



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE EMPANADAS A BASE DE
MOROCHO Y QUINUA TIPO SNACK PARA SU EXPORTACIÓN A MADRID -
ESPAÑA.**

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

Profesor Guía

Pedro Herrera

Autora

Paola Denisse García Hidrovo

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

Pedro Javier Herrera Vacas

C.I. 1001580750

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Sascha Quint

C.I. 1723193247

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.”

Paola Denisse García Hidrovo

C.I. 1725781296

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y por permitirme alcanzar un logro más.

Agradezco a mi padre por su sacrificio constante y darme la oportunidad de estudiar, a mi madre por ser mi apoyo incondicional e impulso para mejorar día a día, a mi hermana por todo su amor y cariño.

Agradezco a Diego por todos sus consejos que me han ayudado a ser mejor persona.

Finalmente, agradezco a mi tutor Pedro Herrera por guiarme durante este proceso.

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo a mi abuela Hilda que siempre soñó verme cumpliendo mis metas.

A mis abuelos Alonso y Mebell porque hoy Dios está cumpliendo los anhelos de su corazón.

A mi mejor amiga, cómplice y guía, mi madre.

A mi ejemplo de constancia y esfuerzo, mi padre.

RESUMEN

El presente plan de negocios propone la elaboración de empanadas a base de morocho y quinua para ser exportado a Madrid – España. KAWSAY busca contribuir con el crecimiento de la economía del país, ofreciendo un producto que encierra la cultura y la tradición ecuatoriana a través de sus insumos.

El objetivo del plan de negocios es determinar la factibilidad de exportación de este tipo de snack. Para ello se llevó a cabo el análisis del entorno, que permitió evaluar oportunidades y amenazas dentro del mercado ecuatoriano y el español. Se evidenció que los factores estudiados en su mayoría son favorables en ambos países, sobretodo en temas de acuerdos comerciales.

Se llevó a cabo el análisis del cliente para determinar las tendencias del consumidor y sus preferencias en cuanto al consumo de snacks, a través de un análisis cuantitativo evaluado por encuestas y un análisis cualitativo mediante entrevistas. Se observó que el consumidor está altamente interesado en consumir este tipo de producto novedoso y que también se enfoque en lo saludable. A partir de los estudio realizados anteriormente, se pudo determinar la oportunidad de negocio. El plan de marketing se basó en estrategias para las 4Ps que permitan satisfacer las necesidades del cliente y que además generen un valor agregado al momento de adquirir el producto. También se definió una estructura organizacional simple de la empresa y su constitución.

Finalmente, a través del análisis financiero se pudo determinar que el proyecto es viable y se recomienda poner en marcha el mismo. A partir de las proyecciones realizadas, se determinó que los flujos tienen un panorama positivo para el inversionista y se obtiene una rentabilidad del 59%.

ABSTRACT

This business plan proposes the production of empanadas of morocho and quinoa to be exported to Madrid - Spain. KAWSAY seeks to contribute to the growth of the country's economy by offering a product that encloses Ecuadorian culture and tradition through its ingredients.

The objective of the business plan is to determine the feasibility of exporting this type of snack. The external analysis of the environment evaluates the opportunities and threats within the Ecuadorian and Spanish markets. It is evident that the factors analyzed are mostly favorable in both countries, especially in terms of trade agreements.

The client analysis determined the consumer trends and their preferences regarding the consumption of snacks, through a quantitative analysis evaluated by surveys and a qualitative analysis through interviews. The results says that the consumer is highly interested in consuming an innovative product that is also focus on healthy. The previous analysis help to determine the business opportunity. The marketing plan was based on strategies for the 4Ps to satisfy the customer's needs and also to generate added value when purchasing the product. It was also defined the organizational structure of the company and its constitution.

Finally, through financial analysis it was determined that the project is viable and it is recommended to start it. Based on the projections made, it was determined that the investment flows have a positive view for the investor and the profitability is 59%.

ÍNDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
CAPITULO II: ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Entorno Externo (PEST).....	3
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	10
2.2.1 Rivalidad entre competidores.....	11
2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	12
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores	13
2.3 Matriz EFE.....	13
2.4 Conclusiones Análisis Externo	14
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cuantitativa	15
3.1.1 Metodología de investigación	15
3.2 Investigación cualitativa	19
3.2.1 Entrevista a expertos	19
3.2.2 Entrevista a clientes.....	21
3.3 Resultados Investigación Cuantitativa.....	22
3.4 Conclusiones Investigación Cualitativa	22
CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	23
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de Valor	29
5.2 Mezcla de Marketing	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Características del Producto	31
5.2.3 Precio.....	35

5.2.4	Plaza	36
5.2.5	Promoción.....	38
CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		41
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1	Misión	41
6.1.2	Visión	42
6.1.3	Objetivos de la organización	42
6.2	Plan de Operaciones	43
6.2.1	Cadena de Valor	43
6.2.2	Mapa de Procesos	44
6.2.3	Flujograma del proceso de producción	45
6.2.4	Flujograma del proceso de exportación	47
6.3	Estructura Organizacional	48
6.3.1	Organigrama y Descripción de Puestos.....	48
6.3.2	Estructura Legal de la Empresa.....	49
CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....		50
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	50
7.1.1	Proyección de Ingresos	50
7.1.2	Proyección de Costos	51
7.1.3	Proyección de Gastos.....	52
7.1.4	Políticas Financieras.....	52
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital ...	53
7.2.1	Inversión Inicial y Capital de Trabajo	53
7.2.2	Estructura de Capital	53
7.3	Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	54
7.3.1	Proyección de Estado de Resultados	54
7.3.2	Proyección de Estado de Situación Financiera.....	54
7.3.3	Proyección de Estado de Flujo de Efectivo.....	55
7.3.4	Proyección de Flujo de Caja	55
7.4	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento, y Criterios de Valoración	56
7.4.1	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista	56
7.4.2	Cálculo de la Tasa de Descuento	56
7.4.3	Criterios de Valoración.....	56
7.5	Índices Financieros	57

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	65

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente trabajo de investigación comprende la elaboración de empanadas a base de morocho y quinua para ser elaboradas como snacks. Esta tesis propone desarrollar de manera detallada el impacto que esta generará en un mercado europeo en el que existe una gran cantidad de inmigrantes ecuatorianos. La investigación que se llevará a cabo permitirá tener un enfoque y una visión más clara del mercado al cual estará dirigido, en este caso España, conociendo las oportunidades y amenazas del mismo. Para obtener dichos resultados, es primordial la realización de un análisis que determine las fuerzas que mueven el entorno en el ámbito, político, económico, social y tecnológico; que de una manera u otra impacten la realización del proyecto.

Además, el trabajo pretende investigar variables que son determinantes en la creación de un negocio para conocer su viabilidad y si la idea generará utilidades en el futuro. La investigación del mercado y del cliente será una herramienta de ayuda para entender cuáles son las necesidades del mismo y cuál es la mejor manera para satisfacerlas.

La idea de exportar un snack a base de un producto típico ecuatoriano hacia España, se debe por la gran afluencia de ecuatorianos que residen en este país y que probablemente se sientan atraídos por un producto que les recuerde sus raíces, y que de esa forma pueda propagarse el consumo entre la población española.

Este estudio se basará en fundamentos teóricos e información veraz para que el desarrollo de cada capítulo y de cada una de las variables a analizar sea mucho más acertado.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad de la implementación de un plan de negocios para la elaboración de empanadas a base de morocho y quinua para su exportación a Madrid – España.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar qué fuerzas mueven al mercado para ingresar en un segmento, con la finalidad de conocer a mayor profundidad cuales son las oportunidades y amenazas que podrían afectar positiva o negativamente al proyecto.
- Realizar un análisis del cliente al cual se va a dirigir el producto, para determinar gustos, preferencias y entender qué necesidades requieren ser satisfechas.
- Definir la oportunidad e impacto que podría generar la idea de negocio con los análisis que se van elaborando.
- Elaborar un plan de marketing en el que se pueda determinar la estrategia de marketing para enfocarse en un mercado objetivo y donde se apliquen las estrategias de precio, producto, plaza y promoción.
- Crear una estructura organizacional para la idea de negocio con una filosofía basada en la misión, visión y los objetivos de la compañía.
- Elaborar un plan financiero que permita determinar si el proyecto es viable o no y qué rentabilidad va a generar, es necesario tomar en cuenta factores importantes para su correcto cálculo.

CAPITULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Entorno Externo (PEST)

El análisis PEST permite identificar los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones a través de variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas. (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 65)

2.1.1 Análisis Externo Ecuador

Para el Ecuador el sector de alimentos frescos y procesados siempre ha mostrado ser un generador y exportador de materia prima, sin embargo, no se ha especializado en producir bienes finales para el consumo. Empresas extranjeras importan materia prima ecuatoriana con el fin de fabricar productos y posteriormente exportar los mismos hacia otros mercados a precios elevados, convirtiéndonos en uno de los mercados que demandan productos extranjeros.

Tabla No 1. PEST Ecuador

Muy positivo
 Positivo
 Indiferente
 Negativo
 Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto
Político	El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), como parte del Plan de Semillas de Alto Rendimiento de arroz, maíz y soya, añade otro tipo de semillas como: papa, trigo, cebada, chocho, quinua , fréjol, arveja y amaranto, que se da en provincias de la Sierra. Con este programa lo que se quiere hacer es que exista una gran oferta de semillas certificadas para fortalecer la demanda promoviendo su uso al ser semillas de mejor calidad. (MAGAP, 2016)	

	<p>El Ministerio de Comercio Exterior aplica el proyecto de Fomento al Sector Exportador, también denominado drawback, en el que se toma en cuenta las exportaciones de un año, entregando un 5% del valor FOB de las mismas para productos no tradicionales a excepción tres productos tradicionales: el banano, las flores y las conservas de atún. (MCEI, 2015) Esta estrategia permite que se fomente el comercio entre los exportadores ecuatorianos, disminuyendo los niveles de importación y generando mayores divisas para el Ecuador.</p>		
	<p>El Acuerdo Multipartes firmado con la Unión Europea (de la cual forma parte España), impacta positivamente en el comercio ecuatoriano y español, debido a que se da un mayor ahorro en cuanto a aranceles suprimiendo aproximadamente una cantidad de 106 millones de euros para las empresas europeas y 248 millones de euros para las exportaciones por parte del Ecuador. (ICEX, 2017) La implicación para el negocio es que el producto ingresa con arancel 0% por lo que puede ingresar con precios competitivos al mercado.</p>		
<p>Económico</p>	<p>El PIB para el año 2017 ha alcanzado un mayor nivel en comparación a los anteriores años, con una tasa de variación del 3%, debido a un aumento del gasto del consumo final de los hogares en un 4.9%, del Gobierno Central en un 3,8% y de un aumento de las exportaciones de 0,6%. Para el año 2015 el crecimiento del PIB no varió casi nada debido a la caída de los precios del petróleo y esto ocasionó menos ingresos para el año 2016 donde el PIB se redujo en comparación al año 2014 y 2015. (Banco</p>		

	Central del Ecuador, 2017). La industria manufacturera representa el 11,6% del PIB, donde la industria de alimentos y bebidas le corresponde el 38% de acuerdo a datos del Banco Central.			
	La inflación para el año 2017 ha sido una de las más bajas de la década. La inflación alcanzó sus mayores niveles en el año 2008 con un porcentaje de 7,94 y en 2011 con un 3,49%. (Ver Anexo 1) Para el mes de agosto del 2018 la variación anual de precios fue negativa y se situó en 0.32%. Considerando la división de alimentos y bebidas no alcohólicas el aporte agregado a la inflación anual fue negativo en 0.84%. (Banco Central del Ecuador, 2018)			
	Para el 2017 Ecuador no registra exportaciones de la partida arancelaria 190490 hacia España. (TradeMap, 2017) (Ver Anexo 2)			
Social	Ecuador cuenta con una población aproximada de 16 millones de personas. La tasa de crecimiento anual de la población es de 1,7%. De acuerdo al Instituto Nacional de Censos, el 58,8% de los hogares en el Ecuador tienen mayor capacidad de ahorro, mientras que el 41,1% gasta más de los ingresos que perciben. (INEC, 2017).			
	Acorde al Instituto Nacional de Censos el 1,9% de la población se ubica en el estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% se encuentra en el estrato C+, el 49,3% en el estrato C-; y finalmente el 14,9% se encuentra en el estrato D. El nivel socioeconómico se evalúa en 6 dimensiones: Vivienda, Educación, Economía, Bienes, Tecnología y Hábitos de Consumo. La clase media se			

	<p>concentra en los estratos B y C+. El 24,4% del gasto es destinado a la adquisición de Alimentos y Bebidas no alcohólicas, siendo el factor con mayor impacto; además el 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como lugar de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, le sigue en porcentaje los mercados y ferias libres con un 37%. (INEC, 2011)</p>			
Tecnológico	<p>Para el año 2015 el 66,7% de las empresas analizadas por el INEC invierten en tecnologías de la información. De este porcentaje se desprende la industria manufacturera (industria alimenticia corresponde el 38%) que contribuye a la inversión de las mismas en un 24,6%. (INEC, 2017)</p>			
	<p>La Expo Europa 360 que se lleva a cabo del 10 al 13 de octubre de 2018 en Quito, pretende fomentar las oportunidades de negocios entre Ecuador y los países de la Unión Europea, en una feria multisectorial que expone la mejor faceta tecnológica y cultural del viejo continente, la feria muestra el uso de la tecnología 4.0, que consiste en un aumento del volumen de datos, la potencia de los sistemas computacionales y la conectividad; que son aplicables a diferentes industrias y para desarrollarse y ser competitivos. (El Telégrafo, 2018)</p>			
	<p>Para el año 2018 el Logistics Performance Index ubicó a Ecuador en el puesto 70 de 167 países con un puntaje de 2,82 sobre 5. Lo que implica que las operaciones logísticas en el país no son eficientes y la exportación podría ser más complicada. (Banco Mundial, 2018)</p>			

2.1.2 Análisis Externo España

Tabla No 3. PEST España

Aspecto	Variable	Impacto		
Político	<p>El arancel aduanero busca proteger a los productos nacionales de la competencia exterior de bienes más baratos, aumentando el precio del producto importado. El nivel de protección arancelaria es relativamente bajo. Para el caso de productos industriales es en promedio de 4,2% y son más altos para los textiles y los productos alimentarios procesados, en promedio, 17.3%. Los derechos de aduana se calculan Ad Valorem sobre el valor CIF de la mercancía. El IVA o Impuesto al Valor Agregado se aplican cuando se efectúan los trámites de despacho de aduana para la puesta en circulación de las mercancías y en España, corresponde al 21%. (SIICEX, 2015)</p>			
	<p>Para realizar una exportación a España de un producto alimenticio, se requiere la factura comercial o pro-forma, el packing list, el conocimiento de embarque y el certificado de origen. (Santander, 2018) Es necesario contar con la certificación de APPCC para resguardar la seguridad alimentaria. (EUR-Lex, 2015)</p>			
	<p>Las relaciones comerciales entre Ecuador y la UE se llevan a cabo a través del Acuerdo Multipartes, en el que ambos países se otorgan el trato de Nación Más Favorecida (NMF). La UE otorga a Ecuador un acceso de manera preferencial a su mercado, a través de preferencias arancelarias en todos</p>			

	los productos industriales, agrícolas y pesqueros. (ICEX, 2017). Ecuador y la UE acordaron eliminar los aranceles para todos los productos industriales y de pesca ecuatorianos. (EEAS, 2017)				
Económico	España planteó el “Presupuesto de 2017” (Ver Anexo 3) con la finalidad de mantener la disciplina fiscal y consolidar el repunte para obtener un déficit de 3,1% del PIB y adicional aumentar el sueldo mínimo. Se han tomado ciertas medidas económicas para aumentar el PIB como nos muestra el cuadro. Entre estas medidas se encuentra el aumento de los impuestos anticipados sobre las sociedades y el congelamiento de los gastos de los ministerios. (Santander, 2017). La contribución de la industria de la alimentación y bebidas corresponde a un 3% del PIB en 2016. (FIAB, 2016)				
	Es importante destacar que, el PIB per cápita es un buen indicador del nivel de vida de los habitantes y se puede observar que este ha ido en aumento posicionándolo en el puesto 30 de 195 países en el ranking, por lo que se podría inferir que sus habitantes cuentan con una buena calidad de vida. (Datos Macro, 2018)				
	La inflación cerró el año 2017 en un 1,1% La inflación media anual fue la más alta en cinco años (2% vs -0,2% en 2016). Contribuyeron a moderar la inflación los bienes industriales, sobre todo artículos para el hogar y prendas de vestir, y los servicios, principalmente comunicaciones, turismo y hostelería; en cambio, los alimentos actuaron en sentido opuesto, impulsados por frutas y aceites. (Bankia, 2018)				
	España importa de la partida 19049000 principalmente de países como Francia, Alemania, Italia, Bélgica, Reino Unido.				

	<p>los últimos cinco años especialmente en la Región de Murcia. Las ventas en los mercados internacionales de las empresas de esta área de actividad, que representan cerca del 50 por ciento de las 255 que integran el sector de la maquinaria industrial, pasaron de los 17,55 millones de euros del pasado 2013 a los 39,67 millones de euros del pasado año. (EuropaPress, 2018)</p>				
	<p>España se encuentra en el puesto 18 de 167 países con un puntaje de 3,78, haciendo que sus operaciones logísticas sean eficientes. (Banco Mundial, 2018)</p>				

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

“El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad”. (Porter, 2009, p. 34)

Acorde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el producto seleccionado de empanadas de morocho y quinua tipo snack, se ubicaría en la sección C que corresponde a la Industria Manufacturera y se despliega de la siguiente manera:

- A 2 dígitos – C10: Elaboración de Productos Alimenticios.
- A 3 dígitos – C106: Elaboración De Productos De Molinería, Almidones Y Productos Derivados Del Almidón.
- A 4 dígitos – C1061: Elaboración de Productos de Molinería.
- A 5 dígitos – C1061.2: Productos De Molinería.
- A 6 dígitos – C1061.21: Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

2.2.1 Rivalidad entre competidores

Se puede inferir que la rivalidad de los competidores es **media**, debido a la gran cantidad de competidores que se reflejan en este sector y que poseen gran parte de la participación de mercado y poseen un nivel de facturación alta. Sin embargo, ninguna de las empresas antes mencionadas produce el tipo de snack que se desea comercializar en el mercado español y no están enfocadas a un específico nicho de mercado. Los snacks más demandados son los de maíz (38,6% del total en valor), seguidos por los gusanitos (22,9%) y las cortezas (9,2%). Las patatas tradicionales acaparan el 35% de la facturación de esta categoría, las de sabores llegan al 28,9% y las artesanas/caseras al 18%. (Mercasa, 2018) – AMENAZA

Tabla No 7. Principales empresas de snacks y frutos secos

PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR DE FRUTOS SECOS Y SNACKS	
EMPRESA	VENTAS Mill. euros
Importaco, S.A. - Grupo *	452.00
Grupo Bimbo *	350.00
Borges Agricultura & Industrial Nuts, S.A.	242.00
Frit Ravich, S.L.	214.00
Almendras Llopis, S.A.	210.57
Kellogg España, S.L. *	157.00
Pepsico Foods, A.I.E. *	147.00
Grefusa, S.L. *	100.59
Emicela, S.A. *	100.28
Ignacio de las Cuevas, S.A. *	99.80

Tomado de: Mercasa, 2018

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El hecho de realizar una exportación hacia un nuevo mercado, ya es considerado como una barrera de entrada, ya que de acuerdo a Agustín Gregori – CEO de Grefusa, “si una empresa produce aceite, exporta el 50%; si produce snacks, seguramente exporta menos del 1”; Agustín comenta que es por esto que algunas empresas de snacks mundiales no están en el mercado español. Es

mucho más fácil entrar al sector produciendo nacionalmente donde se necesitan menos requisitos para ingresar al mismo. (Valencia, 2016)

Se determina como una amenaza **media**, ya que al exportar el producto a un mercado totalmente nuevo se debe conocer como operar en el mismo y como explotar un producto determinado generando valor y entregando diferenciación al consumidor. – AMENAZA

2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Acorde a la Asociación de Fabricantes de Aperitivos (AFAP) el sector se compone de 500 empresas en las que hay una gran heterogeneidad, ya que junto a grandes grupos multinacionales existe también una base de pequeños y medianos operadores que comercializan localmente. Además, atraídas por las buenas perspectivas de mercado, algunas empresas de sectores afines están presentando nuevas ofertas de aperitivos. Las 15 empresas que forman la AFAP acaparan más del 60% de todo el sector. (Mercasa, 2018)

Tabla No 8. Productos sustitutos

Directos	Indirectos
Snacks de maíz, gusanitos, cortezas, patatas tradicionales, chips de quinua, etc.	Frutos secos (pipas, almendras, nueces, pistachos), galletas, cereales, etc.

Adaptado de Mercasa, 2018

La amenaza de productos sustitutos para este sector es **alta** ya que existe una gran variedad de productos en el mercado español que pueden suplir las necesidades del consumidor y que sus precios oscilan entre rangos muy similares. – AMENAZA

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene una calificación **baja**, debido a que la elaboración del producto final se la realizará en Ecuador para su posterior exportación, donde se puede encontrar insumos o materias primas con mayor facilidad y por lo tanto los proveedores pueden ser reemplazados por otros sin ninguna dificultad. En la provincia de Chimborazo existen actualmente 2.366 productores de quinua y a nivel nacional se cuentan alrededor de 6000. (El Comercio, 2018). Como proveedores están la Fundación Maquita Cushunchic y Coprobich – OPORTUNIDAD

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

“El 86% de los consumidores españoles compra snacks varias veces por semana. Y de éstos, un 62% los consume algunas veces por semana, a diario un 23% y sólo un 12%, una vez por semana.” (AINIA, 2017)

El poder de negociación de los consumidores es **medio** y esto se debe a la gran concentración de clientes que posee el sector y a la poca diferenciación que existe entre las diferentes marcas. Además, cabe mencionar que, al existir una gran variedad de productos sustitutos, los clientes escogen aquel que se adecue mejor a sus necesidades. – AMENAZA

2.3 Matriz EFE

El total obtenido de 3,52 de la Matriz EFE quiere decir que la empresa está aprovechando las oportunidades y tiene buena respuesta ante las amenazas que muestra la industria. (Ver Anexo 5) Las oportunidades son mayores a las amenazas con un peso ponderado de 1,58 y 0,97 respectivamente.

2.4 Conclusiones Análisis Externo

- El aumento que el PIB muestra en ambos países se puede inferir como un crecimiento de la economía. Para ambos casos, la industria de alimentos y bebidas posee un alto porcentaje de participación del PIB.
- El uso de semillas certificadas es una importante oportunidad para los productores ecuatorianos, ya que se producen bajo estándares de calidad altos, haciendo que la semilla sea mejor en comparación a otras.
- Los incentivos del Gobierno para la exportación de productos de la industria manufacturera representan una importante fortaleza ya que la devolución de los tributos al comercio es una oportunidad para fomentar las exportaciones y las importaciones.
- El Acuerdo Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador, es una oportunidad con alta importancia debido a la supresión de aranceles que generan un ahorro de 106 millones de euros para las empresas europeas y 248 millones de euros para las exportaciones por parte del Ecuador.
- Ecuador no realiza grandes inversiones en tecnología como lo hace España, ya que tiene una amplia gama de productos elaborados artesanalmente. En el caso de España, puede verse como una amenaza debido a que tienen mayor especialización en la producción de sus alimentos.
- España tiene una gran cantidad de inmigrantes en su población de los cuales el 7.21% corresponde a ecuatorianos, haciendo que este factor sea positivo para dirigirse a un mercado meta que comprenda el producto.
- La inflación que ha venido presentando el Ecuador puede significar una oportunidad, ya que pueden acceder a insumos más económicos haciéndolos reducir sus costos de producción. Por el otro lado, en España la inflación en el sector de alimentos ha aumentado lo que hace que suban los precios y se puedan comercializar productos más caros.

- La competencia de la industria puede ser un factor que amenace la puesta en marcha del plan de negocios, ya que hay marcas reconocidas que tienen un posicionamiento marcado.
- Para productos como los snacks existe una gran variedad de productos que los pueden reemplazar, generando que la demanda de los mismos caiga, por otro lado, su oferta es muy amplia debido a la cantidad de proveedores que pueden suplir de los insumos necesarios para la elaboración de un snack.

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa

“La metodología cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia”. (Monje, 2011, p. 13)

3.1.1 Metodología de investigación

Se realiza una investigación cualitativa en la que se realizan dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a posibles clientes en el mercado español. Para obtener los resultados de la investigación cuantitativa, se lleva a cabo una encuesta (Ver Anexo 6) compuesta de 14 preguntas dirigidas a 10 ecuatorianos que han vivido, residen o son nacionalizados en España.

3.1.1.1 Oportunidad de Mercado

Surge la necesidad de exportar un producto típico que permita generar un sentimiento de nostalgia en los consumidores ecuatorianos que residen en España que les haga recordar sus raíces.

3.1.1.2 Problema administrativo

En el mercado español existe una gran cantidad de extranjeros que ya residen en el país. La mayor parte de estos extranjeros corresponde a ecuatorianos. Para ello, la investigación permitirá determinar si es factible llevar este producto de tipo nostálgico para los ecuatorianos a un mercado europeo como el español.

3.1.1.3 Definición del problema de investigación

¿Es factible la creación de empanadas a base de quinua y morocho para los ecuatorianos en España, y que características debe tener el mismo para satisfacer las necesidades del mercado meta?

3.1.1.4 Objetivo General

Identificar los factores que influyen en la decisión de compra de un mercado distinto al ecuatoriano que está fundamentado en el cuidado y la salud del individuo.

3.1.1.5 Hipótesis general de la investigación

- Ho: A partir de sus características y atributos, las empanadas a base de quinua y morocho tipo snack son un producto que por lo menos el 60% de las personas encuestadas de 10 a 50 años consumirían.
- Ha: A partir de sus características y atributos, las empanadas a base de quinua y morocho tipo snack son un producto que menos del 60% de las personas encuestadas de 10 a 50 años consumirían.

3.1.1.6 Objetivos específicos

Pregunta 1: ¿Cuáles son las características que debe poseer el producto para que sea consumido por el mercado seleccionado?

- Objetivo: Conocer las características que el mercado meta prefiere en un producto para consumirlo.

Pregunta 2: ¿Cuál es el precio justo que el mercado estaría dispuesto a pagar?

- Objetivo: Determinar el precio que los consumidores pagarían por un producto con características que benefician a la salud.

Pregunta 3: ¿Cuál sería el lugar más adecuado para comercializar el producto que satisfaga al mercado seleccionado?

- Objetivo: Determinar un punto de venta que satisfaga las necesidades del consumidor.

Pregunta 4: ¿Qué medio es el más adecuado para que el producto sea conocido por el mercado seleccionado?

- Objetivo: Conocer qué medios de comunicación son el mejor canal de información para los posibles consumidores.

Pregunta 5: ¿Cuál es la frecuencia con la que los consumidores comprarían el producto?

- Objetivo: Identificar el nivel de consumo del mercado meta para comercializar el snack.

3.1.1.7 Hipótesis específicas

- **Ho1:** Por lo menos el 70% de las personas encuestadas muestra aceptación por las características del producto.
- **Ha1:** Menos del 70% de las personas encuestadas muestra aceptación por las características del producto.
- **Ho2:** Al menos el 50% de las personas encuestadas ubica el costo del producto alrededor de 1.00€ - 1.50€.
- **Ha2:** Menos del 50% de las personas encuestadas ubica el costo del producto alrededor de 1.00€ - 1.50€.
- **Ho3:** Por lo menos el 70% de las personas encuestadas prefiere adquirir los snacks de empanadas en establecimientos como supermercados.
- **Ha3:** Menos del 70% de las personas encuestadas prefiere adquirir los snacks de empanadas en establecimientos como supermercados.
- **Ho4:** Al menos el 70% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación.
- **Ha4:** Menos del 70% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación.
- **Ho5:** Por lo menos el 70% de los encuestados compraría este producto de manera inmediata.
- **Ha5:** Menos del 70% de encuestados compraría este producto de manera inmediata. (Ver Anexos 5)

3.1.1.8 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

- Se acepta Ho: A partir de sus características y atributos, las empanadas a base de quinua y morocho tipo snack son un producto que por lo menos el 60% de las personas encuestadas de 10 a 50 años consumirían.

Resultado: El 90% de las personas entre 10 a 50 años consumirían el producto.

Hipótesis específicas

- Se acepta Ho1: Por lo menos el 70% de las personas encuestadas muestra aceptación por las características del producto.

Resultado: El 100% de las personas entre 10 y 50 años aceptan las características del producto.

- Se acepta Ho2: Al menos el 50% de las personas encuestadas ubica el costo del producto alrededor de 1.00€ - 1.50€.

Resultado: El 60% de las personas encuestadas ubican el precio del producto alrededor de 1.00€ - 1.50€.

- Se acepta Ho3: Por lo menos el 70% de las personas encuestadas prefiere adquirir los snacks de empanadas en establecimientos como supermercados.

Resultado: El 80% de las personas encuestadas prefiere adquirir el producto en supermercados y el 20% lo haría en quioscos

- Se rechaza Ho4: Al menos el 70% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación.

Resultado: Tan solo el 60% de los encuestados utiliza las redes sociales para enterarse de nuevos productos, el 30% lo hace a través de radio o televisión y el 10% a través de periódicos o revistas.

- Se acepta Ho5: Por lo menos el 70% de los encuestados compraría este producto de manera inmediata.

Resultado: El 100% de encuestados compraría el producto en cuanto estuviese en el mercado.

3.2 Investigación cualitativa

“El análisis cualitativo se interesa por captar la realidad social a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto”. (Bonilla & Rodríguez, 2005, p. 84)

3.2.1 Entrevista a expertos

Tabla No 15. Entrevista a experto 1

Nombre:	Paúl Núñez
Cargo:	Gerente General
Empresa:	Andean Chips
Lugar:	Juan Valdez Café – 20/06/2018
Duración:	36 min
Detalle entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia su negocio hace 8 años con dos socios. • Distribuía flores en Estados Unidos que le generaron pérdidas. • Se enfocó en los superalimentos como la quinua y empezó a exportar a Estados Unidos. • Maneja dos marcas: Andean Chips (nachos de quinua) y Toltekitos, se venden en supermercados y restaurantes. • Los nachos con quinua se exportan a Colombia, Estados Unidos y actualmente están abriendo mercado en España. • Los principales competidores, son Perú → quinua blanca y Bolivia → quinua real, compitiendo con precios bajos. • Ecuador está explotando la “Golden Quinoa”, enfocándose en la calidad. • No tiene competencia, ya que poseen su propia planta productora de quinua y sus precios son muy competitivos. • Competencia nachos – Inalecsa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vende la quinua como materia prima y producto terminado, hay una mayor rentabilidad e ingreso a otros mercados por la innovación que implementan. • Equipos de producción se importan de Brasil y México. • Recomienda que se debería formar alianzas con empresas que tengan un giro de negocio similar o conozcan del mercado al cual se va a exportar. • Utilizar un canal de distribución y buscar empresas que envíen productos similares para reducir costos, además asistir a ferias de alimentos. • Enfocarse al mercado nostálgico en cuanto al morocho. • Destacar características para abarcar mucho más mercado, no solamente de ecuatorianos. • Las redes sociales es un elemento básico e importante para comunicar.
--	--

Tabla No 16. Entrevista a experto 2

Nombre:	Myriam Rodríguez
Cargo:	Gerente General
Empresa:	Logística Rodríguez
Lugar:	Casa Myriam R. – 22/06/2018
Duración:	25 min
Detalle entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • La quinua es un producto que recién se está enviando a España. • Un producto no tradicional puede ser rentable por la acogida que recibe. • Envíos a España de quinua en grano, barras, empanadas, y tallarín de quinua que está posicionándose en España. • La Asociación de Productores de Quinua de Chimborazo, Guaranda e Ibarra se agrupan como grupos de exportadores ya que la oferta es pequeña en el Ecuador. • En cuanto al morocho comenta que no somos un país competitivo con relación a Perú y Bolivia que producen un mejor grano. • El material predominante debe ser la quinua, ya que en el mercado internacional la demanda es alta. • El producto debería ofrecer otros atributos, por ejemplo, snacks de quinua y panela para niños, para los adultos productos más sanos. • Se debería vender directamente al cliente para posicionar en la mente. • Volantes y uso de redes sociales, realizar muestras gratis, como canales de comunicación.

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa necesita tener el RUC, el registro sanitario, el empaque que se utilice en el snack debe registrarse a las normas del INEN. • Para el mercado internacional es necesario el registro de exportador, el certificado de origen que permite suprimir los aranceles por el Acuerdo con la Unión Europea, certificados fitosanitarios. • Recomienda que es mejor negociar el producto a valor FOB, con el costo más el flete, es decir CFR. • Enviar el producto por vía marítima, ya que los costos son menores en comparación al aéreo.
--	--

3.2.2 Entrevista a clientes

Tabla No 17. Entrevista a cliente 1

Nombre:	Jackeline León
Lugar:	Casa Jackeline L – 26/06/2018
Duración:	14 min
Detalle entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Vivió 17 años en España y estudia actualmente en Reino Unido. • Consume snacks salados una vez por semana y snacks dulces a diario para el desayuno. • Realiza sus compras en el supermercado, se fija en el contenido nutricional de sus productos. • Compraría el producto si aporta a su salud y reemplaza a otros snacks chatarra. • Recomienda utilizar bolsas que permitan visualizar el snack, para darle un valor agregado. • Pagaría 2.50 a 3€ si es que el producto es saludable. • Mediante el buzón se entera de nuevos productos.

Tabla No 18. Entrevista a cliente 2

Nombre:	Bryan Maldonado
Lugar:	Vía Skype – 26/06/2018
Duración:	16 min
Detalle entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Vive en Madrid y trabaja en el Corte Inglés. • Bryan consume snacks diariamente, mismos que adquiere en quioscos y supermercados. • Al comprar un snack Bryan se fija en el contenido nutricional, ya que es deportista y se preocupa por su salud. • Comenta que el precio promedio de un snack es de 1,35 euros.

	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los medios más utilizados por jóvenes es la televisión, mientras que los adultos lo revisan en el buzón. • Bryan considera muy importante que un producto posea vitaminas y fibras y tenga un impacto positivo en su salud.
--	---

3.3 Resultados Investigación Cuantitativa

- A partir de las encuestas realizadas se pudo determinar que los posibles clientes finales en España, nos muestra unas condiciones optimistas para distribuir el producto en sus mercados, es importante destacar que, según las encuestas, el 50% prefiere consumir un producto que tenga un aporte nutricional.
- El 60% del mercado meta estaría dispuesto a pagar un valor máximo entre 1,50€ a 2,00€ por un snack regular de 36 gramos y creen que un precio justo se ubicaría en un rango de 1,00€ a 1,50€.
- El 80% de los encuestados prefieren un snack salado, además el 50% de ellos los elige por su contenido nutricional y un 20% por su precio y su sabor, el 10% restante lo compra por su marca. La encuesta permitió determinar las preferencias del consumidor para satisfacer sus necesidades.
- Uno de los canales de distribución más importantes para el mercado meta son los supermercados por lo que es importante que los mismos estén abastecidos de suficiente producto para cubrir su demanda.
- Los medios de comunicación juegan un papel importante a la hora de dar a conocer un producto y las redes sociales son el mejor medio para transmitir la publicidad y lograr alcanzar la mayor cantidad de personas posible.

3.4 Conclusiones Investigación Cualitativa

- De acuerdo a las entrevistas a expertos el producto debería enfocarse más en la quinua que en el morocho, ya que es producto altamente demandado por el mercado europeo.

- El producto debería poseer más atributos dependiendo el tipo de mercado, ambos expertos recomiendan que para sí el producto es comercializado para niños debería ser dulce y en el caso de los jóvenes y adultos debería estar enfocado en lo saludable.
- Los posibles clientes muestran un panorama positivo de compra hacia el producto y se puede ver que tienen tendencia a consumir productos que sean saludables.

CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A partir del análisis del entorno tanto del país de residencia, como del país de destino; se analizan las variables que permitan determinar la oportunidad de la implementación del plan de negocios en un mercado determinado, en este caso el español. Adicional, es necesario tomar en cuenta los datos más relevantes provenientes de la investigación cuantitativa a partir de las encuestas realizadas; y la investigación cualitativa que incluye entrevistas a expertos y posibles clientes en el mercado español.

4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio

Ecuador es un país que se ha caracterizado por exportar productos primarios sin ofrecer un valor adicional en los mismos. Es por ello, que se ha tomado la decisión de exportar un producto tradicional en Ecuador, que a su vez sea procesado y muestre diferenciación en cuanto al resto de productos. Para la elaboración de empanadas a base de morocho y quinua tipo snack se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

Para el estudio de los entornos se llevó a cabo el análisis PEST, que analiza los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico. Para la implementación de este plan de negocios la herramienta PEST, permite determinar cuáles son las fuerzas externas del mercado que pueden influir en un negocio, además arroja oportunidades y amenazas que son claves para el mismo. A partir de este

análisis, se toman en cuenta factores relevantes, como es el crecimiento que el PIB ha venido presentando en los últimos años para ambos países (Ecuador y España), que se infiere ha generado una mejora en la calidad de vida de los habitantes. Además, una oportunidad para Ecuador es el uso de semillas certificadas que permiten que se dé una especialización en la producción de estas, ya que se producen bajo estándares de calidad altos, haciendo que la semilla sea mejor en comparación a otras.

Los acuerdos y tratados comerciales brindan una mayor facilidad para que los países pueden intercambiar bienes entre sí; es por ello que se encuentra una oportunidad para la implementación del negocio en España debido al Acuerdo Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador, ya que este suprime los aranceles al comercio, logrando un ahorro de 106 millones de euros para las empresas europeas que importan productos ecuatorianos y 248 millones de euros para las exportaciones que realiza Ecuador al país.

Una gran oportunidad en el mercado a exportar es la cantidad de inmigrantes que existe, el 7.21% corresponde a personas ecuatorianas, que es el mercado meta al que se espera llegar.

Además, la inflación que el Ecuador presenta es una oportunidad para que los productores tengan acceso a insumos más baratos y reduzcan sus costos. En el caso de España, la inflación en el sector de alimentos puede representar una comercialización de los productos más elevados.

Las 5 fuerzas de Porter proporcionan un análisis de la competencia y de la organización dentro de la industria a la que pertenece, en este caso “C1061.21: Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales”. La rivalidad entre los competidores

representa una amenaza para la implementación del negocio, debido a que, dentro de la industria española, existen empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado y que se llevan un gran porcentaje de la participación en el mismo. Una oportunidad que se puede detectar es que el producto es innovador para este determinado país y diferente a los snacks de tipo común que se comercializan actualmente.

De acuerdo con la investigación cuantitativa a través de la encuesta a 10 posibles clientes en España, se puede determinar que los mismos valoran mucho el contenido nutricional de un producto que van a consumir, esto puede deberse a que, en España, las personas tienden a llevar un estilo de vida saludable. Sin escatimar mucho en el precio, para ellos es importante obtener un producto bueno y novedoso.

A partir de la investigación cualitativa y cuantitativa, se identificó que la oportunidad de negocio se encuentra en ofrecer un producto con características novedosas y saludables para los españoles, pero un producto que sea tradicional para los ecuatorianos y que les permita degustar un plato típico de su país de una manera fácil, sencilla y asequible, algo que normalmente no se puede encontrar en el país en el que residen.

De acuerdo con los resultados los snacks de empanadas de quinua y morocho podrían tener una acogida positiva ya que, los snacks en sí son un producto que se consume con bastante frecuencia. De acuerdo con la encuesta el 40% de las personas lo consumiría diariamente y el 30% lo haría una o dos veces a la semana y teniendo una preferencia más por los snacks de sal que por los de dulce y picantes. Los snacks son un producto de consumo masivo, ya que se puede consumir en cualquier momento del día y por cualquier razón, ya sea por ver películas, pasar el tiempo con amigos o simplemente como un aperitivo entre comidas, es por ello por lo que el 100% de los encuestados estarían dispuestos

a comprar el producto en cuanto estaría a la venta en supermercados, que es el lugar donde más se adquieren producto de consumo alimenticio.

Según la investigación cualitativa, realizada a dos expertos y dos clientes, se arrojaron resultados positivos, ya que los clientes tendrían bastante acogida por el producto especialmente si este posee un importante contenido nutricional que aporte a su bienestar y salud, como ya se mencionó anteriormente; y por lo que representa para ellos como ecuatorianos.

El alto nivel de consumo de productos como snacks y la necesidad de consumir productos saludables y nutritivos en España pueden representar una buena oportunidad para combinar sabores típicos del Ecuador para introducirlo en dicho mercado. Además, el aperturismo que existe por los nuevos productos es un factor motivante para el desarrollo del plan de negocios por la buena recepción que tendría.

CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia por utilizarse para desarrollar el plan de negocios será la de diferenciación, debido a que el producto a ser exportado contará con cualidades distintivas empezando por su sabor, ya que es algo totalmente diferente en un mercado distinto al del país de su procedencia. Además, se tomará en cuenta características que permitan generar un mayor valor para el cliente como el empaque, el etiquetado, el precio y sobre todo el contenido nutricional del mismo, que como ya se ha visto anteriormente, es un factor importante para el mercado español. Para ello es importante destacar ciertas propiedades tanto de la quinua como del morocho. La quinua es un cereal que contiene un gran contenido de fibra y brinda un gran aporte proteico, además de ser libre de gluten. El morocho es considerado un maíz, que al igual que la quinua se

destaca por su alto nivel de fibra, además contiene vitaminas y minerales como el calcio, el fósforo, el zinc, el magnesio y el potasio.

Esta estrategia es escogida por el valor añadido que ofrecen los insumos con el que se prepara el producto final, en este caso el snack de empanadas. El valor agregado será determinado por el segmento del cual se espera satisfacer la necesidad de acceder a un producto tradicional que a su vez contribuya en la alimentación de cada uno de los consumidores.

Adicional, la estrategia de internacionalización a implementarse será la de exportación directa, en la que se utilizará un canal de distribución a través de un distribuidor, donde este venderá los productos ecuatorianos en el mercado en el que opera, en este caso España. La producción de las empanadas a base de quinua y morocho tipo snack se realizará en una planta en el país de origen Ecuador.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, el mercado se segmentará de tres formas: geográfica, demográfica y psicográfica. De esta manera, se puede tener una percepción más clara y profunda de la demanda que se pretende llegar a tener. También para poder definir el nicho de mercado, es necesario utilizar los datos obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa proporcionados por los expertos y los posibles clientes, para entender y analizar cuáles son los gustos, preferencias, comportamiento de compra, tendencias y qué precio estarían dispuestos a pagar por un determinado producto.

El mercado objetivo está dado por aquellas personas que tienen la necesidad de consumir productos que les permitan llevar un estilo de vida sano y una dieta equilibrada. De esta forma se puede definir que el mercado objetivo son hombres y mujeres ecuatorianos entre 10 y 50 años que deseen consumir productos típicos de Ecuador y que provean un aporte importante a su organismo.

Tabla No 19. Segmentación del mercado

SEGMENTACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS
Geográfica y Demográfica	
Población total en España	46.722.980
Población en Madrid	6.578.079
Población ecuatoriana en España	422.511
Ecuatorianos en Madrid	37.471
De 10 a 50 años ecuatorianos en España	23.921
Psicográfico	
Estatus Social	Todas las clases
Estilo de Vida	Personas que consumen productos típicos y cuidan de su salud.
Conductual	
Frecuencia de compra	86% de la población compra snacks más de una vez por semana (AINIA, 2017)
Beneficios del Producto	Sabor, contenido nutricional, calidad
Beneficios de la experiencia	Salud y bienestar
Tasa de consumo	3 a 4 veces por semana

La segmentación de mercado está determinada por hombres y mujeres ecuatorianos que residen en Madrid entre 10 y 50 años, que corresponde a un total de 23.921 de personas (INE, 2017). Además, de acuerdo con AINIA el 86% de la población española consume snacks y el 50% de ellos tienen una tendencia a consumir snacks saludables. En cuanto a la segmentación psicográfica y conductual, el producto está dirigido para personas que deseen productos típicos de su país originario y además se preocupen por el cuidado de su salud, que busquen contenido nutricional equilibrado, sabor y productos de calidad.

5.1.2 Propuesta de Valor

Para definir la propuesta de valor del cliente, se llevará a cabo la herramienta Business Model Canvas para determinar factores clave del proyecto.

Los **Colaboradores Clave** que se requieren para este proyecto, son principalmente proveedores. Estos proveedores deben ser: agricultores de morocho y quinua que cuente con certificaciones orgánicas (Asociación de Agricultores de Chimborazo), Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, entidades como ProEcuador, Ministerio de Comercio Exterior, SENA, MIPRO, Agrocalidad; cadenas de supermercados minoristas en España como Mercadona y DIA; y distribuidores que permitan llevar el producto a los mismos.

Dentro de las **Actividades Clave** que se necesita para poner en marcha el plan de negocios, se encuentran las siguientes: Recepción y manejo de insumos y materia prima, elaboración de producto, empaquetado y etiquetado de acuerdo con las normas españolas, exportación definitiva a Madrid.

La **Propuesta de Valor** está enfocada en dos pilares: Cultura y Salud. Por ello, se pretende brindar a los consumidores ecuatorianos un producto originario de Ecuador, que a su vez representa beneficios nutricionales a través de sus insumos. La mezcla de estos granos pretende ofrecer un sabor de casa para los ecuatorianos, al mismo tiempo que desea contribuir con su salud mediante las propiedades que el morocho y la quinua proporcionan.

Tanto la quinua como el morocho poseen beneficios que tienen incidencia en la salud de las personas que los consumen, y tienden a reducir la dependencia de otro tipo de alimentos como el trigo y el arroz. La quinua además de poseer propiedades nutritivas y dietéticas tiene una diversidad genética que le permite adaptarse a diferentes condiciones agroambientales. (FAO, s/f).

Lo que se pretende con la implementación de este producto, es dar un valor agregado al cliente ofreciendo los mejores granos de morocho y quinua desde su cultivo, con un seleccionado grupo de proveedores, para que la elaboración del producto final sea de la más alta calidad. Satisfacer la necesidad de llevar una buena alimentación, requiere ofrecer productos que tengan propiedades importantes que incidan en el correcto funcionamiento del organismo; por lo que el snack a base de quinua y morocho tiene altos niveles en fibra, proteínas y es bajo en gluten; además de ser un producto que puede consumirse en cualquier momento del día.

Para que el producto genere más valor, el empaque en el que irán los snacks de empanada será biodegradable, con el fin de ser más amigables y colaborar con el medio ambiente, así agregando una función adicional dentro de un mismo producto.

Los **Recursos Claves** que se necesitan principalmente son una planta de producción en la ciudad de Quito con la maquinaria adecuada para la producción de los snacks. Además, se requiere mano de obra calificada y el capital necesario para la puesta en marcha.

En cuanto a la **Relación con el Cliente**, se pretende generar un vínculo emocional por el producto típico para de esa forma satisfacer las necesidades del consumidor. A manera de servicio postventa, se encontrará abierta una línea para que el cliente tenga la posibilidad de comunicarse y dejar sus comentarios y quejas.

El **Canal de Distribución** será a través de un intermediario que colocará los productos en cadenas de supermercados en Madrid.

Para el **Segmento de Clientes** se encuentran hombres y mujeres entre los 10 y 50 años que estén interesados en consumir un producto originario de su país natal, sin tomar en cuenta su clase social.

La **Estructura de Costes** estará determinada por el pago a empleados, gasto en materia prima, maquinaria, mantenimiento planta, gasto publicidad, costo de transporte entre otros.

Los **Ingresos** se obtendrán de las utilidades generadas por la venta del snack de empanadas a base de quinua y morocho a través de los supermercados.

5.2 Mezcla de Marketing

“Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes”. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 53)

5.2.1 Producto

Un producto es aquello que se puede ofertar en un mercado para su adquisición o consumo que logra satisfacer una necesidad determinada. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 196)

5.2.2 Características del Producto

Como se ha mencionado previamente se pretende comercializar un producto denominado como empanadas a base de morocho y quinua tipo snack. Ambos componentes del snack son granos que se producen en la Sierra ecuatoriana.

Tabla No 20. Propiedades de la quinua y el morocho

Quinua
<ul style="list-style-type: none"> • Se la considera el único alimento de origen vegetal que posee todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos y vitaminas necesarias para una excelente nutrición.

<ul style="list-style-type: none"> • Debido a su ubicación geográfica en el Ecuador se puede obtener un color dorado distintivo, por lo que es llamada “la quinua de oro”. (ProEcuador, 2015) • Posee un alto nivel de proteínas, además está compuesta por: minerales (calcio, hierro, magnesio), vitaminas (C, E, B1, B2 y niacina) y fósforo. La quinua posee aminoácidos, que influyen en el desarrollo cerebral y su contenido en grasa es rico en Omega 6. • Es una importante fuente de fibra soluble e insoluble que tiene un índice glucémico muy bajo.
Morocho
<ul style="list-style-type: none"> • Es un tipo de maíz que posee alto contenido en fibras, vitaminas y minerales como calcio, fósforo, zinc, magnesio y potasio. • Aporta también proteínas, lípidos y poca agua. No obstante, el maíz es rico en vitaminas A, B y C, en fibra y en sales minerales; ideal para niños, jóvenes y adultos.

5.2.2.1 Branding

El nombre de la empresa será “KAWSAY” que en quechua significa cultura o tradición, ya que estos dos granos eran plantados por los indígenas y poseen rasgos culturales de estos pueblos, además con el morocho se prepara actualmente ciertos platos típicos ecuatorianos. El slogan escogido es “El sabor de tu tradición”, ya que como se mencionó anteriormente, se pretende captar la atención del segmento ecuatoriano generando un sentimiento de nostalgia en ellos que los haga adquirir el producto.



Figura No 2. Logotipo

El color utilizado es el naranja, ya que según estudios sirve para conectarse con el mercado, también estimula las emociones y se asocia con la felicidad, el entusiasmo, la creatividad, la energía, y la calidez. Las empresas de

alimentación suelen utilizarlo ya que se relaciona con una alimentación sana y el estímulo del apetito. (Brandia, 2018)

5.2.2.2 Empaque

El embalaje de un producto determinado debe respetar la legislación europea de prevención de riesgos de salud del consumidor y protección del medio ambiente. (Santander Trade, 2018).

El empaque del producto se ubicaría en bolsas stand o stand pack de 12 cm a 15 cm. Estas bolsas de papel son biodegradables, además el tipo de empaque permite que el producto se proteja contra la luz, la humedad y el oxígeno haciendo que este se encuentre más fresco por un periodo de tiempo más largo. Estas bolsas poseen el “fuelle” (doblez) que hace que las bolsas puedan estar en posición vertical. Además, esta bolsa, cuenta con un zipper resellable para poder mantener el producto más fresco y consumirlo en distintas ocasiones. (Swiss Pac, 2018)



Figura No 3. Empaque

5.2.2.3 Etiquetado

De acuerdo con la legislación de la Unión Europea sobre el etiquetado de productos alimenticios Reglamento (UE) n o 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, es necesario que la información esencial del producto se encuentre a manera de etiqueta ubicado en la parte

posterior o anterior en idioma español. Además, en las etiquetas debe constar la información siguiente:

- 1) La denominación de venta del producto
- 2) Lista de ingredientes
- 3) Cantidad de determinados ingredientes o categorías de ingredientes
- 4) Cantidad neta
- 5) Fecha de duración mínima o, en el caso de productos alimenticios muy perecederos por razones microbiológicas, la fecha de caducidad
- 6) Condiciones especiales de conservación y de utilización
- 7) Nombre o razón social
- 8) Lugar de origen o de procedencia bajo la marca “Hecho en Ecuador”
- 9) Información nutricional. (EUR-Lex, 2011)

5.2.2.4 Embalaje

Se utilizarán cajas de cartón corrugado con dimensiones de 45 x 50 x 30 cm que tengan la capacidad de almacenar alrededor de 50 unidades de snack. La carga es enviada como carga suelta por lo que la consolidadora se encarga de realizar el embalaje, el exportador se encarga de entregar las cajas en puerto.

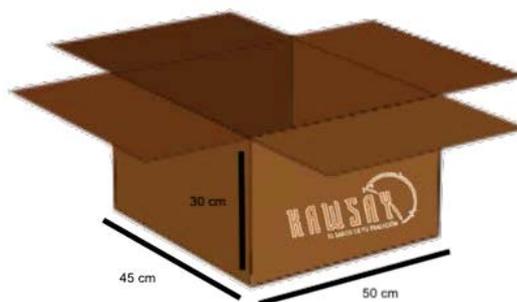


Figura No 4. Embalaje

5.2.2.5 Soporte

Como parte importante de la cadena de valor y para mejorar la atención al cliente y la satisfacción, el servicio postventa que la empresa ofrecerá, es una línea

telefónica ubicada en el reverso del empaque, mediante la cual el consumidor tendrá la oportunidad de dejar sus comentarios, quejas o sugerencias acerca del producto. Adicional, se podrán comunicar directamente a través de redes sociales como Facebook o el correo electrónico de la empresa kawsay@gmail.com.

5.2.3 Precio

De acuerdo con las encuestas realizadas a los posibles consumidores del snack, el 60% de ellos consideraría un precio justo para una bolsa de tamaño regular de 36 gr, un precio ubicado entre un rango de 1.00€ a 1.50€.

5.2.3.1 Costo del Producto

Los costos de producción son determinados a partir de la materia prima que se utiliza, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Los costos son mayores para los dos primeros años y disminuye en los siguientes.

Tabla No 21. Costo de producción unitario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,13
Mano de Obra Directa	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,12
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 0,38	\$ 0,36	\$ 0,34	\$ 0,33	\$ 0,32
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 0,65	\$ 0,64	\$ 0,60	\$ 0,58	\$ 0,57

5.2.3.2 Estrategia de Precios

“La fijación de precios basada en costos implica la fijación de precios con base en los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo”. (Kotler & Armstrong, 2013, pp. 261)

Para el cálculo del precio se determina un margen de ganancia del 100% tomando en cuenta el IVA de España que corresponde al 21%, lo que resulta un precio de \$1,40 (1,23€) para el distribuidor. Para el minorista se determina un precio de \$2 (1,76€) que es un precio que se encuentra dentro del rango mayor por lo que estarían dispuestos a pagar los consumidores encuestados.

Tabla No 22. Determinación del precio de venta

Determinación del Precio de Venta					
Porcentaje de utilidad 100%					
IVA 21%					
Producto	Costo Unitario de Producción	Cto. Total de Venta(CTV)	Utilidad	Precio de Venta Sin IVA	Precio de Venta Con IVA
Snack	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 1,16	\$ 1,40

5.2.3.3 Estrategia de Entrada

Como estrategia de entrada se pretende utilizar una estrategia de desnatado en la que se fija un precio más elevado para lograr alcanzar mayores ingresos a través de la compra de los consumidores que buscan productos diferenciados. Además, esta estrategia permite obtener una ventaja en cuanto al reajuste de precios, ya que es más fácil recortar un precio que aumentarlo, y al establecer un precio alto se puede generar ingresos para actividades de soporte para el producto como mayor publicidad. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 371)

5.2.3.4 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste de precios estará determinada por la fijación de precios de descuento y de bonificación, en la que se ofrecerá una reducción del precio para el distribuidor al pagar sus facturas de manera puntual. Además, a manera de bonificación, el precio puede ser menor si los mayoristas forman parte de grupos de soporte de ventas o impulsan la publicidad. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 275)

5.2.4 Plaza

“Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta”. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 53)

5.2.4.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución a utilizarse es una **distribución selectiva**, que consiste en tener un número de distribuidores reducido dentro de un área geográfica específica, para que de esta manera se pueda lograr una cobertura de mercado apropiada sin tener que repartirse entre muchos puntos de venta, hasta que el producto logre insertarse en el mercado. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 377)

Para determinar los puntos de venta, cabe mencionar que, de acuerdo con la encuesta realizada, el 80% de los consumidores preferirían adquirir su producto en lugares como los supermercados.

5.2.4.2 Punto de venta

Dentro del canal de distribución los supermercados minoristas serían el punto de venta para que los consumidores finales puedan adquirir el producto. Los supermercados en los que se piensa comercializar el producto son: Mercadona, DIA y LIDL.

Mercadona capta el 24,9% del gasto en productos de consumos de los hogares españoles, mientras que DIA posee una cuota de mercado del 7,6% y LIDL un 4,9%. El gasto en gran consumo aumenta en 1,7% en los hogares españoles. Este crecimiento es impulsado por el incremento de precios en ciertas categorías como aceites vírgenes extra, los superalimentos, platos preparados o incluso variedades 'Premium' de las marcas de distribución. (Kantar Worldpanel, 2018)

5.2.4.3 Estructura de Canal de Distribución

Posee un sistema de distribución indirecta en la que participa más de un intermediario para poder acercar el producto determinado a un consumidor final. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 371)

El proceso debe empezar con el proveedor de morocho y quinua para su posterior producción en la planta que se encontrará en zonas de producción industrial como Carcelén Industrial. El producto terminado será exportado hacia

Madrid – España a un distribuidor que se encargue de surtir a los supermercados minoristas como lo son: Mercadona, DIA y LIDL; para que finalmente el consumidor final lo adquiera en dichos establecimientos.



Figura No 5. Canal de distribución

5.2.5 Promoción

Está encaminada a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 53)

5.2.5.1 Estrategias de Comunicación

Como estrategias de comunicación para lograr lo que se espera en el consumidor, se utilizará la mezcla de la estrategia de presión (push) y la estrategia de aspiración (pull). La estrategia push tiene la finalidad de dirigir las iniciativas a los mayoristas y minoristas para que cooperen de manera voluntaria con la empresa, mientras que la estrategia pull estará dirigida específicamente al cliente final con la finalidad de fortalecer la marca con los mismos para que de esa manera los intermediarios sientan la necesidad de comercializar el producto para poder satisfacer la demanda de los clientes. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 380)

5.2.5.2 Publicidad

De acuerdo con la publicidad que se utilizará para difundir el producto en el mercado español y en base a las encuestas realizadas; se desarrollará la publicidad a través de redes sociales, que, de acuerdo con estudios de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, en España el

85,6% de los internautas españoles utilizan redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram y Twitter. (AIMC, 2018)

Facebook es la principal red social en la que se publicitará el producto enfocándose al mercado objetivo al que se quiere llegar. Otra de las redes sociales que son comúnmente utilizadas es Instagram, en la que se puede publicar a través de la modalidad de historias que ofrece y en la pestaña de noticias de la app. Además, para contar con presencia en internet, se utilizará Google Ads en la que los anuncios aparecen acorde a la búsqueda de los usuarios relacionados a un producto como snacks. Adicional, acorde a las encuestas, se realizará publicidad a través de medios de comunicación como la televisión.

Tabla No 23. Gastos proyectados en publicidad

Gastos en Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook Ads	\$ 570,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Instagram Ads	\$ 350,00	\$ 275,00	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 400,00
Google Ads	\$ 400,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 420,00
Página Web	\$ 750,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Televisión	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.300,00	\$ 2.000,00
TOTAL	\$ 5.070,00	\$ 3.155,00	\$ 3.180,00	\$ 3.580,00	\$ 3.350,00
PROYECTADO \$					18.335,00

5.2.5.3 Promoción de Ventas

La promoción de ventas es necesaria para lograr un estímulo de compra rápida en los consumidores a través de incentivos para que adquieran el producto que se desea comercializar. (Kotler y Keller, 2012, p. 519)

Debe estar enfocada en los intermediarios involucrados, en este caso los consumidores finales y mayoristas y minoristas.

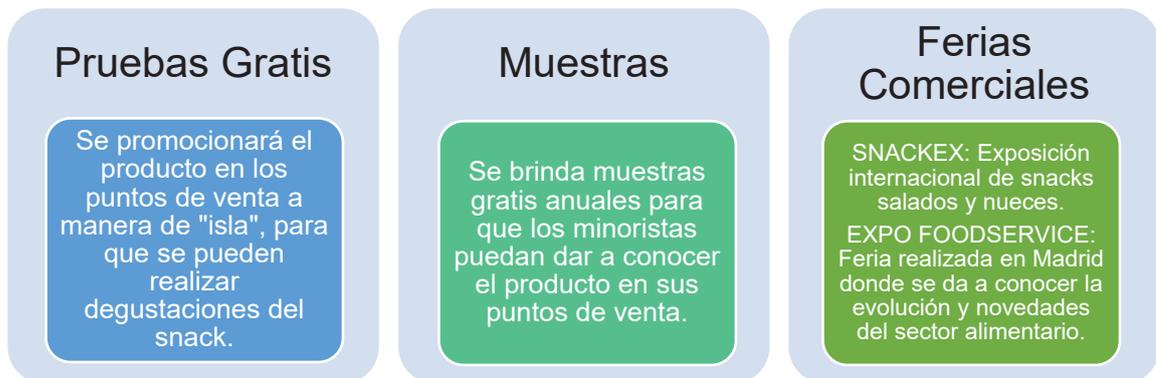


Figura No 6. Promoción en ventas

5.2.5.4 Relaciones Públicas

Las ferias internacionales como SNACKEX y EXPO FOODSERVICE, son una fuente importante para promover las relaciones públicas debido a que ayudan a impulsar la marca y dar a conocer a nuevos posibles clientes. SNACKEX, se realiza en el mes de junio en Barcelona para todos aquellos productores, distribuidores, importadores, exportadores y comerciantes en el sector de snacks y aperitivos. Además, brinda la oportunidad de generar contactos con nuevos proveedores y clientes. (Snackex, 2018) EXPO FOODSERVICE, se lleva a cabo en noviembre en Madrid, y permite a todos aquellos que participen de ella a conocer novedades en la industria y como es su evolución y crecimiento. (Expo Foodservice, 2018)

5.2.5.5 Fuerza de Ventas

Para desarrollar la fuerza de ventas, la empresa debe tener una negociación estrecha con sus distribuidores, ya que no tendrá una relación directa con los consumidores finales. Para esto el distribuidor es la persona encargada de contactar y negociar con los minoristas para introducir el producto en el mercado español.

5.2.5.6 Marketing Directo

La empresa no estará asociada de manera directa al consumidor final, debido a los intermediarios que participan en el canal de distribución. Sin embargo, se puede tener un contacto con el cliente final a través de la página web y las redes sociales como ya se había mencionado para generar un acercamiento con los mismos y se puedan resolver problemas, dudas y se puedan aceptar sugerencias. Además, como servicio postventa, el cliente tendrá la oportunidad de comunicarse vía telefónica con la empresa para cualquier inquietud que se presente.

CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Tabla No 24. Componentes de la misión

Componentes de la Misión	Descripción
Clientes	Ecuatorianos que buscan productos tradicionales a su país.
Producto	Empanadas a base de quinua y morocho tipo snack
Mercado	Madrid – España
Tecnología	Maquinaria adecuada, altos estándares de calidad
Preocupación por el crecimiento	Mejora continua
Filosofía	Mirar hacia el futuro
Autoconcepto	Ofrecer un producto típico del Ecuador con alto nivel nutricional
Preocupación por su imagen pública	Programas de responsabilidad social y ambiental
Preocupación por los empleados	Involucramiento de las personas, compromiso y comunicación

“KAWSAY es una empresa que mira hacia el futuro ofreciendo un snack tipo empanada a base de morocho y quinua, se dirige a ecuatorianos en Madrid que

buscan satisfacer sus necesidades alimenticias con productos tradicionales de su país. Sus productos ofrecen un alto nivel nutricional enfocado a la mejora continua a través de la utilización de maquinaria adecuada y altos estándares de calidad, que permiten llevar a cabo programas de responsabilidad social y ambiental. KAWSAY fomenta el involucramiento de sus empleados mediante el compromiso y la comunicación”.

6.1.2 Visión

Dentro de cinco años, nos convertiremos en una empresa confiable de snacks para el mercado español para ampliar la cobertura del mercado hacia nuevas ciudades dentro de España, ofreciendo un producto novedoso y nutritivo, satisfaciendo siempre las necesidades del consumidor.

6.1.3 Objetivos de la organización

Corto y Mediano Plazo

- Incrementar las ventas en un 16% para el año 2 mediante la difusión del producto a través de distintos canales de comunicación.
- Aumentar la producción para el tercer año en un 25% a través de mejoras en la planta y de la expansión de la capacidad productiva.
- Formar alianzas con los proveedores y distribuidores para obtener menores costos e impacto en el mercado.

Largo Plazo

- Para el año 2023 ampliar el nicho de mercado actual al menos en 15% ubicándonos en los supermercados reconocidos de ciudades importantes como Barcelona, Sevilla, Valencia, etc.
- De 5 a 6 años ampliar la gama de productos con diferentes tipos de cereales típicos del Ecuador para incrementar la demanda.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones resume los aspectos técnicos y organizativos que plantean y comunican los esfuerzos que se van a dedicar a mejorar los productos o servicios de la compañía. (Casillas & Martí, 2011b, p. 68)

6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor está compuesta de actividades primarias y de apoyo para crear más valor para el cliente en la entrega de un producto o servicio. (Kotler y Keller, 2012, p. 35)

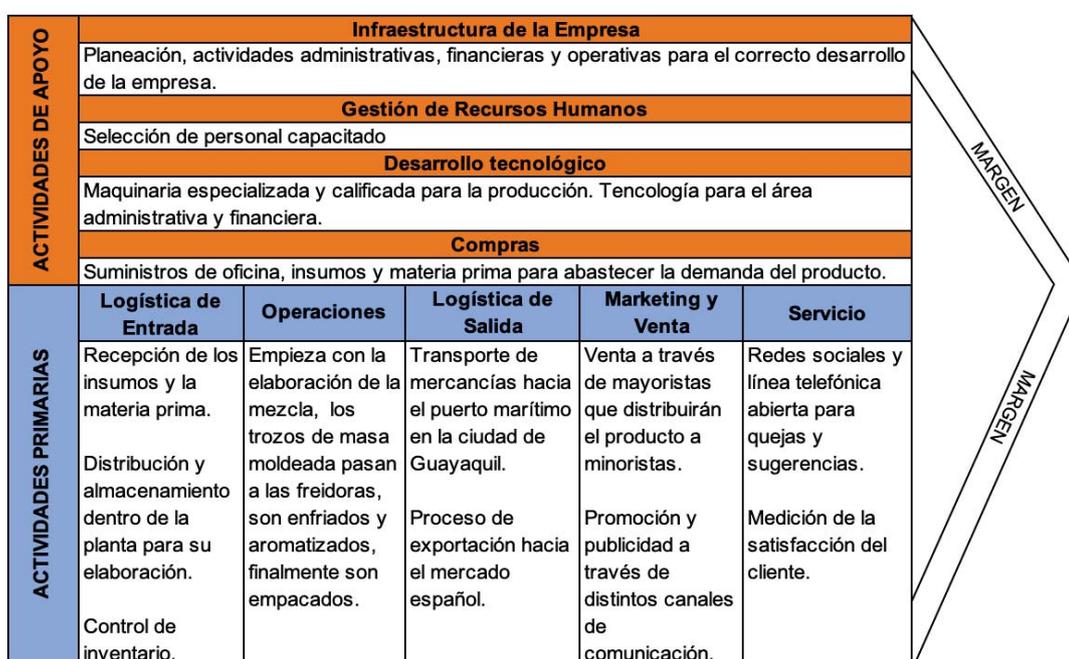


Figura No 7. Cadena de Valor KAWSAY

A continuación, se detalla las etapas en las que se genera valor para el negocio.

Tabla No 25. Actividades de creación de valor y actores

ACTIVIDADES	ACTORES	CREACIÓN DE VALOR
PRODUCCIÓN		
Logística de entrada y operaciones	Jefe de Producción Operarios	<ul style="list-style-type: none"> El manejo adecuado de materias e insumos permite una selección de materias primas de calidad. Verificar que los procesos se basan en la seguridad, calidad y salubridad.

COMERCIALIZACIÓN		
Marketing y ventas, servicio post venta	Jefe de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar la relación con el cliente mediante negociaciones de beneficio mutuo. • Campañas publicitarias que captan la atención del consumidor. • Resolución de problemas y atención de quejas de manera rápida.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN		
Infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.	Gerente General Supervisor Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficiente de procesos administrativos y financieros, permiten generar estrategias que generan valor. • Motivación de personal para producir un mejor producto y mejor servicio. • Selección de proveedores clave para las materias primas de calidad.

6.2.2 Mapa de Procesos

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.” (ISO 9000, 2015)

Los procesos de KAWSAY tienen la finalidad de satisfacer al cliente a través del correcto funcionamiento y manejo eficiente de los mismos.



Figura No 8. Mapa de procesos

6.2.3 Flujograma del proceso de producción

El proceso de producción inicia con la recepción de la materia prima, misma que es verificada por el Jefe de Producción y sus operarios asignados con el fin de determinar si la misma es apta para entrar al proceso de elaboración. De no ser apta, esta es devuelta a los proveedores.

Al cumplir con dicho requisito, pasa por distintas etapas como se detalla en el cuadro a continuación, hasta obtener el producto final donde también tiene una inspección de calidad para determinar si el producto cumple con los estándares para ser comercializado, de no ser así, este es desechado. Finalmente, es almacenado en una bodega hasta su salida para su próxima exportación al mercado español.

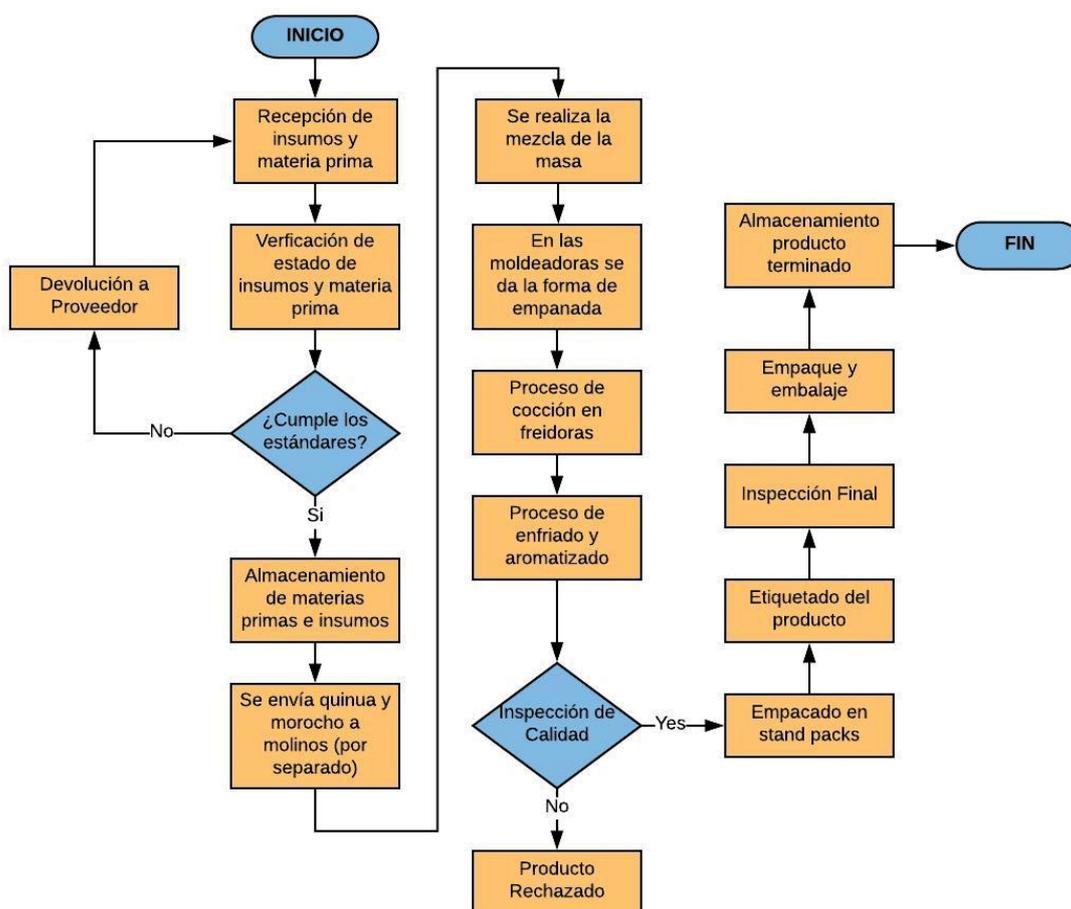


Figura No 9. Flujograma del proceso de producción

Tabla No 26. Tiempo para el proceso productivo de una funda de snack.

PROCESO PRODUCTIVO PARA 400 UNIDADES				
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO (Min)	RECURSO	ENCARGADO
1	Recepción de insumos y materia prima.	8	---	Supervisor
2	Verificación de estado de la materia prima.	10	---	Supervisor
3	Almacenamiento de materia primas.	10	---	Operarios
4	Molienda de quinua y morocho.	40	Molino industrial	Operarios
5	Mezcla de masa.	40	Máquina multifuncional	Operarios
6	Moldeo de masa.	35	Máquina multifuncional	Operarios
7	Proceso de cocción en freidoras.	10	Freidora	Operarios
8	Enfriado y aromatizado.	20	Maquina rociadora	Operarios
9	Inspección de calidad.	15	---	Supervisor
10	Empacado en stand packs.	60	Empacadora	Operarios
11	Etiquetado del producto.	30	Etiquetadora	Operarios
12	Empaque y embalaje.	25	Cartón, cinta de embalaje	Operarios
13	Almacenamiento producto terminado.	10	---	Supervisor
TOTAL		313 min o 5,22 horas		

Tabla No 27. Producción Real

Tiempo de Producción (Minutos)	313
Tiempo de Producción (Horas)	5,22

Unidades producidas x día	400
Días laborables	20
Producción mensual	8000
% Capacidad instalada	75%
Producción mensual real	6000
Producción anual real	72000

6.2.4 Flujograma del proceso de exportación

Para el proceso de exportación se decide utilizar el INCOTERM denominado como CFR (Coste y Flete). Este término de comercio internacional indica que el vendedor, en este caso KAWSAY, tiene la responsabilidad de hacer llegar la mercancía al puerto acordado con el comprador, y debe pagar el costo del flete marítimo. La transferencia del riesgo se pasa al comprador cuando la mercancía es cargada a bordo del barco en el muelle del puerto de origen. Las obligaciones del comprador son: Entrega de la mercancía y documentos necesarios, empaquetado y embalaje, transporte interior en el país de origen, despacho en aduana en origen, gastos de salida y flete marítimo internacional. (iContainers, 2013)

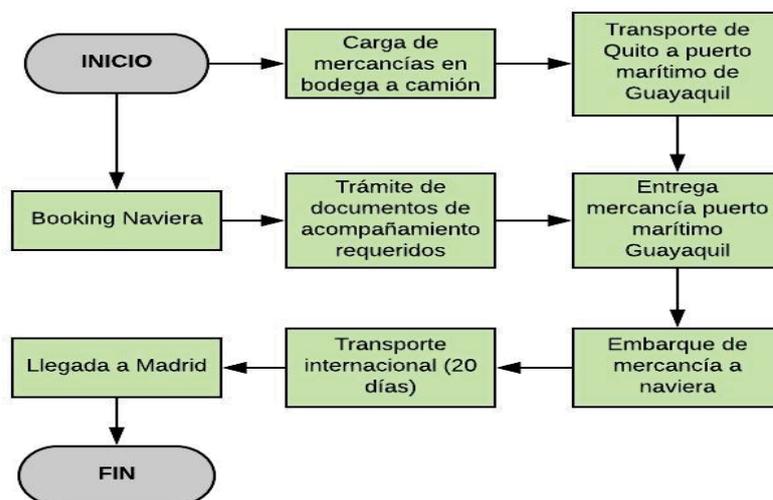


Figura No 10. Flujograma del proceso de exportación.

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene que ver con la división formal de la organización en subunidades, como divisiones de productos, operaciones nacionales y funciones; además la ubicación de las responsabilidades de toma de decisiones. (Hill, 2011, p. 421)

6.3.1 Organigrama y Descripción de Puestos

La estructura organizacional consta de diferenciación vertical y diferenciación horizontal. Para la diferenciación vertical, KAWSAY toma las decisiones de manera centralizada, es decir el alto mando (Gerente General) decide cuáles son las acciones que se deben tomar para cumplir los objetivos. La diferenciación horizontal se basa en una estructura funcional común donde la responsabilidad de mando recae en una sola persona, en este caso el Gerente General. Los subordinados deben reportar al alto mando.



Figura No 11. Organigrama de la empresa Kawsay

La estructura organizacional elegida se debe a que esta es útil para empresas pequeñas y porque existe una mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

Gerente General: Es la persona que se encargará del control de todas las actividades de la empresa y de sus departamentos, además de la gestión y planificación estratégica de la misma. Debe hacer cumplir los objetivos planteados por la organización y gestionar las negociaciones con los proveedores y distribuidores.

Jefe de Producción: Es la persona que está a cargo de supervisar todo el proceso de producción. Entre sus responsabilidades se encuentran la recepción de insumos y materia prima por parte de los proveedores, como la verificación del estado de estas. Debe controlar la distribución interna de los materiales, el almacenaje del producto terminado y el trabajo llevado a cabo por los operarios.

- **Operarios:** Son los encargados de operar la maquinaria durante todo el proceso de producción, así como el empaque, etiquetado y embalaje del producto.

Jefe de Marketing: Es la persona encargada de investigar las tendencias de consumo del mercado meta, además de desarrollar estrategias para la marca. Debe diseñar las actividades de promoción y publicidad de producto y planear el presupuesto de estos.

Supervisor Financiero: Es responsable de brindar asistencia a la gerencia para la toma de decisiones sobre inversiones, gestionar el flujo de caja, negociar con entidades financieras y bancarias, preparar los estados financieros, controlar las cuentas por pagar.

6.3.2 Estructura Legal de la Empresa

KAWSAY se constituirá como una empresa de Responsabilidad Limitada que acorde al Artículo 92 de la Ley de Compañías dictamina que debe estar conformada por dos socios o más y se constituye por un capital mínimo de 400 dólares (Superintendencia de Compañías, 2017). La empresa contará con 3 socios, uno de ellos aportará con el 50% y el 50% restante será repartido entre los dos socios por partes iguales. Según el Artículo 96, para que la empresa cuente como existente debe estar inscrita en el Registro Mercantil (Ley de Compañías, 2014). Este tipo de compañía es elegida para el tipo de negocio por su facilidad de constitución y porque es factible para emprendimientos de pequeñas y medianas empresas.

6.3.2.1 Marco Legal

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías para registrar una compañía como Responsabilidad Limitada, se debe:

1. Reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías
2. Elaborar el contrato social que regirá a la compañía y debe ser validada mediante una minuta firmada por un abogado
3. Abrir una cuenta de integración de capital donde se cancele el valor estipulado para una Compañía Limitada
4. Elevar a escritura pública con un notario
5. Aprobación del estatuto por la Superintendencia de Compañías
6. Publicación en un diario de circulación nacional
7. Obtención de los permisos municipales (patente municipal y certificado de cumplimiento de obligaciones)
8. Con toda la documentación, inscribir la compañía en el Registro Mercantil
9. Abrir RUC de la empresa con la inscripción del Registro Mercantil y los documentos entregados por la Superintendencia de Compañías
10. Inscribir a los socios en el Registro Mercantil y el nombramiento del administrador de la empresa
11. Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías se entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para que se pueda disponer del valor depositado.

CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se determina la rentabilidad del plan de negocios mediante el uso de herramientas financieras que se visualizará a continuación.

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

La fuente de ingresos estará determinada por la venta del snack Kawsay en el mercado español. La tasa de crecimiento que la industria alimentaria tiene en

España es de 3,5%, sin embargo, Kawsay al ser una empresa pequeña que se encuentra iniciando sus operaciones, se plantea un crecimiento de 1,1% en el primer año en base a sus objetivos y que sea más apegada a la realidad de la empresa y a su capacidad de producir. Para el año 2 se reduce al 1% y se mantiene lineal durante los siguientes años. En cuanto al precio, se realiza un promedio de la inflación de los últimos 10 años del Ecuador, desde 2009 hasta 2018; obteniendo una inflación del 2,95% que hace que el precio se incremente semestralmente.

Tabla No 28. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	76520	86684	97678	110066	124025
Precio	\$ 1,41	\$ 1,49	\$ 1,58	\$ 1,68	\$ 1,77
Total Ventas	\$107.681,65	\$ 129.288,89	\$ 154.408,21	\$ 184.407,93	\$ 219.689,64

7.1.2 Proyección de Costos

Para determinar el costo para realizar un paquete del snack de empanadas es necesario tomar en cuenta la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, es importante mencionar que en estos últimos se incluyeron los costos de exportación del Incoterm CFR como parte del costo del producto (Ver Anexo 9). Para producir anualmente las unidades indicadas en el cuadro anterior, el costo promedio se muestra a continuación:

Tabla No 30. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,13
Mano de Obra Directa	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,12
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 0,38	\$ 0,36	\$ 0,34	\$ 0,33	\$ 0,32
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 0,65	\$ 0,64	\$ 0,60	\$ 0,58	\$ 0,57

7.1.3 Proyección de Gastos

Para calcular los gastos generales se toman en cuenta los siguientes: suministros de oficina, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gasto de arriendo, publicidad, los gastos de constitución en los que se incurre únicamente al inicio del proyecto. Todos los gastos irán aumentando acorde a la inflación.

Además, se toma en cuenta la depreciación de la maquinaria, equipos, amortización de los bienes intangibles y los sueldos.

Tabla No 31. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Sueldos	\$51.171,99	\$55.946,22	\$56.701,61	\$59.157,07	\$60.833,88
Gastos Generales	\$22.623,20	\$23.560,41	\$25.480,98	\$27.698,43	\$30.234,71
Gastos Depreciación	\$2.288,88	\$2.288,88	\$2.288,88	\$2.236,11	\$2.288,88
Gastos Amortización	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
Gastos Operacionales	25.062,08	25.999,29	27.919,86	30.084,53	32.673,60

7.1.4 Políticas Financieras

- **Cuentas por cobrar:** Para las cuentas por cobrar los distribuidores podrán pagar un porcentaje del 20% a contado y el 80% restante se pagará en un plazo de 30 días.
- **Cuentas por pagar:** Para el pago a proveedores se ha definido un porcentaje de contado del 30% y el 70% del valor total se pagará en un plazo de 30 días.
- **Inventario de productos terminados:** Corresponde al 30% de las ventas del próximo mes, esto se realiza con la finalidad de tener un sobrante en caso de que el cliente demande mayor cantidad, o se de algún inconveniente con la maquinaria o la mano de obra.
- **Inventario de materia prima:** Corresponde al 100% de la producción del siguiente mes por si llegare a presentarse algún imprevisto con los proveedores es necesario tener abastecimiento.

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión Inicial y Capital de Trabajo

Para llevar a cabo el proyecto, se requiere de una inversión inicial que está compuesta de la adquisición de propiedad, planta y equipo; que a su vez se compone de: 1 molino industrial, 1 máquina multifuncional para hacer empanadas, 1 freidora y 1 máquina rociadora. Adicional, se invierte en activos intangibles, en este caso el software para realizar operaciones financieras y contables. Al tener una política de pago a proveedores en un periodo de 30 días, se debe tomar en cuenta el valor inicial de inventarios.

En cuanto al capital de trabajo, se obtuvo a partir de la proyección de los flujos de efectivo y se determinó que se requiere \$10.000 para poder cubrir las operaciones iniciales de la empresa en el caso de que existiera un faltante de dinero en alguno de los periodos.

Tabla No 32. Proyección de inversión inicial y capital de trabajo

Inversiones PPE	\$	20.295,00
Inversiones Intangibles	\$	750,00
Inventarios	\$	1.222,62
Capital de Trabajo Neto	\$	10.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	32.267,62

7.2.2 Estructura de Capital

La estructura de capital se compone de 50% de capital propio de los accionistas y 50% a través de un crédito a una entidad financiera con una tasa de interés del 11,23% y con 5 años de plazo (60 meses) pagando cuotas mensuales de \$352,64.

Tabla No 33. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	\$ 16.133,81
Deuda L/P	50,00%	\$ 16.133,81

7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

El estado de resultados nos permite evaluar los ingresos percibidos menos los gastos para determinar si el proyecto genera pérdidas o ganancias (utilidad).

Tabla No 34. Estado de Resultados Proyectado Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
(+) Ventas	107.747,52	129.360,82	154.494,12	184.510,52	219.781,75
(-) Costo de los productos vendidos	49.930,33	55.345,03	58.364,47	63.375,01	70.476,65
(=) UTILIDAD BRUTA	57.817,19	74.015,78	96.129,64	121.135,51	149.305,11
(-) Gastos sueldos	32.965,60	36.168,82	37.201,64	38.264,93	39.359,59
(-) Gastos generales	21.655,30	22.574,81	24.477,16	26.675,85	29.192,82
(-) Gastos de depreciación	633,33	633,33	633,33	580,56	633,33
(-) Gastos de amortización	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTIC	2.412,96	14.488,82	33.667,51	55.464,18	79.969,37
(-) Gastos de intereses	1.683,31	1.381,92	1.044,89	668,01	246,55
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	729,65	13.106,90	32.622,61	54.796,17	79.722,82
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	109,45	1.966,03	4.893,39	8.219,43	11.958,42
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	620,21	11.140,86	27.729,22	46.576,74	67.764,40
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	155,05	2.785,22	6.932,30	11.644,19	16.941,10
(=) UTILIDAD NETA	465,15	8.355,65	20.796,91	34.932,56	50.823,30

Se puede observar que el proyecto genera utilidades en todos los años, ya que los ingresos por ventas incrementan en mayor proporción en comparación a los gastos. Las utilidades al finalizar el proyecto son de \$50.823,30 siendo el mayor de los periodos.

7.3.2 Proyección de Estado de Situación Financiera

En el estado de situación financiera (Ver Anexo 10) se puede observar cómo se encuentra actualmente la empresa. Los activos son iguales al pasivo más el patrimonio por lo que la ecuación contable se cumple. Es importante mencionar que los datos están relacionados a las políticas financieras que se encuentran en el apartado 7.1.4. También se determina que al ser los activos mayores que los pasivos, la empresa posee la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones. Los activos no corrientes decrecen con el tiempo debido a la depreciación y no se realiza ninguna reinversión en propiedad, planta y equipo. Los pasivos corrientes se componen de las cuentas por pagar que tienen política de pago

30% contado y 70% a 30 días; los salarios por pagar corresponden a las provisiones de décimo tercero y cuarto. El pasivo no corriente se compone de la deuda que se realiza como inversión inicial. El patrimonio corresponde al capital aportado por los socios y a las utilidades retenidas al final de los periodos.

7.3.3 Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

Para el estado de flujo de efectivo se observa que el ingreso de dinero es mayor es mayor que la salida de este. El capital de trabajo es de \$10.000 y permite a la empresa tener flujos positivos que muestran que la misma posee liquidez.

Tabla No 35. Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(10.665,98)	(1.584,59)	(682,83)	(87,05)	514,22
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	32.325,06	21.659,08	20.074,49	19.391,66	19.304,60
TOTAL EFECTIVO	21.659,08	42.905,89	178.019,50	464.760,24	937.699,64

7.3.4 Proyección de Flujo de Caja

En el flujo de caja se puede observar para el año 0 que la inversión inicial es de \$31.743,64. En el segundo año el flujo de caja es positivo y el periodo de recuperación de la inversión es de 3,65 años, posee una tasa interna de retorno de 45,12% y el índice de rentabilidad determina que por cada dólar que se invierte, la empresa tiene una ganancia de \$2,91. De esta manera, se puede determinar que el proyecto es rentable.

Tabla No 36. Proyección de Flujo de Caja Anual

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (31.743,64)	\$ 4.969,47)	\$ 10.714,10	\$ 22.773,81	\$ 36.127,66	\$ 93.218,21

7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento, y Criterios de Valoración

7.4.1 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista

Se puede comprobar que a partir del tercer año se generan resultados positivos lo que permite inferir que el proyecto es rentable para el inversionista, ya que los flujos se incrementan. Más adelante se analizarán los criterios verificación que comprueben lo ya mencionado.

Tabla No 37. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista Anual

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (15.609,83)	\$ (8.590,97)	\$ 6.983,35	\$ 18.920,88	\$ 32.138,11	\$ 89.075,89

7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento

Las tasas de descuento son dos: WACC (Weighted Average Cost of Capital) que corresponde 10,13% y el CAPM (Capital Asset Pricing Model) al 14,18%. Para el CAPM, se debe tomar en cuenta la tasa libre de riesgo obtenida de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, el rendimiento del mercado, la beta apalancada que se obtiene a partir de la beta des apalancada de la industria y el riesgo país. Para el cálculo del WACC se toma en cuenta el porcentaje de deuda y capital, la tasa de interés de la entidad financiera, la tasa de impuestos y el CAPM.

Tabla No 38. Tasa de descuento

WACC	10,13%
CAPM	14,18%

7.4.3 Criterios de Valoración

A partir de los criterios de valoración del proyecto se puede comprobar que el plan de negocios para para la elaboración de empanadas a base de quinua y morocho tipo snack, es viable ya que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo tanto para el proyecto como para el inversionista y este es mayor a la inversión inicial, así se infiere que el proyecto debe aceptarse. La Tasa Interna de Retorno (TIR)

es de 45,12% para el proyecto y 59,51% para el inversionista, misma que excede a la tasa de descuento. El periodo de recuperación es de 3,65 años y el índice de rentabilidad genera ganancias por cada unidad monetaria invertida.

Tabla No 39. Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$60.782,03	VAN	\$59.756,39
IR	\$2,91	IR	\$4,83
TIR	45,12%	TIR	59,51%
Periodo Rec.	3,65	Periodo Rec.	3,62

7.5 Índices Financieros

Liquidez: La razón corriente permite conocer la capacidad que la empresa tiene para cumplir con sus obligaciones, por lo que se entiende que de cada dólar de pasivo corriente la empresa cuenta con 5,02 dólares para cubrir sus deudas. Este valor incrementa cada año y es mayor al de la industria. (Ver Anexo 11)

Endeudamiento: La razón deuda capital identifica la cantidad de pasivos que se utilizan para financiar los activos de la empresa. Se puede observar que el porcentaje de la deuda va disminuyendo ya que esta se va pagando con el tiempo y se puede ver que se encuentra por debajo de la industria.

Actividad: La rotación de cartera quiere decir que para el año 2 las cuentas por cobrar se convirtieron en 16,34 veces y se mantiene en ese nivel hasta el cuarto año. La rotación de activos para el primer año se refiere a que la empresa rota 3,30 veces para generar ingresos y va disminuyendo lo que puede significar que no se esté haciendo buen uso de los activos y no se realizan actividades de reinversión. Se puede verificar que el promedio de la industria es menor para ambos casos.

Rentabilidad: El margen de utilidad es menor que la industria en el primer año, pero éste incrementa por las ganancias que genera la empresa año a año, para el último el margen de utilidad es del 23%, lo que quiere decir que, por cada dólar de venta, la empresa obtiene 0,23 centavos. La rentabilidad sobre activos (ROA)

para el primer año, dice que las ventas corresponden el 1% con respecto a los activos totales y aumenta en los siguientes años hasta llegar al 57%. La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) dice que los socios obtienen un rendimiento sobre su inversión del 3% e incrementa en los siguientes periodos. Éstos dos últimos son menores en la industria únicamente en los primeros años.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Dentro del análisis del entorno se pueden encontrar condiciones óptimas para el desarrollo del plan de negocio, entre ellas el crecimiento de las economías tanto de Ecuador como España que se puede ver reflejado en el PIB de ambos países donde la industria manufacturera tiene el mayor porcentaje de participación.
- El Acuerdo firmado con la Unión Europea permite que los productos ingresen con 0% de arancel lo que permite que se comercialicen este tipo de productos con mayor facilidad. Además, acorde a la partida arancelaria 1904.90.00, el Ecuador no realiza exportaciones a España de este producto por lo que se puede definir como una oportunidad para explotar en este mercado.
- Se debe tomar en cuenta las amenazas, ya que, al existir empresas reconocidas y posicionadas en España, la competencia puede provocar que la empresa no logre lo proyectado además de la variedad de productos sustitutos.
- De acuerdo a la investigación cuantitativa que se realizó a 10 personas que residen en Madrid y las 2 entrevistas a clientes, se puede inferir que el mercado español tendría buena aceptación para el producto a comercializar, ya que se definió que estarían dispuestos a adquirir el producto en cuanto estuviera a la venta, además el 40% tendría una frecuencia de compra diaria, por lo que se ve un escenario positivo.
- La oportunidad de negocio está basada en ofrecer un producto novedoso para el cliente que lo consume, ya que, de acuerdo a la investigación

cuantitativa, para el consumidor en España es importante el valor nutricional que posee un producto que consumen. Además, de acuerdo a los expertos entrevistados, los productos en España deberían tener este enfoque hacia lo saludable.

- El mix de marketing se desarrolló a partir de estrategias de producto, plaza, precio y promoción que generen un valor agregado para los clientes y que satisfagan sus necesidades. Se determinó que el mercado objetivo es ecuatoriano entre 10 a 50 años, que corresponden a 23.921 habitantes en Madrid y que el 86% posee una tendencia de compra de más de una vez por semana. El producto posee su propia identidad cultural a través de su nombre que significa “tradición”, agregándole parte de la historia indígena. El precio se fijó en base a su costo y a los precios establecidos por las personas encuestadas. La distribución se la realiza a través de un mayorista, que a su vez vende a supermercados donde los consumidores finales hacen su compra. Las redes sociales juegan un papel importante para tener contacto con el consumidor final.
- La empresa se constituye como Responsabilidad Limitada conformada por tres socios que aportarán el 50% del capital necesario para llevar a cabo el proyecto y cuenta con una estructura organizacional simple. Los procesos productivos tienen una duración de 5,22 horas, teniendo una producción de 400 unidades y produciendo 6000 unidades al mes sin usar la capacidad instalada al 100%.
- Finalmente, se concluye que el proyecto es viable. Se inicia con una inversión de \$32.267,62 y los flujos de caja muestran que es atractivo invertir en este negocio. El valor actual neto para el proyecto es de \$70.054,00 y para el inversionista \$68.732,28, la tasa interna de retorno corresponde al 49,98% y 66,89% respectivamente y el periodo de recuperación del proyecto es de 3,56 años. El estado de resultados muestra una utilidad positiva en todos los años, por los que se recomienda poner en marcha el plan de negocios.

REFERENCIAS

- Banco Central de Ecuador. (2018). *Reporte mensual de inflación*. Recuperado 4 octubre, 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201808.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Producto Interno Bruto*. Recuperado 20 abril, 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco Mundial. (2018). *Logistics Performance Index*. Recuperado 31 enero, 2019, de <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>
- Bankia S.A. (2018). *La inflación se modera en 2017 hasta el 1,1%*. Recuperado 14 octubre, 2018, de <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/espana-la-inflacion-se-modera-en-2017-hasta-el-11.html>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Brandia. (2017). *El color en las marcas*. Recuperado 2 noviembre, 2018, de <http://brandia.com.mx/el-color-en-las-marcas-3/>
- Casillas, T., & Martí, J. (2011). *Guía para la creación de empresas* (4ª ed.). Madrid, España: Fundación EOI.
- Coface. (2018). *Spain - Major Macro Economic Indicators*. Recuperado 21 abril, 2018, de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Spain>
- Datosmacro. (2017). *España - Inmigración 2017*. Recuperado 21 abril, 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/espana>
- Datosmacro. (2018). *España: Economía y demografía*. Recuperado 21 abril, 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- EEAS. (2017). *Acuerdo comercial Ecuador - Unión Europea*. Recuperado 22 abril, 2018, de

https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

El Comercio. (2018). *Inflación de febrero del 2018 en Ecuador llegó al 0,15%*. Recuperado 20 abril, 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-febrero-ecuador-inec-canasta.html>

El Telégrafo. (2017). *Tasa de control aduanero y aranceles a 375 partidas generarán unos \$ 500 millones al año*. Recuperado 18 abril, 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/tasa-de-control-aduanero-y-aranceles-a-375-partidas-generaran-unos-usd-500-millones-al-ano>

El Telégrafo. (2018). *Ecuador conoce de cuerpo entero a Europa que expone su mejor lado en Expo 360*. Recuperado 13 octubre, 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-europa-expo-360-comercio>

EUR-Lex. (2011). *Reglamento (UE) No 1169/2011 Del Parlamento Europeo Y Del Consejo*. Recuperado 26 octubre, 2018, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/TXT/?uri=CELEX:32011R1169>

EUR-Lex. (2015). *Higiene de los productos alimenticios*. Recuperado 31 enero, 2019, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:f84001>

Europa Press. (2018). *Las exportaciones del sector de la tecnología para la industria alimentaria se incrementan un 126% en los 5 últimos años*. Recuperado 13 octubre, 2018, de <https://www.europapress.es/murcia/noticia-exportaciones-sector-tecnologia-industria-alimentaria-incrementan-126-ultimos-anos-20180430134722.html>

FIAB. (2017). *La producción de alimentos y bebidas en 2016 en España superó los 96.000 millones de euros*. Recuperado 22 abril, 2018, de <https://www.sweetpress.com/la-produccion-de-alimentos-y-bebidas-en-2016-supero-los-96-000-millones-de-euros/>

- Hill, C. (2011). *Negocios internacionales* (8ª ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- ICEX. (2018). *Relaciones económicas internacionales*. Recuperado 13 octubre, 2018, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/relaciones-economicas-internacionales/index.html?idPais=EC>
- ICContainers. (2013). *Incoterm CFR*. Recuperado 1 noviembre, 2018, de <https://www.icontainers.com/es/incoterms/incoterm-cfr/>
- INEC. (2012). *Encuesta nacional de ingresos y gastos*. Recuperado 4 octubre, 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2012). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado 20 abril, 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2015). *Empresas y TIC*. Recuperado 20 abril, 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- Jodar, C. (2017). *El 60% consumidores demanda snacks naturales y saludables*. Recuperado 16 mayo, 2018, de <https://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Madrid, España: Pearson.
- Kantar Worldpanel. (2018). *El Gran Consumo crece un 1% en los 8 primeros meses*. Recuperado 2 noviembre, 2018, de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-1porciento-en-los-8-primeros-meses>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). México, México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing* (2ª ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Mercasa. (2018). *Alimentación en España*. Recuperado 31 enero, 2019, de <https://alimentacionenespaña2018.es/ae18/index.php/hojeables>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). *Con la producción de semilla certificada, todos ganamos*. Recuperado 19 abril, 2018, de <https://www.agricultura.gob.ec/con-la-produccion-de-semilla-certificada-todos-ganamos/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Proyecto de fomento al sector exportador se encuentra en marcha*. Recuperado 19 abril, 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/proyecto-de-fomento-al-sector-exportador-se-encuentra-en-marcha/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Ministro de Comercio anuncia mecanismos para el fomento a la oferta exportable*. Recuperado 19 abril, 2018, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ministro-de-comercio-anuncia-mecanismos-para-el-fomento-a-la-oferta-exportable/>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Pastor, E., & Moret, X. (2016). *En Grefusa no innovamos en modas, sino en tendencias irreversibles*. Recuperado 10 octubre, 2018, de <https://valenciaplaza.com/entrevista-grefusa-no-modas-tendencias-irreversibles>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Santander. (2018). *Trámites Aduaneros en España*. Recuperado 14 octubre, 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/tramites-aduaneros-importacion>
- Santander. (2018). *España: Empaques Y Normas*. Recuperado 25 octubre, 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/empaques-y-normas>

[embarques/espana/empaques-y-nomas?&actualiser id banque=oui&id banque=0&memoriser choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia)

Santander. (2018). *España: Política Y Economía*. Recuperado 20 octubre, 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

Superintendencia de Compañías. (2017). *Ley de Compañías*. Recuperado 13 noviembre, 2018, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Sweet Press. (2012). *Las novedades impulsan el mercado de Patatas Fritas y snacks*. Recuperado 19 abril, 2018, de <https://www.sweetpress.com/las-novedades-impulsan-el-mercado-de-patatas-fritas-y-snacks/>

Swiss Pac. (2018). *Bolsas para envasar alimentos*. Recuperado 2 noviembre, 2018, de <http://www.swisspac.ec/stand-up-pouch/>

TradeMap. (2017). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador*. Recuperado 4 octubre, 2018, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3|218|||190490||6|1|1|2|1|1|2|1|1

TradeMap. (2017). *Lista de mercados proveedores para un producto importado por España*. Recuperado 4 octubre, 2018, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c724%7c%7c%7c%7c190490%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c

ANEXOS

ANEXO 1:

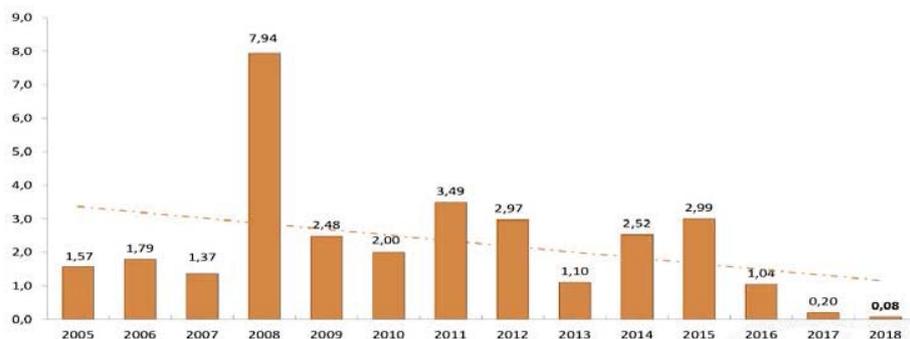


Figura No 1 Inflación anual

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2017

ANEXO 2:

Tabla No 2. Partida exportada por Ecuador a España

Comercio bilateral entre Ecuador y España
Producto: 190490 Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, precocidos o ...

Unidad: Dólar Americano miles

SA22	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia España			España importa desde el mundo			Ecuador exporta hacia el mundo		
			Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
	190430	Trigo bulgur en forma de granos trabajados, obtenidos cociendo granos de trigo duro	0	0	0	683	1.405	1.258	0	0	0
	190490	Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, precocidos o ...	0	2	0	12.098	13.788	18.648	119	247	139

Tomado de: Trademap, 2017

ANEXO 3:

Tabla No 4. Presupuesto de 2017

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.193,56	1.232,60	1.307,17e	1.419,93	1.479,55
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,2	3,2	3,1e	2,5	2,0
PIB per cápita (USD)	25.718	26.565	28.212e	30.689	32.024
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,3	-3,0	-2,6e	-2,5	-2,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,8	99,4	98,7e	97,2	95,8
Tasa de inflación (%)	-0,5	-0,2	2,0e	1,5	1,7
Tasa de paro (% de la población activa)	22,1	19,6	17,1	15,6	15,0

Tomado de: Santander, 2017

ANEXO 4:

Tabla No 5. Lista de exportadores hacia España de la partida 1904.90.00

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2017 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2017 (miles de USD) £	Participación de las importaciones para España (%) £	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) £
	Mundo	18.648	21.916	100	7.634	Toneladas	2.443
☒	Francia	13.558	-7.714	72,7	5.287	Toneladas	2.564
☒	Alemania	1.326	-741	7,1	594	Toneladas	2.232
☒	Italia	1.193	1.680	6,4	458	Toneladas	2.605
☒	Bélgica	412	161	2,2	570	Toneladas	723
☒	Reino Unido	405	6.079	2,2	127	Toneladas	3.189
☒	China	316	-296	1,7	129	Toneladas	2.450
☒	Perú	256	-172	1,4	56	Toneladas	4.571
☒	Austria	251	-158	1,3	41	Toneladas	6.122
☒	Países Bajos	223	-16	1,2	88	Toneladas	2.534
☒	Dinamarca	166	-74	0,9	74	Toneladas	2.243
☒	Grecia	121	-116	0,6	34	Toneladas	3.559
☒	Polonia	105	157	0,6	86	Toneladas	1.221

Tomado de: Trademap, 2017

ANEXO 5:

Tabla No 6. Matriz EFE

Factores Determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			1,58
Uso de semillas certificadas para fortalecer la demanda.	0,06	3	0,18
Acuerdo Multipartes con la Unión Europea que suprime el arancel.	0,1	4	0,4
Aumento del PIB en Ecuador y España.	0,06	3	0,18
Operaciones logísticas eficientes en el país de destino.	0,05	3	0,15
Migrantes ecuatorianos en España.	0,07	3	0,21
Poder de negociación de los proveedores.	0,08	2	0,16
Bajo nivel de inflación Ecuador.	0,08	2	0,16
Aumento de inflación sector alimentos.	0,07	2	0,14
Amenazas			0,97
Impuesto al Valor Agregado en España.	0,06	2	0,12
Tiempos largos y costos elevados en Ecuador para realizar una exportación.	0,07	2	0,14
Importación de la partida desde otras fuentes.	0,09	2	0,18
Competidores con alta participación en el mercado.	0,1	2	0,2
Gran cantidad de productos sustitutos.	0,11	3	0,33
TOTAL	1		3,52

ANEXO 6: Encuesta

Elaboración de empanadas a base de morocho y quinua tipo snack para su exportación a Madrid - España.

Snack se refiere a un aperitivo que se consume entre comidas. Las empanadas de morocho son una receta tradicional de la sierra ecuatoriana que utiliza el

morocho, un tipo de maíz que se encuentra en el país, que posee alto contenido en fibras, vitaminas y minerales como calcio, fósforo, zinc, magnesio y potasio. La quinua es un cereal que posee un alto contenido nutricional y altos niveles de fibra y proteína.

1. ¿Le gustaría consumir un snack que contenga un aperitivo típico ecuatoriano como la empanada de morocho?

Sí

No

2. ¿Con que frecuencia consumiría este snack?

Diariamente

Una vez por semana

Una o dos veces al mes

Nunca

3. ¿Dónde le gustaría adquirir este tipo de snack?

Supermercado

Quiosco

Online

Máquinas de vending

4. Si usted decide comprar este snack, ¿usted se fijaría en?

Marca

Precio

Contenido nutricional

Sabor

5. ¿Qué tipo de snack prefiere consumir?

De dulce

De sal

Picante

6. ¿Por qué consumiría este snack?

Por nutrición

Para subir energías

Para pasar el hambre

Para controlar peso corporal

Por estrés

7. ¿En qué tipo de envase le gustaría adquirir su producto?

Bolsas plásticas

Stand Pack

Tubos de Cartón

8. ¿Cuántos gramos debería contener el producto?

30 - 50 gramos

50 - 100 gramos

100 -200 gramos

9. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es costoso y a pesar de ello lo compraría?

0.50€ - 1.00€

1.00€ - 1.50€

1.50€ - 2.00€

2.00€ - 2.50€

10. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es demasiado costoso y no lo compraría?

0.50€ - 1.00€

1.00€ - 1.50€

1.50€ - 2.00€

2.00€ - 2.50€

11. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es demasiado económico y le haría dudar de su calidad?

0.50€ - 1.00€

1.00€ - 1.50€

1.50€ - 2.00€

2.00€ - 2.50€

12. ¿Qué precio entre 0.50€ y 2.50€ consideraría un precio justo para el

0.50€ - 1.00€

1.00€ - 1.50€

1.50€ - 2.00€

2.00€ - 2.50€

13. Partiendo de la base que el precio de este producto le pareciera aceptable... ¿qué probabilidad hay de que lo compre?

Lo compraría en cuanto estuviese en el mercado

Sí, pero lo compraría en un tiempo

Puede que lo compre o puede que no

No lo compraría

14. ¿A través de que medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este producto?

Redes Sociales

Radio o Televisión

Buzón

Periódico o revistas

Vallas Publicitarias

ANEXO 7: Tablas de Contingencia

Tabla No 9. Relación preferencias – frecuencia

Cuenta de 5. ¿Qué tipo de snack prefiere consumir?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Diariamente	Una o dos veces al mes	Una vez por semana	Total general	
De sal	40,00%	10,00%	30,00%	80,00%	
Picante	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%	
Total general	40,00%	30,00%	30,00%	100,00%	

Tabla No 10. Relación precio alto y compra – frecuencia

Cuenta de 9. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es costoso y a pesar de ello lo compraría?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Diariamente	Una o dos veces al mes	Una vez por semana	Total general	
1.00€ - 1.50€	30,00%	0,00%	0,00%	30,00%	
1.50€ - 2.00€	10,00%	20,00%	30,00%	60,00%	
2.00€ - 2.50€	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%	
Total general	40,00%	30,00%	30,00%	100,00%	

Tabla No 11. Relación precio alto y no compra – frecuencia

Cuenta de 10. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es demasiado costoso y no lo compraría?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Diariamente	Una o dos veces al mes	Una vez por semana	Total general	
1.00€ - 1.50€	22,22%	0,00%	0,00%	22,22%	
2.00€ - 2.50€	11,11%	33,33%	33,33%	77,78%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Total general	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%	

Tabla No 12. Relación motivo de compra - preferencias

Cuenta de 6. ¿Por qué consumiría este snack?		Etiquetas de columna		Total general
Etiquetas de fila	De sal	Picante		
Para controlar peso corporal		0,00%	10,00%	10,00%
Para pasar el hambre		20,00%	10,00%	30,00%
Para subir energías		30,00%	0,00%	30,00%
Por nutrición		30,00%	0,00%	30,00%
Total general		80,00%	20,00%	100,00%

Tabla No 13. Relación precio justo – motivo de compra

Cuenta de 12. ¿Qué precio entre 0.50€ y 2.50€ consideraría un precio justo para el snack de empanadas a base de morocho y quinua?		Etiquetas de columna				Total general
Etiquetas de fila	Para controlar peso corporal	Para pasar el hambre	Para subir energías	Por nutrición		
0.50€ - 1.00€	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	
1.00€ - 1.50€	0,00%	30,00%	30,00%	0,00%	60,00%	
1.50€ - 2.00€	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	30,00%	
Total general	10,00%	30,00%	30,00%	30,00%	100,00%	

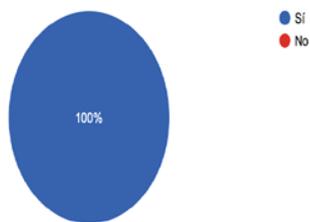
Tabla No 14. Relación precio justo – tamaño

Cuenta de 12. ¿Qué precio entre 0.50€ y 2.50€ consideraría un precio justo para el snack de empanadas a base de morocho y quinua?			
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	30 - 50 gramos	50 - 100 gramos	
0.50€ - 1.00€	0,00%	10,00%	10,00%
1.00€ - 1.50€	0,00%	60,00%	60,00%
1.50€ - 2.00€	20,00%	10,00%	30,00%
Total general	20,00%	80,00%	100,00%

ANEXO 8: Resultados de la encuesta

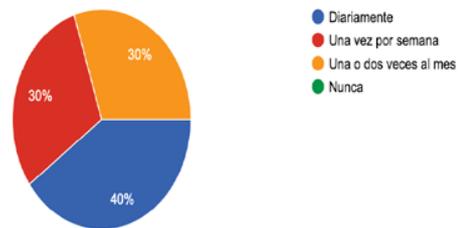
1. ¿Le gustaría consumir un snack que contenga un aperitivo típico ecuatoriano como la empanada de morocho?

10 respuestas



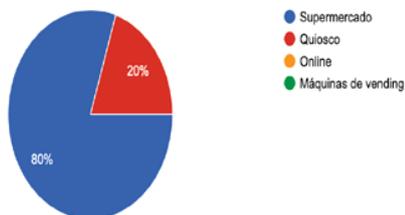
2. ¿Con que frecuencia consumiría este snack?

10 respuestas



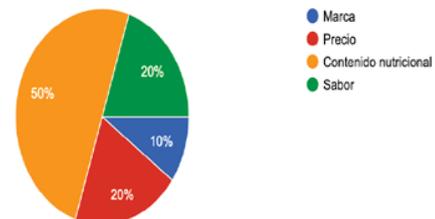
3. ¿Donde le gustaría adquirir este tipo de snack?

10 respuestas



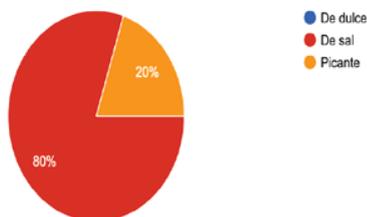
4. Si usted decide comprar este snack, ¿usted se fijaría en?

10 respuestas



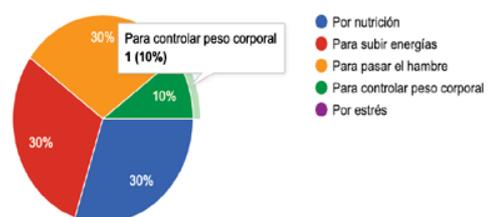
5. ¿Qué tipo de snack prefiere consumir?

10 respuestas



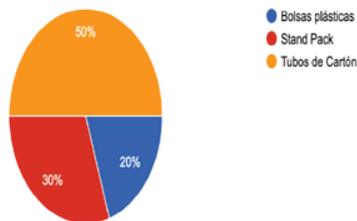
6. ¿Por qué consumiría este snack?

10 respuestas



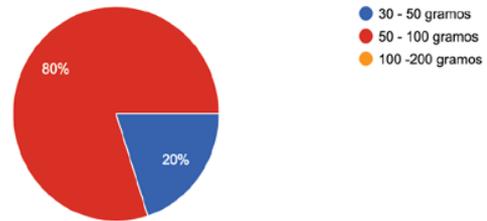
7. ¿En qué tipo de envase le gustaría adquirir su producto?

10 respuestas



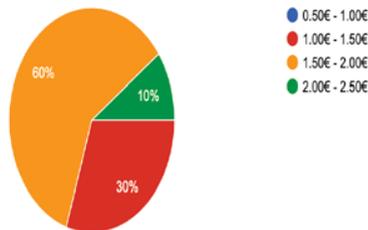
8. ¿Cuántos gramos debería contener el producto?

10 respuestas



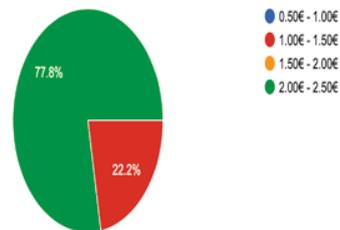
9. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es costoso y a pesar de ello lo compraría?

10 respuestas



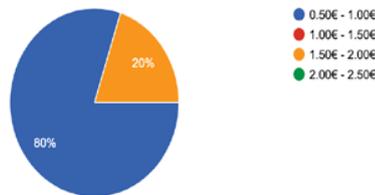
10. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es demasiado costoso y no lo compraría?

9 respuestas



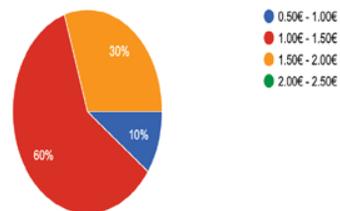
11. ¿Para una bolsa de tamaño regular 36 gr, qué precio dentro del rango de 0.50€ y 2.50€ consideraría usted que el snack es demasiado económico y le haría dudar de su calidad?

10 respuestas



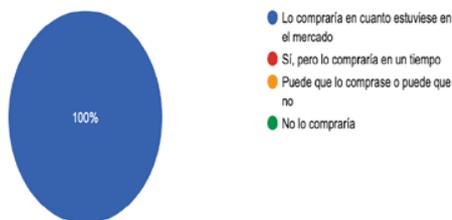
12. ¿Qué precio entre 0.50€ y 2.50€ consideraría un precio justo para el snack de empanadas a base de morocho y quinua?

10 respuestas



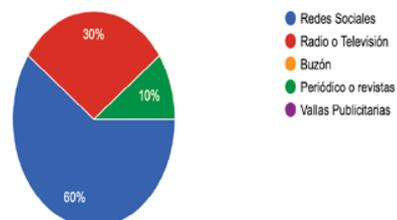
13. Partiendo de la base que el precio de este producto le pareciera aceptable... ¿qué probabilidad hay de que lo compre?

10 respuestas



14. ¿A través de que medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este producto?

10 respuestas



ANEXO 9:

Tabla No 29. Costo de producción de un paquete

Producción de un paquete de catorce unidades					
Materia prima directa	Insumo (Kg / Lb)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Kg. x paquete	Costo total de insumo
Morocho	0,025	\$ 0,11	14	0,35	\$ 0,0385
Quinua	0,035	\$ 0,11	14	0,49	\$ 0,0539
Sal	-	\$ 0,01	1	-	\$ 0,0050
Aceite de girasol	-	\$ 0,03	1	-	\$ 0,0260
Materia prima indirecta					
Stand Pack	-	\$ 0,15	1	-	\$ 0,1500
Caja de cartón (45 unidades)	-	\$ 0,02	1	-	\$ 0,0177
					\$ 0,2911
					COSTO DE MATERIA PRIMA
					\$ 0,5724
					COSTO TOTAL DEL PRODUCTO

Proyectado a 5 años	
Sueldos MOD	99850,189
Costos de exportación (CFR)	\$ 39.378,96
Unidades Producidas	494.973
COSTO INDIVIDUAL	\$ 0,28

ANEXO 10:

Tabla No 30. Estado de Situación Financiera Proyectado Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	33.490,24	32.650,13	38.747,04	57.212,61	89.551,22	134.223,01
Corrientes	12.445,24	12.388,46	19.268,71	38.517,61	71.586,77	117.041,90
Efectivo	10.698,64	32,66	4.859,51	21.746,07	51.986,48	99.564,68
Cuentas por Cobrar	-	7.918,37	9.456,82	11.294,16	13.488,49	15.647,54
Inventarios Prod. Terminados	-	1.312,90	1.431,59	1.510,05	1.641,33	-
Inventarios Materia Prima	740,40	843,43	950,40	1.070,94	1.206,76	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.006,20	2.281,09	2.570,39	2.896,38	3.263,72	1.829,67
No Corrientes	21.045,00	20.261,67	19.478,33	18.695,00	17.964,44	17.181,11
Propiedad, Planta y Equipo	20.295,00	20.295,00	20.295,00	20.295,00	20.295,00	20.295,00
Depreciación acumulada	-	633,33	1.266,67	1.900,00	2.480,56	3.113,89
Intangibles	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Amortización acumulada	-	150,00	300,00	450,00	600,00	750,00
PASIVOS	17.356,43	16.051,16	13.792,43	11.461,08	8.867,13	2.715,63
Corrientes	1.222,62	2.465,75	3.056,79	3.912,25	4.881,99	2.715,63
Cuentas por pagar proveedores	1.222,62	1.392,76	1.569,39	1.768,43	1.992,71	-
Sueldos por pagar	-	772,00	772,00	772,00	772,00	772,00
Impuestos por pagar	-	300,99	715,39	1.371,81	2.117,27	1.943,63
No Corrientes	16.133,81	13.585,42	10.735,64	7.548,84	3.985,15	-
Deuda a largo plazo	16.133,81	13.585,42	10.735,64	7.548,84	3.985,15	-
PATRIMONIO	16.133,81	16.598,96	24.954,61	45.751,53	80.684,08	131.507,38
Capital	16.133,81	16.133,81	16.133,81	16.133,81	16.133,81	16.133,81
Utilidades retenidas	-	465,15	8.820,80	29.617,72	64.550,27	115.373,57

ANEXO 11:

Tabla No 40. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA C10
Razones de liquidez						
Razón circulante	5,02	6,30	9,85	14,66	43,10	1,3483
Razones de endeudamiento						
Razón de deuda a capital	0,97	0,55	0,25	0,11	0,02	0,9309
Razones de actividad						
Rotación de cartera	-	16,34	16,34	16,34	16,29	4,8611
Rotación de activos	3,30	3,34	2,70	2,06	1,64	1,0336
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	0,004	0,06	0,13	0,19	0,23	0,027
ROA	0,01	0,26	0,54	0,61	0,57	0,0418
ROE	0,03	0,33	0,45	0,43	0,39	0,1106

