



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
GALLETAS A BASE DE HARINA DE CHOCHO HACIA LA CIUDAD DE  
MADRID 

AUTOR

Christian Darío Pillajo Lema

AÑO

2019



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
GALLETAS A BASE DE HARINA DE CHOCHO HACIA MADRID**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:  
Christian Centeno

Autor:  
Christian Darío Pillajo Lema

Año  
2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho hacia Madrid, a través de reuniones periódicas con el estudiante Christian Darío Pillajo Lema, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Ing. Christian Centeno, MBA

CI: 1720592326

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho hacia Madrid, de Christian Darío Pillajo Lema, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing. Gabriel González

C.I. 1713945309

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Christian Darío Pillajo Lema

CI: 1717602864

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional en mi vida, a mi hermano, familia y universidad que permitieron convertirme en un excelente profesional y un ser humano integral.

## DEDICATORIA

A mis padres, hermano,  
familia y todas las personas  
que fueron partícipes de esta  
maravillosa etapa  
universitaria.

## RESUMEN

El plan de negocio pretende detallar la factibilidad de la implementación de una empresa productora de galletas a base de harina de chocho en la ciudad de Quito con su exportación y comercialización en la ciudad de Madrid.

Para la investigación se realiza el análisis externo, PEST y análisis de la industria del país de origen y destino bajo el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter con el fin de determinar las oportunidades y amenazas en el negocio.

De igual manera, en el plan de negocio se desarrolla un análisis del cliente mediante una investigación cualitativa a expertos en alimentos y negocios internacionales y una investigación cuantitativa a los consumidores finales para determinar los gustos y preferencias del mercado objetivo. Asimismo, se diseña un plan de marketing para establecer estrategias de comercialización e ingreso en el mercado español mediante el mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

En cuanto a la oportunidad de negocio presenta una propuesta de un producto saludable e innovador en la industria de galletas española debido a los atributos de la materia prima, harina de chocho (*Lupinus mutabilis*), originarios de la región andina de Ecuador. Además, el posible negocio presenta oportunidades debido al Acuerdo Comercial Multipartes de Ecuador-Unión Europea para la exportación de mercancías bajo un sistema de preferencias arancelarias hacia la comunidad europea.

Posteriormente, se determina la filosofía corporativa, donde la empresa "The Campo" estará establecida como Compañía Limitada, la cual tendrá 9 empleados para el adecuado funcionamiento del negocio. Finalmente, se realiza un análisis financiero para determinar la viabilidad económica de la idea propuesta bajo la metodología del VAN y TIR, donde se demuestran datos positivos garantizando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.



## **ABSTRACT**

The present business plan's aim is to investigate the feasibility of implementing Lupine flour (*Lupinus Mutibilis*) in its production of cookies, in the city of Quito with its export and subsequent commercialization in the city of Madrid.

For this research, the PEST and industry analysis of Ecuador and Spain is carried out under the model of the five forces of Michael Porter, with the goal of determining the opportunities and threats in the business.

Similarly, in the business plan, a customer analysis is developed using qualitative research methods for international food and business experts and quantitative research towards the final consumers in order to determine the tastes and preferences of the target market. Likewise, a marketing plan is designed to establish marketing and income strategies in the Spanish market through the marketing mix: product, price, place and promotion.

If the business opportunity presents itself, a proposal for a healthy and innovative product can be created in the Spanish biscuit industry, due to the important attributes of the raw material (*Lupinus mutabilis*), that originates in the Andean region of Ecuador. Likewise, a possible business opportunity is present due to the Multiparty Trade Agreement of Ecuador - European Union for the export of goods under a system of tariff preferences to the European community.

Subsequently, the corporate philosophy is determined, where the company "The Field" will be established as a Limited Company, which will have 9 employees for the proper functioning of the business. Finally, a financial analysis is carried out to determine the economic feasibility of the idea proposed under the VAN methodology, and TIR, where positive data are demonstrated, guaranteeing the viability and profitability of the project.

## Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivo específicos del trabajo .....	2
2. Análisis del Entorno .....	2
2.1 Análisis PEST .....	2
2.2 Análisis de las fuerzas de PORTER .....	9
2.3 Matriz EFE .....	13
2.4 Conclusiones análisis del entorno.....	14
3. Análisis del Cliente .....	15
3.1 Planteamiento del problema e hipótesis .....	15
3.2 Objetivo de la investigación de mercado .....	16
3.3 Segmento de mercado .....	16
3.4 Investigación cualitativa.....	18
3.5 Investigación cuantitativa .....	23
3.6 Conclusiones de análisis del cliente .....	24
4. Oportunidad de negocio .....	26
4.1 Descripción de oportunidad de negocio .....	26
4.2 Mercado Potencial .....	27
4.3 Market Share.....	28
5. Plan de Marketing .....	29
5.1 Estrategia General de Marketing .....	29
5.1.1 Mercado objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de Valor .....	29
5.1.3 Declaración de Posicionamiento.....	33
5.1.4 Estrategia de internacionalización .....	34
5.2 Mezcla de Marketing .....	34
5.2.1 Producto .....	34
5.2.1.1 Atributos .....	34

5.2.1.2 Branding .....	35
5.2.1.4 Empaque .....	37
5.2.2 Precio .....	37
5.2.2.1 Fijación de precio .....	37
5.2.2.2 Costo .....	38
5.2.2.3 Estrategia de entrada .....	39
5.2.2.4 Estrategia de Ajuste .....	39
5.2.3 Plaza.....	39
5.2.3.1 Estrategia de distribución .....	40
5.2.3.2 Puntos de venta.....	40
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución.....	40
5.2.4 Promoción.....	40
5.2.4.1 Estrategia de promoción.....	40
5.2.4.2 Publicidad.....	41
5.2.4.3 Promoción de Ventas .....	41
5.2.4.3 Venta Personal .....	41
5.2.4.5 Relaciones públicas.....	41
5.2.4.6 Feria internacionales .....	42
5.2.4.7 Marketing Directo .....	42
<b>6. Propuesta de Filosofía y Estructura</b>	
<b>Organizacional .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1 Misión y visión y objetivos de la organización.....</b>	<b>43</b>
6.1.1 Misión .....	43
6.1.2 Visión.....	43
6.1.3 Objetivo General.....	43
6.1.4 Objetivos Específicos .....	44
<b>6.2 Plan de Operaciones.....</b>	<b>45</b>
6.2.1 Cadena de Valor .....	45
6.2.2 Flujograma de procesos .....	46
<b>6.3 Estructura Organizacional.....</b>	<b>49</b>
6.3.1 Organigrama.....	49
6.3.2 Denominación de los puestos de trabajo.....	49
6.3.3 Estructura Legal.....	50
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>52</b>

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	52
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	54
7.3 Proyección de estados de resultados,situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	56
7.3.1 Estado de Resultados .....	56
7.3.2 Estado de Situación Financiera .....	57
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo .....	58
7.4 Proyección de flujo de caja del proyecto, del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	60
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	61
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	62
7.4.3 Criterios de valoración .....	62
7.4.3.1 Indicadores escenario de los flujos del proyecto .....	62
7.4.3.2 Indicadores escenario de los flujos del inversionista .....	63
7.5 Índices financieros .....	64
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: PEST Ecuador.....	3
Tabla 2: PEST España.....	6
Tabla 3: Clasificación nacional de actividades económicas (CIU).....	9
Tabla 4: Fuerzas de Porter.....	10
Tabla 5: Matriz de fuerzas externas .....	13
Tabla 6: Segmentación .....	17
Tabla 7: Entrevista 1 .....	18
Tabla 8: Entrevista 2 .....	20
Tabla 9: Potenciales Clientes Españoles .....	21
Tabla 10: Mercado Potencial.....	27
Tabla 11: Potencial del Mercado en unidades (P.M.).....	28
Tabla 12: Demanda insatisfecha .....	28
Tabla 13: Modelo Canvas.....	30
Tabla 14: Atributos del producto.....	35
Tabla 15: Branding .....	35
Tabla 16: Tipo de empaque .....	37
Tabla 17: Fijación de precio .....	38
Tabla 18: Costo de producción y ventas .....	38
Tabla 19: Resumen plan de medios.....	42
Tabla 20: Proceso de producción.....	46
Tabla 21: Activos, Maquinaria, equipos y misceláneos .....	47
Tabla 22: Denominación de los puestos de trabajo.....	50
Tabla 23: Gastos de legalización .....	52
Tabla 24: Ingresos por ventas.....	53
Tabla 25: Costos de producción.....	53
Tabla 26: Gastos .....	54
Tabla 27: Inversión inicial.....	54
Tabla 28: Capital de trabajo .....	55
Tabla 29: Activo diferido.....	56
Tabla 30: Estado de Resultados .....	56
Tabla 31: Estado de Situación Financiera.....	57
Tabla 32: Estado de flujo de efectivo .....	59

Tabla 33: Flujo de Caja del Proyecto .....	60
Tabla 34: Flujo de Caja del Inversionista .....	61
Tabla 35: Tasa de descuento .....	62
Tabla 36: Criterios de valoración .....	62
Tabla 37: Flujo del inversionista .....	63
Tabla 38: Flujo del proyecto .....	63
Tabla 39: Índices Financieros.....	64

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El presente plan de negocio se origina debido al incremento del mercado español de galletas durante los últimos años, así como los beneficios y propiedades del chocho o tarwi (*Lupinus mutabilis*) en la región andina, y a las oportunidades que presenta el acuerdo comercial multipartes de la Unión Europea (UE) para la exportación de mercancías bajo un sistema de preferencias arancelarias hacia la comunidad europea.

En los últimos años la población ha cambiado su forma de vida, hábitos de consumo, gustos, inquietudes y ha sufrido modificaciones la industria del dulce, en específico la de galletas, ha evolucionado en función de este nuevo entorno. “El consumidor de galletas se preocupa cada vez más por el factor salud, y demanda productos con un mayor valor añadido en este sentido, pero siempre buscando ese toque de placer que te proporciona una galleta.” (Martínez, 2016)

La alimentación saludable ha sido una tendencia en aumento, por lo cual la producción de galletas a partir de la harina de chocho es un producto con una apuesta a la innovación y calidad como factores claves para obtener buenos resultados para el consumo. “En la alimentación, el chocho se puede utilizar en un sinnúmero de formas; en grano entero y procesado, en preparaciones de sal y de dulce. Su contenido nutricional y alimentario incluye proteína, fibra, calcio, hierro, zinc, grasa, entre otros.” (FAO, 2016)

Por tales razones se pretende investigar la viabilidad de la implementación de una empresa productora de galletas a base de harina de chocho en la ciudad de Quito con su exportación y comercialización en Madrid, dando un mayor valor agregado a partir de la materia prima que se obtiene del territorio Andino del Ecuador.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de galletas a base de harina de chocho en Quito con su exportación y comercialización en la ciudad de Madrid.

### **1.1.2 Objetivo específicos del trabajo**

- Identificar los entornos externos, así como el análisis de la industria del país de origen y destino con el fin de determinar las oportunidades y amenazas para el negocio.
- Establecer una línea base para los procesos de producción y exportación del potencial negocio.
- Desarrollar un análisis de mercado, determinando las tendencias, gustos y preferencias del producto para conocer el mercado objetivo.
- Diseñar un plan de marketing para el desarrollo de estrategias para el ingreso en el mercado objetivo en la ciudad de Madrid.
- Determinar una propuesta de filosofía corporativa y estructura organizacional para el plan de negocio.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad económica de la idea propuesta bajo la metodología del VAN y TIR.

## **2. Análisis del Entorno**

### **2.1 Análisis PEST**

PEST es una herramienta estratégica para el análisis del entorno externo de factores político, económico, social, y tecnológico que permite conocer las posibles amenazas y oportunidades que presencia el entorno donde se desarrollará el negocio.




A continuación, se presenta una matriz PEST tanto en Ecuador, así como España, mediante una metodología de colores donde se analizará el impacto positivo y negativo del entorno externo.

Muy positivo
  Positivo
  Indiferente
  Negativo
  Muy negativo

Tabla 1: PEST Ecuador

Variable	Impacto			
Político-Legal				
<p><b>Acuerdo Comercial Multipartes Unión Europea (UE):</b> “Ecuador suscribió el Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) con vigencia hasta el año 2023. Por lo tanto, la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos.” (COMEX, 2016). España forma parte de la Unión Europea (UE), siendo beneficioso el acuerdo comercial entre Ecuador y la UE. Esto implica para el negocio un acceso del producto con 0% de arancel, permitiendo obtener una mejora en los precios para competir en el mercado español. Esto representa una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sostenible:</b> “Ecuador cuenta con el Proyecto “La Gran Minga Agropecuaria” que rescata la agrobiodiversidad.” (MAGAP, 2018). Con la vigencia de la Ley, tiene el objetivo de dinamizar la agrobiodiversidad y asegurar la producción, acceso libre y permanente a semillas de calidad. Esto implica un beneficio para el negocio permitiendo el acceso de semillas nativas para los productores agrícolas. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
Económico				
<p><b>Riesgo País:</b> Según datos del Banco Central del Ecuador (2019). Para junio de 2019, Ecuador presenta 563 puntos en la clasificación de riesgo país, una reducción en relación al año 2018 con 720 puntos,</p>				

<p>2015 con 771 puntos durante el mismo mes. Ecuador es siendo identificado con una situación política relativamente estable, economía en evolución positiva y estado regular. Durante la administración de Lenin Moreno se ha realizado reformas económicas y acuerdos con organismos internacionales. Sin embargo, existe un incremento en el riesgo político y comercial afectando en las operaciones de comercio e inversión. Esto representa una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<p><b>Producto Interno Bruto (PIB):</b> Según datos del FMI-World Economic Outlook Database (2018). Para diciembre de 2018, el PIB del Ecuador es de \$ 107.27 millones representado un incremento en comparación de 2017 de \$ 104.30 millones y 2016 de 99.94 millones. Para 2019, se espera un crecimiento del 0,2% según Banco Central del Ecuador. Esto demuestra una recuperación lenta en la economía. Implicando una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<p><b>PIB per cápita:</b> Según datos del FMI-World Economic Outlook Database (2018). Durante el 2019, el Ingreso Per Cápita del Ecuador es de \$ 6.278 una reducción respecto al año 2018 de \$ 6.301 y 2016 de \$ 6.046. Esto refleja una pérdida del poder adquisitivo, disminuyendo la renta per cápita en los habitantes por la crisis de los últimos años. Representando una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<p><b>Tasa de inflación:</b> Según datos del Banco Central del Ecuador (2019). Para mayo de 2019, la tasa de inflación del Ecuador es de -0,004% presentando una deflación en relación a mayo de 2018 de -0,18 y 2016 de 1,63%. Esto implica una reducción de los precios debido a un escaso consumo interno del mercado ecuatoriano causando un desincentivo a la producción. Representando una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<p><b>Tasa de interés activa:</b> De acuerdo datos del Banco Central de Ecuador (2019). Para junio de 2019, la tasa de interés activa es de 8,02% un aumento en relación al año 2018 de 7,53% y disminución comparado a 2016 de 8,66% del mismo mes. Esto refleja un mayor costo de financiamiento para las empresas. Esto demuestra una <b>AMENAZA</b>.</p>				

<p><b>Facilidad para hacer negocios:</b> Acorde a Doing Business (2019). Ecuador se ubica en el puesto 123 de 190 economías. En el comercio transfronterizo, realizar negocios en Ecuador presenta complejidad por la tramitación. En el negocio, esto demuestra para el exportador una menor facilidad para hacer negocios y desempeño en el comercio trasfronterizo evidenciando demoras en los procedimientos para hacer negocios, desde Ecuador. Representando una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<p><b>Exportación:</b> De acuerdo datos de TradeMap (2019). Durante el 2018, Ecuador exportó \$ 235.000 de la partida arancelaria 190531 galletas dulces (con adición de edulcorante) a España. En el negocio esto refleja que existen pocos competidores locales en la comercialización de productos de la misma línea. Esto implica una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Tasa de desempleo:</b> Para marzo de 2019, la tasa de desempleo en el Ecuador es de 4,66% que no representa una variación significativa respecto a marzo de 2018 de 4,4% y una disminución comparado a marzo de 2016 de 5,7%. Esto refleja en el negocio que existe el talento humano disponible que se requiere a bajos costos, debido al nivel de desempleo actual en el país. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
Social 				
<p><b>Consumo de chocho:</b> El chocho (<i>Lupinus mutabilis</i> Sweet), en la actualidad se ha convertido en un alimento con alta demanda y consumo entre personas de todas las edades, quienes se preocupan por mantenerse saludables, su alto valor nutricional es conocido por la mayor parte de la población por ello su comercialización. (INIAP, 2018). Esto implica un beneficio al negocio por la demanda existente hacia la materia prima, chocho. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Producción geográfica:</b> “Las provincias con mayor producción de chocho son Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Pichincha, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo en los cantones de Alausí, Colta, Guano, Riobamba, Penipe y Guamote. Además, la Corporación de Productores de Leguminosas y Granos Andinos del pueblo Puruwa, es una de las</p>				





<p>agrupaciones con más experiencia en la producción de la leguminosa.” (Revista Lideres, 2016). Esto implica en el negocio una importante producción del insumo para el producto. Es decir una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<b>Tecnológico</b> 				
<p><b>Operaciones Logísticas:</b> Durante el 2018, según datos de LPI (Logistics Performance Index), Ecuador se ubica en el puesto 62 de 160 países, con una puntuación de 2,88/5. Esto demuestra que las operaciones logísticas en Ecuador se encuentran en un desempeño no eficiente, presenciando ciertos obstáculos a la exportación dificultando el proceso. Es decir una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<p><b>Maquinaria:</b> Ecuador cuenta con maquinarias de última generación para la industria de galletas. Asimismo, existe tecnología al alcance mundial siendo posible su importación. Esto implica una solución para el avance de los procesos del negocio. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				

Tabla 2: PEST España

Variable	Impacto			
<b>Político-Legal</b> 				
<p><b>Requisitos productos alimenticios:</b> En la comunidad europea, es un requisito fundamental la presentación del certificado de origen para todo producto que se encuentre en el sistema de preferencias arancelarias SGP. Sin embargo, existen restricciones para exportar el producto hacia la UE concretamente para la subpartida arancelaria 1905319900 como se detalla según la información obtenida de EU Export Helpdesk (2019).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de contaminantes en alimentos.</li> <li>- Control sanitario de alimentos de origen no animal.</li> <li>- Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos.</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos.</li> <li>- Etiquetado de alimentos.</li> <li>- Voluntario - Productos de producción ecológica.</li> </ul> <p>Representando una <b>AMENAZA</b></p>				
<p><b>Barreras arancelarias:</b> El producto a exportar son galletas dulces (con adición de edulcorante). “Ecuador y España poseen un acuerdo preferencial de esta manera el producto antes mencionado tiene acceso de 0% arancel y el 10% del IVA” (EU Export Helpdesk, 2019). Esto implica al negocio un precio competitivo del producto en el mercado español. Demostrando como una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Barreras no arancelarias:</b> Derechos de Aduana: Nación Más Favorecida (NMF): 9% + componente agrícola MAX 24.2% (EU Export Helpdesk, 2019). Esto refleja un incremento al precio del producto por derechos de importación. Representando una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<b>Económico</b> 				
<p><b>Producto Interno Bruto (PIB):</b> Según datos del FMI-World Economic Outlook Database (2019). Para diciembre de 2018, PIB de España es de \$ 1´437.05 millones representado un incremento respecto con 2017 de \$ 1,313.95 millones y 2016 de \$ 1´237.77millones Esto implica una economía. Demostrando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>PIB Per cápita:</b> Según datos del FMI-World Economic Outlook Database (2018). Durante el 2018, el Ingreso Per cápita fue de \$ 31.000 presenciando una recuperación de los últimos años en comparación al año 2017 de \$ 28.359 y 2016 de \$ 26.677. Esto refleja una mejora del nivel de vida de la población referente a la renta per cápita, implicando que los habitantes tienen ingresos los cuales pueden ser destinados al consumo de galletas. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Tasa de inflación:</b> Según datos del FMI-World Economic Outlook Database (2018). Para enero de 2019, la tasa de inflación de España</p>				

<p>es de 1,8% presentando una variación no significativa en relación al año 2018 de 1,8% y 2016 de 2%. Esto implica una ventaja debida que no existe mayores cambios en los precios. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Facilidad para hacer negocios:</b> De acuerdo a Doing Business (2019). España se ubica en el puesto 30 de 189 economías. En el comercio transfronterizo, hacer negocios es más fácil en Logroño, Madrid y Pamplona. En el negocio, esto demuestra para el importador una mayor facilidad para hacer negocios y desempeño en el comercio trasfronterizo especialmente en Madrid, reflejando menores demoras en los procedimientos para hacer negocios, desde España. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Tasa de crecimiento de la industria:</b> “En España, el mercado galletero retomó la senda alcista en 2017, elevando su producción un 6% “(Produlce, 2018). Esto refleja en el negocio un favorable panorama en la industria de galletas por una demanda de consumidores españoles, así como extranjeros. Esto representa una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Tasa de desempleo:</b> De acuerdo datos del FMI-World Economic Outlook Database (2018). Para enero del 2019, la tasa de desempleo en España es de 14,7% una reducción con respecto al año 2018 de 15,6%. Esto refleja en el negocio que existe un nivel de desempleo actual en el país. Representando una <b>AMENAZA</b>.</p>				
<b>Social</b> 				
<p><b>Consumo de galletas saludables.</b> La industria española de galletas cuenta con variedad de opciones de gran calidad. “En el 2016 dentro del consumo español presenta un consumo de galletas de merienda del 27%, seguidas del 23% de galletas de desayuno familiar, infantil de 21% y saludables de 14%. De igual manera se dividen según su especialidad para adultos el 7%, saladas el 6% y las surtidas con el 2%”. (Martínez, 2016). Esto en el negocio refleja la oportunidad de</p>				

<p>ingresar al mercado, debido que el consumidor español de galletas se preocupa cada vez más por el factor salud. Representando una importante <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<p><b>Preferencias de sabores:</b> “En España, el 55,2% de los jóvenes menores de 30 años prefiere el sabor dulce, mientras que el 50% de los baby boomers prefieren el salado. El dulce y el salado son los sabores favoritos por la mayor parte de los consumidores, en un 48,3% y un 46% respectivamente, en cambio el ácido y el amargo son sabores más minoritario” (Consumolab, 2015). Esto refleja para el negocio que los consumidores tienen preferencia positiva ante los productos de sabores dulces. Representando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				
<b>Tecnológico</b> 				
<p><b>Operaciones Logísticas:</b> Durante el 2018, según el LPI (Logistics Performance Index), España se ubica en el puesto 17 de 160 países, con una puntuación de 3,83/5. Esto demuestra que las operaciones logísticas en España se encuentran en un desempeño intermedio, presenciando ciertas facilidades a la exportación y pequeños obstáculos. Demostrando una <b>OPORTUNIDAD</b>.</p>				

## 2.2 Análisis de las fuerzas de PORTER

La clasificación nacional de actividades económicas (CIU) para la industria de elaboración de galletas a base de harina de chocho se detalla a continuación.

**Tabla 3: Clasificación nacional de actividades económicas (CIU)**

Código	Descripción
<b>C1071.01</b>	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.



Tomada de: Superintendencia de Compañías Ecuador, 2018

### Fuerzas de Porter



“La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008).


El análisis del modelo de Michael Porter determina el nivel de competencia, identificando lo atractivo de la industria con el fin de desarrollar una estrategia competitiva a través de las cinco fuerzas detalladas en la siguiente tabla.

**Tabla 4: Fuerzas de Porter**

Amenaza de entrada de nuevos competidores 	
Información Cuantitativa	Análisis
<p><b>Economías de escala:</b> De acuerdo al Ranking Sectorial de Empresas-Sector CNAE: (1072) Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración, existen alrededor de 253 empresas en la industria. (INFORMA D&amp;B S.A.U, 2018)</p>	<p>La posibilidad de que economías de escala ingresen al mercado debido que cuentan con importantes recursos tanto financieros, tecnológicos como humanos para incorporar nuevos productos en sus líneas de negocio.</p>
<p><b>Diferenciación de producto:</b> En la industria española se encuentran varios productores de galletas. Sin embargo en el mercado no existe aún una gran diferenciación como la incorporación de ingredientes como la harina de chocho.</p>	<p>No obstante, no existe aún un inmenso nivel de diferenciación de los productos en el mercado, como en la incorporación de nuevos ingredientes en los productos para el desarrollo de nuevas galletas saludables. Además, recalcando que la empresa podría ser vendida en futuro a una corporación internacional. Representando una</p>
<p><b>Inversión de Capital:</b> Requerimiento de capital de alrededor de \$ 91.883,33 para la inversión inicial en los diferentes procesos productivos.</p>	<p><b>Amenaza Alta</b></p>
Amenaza de productos sustitutos 	
Información Cuantitativa	Análisis
<p><b>Número de sustitutos importantes:</b> De acuerdo al Ranking Sectorial de Empresas-Sector CNAE: (1072)</p>	<p>Existen un gran número de productos sustitutos que enfrenta las galletas a base a harina de chocho</p>



<p>Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración, existen alrededor de 253 empresas en la industria (INFORMA D&amp;B S.A.U, 2018).</p>	<p>como galletas tradicionales, galletas fortificadas, productos de panaderías, pastelerías, barras proteicas, cereales, snacks saludables.</p>
<p><b>Disponibilidad de sustitutos cercanos:</b> Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA, 2017), el total panadería y pastelería, galletas, cereales, productos navideños están en canales de distribución como: supermercados y autoservicios suponen el 54,4% del volumen total del mercado.</p>	<p>Asimismo, disponibilidad de que los productos sustitutos se encuentran en los mismos puntos de venta como; supermercados y autoservicios. Representado una <b>Amenaza Alta</b></p>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b> 	
<b>Información Cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>
<p><b>Número de proveedores importantes:</b> Existe asociaciones que proveen harina de chocho, siendo los mayores cultivos de chocho en 7 provincias de Ecuador las cuales son: Imbabura, Cotopaxi, Pichincha, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Carchi; según datos obtenidos en el III Censo Nacional Agropecuario 2002.</p>	<p>En Ecuador existen suficientes asociaciones que proveen harina de chocho, por lo que no existirá desabastecimiento de la materia prima para la elaboración de las galletas. Representado una <b>Amenaza Baja.</b></p>
<p><b>Principales proveedores en Ecuador:</b> Grandes Foods, Camari, Allpa Viva, Maquita.</p>	
<b>Poder de negociación de los clientes</b> 	
<b>Información Cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>

<p><b>Número de clientes importantes:</b> Los potenciales consumidores en Madrid representan la cantidad de individuos hombres y mujeres con un rango de 15-29 años, quienes asisten frecuentemente a supermercados y autoservicios para adquirir galletas saludables, siendo los adolescentes y jóvenes los potenciales consumidores, representando 992.256 personas (INE, MAPA, 2017)</p>	<p>Según datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente Español (MAPA), existe un número importante de consumidores de galletas saludables. De esta manera, los consumidores españoles cuentan con una amplia gama de productos similares tanto de marcas nacionales como internacionales, haciendo que los clientes tengan diversas opciones de marcas según sus gustos y preferencias. Representando un <b>Amenaza Media</b>.</p>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b> 	
<b>Información Cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>
<p><b>Diferenciación del producto:</b> No existen galletas característicamente a base de harina de chocho.</p>	<p>En el mercado de galletas se observa un crecimiento en el último año debido que la industria de galletas en el mercado nacional representa el 1,1%. Según datos Produlce (2017), actualmente en la industria española, no existe una empresa productora de galletas a partir de la harina de chocho. Sin embargo entre las principales empresas de línea saludable están: Galletas Siro S.A, Galletas Gullón</p>
<p><b>Tasa de crecimiento:</b> La industria de galletas en el mercado español representa el 1,1% en volumen (341.880 Tm) y 1,4% en valor (738M€), aumentando su valor con nuevos productos (Produlce, 2017).</p>	
<p><b>Principales competidores en línea saludable:</b> El mercado se encuentra concentrado en las compañías como:</p>	

Gullón, Adam Foods, Mondelez, Arluy, Quely, Grupo Siro, La Flor, Cerealto, Burgalesao Elgorriaga, además como especialista en productos saludables se ubica Nutrition&Santé (Alimarket, 2017).	S.A, Adam Foods. Representando una <b>Amenaza Media</b> .
--	---

## 2.3 Matriz EFE

Tabla 5: Matriz de fuerzas externas

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. <b>Barreras Arancelarias</b> Preferencia del 0% de arancel según el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.	0,16	4	0,64
2. <b>Tendencias</b> El 14% de consumidores españoles de galletas toma más importancia por su salud.	0,12	4	0,48
3. <b>Proveedores</b> Ecuador cuenta con 7 provincias de mayor producción de chocho como son: Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Pichincha, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo.	0,09	3	0,27
4. <b>Gustos y preferencias</b> En España, el 55,2% de los jóvenes menores de 30 años (millenials) prefiere el sabor dulce en los productos.	0,07	2	0,14
5. <b>Industria</b> La industria de galletas en el mercado español contribuye el 1.1%.	0,06	2	0,12
<b>Subtotal</b>	<b>0,5</b>		<b>1,65</b>
<b>Amenazas</b>			
1. <b>Barreras de entrada</b> Altas barreras de entrada como economías de escala e inversión de capital.	0,15	4	0,60
2. <b>Productos Sustitutos</b> Disponibilidad de productos sustitutos como snacks, barras energéticas en los mismo canales de distribución.	0,13	4	0,52
	0,9	2	0,18

<b>3. Competidores Existentes Línea Saludable</b> Un mercado altamente concentrado en 10 marcas nacionales e internacionales.			
<b>4. Tasa de desempleo</b> Tasa de desempleo alta en España representando menores ingresos para la población.	0,07	2	0,14
<b>5. Barreras No Arancelarias</b> Presentación obligatoria de documentación legal para el ingreso de productos alimenticios a la UE.	0,05	2	0,1
<b>Subtotal</b>	<b>0,5</b>		<b>1,54</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,19</b>

En la matriz EFE, la calificación obtenida es de 3,19; donde el resultado de oportunidades es mayor al resultado de amenazas, siendo beneficioso para el desarrollo del negocio.

#### 2.4 Conclusiones análisis del entorno

- El producto a exportar, galletas dulces (con adición de edulcorante), cuenta con un acuerdo preferencial entre Ecuador y España, posibilitando la exportación a la comunidad europea, puesto que el producto al tener arancel 0%, permitirá el acceso al mercado con precios competitivos.
- El 14% de los consumidores españoles de galletas toma más importancia el factor salud, siendo una oportunidad para aprovechar con el plan de negocio.
- En España, el 55,2% de los jóvenes menores de 30 años (millenials) prefiere el sabor dulce, demostrando un factor positivo para el negocio debido que el producto a elaborar cuenta con edulcorante.
- Ecuador cuenta con 7 provincias de mayor producción de chocho como son: Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Pichincha, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo. De esta manera, facilita el abastecimiento de la materia prima para la elaboración de galletas por parte de los principales proveedores como: Grande Foods, Maquita, Alpa Viva.

- En el mercado español existe disponibilidad de galletas tradicionales y saludables tanto en marcas nacionales como importadas que se vende en supermercados y autoservicios. De este modo, existe un mercado competitivo con marcas posicionadas como: Gullón, Mondelez, Cerealto, Adam Foods, Arluy, Grupo Siro, Quely, La Flor Burgalesao Elgorriaga, además de especialistas en productos saludables que cuenta Nutrition&Santé.
- Es indispensable los requerimientos, certificaciones y documentación legal de la Unión Europea para el ingreso de productos alimenticios. Si bien es cierto Ecuador cuenta con preferencias arancelarias, pueden existir inconvenientes con las medidas de control de contaminantes en alimentos, control sanitario de alimentos de origen no animal, control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM), trazabilidad, etiquetas de alimentos y responsabilidad en alimentos y piensos.

### **3. Análisis del Cliente**

El objetivo del presente capítulo es analizar la aceptación de los potenciales clientes ante las galletas a base de harina de chocho mediante una metodología de investigación cualitativa como cuantitativa para determinar una oportunidad de mercado para el posible producto.

#### **3.1 Planteamiento del problema e hipótesis**

##### **3.1.1 Problema de investigación**

¿Existe una aceptación en el mercado, ante la creación de una empresa destinada a la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho hacia Madrid?

### 3.1.2 Hipótesis

- **H<sub>0</sub>. Hipótesis Nula:** El 45% de la población madrileña tiene una aceptación al consumo de galletas nutritivas.
- **H<sub>1</sub>. Hipótesis Alternativa:** El 45% de la población madrileña no tiene una aceptación al consumo de galletas nutritivas.

## 3.2 Objetivo de la investigación de mercado

### 3.2.1 Objetivo General

Determinar el mercado objetivo, así como los gustos y preferencias de los consumidores en Madrid mediante una investigación cualitativa y cuantitativa con la finalidad de conocer la aceptación del mercado en la comercialización de galletas a base de harina de chocho.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el precio de aceptación del producto para los consumidores.
- Identificar los aspectos de mercado que influyen en la decisión de compra de galletas a base de harina de chocho.
- Determinar los canales de comunicación para la promoción y publicidad considerando el segmento obtenido y el potencial producto.
- Identificar los establecimientos preferidos para la compra de galletas.

## 3.3 Segmento de mercado

La población es un estimado según datos de Instituto Nacional de Estadísticas, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente y Producción. La población española está conformada por 46'733.038 habitantes. Mientras que en Madrid habitan 3'182.981 personas, de los cuales 992.256 representan los consumidores de galletas en la ciudad con un rango de edad entre 15-29 años.

El tamaño de mercado analizado para la comercialización de galletas de galletas saludables está dado por 138.916 personas, representando el 14% de consumo nacional en dicha categoría, donde los potenciales clientes son los adolescentes y jóvenes, quienes asisten frecuentemente a supermercados y autoservicios para adquirir galletas saludables.

**Tabla 6: Segmentación**

Segmentación		
Segmentación Geográfica		
<b>País:</b>	España	46.733.038
<b>Provincia:</b>	Madrid	6.507.184
<b>Ciudad:</b>	Madrid	3.182.981
Segmentación Demográfica		
<b>Género y Edad:</b>	Hombres y mujeres entre 15-29 años*	992.256
Segmentación Psicográfica		
<b>Estilo de vida:</b>	Consumidores de galletas saludables (14%)**	138.916
<b>TOTAL</b>	<b>Potenciales consumidores</b>	<b>138.916</b>

Adaptada de INE, MAPA, Produlce, 2017

\*Rango de potenciales consumidores de galletas de acuerdo al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA, 2019)

\*\*Porcentaje de consumidores de galletas saludables de acuerdo a la Asociación Española del Dulce (Produlce, 2017).

### 3.3.1 Muestra

Para el cálculo de la muestra se obtiene de los 138.916 habitantes en Madrid.

Número de habitantes en Madrid N= 138.916

Nivel de confianza K= 1,96

Margen de error e= 0,05

Margen de probabilidad de éxito y fracaso p=q= 0,5

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q} = \frac{1,96^2 (138.916) (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (138.916 - 1) + 1,96^2 (0,5) (0,5)} = 383$$

Luego de realizar el cálculo la muestra equivale a 383 encuestas.

Por lo tanto, en la presente investigación cuantitativa se encuestará con fines académicos a 10 potenciales consumidores, como fuente primaria para recolección de datos.

### 3.4 Investigación cualitativa

#### 3.4.1 Entrevista a expertos

Se llevaron a cabo dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a principales clientes, establecidos previo un análisis de perfiles, cuyos detalles y resultados se reflejan a continuación.

**Tabla 7: Entrevista 1**

Nombre	Darío Posso
<b>Profesión</b>	-Ingeniero Agroindustrial -Master en Ciencia e Ingeniería de los Alimentos. Especialidad en Ingeniería de Procesos y Productos, Ciencia y tecnología de los alimentos.
<b>Conocimiento de la industria</b>	-Experiencia profesional con conocimientos, en innovación de productos agroindustriales. -Especialista Agroindustrial. -Líder de Producción Quala. -Docente Universitario.

- **Harina de chocho:** El chocho se está utilizando para fortificar los cereales para suplementar. Los consumidores están dispuestos a pagar entre € 12-13 por el kilo de chocho en España.
- **Tendencias:** Está de moda galletas saludables sin gluten, sin grasa, sin azúcar. Las perchas cada vez son más de productos saludables.
- **Productos sustitutos:** Panes fortificados, lácteos fortificados donde la personalización de los productos ayuda para que el cliente vuelva a comprar.



- **Procesos** Cubrir cuatro aspectos importantes como son: cantidad, calidad, inocuidad, e innovación. Por otro parte, nuevos productos no deben perder la esencia del producto original.
- **Exportación:** El producto a exportar debe presentar un buen sabor, prometer la promesa de valor y cumplir con los requerimientos del mercado. Es elemental la inocuidad debido que cada vez los mercados son más exigentes. Asimismo, es recomendable la producción de galletas pequeñas como una prueba en el mercado. También, compartir container para abaratar costos logísticos.
- **Principales equipos:** Balanza, batidora, horno, envasadora.
- **Capacidad de producción:** Batidora de 50 kg, peso de galletas 100 gr, 5.000 galletas por tanda, tiempo de horneado 20 minutos. 10.000 galletas por hora, 80.000 galletas diarias. 8 kg diarios.
- **Manejo de inventarios:** Método dientes de sierra, cálculo de pedidos para evitar escasez de stock es decir tiempo de producción y tiempo de abastecimiento de la materia prima por parte de los proveedores.
- **Canales de distribución** Tiendas especializadas, de aeropuertos, Amazon y redes sociales. Es recomendable alianzas en el país de destino para la comercialización del producto.
- **Marketing:** Recalcar en las propiedades del producto en especial la proteína ideal para personas que cuidan la salud y practican deportes.
- **Imagen y empaque:** Proveedor de energía y colores fuertes. Un producto sabroso y saludable.
- **Mercado Meta:** Las galletas de harina de chocho son muy atractivas para el mercado vegetariano, vegano, donde las personas buscan proteína de origen no animal. Además, la ventaja de la proteína de chocho es que es asimilable tanto para niños como adultos entre 18-45 años.
- **Requerimientos:** Cumplir con las normas de etiquetado e inocuidad de los países de destino.
- **Regulaciones:** Fácil implementación, no obstante, altos costos. Certificaciones como BPM, costo aproximado \$3.000; HCCP, costo

aproximado \$8.000; normativas de inocuidad como BRCF, controles preventivos, IFS \$25000.

- **Precio:** En el mercado local, cuatro galletas proteicas de 250-300 gramos con un precio entre \$ 0,60-0,70, mientras que en el mercado extranjero con un precio de \$ 1,50.

Son aconsejable cuatro galletas de 100 gramos para niños.

Una promesa de valor suficientemente fuerte para compensar el precio garantizando el sabor, nutrición e interés.

- **Formas de pago:** Cartas de garantías en la forma de pago.
- **Proveedores:** Principalmente empresas proveedores de harina de chocho como Maquita, la Pradera. Asimismo, productores ubicados en Sigchos, Cotopaxi y en las provincias Tungurahua y Chimborazo.
- **Precio materia prima:** 1 kg de harina de chocho \$ 8-10.
- **Sabor:** Para garantizar el sabor es recomendable reemplazar la harina de trigo hasta el 50%.
- **Estructura:** 4 empleados y un jefe de producción.
- **Recomendaciones:** Buscar variantes de la proteína de chocho sin azúcar o proteína sin grasas. Garantizar lo que desea la gente, asimismo cumplir con los intereses de los clientes, asegurar el cumplimiento de la materia prima de los proveedores locales. Por último, nunca disminuir la calidad del producto.

**Tabla 8: Entrevista 2**

Nombre	Esteban Zea
Profesión	Ingeniero en Negocios Internacionales. Máster en Administración de Empresas
Conocimiento de la industria	-Experiencia en exportación e importación de alimentos PYMES. -Asesor en exportación e importación. -Experiencia B2B (Business to Business)

- **Acuerdos Comerciales:** El acuerdo comercial de la Unión Europea, entre Ecuador y España, provoca que las empresas ecuatorianas tengan

mejores expectativas para exportar y más utilidades vendiendo al extranjero, por ser valorados estos productos pueden vender a un mayor precio en el extranjero.

- **Producto:** En la industria de alimentos y bebidas, los productos terminados con un valor agregado siempre son clave para comercializarlos al exterior. Es importante estudiar, conocer las capacidades de las empresas para poder exportar a otros mercados y estar capacitados para saber que buscan los clientes y cuáles son las tendencias en los mercados de destino.
- **Negociaciones:** Se debe considerar la seguridad y certeza legal para exportar grandes volúmenes, igualmente productos que puedan generar utilidades a largo plazo, sin descuidar el diseño del producto,
- **Canales de distribución:** Tener bien definidos los canales de distribución a través de contactos o representantes extranjeros o un bróker dependiendo de las condiciones que presenten las empresas.
- **Requerimientos:** Todo proyecto de exportación debe tener los permisos, certificados, documentos, todos los requisitos necesarios, así como buscar alianzas y estrategias para financiar los permisos, empaques, diseños del producto que serán exportados.
- **Recomendaciones:** Aprovechar las relaciones que se tienen con la Unión Europea ya que brindan facilidades. Además “Pro Ecuador” y “Exporta Fácil” están más convencidos de apoyar a las PYMES. Al momento de exportar la etiqueta debe ser adaptada a las normas y cultura de cada país.

### 3.4.3 Potenciales Clientes Españoles

Tabla 9: Potenciales Clientes Españoles

Potenciales Clientes	
Ocupación	Responsables de autoservicios en Madrid
Conocimientos de la industria	Distribución de productos alimentarios

- **Perfil de consumidores:** Los principales consumidores son las personas que buscan productos funcionales como: leches, yogurts, zumos, huevos, cereales integrales, galletas y barras energéticas. Dichos consumidores constituyen un número importante para tenerlos en cuenta a la hora de seleccionar los productos a comercializar.
- **Rotación de los productos:** Es permanente especialmente por temporadas navideñas. Las galletas y dulces tienen una alta rotación por incremento de la demanda durante las fechas festivas.
- **Tendencias:** Los consumidores tienden a ser más saludables. Al momento de comprar incrementa la importancia por el contenido nutricional de las marcas y etiquetas de galletas que posean menores cantidades de azúcar y aditivos.
- **Empaque:** La categoría tradicional de galletas presenta una caja de cuatro paquetes con 10 galletas, mientras que galletas saludables presenta una caja que incluye cuatro pequeños paquetes de galletas.

### **Conclusiones investigación cualitativa**

- Aprovechar los acuerdos entre Ecuador y la Unión Europea ya que brindan facilidades. Además “Pro Ecuador” y “Exporta Fácil” están más convencidos de apoyar a las PYMES. Al momento de exportar la etiqueta debe ser adaptada a las normas y cultura de cada país.
- El desarrollo del nuevo producto no debe perder la esencia del producto original. En el proceso de las galletas se debe garantizar el sabor reemplazando la harina de trigo hasta el 50%, buscando variante en la harina de chocho. Es elemental cubrir cuatro aspectos importantes como son: cantidad, calidad, inocuidad, e innovación. Igualmente asegurar el cumplimiento de la materia prima de los proveedores locales, prometer la promesa de valor y cumplir con los requerimientos del mercado.
- En la publicidad, recalcar las propiedades del producto en especial la proteína ideal para personas que cuidan la salud y practican deportes. Mientras que en la imagen y empaque proyectar como un proveedor de

energía con el uso de colores fuertes reflejando un producto sabroso y saludable.

- En cuanto a la exportación, es recomendable la producción de galletas pequeñas como prueba en el mercado de destino. Asimismo, compartir container para abaratar costos logísticos
- Cumplir con los requerimientos y regulaciones de etiquetado e inocuidad de los países de destino los cuales son de fácil implementación, pero altos costos. Certificaciones como BPM, costo aproximado \$3.000; HCCP, costo aproximado \$8.000; normativas de inocuidad como BRCF, controles preventivos, IFS \$25000.
- En cuanto a canales de distribución, los consumidores prefieren comprar galletas en supermercados seguido por autoservicios, donde los principales distribuidores en Madrid son: Carrefour y Alcampo. Asimismo, las tiendas especializadas, tiendas de aeropuertos, Amazon y redes sociales son importantes canales de venta. Es aconsejable contar con representantes en el extranjero o alianzas estratégicas para la comercialización del producto.

### **3.5 Investigación cuantitativa**

En la presente investigación se encuestó con fines académicos a 10 potenciales consumidores (Ver Anexo 1 y 2), en base a muestreo no probabilístico por conveniencia. Las personas encuestadas tienen una edad entre 20-29 años, los cuales viven en Madrid.

### **Conclusiones investigación cuantitativa**

- El 70% de encuestados estaría dispuesto a comprar las galletas a base de harina de chocho. Entre los importantes beneficios para la decisión de compra de galletas a base de harina de chocho (altramuz) son: 1. La construcción de tejido muscular (proteína), 2. Fortalecer los huesos (calcio), 3. Apoyar al sistema inmunológico.

- El 70% de encuestados señalan que la marca de galletas más comprada en Madrid corresponde a la marca Gullón, cabe recalcar que dicha marca tiene presencia en todas las categorías.
- El 80% prioriza la presentación del empaque de galletas en bolsas de plástico. En cuanto a la cantidad de galletas, el 60% de encuestados prefiere 4 galletas. Asimismo, esto demuestra que las principales características seleccionadas por los consumidores de galletas son: la cantidad, contenido nutricional y diseño del empaque.
- Los sabores de galletas preferidos son: azucarados, igualmente azucarados particularmente de naranja. Además, las personas encuestadas en Madrid tienen un consumo promedio de galletas de una vez a la semana durante desayunos y entre horas.
- Los encuestados madrileños estarían en la capacidad de pagar por cuatro galletas a base de harina de chocho (altramuz), el precio promedio de € 2,50. Es decir \$ 2,85 dólares americanos.
- Los canales de distribución de galletas en Madrid son: 60% prefieren supermercado, mientras que el 30% de los encuestados optan autoservicios y 10% tiendas especializadas.
- El 70% de los consumidores españoles obtienen información acerca de galletas saludables a través de Facebook. Dicha red social es una fundamental herramienta para la promoción del producto. Igualmente, el 70% de los encuestados tiene preferencia por las promociones de venta por la compra de dos empaques, el tercero a mitad de precio

### **3.6 Conclusiones de análisis del cliente**

- El desarrollo del nuevo producto no debe perder la esencia del producto original. En el proceso de las galletas se debe garantizar el sabor reemplazando la harina de trigo hasta el 50%, buscando variante en la harina de chocho. Es elemental cubrir cuatro aspectos importantes como son: cantidad, calidad, inocuidad, e innovación.

- Los madrileños entre 20-29 años al momento de comprar galletas priorizan la cantidad y aporte nutricional del producto. Mientras que los aportes nutricionales más significativos para la elección de las galletas a base de harina de chocho (altramuz) son: 1. La construcción de tejido muscular (proteína), 2. Fortalecer los huesos (calcio), 3. Apoyar al sistema inmunológico.
- En cuanto a la presentación del producto, el 80% prefiere un empaque de galletas en bolsas de plástico. En cuanto a la cantidad de galletas, el 60% de encuestados prefiere 4 galletas. Asimismo, esto demuestra que las principales características seleccionadas por los consumidores de galletas son: la cantidad, contenido nutricional y diseño del empaque.
- Los encuestados madrileños estarían en la capacidad de pagar por cuatro galletas a base de harina de chocho (altramuz) un precio promedio de € 2,50. Es decir, \$ 2,85 dólares americanos, teniendo una frecuencia de compra del producto de una vez a la semana en los desayunos y entre horas.
- Los canales de distribución preferidos por los españoles según se evidencia en el análisis cuantitativo se concluye que compran galletas en supermercados y autoservicios, siendo Carrefour y Alcampo los principales distribuidores en Madrid. Adicionalmente, la comercialización de galletas es permanente especialmente en temporadas navideñas. Además, los consumidores españoles obtienen información acerca del producto a través de Facebook.
- En la publicidad, recalcar las propiedades del producto en especial la proteína ideal para personas que cuidan la salud y practican deportes. Mientras que en la imagen y empaque proyectar como un proveedor de energía con el uso de colores fuertes reflejando un producto sabroso y saludable. Adicionalmente, considerar como promociones de venta, por la compra en dos empaques, el tercero a mitad de precio.

## **4. Oportunidad de negocio**

### **4.1 Descripción de oportunidad de negocio**

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada del entorno externo, interno y análisis del cliente se ha logrado obtener la oportunidad de negocio para la creación exitosa de galletas a base de harina de chocho.

Mediante el análisis PEST, tanto de Ecuador como España presentan importantes factores que benefician en el negocio. En primer lugar, Ecuador firmó el Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE), beneficiando al asegurar el acceso del producto con 0% de arancel, permitiendo obtener una mejora en los precios para competir en el mercado español.

Por otro lado, los consumidores españoles se preocupan cada vez más por el factor salud, reflejando un incremento del consumo de galletas saludables en personas quienes se preocupan por mantenerse saludables, con una participación del 14% en el mercado.

En cuanto al análisis Porter, se evidencia una alta competencia en la industria de galletas con disponibilidad tantas marcas nacionales cuánto internacionales. Sin embargo, en España existen nichos de mercados importantes con necesidades insatisfechas como la línea saludable donde no existen galletas elaboradas con harina de chocho. Es así, un gran crecimiento en la industria de galletas saludables favorece al negocio, debido que la materia prima (altramuz) cuenta con importantes atributos.

En cuanto a la investigación cualitativa y cuantitativa, según las encuestas se evidencia que las galletas a base de harina de altramuz tienen una aceptación del 70% de los consumidores convirtiéndose en un producto con demanda en el mercado debido a los beneficios del producto que presenta principalmente en su



alto valor nutricional como calcio, proteína, fibra para personas que buscan mantenerse saludable.

Igualmente, la materia prima, harina de chocho es originaria de varias zonas de andinas del Ecuador principalmente en 7 provincias como Imbabura, Cotopaxi, Pichincha, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Carchi, reflejando suficientes proveedores para el abastecimiento de la materia prima del producto. De esta manera el negocio apoya al desarrollo de pequeños productores gracias a la generación de empleo debido a los cultivos de chochos en zonas andinas del Ecuador.

Por último, los autoservicios y supermercados como: Carrefour y Alcampo, son los principales clientes-distribuidores de galletas en el mercado debido a la alta demanda y rotación del producto especialmente en fechas festivas, resultando en una considerable adquisición de galletas por parte de grandes cadenas de supermercados y autoservicios. De este modo, facilidades en la circulación de las galletas a base de harina de altramuz para los consumidores en el mercado español.

#### 4.2 Mercado Potencial

En base a datos obtenidos en el análisis del cliente a continuación en la tabla se procede a calcular el mercado del potencial negocio que comprarían, así como los clientes que comprarían un empaque de cuatro unidades de galletas una vez a la semana.

**Tabla 10: Mercado Potencial**

Variables	Total
<b>Población Objetivo (N)</b>	138.916
<b>Compraría galletas a base de harina de chocho (70%) (cn)</b>	97.241
<b>Precio (p)</b>	\$ 2,85

<b>Frecuencia de consumo semanal (f)</b>	1 empaque
--	-----------

Los potenciales clientes en un año son 111.133 personas. Según estos datos a continuación se detallará el Potencial del Mercado (P.M.).

**Tabla 11: Potencial del Mercado en unidades (P.M.)**

<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
<b>Potenciales clientes (cn)</b>	97.241 personas
<b>P.M. (unidades mensuales) = cn * f * 4 semanas</b>	388.964 paquetes de galletas
<b>P.M. (unidades anuales) = Unidades mensuales * 12 meses del año.</b>	4'667.568 paquetes de 4 galletas al año

La participación de todo el mercado es 4'667.568 paquetes de galletas de 30 gramos al año.

### 4.3 Market Share

Para el cálculo del Market Share (Participación del Mercado) se realizó acorde al Potencial del Mercado en unidades (P.M.) y los objetivos establecidos del negocio. De esta manera, el potencial de todo el mercado es de 4'667.568 paquetes de galletas de 30 gramos, mientras que la cuota de mercado acorde a los objetivos del proyecto se espera del 10% en el primer año dando como resultado 466.757 galletas anuales.

### 4.4 Demanda

La demanda se determinó de acuerdo a la cuota de mercado esperada y capacidad instalada de la empresa como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 12: Demanda insatisfecha**

<b>Año</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>Capacidad de Producción</b>
Año 1	466.757	69.053
Año 2	466.757	71.470

Año 3	466.757	73.971
Año 4	466.757	76.560
Año 5	466.757	79.240

## **5. Plan de Marketing**

En el presente capítulo se determinará las estrategias de marketing que faciliten la introducción, posicionamiento y crecimiento del producto considerando el producto, precio, plaza y promoción.

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

La estrategia a utilizar en el potencial negocio es de enfoque o nicho de mercado debido que está destinado a un segmento de mercado específico, con similares características y determinadas necesidades, los cuales buscan alimentarse saludablemente. De esta manera, ofrecer el producto de una manera más específica permite llegar más rápido a la mente del consumidor. Es decir, un nicho de mercado busca mayor calidad y no compite por precio.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

De acuerdo a la información obtenida mediante la investigación se determinó que el grupo poblacional al cual está direccionado el producto está conformado por individuos hombres y mujeres que buscan llevar o mantienen un estilo de vida saludable, con un rango de edad entre 15-29 años cuya frecuencia de consumo es una vez a la semana. Es decir, el mercado objetivo está conformado por 138.916 consumidores en Madrid, detallado en la Tabla No 6.


#### **5.1.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor mediante el modelo Canvas describe los beneficios que la empresa brinda y promete constituyendo un posicionamiento central de la oferta del negocio.

El propósito principal del negocio es brindar galletas con gran valor nutritivo a base de harina de chocho (altramuz) distinguido por sus atributos en alto contenido de proteína y calcio para personas que buscan alimentarse saludablemente en Madrid, adicionalmente el apoyo al desarrollo de pequeños productores.

En este sentido, el desarrollo de nuevas líneas de productos con la incorporación de ingredientes con un alto valor nutritivo contribuye a las personas que buscan mantenerse constantemente saludables. De igual manera en la actualidad los granos ancestrales aportan a una tendencia más sana en los hábitos alimenticios, como en el caso de la harina de chocho (*Lupinus mutabilis Sweet*) es una importante fuente de proteína, calcio, fibra entre otras vitaminas, cuyo grano es protagonista del desarrollo del comercio y empleo de varias zonas andinas del Ecuador como Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

**Tabla 13: Modelo Canvas**

2. ALIADOS CLAVE	4. ACTIVIDADES CLAVE	3. PROPUESTA DE VALOR	9. RELACIÓN CON EL CLIENTE	1. SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones con productores de insumos.</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Asociaciones con nutricionistas.</li> <li>• Asociaciones con tiendas especializadas.</li> <li>• Influencers (Youtubers, deportistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de galletas</li> <li>• Control de Calidad</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Exportación</li> </ul>	<p>El propósito principal es brindar galletas con gran valor nutritivo a base de harina de chocho distinguido por sus atributos en alto contenido de proteína y calcio para personas que buscan alimentarse saludablemente en Madrid, adicionalmente el apoyo al desarrollo de pequeños productores de cultivos de chocho en zonas andinas del Ecuador.</p> 	<p>Contactos mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede Sociales (Instagram y Facebook)</li> <li>• Página web</li> <li>• Línea telefónica</li> </ul>	<p>Hombres y mujeres que buscan o mantienen un estilo de vida saludable, con un rango de edad de 15-29 años, cuya frecuencia de consumo de galletas es 1 vez a la semana.</p>
	<p><b>8. RECURSOS CLAVE</b></p> <p><b>Recurso Físico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria de producción.</li> <li>• Equipos y accesorios para la unidad de producción.</li> </ul> <p><b>Recurso Humano</b></p> <p>Capacitaciones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Sanitario</li> <li>• Propiedad Intelectual</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<p><b>5. CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados (Carrefour y Alcampo)</li> <li>• Autoservicios</li> <li>• Tiendas especializadas</li> </ul>	

	• Buenas prácticas de manufactura			
<b>7. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>6. ESTRUCTURA DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de Producción</li> <li>• Gastos Administrativos</li> <li>• Gastos de Ventas</li> <li>• Gastos Logísticos</li> <li>• Marketing y Publicidad</li> <li>• Gastos Financieros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por ventas de galletas</li> </ul>		

### Segmento de clientes

Enfocar el producto a personas entre 15-29 años de edad de Madrid que presenten un estilo de vida saludable, debido que son potenciales clientes para la oferta de líneas de galletas con valor nutritivo donde se evidencia un mayor consumo del producto en jóvenes durante vacaciones y fechas festivas mientras que en adultos y adultos mayores tienden a una conducta más saludable. Es así que es necesario considerar tanto temporadas de mayores ventas en los meses de agosto y diciembre, así como los beneficios del producto en proteína y calcio, para realizar estrategias de promoción y ventas.

### Aliados Clave

Es importante tener socios claves a proveedores de la materia prima, distribuidores, asociaciones con nutricionistas, asociaciones con tiendas especializadas e Influencers (Youtubers, deportistas). En primer lugar una apropiada alianza estratégica con productores de harina de chocho localizados en 7 provincias del Ecuador así como distribuidores de insumos con el fin de reducir costos de producción. Asimismo, asociaciones con nutricionistas y tiendas especializadas para la asesoría y promoción del producto respectivamente. Por último, contar con influencers para publicitar el producto hacia el mercado meta con el uso de herramientas digitales como son Facebook e Instagram aprovechando la imagen de deportistas o youtubers destacando los atributos del producto para el posicionamiento de la marca.

**Recursos clave**

Los recursos esenciales del negocio son tanto recurso físico como humano porque la empresa requiere de maquinaria de última generación para producción de galletas, además equipos y accesorios para la unidad de producción.

En cuanto al recurso humano es elemental que el personal cuente con periódicas capacitaciones en control de procesos y manipulación de alimentos para garantizar la calidad e inocuidad de las galletas con el fin de obtener certificaciones como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), norma HCCP, normativas de inocuidad como BRCF, Controles preventivos, IFS.

De igual manera, conocer temas de propiedad Intelectual para el registro de marcas y patente de nuevos productos asegurando el producto ante la competencia. Finalmente, considerar el diseño de un excelente plan de marketing para lograr los objetivos de ventas de la empresa.

**Actividades clave**

El proceso productivo de las galletas es una de las actividades principales del negocio por lo que es necesario contar con personalmente altamente calificado para la elaboración y control de calidad de las galletas a base de harina de chocho. Asimismo es importante la investigación y desarrollo (I+D) para el proceso de nuevas líneas de galletas como la incorporación de nuevos ingredientes, sabores y empaques permitiendo lograr más participación en el mercado y nuevas ofertas de productos en una industria competitiva.

Por otro lado es indispensable en la exportación considerar aspectos como un adecuado seguimiento del proceso de exportación desde el cumplimiento de los requisitos y documentos necesarios hasta la etapa de pre-embarque y post-embarque, adicionalmente cerciorar los tiempos de llegada del producto hacia el país de destino, contando con planes de contingencia ante casos de imprevistos durante la exportación.

## **Canales**

Los canales de comercialización serán los principales supermercados como Carrefour y Alcampo, y tiendas especializadas por lo que es esencial la utilización de estrategias de publicidad para dar a conocer los puntos de ventas y promociones del producto permitiendo acerca los consumidores hacia el producto.

## **Estructura de Ingresos**

Los ingresos por ventas del producto serán a través de los canales de distribución, es decir ventas a intermediarios en el país de destino quienes dirigirán el producto hacia supermercados y tiendas especializadas. En el futuro se espera realizar diversificación de ingresos gracias al desarrollo de nuevas líneas de productos.

## **Estructura de costos**

Para la estructura de costos se detallan costos de producción destinados en insumos, materia prima, mano de obra, maquinarias, gastos administrativos y ventas de personal, además gastos de marketing y publicidad para el posicionamiento de la marca.

## **Relación con el cliente**

Para establecer una mejor relación con el cliente con el uso de líneas telefónicas para servicios post-ventas facilitando compras o sugerencias del cliente, igualmente herramientas digitales como páginas web, Facebook e Instagram para evidenciar información de la empresa y producto para futuras negociaciones.

### **5.1.3 Declaración de Posicionamiento**

“La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente

del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia". (Kotler, 1980).

La decisión de posicionamiento a utilizar será más por más, ofrecer más por un mayor precio debido a la variedad de atributos de las galletas como: un producto, innovador, energético y práctico. Igualmente, las galletas de harina de chocho (altramuz) posee diversidad de beneficios como: proteína, calcio, hierro y fibra, siendo uno de los granos más consumidos desde hace muchos años en la región andina como en el mediterráneo. De tal forma, la estrategia de posicionamiento desarrollada ofrece más atributos y beneficios por un mayor precio permitiendo ocupar un lugar diferente en la mente del consumidor.

#### **5.1.4 Estrategia de internacionalización**

La estrategia de internacionalización desarrollada para el plan de negocios es de régimen aduanero de exportación definitiva para el consumo. La estrategia seleccionada será la producción del producto en Ecuador, con su comercialización en Madrid, España.

### **5.2 Mezcla de Marketing**

#### **5.2.1 Producto**

##### **5.2.1.1 Atributos**

La estrategia a emplear en la empresa será el desarrollo de un producto como factor diferenciador en la harina de chocho como valor añadido de las galletas aportando beneficios de dicho producto como posicionamiento en el mercado.

Las principales características de las galletas a base de harina de chocho son:

- Es una gran fuente de proteína vegetal.
- Es una fuente de energía saludable.
- Idóneo para intolerantes al gluten.
- Ayuda al sistema inmunológico.



Asimismo, las galletas a base de harina de chocho presentan diferentes compuestos nutricionales. A continuación en la tabla de atributos del producto se detalla los compuestos y valores nutricionales.

**Tabla 14: Atributos del producto**





Compuesto	Valor Nutricional
Proteína	5,35 gr
Carbohidrato	15,1
Grasas	15,15
Calorías totales	271,55
Calorías/porción	13,55

Tomada de Villacrés, E. Paralta, E. Álvarez, M., 2003

### 5.2.1.2 Branding

Branding es la construcción de la marca de una empresa. Es decir el diseño y estrategia de una marca que permita identificar de manera fácil la imagen en la mente del consumidor.

**Tabla 15: Branding**

Tipo	Elemento	Descripción
Logotipo	Imagen	
	Nombre de la marca	Tarwi Cookies
Slogan	Creado por la naturaleza	El propósito es transmitir un producto saludable con origen en la materia prima de cultivos naturales de altramuz o tarwi.
Colores	Pantone	 <b>Color verde</b> <b>Significado:</b> Productos amigables con la naturaleza y saludables
		 <b>Color Blanco</b> <b>Significado:</b> Limpieza y calidad del producto
		 <b>Color café</b> <b>Significado:</b> Producto de galletas

El nacimiento del nombre es en referencia al origen de la materia prima usada en el producto, es decir el chocho también conocido en España como altramuza, tarwi o lupino, es un grano ancestral consumido desde nuestros antepasados en diferentes provincias en las regiones andinas de Sudamérica. Adicionalmente, el nombre determinado es de fácil recordación caracterizada por tonos verde y blanco haciendo referencia a los campos y transmitiendo armonía en el diseño a la vista de los consumidores al momento de comprar.

El slogan determinado será “Creado por la naturaleza” transmitiendo de una forma simple y eficaz el mensaje del producto como: producción de cultivos naturales de chocho o tarwi, como una alternativa en alimentos para las personas que buscan mantenerse saludables.

### **5.2.1.3 Etiquetado**

Para el etiquetado en España se debe cumplir con parámetros según establece el Reglamento 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, y la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición donde se menciona la siguiente información obligatoria:

- Denominación
- Alérgenos
- Ingredientes
- Cantidad neta
- Conservación y utilización
- Fechas duración/caducidad
- Empresa
- País de origen/lugar de procedencia
- Información nutricional
- Modo de empleo

### 5.2.1.4 Empaque

La imagen y diseño del empaque es un elemento fundamental no solo como preservación del producto, sino también como una herramienta de promoción y venta la cual debe transmitir armonía frente a los posibles consumidores. De acuerdo a los resultados de la investigación cualitativa se pudo establecer de esta manera el empaque descrito a continuación en la tabla.

**Tabla 16: Tipo de empaque**

Tipo de empaque	Detalle	Características	Medidas	Cantidad por empaque
Primario	Empaque	Funda	5 cm de largo, x 7 cm de ancho x 3 cm de alto	Peso neto 30 gramos
Secundario	Embalaje	Caja de cartón corrugado	20 cm de largo x 28 cm de ancho x 12 cm de alto	Peso neto 10,56 Kilogramos

En cuanto al cubicaje, paletización y capacidad de transporte de los empaques se detallan en los Anexos 3 y 4.

### 5.2.2 Precio

De acuerdo a la estrategia seleccionada de “más por más” la fijación del precio se realizará a través de la comparación con el precio que tiene la competencia en la actualidad así como la valoración de valor agregado que presenta el producto. Es decir, ofrecer el producto de mayor calidad a un mayor precio. Por otro parte, es importante tomar en cuenta que existen marcas posicionadas en el mercado pertenecientes a economías de escala quienes manejan grandes volúmenes a bajos costos de producción. Por lo cual, no es aconsejable una competencia por precios en el mercado.

#### 5.2.2.1 Fijación de precio

De esta manera la fijación del precio será de estrategia de costo más margen, es decir fijar el precio sobre el costo de producción del producto con el fin lograr un margen de utilidad. En este sentido, para los distribuidores se venderá a un

precio de \$ 2,76 (€ 2,47) por un paquete de 4 galletas obteniendo una utilidad del 10%. Asimismo, un precio de \$ 2,93 (€ 2,62) a los supermercados logrando una utilidad del 6%. Es importante recalcar que el porcentaje de utilidad de los supermercados es sugerido, el precio final al consumidor determinará el propio supermercado.

**Tabla 17: Fijación de precio**

Detalle	Utilidad (%)	En dólares \$		En euros €	
		Utilidad (dólares)	Precio de Venta por empaque	Utilidad (euros)	Precio de Venta por empaque
En el puerto de destino (CIF)			2,51	-	2,24
Mayorista	10%	0,25	2,76	0,22	2,47
Supermercados	6%	0,17	2,93	0,15	2,62
Tiendas y locales	4%	0,12	3,05	0,10	2,72

### 5.2.2.2 Costo

El costo del producto en el mercado se determina considerando los costos de materia prima directa, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y costos de exportación detallada en la siguiente tabla.

**Tabla 18: Costo de producción y ventas**

DESCRIPCIÓN	TOTAL	VALOR UNITARIO
<b>Costos de Producción y Ventas</b>	<b>53.641,22</b>	<b>0,7768</b>
Materia Prima	9.695,00	0,1404
Mano de Obra	25.149,81	0,3642
Costos Indirectos de Fabricación	18.796,41	0,2722
<b>Gastos</b>	<b>73.715,93</b>	<b>1,0675</b>
Gastos de Ventas	13.618,50	0,1972
Gastos Administrativos	60.097,43	0,8703
<b>Total Costo + Gasto</b>	<b>127.357,15</b>	<b>1,8443</b>
Utilidad (23%)		0,2000
Utilidad (dólares)	-	0,3689
<b>Precio EX WORK</b>	<b>127.357,15</b>	<b>2,2132</b>
Cotización de Exportación	2,50	0,00004
Certificado Fitosanitario	1,25	0,00002

Factura Comercial	0,75	0,00001
Lista de Empaque	0,50	0,00001
Carta de Crédito	0,08	0,00000
Transporte Interno	2.175,17	0,03150
<b>PRECIO FOB</b>	<b>129.537,39</b>	<b>2,2448</b>
Transporte Internacional	6.000,00	0,0869
Seguro Internacional	12.500,00	0,1810
<b>PRECIO CIF</b>	<b>148.037,39</b>	<b>2,5127</b>

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

Para el ingreso del nuevo producto al mercado se realizará la estrategia de descremado, debido que las galletas brinda beneficios que crean atracción a los compradores dispuestos a adquirir el producto por la calidad. La estrategia se establece en un precio inicial superior de la competencia y disminuir con el tiempo el precio del producto para aprovechar eficazmente a más segmentos de mercado maximizando las ganancias a largo plazo.

### 5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste será la fijación psicológica de precios donde los consumidores no consideran el aspecto económico sino la calidad del producto. En el caso de las galletas, los compradores podrán obtener más calidad reflejados en los atributos que ofrece el producto como: proteína, calcio y fibra.

### 5.2.3 Plaza

En Marketing la Plaza implica poner un producto a disposición del consumidor final en el momento y lugar que él lo necesite. Asimismo, representa una serie de actividades desde información hasta presentación del producto en puntos de venta.

### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución a realizar será el contacto a intermediarios que permitan contactar con los principales distribuidores como supermercados, autoservicios y tiendas especializadas.

### 5.2.3.2 Puntos de venta

En Madrid entre los principales puntos de venta de alimentos están: Carrefour, Alcampo, Mercadona, Dia, Sánchez Romero, Distribuidora Internacional de Alimentación, Supeco, Makro, Lidl, Spar, Joaquín Relloso.

### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución seleccionado será a través del canal intermediario. Es decir, se realizará ventas a intermediarios, quienes comercializarán a través de supermercados, autoservicios y tiendas especializadas para lograr llegar hasta el consumidor final, los cuales están dedicados a la comercialización de productos alimenticios en la ciudad de Madrid.

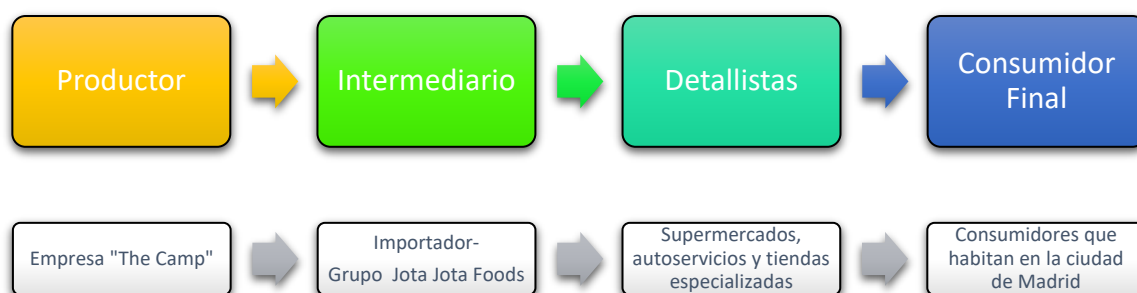


Figura No. 1: Distribución Canal Intermediario

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia de promoción

En cuanto a la promoción se utilizará la estrategia de jalar direccionada a los consumidores finales con el fin de captar su atención para estimularlos a comprar las galletas a través de medios digitales como el sitio web y página de Facebook e Instagram. De esta forma el consumidor demandará la marca a los detallistas como supermercados y tiendas, que a su vez exigirán el producto distribuidor, generando una estrategia que jala el producto a través del canal.

#### **5.2.4.2 Publicidad**

La publicidad tiene el objetivo de la promoción de una imagen a largo plazo del producto. En este caso, la empresa creará una página web para la presentación y promoción de las galletas a base de harina de chocho. El costo de la creación de la página web será de \$ 800 en el primer año, posteriormente la renovación anual del dominio será de \$ 120. Asimismo, la impresión de flyers será de \$ 200.

#### **5.2.4.3 Promoción de Ventas**

En la promoción de ventas se realizará paquetes con descuentos, también llamado ofertas de centavos de descuentos, la cual se obtuvo acorde los resultados de la investigación cuantitativa. Es decir, por la compra de dos paquetes de galletas, el tercer paquete a mitad de precio durante 3 meses.

#### **5.2.4.3 Venta Personal**

Para la promoción del producto en ferias internacionales se contratará una promotora en España durante la feria, con un valor de \$ 250 durante 3 días, quien tendrá la responsabilidad de la entrega de flyers y degustación.

#### **5.2.4.5 Relaciones públicas**

La empresa al ser nueva en el mercado es importante la búsqueda de medios donde permitir conocer la propuesta del producto como son ferias nacionales,

internacionales y eventos empresariales como herramientas para la presentación del producto.

#### 5.2.4.6 Feria internacionales

A través de Pro Ecuador ofrece una gran oportunidad para que las empresas expositoras puedan mostrar potenciales productos en los mercados más lucrativos del mundo, con el fin de exponer ofertas exportables.

#### 5.2.4.7 Marketing Directo

El marketing Directo permite conexiones directas con los consumidores, por lo que la empresa utilizará estrategias de marketing digital para introducir la nueva marca hacia el mercado meta. Es decir, implementar campañas creativas destacando los atributos del producto en redes sociales particularmente Facebook e Instagram.

En cuanto, a la estrategia de mensaje de la publicidad será un concepto creativo para las galletas resaltando como un producto generador de energía, felicidad y originario de cultivos naturales de los andes, demostrando un producto dirigido para personas que buscan un estilo de vida saludable. De esta manera, la publicidad permitirá una alineación con la propuesta de valor.

**Tabla 19: Resumen plan de medios**

Medio	Frecuencia	Tiempo	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mezcla de promoción</b>								
<b>Publicidad</b>			<b>1.000,00</b>	<b>1.120,00</b>	<b>315,11</b>	<b>310,49</b>	<b>306,12</b>	<b>302,02</b>
Página web de la empresa	Permanente	5 años	800,00	920,00	121,98	123,99	126,03	128,11
Flyers	Permanente	60 meses	200,00	200,00	193,13	186,50	180,09	173,91
<b>Relaciones públicas</b>			<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.082,40</b>	<b>5.166,16</b>	<b>5.251,30</b>	<b>5.337,84</b>
Ferias Internacionales	Temporal (días)	3 días	5.000,00	5.000,00	5.082,40	5.166,16	5.251,30	5.337,84
<b>Fuerzas de ventas</b>			<b>1.250,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>254,12</b>	<b>258,31</b>	-	-



Promotora	Temporal (días)	3 días	250,00	250,00	254,12	258,31	-	-
Degustaciones	Temporal (días)	3 días	1.000,00	3.000,00	-	-	-	-
<b>Marketing directo</b>			<b>300,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.476,36</b>	<b>3.356,97</b>	<b>3.241,68</b>	<b>3.130,35</b>
Publicidad Empresarial en Facebook e Instagram	Temporal	60 meses	300,00	3.600,00	3.476,36	3.356,97	3.241,68	3.130,35
<b>SUBTOTAL</b>			<b>7.550,00</b>	<b>12.970,00</b>	<b>9.127,99</b>	<b>9.091,92</b>	<b>8.799,10</b>	<b>8.770,20</b>
IMPREVISTOS			5%	648,50	456,40	454,60	439,95	438,51
<b>TOTAL</b>				<b>13.618,50</b>	<b>9.584,39</b>	<b>9.546,52</b>	<b>9.239,05</b>	<b>9.208,71</b>

## 6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

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

#### 6.1.1 Misión

Hornear las mejores galletas de Ecuador mediante la implementación de materia prima de calidad y excelentes recursos tecnológicos y humanos, con el fin de garantizar productos nutritivos y deliciosos ideales para personas con un estilo de vida saludable, contribuyendo al desarrollo sustentable y sostenible del país.

#### 6.1.2 Visión

Ser una empresa para el año 2025 con alto posicionamiento y participación en el mercado español, distinguido como una empresa innovadora y sostenible con las comunidades andinas del Ecuador gracias al desarrollo y exportación de galletas deliciosas y nutritivas.

#### 6.1.3 Objetivo General

Producir galletas a base de harina de chocho en Quito mediante el uso de personal altamente capacitado y tecnología de última generación para su posterior comercialización y exportación del producto hacia Madrid.

#### **6.1.4 Objetivos Específicos**

##### **Objetivo Corto Plazo (1 año)**

- Alcanzar una participación de mercado del 14% en Madrid durante el primer año de funcionamiento del negocio.
- Buscar socios estratégicos a través de la afiliación de gremios empresariales, cámaras de comercio y asociación de exportadores en los primeros 3 meses para la exportación del producto hacia Madrid.
- Alcanzar alianzas con proveedores locales en Ecuador con el fin de reducir costos en la materia prima para la producción de galletas.

##### **Objetivos Mediano Plazo (2-3 años)**

- Obtener una participación de mercado del 15% en Madrid a partir del segundo año del potencial negocio.
- Diversificar productos con el desarrollo de dos nuevos sabores para las galletas durante el tercer año.
- Posicionar el producto en 3 nuevos supermercados mediante la promoción de nuevas líneas de productos en el tercer año.

##### **Objetivos Largo Plazo (4-5 años)**

- Conseguir una participación de mercado de 17% en Madrid durante el quinto año de actividad de la empresa.
- Expandir la planta de producción a través de la adquisición de nuevos recursos tecnológicos, financieros y humanos durante los siguientes cinco años del negocio.
- Posicionar las galletas en la ciudad de Valencia a partir del quinto año de operación de la empresa.

## 6.2 Plan de Operaciones

A continuación se detalla el proceso de producción para la elaboración de galletas a base de harina de chocho.

### 6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor según el modelo de Michael Porter pretende identificar la ventaja competitiva de una organización. De esta manera en la empresa “The Campo” a continuación se detallan las actividades primarias y apoyo.



**Figura No. 2: Cadena de Valor**

De acuerdo a la cadena de valor la ventaja competitiva de la empresa en las actividades primarias son las operaciones debidas que se contará con personal calificado con experiencia en la producción de galletas a base de harina de chocho con el uso de maquinaria de última generación. Adicionalmente en las actividades de apoyo, el abastecimiento es sumamente importante porque tanto la negociación con los proveedores de la materia prima como las compras de maquinarias son fundamentales para el inicio del proceso productivo de la

compañía. De esta manera las operaciones conjuntamente con un adecuado abastecimiento permitirán al negocio alcanzar una ventaja frente a la competencia.

## 6.2.2 Flujograma de procesos

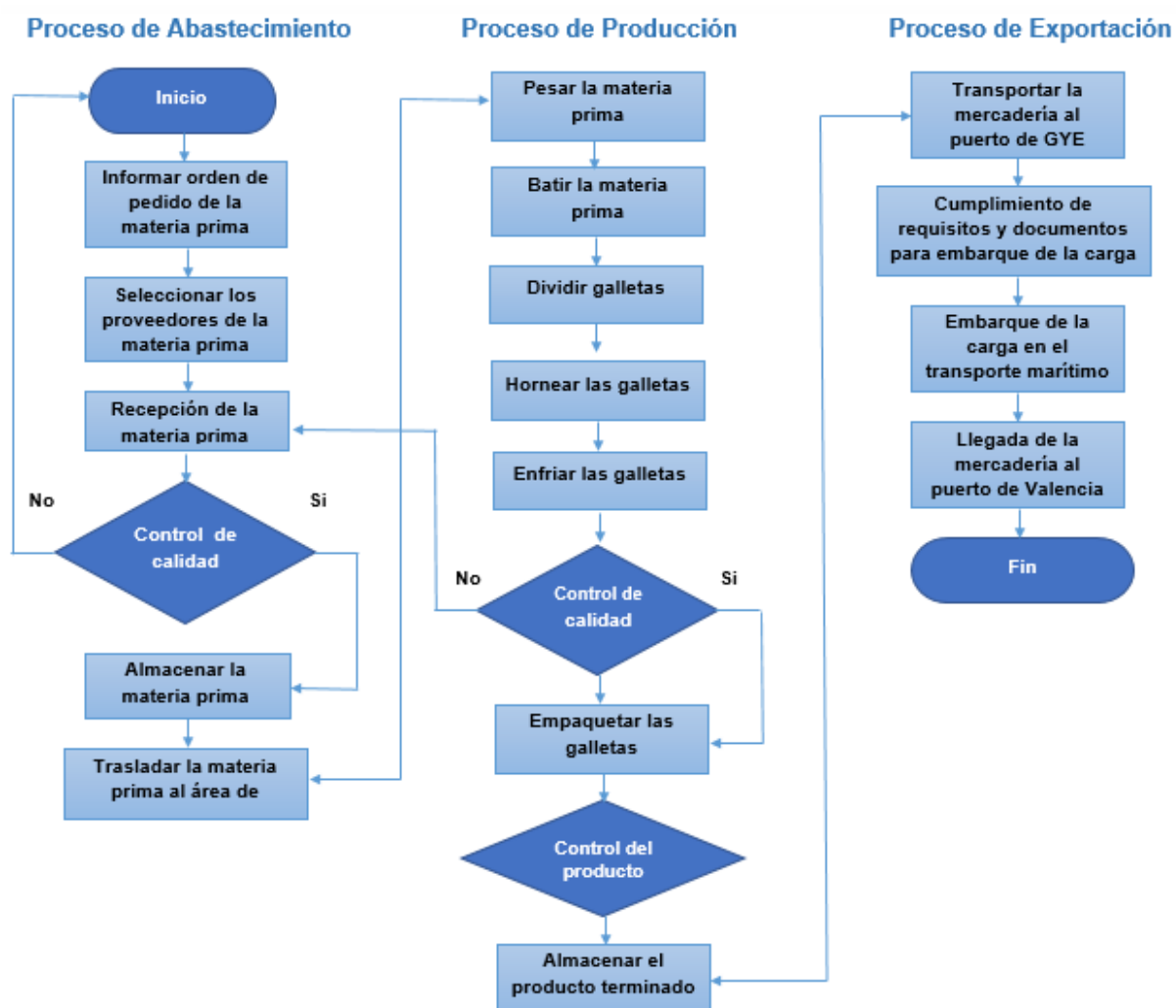


Figura No. 3: Flujograma de procesos

Tabla 20: Proceso de producción

No	Actividades	Materiales	Personas que intervienen	Tiempo
<b>Proceso de Abastecimiento</b>				
1	Informar orden de pedido	Computadora de escritorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Coordinador de Finanzas</li> </ul>	5 min.

2	Selección de proveedores de la materia prima		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Finanzas</li> </ul>	5 min.
3	Recepción de la materia prima	Balanza electrónica Coches de metal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operario</li> </ul>	10 min.
4	Almacenar la materia prima		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operario</li> </ul>	10 min.
5	Trasladar la materia al área de proceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operario</li> </ul>	10 min.
<b>Proceso de Producción</b>				
6	Pesaje de materia prima	Balanza electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	5 min.
7	Batido de la materia prima	Batidora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	25 min.
8	División de las galletas	Divisora de galletas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	
9	Horneado de las galletas	Horno de galletas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	
10	Enfriamiento de las galletas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	
11	Empaquetado de las galletas	Empacadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	10 min.
13	Almacenamiento del producto terminado	Coche de metal Computadora de escritorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Coordinador de Producción</li> <li>• Operario</li> </ul>	

### 6.2.3 Activos, maquinaria y equipos

Para la producción de las galletas a base de harina de chocho se requiere de las siguientes maquinarias y equipos.

**Tabla 21: Activos, Maquinaria, equipos y misceláneos**

Activos, maquinarias, equipos y misceláneos para producción	Cantidad	Precio c/u	Precio Total
Balanza electrónica de 100 kg	1	\$ 79,00	\$ 79,00
Horno industrial	2	\$ 2600,00	\$ 5.200,00
Divisora o laminadora de masa	1	\$ 720,00	\$ 720,00
Carrito de galletas	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Empacadora	1	\$ 240,00	\$ 240,00

Mesas inoxidable	2	\$ 110,00	\$ 220,00
Coche para carga 150kg	4	\$ 47,00	\$ 188,00
Extintores 10 libras	2	\$ 18,00	\$ 36,00
Loker 8 espacios	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Señalética	5	\$ 2,55	\$ 12,75
Basurero metálico grande	1	\$ 9,00	\$ 9,00
Mobiliario	1	\$ 24.500,00	\$ 24.500,00
<b>Total</b>			<b>\$ 31.444,75</b>

## 6.2.4 Proceso de Exportación

### Transporte

- **Transporte local:** El costo del transporte local de la mercancía será desde Quito hacia el puerto de Guayaquil.
- **Transporte internacional:** En cuanto al flete internacional se determina en precio CIF detallado en la tabla 18.

### Cumplimiento de requisitos y documentos necesarios de exportación

- **Requisitos:** Para el caso de la exportación del producto es necesario contar con un dispositivo Token otorgado por Security Data o Banco Central del Ecuador. Del mismo modo, realizar el Registro en Ecuapass y trámite de declaración juramentada de origen (DJO).
- **Medidas arancelarias:** Mediante el Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, firmado en el año 20 el producto no tiene medidas arancelarias, es indispensable presentar el Certificado de Origen.
- **Medidas no arancelarias:** En cuanto a las medidas no arancelarias, es necesario en España la realización de los trámites como Registro Sanitario, Registro de Propiedad Intelectual, Norma HCCP, este último es un requisito indispensable para el ingreso de nuevos productos alimenticios hacia la Unión Europea.
- **Incoterm:** El término de negociación internacional seleccionado será exclusivamente para el transporte marítimo, CIF. Es decir costo, seguro y flete, donde la responsabilidad del vendedor consiste en la entrega de la mercancía hasta el puerto de destino convenido.

- **Documentos de soporte y acompañamiento:** En esta etapa incluye la obtención de documentación de soporte y acompañamiento para el adecuado proceso de exportación como son: Declaración Aduanera de Exportación (DAE), factura comercial, lista de empaque, Certificado de origen (Comunidad Europea), Negociaciones internacionales (Incoterms), Cotización de exportación, Condiciones de Pago-Apertura de una carta de crédito.

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Organigrama

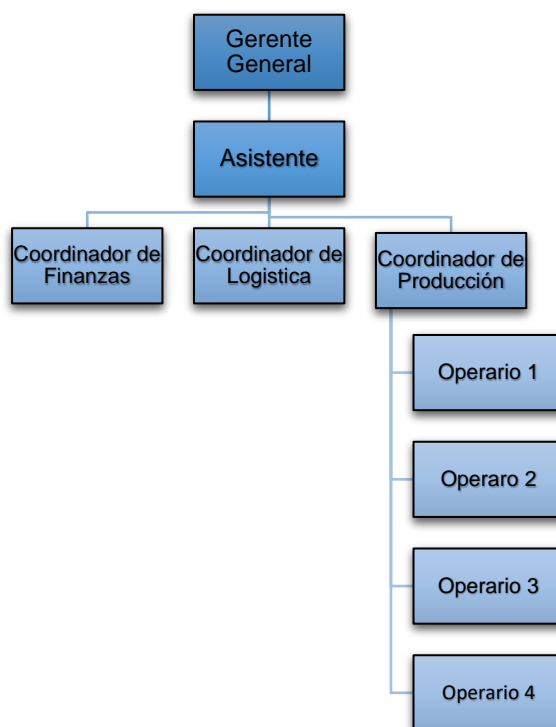


Figura No 4. Organigrama

### 6.3.2 Denominación de los puestos de trabajo

Para elaborar las galletas a base de harina de chocho, el negocio contará con 3 operarios, y un coordinador de producción. Asimismo, en el proceso de internacionalización del producto intervendrá un coordinador logístico dando un seguimiento del proceso de exportación y logística del producto.

Tabla 22: Denominación de los puestos de trabajo

Descripción del puesto: Gerente General	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la óptima administración de los sistemas y recursos de la organización</li> </ul>	<b>Requisitos del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Edad:</b> 35-40 años</li> <li><b>Educación:</b> Título de Ingeniero en alimentos o similares</li> <li><b>Experiencia:</b></li> </ul>
Descripción del puesto: Asistente	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y coordinar las actividades de las áreas de finanzas, logística y producción</li> </ul>	<b>Requisitos del puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Edad:</b> 25-40 años</li> <li><b>Educación:</b> Título de Asistente Administrativo</li> <li><b>Experiencia:</b> Dos años de experiencia como asistente en empresas procesadoras de galletas o similares.</li> </ul>
Descripción del puesto: Coordinador de Finanzas	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control.</li> <li>Coordinar todas las operaciones financieras y administrativas de la misión.</li> </ul>	<b>Requisitos del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Edad:</b> 30-40 años</li> <li><b>Educación:</b> Título de Ingeniero en finanzas o similares</li> <li><b>Experiencia:</b> Cinco años de experiencia como coordinador financiero en empresas procesadoras de alimentos o similares.</li> </ul>
Descripción del puesto: Coordinador de Logística	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y controlar que la carga de los transportes sean dentro de los tiempos indicados.</li> <li>Garantizar el correcto, adecuado despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades de la logística</li> </ul>	<b>Requisitos del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Edad:</b> 30-50 años</li> <li><b>Educación:</b> Título de Ingeniero en comercio exterior o carreras afines</li> <li><b>Experiencia:</b> Cinco años de experiencia como coordinador logístico de productos alimenticios</li> </ul>
Descripción del puesto: Coordinador de Producción	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el cumplimiento de normas y estándares de calidad, e inocuidad de los procesos de producción: horneado, laminado, enfriado y empaçado</li> <li>Planificación de actividades con los operarios (referente a la producción, e instalación de equipos)</li> <li>Control de calidad de la materia prima en recepción del producto (junto con Bodega)</li> </ul>	<b>Requisitos del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Edad:</b> 30-40 años</li> <li><b>Educación:</b> Título de Ingeniero en alimentos o similares</li> <li><b>Experiencia:</b> Cinco años de experiencia como coordinador de producción en empresas procesadoras de galletas o similares.</li> </ul>
Descripción del puesto: Operario	
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la disponibilidad de la materia prima adquirida a los proveedores.</li> <li>Trasladar la materia prima hacia el área del proceso.</li> <li>Almacenar y trasladar el producto terminado hacia las áreas que ha sido destina para ellos.</li> </ul>	<b>Requisitos del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Edad:</b> 18-30 años</li> <li><b>Educación:</b> Título de Ingeniero en alimentos o similares</li> <li><b>Experiencia:</b> Un año de experiencia como operario en empresas procesadoras de galletas o similares.</li> </ul>

### 6.3.3 Estructura Legal



La empresa The Campo se constituirá bajo la estructura legal de Compañía Limitada (Cia Ltda), que estará conformado con dos socios donde se detalla que el primer accionista tendrá la participación del 70%, mientras que el otro socio tendrá la participación del 30%.

En cuanto al proceso de constitución de la empresa es necesario la aportación de un monto mínimo de \$400 para la compañía limitada y en gastos de notaría pública con un valor de \$500 en la que incluye la reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías, certificado de cuenta de integración de capital y la minuta de los estatutos. De igual el registro del nombre de la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), valorizado en \$520.

A continuación se detalla los requisitos para cumplir la constitución de la compañía bajo esta razón social.

#### **Requisitos:**

- **Municipio de Rumiñahui**

La Licencia Única de Funcionamiento (LUF), Es indispensable obtener la licencia (LUF) otorgada por parte del municipio de Rumiñahui con un valor de 85\$. Asimismo, la obtención de la patente municipal tendrá un valor de 45\$.

- **Registro Mercantil**

Para la inscripción legal de la compañía en el Registro Mercantil es necesario, la aprobación del estatuto por parte de la Superintendencia de Compañías, posteriormente realizar una publicación en un diario de circulación nacional y obtener todos los permisos municipales, con valor de la inscripción de \$25.

- **SRI**

El RUC es el documento que permite identificar a las personas que realizan alguna actividad económica para controles tributarios. La obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) se lo realiza en el Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual no tiene costo.

## Medidas España

Para la comercialización del producto en España será necesario obtener por una sola vez los trámites de Registro de propiedad intelectual, Registro sanitario y análisis de laboratorio, y Norma HCCP.

**Tabla 23: Gastos de legalización**

Gastos de legalización	
Concepto	Valor total
Monto mínimo de constitución	400,00
Gastos de notaría pública	500,00
RUC	-
Permiso de funcionamiento microempresa	-
Patente municipal	45,00
Registro mercantil	25,00
LUF (Licencia única de funcionamiento)	85,00
Registro de propiedad intelectual España	350,00
Registro sanitario y análisis de laboratorio	300,00
<b>Subtotal</b>	<b>1705,00</b>
Imprevistos 5%	85,25
<b>Total</b>	<b>1.790,25</b>

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Una vez demostrada la viabilidad de mercado y operaciones es necesario evaluar financieramente el potencial negocio mediante la metodología del VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), descontando los flujos futuros a una tasa de descuento apropiada WACC y CAPM en un período de 5 años.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Es importante realizar la evaluación financiera dentro del plan de negocios para la producción y exportación de galleta a base de harina de chocho cual se exportará hacia Madrid, por ende, es importante definir los ingresos, costos y gastos que influirán en el proceso de producción.

## Ingresos

Los ingresos del proyecto están relacionados con la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho, dichas proyecciones se la realizan en base a la inflación promedio del 1,65% de acuerdo al Banco Central de Ecuador, mientras que la cantidad de paquetes de 30g está determinada acorde a la capacidad instalada de la empresa.

**Tabla 24: Ingresos por ventas**

Ingresos por ventas (\$)						
Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de paquetes de 30g	gramos	69.053	71.470	73.971	76.560	79.240
Precio		2,76	2,81	2,86	2,90	2,95
<b>Valor</b>		<b>190.889,01</b>	<b>200.826,49</b>	<b>211.279,59</b>	<b>222.278,17</b>	<b>233.849,06</b>

## Costos

De la misma manera se define los costos del proyecto, en la que se determina la materia prima directa e indirecta para cada uno de los meses de producción, en la siguiente tabla se aprecia valores de los cinco años proyectados.

**Tabla 25: Costos de producción**

TIPO DE MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>		<b>9.695,00</b>	<b>11.074,16</b>	<b>10.731,40</b>	<b>11.289,63</b>	<b>11.872,69</b>
Harina de chocho	kilo	2.216,00	2.487,00	2.374,00	2.457,00	2.542,00
Precio		4,38	4,45	4,52	4,59	4,67
<b>VALOR</b>		<b>9.695,00</b>	<b>11.074,16</b>	<b>10.731,40</b>	<b>11.289,63</b>	<b>11.872,69</b>
<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>		<b>10.355,46</b>	<b>11.312,66</b>	<b>10.959,39</b>	<b>11.528,24</b>	<b>12.126,83</b>
Huevo	unidad	13.816,00	15.509,00	14.802,00	15.318,00	15.853,00
Precio		0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
<b>VALOR</b>		<b>1.381,60</b>	<b>1.578,48</b>	<b>1.529,39</b>	<b>1.608,79</b>	<b>1.692,41</b>
Azúcar	kilo	4.149,00	4.657,00	4.444,00	4.600,00	4.760,00
Precio		0,33	0,34	0,34	0,35	0,36
<b>VALOR</b>		<b>1.383,00</b>	<b>1.579,94</b>	<b>1.530,56</b>	<b>1.610,40</b>	<b>1.693,87</b>
Mantequilla	kilo	4.839,00	5.433,00	5.184,00	5.365,00	5.552,00
Precio		1,14	1,16	1,18	1,20	1,22
<b>VALOR</b>		<b>5.530,29</b>	<b>6.319,57</b>	<b>6.121,45</b>	<b>6.439,59</b>	<b>6.773,87</b>
Cinta de embalaje	unidad	1.524,00	1.711,00	1.632,00	1.688,00	1.747,00
Precio		0,20	0,20	0,21	0,21	0,21
<b>VALOR</b>		<b>304,80</b>	<b>348,29</b>	<b>337,25</b>	<b>354,57</b>	<b>373,01</b>
Cartón de embalaje	unidad	1.086,00	1.217,00	1.162,00	1.202,00	1.244,00
Precio		1,20	1,22	1,24	1,26	1,28
<b>VALOR</b>		<b>1.303,20</b>	<b>1.486,38</b>	<b>1.440,74</b>	<b>1.514,89</b>	<b>1.593,66</b>
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>		<b>20.050,46</b>	<b>22.386,81</b>	<b>21.690,79</b>	<b>22.817,87</b>	<b>23.999,52</b>

## Gastos

Los gastos son cuentas que complementan dentro del proceso de producción, también permiten definir los gastos de ventas, valores que se refleja en la siguiente tabla, la cual está proyectado de manera mensual y anual como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 26: Gastos**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>( - ) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>13.618,50</b>	<b>9.584,39</b>	<b>9.546,52</b>	<b>9.239,05</b>	<b>9.208,71</b>
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	13.618,50	9.584,39	9.546,52	9.239,05	9.208,71
	-	-	-	-	-
<b>( - ) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>60.097,43</b>	<b>61.216,68</b>	<b>62.494,89</b>	<b>63.841,88</b>	<b>65.194,41</b>
GASTOS UTILES DE OFICINA	360,05	365,98	372,01	378,14	384,37
GASTOS UTILES DE ASEO	33,60	34,15	34,72	35,29	35,87
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	37.121,30	40.545,31	41.492,65	42.503,32	43.513,99
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	4.284,00	4.354,60	4.426,36	4.499,31	4.573,46
GASTO ARRIENDO	-	-	-	-	-
GASTOS SEGUROS	2.493,67	2.534,77	2.576,54	2.619,00	2.662,16
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	12.579,84		12.997,89	13.212,09	13.429,83
DEPRE. ACTIVOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	68,67	68,67	68,67	68,67	68,67
GASTOS DE LEGALIZACIÓN E INSTALACION	2.630,25	526,05	526,05	526,05	526,05
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>73.715,93</b>	<b>70.801,07</b>	<b>72.041,40</b>	<b>73.080,93</b>	<b>74.403,12</b>

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

Dentro de la inversión inicial, se detalla la propiedad planta y equipo que es necesario para el proceso de producción y exportación de galletas a base de harina de chocho, determinando así que es necesario contar con un capital como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 27: Inversión inicial**

Inversión Inicial	
DETALLE	VALORES
Activos Fijos	59.797,24
Capital de Trabajo	29.455,84

Activos Diferidos	2.630,25
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>91.883,33</b>

### Capital de trabajo

Se da conocer que el capital de trabajo, es el desembolso monetario que permite cubrir la capacidad de la organización, es decir permite cubrir los rubros de las actividades con normalidad en los tres primeros meses de funcionamiento de la empresa.

**Tabla 28: Capital de trabajo**

Capital de trabajo	
CONCEPTO	VALORES
BANCOS	2.651,24
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	403,96
INV. MATERIA PRIMA INDIRECTA	2.588,86
SEGUROS PREPAGADOS	623,42
SERVICIOS BÁSICOS	1.071,00
PUBLICIDAD PREPAGADA	3.404,63
SERVICIOS PROFESIONALES	3.144,96
SUELDOS Y SALARIOS	15.567,78
<b>TOTAL CAPITAL TRABAJO</b>	<b>29.455,84</b>

**Observación:** Es importante para el cálculo de capital de trabajo emplear la siguiente fórmula; al utilizar el método de desfase, es decir que se enmarca a determinar el rubro desde el inicio de las actividades de la empresa.

$$INVERSION CAPITAL DE TRABAJO = \frac{COSTOS O GASTOS}{365} * 90 DIAS$$

### Activo diferido

Los activos diferidos que se toma en cuenta dentro del plan de negocios, están los gastos de legalización e instalación, mismos que permitirán realizar la producción y exportación de galleta a base de harina de chocho, de manera legal cumplimiento con las normas locales e internacionales necesarias dentro de un producto exportable.

Tabla 29: Activo diferido

Concepto	Valor total (\$)
Gastos de Legalización	1.790,25
Gastos de Instalación	840,00
<b>Total</b>	<b>2.630,25</b>

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

Los estados financieros permitirán presentar un panorama claro de la factibilidad sobre el plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho.

#### 7.3.1 Estado de Resultados

El estado de resultados permitirá conocer la utilidad o pérdida del plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho, al presentar una utilidad se calcula, el 15% participación trabajadores y 25 % impuesto a la renta obteniendo así en el primer año una utilidad de \$24.283,10 por lo que en todos los años se logran beneficios para los inversionistas, por lo que además al finalizar el quinto año se obtuvo un valor de \$48.488,07 como se refleja en el estado de resultados.

Tabla 30: Estado de Resultados

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	190.889,01	200.826,49	211.279,59	222.278,17	233.849,06
Galletas de chocho	190.889,01	200.826,49	211.279,59	222.278,17	233.849,06
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>	<b>70.620,45</b>	<b>75.293,91</b>	<b>77.551,40</b>	<b>79.957,20</b>	<b>82.395,68</b>
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
<b>( - ) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>13.618,50</b>	<b>9.584,39</b>	<b>9.546,52</b>	<b>9.239,05</b>	<b>9.208,71</b>
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	13.618,50	9.584,39	9.546,52	9.239,05	9.208,71
	-	-	-	-	-
GASTO TRANSPORTE DE VENTAS	-	-	-	-	-
<b>( - ) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>60.097,43</b>	<b>61.216,68</b>	<b>62.494,89</b>	<b>63.841,88</b>	<b>65.194,41</b>

GASTOS UTILES DE OFICINA	360,05	365,98	372,01	378,14	384,37
GASTOS UTILES DE ASEO	33,60	34,15	34,72	35,29	35,87
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	37.121,30	40.545,31	41.492,65	42.503,32	43.513,99
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	4.284,00	4.354,60	4.426,36	4.499,31	4.573,46
GASTO ARRIENDO	-	-	-	-	-
GASTOS SEGUROS	2.493,67	2.534,77	2.576,54	2.619,00	2.662,16
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	12.579,84		12.997,89	13.212,09	13.429,83
DEPRE. ACTIVOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	68,67	68,67	68,67	68,67	68,67
GASTOS DE LEGALIZACIÓN E INSTALACION	2.630,25	526,05	526,05	526,05	526,05
<b>( = ) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>46.552,63</b>	<b>54.731,51</b>	<b>61.686,79</b>	<b>69.240,04</b>	<b>77.050,27</b>
( - ) GASTOS FINANCIEROS	5.093,95	4.233,24	3.270,71	2.194,30	990,55
<b>( = ) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>41.458,69</b>	<b>50.498,27</b>	<b>58.416,08</b>	<b>67.045,74</b>	<b>76.059,72</b>
- 15% de Participación Trabajadores	7.107,14	7.805,49	8.810,68	10.056,86	11.408,96
<b>( = ) UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>	<b>34.351,55</b>	<b>42.692,77</b>	<b>49.605,40</b>	<b>56.988,88</b>	<b>64.650,76</b>
- 22% Impuesto a la Renta	10.068,45	11.057,78	12.481,79	14.247,22	16.162,69
<b>( = ) UTILIDAD NETA</b>	<b>24.283,10</b>	<b>31.634,99</b>	<b>37.123,61</b>	<b>42.741,66</b>	<b>48.488,07</b>

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera se considera como un documento en el que evidencia la situación financiera del plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho, en el que se expone los activos corrientes, propiedad planta y equipo y otros activos, de la misma manera los pasivos corrientes, no corriente y el capital de trabajo, como se refleja en el estado de situación financiera.

**Tabla 31: Estado de Situación Financiera**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>29.455,84</b>	<b>70.072,65</b>	<b>117.272,82</b>	<b>171.433,88</b>	<b>233.189,15</b>	<b>352.663,07</b>
EFFECTIVO Y SU EQUIVALENCIA DE EFFECTIVO	26.463,02	55.466,07	101.916,39	155.304,49	216.246,59	334.865,99
CUENTAS POR COBRAR	-	13.604,59	14.312,83	15.057,81	15.841,68	16.666,33
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	403,96	41,13	43,36	45,66	48,02	50,44
INV. MATERIA PRIMA INDIRECTA	2.588,86	65,63	69,07	72,74	76,47	80,37
INV. ÚTILES DE OFICINA	-	1,50	1,52	1,55	1,58	1,60

INV. ÚTILES DE ASEO	-	0,14	0,14	0,14	0,15	0,15
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	-	452,08	470,08	481,11	492,75	504,54
INV. PRODUCTOS TERMINADOS	-	441,51	459,43	470,37	481,93	493,64
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>59.797,24</b>	<b>55.573,11</b>	<b>51.348,99</b>	<b>47.124,87</b>	<b>42.862,43</b>	<b>18.151,38</b>
MUEBLES Y ENSERES	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	330,75
EQUIPOS DE OFICINA	267,75	267,75	267,75	267,75	267,75	133,88
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.701,00	1.701,00	1.701,00	1.701,00	1.701,00	850,50
MAQUINARIA Y EQUIPO	33.016,99	33.016,99	33.016,99	33.016,99	33.016,99	16.508,49
EDIFICIOS	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	2.625,00
DEPRE. ACUM. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	4.224,12	8.448,25	12.672,37	16.934,81	21.197,24
TERRENO	18.900,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.630,25</b>	<b>2.104,20</b>	<b>1.578,15</b>	<b>1.052,10</b>	<b>526,05</b>	<b>-</b>
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN	2.630,25	2.630,25	2.630,25	2.630,25	2.630,25	2.630,25
AMORT. ACUM. GASTOS DE ORGAN. Y LEGALIZACIÓN	-	526,05	1.052,10	1.578,15	2.104,20	2.630,25
	-					
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>91.883,33</b>	<b>127.749,96</b>	<b>170.199,96</b>	<b>219.610,85</b>	<b>276.577,64</b>	<b>370.814,45</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>-</b>	<b>18.858,77</b>	<b>37.809,72</b>	<b>59.195,47</b>	<b>83.595,48</b>	<b>111.267,01</b>
PROVEEDORES	-	1.683,18	1.770,85	1.864,14	1.960,06	2.059,95
PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES	-	7.107,14	14.912,63	23.723,31	33.780,17	45.189,13
IMPUESTO A LA RENTA	-	10.068,45	21.126,23	33.608,02	47.855,24	64.017,93
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>46.063,16</b>	<b>38.787,93</b>	<b>30.651,98</b>	<b>21.553,51</b>	<b>11.378,63</b>	<b>0,00</b>
PRESTAMO POR PAGAR	46.063,16	38.787,93	30.651,98	21.553,51	11.378,63	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>46.063,16</b>	<b>57.646,69</b>	<b>68.461,70</b>	<b>80.748,98</b>	<b>94.974,11</b>	<b>111.267,01</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	45.820,17	45.820,17	45.820,17	45.820,17	45.820,17	75.276,01
UTILIDAD O PERDIDA DEL NEGOCIO	-	24.283,10	31.634,99	37.123,61	42.741,66	48.488,07
UTILIDADES RETENIDAS	-		24.283,10	55.918,09	93.041,70	135.783,36
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>45.820,17</b>	<b>70.103,27</b>	<b>101.738,26</b>	<b>138.861,86</b>	<b>181.603,52</b>	<b>259.547,43</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>91.883,33</b>	<b>127.749,96</b>	<b>170.199,96</b>	<b>219.610,85</b>	<b>276.577,64</b>	<b>370.814,45</b>

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo



El estado de flujo de efectivo se considera como un documento financiero en el que se detalla las variaciones y movimientos de efectivo que se genera en cada uno de los periodos, también se puede decir que detalla el efectivo el cual es generado y aprovechado por las actividades operativas, comercialización del producto a exportar como son las galletas a base de harina de chocho hacia Madrid.

**Tabla 32: Estado de flujo de efectivo**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	<b>2.992,82</b>	<b>229,19</b>	<b>868,47</b>	<b>1.945,26</b>	<b>3.109,21</b>	<b>4.377,37</b>
UTILIDAD NETA	-	184,25	595,50	1.283,53	2.027,18	2.841,16
DEPRECIACION	-	352,01	352,01	352,01	355,20	355,20
AMORTIZACION	-	43,84	43,84	43,84	43,84	43,84
CUENTAS POR COBRAR	-	-47,32	-49,79	-52,38	-55,10	-57,97
INVENTARIOS	2.992,82	-413,53	-416,98	-420,30	-423,50	-426,69
CUENTAS POR PAGAR	-	5,17	5,27	8,70	8,88	6,28
IMPUESTO A LA RENTA	-	61,42	198,50	427,84	675,73	947,05
PARTICIPACION TRABAJADORES	-	43,35	140,12	302,01	476,98	668,51
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>46.063,16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>49.904,46</b>
ADQUISICIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO + OTROS ACTIVOS	46.063,16	-	-	-	-	-
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	29.455,84
VALOR DE RESCATE	-	-	-	-	-	20.448,62
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>46.063,16</b>	<b>-3.739,28</b>	<b>-4.181,66</b>	<b>-4.676,37</b>	<b>-5.229,62</b>	<b>-5.848,31</b>
DEUDA A LARGO PLAZO	46.063,16	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL	-	-3.739,28	-4.181,66	-4.676,37	-5.229,62	-5.848,31
	-	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>2.992,82</b>	<b>-3.510,09</b>	<b>-3.313,19</b>	<b>-2.731,12</b>	<b>-2.120,41</b>	<b>48.433,52</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	26.463,02	58.976,16	105.229,58	158.035,61	218.367,00	286.432,47
<b>TOTAL DE EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>29.455,84</b>	<b>55.466,07</b>	<b>101.916,39</b>	<b>155.304,49</b>	<b>216.246,59</b>	<b>334.865,99</b>

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

En el Flujo de Caja del Proyecto se determinan los ingresos y egresos de efectivos que se establecen para cada año, por lo que las proyecciones se estiman de acuerdo a los ingresos, costos y gastos que se hayan calculado con anterioridad y que influyen en la obtención de los resultados de los Estados Financieros tanto como en el Estado de Pérdidas y Ganancias como en el Balance General o Estado de Situación Financiera.

**Tabla 33: Flujo de Caja del Proyecto**

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>	-	<b>177.284,42</b>	<b>200.118,25</b>	<b>210.534,60</b>	<b>221.494,31</b>	<b>233.024,41</b>
VENTAS DEL PRODUCTO	-	177.284,42	200.118,25	210.534,60	221.494,31	233.024,41
<b>( - ) EGRESOS DE EFECTIVO</b>	-	<b>147.747,14</b>	<b>150.240,55</b>	<b>152.770,23</b>	<b>155.136,50</b>	<b>157.689,46</b>
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	-	68.937,27	75.206,23	77.458,11	79.861,27	82.295,79
GASTOS DE VENTAS	-	13.618,50	9.584,39	9.546,52	9.239,05	9.208,71
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	60.097,43	61.216,68	62.494,89	63.841,88	65.194,41
GASTOS FINANCIEROS	-	5.093,95	4.233,24	3.270,71	2.194,30	990,55
<b>( = ) UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	-	<b>29.537,28</b>	<b>49.877,70</b>	<b>57.764,37</b>	<b>66.357,80</b>	<b>75.334,95</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	7.107,14	7.805,49	8.810,68	10.056,86	11.408,96
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	10.068,45	11.057,78	12.481,79	14.247,22	16.162,69
<b>( = ) UTILIDAD NETA</b>	-	<b>12.361,69</b>	<b>31.014,42</b>	<b>36.471,90</b>	<b>42.053,72</b>	<b>47.763,30</b>
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	-	4.750,17	4.750,17	4.750,17	4.788,48	4.788,48
ACTIVOS FIJOS	-59.797,24	-	-	-	(1.815,93)	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-2.630,25	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	-29.455,84	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-91.883,33</b>	<b>17.111,87</b>	<b>35.764,60</b>	<b>41.222,07</b>	<b>45.026,28</b>	<b>52.551,79</b>

Para el cálculo del flujo del inversionista se establecen solamente los ingresos y egresos de efectivo considerando el préstamo que se ha solicitado en un largo plazo pagadera a cinco años, por lo que a través de este tipo de documento también se determina la factibilidad del plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho hacia Madrid.

#### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista, permite registrar todos los ingresos y egresos de la empresa dentro de un periodo y, en base al análisis de la evaluación de los indicadores financieros definir la factibilidad del plan de negocios para la producción y exportación de galletas a base de harina de chocho hacia Madrid.

**Tabla 34: Flujo de Caja del Inversionista**

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>	-	<b>177.284,42</b>	<b>200.118,25</b>	<b>210.534,60</b>	<b>221.494,31</b>	<b>233.024,41</b>
VENTAS DEL PRODUCTO	-	177.284,42	200.118,25	210.534,60	221.494,31	233.024,41
<b>( - ) EGRESOS DE EFECTIVO</b>	-	<b>147.747,14</b>	<b>150.240,55</b>	<b>152.770,23</b>	<b>155.136,50</b>	<b>157.689,46</b>
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	-	68.937,27	75.206,23	77.458,11	79.861,27	82.295,79
GASTOS DE VENTAS	-	13.618,50	9.584,39	9.546,52	9.239,05	9.208,71
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	60.097,43	61.216,68	62.494,89	63.841,88	65.194,41
GASTOS FINANCIEROS	-	5.093,95	4.233,24	3.270,71	2.194,30	990,55
<b>( = ) UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	-	<b>29.537,28</b>	<b>49.877,70</b>	<b>57.764,37</b>	<b>66.357,80</b>	<b>75.334,95</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	7.107,14	7.805,49	8.810,68	10.056,86	11.408,96
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	10.068,45	11.057,78	12.481,79	14.247,22	16.162,69
<b>( = ) UTILIDAD NETA</b>	-	<b>12.361,69</b>	<b>31.014,42</b>	<b>36.471,90</b>	<b>42.053,72</b>	<b>47.763,30</b>
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	-	4.750,17	4.750,17	4.750,17	4.788,48	4.788,48
ACTIVOS FIJOS	-59.797,24	-	-	-	(1.815,93)	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-2.630,25	-	-	-	-	-

CAPITAL DE TRABAJO	- 29.455,84	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>- 91.883,33</b>	<b>17.111,87</b>	<b>35.764,60</b>	<b>41.222,07</b>	<b>45.026,28</b>	<b>52.551,79</b>
PRESTAMO	46.063,16	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO	-	(7.275,24)	(8.135,94)	(9.098,47)	(10.174,88)	(11.378,63)
VALOR RESIDUAL	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>- 45.820,17</b>	<b>9.836,63</b>	<b>27.628,66</b>	<b>32.123,60</b>	<b>34.851,40</b>	<b>41.173,15</b>

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Es importante realizar el cálculo de la tasa de descuento, la cual es utilizada para el cálculo de los indicadores financieros, como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 35: Tasa de descuento**

Detalle	%
WACC	9,91%
CAPM	12,51%

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Dentro de los criterios de valoración se toma en cuenta los indicadores, como el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR), tanto en el escenario de los flujos del proyecto y flujos del inversionista.

**Tabla 36: Criterios de valoración**

INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	47.938,30	VAN	51.887,59
IR	1,52	IR	2,13
TIR	25,66%	TIR	43,83%

##### 7.4.3.1 Indicadores escenario de los flujos del proyecto

Dentro del análisis de los indicadores de los flujos del proyecto se obtiene un valor en dólares con respecto al Valor Actual Neto (VAN) de \$ 47.938,30 y una Tasa Interna de Retorno (TIR), en porcentaje del 25,66%, bajo estos datos se define que el proyecto es factible para su implementación dentro de un mercado

altamente competitivo, puesto que el VAN es positivo y la TIR es mayor al WACC que es de 9,91%.

#### 7.4.3.2 Indicadores escenario de los flujos del inversionista

Mientras tanto para el cálculo con los indicadores en el escenario de los flujos del inversionista se obtiene una Valor Actual Neto (VAN) de \$ 51.887,59 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 43,83% demostrando aún más la factibilidad del proyecto. En este caso, el VAN es positivo y la TIR es superior al CAPM que se ubica en 12,51%.

En las tablas siguientes se observa un resumen de los principales indicadores de evaluación financiera como son el VAN, TIR y PR (Periodo de Recuperación de la Inversión):

**Tabla 37: Flujo del inversionista**

Detalle	
CAPM %	12,51%
VAN	51.887,59
TIR %	43,83%
PR (Período de Recuperación)	Año 3

**Tabla 38: Flujo del proyecto**

Detalle	
WACC %	9,91%
VAN	47.938,30
TIR %	25,66%
PR (Período de Recuperación)	Año 4

Dado que el Valor Actual Neto (VAN) tanto del flujo del inversionista como del proyecto es positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor que el WACC y CAPM en cada uno de los flujos, se acepta emprender el proyecto porque es viable y rentable.

## 7.5 Índices financieros

Los índices financieros permitirán tener un panorama claro del plan de negocios al transcurrir los años proyectados para lo cual se analiza las razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad, determinando así que la empresa al quinto año presentará una rentabilidad del 20% y una liquidez del 3,42 veces, por lo que el posible negocio si es rentable para su permanencia dentro de un mercado altamente competitivo.

**Tabla 39: Índices Financieros**

DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b>Razones de liquidez</b>							
Razón circulante	veces	3,72	3,10	2,90	2,79	3,17	2,2
<b>Razones de apalancamiento</b>							
Razón de deuda a capital	Veces	0,82	0,67	0,58	0,52	0,43	0,7
<b>Razones de actividad</b>							
Período de cuentas por cobrar	Días	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	25
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad	%	13%	16%	18%	19%	21%	10%
ROA	%	19%	19%	17%	15%	13%	15%
ROE	%	35%	31%	27%	24%	19%	18%

De acuerdo a las cifras que se observan en la tabla anterior, los principales índices financieros que se proyectan para los cinco primeros años de funcionamiento del negocio se explican a continuación:

### **Razones de liquidez**

Razón de circulante. En el año 1 se tiene un valor de 3,72 puntos mientras que para el año 5 se reduce a 3,17, esto se debe a que se han incrementado las obligaciones a corto plazo como pago a proveedores, participación a trabajadores e impuesto a la renta, no obstante, las cifras que se proyectan se mantienen por encima 2,2 que es el promedio de la industria.

**Razones de apalancamiento**

Razón de deuda a capital. Durante el año 1 se observa un resultado de razón de deuda a capital de 0,82 veces, mientras que para el año 5 se reduce a 0,43, cuyo resultado final es inferior al de la industria que se ubica en 0,7 veces. Estas cifras están dadas en base al incremento de las utilidades que se retienen año a año, lo cual posibilita el aumento total del patrimonio

**Razones de actividad**

Periodo de cuentas por cobrar. Para el año 1 se tiene un periodo de 26,01 días valores que se mantienen hasta el quinto año, no obstante, este resultado es favorable puesto que de acuerdo a la industria este margen se ubica en 25 días, lo que se demuestra las deudas pendientes de cobro se estarían generando efectivo dentro del tiempo establecido.

**Razones de rentabilidad**

Margen de utilidad. En el año 1 se tiene un 13% mientras que en el año 5 se tiene un 21%, el cual es altamente favorable puesto que es el promedio de la industria es del 10%, esto se debe a que se han incrementado las utilidades mayor a las de las empresas de la industria.

**ROA (Rentabilidad sobre la Inversión)**

Al comparar las utilidades con la inversión total del proyecto, se tiene que el porcentaje es del 19% y 13% para los años 1 y año 5 respectivamente, por lo que si se compara con el promedio de la industria que es del 15% se demuestra que se obtienen resultados inferiores en el quinto año debido a que no se han incrementado los valores de efectivo.

**ROE. (Rentabilidad sobre el Patrimonio)**

En el año 1 se tiene un porcentaje del 35% mientras que en el año 5 se reduce al 19%, no obstante estas cifras aún se encuentran por encima del 18% anual que es el valor de rentabilidad obtenida por parte de la industria lo que significaría

que es favorable para los inversionistas del proyecto puesto que se estarían generando mayores utilidades y beneficios.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

- Se reconoce que en los últimos años, la sociedad le ha dado una importancia indispensable en la alimentación de las familias puesto que este producto contiene diversos beneficios que favorecen la salud de las personas que lo consumen, es por ello que se posibilita la creación de una empresa exportadora de chocho ya que se dispone del acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea, favoreciendo la exportación de mercancías desde el territorio nacional hacia la ciudad de Madrid en España.
- Dado el diagnóstico situacional se pudo conocer que el producto a exportar cuenta con un acuerdo preferencial entre Ecuador y España, posibilitando la exportación a la comunidad europea, puesto que el producto al tener arancel 0%, permitirá el acceso al mercado con precios competitivos para lograr reconocimiento por parte del consumidor.
- En la presente investigación se ha aplicado una encuesta como principal herramienta para recopilación de los datos, con la es posible determina el mercado objetivo, en la que se pudo conocer que el 70% estaría dispuesto a comprar las galletas a base de harina de chocho, la cual cuenta como beneficios, construcción de tejido muscular, fortalecer los huesos y apoyar al sistema inmunológico.
- Dentro del plan de la mezcla de marketing se aplicará el marketing directo para conexiones directas con los consumidores, por lo que la empresa utilizará estrategias de marketing digital para introducir la información del producto hacia el mercado meta, a través de campañas creativas destacando los atributos del producto en redes sociales particularmente Facebook e Instagram.
- De acuerdo al mix de marketing, para determinar el precio usar la estrategia de entrada de descremado, adicionalmente una fijación de



precios del producto con un margen de utilidad y una estrategia de ajuste de psicología de precios para las galletas con harina de chocho.

- En la investigación se evidencia que Ecuador cuenta con la suficiente materia prima harina de chocho localizados principalmente en 7 provincias. Es por esto que es fundamental establecer alianzas estratégicas con los proveedores para obtener mejoras en los costos de producción y abastecimiento de la materia prima.
- Dentro de la filosofía y estructura organizacional, se define la misión, visión de la nueva empresa, así como los flujogramas de procesos la cual facilitará para el manejo del área operativa, para la correcta ejecución del negocio es necesario la contratación de 5 empleados en las áreas de gerencia general, finanzas, logística y producción. De igual manera se define 4 operarios para un adecuado proceso productivo de las galletas.
- Dentro del estudio financiero, se identifica que el VAN (Valor Actual Neto) del proyecto es de \$ 47.938,30 y para el inversionista esta cifra asciende a \$ 51.887,59, por lo que al ser ambos resultados positivos es factible la inversión a realizarse. A más de ello, la TIR (Tasa Interna de Retorno es de 25,66% y de 43,83% para los flujos del proyecto y del inversionista respectivamente, estos porcentajes son superiores al WACC que es de 9,91% y un CAPM de 12,51%, nótese que en ambos casos la tasa de descuento es inferior a la TIR demostrando nuevamente la viabilidad de la inversión que se propone de realizar.

## **RECOMENDACIONES**

- Es recomendable que para los próximos años en el largo plazo, se busquen nuevas alternativas de mercado en otras provincias españolas como Valencia por su puerto, donde se otorga una amplia preferencia en el consumo de los productos naturales, por lo que se estaría alcanzando un mayor posicionamiento en el mercado español. Con ello, se generan mayores ingresos para el negocio y por ende, se obtendrían mayores márgenes de rentabilidad para los inversionistas.

- Debido a que las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas suelen modificarse constantemente, es recomendable, que se realicen estudios para determinar la situación actual al menos cada seis meses identificando los principales factores externos que podrían influir en el crecimiento de la industria tanto a nivel nacional e internacional, de tal manera que con este tipo de información se facilite la posterior toma de decisiones para el desarrollo de nuevos productos o realizar cambios en las perspectivas de mercado.
- Con la posibilidad de mejorar el análisis del comportamiento del consumidor, se podrían desarrollar investigaciones de neuro marketing en coordinación con el cliente distribuidor en Madrid con la finalidad de reconocer con mayor precisión las necesidades de los clientes potenciales, para que con ello se posibilite el desarrollo de nuevos productos y obtener una ventaja competitiva en comparación con otras empresas similares.
- Es recomendable que en coordinación con el cliente distribuidor en la ciudad de Madrid, en España, se promocionen eventos adicionales como viajes internacionales hacia el Ecuador en el que se podrían visitar las instalaciones de la empresa, el proceso de elaboración del producto final y las plantaciones de chocho de los proveedores reconociendo que es un producto natural y con alto valor nutritivo.
- Para disponer con colaboradores aptos en los puestos de trabajo, es necesario que se identifiquen cada una de las etapas consecutivas para realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante el cual se evalúen los conocimientos, la experiencia y la personalidad de los postulantes a un cargo vacante.
- Con la finalidad de que no se presenten problemas de efectivo en el largo plazo, es recomendable que las utilidades de la empresa destinadas para los inversionistas se recapitalicen para que con ello se favorezca a la implementación de nuevos proyectos para que luego se realice el diseño, implementación, producción y exportación de nuevos productos.

## REFERENCIAS

- AECOSAN. (2019). El etiquetado cuenta mucho. Recuperado de <http://eletiquetadocuentamucho.aecosan.msssi.gob.es/obligatoria.html>
- Alimarket. Informe 2018 del sector de Galletas en España. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/283453/informe-2018-del-sector-de-galletas-en-espana>
- Asociación Española del dulce. (2017). Informe Anual Produce. Recuperado el 20 de noviembre de 2018 de <http://produlce.com/filemanager/source/Informes/Informe%20Anual%20Produlce%202017.pdf>
- Banco Central del Ecuador. Cifras económicas del Ecuador 2017. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201705.pdf>
- Banco Mundial. Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT). Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial. PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ES>
- Doing Business. Facilidad para hacer negocios en Ecuador. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Doing Business. Facilidad para hacer negocios en Ecuador. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de [http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB\\_tab](http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB_tab)
- FAO. El Gobierno del Ecuador y la FAO impulsan la investigación científica del Chocho. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/453499/>

- FAO. Simposio Regional del chocho o tarwi (*Lupinus mutabilis*). Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <http://www.fao.org/americas/eventos/ver/es/c/451018/>
- Freedom House. *Freedom in the World 2018* – Ecuador. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/ecuador>
- Freedom House. *Freedom in the World 2018* – España. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/spain>
- Funiber. (2017). Composición nutricional. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de <https://www.composicionnutricional.com/alimentos/ALTRAMUZ-1>
- INFORMA D&B S.A.U. (2018). Ranking de Empresas del sector Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración. Recuperado el 03 de noviembre de 2018 de <http://ranking-empresas.economista.es/sector-1072.html>
- INIAP (2018). El INIAP realiza investigación en chocho, alimento natural rico en proteínas, que se cultiva en varias provincias de la Sierra ecuatoriana. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de <http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/el-iniap-realiza-investigacion-en-chocho-alimento-natural-rico-en-proteinas-que-se-cultiva-en-varias-provincias-de-la-sierra-ecuatoriana/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Encuesta Continua de Hogares (ECH). Datos referidos a 1 de enero del año. Recuperado el 17 de noviembre de 2018 de <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/p274/serie/def/p03/l0/&file=03003.px>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. La Gran Minga Agropecuaria rescata la agrobiodiversidad. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://www.agricultura.gob.ec/la-gran-minga-agropecuaria-rescata-la-agrobiodiversidad/>
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2017). Informe del consumo de alimentación. Recuperado el 03 de noviembre de 2018 de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2017). Informe del consumo de alimentación. Recuperado el 20 de noviembre de 2018 de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>
- PAE. (2018). Información sobre trámites. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de <http://www.paelectronico.es/es-ES/CreaEmpresa/Paginas/crea-tu-empresa.aspx>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)
- Registro Oficial. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Agrobiodiversidad-Semillas-y-Fomento-de-la-Agricultura-Sustentable.pdf>
- Sweetpress. Con los datos de 2016 podemos confirmar la fortaleza del sector nacional de galletas. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://www.sweetpress.com/entrevista-produlce-galletas/#>
- Trademap. (2018). Recuperado de 21 de octubre de <https://www.trademap.org>
- Villacrés, E.; Paralta, E. Álvarez, M. 2003. *Recetario Chochos en su Punto. INIAP. E. E. Santa Catalina*. Recuperado el 19 de mayo de 2019 de <http://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/2702/1/iniapscpm118.pdf>
- World Bank. Global Rankings 2018. Recuperado de 21 de octubre de 2018 de <https://lpi.worldbank.org/international/global>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Encuestas

### ENCUESTA GALLETAS

Soy estudiante de la UDLA y estoy realizando una investigación de mercado sobre galletas, la información recopilada será utilizada con fines académicos y solicito de manera muy cordial su apoyo. Conteste con toda la sinceridad posible las siguientes preguntas y marque haciendo clic en la respuesta que usted escoja.

1. ¿Consume Galletas?

Si

No

Si su respuesta fue SI en la anterior pregunta, continúe con la encuesta.

2. ¿Qué marca de galletas usted consume?

Gullón

Siro

Artiach

Nutrexpá

Nestlé

Mondelez

Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

3. ¿Qué ventajas posee usted al consumir este tipo de marca?

Tiene variedad de sabores

Puede conseguir esta marca fácilmente

El empaque es fácil de abrir

La innovación en la composición de la galleta

4. ¿Qué desventajas posee usted al consumir este tipo de marca?

Tiene pocos sabores

No puede conseguir esta marca fácilmente

El empaque es difícil de abrir

No tiene innovación en la composición de la galleta

5. ¿Qué sabores de galletas prefiere? Puede elegir varios\*

- Azucaradas
- Saladas
- Vainilla
- Naranja
- Manzana
- Limón
- Coco
- Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

6. ¿En qué presentación prefiere usted comprar las galletas?

- 4 galletas
- 6 galletas
- 8 galletas
- Más de 10 galletas

7. ¿Qué analiza primero a la hora de consumir galletas?

- Cantidad
- Nutrientes
- Diseño del empaque
- Precio
- Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

### Nuevo Concepto de Galletas

Le presentamos un nuevo concepto en galletas. La oportunidad de que tenga una galleta deliciosa y nutritiva a base de harina de altramuz (chocho) y además propiedades naturales como PROTEÍNA, CALCIO que aportan para tener mayor energía y salud.

8. ¿Usted estaría interesado en este nuevo concepto de galletas?

- Si
- No



Si su respuesta fue SI en la anterior pregunta, continúe con la encuesta.

9. ¿Qué beneficios le gustaría a usted le brinden las propiedades naturales cómo

(Proteína) Construcción de tejido muscular

(Calcio) Fortalecen los huesos

Apoya al sistema inmunológico

Libres de gluten

Fuente de minerales esenciales

Alimento cardiosaludable

10. De acuerdo a los beneficios anteriores, usted estaría dispuesto a comprar:

Escala lineal

1

2

3

4

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente  
de acuerdo

## PRECIO

Escriba su respuesta

11. ¿A qué precio consideraría comprar un paquete de 6 galletas?

\_\_\_\_\_

12. ¿Dónde acostumbra a comprar galletas?

Autoservicios

Supermercado

Panadería

Establecimiento especializado

Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

13. ¿Cuántas veces compraría a la semana este nuevo concepto de galletas?

- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez cada mes

14. Señale en qué momentos del día prefiere consumir este nuevo concepto de galletas.

- Desayuno
- Almuerzo
- Merienda.
- Entre horas

15. ¿Qué tipo de promoción prefiere al momento de comprar galletas?

- Cupón de descuento
- Segunda compra a mitad de precio
- Descuento por compra en volumen
- Descuento por compra frecuente

16. ¿En qué presentación compraría a la semana este nuevo concepto de galletas?

- 4 galletas
- 6 galletas
- 8 galletas
- Más de 10 galletas

17. ¿En qué empaque compra las galletas?

- Bolsa
- Caja
- Tarro
- Bandeja

18. ¿A través de que medio le gustaría recibir información acerca de este nuevo producto?

- Periódicos
- Revistas
- Facebook
- Instagram
- Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

19. ¿En su hogar quienes son los mayores consumidores de galletas?

- Niños
- Jóvenes
- Adultos
- Toda la familia

Datos Generales

Género:

- Hombre
- Mujer

¿Cuántos miembros existen en su familia?

—

Edad:

- Entre 15 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 41 y 45 años
- Entre 46 y 50 años

\_\_\_ Más de 50 años

Ingreso:

\_\_\_ Entre 300 y 600 €

\_\_\_ Entre 600 y 1000 €

\_\_\_ Entre 100 y 1300 €

\_\_\_ Entre 1300 y 1600 €

\_\_\_ Entre 1600 y 2000 €

\_\_\_ Entre 2000 y 2600 €

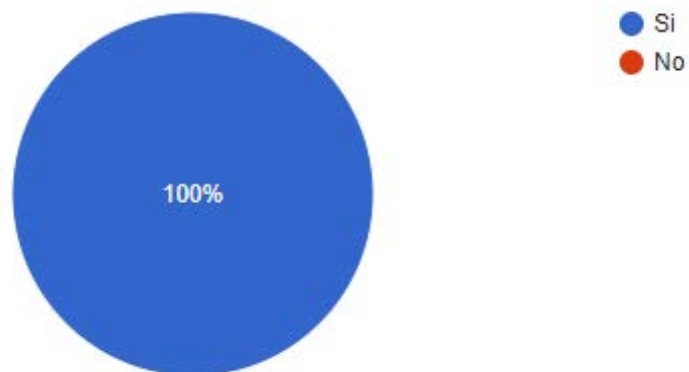
\_\_\_ Más de 2600 €

**¡Gracias por participar en la encuesta!**

## **ANEXO 2. Resultados investigación cuantitativa**

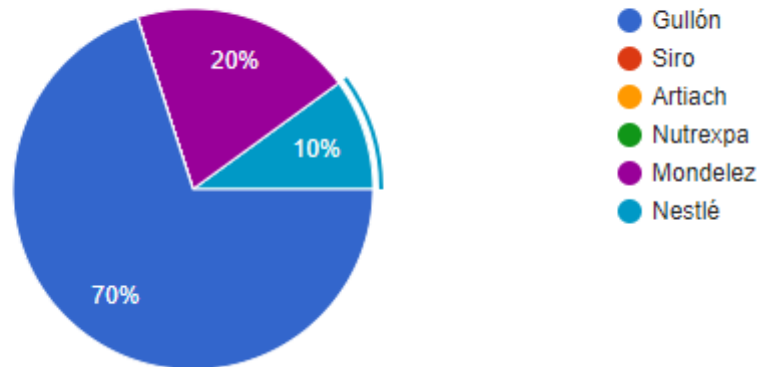
¿Consume Galletas? Si su respuesta fue SI en la pregunta, continúe con la encuesta.

10 respuestas



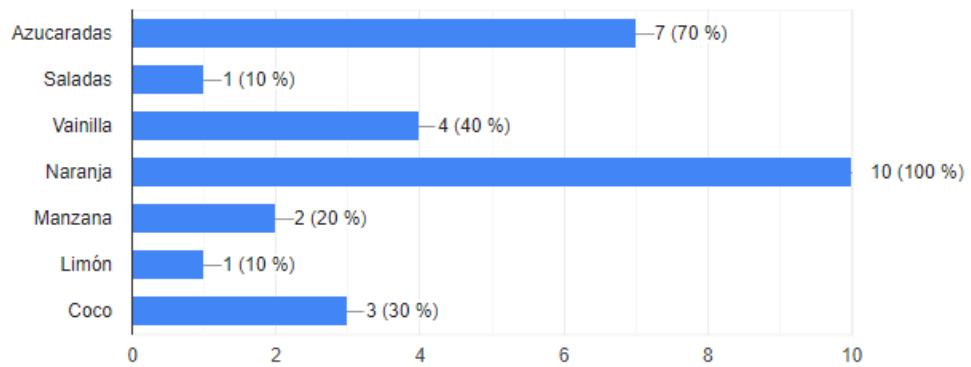
¿Qué marca de galletas usted consume?

10 respuestas



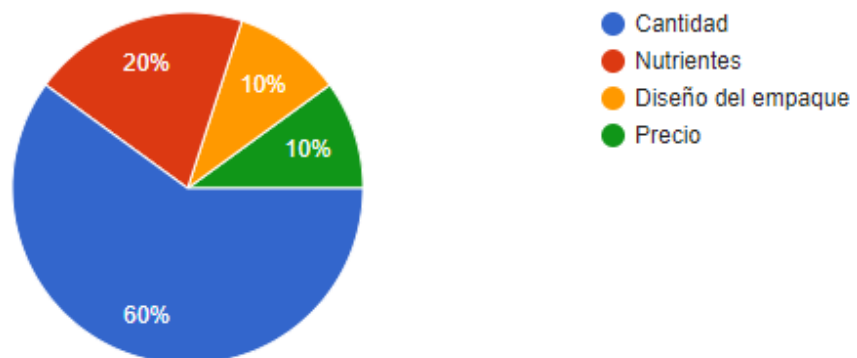
¿Qué sabores de galletas prefiere? Puede elegir máximo 3 opciones

10 respuestas



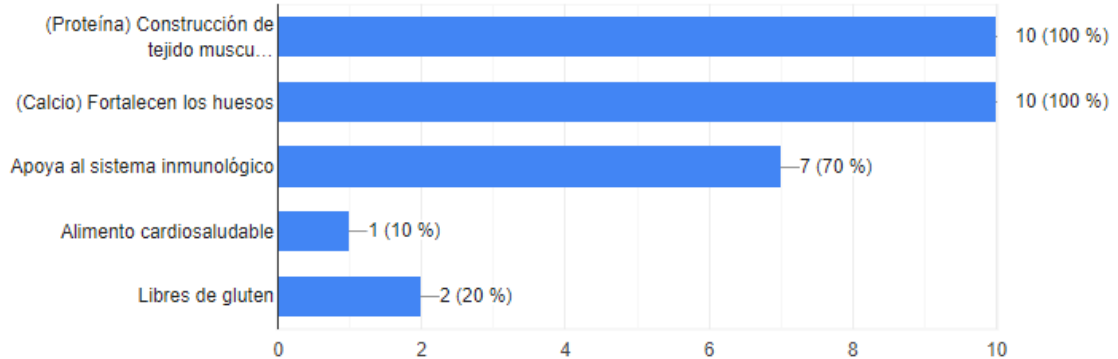
¿Qué analiza primero a la hora de consumir galletas?

10 respuestas



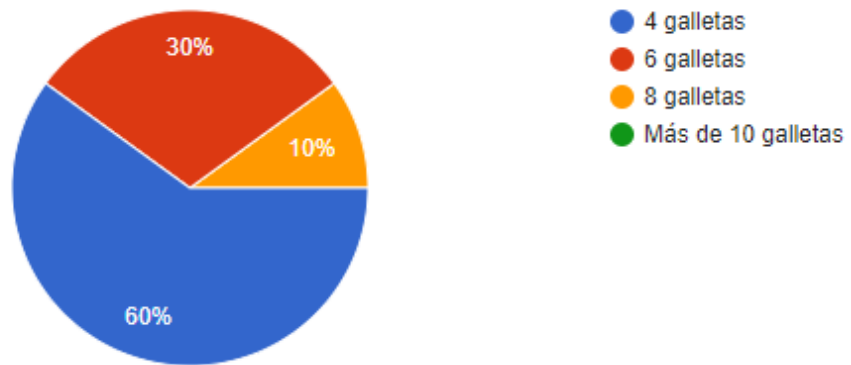
¿Qué beneficios le gustaría a usted que le brinden las propiedades naturales de la harina de altramuz en las galletas? Puede elegir máximo

10 respuestas



¿En qué presentación prefiere usted comprar las galletas?

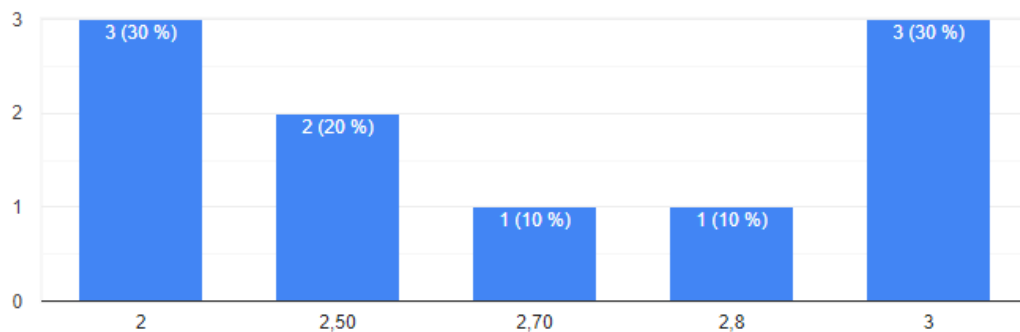
10 respuestas



¿A qué precio consideraría comprar un paquete de 4 galletas?

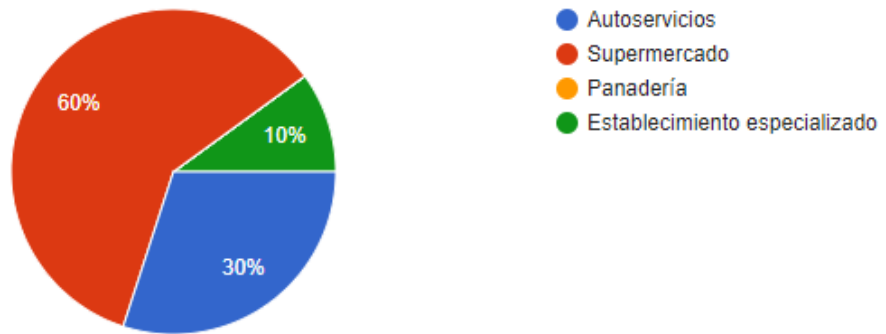
11. ¿A qué precio consideraría comprar un paquete de 4 galletas?

10 respuestas



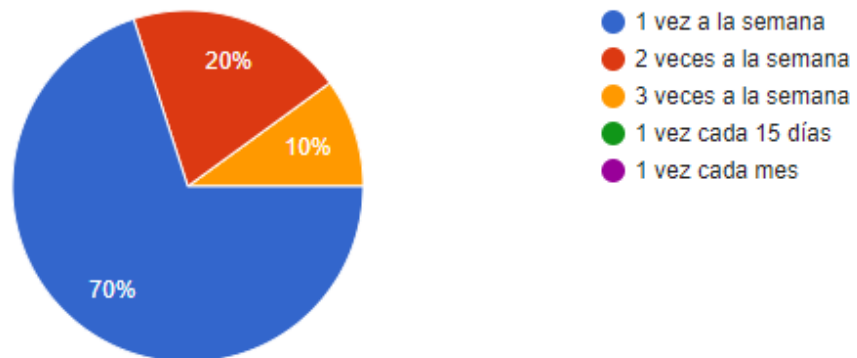
¿Dónde acostumbra a comprar galletas?

10 respuestas



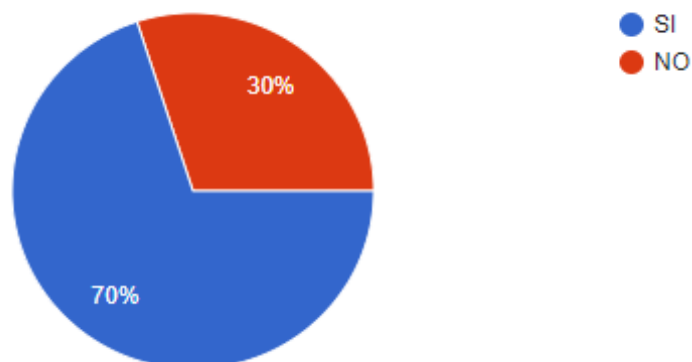
¿Cuántas veces compraría a la semana este nuevo concepto de galletas?

10 respuestas



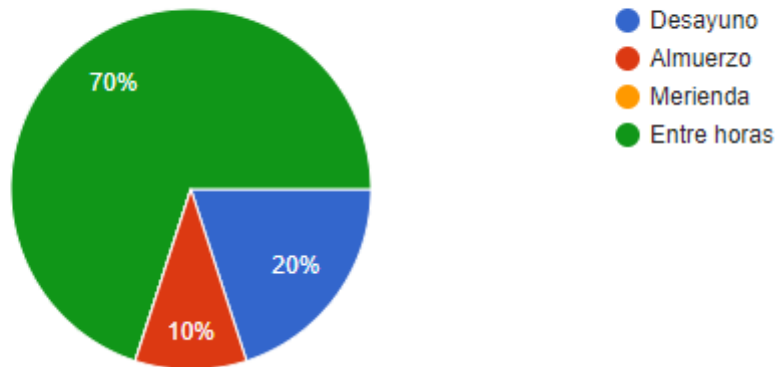
¿Usted estaría interesado en este nuevo concepto de galletas?

10 respuestas



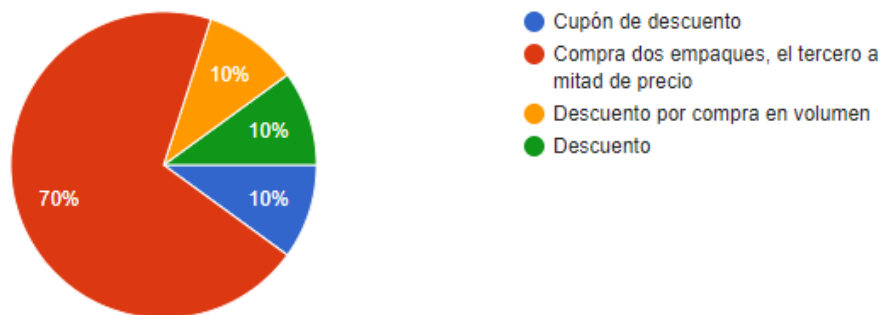
Señale en qué momentos del día prefiere consumir este nuevo concepto de galletas.

10 respuestas



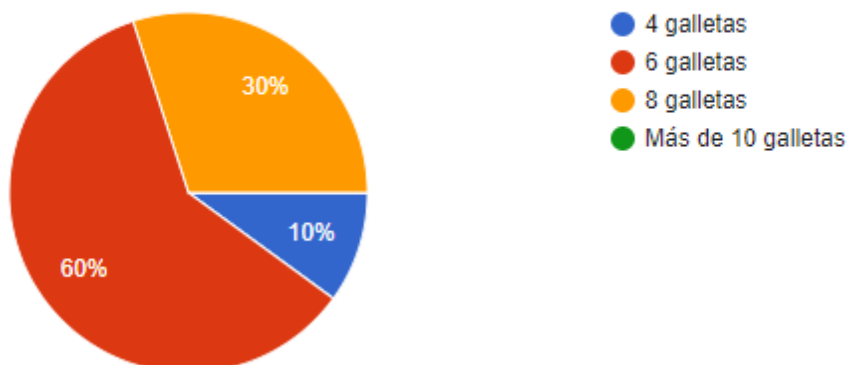
¿Qué tipo de promoción prefiere al momento de comprar galletas?

10 respuestas



¿En qué presentación compraría a la semana este nuevo concepto de galletas?

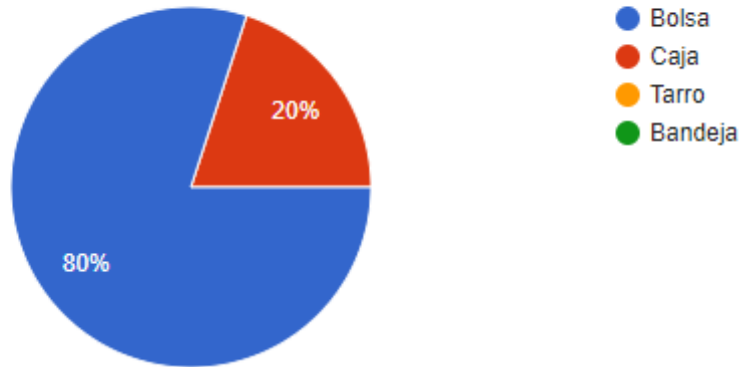
10 respuestas



¿En qué empaque compra las galletas?

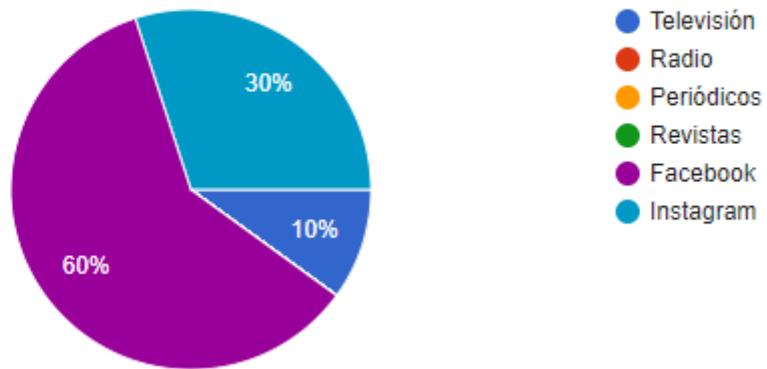


10 respuestas



¿A través de qué medio le gustaría recibir información acerca de este nuevo producto?

10 respuestas



### ANEXO 3: Cubicaje y paletización



Contenedor estándar. STANDARD HIGH CUBE 40' x 9' x 9'6"

Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.

Dimensiones	Largo	12,032 mm	Ancho	2,352 mm	Alto	2,698 mm
Apertura puerta			Ancho	2,340 mm	Alto	2,285 mm
Tara	3,940 kg		Capacidad		76.4 m <sup>3</sup>	
Peso bruto máximo de carga	28,560 kg		Peso bruto máximo total		32,500 kg	



Peso neto por empaque	30	gramos
Peso neto por contenedor	20.267.520	gramos
Peso del palet	25.000	gramos
Peso total palets	725.000	gramos
Números de contenedores trimestrales	2	
<b>Peso bruto de mercadería por contenedor en gramos</b>	<b>20.992.520</b>	<b>gramos</b>
<b>Peso bruto de mercadería por contenedor en kg</b>	<b>20.993</b>	<b>kg</b>
<b>Peso bruto máximo de carga permitido por contenedor</b>	<b>28180</b>	<b>kg</b>

#### **ANEXO 4: Capacidad y transporte**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Cantidad de paquetes de 30g	5639	5660	5681
Cantidad de paquetes de exportación			16.980
Cantidad de embalajes	89	89	89
Cantidad de embalajes por exportación			267
Cantidad de pallets			67
Cantidad de contenedores			2

