefe de isla y empleado.	<b>COMERCIALIZACIÓN:</b> Gestión de marketing a través de publicidad, promociones y descuentos para las personas que califiquen el producto en redes sociales y en la página web. Entrega de volantes. <b>Responsable:</b> Administrador y jefe de isla	<b>SERVICIO POST VENTA:</b> Seguimiento de satisfacción del cliente mediante encuestas. Recepción de quejas y sugerencias. Información nutricional personalizada al momento de entregar el producto. <b>Responsable:</b> Administrador y jefe de isla.
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>				

Figura 14: Cadena de valor

## 7. Evaluación financiera

Este capítulo tiene como objetivo evaluar los estados financieros de Nutritional Dessert proyectados a cinco años, el mismo que nos ayudará a identificar la viabilidad del proyecto.

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

#### 7.1.1. Estructura de ingresos

Para la proyección de ingresos se posee las unidades y el precio por unidad. Para identificar la cantidad demandada se utilizaron los datos promedio de venta de la competencia y los datos obtenidos mediante la entrevista a experto (dueño de isla comercial-ponche). El promedio de venta mensual es de 1500 unidades mensuales. Las ventas son estacionales, quiere decir que no todos los meses se vende lo mismo. Los meses más atractivos son agosto, noviembre y diciembre debido a sus feriados y vacaciones. El crecimiento

promedio de unidades vendidas al quinto año es del 6%, lo cual, nos indica que Nutritional Dessert se mantiene en el intervalo de crecimiento de la industria. El precio de cada unidad es de \$3,00; el mismo que crecerá en base al promedio anual de inflación de 2,53%.

El precio se encuentra en el intervalo de precios ofrecidos por la competencia, el mismo se adapta a la investigación de mercados y evaluación financiera.

A continuación, se detalla el total de ingreso por ventas en los primeros 5 años.

*Tabla 14: Proyección de ingreso en ventas*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO UNITARIO	\$ 3.00	\$ 3.08	\$ 3.15	\$ 3.23	\$ 3.32
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	17950	18762	19357	22470	24140
TOTAL INGRESO VENTAS	\$ 53,850.00	\$ 57,709.20	\$ 61,046.47	\$ 72,655.89	\$ 80,030.80

### 7.1.2. Estructura de costos

Para los costos de producción se toma en cuenta la materia prima directa, la materia prima indirecta, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de materia prima directa por unidad es de \$1,25.

Como políticas administrativas internas no existirán cuentas por cobrar debido a que los cobros se realizarán únicamente al contado. Las cuentas por pagar a proveedores serán del 100% con una rotación de 30 días, las mismas que, al sumar los meses para cada año, arrojan las siguientes cifras desde el primer año al último año respectivamente: \$13.866,62; \$13.629,06; \$14.053,59; \$16.323,57; \$16.365,70.

*Tabla 15: Cuentas por pagar anuales*

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar iniciales	\$12,952.56	\$13,571.15	\$14,001.13	\$16,254.99	\$17,458.70
(+) Cuentas por pagar del período MP	\$13,866.62	\$13,629.06	\$14,053.59	\$16,323.57	\$16,365.70
(-) Pagos	\$12,952.56	\$13,571.15	\$14,001.13	\$16,254.99	\$17,458.70
(=) <b>Cuentas por pagar finales</b>	\$13,866.62	\$13,629.06	\$14,053.59	\$16,323.57	\$16,365.70

### 7.1.3. Estructura de gastos

La estructura de gastos se constituye de: suministros de cocina, servicios básicos, arriendo del local (contrato de concesión), gastos generales, gastos de publicidad, gastos de marketing y gastos de subcontratación (contador).

Los gastos en el cuarto y quinto año son menores a los anteriores años, esto es debido a que Nutritional Dessert no se incurre en gastos de capacitación del personal.

A continuación, se detalla la proyección de gastos a 5 años.

Tabla 16: Estructura de gastos

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de cocina	\$ 240,00	\$ 246,07	\$ 252,30	\$ 258,68	\$ 265,23
Capacitación al personal	\$ 597,00	\$ 897,00	\$ 299,00	\$ -	\$ -
Mantenimiento Serv. Web	\$ 1.090,00	\$ 861,25	\$ 883,04	\$ 905,38	\$ 928,29
Servicios básicos	\$ 300,00	\$ 307,59	\$ 315,37	\$ 323,35	\$ 331,53
Gasto arriendo	\$ 8.880,00	\$ 9.104,66	\$ 9.335,01	\$ 9.571,19	\$ 9.813,34
Gasto Publicidad	\$ 1.559,88	\$ 3.251,03	\$ 3.418,34	\$ 1.571,91	\$ 1.571,91
Gastos subcontratación	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 14.946,88</b>	<b>\$ 16.947,61</b>	<b>\$ 16.783,06</b>	<b>\$ 14.910,51</b>	<b>\$ 15.190,29</b>

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

### 7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

El presente proyecto requiere una inversión inicial de \$8.851,67. El cual se encuentra distribuida de la siguiente manera:

La inversión de propiedad planta y equipo se distribuye entre la maquina batidora y la refrigeradora. El software tendrá un costo de \$50,00. Y, por último, tenemos las inversiones varias, las mismas que corresponde a los gastos efectivos para la constitución de la empresa.

Tabla 17: Inversiones

<b>INVERSIONES</b>	
Propiedad, planta y equipo	\$ 2,167.88
Inversiones Intangibles	\$ 50.00
Inventario inicial	\$ 865.91
Capital de trabajo	\$ 3,950.00
Varios	\$ 1,817.88
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 8,851.67</b>

### 7.2.2. Estructura de capital

La inversión inicial \$8.851,67 será dividida el 85% en aporte propio y el 15% restante como deuda mediante un crédito solicitado a la Cooperativa de ahorro y crédito Andalucía.

A continuación, se muestran sus respectivos montos, tanto propio como deuda a largo plazo.

*Tabla 18: Estructura de capital*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	Propio	85.00%	\$ 7,523.92
	Deuda L/P	15.00%	\$ 1,327.75

### 7.3. Proyección del estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo

#### 7.3.1. Proyección del Estado de Resultados

El estado de resultados de Nutritional Dessert está proyectado a 5 años (60 meses), el mismo que contempla ventas anuales de \$53.850,00 el primer año y \$80.030,80 al quinto año, este incremento está dado fundamentalmente por el crecimiento en unidades vendidas. La utilidad neta fue obtenida mediante la resta de costos, gastos, participación a empleados e Impuesto a la renta. A partir del tercer año en adelante se registran utilidades y la utilidad acumulada a 5 años es de \$13.419,71.

A continuación, se detalla la proyección del estado de resultados a 5 años:

Tabla 19: Estado de resultados proyectado anualmente

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUALMENTE</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	53,850.00	57,709.20	61,046.47	72,655.89	80,030.80
(-)Descuento en ventas	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
(-)Costo de los productos vendidos	30,585.46	32,709.80	32,526.39	35,542.08	37,209.44
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>22,564.54</b>	<b>24,299.40</b>	<b>27,820.08</b>	<b>36,413.81</b>	<b>42,121.36</b>
(-)Gastos sueldos	10,289.73	11,242.62	11,517.30	11,798.92	12,087.67
(-)Gastos generales	13,259.88	15,189.35	15,601.02	14,005.12	14,262.00
(-)Gastos de depreciación	101.33	101.33	101.33	94.39	101.33
(-)Gastos de amortización	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(1,096.40)</b>	<b>(2,243.91)</b>	<b>590.43</b>	<b>10,505.38</b>	<b>15,660.36</b>
(-)Gastos de intereses	116.81	95.20	71.44	45.31	16.60
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(1,213.22)</b>	<b>(2,339.11)</b>	<b>519.00</b>	<b>10,460.06</b>	<b>15,643.75</b>
(-)15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	77.85	1,569.01	2,346.56
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(1,213.22)</b>	<b>(2,339.11)</b>	<b>441.15</b>	<b>8,891.05</b>	<b>13,297.19</b>
(-)25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	110.29	2,222.76	3,324.30
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1,213.22)</b>	<b>(2,339.11)</b>	<b>330.86</b>	<b>6,668.29</b>	<b>9,972.89</b>

### 7.3.2. Proyección del Estado de Situación Financiera

Como activos corrientes del proyecto tenemos el efectivo materia prima y suministros de fabricación. En activos no corrientes tenemos propiedad, planta y equipo, depreciación acumulada, activos intangibles y amortización acumulada. En cuanto a los pasivos corrientes tenemos cuentas por pagar a proveedores, sueldos por pagar e impuestos por pagar. Dentro de los pasivos no corrientes se encuentra la deuda a largo plazo que se pagará \$1.109,94; \$ 870,52; \$607,33 y \$318,02 en los cuatro primeros años. Finalmente tenemos el patrimonio que se divide entre el capital y utilidades o pérdidas de cada periodo. A continuación, se detalla la proyección del Estado de Situación Financiera a 5 años:

Tabla 20: Estado de situación financiera proyectado anualmente

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	8,720.70	6,200.07	6,624.10	13,335.79	22,142.74
<b>Corrientes</b>	6,614.15	4,204.85	2,922.34	9,488.42	18,406.70
Efectivo	5,700.09	3,232.89	1,897.91	8,395.42	18,406.70
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	800.05	850.73	896.65	956.68	-
Inventarios Sum. Fabricación	114.01	121.23	127.77	136.32	-
<b>No Corrientes</b>	2,106.55	1,995.21	3,701.76	3,847.37	3,736.04
Propiedad, Planta y Equipo	2,167.88	2,167.88	3,985.76	4,235.76	4,235.76
Depreciación acumulada	101.33	202.67	304.00	398.39	499.72
Intangibles	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Amortización acumulada	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>PASIVOS</b>	2,410.00	2,228.48	2,321.65	2,365.05	1,199.11
<b>Corrientes</b>	1,300.06	1,357.96	1,714.32	2,047.03	1,199.11
Cuentas por pagar proveedores	914.06	971.96	1,024.42	1,093.00	-
Sueldos por pagar	386.00	386.00	386.00	386.00	386.00
Impuestos por pagar	-	-	303.89	568.03	813.11
<b>No Corrientes</b>	1,109.94	870.52	607.33	318.02	-
Deuda a largo plazo	1,109.94	870.52	607.33	318.02	-
<b>PATRIMONIO</b>	6,310.70	3,971.59	4,302.45	10,970.74	20,943.63
Capital	7,523.92	7,523.92	7,523.92	7,523.92	7,523.92
Utilidad o pérdida	(1,213.22)	(3,552.33)	(3,221.47)	3,446.82	13,419.71
<b>PASIVO + PATIMONIO</b>	8,720.70	6,200.07	6,624.10	13,335.79	22,142.74
Comprobación	-	-	-	-	-

### 7.3.3. Proyección del Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo hace referencia a la entrada y salida de efectivo de la empresa, los mismos que son originados por las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento.

A continuación, se detalla la proyección del Estado de Flujo de Efectivo a 5 años y se puede verificar que el flujo de efectivo es positivo en todos los años, lo cual nos indica que Nutritional Dessert tendrá suficiente liquidez para cubrir sus pasivos a corto y largo plazo.



Tabla 21: Estado de flujo de efectivo proyectado anualmente

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUALMENTE						
DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(715.89)	(2,227.78)	746.09	7,036.81	10,329.31
Utilidad Neta	-	(1,213.22)	(2,339.11)	330.86	6,668.29	9,972.89
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	101.33	101.33	101.33	94.39	101.33
+ Amortización	-	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(757.91)	(42.15)	(50.68)	(45.92)	(60.03)	956.68
- Δ Inventario SF	(108.00)	(6.01)	(7.22)	(6.54)	(8.55)	136.32
+ Δ CxP PROVEEDORES	865.91	48.15	57.90	52.46	68.58	(1,093.00)
+ Δ Sueldos por pagar	-	386.00	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	-	303.89	264.13	245.08
<b>Actividades de Inversión</b>	(2,217.88)	-	-	(250.00)	-	-
- Adquisición PPE e Intangibles	(2,217.88)	-	-	(250.00)	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	8,851.67	(217.81)	(239.43)	(1,831.07)	(539.31)	(318.02)
+ Δ Deuda Largo Plazo	1,327.75	(217.81)	(239.43)	(263.19)	(289.31)	(318.02)
+ Δ Capital	7,523.92	-	-	(1,567.88)	(250.00)	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	6,633.79	(933.69)	(2,467.20)	(1,334.98)	6,497.50	10,011.28
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	0	6,633.79	5,700.09	3,232.89	1,897.91	8,395.42
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	6,633.79	5,700.09	3,232.89	1,897.91	8,395.42	18,406.70

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

##### 7.4.1. Flujos de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto nos muestra los ingresos y salidas de efectivo en un periodo determinado.

A continuación, se detalla el flujo de caja del proyecto anualizado y acumulado a 5 años:

Tabla 22: Flujo de caja del proyecto

	Flujo de Caja del Proyecto Anualizado					
	0	1	2	3	4	5
	\$ (3,083.79)	\$ (474.83)	\$ (2,001.05)	\$ 857.04	\$ 7,394.07	\$ 13,722.78
Flujo acumulado	\$ (3,083.79)	\$ (3,558.62)	\$ (5,559.67)	\$ (4,702.63)	\$ 2,691.44	\$ 16,414.22

Para el cálculo del flujo de caja del proyecto primeramente se debe calcular el flujo de caja operativo (FEO). Después, se calcula la variación del capital de trabajo neto y de los gastos de capital (CAPEX).

Nutritional Dessert posee flujos positivos a partir del tercer año, eso es debido a que desde el tercer año el proyecto comenzó a arrojar utilidades.

#### 7.4.2. Flujo de caja del inversionista

Para el cálculo del flujo de caja del inversionista se suma el monto del préstamo y escudo fiscal. Posteriormente, se resta la amortización de capital y gastos de interés.

La siguiente tabla nos indica que la inversión se comienza a recuperar a partir del tercer año, debido al notable incremento en ventas y utilidades.

Tabla 23: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anualizado						
	0	1	2	3	4	5
	\$ (1,756.04)	\$ (770.08)	\$ (2,303.59)	\$ 546.49	\$ 7,074.72	\$ 13,393.76
Flujo acumulado	\$ (1,756.04)	\$ (2,526.12)	\$ (4,829.72)	\$ (4,283.23)	\$ 2,791.49	\$ 16,185.25

#### 7.4.3. Cálculo de la tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento se debe contar con los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo 1,20% (U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY, 2018)
- Rendimiento de mercado 7,87%
- Beta apalancada de la industria es de 0,68 (Damoradan, 2018)
- Beta desapalancada 0,54.
- El riesgo país al 10 de Diciembre del 2018 es de 7,31% (Banco Central del Ecuador, 2018)

Mediante los datos anteriores se pudo determinar un CAPM de 12,51%.

El WACC se calcula en base a la razón deuda capital, la tasa de impuestos es de 36,25%. El costo de la deuda del proyecto tiene un valor de 9,5% el cual es solicitado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía.

Finalmente, el WACC es de 11,54%.

A continuación, se detallan todos los valores y resultados obtenidos anteriormente:

*Tabla 24: Tasa de descuento, betas, estructura deuda capital*

<b>Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada</b>	
Tasa libre de riesgo	1.20%
Rendimiento de mercado	7.87%
Beta	0.60
Riesgo País	7.31%
Tasa de impuestos	36.25%
CAPM	12.51%
WACC	11.54%
<b>Desapalancar Beta</b>	
Beta Apalancada Industria	0.68
Beta Desapalancada	0.54
Beta Apalancada Empresa	0.60
<b>Estructura Deuda / Capital</b>	
Deuda/Capital Industria	30.82%
Deuda/Capital Empresa	17.65%
Tasa de impuestos Industria	15.13%

#### **7.4.4. Criterios de valoración**

**VAN (Valor actual neto):** Para el cálculo del VAN se utilizan los flujos del proyecto y la inversión inicial, también se toma como tasa de descuento al WACC de 36,25%. El VAN del proyecto es de \$8.223,76; lo cual nos indica un valor positivo después de haber realizado varias operaciones y nos da razón a que el proyecto es viable.

El CAPM se utiliza como tasa de descuento para determinar el VAN del inversionista, Así mismo, los flujos del inversionista fueron traídos al presente como la inversión inicial y se obtuvo un VAN del inversionista de \$7.967,22; lo cual nos indica que para el inversionista el proyecto es rentable.

**IR (Índice de rentabilidad):** El IR del proyecto es de \$3,67 el mismo nos indica que por cada dólar invertido se obtiene un retorno de \$2,67.

Así mismo, existe un IR del inversionista de \$5,54 el cual nos indica que por cada dólar invertido el inversionista tiene un retorno de \$4,54.

**TIR (Tasa interna de retorno):** La TIR nos ayuda a verificar el retorno que existe detrás de una inversión, en sí, nos indica si el proyecto es rentable o no. La TIR del proyecto es de 42,68% y la TIR del inversionista es de 50,37%.

Relacionando la TIR del inversionista con el CAPM, nos podemos dar cuenta que  $TIR > CAPM$ , por lo tanto, el proyecto es rentable.

A continuación, se detallan los criterios de valoración del proyecto e inversionista:

*Tabla 25: Criterios de inversión*

Criterios de Inversion del proyecto		Criterios de Inversion del Inversionista	
VAN	\$ 8,223.76	VAN	\$ 7,967.22
IR	\$ 3.67	IR	\$ 5.54
TIR	42.68%	TIR	50.37%
Perd. Recup.	3.80	Perd. Recup.	3.79

## 7.5. Indicadores financieros

### 7.5.1. Razones de liquidez

Como razones de liquidez tenemos la razón circulante, la misma que tiene un valor de \$5,09 para cubrir cada dólar de la deuda corriente en el primer año y en el quinto año tiene un valor de \$15,35, lo cual nos indica que Nutritional Dessert posee mayor liquidez para cubrir sus pasivos de corto plazo y que al quinto año se mantiene entre la media a comparación de la industria que posee \$16,12 para cubrir sus deudas a corto plazo. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

### 7.5.2. Razones de rentabilidad

El margen de utilidad es negativo para los dos primeros años, esto es debido que el proyecto refleja pérdida en dichos años, sin embargo, a partir del tercer año se pueden apreciar márgenes positivos, llegando a tener un margen de utilidad de 12,46% al quinto año. En comparación a la industria se puede ver que al quinto año Nutritional Dessert se acercó al valor medio de la industria, lo cual indica que es un proyecto viable.

En cuanto al rendimiento sobre el activo (ROA) se obtienen valores negativos en los dos primeros años, esto es debido a que existe pérdida en dichos años como se mencionó anteriormente, sin embargo, en el tercer año Nutritional Dessert obtuvo un ROA de 4.99%; lo que significa que, por cada dólar invertido en activos, la empresa percibe una ganancia de \$0,0049. Así mismo, para el quinto año obtuvo un ROA de 45,04% llegando a igualar la media ponderada de la industria y nos indica que, por cada dólar invertido en activos, la empresa percibe una ganancia de \$0,4504.

Lo mismo sucede con el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), los dos primeros años son negativos, sin embargo, para el tercer año se obtuvo un ROE de 7,69% lo que indica que por cada dólar de patrimonio le empresa percibe \$0,769. Además, para el quinto año se reflejó un ROE de 47,62% siendo mayor al ROE de la industria, lo cual nos indica que, por cada dólar en patrimonio la empresa percibió \$0,4762.

Tomando en cuenta los índices financieros explicados, se puede verificar que los mismos están entre la media de la industria e incluso algunos de los mismos son mayores, eso indica que proyecto es viable, rentable y que tendrá un buen posicionamiento de mercado a comparación de otras empresas. En el anexo 6 se especifican los índices financieros, tanto de la empresa como de la industria:

## **8. Conclusiones Generales**

Para concluir, tomando en cuenta los análisis y perspectivas del micro entorno y macro entorno que enlazan el proyecto, se puede identificar la viabilidad del mismo. Gracias al apoyo al emprendimiento y a la otorgación de préstamos a pequeñas y medianas empresas (PYMES) con tasas de interés bajas y periodos de gracia relativamente largos, se puede decir que esto incrementa la inversión y productividad en el Ecuador, por lo cual genera una oportunidad para el financiamiento del proyecto. Según el Banco Central del Ecuador el consumo en el país ha crecido constantemente en los últimos años, lo cual, incentiva al emprendimiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES). También, las posibilidades de emprender negocios en islas comerciales en el

país son altas, debido a su facilidad de contrato y poca inversión, lo cual genera oportunidad para el presente proyecto. Los aspectos mencionados anteriormente se deben tomar en cuenta para implementar estrategias de marketing que incentiven el consumo de los clientes en la ciudad de Quito.

El análisis de la industria de servicios y alojamiento de comida determina una amenaza para el proyecto, debido a la alta competencia y entrada de los mismos. No obstante, una ventaja es el existente poder de negociación con proveedores debido a la gran cantidad permanente en el mercado y la facilidad de obtención de materia prima e insumos necesarios para la producción del producto.

La investigación del consumidor mediante entrevistas, grupos focales y encuestas nos permitió identificar que existe un alto consumo del producto e incentivo a la alimentación saludable por parte de los colaboradores y existe una oportunidad de brindar un postre saludable debido a la tendencia al consumo de alimentos dietéticos y/o nutritivos.

El mercado objetivo estimado es de 55.929 personas entre 18 a 45 años de edad, por lo cual se implementaron estrategias de marketing que fomentarán el consumo y fidelidad del cliente.

Se diseñó una estructura organizacional eficiente y práctica para el proyecto, el mismo que cuenta con un administrador, un jefe de isla y un empleado. También, se creó un esquema el cual permitió conocer sobre los procesos de producción, servicio y tiempos de los mismos, para así, generar un mejor servicio para el cliente y satisfacer su necesidad.

Finalmente, se realizó un modelo financiero en el cual se identificaron los ingresos, gastos, costos e índices financieros que permiten valorar la viabilidad financiera del proyecto en cuanto a su rentabilidad, liquidez y solvencia. Por lo cual, se determinaron aspectos favorables y criterios de inversión totalmente rentables que respaldan la implementación del presente proyecto.

## 9. Referencias

Banco Central del Ecuador. (17 de 08 de 2017). *Previsiones Macroeconómicas 2017-2021*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>

Banco Central del Ecuador . (31 de Diciembre de 2018). *Riesgo País*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2018, de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

*Banco Central del Ecuador*. (1 de Julio de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

*Banco Central del Ecuador*. (29 de Septiembre de 2018). Obtenido 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>

Banco Central del Ecuador. (29 de Septiembre de 2018). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>

Banco Central del Ecuador. (27 de Agosto de 2018). *BCE*. Obtenido de BCE: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Banco Central del Ecuador. (13 de Julio de 2018). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Central del Ecuador. (12 de Septiembre de 2018). *BCE*. Obtenido de BCE:

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Banco Central del Ecuador. (29 de Septiembre de 2018). *BCE*. Obtenido de BCE:

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

*Banco Mundial*. (11 de Abril de 2018). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bio Agencia de Comunicación. (27 de Octubre de 2018). *Bio*. Obtenido de Bio: <https://biocomunicacion.ec/servicios/redes-sociales-en-quito>

Creditos Económicos. (13 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.creditoseconomicos.com/refrigeradora-smc-33-pies/p>

Damodaran. (05 de Agosto de 2018). *Damodaran*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

Damoradan. (06 de Agosto de 2018). *Damodaran*. Obtenido 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)

El Telégrafo. (7 de Abril de 2018). Obtenido de Ponche suizo, el secreto más celosamente oculto: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/ponche-suizo-el-secreto-mas-celosamente-oculto>

EnForma. (18 de Agosto de 2018). *EnForma*. Obtenido de EnForma: <https://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-beneficios-que-obtienes-al-comer-gelatina>



- Harvard Business School. (2014). Analisis del sector. En R. Casadesus-Masanell, *ANALISIS DEL SECTOR* (pág. 4).
- Impoexitoc. (19 de Noviembre de 2018). *IMPOEXITOEC*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-418092757-batidora-para-milkshake-triple-aspa-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-418092757-batidora-para-milkshake-triple-aspa-_JM)
- INEC. (17 de Octubre de 2018). *¿Qué es eso de la buena nutrición?* Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista\\_postdata\\_n2\\_inec.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf)
- INEC. (20 de Octubre de 2018). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el Abril de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2014/150317.TICs.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2014/150317.TICs.pdf)
- INEC. (18 de Octubre de 2018). *Indice de Precios al Consumidor*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_diciembre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf)
- INEN. (18 de Julio de 2018). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Recuperado el Abril de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- Innovation & Entrepreneurship Business School. (16 de Marzo de 2018). *Iebschool*. Obtenido de Iebschool: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de Abril de 2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (17 de Octubre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de

estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *E-commerce Day*. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (16 de Julio de 2018). *E-commerce Day*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

Investing. (01 de 06 de 2018). *Investing.com*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

Kotler & Armstrong. (Septiembre de 2016). *Estrategia de fijación de Precios*. Recuperado el Junio de 2018, de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/201/Estrategiasdefijacindeprecios.pdf>

Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.

Líderes. (18 de Octubre de 2016). *Los diabéticos pueden complacer a su paladar*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/diabeticos-complacer-paladar.html>

Líderes. (19 de Octubre de 2018). *Líderes*. Obtenido de Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/diabeticos-complacer-paladar.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Proforma Presupuestaria*. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <https://www.finanzas.gob.ec/proforma-enviada-asamblea-nacional-ano-2018/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (29 de Noviembre de 2013). *Reglamento Sanitario De Etiquetado De Alimentos Procesados Para El Consumo Humano*. Ecuador.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2016). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <http://www.salud.gob.ec/msp-informa-sobre-las-estrategias-de-promocion-de-alimentacion-saludable-en-el-sistema-nacional-de-educacion/>

Narváez, D. (20 de Octubre de 2018). (J. Molina, Entrevistador)

Organización Panamericana de la Salud. (27 de Octubre de 2018). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional*. Obtenido de [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1864:panorama-de-la-seguridad-alimentaria-y-nutricional&Itemid=360](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1864:panorama-de-la-seguridad-alimentaria-y-nutricional&Itemid=360)

*Reglamento de registro y control sanitario*. (2013). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>

SRI. (2017). *Estadísticas de las empresas de Ecuador compartimentadas por CIIU*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *www.supercias.gob.ec*. Recuperado el 02 de 12 de 2018, de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *www.supercias.gob.ec*. Recuperado el 02 de 12 de 2018, de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (18 de Noviembre de 2018). *Supercias*. Obtenido de Supercias: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4)

Oname%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%

Tumipamba, A. (27 de Octubre de 2018). (J. Molina, Entrevistador)

U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY. (16 de Diciembre 2018). *U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY*. Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=reallongtermrate>

Vicepresidencia de la Republica del Ecuador. (12 de Enero de 2018). *ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

Viera, F. (20 de Octubre de 2018). (J. Molina, Entrevistador)

Virgilio. (18 de Diciembre de 2018). *lifeder*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/frases-nutricion/>

Volantes Publicitariosml. (09 de Diciembre de 2018). *Mercado libre*. Obtenido de Mercado libre: [https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-417668022-hojas-volantes-publicitarias-flyers-x1000unds-2999-\\_JM?quantity=1](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-417668022-hojas-volantes-publicitarias-flyers-x1000unds-2999-_JM?quantity=1)

Yahoo Finance. (2018). *Yahoo Finance*. Recuperado el 10 de 06 de 2018, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC>

## **ANEXOS**

## Anexo No 1. Evolución porcentual de préstamos emitidos por las cooperativas en el Ecuador

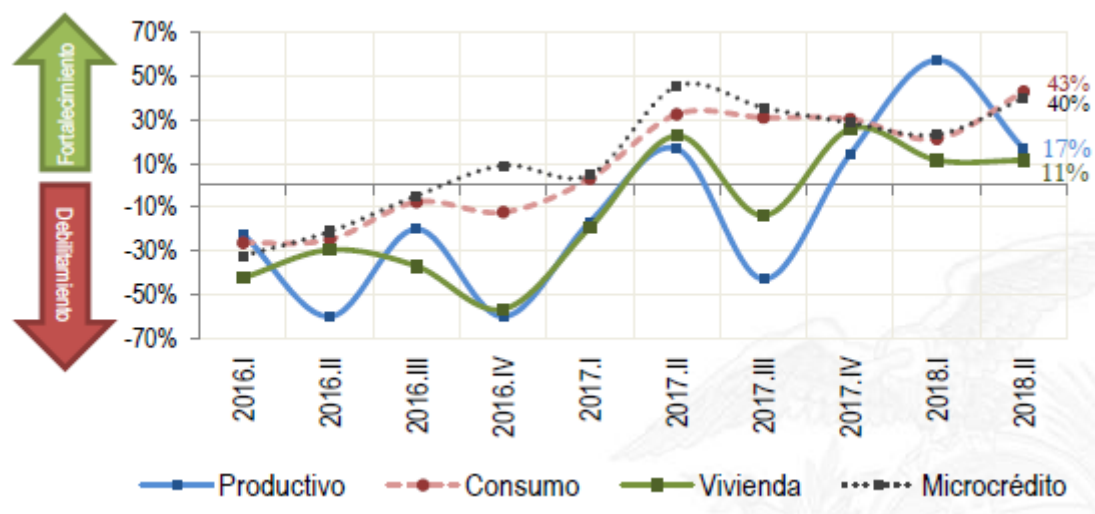


Figura 15: Evolución porcentual de préstamos emitidos por las cooperativas en el Ecuador

Enero 2016- junio 2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## Anexo No 2. Evolución porcentual de inflación en el Ecuador

Tabla 26: Evolución porcentual de inflación en el Ecuador

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	-0.21 %
Febrero-28-2018	-0.14 %
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %

Evolución porcentual de la inflación en el Ecuador.

Abril 2016 – marzo 2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador

### Anexo No 3. Matriz EFE

Tabla 27: Matriz EFE

Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Proveedores numerosos, alto nivel de negociación con los proveedores.	0,1	3	0,3
2. Facilidad de financiamiento mediante cooperativas de crédito.	0,08	3	0,24
3. Alta tendencia al consumo de alimentos saludables.	0,11	4	0,44
4. Los proveedores no dependen únicamente del sector. Precios moderados.	0,08	2	0,16
5. Posibilidad de emprender negocios en islas comerciales.	0,1	3	0,3
6. Acceso a mejor maquinaria en la ciudad de Quito.	0,07	2	0,14
7. Tendencia al uso de redes sociales por parte de los clientes.	0,06	2	0,12
			<b>1,7</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Competidores numerosos.	0,09	3	0,27
2. Los costos de capital no son altos.	0,08	3	0,24
3. Clientes estrictos ante la calidad y precio del producto.	0,07	3	0,21
4. Variedad de productos sustitutos en el mercado.	0,1	2	0,2
5. Disposición de las personas en emprender en estos negocios.	0,06	2	0,12
			<b>1,04</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,74</b>

### Anexo No 4. Variación porcentual PIB sectorial vs PIB economía



Figura 16: Variación porcentual PIB sectorial vs PIB economía

Enero 2008 - diciembre 2017

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## Anexo No 5. Encuestas de gustos y preferencias del consumidor

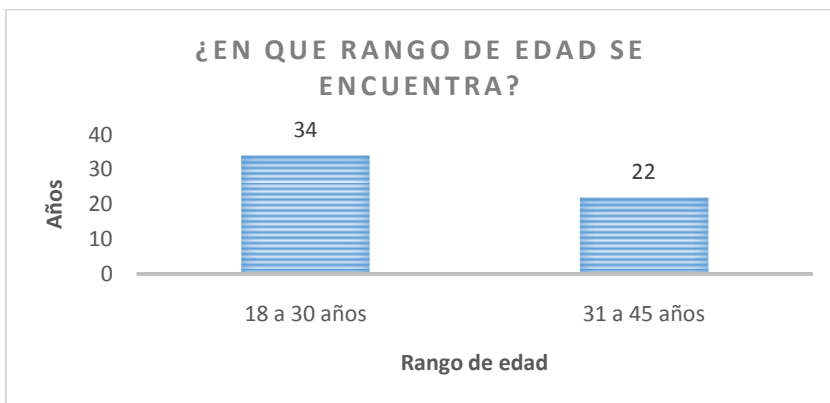
1. ¿En qué sitio está realizando su encuesta?

- a) Gimnasio
- b) Heladería
- c) Pastelería
- d) Centro Comercial



2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

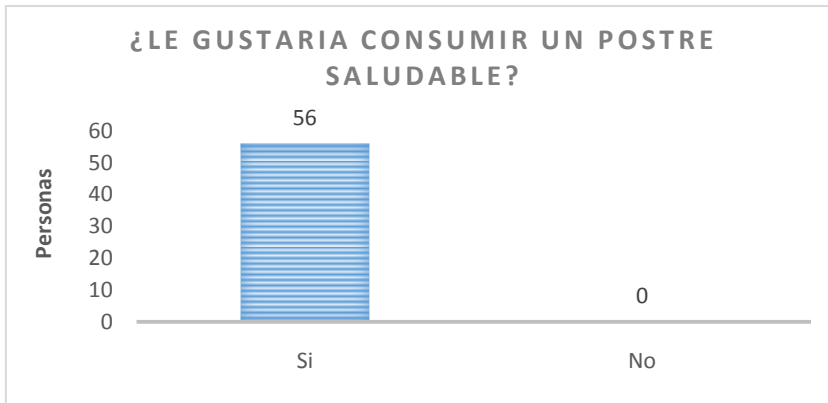
- a) 18 a 30 años
- b) 31 a 45 años



3. ¿Le gustaría consumir un postre saludable?

- a) Si
- b) No

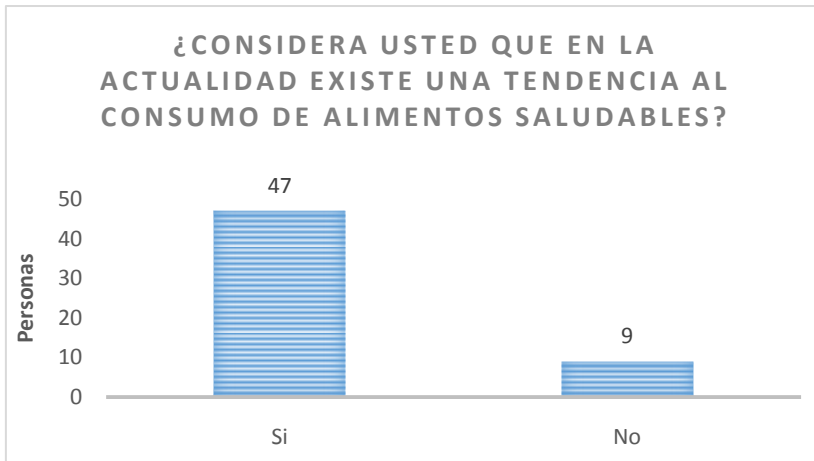




4. ¿Qué tan importante considera usted tener una alimentación saludable?
- a) Muy importante
  - b) Importante
  - c) Poco importante
  - d) Indiferente



5. ¿Considera usted que en la actualidad existe una tendencia al consumo de alimentos saludables?
- a) Si
  - b) No

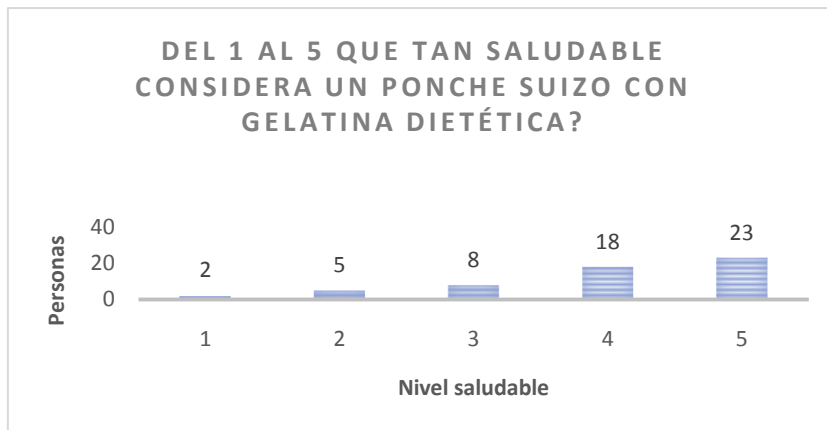


6. En el caso de adquirir un postre dietético, ¿cuál de estos sería su principal motivo?

- a) Vanidad
- b) Tendencia
- c) Estilo de vida
- d) Salud

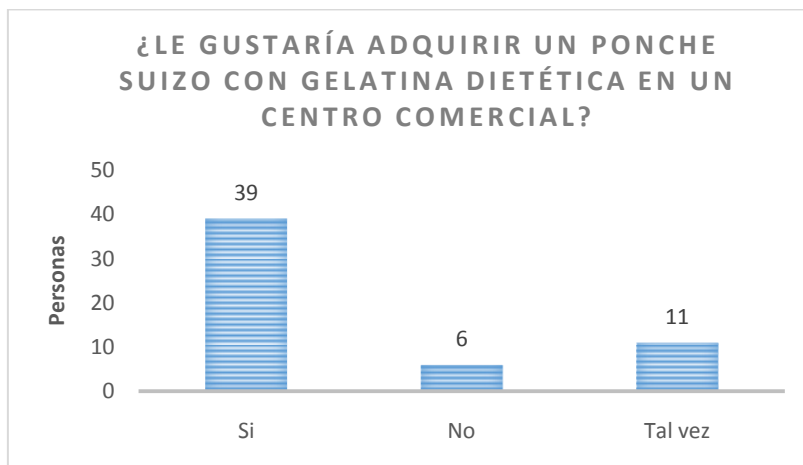


7. Del 1 al 5 (siendo 1 lo menos saludable y 5 lo más saludable) ¿Que tan saludable considera un ponche suizo con gelatina dietética?



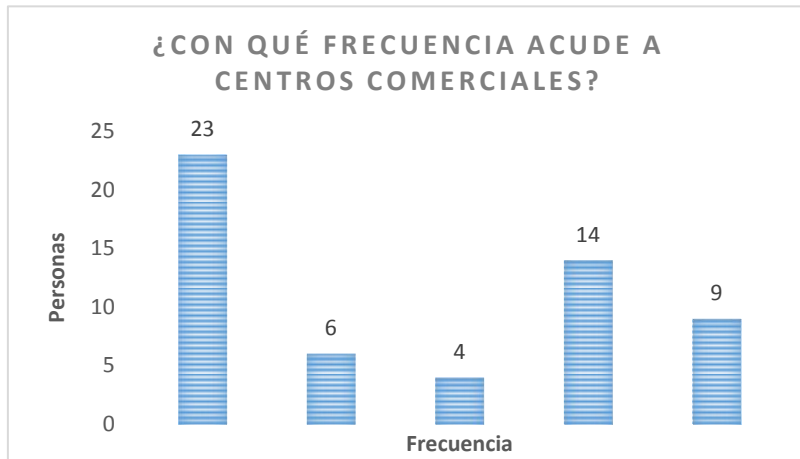
8. ¿Le gustaría adquirir un ponche suizo con gelatina dietética en un centro comercial?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez



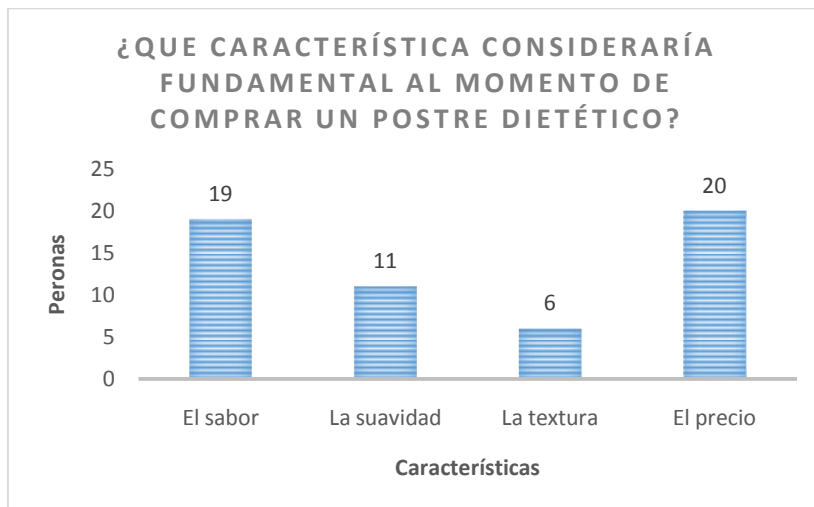
9. ¿Con qué frecuencia acude a centros comerciales?

- a) Diariamente
- b) Una vez por semana
- c) Una vez al mes
- d) Más de una vez a la semana
- e) Más de una vez al mes



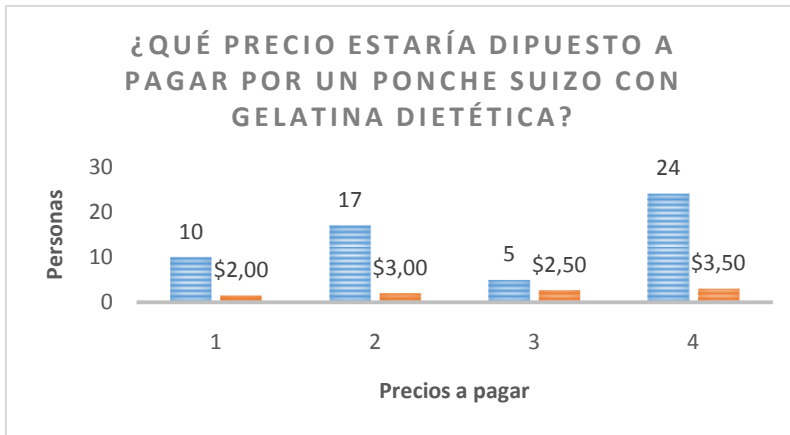
10. ¿Qué característica consideraría fundamental al momento de comprar un postre dietético?

- a) El sabor
- b) La suavidad
- c) La textura
- d) El precio



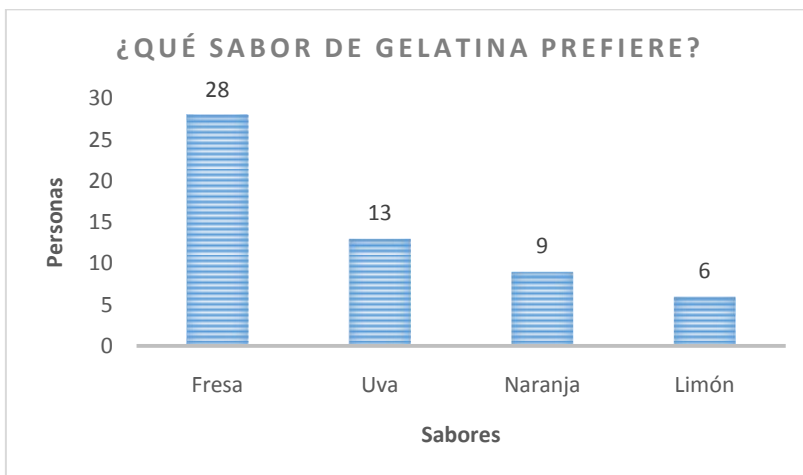
11. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un ponche suizo con gelatina dietética?

- a) \$2,00
- b) \$3,00
- c) \$2,50
- d) \$3,50



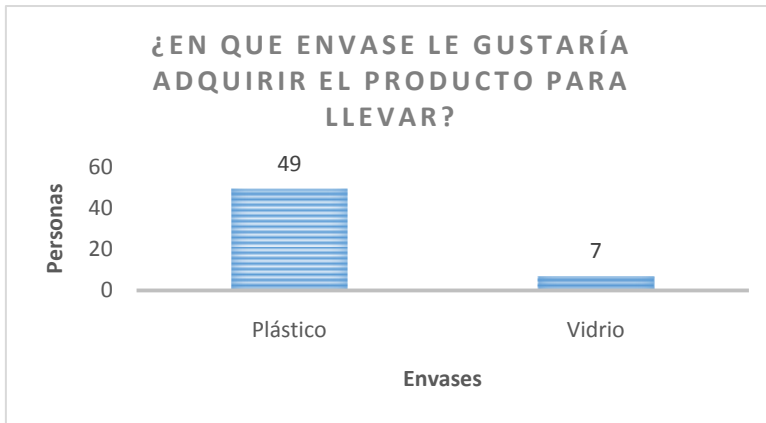
12. ¿Qué sabor de gelatina prefiere?

- a) Fresa
- b) Uva
- c) Naranja
- d) Limón



13. ¿En qué envase le gustaría adquirir el producto para llevar?

- a) Plástico
- b) Vidrio



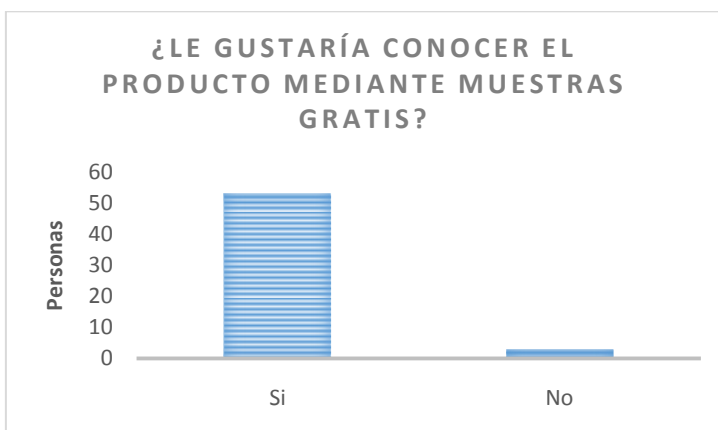
14. ¿En qué centro comercial le gustaría encontrar el producto?

- a) Quicentro Shopping
- b) CCI
- c) El Condado



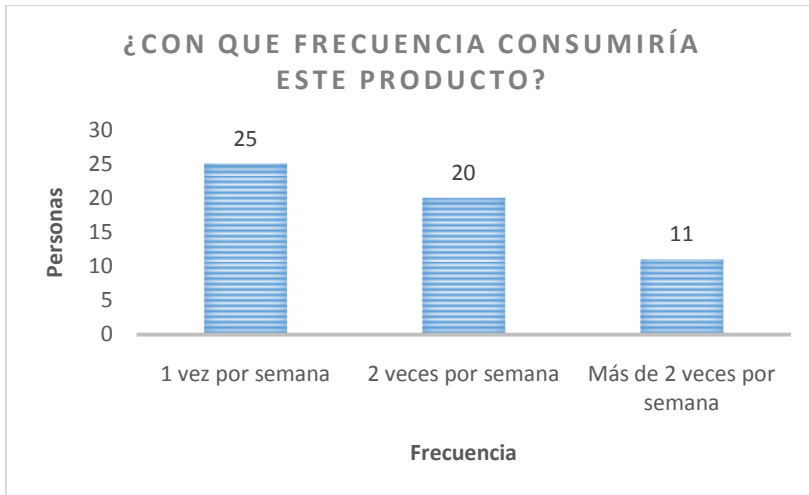
15. ¿Le gustaría conocer a profundidad el producto mediante muestras gratis?

- a) Si
- b) No



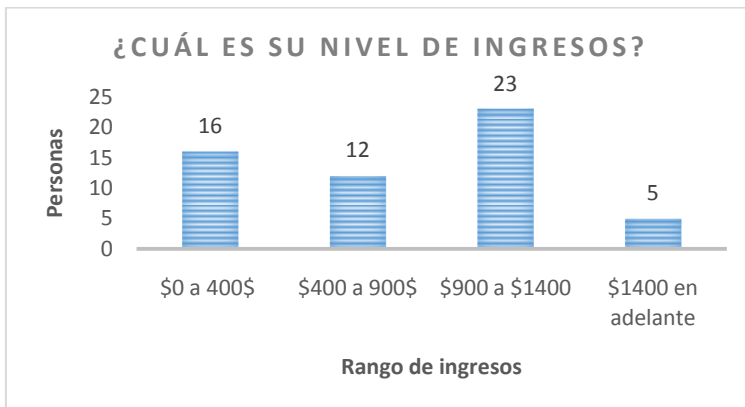
16. ¿Con que frecuencia consumiría este tipo de producto?

- a) 1 vez por semana
- b) 2 veces por semana
- c) Más de 2 veces por semana



17. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

- a) \$0 a \$400
- b) \$400 a \$900
- c) \$900 a \$1.400
- d) \$1.400 en adelante



18. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre el producto?

- a) Redes sociales
- b) Revistas
- c) Televisión
- d) Radio

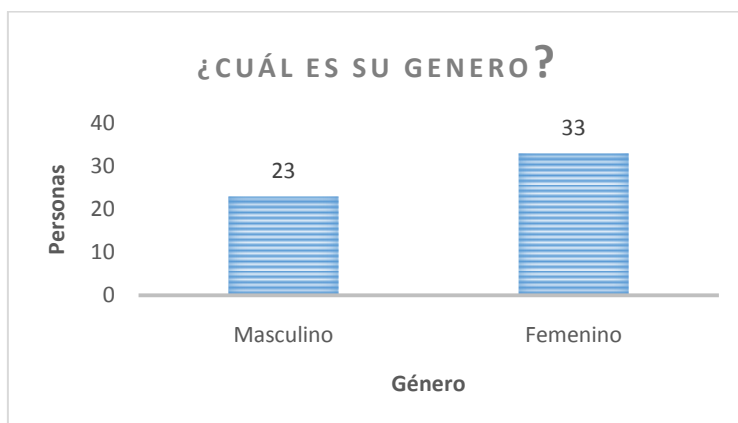
e) Otro



19. ¿Cuál es su género?

a) Masculino

b) Femenino



20. ¿En qué sector de la ciudad vive?

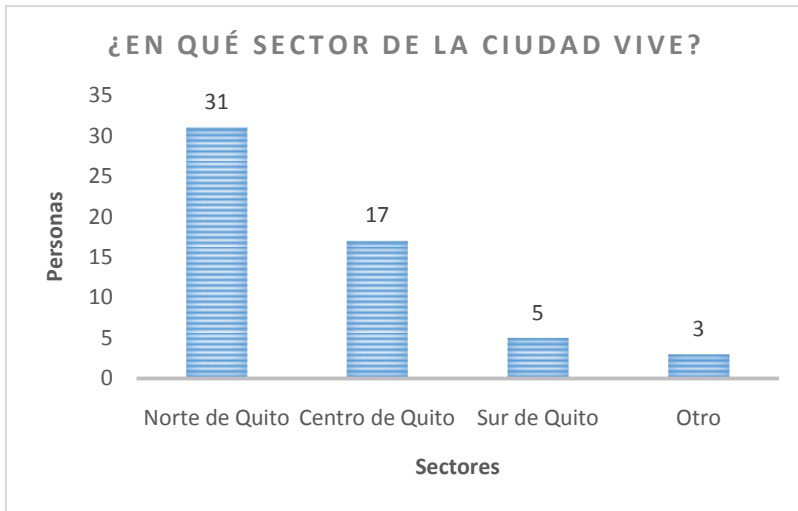
a) Norte de Quito

b) Centro de Quito

c) Sur de Quito

d) Otro





21. ¿Qué tipo de promociones le incentivarían a comprar el producto?

a) Descuentos

b) Promociones 2x1

c) Productos extras gratis



## Anexo No 6. Indicadores financieros

Tabla 28: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>						
Razón circulante	20,25	36,00	37,15	35,67	68,34	96,12
Prueba ácida	19,54	35,28	36,55	35,14	68,34	79,07
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>						
Razón deuda a capital	9,64%	4,73%	3,65%	3,21%	1,42%	1,24%
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>						
Período cuentas por pagar	10,8	10,7	11,3	11,1	0,0	267,12
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>						
ROA	-4,29%	-4,61%	0,49%	8,67%	11,64%	7,9%
ROE	-4,70%	-4,83%	0,50%	8,95%	11,81%	7,6%
Margen de Utilidad	-2,27%	-4,07%	0,54%	9,17%	12,46%	14,7%



