



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
GALLETAS A BASE DE MALTA EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Pablo Francisco Sánchez Tello

AÑO

2019



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
GALLETAS A BASE DE MALTA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero Comercial con Mención en Administración de Empresas**

**Profesora Guía  
María Verónica Davalos G.**

**Autor  
Pablo Francisco Sánchez Tello**

**Año  
2019**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación y comercialización de galletas a base de malta en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Pablo Francisco Sánchez Tello, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

MSc. María Verónica Dávalos Gonzales

C.I.: 1707895767

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación y comercialización de galletas a base de malta en la ciudad de Quito, del Pablo Francisco Sánchez Tello, en el semestre, 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing. Federico Alejandro Orbe Cajiao, MSc

C.I.: 1707791123

## **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.”

---

Pablo Francisco Sánchez Tello

C.I.: 1722955372

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que estuvieron a mi lado en el proceso de obtener el título de profesional, en especial a mis padres y hermanos que cada día fueron un apoyo para lograr este objetivo tan anhelado.

## **DEDICATORIA**

Dedico el trabajo a mi madre Rocio, a mis hermanos Mauricio y Angelita, a mi cuñada Susy, a mi novia Nancy y a mi amigo Marco por todo el apoyo brindado en el transcurso de esta hermosa etapa que es la universidad.

## RESUMEN

El plan de negocios es una idea innovadora ya que plasma en una galleta un producto nutricional que brinda varios beneficios a la salud de los consumidores, la galleta es elaborada a base del bagazo de la malta, la cual contiene varios nutrientes.

Después de realizar un estudio al desecho de la malta (Bagazo), los resultados obtenidos declaran que el bagazo contiene un porcentaje elevado de fibra y proteína por lo cual, será aprovechado en la creación de una galleta que resulte saludable y nutritiva para el ser humano. Un dato importante en el proyecto es que el bagazo de la malta es un desecho resultante del proceso de elaboración de cerveza, el cual es desperdiciado en grandes cantidades o hay un porcentaje pequeño que es utilizado para alimentos de animales. La empresa se encargará del proceso de elaboración de la harina de la malta, porque actualmente no existe el producto en el mercado. La galleta entra a la industria de alimentos y bebidas de la ciudad de Quito, el precio establecido es el más óptimo ya que el potencial cliente respondió una encuesta para determinar el precio y además algunos atributos y propiedades del producto. El estudio de mercado establece varios aspectos importantes dentro del producto ya que identifica los gustos y preferencias del consumidor. Las tendencias de consumo por alimentos saludables y nutricionales en el mundo crecen cada día más ya que varios estudios lo demuestran, es por ello que nace la idea de comercializar una galleta que sea rica y saludable a la vez.

Un factor importante en la actualidad son las políticas económicas que el gobierno está tomando para motivar a la creación de nuevas empresas en el Ecuador, una de ellas son los incentivos tributarios que ofrecen a las nuevas compañías constituidas dentro del país. El proyecto presenta índices financieros los cuales demuestran que la empresa podrá estar a la vanguardia del mercado debido a que en un periodo determinado se recupera la inversión y el proyecto genera rentabilidad.



## **ABSTRACT**

The business plan is an innovative idea since it creates in a cookie a nutritional product that provides several benefits to the health of consumers, the cookie is made from the bagasse of malt, which contains several nutrients.

After carrying out a study on the waste of the malt (Bagasse), the obtained results declare that the bagasse contains a high percentage of fiber and protein, for which, it will be used in the creation of a cookie that is healthy and nutritious for the human being. An important fact in the project is that the bagasse of the malt is a waste resulting from the brewing process, which is wasted in large quantities or there is a small percentage that is used for animal feed. The company will be responsible for the process of making the malt flour, because currently there is no product on the market. The cookie enters the food and beverage industry of the city of Quito, the established price is the most optimal since the potential customer answered a survey to determine the price and also some attributes and properties of the product. The market study establishes several important aspects within the product as it identifies the tastes and preferences of the consumer. Consumption trends for healthy and nutritional foods in the world grow more and more as several studies show, that is why the idea of marketing a cookie that is both rich and healthy is born.

An important factor at present are the economic policies that the government is taking to motivate the creation of new companies in Ecuador, one of which is the tax incentives offered to new companies incorporated within the country.

## ÍNDICE

1	Introducción .....	1
1.1	Justificación del trabajo .....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento).....	2
2	Análisis entornos.....	4
2.1	Análisis del entorno externo .....	4
2.1.1	Análisis PEST .....	4
2.1.1.1	Aspecto Político.....	4
2.1.1.2	Aspecto Económico.....	5
2.1.1.3	Aspecto Social.....	7
2.1.1.4	Aspecto Tecnológico .....	8
2.1.2	Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter) .....	10
3	Análisis del cliente .....	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1	Entrevista a expertos .....	14
3.1.2	Análisis del cliente a través del Grupo Focal (Cualitativo) .....	17
3.1.3	Análisis del cliente a través de una encuesta (Cuantitativo) ..	19
3.1.3.1	Encuesta Piloto .....	19
3.1.3.2	Encuesta Final.....	20
4	Oportunidad de negocio.....	27
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente... ..	27

5	Plan de marketing .....	28
5.1	Estrategia general de marketing.....	28
5.1.1	Mercado Objetivo .....	29
5.1.2	Propuesta de valor .....	30
5.2	Mezcla de Marketing .....	32
6	Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	39
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	39
6.1.1	Misión.....	39
6.1.2	Visión .....	39
6.1.3	Objetivos de la organización.....	39
6.2	Plan de Operaciones.....	40
6.3	Estructura Organizacional .....	51
7	Evaluación financiera.....	53
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	53
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	56
7.2.1	Inversión inicial y capital de trabajo .....	56
7.2.2	Estructura de capital .....	56
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	57
7.3.1	Estado de resultados .....	57
7.3.2	Estado de situación financiera .....	57
7.3.3	Flujo de efectivo .....	58
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	58

8 Conclusiones generales.....	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS .....	65
Anexo 1. Investigación de mercado .....	66
Anexo 2. Requisitos para ser proveedor de la favorita.....	77
Anexo 3. Materia prima y proceso de elaboración de la galleta .....	79
Anexo 4. Macrolocalización.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspecto Político.....	4
Tabla 2. Aspecto Económico.....	6
Tabla 3. Aspecto Social.....	7
Tabla 4. Análisis Tecnológico.....	9
Tabla 5. “CIU de la industria”.....	10
Tabla 6. 5 fuerzas de Porter.....	11
Tabla 7. Matriz EFE.....	13
Tabla 8. Población Ecuatoriana segmentada.....	30
Tabla 9. Modelo CANVAS.....	31
Tabla 10. Costos de Marketing Mix.....	39
Tabla 11. Detalle del proceso de la organización.....	43
Tabla 12. Maquinaria para la producción.....	44
Tabla 13. Herramientas para la producción.....	44
Tabla 14. Microlocalización por puntos.....	45
Tabla 15. Distribución de las instalaciones.....	47
Tabla 16. Tiempos de producción de cada proceso.....	48
Tabla 17. Demanda de productos de pastelería y panadería.....	49
Tabla 18. Capacidad instalada estimada y número de trabajadores requeridos.....	49
Tabla 19. Capacidad instalada real.....	50
Tabla 20. Consumo mensual de insumos.....	50
Tabla 21. Punto de Re-orden de los insumos.....	51
Tabla 22. Cargos y descripciones de los colaboradores.....	53
Tabla 23. Ingresos anuales.....	54
Tabla 24. Proyección Materia prima directa e indirecta.....	55
Tabla 25. Propiedad planta y equipo.....	55
Tabla 26. Proyección de gastos generales.....	55
Tabla 27. Cuentas por cobrar.....	56
Tabla 28. Estructura de capital.....	57
Tabla 29. Flujo de caja inversionista.....	58
Tabla 30. Valor actual Neto.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de endulzante por género .....	22
Figura 2. Lugar de compra .....	23
Figura 3. Medios de comunicación por edad.....	24
Figura 4. Infografía.....	26
Figura 5. Logotipo .....	34
Figura 6. Etiquetado y semáforo .....	35
Figura 7. Producto.....	35
Figura 8. Método Van Westendorp.....	36
Figura 9. Cadena de Valor .....	41
Figura 10. Flujograma de proceso.....	42
Figura 11. Organigrama .....	52

## **1 Introducción**

### **1.1 Justificación del trabajo**

La idea nace debido a que se conoce que las empresas productoras de cerveza desperdician en gran cantidad el bagazo de la malta. Se estima que de cada 100 litros de cerveza se obtiene entre 14 a 20 kg de dicho producto, el cual es considerado como un desecho. Uno de los destinos finales que tiene esta materia orgánica es la elaboración de alimento para animales, pero aun así existe desperdicio del mismo (Gómez et al., 2013, p. 714).

El bagazo de malta es el resultado de la filtración del mosto (harina molida de la malta) después del proceso de maceración (proceso de extracción sólido líquido.), proceso en el cual los azúcares, dextrinas y sustancias minerales son solubilizados para formar parte del mosto. Por otro lado, el bagazo contendrá considerables porcentajes de proteína y fibra ya que estas no se solubilizan (Lea y Suzana, 2014, p. 187-188).

En el bagazo de malta se encuentran importantes nutrientes tales como proteína y fibra, los cuales brindan un gran aporte a la salud del ser humano cuando estos son consumidos, debido a esto la idea es crear un producto alimenticio con mayor valor comercial.

Otro factor importante a considerar es el crecimiento del consumo por alimentos saludables ricos en nutrientes, ya que en la actualidad las dietas han ido perdiendo popularidad entre las personas, debido a que estas excluyen alimentos que pueden resultar beneficiosos para la salud del ser humano, pero en lugar de ello la gente está optando por la tendencia de tomar decisiones saludables al consumir comida nutritiva.

Según la jefa de cocina Ross Anderson de la Escuela Waitrose Cookery de Salisbury. “la demanda de comida sana se sigue incrementando por encima de

los dos dígitos”. Además “siete de cada diez compradores admiten sentirse más felices cuando compran alimentos que saben que son saludables” (RET) (El Tiempo, 2018)

Por otro lado, el concepto de usar harinas compuestas nace de la creciente demanda de alimentos saludables y variados, con mejores características nutricionales (Díaz y Hernández, 2012).

Un punto importante a destacar es el aumento de enfermedades causadas por la mala alimentación que llevan las personas. Entre estas enfermedades se encuentran la diabetes, obesidad, hipertensión, entre otras por lo que el producto busca satisfacer la necesidad de un snack, el cual resulte nutritivo y saludable a la vez.

En síntesis, la idea general es crear y comercializar una galleta rica en nutrientes, ya que el mercado de alimentos saludables crece cada vez más según estudios realizados por expertos. Además, que se aprovechara las grandes cantidades de desperdicio que existe del bagazo de la malta y por último crear un producto con mayor aporte nutricional que evite desarrollar enfermedades.

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

Desarrollar un plan de negocios para la producción y comercialización de galletas mediante el bagazo de malta para la ciudad de Quito.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)**

- Analizar el entorno externo mediante la matriz PEST para conocer los ámbitos macroeconómicos del negocio.



- Elaborar un análisis de la industria utilizando la herramienta denominada “5 fuerzas de Porter” con la finalidad de establecer las oportunidades y amenazas que existen dentro de la misma.
- Elaborar una investigación cuantitativa mediante un grupo focal que determine los aspectos más relevantes del comportamiento de las personas que se encuentren en dicha actividad.
- Realizar una investigación cualitativa a través de una encuesta la cual dará a conocer las preferencias y gustos que el consumidor desea obtener en el producto.
- Elaborar un plan de marketing estableciendo la estrategia, el mercado objetivo, la propuesta de valor y por último realizar la mezcla del marketing para mostrar la diferenciación del producto.
- Definir la estructura organizacional dividiendo todas las actividades para lograr establecer áreas, departamentos y establecer autoridades dentro de la empresa.
- Realizar la evaluación financiera que se realiza a través de varios procesos como por ejemplo proyección de ingresos, costos y gastos, flujo de caja, entre otros, para medir la rentabilidad del negocio.

## 2 Análisis entornos

### 2.1 Análisis del entorno externo

■ Muy favorable   
 ■ Favorable   
 ■ Desfavorable   
 ■ Muy desfavorable.

#### 2.1.1 Análisis PEST

##### 2.1.1.1 Aspecto Político

El nuevo gobierno liderado por el presidente Lenin Moreno pone en marcha un programa económico el cual tiene como objetivo reactivar la economía del país y proteger la dolarización.

El proyecto denominado “Ley para impulsar la reactivación económica del Ecuador” estableció los cambios en el ámbito tributario que se detallan a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1. Aspecto Político**

Variable/factor	Impacto	Categoría		
“Aumento del impuesto a la renta para las empresas del 22% al 25%, <b>excepto para micro y pequeñas empresas, y exportadoras</b> ” (El Comercio, 2017).	la empresa gozara de un impuesto a la renta del 22% ya que es considerada una microempresa.			
“ <b>Exoneración del pago del impuesto a la renta para nuevas microempresas durante dos años</b> ” (El Comercio, 2017).	Es una oportunidad ya que la empresa estará libre de pagos tributarios (impuesto a la renta) durante dos años, al ser una microempresa.			
“ <b>Cambios en la fórmula del cálculo del anticipo al IR.</b> Para las sociedades, sucesiones indivisas y personas naturales no obligadas a llevar contabilidad se excluye del rubro de costos y gastos, los sueldos y salarios, la decimotercera y decimocuarta	Es un beneficio que resultaría de mucho valor ya que se excluirían rubros para el cálculo del anticipo del impuesto a la renta.			

Variable/factor	Impacto	Categoría		
remuneración y los aportes patronales al seguro social obligatorio” (El Comercio, 2017).				
“ <b>También se excluirán de los rubros correspondientes a activos, costos y gastos deducibles de impuesto a la renta y patrimonio</b> , los montos referidos de gastos por generación de nuevo empleo y por la adquisición de nuevos activos productivos. El efecto de esta reforma es una reducción en el pago del anticipo del IR” (El Comercio, 2017).	Es un beneficio que resultaría de mucho valor ya que se excluirían rubros para el cálculo del anticipo del impuesto a la renta.			
<b>La eliminación de la salvaguardia</b> en el 2017 en Ecuador, afecta a la industria de las galletas ya que el consumidor encuentra varias opciones en el mercado internacional, las cuales pueden tener mejor calidad y mejor precio. Esto se ve reflejo en el aumento del 72% en las importaciones en junio del 2017 (El Telégrafo, 2017).	La liberación de las salvaguardas perjudica a la industria de galletas porque el consumidor encuentra productos más baratos y de mejor calidad en mercados internacionales, a precios menores.			

### 2.1.1.2 Aspecto Económico

Un factor importante a considerar en el análisis económico es el crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto), por lo cual existe el informe presentado por el banco central del Ecuador en el 2017 como se presenta en la Tabla 2.

Además, el Fondo Monetario prevé que el PIB ecuatoriano crecerá 2,5% hasta finales del 2018 (El Telégrafo, 2018).

Otro factor importante es la inflación de los precios que presenta el país, por lo tanto, a continuación, se muestra los datos presentados por el INEC en su informe anual.

**Tabla 2. Aspecto Económico**

Variable/factor	Impacto	Categoría	
<p>El informe presentado por el Banco central indica que el PIB ecuatoriano del 2017 creció un 3% en términos reales respecto al año pasado.</p> <p>El Banco central indica que este incremento se debe básicamente al aumento del gasto del consumo final de los hogares, el gasto de consumo final del gobierno general y las exportaciones. El gasto del consumo final de los hogares tiene una variación positiva de 4,9% con un aporte al crecimiento del PIB de 2,96 puntos porcentuales (El Telégrafo, 2018).</p>	<p>Es una oportunidad ya que el producto a comercializar será para el consumo de los hogares y que además aportará al crecimiento del PIB ecuatoriano.</p>		
<p><b>La inflación anual de diciembre del 2018 respecto a diciembre del 2017 fue del 0,27%.</b> Para el año 2017 Ecuador presentó una inflación negativa (INEC, 2019).</p>	<p>La inflación mide el incremento de los precios en un periodo determinado, en este caso de año a año, por lo tanto se observa que existe una inflación en los precios de los productos lo cual significa que será más caro producir la galleta.</p>		
<p>La industria de bebidas y alimentos es la que mayor aporte tiene dentro de lo que compete a manufactura con un 38%, esto se debe a que el Ecuador crea o genera variedad de productos alimenticios.</p> <p><b>La industria para los años 2017 y 2018 mantienen su posición en el crecimiento de la economía con un 4.4% y 5%</b> respectivamente. Con este escenario, el sector ha incrementado su participación en el Producto Interno Bruto (PIB). Paso del 4,7% en el 2008 a 6,1% en el 2016 y 6.7% al finalizar el 2018 (Revista Ekos, 2018).</p>	<p>La industria de bebidas y alimentos es la que mayor aporta al PIB ecuatoriano, debido a que cada año mantiene un crecimiento. Esto significa que la demanda por productos procesos aumenta cada vez más por lo tanto, hay una gran oportunidad para las nuevas galletas a ser comercializadas.</p>		
<p><b>Existen algunos productos que gravan con el 0 % de IVA,</b> entre ellos están:</p>	<p>La mayor parte de productos que serán utilizados como materia prima para la</p>		

Variable/factor	Impacto	Categoría		
<p>“Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola” (Foros Ecuador, 2014).</p> <p>“Pan, azúcar, panela, sal, manteca, margarina, avena, maicena, fideos, harinas de consumo humano” (Foros Ecuador, 2014).</p> <p>“Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas. Harina y los alimentos balanceados, preparados forrajeros con adición de melaza o azúcar” (Foros Ecuador, 2014).</p>	elaboración de la galleta cuenta con un IVA del 0%.			

### 2.1.1.3 Aspecto Social

Las personas hoy en día consumen o demandan cada vez más productos alimenticios que resulten ser saludables y personalizados, los cuales aporten un valor nutricional alto y del mismo modo les brinden bienestar. A continuación, se muestra algunos factores que demuestran lo dicho anteriormente.

**Tabla 3. Aspecto Social**

Variable/factor	Impacto	Categoría		
Según el estudio realizado por la revista de salud Mintel Global Food & Drink Trends, el cual fue realizado en 12 países, <b>el consumo de alimentos saludables viene creciendo en gran significancia</b> desde el 2016 y estiman que para finales del 2018 haya crecido mucho más (Garzon, 2017).	En el aspecto sociocultural existen grandes oportunidades ya que en la actualidad el mercado demanda cada vez más productos alimenticios saludables y según este estudio la tendencia al consumo de alimentos saludables seguirá creciendo hasta finales del 2018.			
Las tendencias a nivel mundial que impactarán en la alimentación durante el año <b>2018 apuntan a un crecimiento de los alimentos saludables y sostenibles</b> , según las preferencias	La tendencia al consumo de alimentos saludables es mundial por lo tanto el crecimiento cada vez es mayor, debido a esto hay una oportunidad muy			

Variable/factor	Impacto	Categoría		
rastreadas por el Observatorio de Healthia Certification (El Tiempo, 2018).	alentadora para los productores de alimentos saludables.			
El ecuatoriano gasta su dinero principalmente en alimentos, bebidas y transporte. Según un estudio realizado por la empresa Location World, la cual determina la estructura del gasto de consumo en los hogares. El estudio muestra los datos de la siguiente forma: el 22% de su dinero es gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas (Revista Ekos, 2014).	Existe una oportunidad ya que al conocer que el ecuatoriano gasta un porcentaje significativo de su dinero en alimentos y bebidas no alcohólicas.			
Según un estudio de Pro Ecuador, el país ha fortalecido y definido su producción en snacks saludables. <b>Entre ellos están las galletas, productos de panadería, barras energéticas, entre otras.</b> El crecimiento de la producción se debe a que el consumo por estos alimentos ha ido en crecimiento durante los últimos años ya que el consumidor ecuatoriano demanda productos más saludables es por la cultura de verse bien y del cuidado de su salud y al igual que la tendencia de la moda (Pro Chile, 2017).	Los snacks (galletas) saludables en Ecuador cada vez van tomando más relevancia porque las tendencias actuales de consumo apuntan a lo saludable y nutritivo.			

#### 2.1.1.4 Aspecto Tecnológico

Un factor clave para analizar en este punto es la inversión por parte del gobierno para temas investigativos y la programación del desarrollo tecnológico. Para la producción de productos de panadería y pastelería en Ecuador se cuenta con maquinaria nacional de calidad y de diferentes precios, ya que para la construcción de este tipo de artefactos no existe ninguna restricción.

**Tabla 4. Análisis Tecnológico**

Variable/factor	Impacto	Categoría
El gobierno ecuatoriano invierte el 1,88% del PIB (Producto Interno Bruto) en el ámbito tecnológico e innovación (El Telégrafo, 2016)	Es una amenaza ya que el estado ecuatoriano invierte muy pocos recursos en el desarrollo tecnológico e innovación por lo cual puede resultar caro importar una máquina que ayude a mejorar la producción de una empresa.	

### Conclusiones análisis PEST

Se considera dentro del análisis económico al Producto Interno Bruto (PIB), ya que determina el crecimiento de la producción dentro del país. En este caso se tomó en cuenta el PIB del año 2017 respecto al PIB del 2016, según los informes del INEC establece que el PIB en términos reales ha crecido en el periodo analizado (2016-2017) debido al incremento del consumo por parte de los hogares.

Otro factor analizado en el aspecto económico es la inflación que presenta Ecuador en el último año ya que existió una inflación negativa, este es un punto sumamente importante debido a que algunos productos básicos para la producción empresarial bajan de precio y esto permite que las empresas puedan invertir o mejorar sus productos.

Un aspecto importante a considerar es el factor sociocultural. Para el 2018 estudio los estiman que la tendencia por productos saludables crecerá aún más que los años pasados debido a que las personas cada vez buscan alimentos que sean saludables y nutritivos.

En el análisis político se incluye las políticas impositivas que ha tomado el nuevo gobierno liderado por el Licenciado Lenin Moreno con el objetivo de reactivar la economía, entre estas políticas tenemos: Exoneración del pago del impuesto a la renta para nuevas microempresas durante dos años. Este beneficio para las nuevas empresas es de gran importancia ya que el negocio a constituirse será una microempresa.

Para analizar el aspecto sociocultural en el país se tomó en cuenta la evolución demográfica que existe en el país y además se consideró las tendencias de consumo de los ecuatorianos. Se conoce que las personas designando el 22% de su dinero para el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas.

En el entorno tecnológico se consideró la inversión por parte del gobierno y se concluye que el país invierte un porcentaje mínimo para el desarrollo de este aspecto por lo que podría ser perjudicial para la producción ya que se tendría que exportar nuevas tecnologías de diferentes países. Hasta el momento se cuenta con producción de maquinarias ecuatorianas de calidad.

Uno de los principales aspectos que benefician a la implementación del proyecto es el político por sus nuevas políticas impositivas para microempresas que se vayan a constituir.

### **2.1.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)**

Para empezar el análisis de la industria se debe establecer el CIIU que le corresponde a la empresa, por lo tanto, al CIIU se lo define como “la Clasificación Industrial Internacional Uniforme según sus siglas en inglés, el cual cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico” (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

**Tabla 5. “CIIU de la industria”**

<b>Número</b>	<b>Carácter</b>	<b>Descripción</b>
1	C	Industria de manufactura.
2	C 10	Fabricación de productos alimenticios.
3	C 107	Fabricación de alimentos.
4	C 1071	Fabricación de alimentos de panadería.
5	C 1071. 01	Fabricación de productos de panadería: galletas, panecillos, bizcochos, pan de cualquier tipo, tostadas, etc.

Adaptado de: (INEC, s.f.)



CIU: C1071.01

**Tabla 6. 5 fuerzas de Porter**

Fuerzas	Análisis	Impacto
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p>El poder de negociación de los clientes en la industria es alto ya que los principales clientes serán los supermercados de la ciudad de Quito, los cuales cuentan con una gran variedad de productos similares o sustitutos en el mercado.</p> <p>Para el caso de los supermercados la empresa puede valerse del "Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados" impuesto por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.</p> <p>Dicho manual expresa una ley que todo supermercado debe contar con un porcentaje de productos nacionales.</p>	<p>Medio</p>
<p><b>Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores</b></p>	<p>El poder de negociación de los proveedores será bajo ya que actualmente la industria de alimentos es una de las más grandes del sector económico y cuenta con un gran número de proveedores tanto pequeños como grandes.</p>	<p>Bajo</p>
<p><b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b></p>	<p>Se considera las barreras de entrada que se encuentran en la industria de alimentos.</p> <p>Una de las principales barreras que se puede encontrar es la presencia de economías de escala ya que existen empresas o multinacionales como Nestlé que cuentan con gran experiencia en el mercado y además poseen un músculo financiero bastante significativo y que también tienen fácil acceso a los principales canales de distribución, además por sus volúmenes altos de producción logran una reducción de costos logrando ser más competitivos en el mercado.</p> <p>Otro factor a considerar es el acceso a los canales de distribución. En el 2014 la Superintendencia de Control del Poder de Mercado expuso un manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados o similares y sus proveedores.</p> <p>Que tiene como uno de sus objetivos el desarrollo de la producción nacional debido a que promueven la incorporación de productos nacionales de empresas medianas y pequeñas en los principales autoservicios.</p>	<p>Alta</p>

Fuerzas	Análisis	Impacto
	Hasta el 2017 los supermercados debían sobrepasar el 11% de sus compras a pequeñas y medianas empresas. (Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores”, 2014)	
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<p>En la industria alimenticia existen y pueden surgir una gran cantidad de productos sustitutos ya que el mercado otorga oportunidades para que aparezcan nuevas ideas de productos con características similares o diferentes, pero cumplan el mismo objetivo.</p> <p>En este punto se puede se puede destacar la fidelidad del consumidor con las diferentes marcas existentes en el mercado dando a conocer que es una industria que el cliente es fiel a su marca.</p>	Alta

### Conclusión 5 fuerzas de Porter

El CIIU de la industria será el C1071.01 (Fabricación de productos de panadería: galletas, panecillos, bizcochos, pan de cualquier tipo, tostadas, etc.).

El poder de negociación del cliente es alto ya que son la cadena de supermercados “Supermaxi” y “Megamaxi” por lo tanto, es una corporación que cuenta con muchos proveedores y pueden poner sus reglas para que ellos adquieran el producto.

El poder de negociación de los proveedores tiene un riesgo bajo, debido a que la industria cuenta con una cantidad extensa de proveedores y existe la oportunidad de elegir el mejor.

La amenaza de nuevos competidores es uno de los principales riesgos a vencer ya que en la industria existen empresas ya consolidadas que tienen el mismo giro de negocio, al igual que se encuentran multinacionales con marcas ya reconocidas en el mercado.

Amenazas de productos sustitutos es alta ya que la industria cada año crece más debido a la alta demanda de productos alimenticios, es por ello que cada vez se crean nuevos productos los cuales cumplen la misma función o son sustitutos perfectos.

### Matriz EFE

Para realizar el análisis del entorno externo se utiliza la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual ayuda a evaluar y resumir la información como: cultural, económico, social, política, jurídica, demográfica, ambiental, competitiva y tecnológica.

**Tabla 7. Matriz EFE**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
OPORTUNIDADES:	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Leyes tributarias para nuevas empresas	0,13	4	0,52
Leyes para productos nacionales	0,13	4	0,52
Acceso a tecnología y maquinaria en el país	0,11	3	0,33
Gran cantidad de proveedores en la industria	0,07	3	0,21
Aumento de la demanda por productos saludables	0,15	4	0,6
AMENAZAS:			
Reducción del gasto público	0,08	1	0,08
Presencia de economías de escala	0,10	1	0,1
Fuerte competencia dentro de la industria	0,09	1	0,09
Nuevos competidores	0,07	2	0,14
Amenazas de productos sustitutos	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,73

Una vez sumado los valores de las oportunidades y amenazas, se refleja un resultado positivo para las oportunidades de 2,18 que resulta ser mayor comparado con las amenazas de 0,55. Por lo cual establece que el entorno externo es favorable para la empresa.

La suma ponderada total refleja un valor de 2,73 que significa que la empresa está sobre la media para esforzarse a seguir estrategias que aprovechen las oportunidades y disminuyan las amenazas externas.

### **3 Análisis del cliente**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1 Entrevista a expertos**

###### **María Leonor Pallasco**

**Ingeniera agroindustrial, encargada de la producción en la empresa de alimentos “SNOB”.**

La entrevista fue realizada en el mes de noviembre del 2018 y contempla los siguientes aspectos: el potencial para nuevos productos en la industria de alimentos y bebidas, cómo ve el mercado de alimentos saludables, posibles barreras de entrada en la industria, el consumo diario de alimentos saludables y por último estrategias que puede utilizar el producto.

María Pallasco cuenta con 7 años de experiencia en la industria de alimentos y bebidas, es experta en el ámbito de creación de nuevos productos para el consumo humano, además es encargada del área de producción en la empresa SNOB. Los datos más importantes que menciona se detallan a continuación.

El consumidor actual siempre tiene mucha curiosidad por lo cual existe un gran potencial para ingresar nuevos productos al mercado, teniendo en cuenta las necesidades del consumidor y dar un atributo importante al producto al igual que el empaque debe ser siempre novedoso o llamativo ya que es por ello que se guía el consumidor al momento de realizar la compra, además, tratar de crear productos nutricionales que contengan vitaminas, fibra entre otros.

Los alimentos nutritivos tienen bastante salida en el mercado actual debido a que además de tener un buen sabor, las personas buscan algo que aporte a su salud nutritiva, ya que son alimentos fortificados que contienen fibra, vitamina y proteína. Estos alimentos contribuyen al beneficio de la flora intestinal, ayudan con la digestión del ser humano, dependiendo lo que el consumidor requiera.

Las principales barreras de entrada para un nuevo producto son principalmente las marcas ya posesionadas en el mercado debido a que muchas de ellas poseen prestigio y la gente prefiere consumir una marca ya reconocida, pero como se mencionó anteriormente las personas tienen curiosidad y optan por un nuevo producto que resulte novedoso.

En lo que compete al mercado de galletas las personas adquieren este producto como snacks durante el día, por lo tanto, si este brinda nutrientes y cumplen con las necesidades propuestas por el mercado podría ser vendido fácilmente.

Una galleta al pertenecer al grupo de panadería siempre brinda fibra y si a este se le puede agregar proteína y vitamina sería una buena opción al momento de adquirir una galleta ya que pocos productos brindan todos estos componentes en el mercado actual.

Una estrategia para que una galleta nutritiva pueda tener acogida en el mercado sería de la crear un empaque novedoso porque el consumidor comprar un producto mirando.

Otra estrategia sería la realización de una buena campaña publicitaria y por último que el producto contenga un buen sabor para que el cliente vuelva a esquirirla.

**Marco Vinicio Cevallos****Ingeniero Agroindustrial, encargado de la producción y distribución del producto en la empresa “La Holandesa”**

La entrevista fue realizada en octubre del 2018 a Marco Cevallos, quien cuenta con más de 10 años de experiencia en la industria de alimentos y bebidas, actualmente se desempeña como ingeniero industrial encargado de la producción y distribución del producto en la empresa “La Holandesa”, al igual que cuenta con una maestría en agroindustria. La información más destacada de la entrevista se detalla a continuación.

En la industria de bebidas y alimentos existe gran potencial para productos tradicionales siempre y cuando estos resulten ser innovadores debido a que en el mercado se encuentran productos extranjeros los cuales ofrecen calidad e innovación.

Existe una oportunidad muy grande para los productos nutritivos ya que el consumidor actual busca bienestar y salud en los alimentos. Por ejemplo, el consumidor ya no busca un producto que solo le quite el hambre, busca un producto que le de varios nutrientes a su salud, que sean bajos en grasas, bajos en azúcar, contengan vitaminas, proteínas etc.

Una de las principales barreras de entrada son el cumplimiento de los estándares de calidad ya que son muy rigurosos. Otra barrera de entrada que se puede encontrar es el difícil acceso a supermercados ya que exigen que se cumpla con toda la legislación como por ejemplo la licencia LUAE.

Los entornos políticos con la industria están ligados ya que siempre que hay una nueva disposición existe incertidumbre en las compañías, por ejemplo, el etiquetado fue un cambio que afecto a muchas empresas porque las organizaciones tienen impreso sus empaques provistos para 5 años y un cambio así significa pérdida para una empresa.

Otro factor político que afecta la industria es la liberación de aranceles debido a que crecen las importaciones de productos extranjeros los cuales cuentan con menores costos y en ciertos casos con mejor calidad por lo tanto el producto nacional se encarece.

Una galleta nutritiva puede ser consumida diariamente, mucho más si tiene un enfoque para deportistas y niños en edades escolares. El producto debería tener varias limitaciones como el azúcar, grasas y sales, pero sean ricos en fibra, proteína o que se sea elaborado a base de quinua o ajonjolí ya que tienen varios elementos beneficiosos para el desarrollo.

Una estrategia para una galleta nutritiva es que debe ser rica y estándar lo que quiere decir que el producto tenga buen sabor y guste al consumidor además la empresa siempre mantenga sus estándares de calidad a través de búsqueda de tecnología que estandarice la producción y educando al personal.

### **3.1.2 Análisis del cliente a través del Grupo Focal (Cualitativo)**

#### **Objetivo**

Realizar un grupo focal para conocer las cualidades cualitativas del producto y, además conocer detalles importantes que el potencial cliente puede proporcionar.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar un grupo focal entre personas consumidoras de galletas y especialistas en la creación y comercialización de alimentos.
- Realizar preguntas sobre la competencia, atributos del producto, lugar de compra y el potencial que el producto puede tener en el mercado.

Se realizó un grupo focal como herramienta cualitativa, el día domingo 18 de noviembre de 2018 con 7 personas. A continuación, se presenta de forma resumida los resultados del grupo focal.

### **Competencia**

Las marcas de galletas que están en la mente del consumidor son las siguientes: Ricas, Amor, Ducales, Oreo, Chocochips y Choquis.

Las galletas que resultan ser sus preferidas son Ricas por su precio y cantidad, Oreo por su sabor y ducales por la cantidad y su buen sabor, Chocochips y Choquis por la cantidad de chocolate que esta ofrece.

Los participantes respondieron estar dispuestos a comprar nuevas galletas en caso se hayan terminado las galletas de su marca preferida. Esto da la pauta para conocer qué tanta fidelidad tienen las personas con su marca y si están dispuestos a optar por otro producto.

### **Ocasiones**

Los participantes mencionan que depende la ocasión eligen el sabor de la galleta ya que, si se quiere degustar de un café o un Té, prefieren que la galleta sea salada. Muchas de las personas tienen la costumbre consumir un paquete de galletas con un té como merienda.

### **Envoltura del producto**

Se detalla algunos de los atributos que contendrá la galleta, son endulzada con miel de abeja, vitaminas, proteínas, entre otros. Las personas mencionan que principalmente el color de la envoltura deberá ser con colores claros ya que los colores oscuros asemejan a alimentos dietéticos.



Una envoltura que se pueda observar parte del producto y además que sea de un material biodegradable “amigable con la naturaleza”. Dan énfasis a la miel de abeja por lo cual les gustaría que el empaque contenga colores amarillos con líneas negras (representa a la miel de abeja).

### **Lugar de compra**

La mayoría de personas responden que adquieren galletas en supermercados ya que la tendencia actual de comprar alimentos está en los supermercados y cada vez son menos los consumos en tiendas de barrio.

### **Conclusión análisis cualitativo**

Se conoce las marcas de galletas que se encuentran en la mente del consumidor y se determina las cualidades que estas poseen para que se hayan quedado como preferidas, además se extrajo información relevante sobre el producto, empaque y ocasiones del consumo.

Los datos obtenidos en el grupo focal se ajustan perfectamente a la encuesta realizada ya que arrojó varias cualidades de las preguntas planteadas anteriormente en la encuesta.

### **3.1.3 Análisis del cliente a través de una encuesta (Cuantitativo)**

#### **3.1.3.1 Encuesta Piloto**

Como primer paso del análisis cuantitativo se realizó una encuesta piloto que contenía 20 preguntas cerradas de elección múltiple a 5 personas, la cual tuvo como objetivo principal determinar si las personas entienden cada una de las preguntas planteadas en dicha encuesta.

### **3.1.3.2 Encuesta Final**

#### **Objetivo**

Desarrollar una encuesta para conocer los gustos y preferencias del consumidor en la ciudad de Quito, además dar a conocer la nueva galleta que será lanzada al mercado denominada “CeNutri” y por último determinar si el producto tendrá aceptación en el mercado.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar el grado de conocimiento sobre el bagazo de la malta.
- Identificar los atributos que el producto debe contar.
- Determinar el precio que el cliente está dispuesto a pagar.
- Identificar los canales de distribución del producto.
- Determinar los medios de comunicación que el consumidor prefiere para recibir información.

#### **Desarrollo**

Se realizó una encuesta de 21 preguntas cerradas a una muestra por conveniencia de 50 personas, las cuales resultan ser clientes potenciales y se encuentran en una edad de 18 años en adelante.

Para un mejor análisis de los datos obtenidos en las encuestas, las variables edad y genero son cruzas con el resto de preguntas para obtener los gustos y preferencias en todos los rangos de edad propuestos y entender si existen

tendencias distintas entre el género masculino y femenino. A continuación, se presentan los datos más relevantes obtenidos en la investigación.

Para presentar los resultados de la encuesta se clasifica la información mediante las 4 P del Marketing (producto, precio, plaza y promoción), las cuales según el estadounidense E. Jerome McCarthy “sirven para explicar claramente cómo funciona el Marketing de una manera completa e integral”. Favor ver los anexos ya que se encuentran varios datos importantes del estudio de mercado cualitativo. Favor, mirar el Anexo 1 ya que se detallan más detalles para determinar el perfil del consumidor.

## **Producto**

### 1. ¿Conoce usted productos alimenticios que sean elaborados a base del bagazo de la malta?

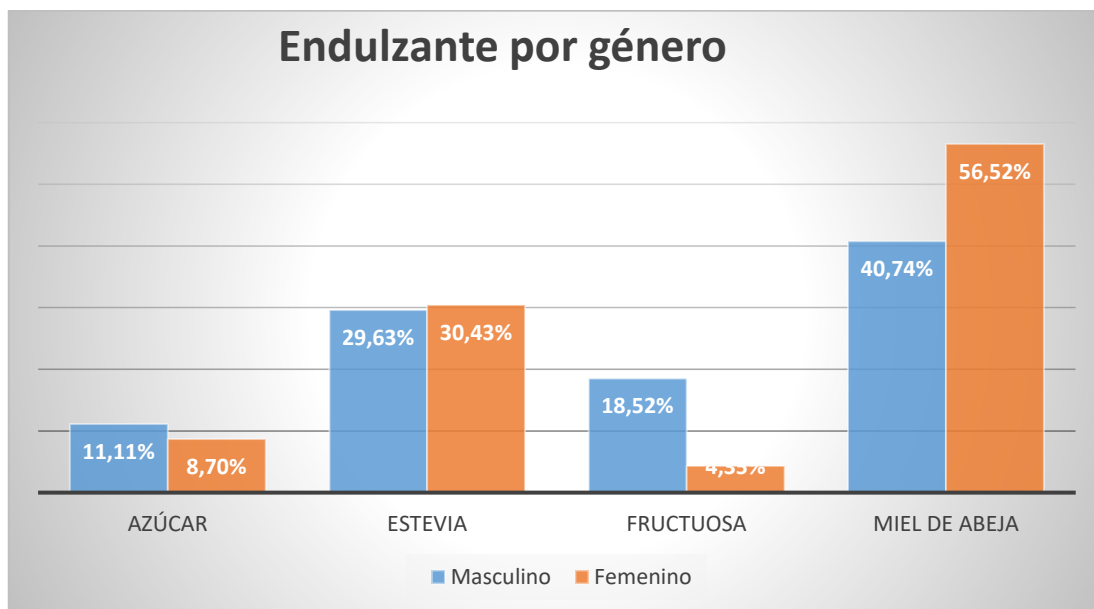
El 66,67% de la muestra no conocen productos alimenticios elaborados a base del bagazo de la malta. El motivo por el cual no conocen es debido a que el 46,08% de ellos nunca habían escuchado hablar sobre dicho producto.

Es muy importante saber si el potencial cliente conoce el insumo principal ya que este posee varios nutrientes que resultan ser de gran beneficio para la salud del ser humano.

### 2. ¿Qué tipo de endulzante prefiere usted encontrar en las galletas?

Tanto el género femenino como el masculino prefieren que el producto sea endulzado con miel de abeja, ya que el 56,52% de mujeres y el 40,74% de hombres prefieren la miel de abeja como endulzante en las galletas.

El endulzante de los productos juega un papel muy importante en la actualidad. En este caso el porcentaje más alto del género masculino y femenino prefieren que el endulzante sea la miel de abeja.



**Figura 1. Tipo de endulzante por género**

Tomado de: Estudio de mercado

3. Según un estudio realizado por expertos, el bagazo de la malta cuenta con grandes cantidades de proteína y fibra. ¿Cuál otro nutriente le gustaría que contenga un paquete de galletas?

El 60,00% de los encuestados que se encuentran tanto en un rango de edad de 18 a 23 años y 29 a 40 años prefieren que las galletas contengan "Vitaminas". Se puede centrar la atención en personas que se encuentren en estos rangos de edad ya que tienen la misma preferencia.

## Precio

Para el análisis y fijación de precio se utilizó el método Van Westendorp, el cual establece el precio a través del cruce de las variables presentadas en la

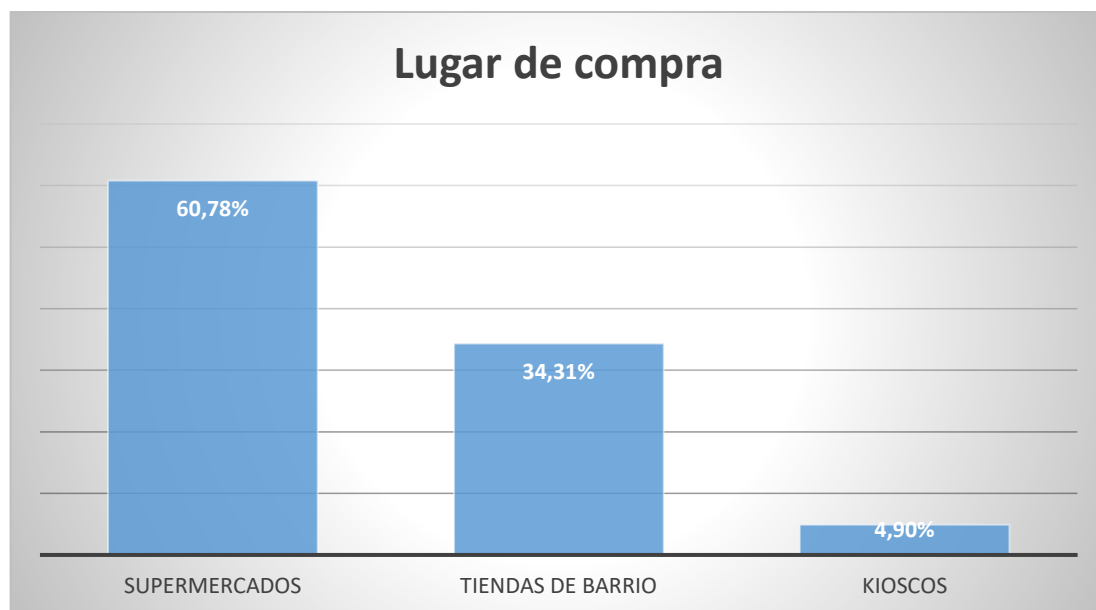
encuesta, por lo tanto, se planteó un rango de precios de \$0,25 a \$5,50 y el precio más óptimo es de \$4,90.

## Plaza

### 1. ¿En cuales sitios usted prefiere comprar galletas?

El 60,78% de la muestra prefiere comprar galletas en supermercados. Este es un dato sumamente importante porque permite identificar los canales de distribución que en este caso son los supermercados.

El porcentaje de encuestados que prefieren a los supermercados como lugar de compra de galletas, por lo cual es una tendencia muy marcada y se la debe aprovechar aplicando la estrategia de distribución adecuada.



**Figura 2. Lugar de compra**

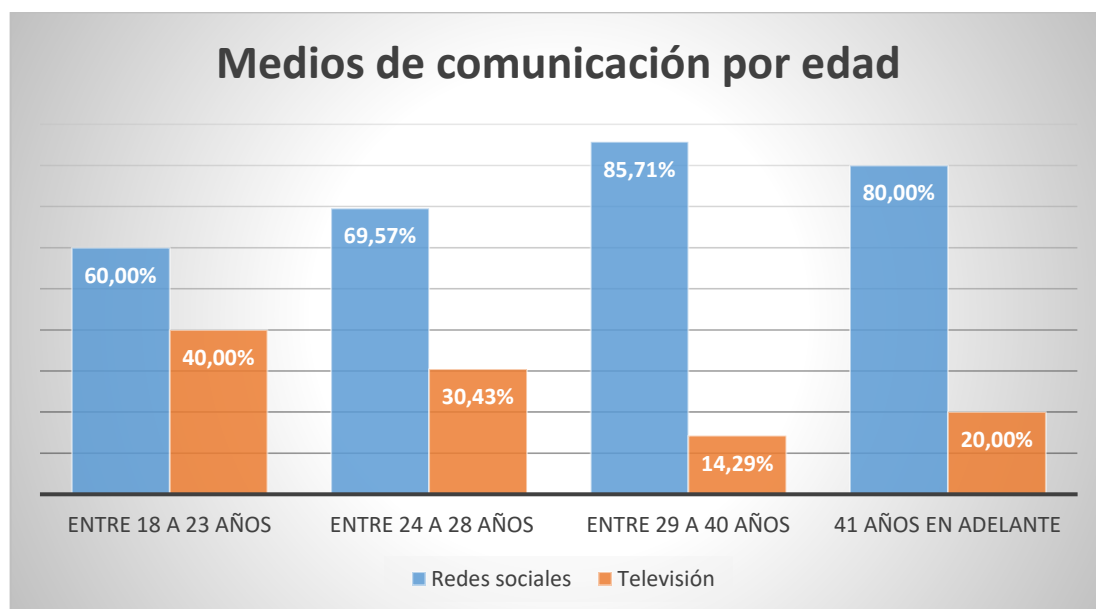
Tomado de: Estudio de mercado

## Promoción

### 1. ¿Por cuál medio de comunicación le gustaría obtener información del producto?

El 73,53% de la muestra prefiere recibir o mirar información del producto mediante Redes Sociales. Esta tendencia es evidente debido al alto impacto de las redes sociales en las personas hoy en día.

Dentro de todos los rangos de edad que se plantea en la encuesta la tendencia de respuesta es para las Redes sociales, dejando como irrelevante el factor edad. se demuestra en la figura que se encuentra a continuación.



**Figura 3. Medios de comunicación por edad**

Tomado de: Estudio de mercado

## Perfil del consumidor

Se establece el perfil del potencial cliente después de los resultados de la encuesta. Personas que consumen galletas en su casa, adquieren una unidad una vez a la semana en supermercados de la ciudad de Quito, al igual que prefieren que el producto se encuentre endulzado con miel de abeja, contenga

vitaminas, su empaque sea una bolsa plástica. Por último desean recibir información mediante redes sociales.

### **Conclusión análisis cuantitativo**

La encuesta fue compuesta por 21 preguntas que buscaban indagar gustos y preferencias de las personas y de igual forma investigar el precio que el potencial cliente está dispuesto a pagar por un paquete de galletas.

Más de la mitad de los encuestados no conocían el principal insumo que contara la galleta "CeNutri" ya que no existe información del mismo, por lo tanto, es necesario que las personas conozcan de donde se obtiene el bagazo de la malta ya que resulta ser un residuo del proceso de elaboración de la cerveza.

La encuesta también busca determinar los atributos y propiedades que el consumidor prefiere encontrar en un paquete de galletas, por lo cual los encuestados han respondido lo siguiente:

Hombres y mujeres prefieren que la galleta sea endulzada con miel de abeja, del mismo modo dentro de todos los rangos de edad planteados en la encuesta prefieren que el producto contenga vitaminas como un atributo adicional. Debido a lo expuesto anteriormente el producto estará compuesto con este tipo de endulzante y contará con vitaminas.

Los encuestados responden que el precio más óptimo que estarían dispuestos a pagar es de \$4,90 dólares. El precio fue fijado a través del método Van Westendorp.

Otros factores que determina la encuesta son los canales de distribución y los medios de comunicación por los cuales el consumidor prefiere recibir información del producto.

Los encuestados dentro de todos los rangos de edad prefieren comprar galletas en supermercados y usualmente usan las redes sociales como medio de comunicación para recibir información o promociones de productos de su preferencia.

## Infografía



**Figura 4. Infografía**

Tomado de: Estudio de mercado



## 4 Oportunidad de negocio

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

Una vez analizado el entorno interno como externo y los potenciales clientes, se establece que existe una oportunidad de negocio para la comercialización de las galletas “CeNutri”, debido a que el gobierno ecuatoriano actual ha creado leyes tributarias con la finalidad de motivar e impulsar la creación de nuevas empresas. Entre ellas se encuentran:

- “Exoneración del pago del impuesto a la renta para nuevas microempresas durante dos años” (El Comercio, 2017).
- “Cambios en la fórmula del cálculo del anticipo al IR. Para las sociedades, sucesiones indivisas y personas naturales no obligadas a llevar contabilidad se excluye del rubro de costos y gastos, los sueldos y salarios, la decimotercera y decimocuarta remuneración y los aportes patronales al seguro social obligatorio” (El Comercio, 2017).
- “También se excluirán de los rubros correspondientes a activos, costos y gastos deducibles de impuesto a la renta y patrimonio, los montos referidos de gastos por generación de nuevo empleo y por la adquisición de nuevos activos productivos. El efecto de esta reforma es una reducción en el pago del anticipo del IR” (El Comercio, 2017).

Del mismo modo, se conoce que el consumo de alimentos saludables cada vez es más popular entre las personas de todo el mundo, ya que para el 2018 el sello Healthia Certification provee un crecimiento del consumo de alimentos saludables (El Tiempo, 2018).

Al igual que desde el 2015 las perchas de los supermercados ecuatorianos deben contar con un porcentaje de productos ecuatorianos, así lo establece el “Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de Supermercados Y/O Similares” (Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores”, 2014).

Por último, para que la galleta logre tener la aceptación esperada, el producto contará con varios atributos que el potencial cliente prefiere. Según la encuesta realizada las personas desean que la galleta contenga vitaminas, miel de abeja como endulzante, en forma redonda y un empaque de bolsa.

Se debe considerar al mercado potencial que quedo fuera del estudio, debido a que tenían tendencias o gustos distintos a lo que la empresa busca ofrecer en sus inicios, por lo tanto, a medida que transcurra el tiempo se tratara de ajustar al producto para empezar atraer a este mercado que quedó descartado por el momento, con modificaciones al producto, campañas de marketing más agresivas y brindando mayor calidad a los consumidores.

Estos factores, permiten considerar que el presente plan de negocios podrá estar a la vanguardia y competir en el mercado. Además, determina que el producto tendrá aceptación por el consumidor ya que es una galleta nutritiva que aporte proteínas, vitaminas y otros nutrientes.

## **5 Plan de marketing**

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

La estrategia general de marketing para el presente plan de negocios es de **diferenciación**, debido a que en el mercado donde se incursionará es uno de los más grandes y copado de productos similares y sustitutos, por lo cual, la estrategia se sustentará por varias características propias del producto, tales como diseño del producto, empaque, aportes nutricionales, variedad de insumos,

y principalmente los beneficios que aportan a la salud del consumidor al momento de ingerirlos.

La estrategia de diferenciación del producto también se sustentará con la materia prima principal que es el bagazo de la malta, ya que este desecho será sometido a un procesado el cual dé como resultado final la “harina de malta”. Actualmente en el mercado no existe una empresa que se dedique a la elaboración de mencionada harina.

La empresa cuenta con el “know How” para la elaboración de la harina de malta, ya que este será un factor diferenciador, debido a que se patentará tanto la receta de la harina como de la galleta puesto que son procesos y rectas únicas.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Para llegar al mercado objetivo se realizarán varias estrategias con la finalidad de posicionar a la marca “CeNutri” en el mercado. Buscando obtener la atención de los potenciales consumidores a través de degustaciones del producto en los puntos de venta y campañas publicitarias para determinar si el producto tiene la aceptación prevista.

Para empezar, se define el concepto de segmentación de mercados, según Kotler es “La segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podría requerir estrategias o mezclas de marketing distintas” (Kotler & Armstrong, 2012).

**Tabla 8. Población Ecuatoriana segmentada**

Variable	Segmentación	Población
<b>Geográficas</b>	Población de Ecuador (Central Intelligence Agency - CIA, 2017)	16'498.502
	Población en Quito (INEC, 2017)	2'644.145
<b>Demográficas</b>	Población del Norte de Quito (INEC, 2017)	1'543.172
	Población quiteña entre 18 a 60 años (INEC, 2017)	872.401
<b>Pictográficas</b>	Personas entre 18 a 60 años en la ciudad de Quito sector norte que consumen alimentos hechos a base del bagazo de la malta	290.771
<b>Mercado Meta</b>	Total de personas en un rango de edad de 18 a 60 años que consumen productos elaborados a base del bagazo de la malta y estarían dispuestos a comprar una galleta con este insumo.	290.771

Con la ayuda del estudio de mercado el 33,33% de personas conocen y estarían dispuestas a comprar galletas hechas a base del bagazo de la malta, por lo tanto, la población objetiva para el proyecto es de 290.771 personas quienes consumen galletas una vez a la semana.

No se descarta el 66,67% de población ya que únicamente no adquieren el producto porque no existe información necesaria del bagazo de la malta.

De acuerdo al análisis de la investigación realizada, el mercado objetivo serán hombres y mujeres entre un rango de edad de 24 a 40 años, de un nivel económico medio y medio alto de la ciudad de Quito, que consuman galletas en alguna ocasión del día. Además, los principales consumidores serán personas que gusten de consumir alimentos ricos en nutrientes que ayuden a mantener su peso ideal y mantener su figura.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Con la finalidad de determinar la propuesta de valor, se usa el modelo CANVAS, el cual sirve para crear modelos de negocios que resulten innovadores ya que está basado en los siguientes aspectos:

- Socios clave
- Actividades clave

- Propuesta de valor
- Relación con clientes
- Segmentos de mercado
- Recursos claves
- Canales
- Estructura de costos
- Fuentes de ingreso

**Tabla 9. Modelo CANVAS**

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>- Proveedores vitamina C</p> <p>- Proveedores de miel de abeja.</p> <p>- Proveedores de harinas.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>-Degustación del producto en los lugares de ..</p> <p><b>Recurso Clave</b></p> <p><b>Materia Prima:</b></p> <p>-Harina</p> <p>-bagazo</p> <p>-miel de abeja</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Ofrecer una galleta saludable con un alto valor nutricional, que aparte de satisfacer el hambre, brinde varios beneficios como proteínas, vitaminas v</p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <p>El cliente recibirá información del producto</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Se usará un canal de distribución indirecto para llegar a los ..</p>	<p><b>Segmentos del Mercado</b></p> <p>El destino del producto es para hombres y mujeres entre un rango de edad de 24 a 40 años, de nivel económico medio v</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Los principales costos que tiene la empresa son los de producción ya que se tiene materia prima, mano de obra y arriendo.</p>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Con la venta de un paquete de galletas, el cual contiene 6 paquetes de diferentes sabores. cada unidad contendrá 10 galletas redondas a un</p>		

## 5.2 Mezcla de Marketing

### **Producto:**

“Producto es cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2012).

Es una galleta innovadora y pionera en el mercado ecuatoriano ya que es hecha de harina de bagazo de malta la cual tiene varios nutrientes que aportan con el cuidado de la salud del ser humano, por lo tanto, para introducir al mercado la galleta “CeNutri” se utilizará la **estrategia de penetración de mercado** debido a que se trata de una galleta que contiene como materia prima principal harina de bagazo de malta jamás antes usada en galletas ni en otros productos alimenticios para consumo del ser humano.

En la etapa de crecimiento se desarrollará una estrategia de modificación del producto para agregar nuevos atributos que mejoren las de las características de la galleta y así obtener mayores ingresos.

**Características del producto:** CeNutri son galletas elaboradas a base del bagazo de la malta, las cuales aportan varios nutrientes como fibra, proteína y vitaminas para las personas que las consuman.

**Producto genérico:** este producto satisface la necesidad de alimentarse durante el día.

**Producto esperado:** la galleta será elaborada a base del bagazo de la malta para brindar mayor cantidad de nutrientes a los consumidores, por otro lado, el producto será vendido en un paquete que contiene 6 unidades y cada subpaquete contendrá 10 galletas redondas de un sabor específico, además el

material de la envoltura será biodegradable de una buena calidad para que ayude a la buena conservación del producto.

**Producto potencial:** se incluirá vitamina C al igual que será endulzada con un producto natural como lo es la miel de abeja y además el bagazo de la malta aportara con nutrientes como proteína y fibra.

Un dato importante a resaltar son los beneficios que ofrece la miel de abeja al momento consumirla, entre ellos se encuentran: potencial antibacteriano, fuente natural de antioxidantes, cuenta con proteínas, favorece la digestión, alivia el dolor de garganta y la tos, entre otros.

**Empaque:** en los empaques individuales se contará con una envoltura tipo funda plástica de un material biodegradable que permita observar el 10% del producto y para los empaques grandes una funda que contendrá 6 unidades de tres sabores distintos que indicará el nombre de la galleta, el valor nutricional, semáforo nutricional y la información de empresa. La cantidad de galletas es debido al análisis de los costos de producción que se mantiene.

Para determinar el sabor de cada paquete habrá una figura que represente al sabor como, por ejemplo, el sabor a “coco”, se incluirá la imagen de un coco pequeño.

## **Branding**

Marca: CeNutri, está compuesta de una palabra, la cual se la divide en dos partes para explicar el significado. Ce representa su insumo principal “la cebada” y Nutri denota el principal beneficio del producto ya que es una galleta Nutritiva.

Por otro lado, los colores del empaque representaran los principales insumos que cuenta el producto, buscaran dar un atractivo para los clientes basándose en la psicología de los colores.

**Verde:** el color verde representa la nueva vida, juventud y ecología.

Amarillo: el color amarillo representa la luz y el oro, pero también representa la felicidad, riqueza, abundancia, acción y la fuerza (García-Allen, s.f.).

Con lo expuesto anteriormente el empaque de “CeNutri” utilizará los siguientes patrones de colores.

El 70% del empaque será de color verde y el 30% restante será de color amarillo que representa la miel de abeja y la cebada.



**Figura 5. Logotipo**

**Etiquetado de alimentos:** en el 2014 en Ecuador fue aprobado el reglamento llamado “Reglamento Sanitario Sustitutivo de Alimentos Procesados para el Consumo Humano 5103” (Díaz, y otros, 2017).

El cual consiste en “contempla dos componentes. El primero, el sistema gráfico tipo semáforo que está conformado por tres barras horizontales de colores rojo, amarillo y verde, según la concentración alta, medio y bajo, de tres componentes: azúcar, sal y grasa. Además, incluye la declaración obligatoria, de informar si los productos contienen entre sus ingredientes edulcorantes no calóricos; advertir sobre el consumo no recomendado de bebidas energéticas que contengan cafeína, taurina y/o glucoronolactona; advertir a los consumidores sobre la presencia de transgénicos”.



Lo anteriormente señalado se observa en la Figura 13 que se presenta a continuación (Organización Panamericana de la Salud, s.f.).



**Figura 6. Etiquetado y semáforo**

En relación con lo anteriormente señalado, el porcentaje del contenido nutricional de los insumos debe ser reflejado en el semáforo, el cual debe colocarse en la parte externa frontal o externa posterior. Por lo tanto, el semáforo se lo colocara en la parte externa posterior, arriba de la tabla del valor nutricional.



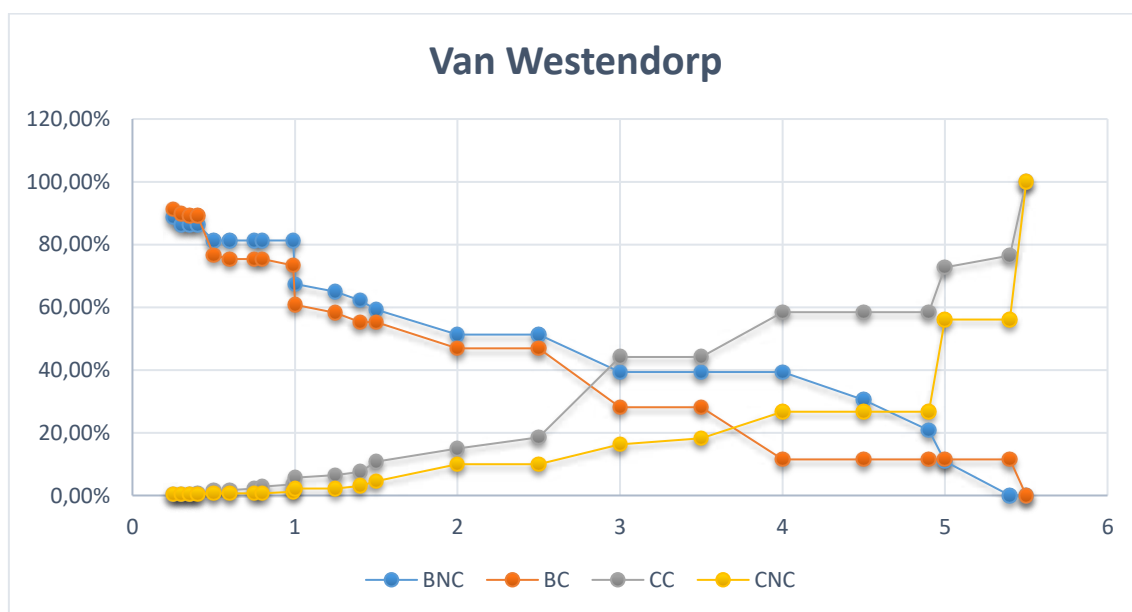
**Figura 7. Producto**

## Precio

Según el autor Philip Kotler define al precio como “Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012).

El precio fue fijado con el método Van Westendorp el cual consiste en realizar un crece de las variables que indagan el precio más óptimo que las personas están dispuestas a pagar. El precio más óptimo encontrado es de \$4,90.

A continuación, se presenta los resultados mediante la figura del método anteriormente mencionado.



**Figura 8. Método Van Westendorp**

Tomado de: Estudio de mercado

Para fijar el precio del producto, se implementa una **estriega basada en el valor que se le ofrece al consumidor**. Según Philip Kotler “La fijación de precios basada en el valor para el cliente utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios” (Kotler & Armstrong, 2012).

En la actualidad existen varios productos que satisfacen la necesidad de comer, pero no aportan ningún valor nutricional y aparte son perjudiciales para la salud si se los consume en exceso, por lo tanto, el valor agregado que se le brindara al consumidor es un producto elaborado con materia prima de calidad, productos naturales que aporten vitaminas y nutrientes ayudando al cuidado de la salud y sobre todo contribuyendo a mantener un peso ideal.

Finalmente, para fijar el precio de \$ 4,90 se consideró el estudio de mercado realizado a través de la encuesta. El consumidor está dispuesto a pagar esa cantidad de dinero por los empaques de galletas que cuenta con cinco unidades individuales de 3 sabores diferentes y además por los beneficios y características de la galleta.

## **Distribución**

“La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean” (Kotler & Armstrong, 2012). Favor mirar el Anexo 2 se detalla los requisitos necesarios para ser proveedor de la corporación La favorita.

Para que CeNutri llegue al mercado se aplicará una estrategia de distribución **selectiva** ya que el producto se lo comercializará de una manera indirecta, mediante la cadena de supermercados “Supermaxi y Megamaxi”, debido a que en estos establecimientos realizan varias compras nuestros potenciales clientes. Los requisitos para ser proveedor de Supermaxi se encuentran en Anexos.

**Promoción:**

Según Willian J. Staton la promoción tiene como objetivo principal informar, comunicar y persuadir el producto a sus consumidores, detallando sus beneficios y recordando la disponibilidad en los supermercados (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

La estrategia de promoción que utilizara CeNutri es de **“Push”** para llegar a sus consumidores, ya que es una nueva marca de galletas y, además es la empresa quien busca obtener la atención de las personas. Las herramientas que se aplicarán serán las siguientes:

Publicidad: es un recurso pagado que cumple con el objetivo de presentación y promoción no personal de un producto.

Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que tienen como objetivo fomentar la adquisición de un producto.

Con la finalidad de lograr el objetivo se realizará degustaciones del producto (galletas) en los puntos de venta.

Por último, con la ayuda de marketing digital, se realizará campañas publicitarias mediante la red social “Facebook” presentando al potencial consumidor los beneficios que ofrece CeNutri, para lograr mejores resultados y las personas se conviertan en consumidores de la marca.

Frente a lo señalado anteriormente se presenta el costeo del presente plan de negocios: Como se describe a continuación

**Tabla 10. Costos de Marketing Mix**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad</b>	\$ 641,99	\$ 735,76	\$ 865,38	\$ 1.032,87	\$ 1.246,36

## 6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

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

#### 6.1.1 Misión

Producir y vender una galleta nutritiva con altos estándares de calidad para mejorar la salud de las personas de la ciudad de Quito y además contribuir con el desarrollo personal de los colaboradores quienes se encuentran comprometidos con el cuidado de la salud nutricional.

#### 6.1.2 Visión

Liderar el mercado de galletas nutritivas para el año 2023 a través del ingreso a los principales supermercados del Ecuador.

#### 6.1.3 Objetivos de la organización

- Conseguir para el primer año de actividades de la empresa que el 3% del mercado objetivo recuerde la marca, esto se medirá a través de las ventas.
- Recuperar la totalidad de la inversión inicial para el tercer año de actividades de la empresa.
- Aumentar las ventas en 1% cada año hasta llegar al 5% en el año quinto y ese valor mantenerlo constante. El incremento de las ventas se sustenta con el crecimiento de la industria, puesto que la industria durante los últimos años presenta un gran crecimiento, en el último año (2018) creció 6,7%.

- Aumentar el número de trabajadores de 5 a 8 personas para el sexto año.
- Incrementar la eficiencia de producción en un 0,10% durante cada año.

### **Tipo de empresa**

CeNutri es una “Microempresa” ya que en sus inicios contará en su plantilla con 5 trabajadores y será administrada por un solo profesional.

Por otro lado, CeNutri se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada acogiéndose a las normas que establece la ley de compañías en el Ecuador.

Para la inscripción de socios se establecerá un monto de \$400 dólares como mínimo ya que así lo establece la ley, del mismo modo para constituir la empresa se deberá contar con mínimo de 3 y un máximo de 15 socios.

### **6.2 Plan de Operaciones**

Para la ejecución del plan de operación se detalla a continuación todos los procesos necesarios a realizar para calcular la capacidad instalada de la empresa en base a los estudios realizados.

### **Cadena de valor**

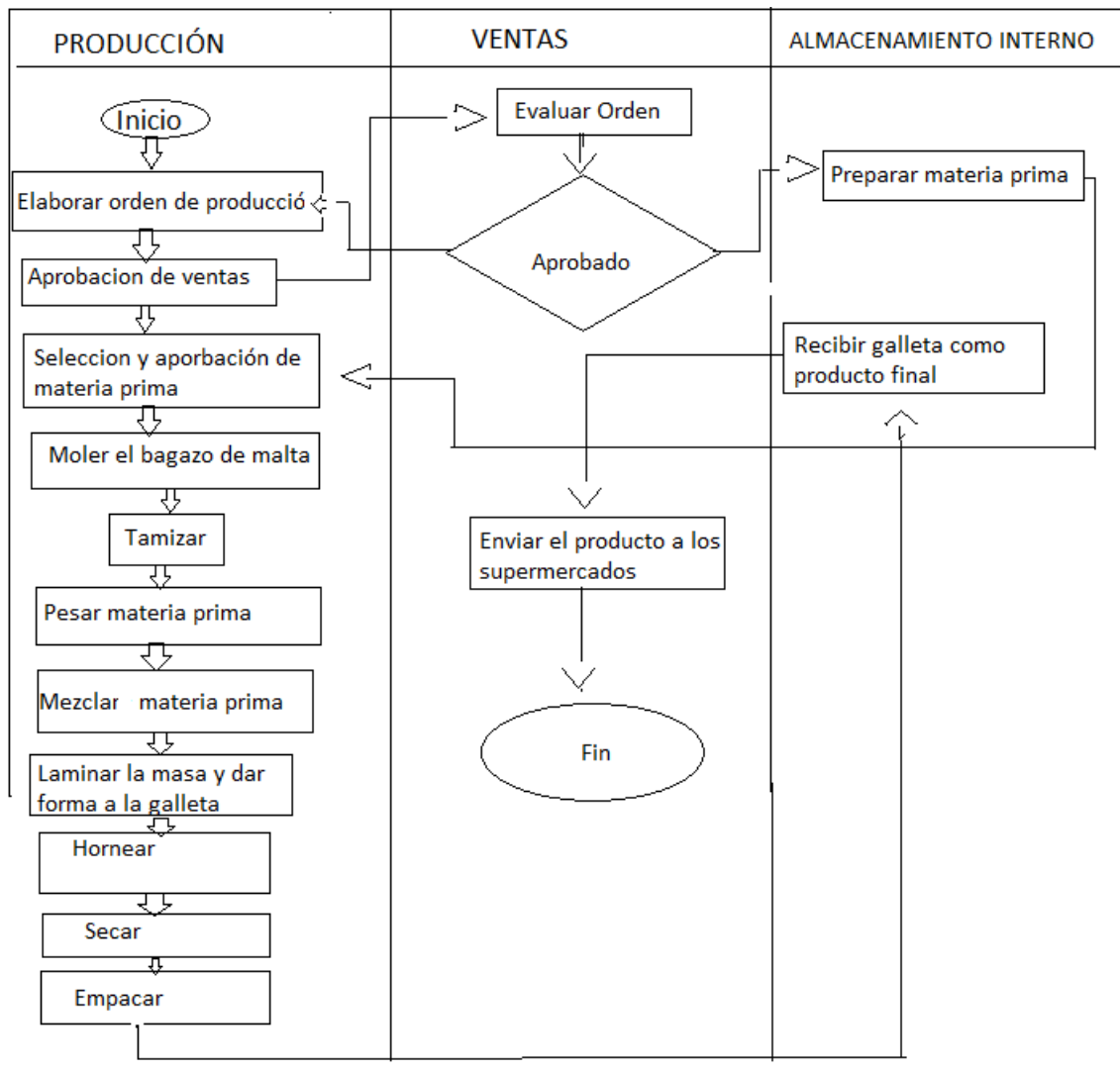
A continuación, se presenta la cadena de valor propuesta por el investigador Michael Porter, la cual es una herramienta de gestión que facilita el estudio interno de una empresa debido a que investiga las principales actividades de la empresa que generan valor (Crece Negocios, s.f.).

<b>Infraestructura:</b> El 50% de la inversión inicial será financiada. Desarrollar una planificación adecuada entre las áreas de gerencia y producción para optimizar todos los procesos, de este modo la empresa puede cubrir sus costos y obtener un margen de utilidad. En los años que el proyecto genere utilidad se las repartirá entre los accionistas.				
<b>Recurso Humano:</b> Para reclutar a los trabajadores de la empresa, el requisito fundamental en las personas es el conocimiento y experiencia en la elaboración de alimentos de panadería y pastelería. los salarios para los trabajadores de la empresa son fijados de acuerdo a lo establecido por el ministerio de trabajo.				
<b>Desarrollo tecnológico:</b> Realizar un estudio de mercado para establecer gustos y preferencias del potencial cliente y además descubrir sus necesidades.				
<b>Compras:</b> Se debe coordinar la adquisición de materia prima, servicios básicos y maquinaria.				
<b>Logística interna</b>  Almacenamiento de materia prima.  Almacenamiento de producto terminado.	<b>Operaciones</b>  Producción de la harina de malta.  Producción de la galleta.	<b>Logística externa</b>  Manejo de pedidos.  Manejo de cobros.	<b>Marketing y ventas</b>  Degustaciones del producto en el lugar de venta.  Publicidad en redes sociales.	<b>Servicio postventa</b>  Solución de reclamos o quejas.

**Figura 9. Cadena de Valor**

### Flujograma de procesos

Para poder describir cada uno de los procesos para la elaboración y comercialización de la galleta CeNutri se realizó el siguiente flujograma.



**Figura 10. Flujograma de proceso**



**Tabla 11. Detalle del proceso de la organización**

<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Personal</b>
<b>Almacenamiento</b>	Preparar materia prima	Cuarto	5 días	Operario
	Recibir producto final	Cuarto	21 días	Pastelero
<b>Producción</b>	Elaborar orden de producción	Computador	21 días	Pastelero
	Aprobación de venta	Computador	21 días	Pastelero
	Selección materia prima	Desinfectante de productos	4 días	Pastelero
	Moler bagazo de malta	Molino	4 días	Operario
	Tamizar la harina de malta	Tamiz	4 días	Operario
	Pesar materia prima	Balanza	21 días	Pastelero
	Mezclar materia prima	Ollas	21 días	Pastelero
	Laminar masa	Laminadora	21 días	Operario
	Hornear	Horno	21 días	Operario
	Secar	Cuarto de empaquetado	21 días	Pastelero
	Empacar	Maquina empacadora	21 días	Pastelero y operario
<b>Ventas</b>	Evaluar ordenes	E-mail	21 días	Gerente
	Enviar el producto a los supermercados	Transporte	4 días	Gerente

En lo que respecta a la maquinaria que los trabajadores deberán ocupar para la producción de la galleta son las siguientes

**Tabla 12. Maquinaria para la producción**

<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio/unitario</b>	<b>Precio</b>
Batidora de 10 litros Lecxuri	1	650	650
Laminadora Lecxuri	1	1100	1100
Estufa de aire forzado Lecxuri	1	750	750
Molino de cuchillas	1	380	380
Balanza	1	28,99	28,99
Sellador de fundas	2	11,99	23,98
<b>Total</b>			2932,97

### **Herramientas**

A continuación, se presentan un detalle de los utensilios o herramientas necesarias para producir la galleta.

**Tabla 13. Herramientas para la producción**

<b>Utensilios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio/unitario</b>	<b>Precio</b>
Moldes	3	10,00	30
Espátula	3	3,25	9,75
Tamices	3	1,50	4,50
tazón metálico	5	2,00	10,00
Fundas industriales	90 paquetes	10,00	900,00
Papel aluminio	100 paquetes	2,50	250,00
cucharas de medida	4	4,89	19,56
Pala Grande	1	5,50	5,50
Pala Mediana	4	2,25	9,00
<b>Total</b>			1238,31

## Ubicación geográfica de las instalaciones

Para determinar el lugar donde se ubicará las instalaciones de la empresa, se analizaron 3 parroquia de la ciudad de Quito (Pifo, Tababela y Carcelén), considerando varios factores para encontrar el lugar más óptimo. Como se describe a continuación.

**Tabla 14. Microlocalización por puntos**

Microlocalización							
Factores	Ponderación	Pifo		Tababela		Carcelen	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Cercanía a carreteras	15%	10	1,5	5	0,75	6	0,9
Acceso a servicios básicos	25%	10	2,5	10	2,5	10	2,5
Acceso a transporte público	15%	10	1,5	5	0,75	9	1,35
Seguridad del sector	8%	6	0,48	7	0,56	4	0,32
Disponibilidad de mano de obra	20%	9	1,8	6	1,2	8	1,6
Proveedores	17%	9	1,53	9	1,53	9	1,53
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>9,31</b>		<b>7,29</b>		<b>8,2</b>	

Nota: La tabla demuestra el lugar más óptimo para la planta de la empresa.

Después del estudio de localización por puntos establece que la empresa comenzara sus actividades en la parroquia de Pifo debido a la disponibilidad de instalaciones y precios accesibles, además que se analizó varios aspectos que se detallan a continuación.

**Factores geográficos:** Pifo es una parroquia que goza de un clima cálido y templado. Durante todo el año existen precipitaciones, es decir hasta en el mes más seco se producen varias lluvias. Este tipo de clima se le denomina como “CFB” según lo explica Köppen-Geiger en su clasificación climática. La temperatura media es de 15.3 ° C durante el año. Por otro lado. la parroquia de Pifo se encuentra ubicada al extremo nororiental del Distrito Metropolitano de Quito, (Climate Date, s.f.).

**Factores sociales:** La parroquia de Pifo es una zona agrícola (Visita Ecuador, s.f.).

**Factores económicos:** Pifo cuenta con un nivel socio económico medio-medio bajo.

**Factores legales:** Existen los permisos necesarios para el uso de suelo en el área donde funcionara la empresa.

**Accesibilidad:** las instalaciones se encuentran en la vía principal que pasa por la parroquia de Pifo, por lo cual existe acceso a servicios básicos y además el producto podrá ser movilizado de forma rápida. Del mismo modo existe transporte público.

### **Microlocalización**

CeNutri contará con una planta de producción mediana. La planta estará dividida en 5 partes y medirá 200 m<sup>2</sup>. Favor mirar el anexo N.4 para observar más a detalle la localización de la planta.

**Tabla 15. Distribución de las instalaciones**

Área	Descripción
Parte 1: -Parqueadero -Zona de carga y descarga -Baño	Parqueadero para empleados y lugar de carga del producto y descarga de materia prima. Baño: Lugar destinado para satisfacer las necesidades biológicas de las personas y personal que se encuentre en la planta.
Parte 2: -Bodega	Lugar destinado para embodegar la materia prima del producto
Parte 3: -Cuarto de enfriamiento, empaçado y almacenamiento	Lugar donde la galleta pasa por el proceso de enfriado y empaquetado. También el producto será almacena en este lugar.
Parte 4: - Área de Horneado -Cuarto de proceso de la harina de malta.	Lugar donde se procesa la galleta y se hornea. En este lugar se procesará el bagazo de la malta hasta obtener la harina.
Parte 5: -Oficinas	Lugar donde se desempeña el trabajo ejecutivo.
El costo de arrendamiento de las instalaciones será de \$350 dólares.	

### Capacidad instalada

Como primer punto para calcular la capacidad instalada del producto, se calcula los tiempos de producción de cada proceso, que se detalla a continuación en la Tabla 12.

**Tabla 16. Tiempos de producción de cada proceso**

<b>Producción por lote (150 galletas =15 unidades)</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo en minutos</b>
<b>Proceso harina de bagazo de malta:</b>	
Moler	0,48
Tamizado	0,3
enfundar harina	4
<b>Proceso galletas:</b>	
Mezclado 1 (Mantequilla, manteca vegetal, azúcar)	3
Mezclado 2 (Huevos)	2
Mezclado 3 (Harinas, bicarbonato, ácido ascórbico, saborizante y sal)	2
Laminado	2
Horneado	13
Enfriado	30
Empaquetado	5
<b>Tiempo total de proceso en minutos</b>	<b>61,78</b>
<b>cantidad de lotes/hora</b>	<b>0,97</b>
unidades/hora	14,57

Nota: La tabla presenta los tiempos en minutos de cada proceso.

Segundo, se calcula la demanda en base al PIB por sector, en este caso se tomó en cuenta el sector de productos de panadería y pastelería. A continuación, en la tabla se presenta las unidades demandadas en el sector de panadería y pastelería en la ciudad de Quito para los próximos 5 años. Para un mejor detalle del proceso favor mirar el Anexo 3.

**Tabla 17. Demanda de productos de pastelería y panadería**

Años	Simbología	Demanda total en dólares	Demanda total en unidades	Demanda ciudad de Quito (unidades)
2019	12	\$ 3506579930	876644982,6	142025847,3
2020	13	\$ 3798598026	949649506,5	153853359,6
2021	14	\$ 4090616122	1022654030,4	165680872
2022	15	\$ 4382634217	1095658554,3	177508384,3
2023	16	\$ 4674652313,04	1168663078,3	189335896,7

Nota: La tabla presenta la demanda de productos de panadería para los años (2019-2023)

Para cubrir la demanda de productos de panadería y pastelería de la ciudad de Quito se estima producir una cantidad de 74000 unidades al año, por lo que se calcula el número de empleados necesarios para cubrir esta cantidad.

**Tabla 18. Capacidad instalada estimada y número de trabajadores requeridos**

Capacidad instalada requerida= Número de productos Planificados			74000	
Número de productos/hora	Horas de trabajadores diarias	Número de días trabajados	Total de productos por trabajar	Total de trabajadores requeridos
14,57	8	260	30301,07	2

Tercero, se realiza el calcula la capacidad instalada o producción real de acuerdo a los recursos y personal. La capacidad instalada real es de 60602 unidades al año como se muestra a continuación en la Tabla 15.

**Tabla 19. Capacidad instalada real**

<b>Capacidad instalada= Producción real de acuerdo a recursos</b>				
<b>Número de productos/hora</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Horas por día</b>	<b>Número de días trabajados</b>	<b>Total capacidad instalada</b>
14,57	2	8	260	60602

**Manejo de inventario**

El consumo mensual de los insumos para la elaboración de la galleta se detalla a continuación en la Tabla 16.

**Tabla 20. Consumo mensual de insumos**

<b>Consumo mensual de materia prima</b>		
<b>Materia prima</b>	<b>Consumo mensual</b>	<b>Unidad de medida</b>
Harina de trigo	32631,92	Gramos
Harina de bagazo de malta	4078,99	Gramos
Manteca vegetal	4078,99	Gramos
Mantequilla	4078,99	Gramos
Ácido ascórbico	582,71	Gramos
Miel de abeja	5827,13	Gramos
Huevo	6409,84	Gramos
Bicarbonato	145,68	Gramos
Saborizante	145,68	Gramos
Sal	291,36	Gramos

Nota: La tabla indica el consumo mensual de cada insumo.

Por otro lado, los puntos de re-orden de la materia prima del producto se detalla a continuación.



**Tabla 21. Punto de Re-orden de los insumos**

<b>Punto de Re-orden</b>			
<b>Materia prima</b>	<b>Consumo Diario (Kg)</b>	<b>Tiempo de entrega(días)</b>	<b>Punto de Re-orden (gr)</b>
Harina de trigo	1631,60	7	11421,17
Harina de bagazo de malta	203,95	7	1427,65
Manteca vegetal	203,95	7	1427,65
Mantequilla	203,95	7	1427,65
Ácido ascórbico	29,14	7	203,95
Miel de abeja	291,36	7	2039,49
Huevo	320,49	7	2243,44
Bicarbonato	7,28	7	50,99
Saborizante	7,28	7	50,99
Sal	14,57	7	101,97

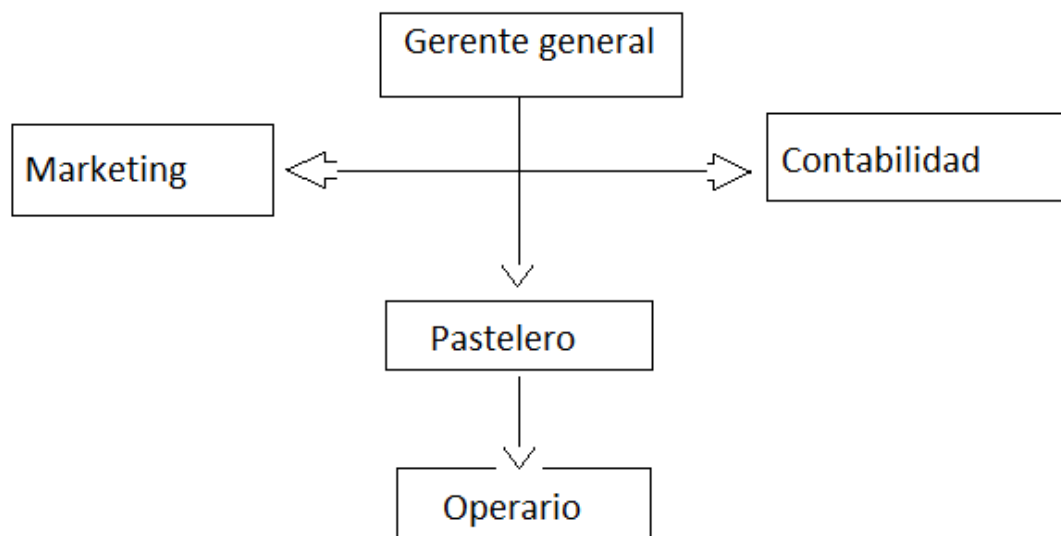
Nota: La tabla demuestra cuando se debe realizar un pedido nuevo de cada insumo.

### **6.3 Estructura Organizacional**

Para empezar, Según Enrique B. Franklin define al organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin Fincowsky, 2009).

CeNutri contará con una con una estructura funcional ya que cuenta departamentos los cuales atienden las diferentes funciones de la empresa.

### Descripción del organigrama de la empresa



**Figura 11. Organigrama**

### Descripción de cargos y responsabilidades

Los salarios de cada empleado están establecidos de acuerdo a la tabla salarial 2018 del Ministerio de Trabajo (Ministerio del Trabajo).

**Tabla 22. Cargos y descripciones de los colaboradores**

<b>Cargo</b>	<b>Numero</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Salario</b>
Gerente general	1	Responsable de la empresa, planificación y ejecución de estrategias, coordinar ventas, manejo de proveedores y negociación con los distribuidores.	Tiempo completo	\$600,00
Especialista en marketing	1	Manejo de las promociones en redes sociales, resolver inquietudes de los consumidores mediante la página web.	Medio tiempo	\$200,00
Contador	1	Realizar declaraciones mensuales, declaraciones impuesto a la renta, llevar estados financieros de la empresa.	Medio tiempo	\$200,00
Pastelero	1	Manipulación de insumos, operar varias maquinarias de pastelería y pastelería.	Tiempo completo	\$402,12
Operario	1	Manipulación de insumos, operar varias maquinarias de pastelería y pastelería.	Tiempo completo	\$392,91

## **7 Evaluación financiera**

Para el desarrollo de la parte financiera del proyecto, se realiza varios análisis con una proyección a 5 años, los cuales miden la factibilidad, viabilidad y rentabilidad del presente proyecto.

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

Con las proyecciones ingresos se estudia la demanda del mercado ya que demuestra como beneficia a la producción de harina y galletas del proyecto en ejecución, en un periodo de 5 años. Los costos y gastos son analizados en base al entorno económico y financiero de la misma.

Los ingresos son las unidades vendidas del producto, la cual define el flujo de ventas del proyecto en un periodo de 5 años.

**Tabla 23. Ingresos anuales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cantidad proyectada de ventas (paquetes)</b>	13102	14166	15718	17698	20148
<b>Precio por envase</b>	\$ 4,90	5,19	5,51	5,84	6,19
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	\$ 64.198,82	\$ 73.576,47	\$ 86.537,70	\$ 103.287,44	\$ 124.636,01

Para el primer año la empresa venderá 13.102 unidades a un precio de \$4,90, lo cual significa un ingreso total de \$64.198,82 dólares. Las ventas se estima que crezcan en un 6% ya que es el porcentaje de crecimiento de la industria, durante todo el periodo del proyecto. En el año 5 las unidades totales vendidas llegaran a 20.148 a un precio de \$6,19, tendiendo como ingresos totales \$124.636,01 dólares.

El margen de utilidad por cada paquete de galletas vendido es del 30%. El precio del producto se encuentra entre la media del mercado.

Al igual que es importante conocer los costos y gastos de la empresa, ya que son parte fundamental de la producción del producto.

A continuación, se detalla los costos de materia prima directa y materia prima indirecta.

**Tabla 24. Proyección Materia prima directa e indirecta**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTO MPD	\$ 33.099,35	\$ 37.668,40	\$ 41.853,19	\$ 47.147,37	\$ 51.256,96
TOTAL COSTO MPI	\$ 4.767,44	\$ 5.425,54	\$ 6.028,30	\$ 6.790,84	\$ 7.382,76
<b>TOTAL COSTO</b>	37.866,79	43.093,94	47.881,49	53.938,20	58.639,73

Del mismo modo es necesario resumir los gastos de propiedad planta y equipo como se muestran a continuación.

**Tabla 25. Propiedad planta y equipo**

P.P.E.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria	\$ 35.195,64	35.195,64	70.247,40	\$ 70.247,40	70.247,40
Equipos de Computación	\$ 5.676,00	5.676,00	5.676,00	\$ 11.352,00	11.352,00
Depreciación	226,58	453,17	800,24	\$ 1.244,99	1.697,61
<b>TOTAL</b>	41.098,22	41.324,81	76.723,64	82.844,39	83.297,01

Por último, se presenta a detalle las proyecciones de gastos generales que incurrirá la empresa en el periodo de 5 años.

**Tabla 26. Proyección de gastos generales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	\$ 360,00	\$ 373,21	\$ 386,91	\$ 401,11	\$ 415,83
Seguro maquinaria	\$ 703,91	\$ 703,91	\$ 1.346,53	\$ 1.404,95	\$ 1.404,95
Mantenimiento y reparaciones	\$ 360,00	\$ 373,21	\$ 386,91	\$ 401,11	\$ 415,83
Servicios básicos	\$ 1.080,00	\$ 1.119,64	\$ 1.160,73	\$ 1.203,33	\$ 1.247,49
Gasto arriendo	\$ 4.200,00	\$ 4.354,14	\$ 4.513,94	\$ 4.679,60	\$ 4.851,34
Publicidad	\$ 641,99	\$ 735,76	\$ 865,38	\$ 1.032,87	\$ 1.246,36
Gastos de constitución	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos totales</b>	\$ 8.145,90	\$ 7.659,88	\$ 8.660,39	\$ 9.122,96	\$ 9.581,79

Los costos están relacionados ampliamente con el nivel de productividad efectiva que existen en el proyecto en sus inicios. El valor más fuerte en costos esta en los gastos de servicios.

En lo que compete a la política de cobranza la empresa, la empresa mantendrá una política de cuentas por cobrar de 30 días el 30%.

Las políticas de cobro para el proyecto financiero es la siguiente:

- Contado: 70%
- Crédito (30 días): 30%

**Tabla 27. Cuentas por cobrar**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar iniciales	17625	21834	25611	30542	36822
(+) Cuentas por cobrar del período	64199	73576	86538	103287	124636
(-) Cobranzas	62564	73338	86187	102843	124067
<b>(=) Cuentas por cobrar finales</b>	<b>25235</b>	<b>22073</b>	<b>25961</b>	<b>30986</b>	<b>37391</b>

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

### 7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial para el proyecto es de \$10,099 dólares, los cuales serán invertidos en montar toda la empresa, como primera inversión constituir la empresa y adecuar el lugar donde fabricara las galletas. De igual forma contempla gasto de suministros, arriendos, maquinaria, servicios básicos y publicidad.

El capital de trabaja para la empresa en el primer año es de \$10.841, 11, cuyo monto es la cantidad de dinero que la empresa necesita para poder operar antes de generar ganancias y poder sustentarse por sí sola.

### 7.2.2 Estructura de capital

El proyecto será financiado con el 50% de capital propio y el 50% restante a través de un crédito en una entidad bancaria.

**Tabla 28. Estructura de capital**

Inversiones PPE	3.405,97					
Inversiones Intangibles	200,00					
Inventarios	493,49					
Gastos efectivos	6.000,00	Capital de				
Varios		Trabajo Neto				
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>10.099,46</b>	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	50,00%		5.049,73
			Deuda L/P	50,00%		5.049,73
Monto	5.049,73					
Tasa de interés	11,83%	anual	0,99%	mensual		
Plazo	5	años	60	meses		
Pagos mensuales fijos						
<b>CUOTA</b>	<b>\$ 111,90</b>					

### Fuente de financiamiento

El crédito será financiado por la cooperativa 23 de Julio a un plazo de pago de 5 años y cobrará un interés anual de 11,33%.

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

#### 7.3.1 Estado de resultados

En el primer año de funcionamiento de la empresa presenta pérdidas **por** un valor de \$4.935,45 ya que está empezando sus actividades y los gastos iniciales son altos. En el quinto año de funcionamiento la empresa presenta ganancias de \$20.301,66. A finales del año tres la empresa empieza a generar utilidad tanto para inversionistas como trabajadores.

#### 7.3.2 Estado de situación financiera

El capital invertido va en aumento cada año debido a las pérdidas que se presentan en los primeros tres años de funcionamiento. Se inicia con un capital propio de \$5.049,73. En tanto a la estructura de financiamiento es necesario

destacar que el 50% de capital es propio y el 50% restante es adquirido mediante un préstamo bancario.

### 7.3.3 Flujo de efectivo

Para el primer año de operaciones el flujo de efectivo es de \$173.664,03 cuyo valor es debido a los altos gastos administrativos que la empresa cuenta. En el quinto año presenta un flujo de efectivo de \$851.674,93.

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

#### Proyección de flujo de caja inversionista

**Tabla 29. Flujo de caja inversionista**

Flujo de caja del inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (201,19)	\$ (6.745,69)	\$ (1.676,28)	\$ (12.219,46)	\$ 7.551,81	\$ 27.050,46
\$ (201,19)	\$ (6.946,89)	\$ (8.623,17)	\$ (20.842,63)	\$ (13.290,83)	\$ 13.759,64

El flujo de caja del inversionista demuestra que hasta el cuarto años se presenta una pérdida acumulada de \$13.290,832 y a partir del año cinco existe un flujo positivo. El mismo que al ser positivo demuestra una ganancia de \$13.759,64 lo cual demuestra que el proyecto si es viable para el inversionista.

#### Tasa de descuento

El CPM (Modelo de Valoración de Activos Financieros) del proyecto es de 19,38% la cual es usada para descontar los flujos de efectivo que existan en un futuro en los diversos activos financieros. Además, el WACC (Promedio Ponderado del Costo de Capital) es de 13,61% valor que es utilizado para disminuir o descontar los flujos de inversión.



## Valor actual Neto

**Tabla 30. Valor actual Neto**

Criterios de inversión			
Criterios de inversión proyecto		Criterios de inversión inversionista	
VAN	\$ 2.232,40	VAN	\$ 662,83

El valor actual neto para inversión del proyecto es de \$2.232,40, valor positivo el cual refleja que el proyecto es viable.

Para el inversionista existe un valor actual neto de \$662,83 que del mismo modo demuestra que el proyecto es confiable y se puede comprar acciones de la empresa.

## Tasa interna de retorno

El proyecto es viable ya que se tiene una TIR mayor al 10%. La tasa interna de retorno para inversión del proyecto es de 17,82% el cual significa el interés o rentabilidad que el inversionista pueda ganar al invertir en el proyecto. En este caso se tiene una tasa de interés bastante atractiva.

Para el caso de inversionistas la tasa interna de retorno es del 21%, valor que significa la rentabilidad o ganancia al momento de adquirir acciones por parte de las personas.

## Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de la inversión es a partir del año 4, por lo cual el proyecto es viable debido a que en el periodo cinco existirá ganancias netas para la empresa.

Como conclusión el VAN y la TIR DEL proyecto son positivos tanto para una inversión del proyecto como para invertir en acciones, por lo tanto el proyecto es viable debido a que en el cuarto año ya se recupera la inversión inicial del capital.

## **8 Conclusiones generales**

En conclusión, la idea del proyecto nace debido a que se conoce que el desecho de la malta es desperdiciado en grandes cantidades por las empresas productoras de cerveza. Por lo cual a través de varios estudios se determinó que el bagazo de la malta aun cuenta con varios nutrientes que resultan ser beneficios para la salud del ser humano, ya que cuentan con fibra y proteína. Es por ello que se decidió crear una galleta nutritiva que aporte con varios nutrientes al consumidor.

Debido a lo mencionado anteriormente se ejecutó el presenta plan de negocios el cual midió si el producto tendrá aceptación en el mercado y determino si el proyecto es rentable.

En la industria de alimentos aún existe un mercado amplio por explorar, además el consumo de alimento saludables está en auge hoy en día, por lo que varios estudios demuestran que los consumos de estos alimentos seguirán creciendo, esto da la pauta para saber que el producto es ejecutable y podrá competir en la industria.

El estudio de mercado determinó los atributos y cualidades de la galleta, además, estableció un precio más óptimo que el cliente está dispuesto a pagar, el precio ayuda al proyecto a ser viable y rentable a partir del año cuatro.

El mercado actual de alimentos ofrece varias oportunidades para los nuevos productos ya que los hábitos alimenticios de las personas han cambiado, ya que el consumidor actual no solo busca comprar un producto que satisfaga la

necesidad de hambre debido a que quiere productos que aporten nutrientes a su cuerpo y a la vez le ayuden a mantener su peso ideal.

El entorno político actual creado nuevas leyes tributarias que favorecen al nuevo empresario.

Por último, los potenciales clientes prefieren comprar sus productos en supermercados, por lo cual en Ecuador existe una ley la cual beneficia al producto nacional, porque establece que se mantenga una cantidad de producto ecuatoriano en perchas. La empresa gozará de este beneficio y podrá entrar a los supermercados "Supermaxi" y "Megamaxi" con mayor facilidad.

## REFERENCIAS

- Central Intelligence Agency - CIA. (2017). *El mundo de Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Climate Date. (s.f.). *Clima Pifo*. Obtenido de <http://ww12.climate-date.org/>
- Corporacion Favorita. (s.f.). *Políticas de codificación de productos*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/proveedores/codificacion/>
- Crece Negocios. (s.f.).
- Díaz, A. A., Veliz, P. M., Rivas-Mariño, G., Vance Mafla, C., Martínez Altamirano, L. M., & Vaca Jones, C. (2017). Etiquetado de alimentos en Ecuador: implementación, resultados y acciones pendientes. *Rev Panam Salud Publica*, 41, 1-8. Obtenido de <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/34059/v41a542017.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1>
- El Comercio. (02 de noviembre de 2017). *Estos son los 10 principales ajustes de la reforma tributaria que llegó a la Asamblea Nacional*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/principales-ajustes-reforma-tributaria-asambleanacional.html>
- El Telégrafo . (23 de agosto de 2018). *PIB de Ecuador crecerá el 1,5% en 2018, según informe de la Cepal*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-crecimiento-cepal-proyeccion>
- El Telégrafo. (25 de noviembre de 2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- El Telégrafo. (20 de junio de 2017). *Las importaciones suben 72% en junio tras la eliminación de las salvaguardias*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-importaciones-suben-72-en-junio>
- El Telégrafo. (11 de mayo de 2018). *FMI eleva crecimiento de Ecuador para 2018*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/fmi-ecuador-crecimiento-pib>

El Telégrafo. (30 de marzo de 2018). *La economía de Ecuador creció 3 % en 2017*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>

El Tiempo. (22 de enero de 2018). *Tendencias de alimentación para 2018*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/novedades/1/tendencias-de-alimentacion-para-2018>

Foros Ecuador. (19 de mayo de 2014). *Bienes y Servicios que NO pagan IVA en Ecuador (IVA 0%) SRI*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/5456-bienes-y-servicios-que-no-pagan-iva-en-ecuador-iva-0-sri>

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw-Hill.

García-Allen, J. (s.f.). *Psicología del color: significado y curiosidades de los colores*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/miscelanea/psicologia-color-significado>

Garzon, V. (15 de noviembre de 2017). *¿Qué demandará el consumidor? 5 tendencias en alimentos y bebidas para el 2018*. Obtenido de Poscosecha: [https://www.poscosecha.com/es/noticias/que-demandara-el-consumidor-5-tendencias-en-alimentos-y-bebidas-para-el-2018/\\_id:80579/](https://www.poscosecha.com/es/noticias/que-demandara-el-consumidor-5-tendencias-en-alimentos-y-bebidas-para-el-2018/_id:80579/)

INEC. (5 de diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

INEC. (7 de enero de 2019). *Índice de precios al consumidor - Diciembre 2018*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin\\_tecnico\\_12-2018-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)

*Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (s.f.).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson.

*Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores*". (29 de agosto de 2014). Obtenido de Superintendencia de Control del Poder del Mercado: [http://www.scpm.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209&cat](http://www.scpm.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=209&cat)

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (12 de abril de 1988). *Acuerdo sobre el sistema global de preferencias comerciales entre países en desarrollo*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/GSTP.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2018). *Ministerio del Trabajo establece Salario Básico Unificado 2018*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>

Ministerio del Trabajo. (s.f.). *Salarios Mínimos Sectoriales 2018*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1vtcRZ65pUnIXIaQquWBalAc8o7Hio67z/p/review>

Organizacion Panamericana de la Salud. (s.f.). *Etiquetado de alimentos procesados, política pública saludable de Ecuador, se presenta en reunión de Representantes de la Organización Mundial de la Salud. Participan representantes de 153 países del mundo*.

Pro Chile. (noviembre de 2017). *Tendencias de Snacks Saludables en Ecuador*. Obtenido de Fichas tendencias: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha\\_tendencias\\_snacks\\_saludables\\_ecuador\\_2017.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf)

Revista Ekos. (10 de marzo de 2014). *Gasto familiar mensual: USD 734*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=3108>

Revista Ekos. (6 de febrero de 2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (10 de febrero de 2017). *¿Qué son los códigos CIUU?* Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Visita Ecuador. (s.f.).

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Investigación de mercado**

A continuación, se detalla todos los cruces realizados para poder determinar el perfil del potencial cliente. Es una continuación del análisis del cliente del capítulo número 3.

### **Producto:**

#### **Conocimiento del insumo principal del producto**

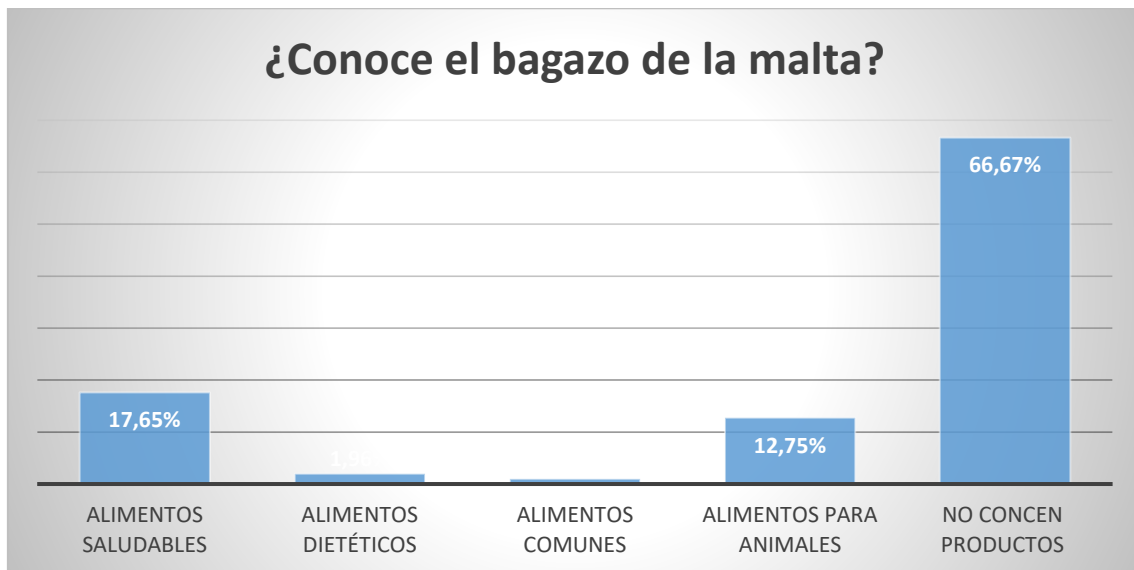
**Objetivo 1:** El 66,67% de la muestra no conocen productos alimenticios elaborados a base del bagazo de la malta.

Es de mucha importancia saber si el consumidor conoce sobre productos alimenticios que sean elaborados con el bagazo de la malta, ya que este insumo es un desecho, resultado de la maceración de la malta, el cual aún cuenta con varios nutrientes (fibra y proteína) después de dicho proceso. Al saber todo lo mencionado anteriormente las personas al momento de la compra sabrán que están adquiriendo un producto nutricional.

La tendencia de respuesta es clara debido a que el 66,67% de personas no conocen el bagazo de la malta, por lo cual en la siguiente figura muestra lo antes mencionado.



## Conocimiento del principal insumo del producto

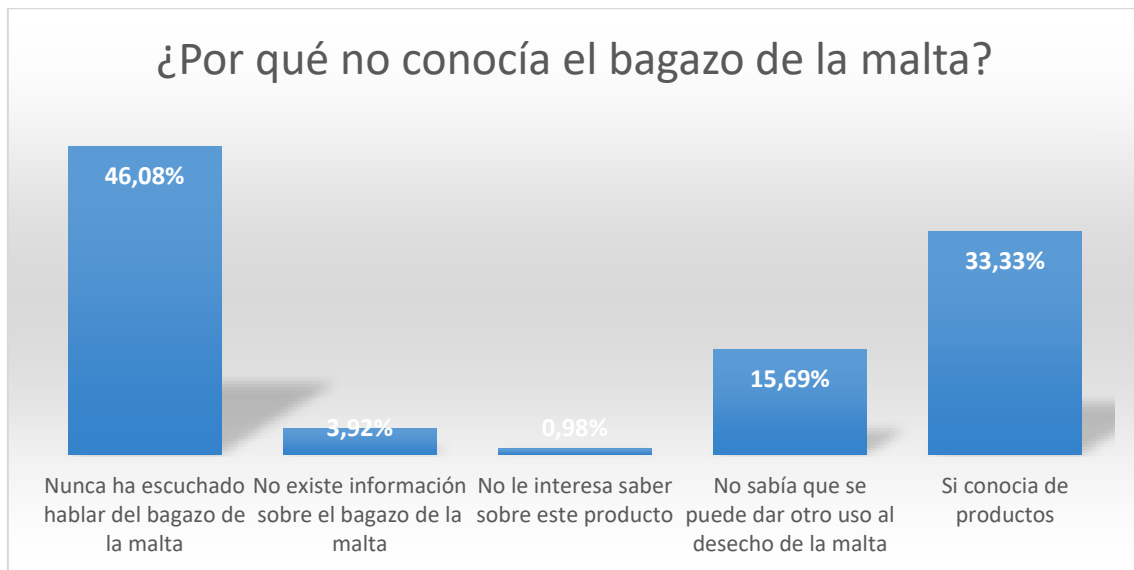


Tomado de: Estudio de mercado

Del 66,67% de personas que no conocían el bagazo de la malta. El 46,08% de ellos no conocían productos alimenticios elaborados a base del bagazo de la malta porque "Nunca han escuchado hablar del bagazo de la malta".

El 66,67% de los encuestados no conocían el bagazo de la malta debido a que nunca habían escuchado hablar sobre este producto, por lo cual una de las primeras cosas a realizar es difundir información del mencionado desecho.

## Motivo de desconocimiento del insumo principal



Tomado de: Estudio de mercado

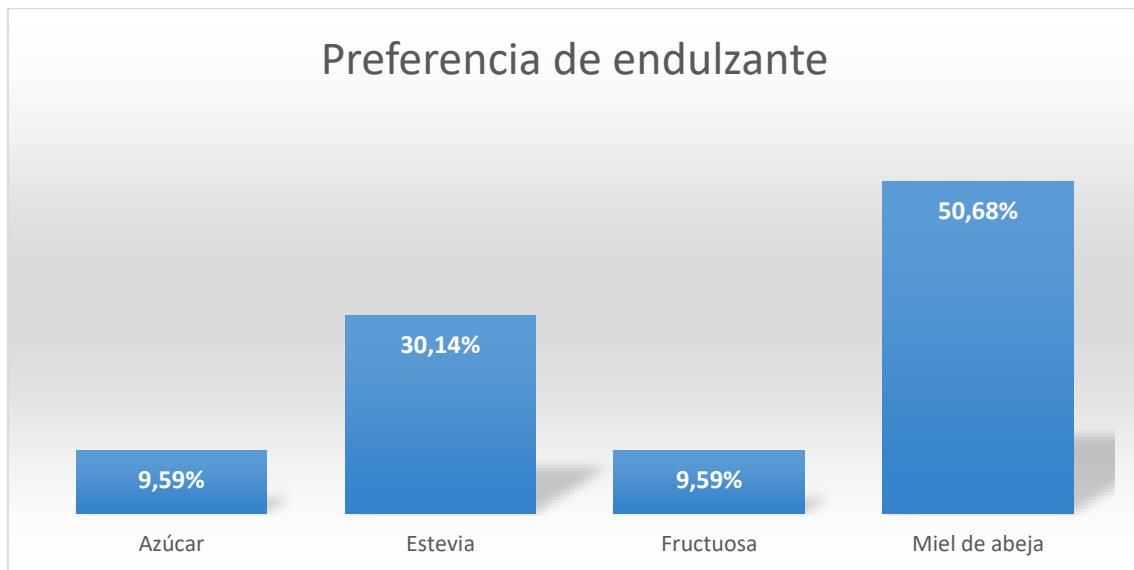
## Gustos y preferencias:

### Endulzante del producto

El 50,68% de la muestra prefiere que el producto sea endulzado con "Miel de abeja."

En la actualidad el endulzante en los productos juega un papel muy importante porque cada vez el consumo por alimentos bajo en calorías va en crecimiento debido a esto se plantea 4 tipos de endulzantes. La tendencia es clara, ya que el 50,68% de los encuestados responden que prefieren que las galletas estén endulzadas con "Miel de abeja"

## Tipos de endulzantes

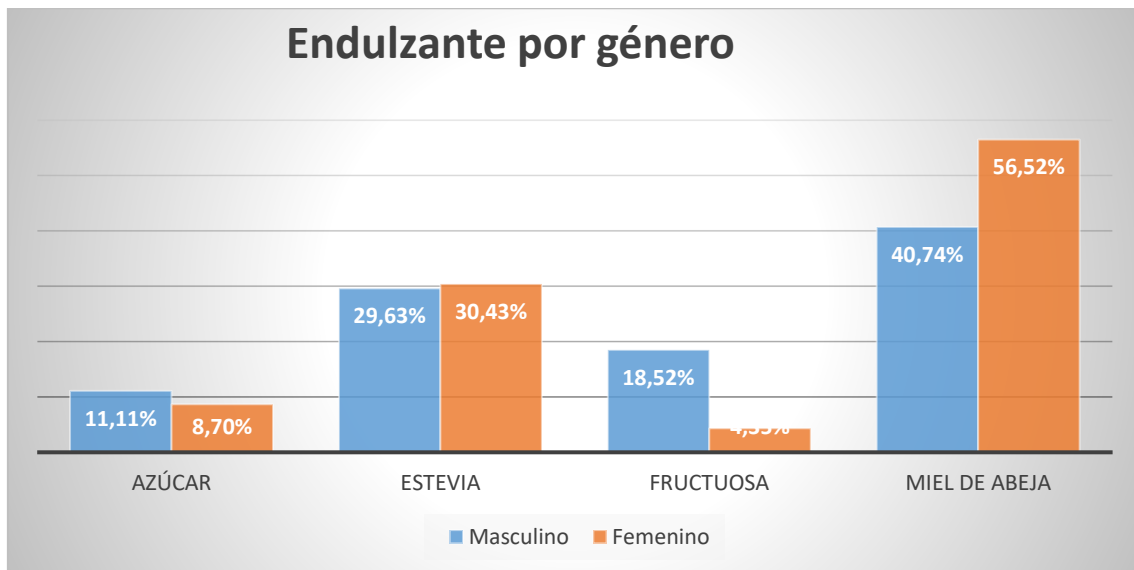


Tomado de: Estudio de mercado

Un factor importante a considerar es el género de las personas debido a que tanto hombres como mujeres tienen gustos diferentes al momento de elegir endulzantes en los productos alimenticios, por lo cual se realiza el siguiente análisis:

Tanto el género femenino como el masculino prefieren que el producto sea endulzado con miel de abeja, ya que el 56,52% de mujeres y el 40,74% de hombres prefieren la miel de abeja como endulzante en las galletas.

## Tipo de endulzante por género



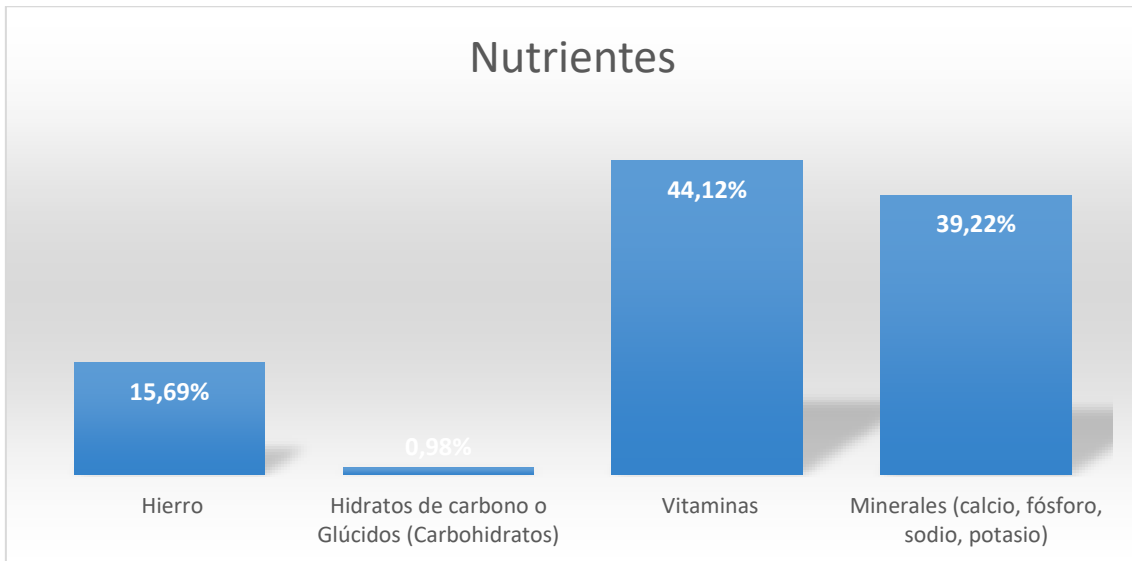
Tomado de: Estudio de mercado

## Nutrientes adicionales del producto

El 44,12% de la muestra prefiere que la galleta cuente con vitaminas como nutriente adicional.

Algo que se considera importante son los nutrientes adicionales que se puede agregar a la galleta por lo que se pregunta en la encuesta cual otro aporte nutricional le gustaría que cuente la galleta. El 44,12% de encuestados responden que prefieren encontrar vitaminas y un 39,22% les gustaría que contenga minerales, por lo cual se deberá incluir vitaminas al producto.

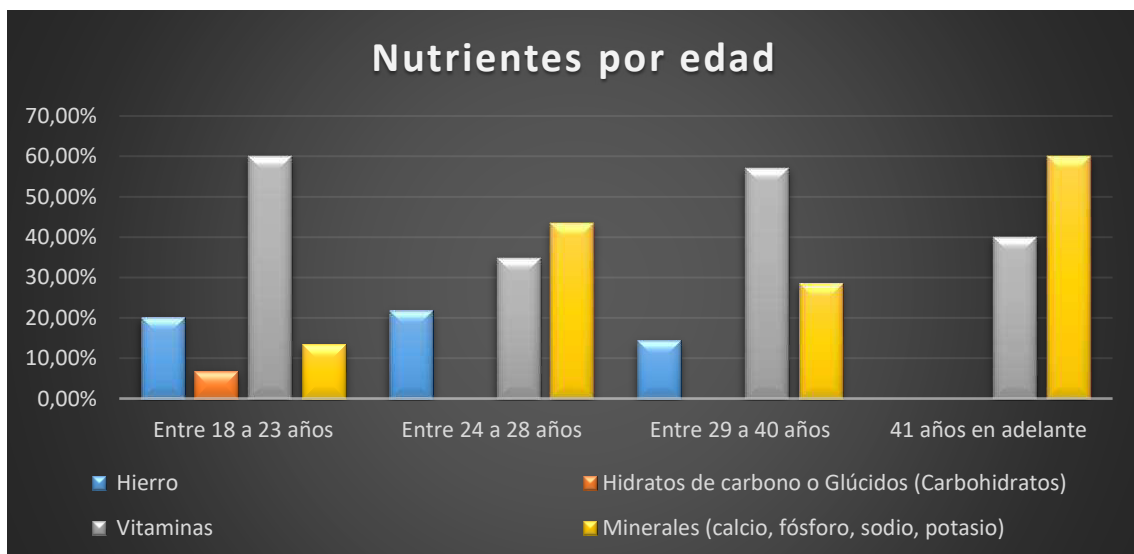
## Nutrientes adicionales



Tomado de: Estudio de mercado

El 60,00% de los encuestados que se encuentran en un rango de edad de 18 a 23 años y 29 a 40 años prefieren que las galletas contengan "Vitaminas". Se puede centrar la atención en personas que se encuentren en estos rangos de edad ya que tienen la misma preferencia.

## Nutrientes por edad

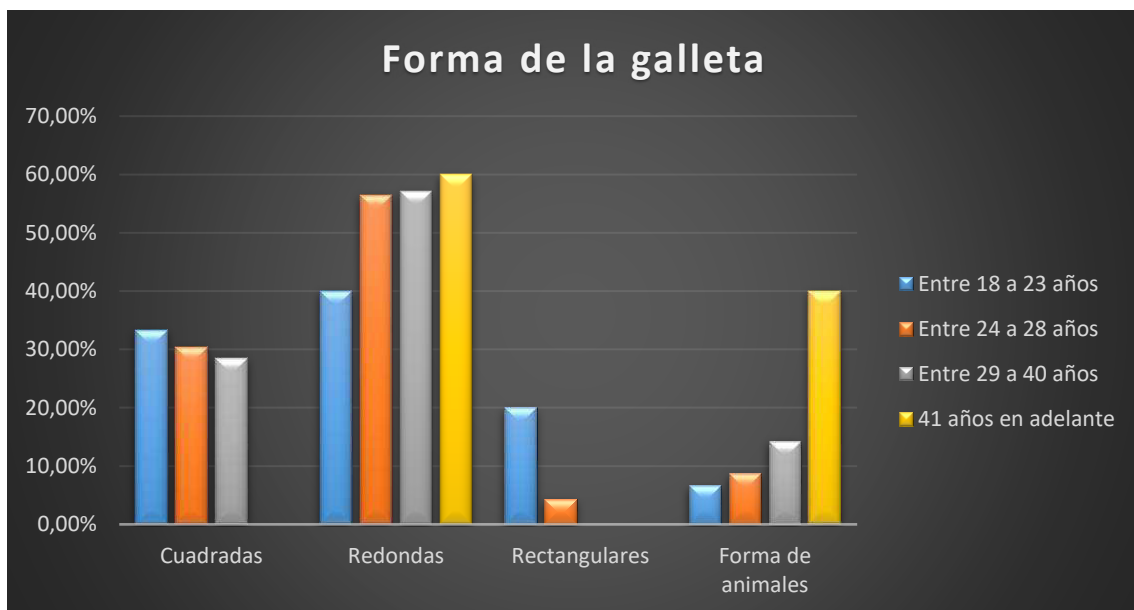


Tomado de: Estudio de mercado

## Forma de la galleta

El 60% de los encuestado que se encuentran en una edad igual o mayor a 41 años, prefieren que la galleta tenga forma redonda. Además, todos los rangos de edad que se plantea en la encuesta prefieren que la galleta tenga forma redonda.

## Forma de la galleta

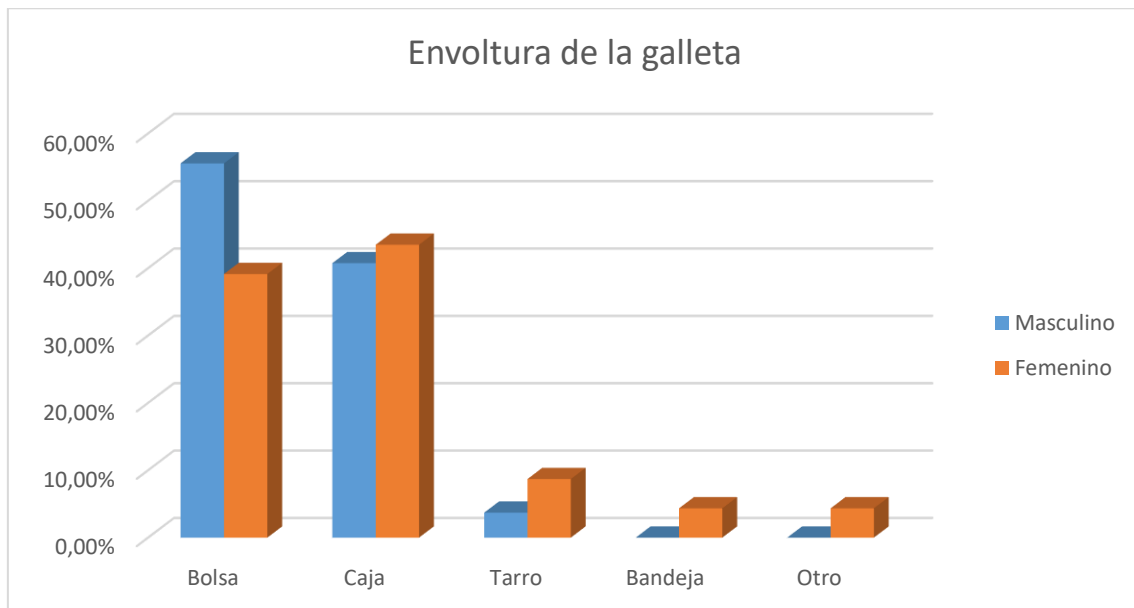


Tomado de: Estudio de mercado

## Envoltura del producto

El 55,56% del género masculino prefieren comprar galletas que se encuentren envueltas en bolsas plásticas.

## Envoltura de la galleta



Tomado de: Estudio de mercado

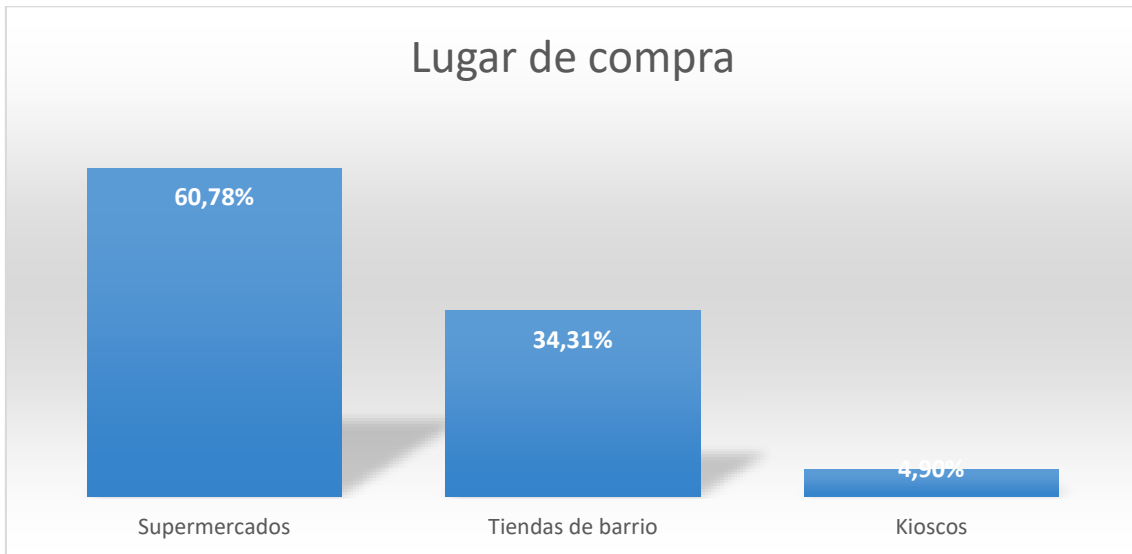
## Plaza:

### Canales de distribución

**Objetivo 4:** El 60,78% de la muestra prefiere comprar galletas en supermercados. Este es un dato sumamente importante porque permite identificar los canales de distribución que en este caso son los supermercados.

El porcentaje de encuestados que prefieren a los supermercados como lugar de compra de galletas, por lo cual es una tendencia muy marcada y se la debe aprovechar aplicando la estrategia de distribución adecuada.

## Lugar de compra

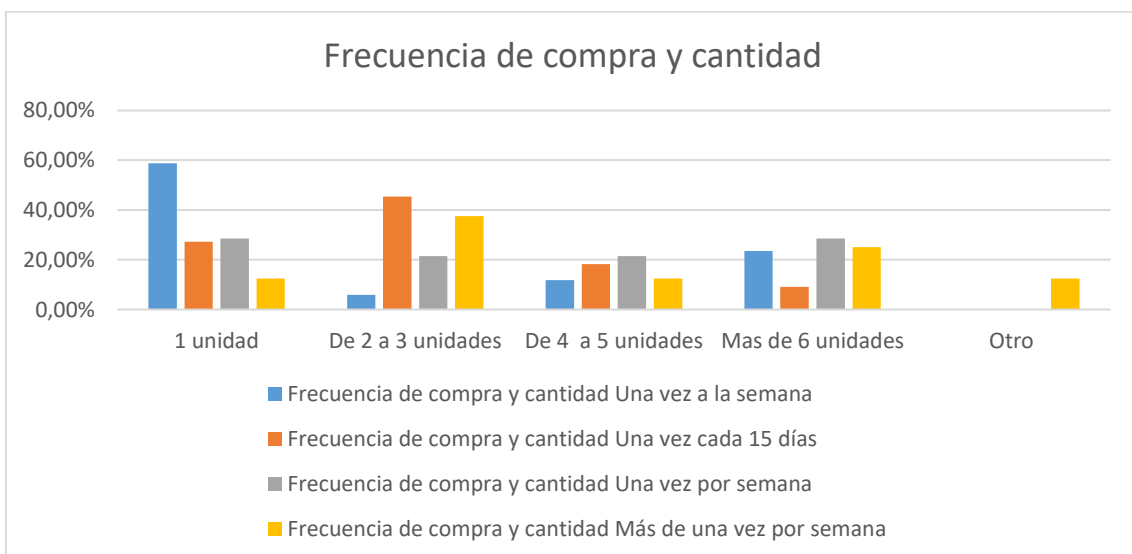


Tomado de: Estudio de mercado

## Frecuencia de Compra

El 58,82% de las personas que compran galletas una vez a la semana adquieren una sola unidad.

## Frecuencia y cantidad de compra



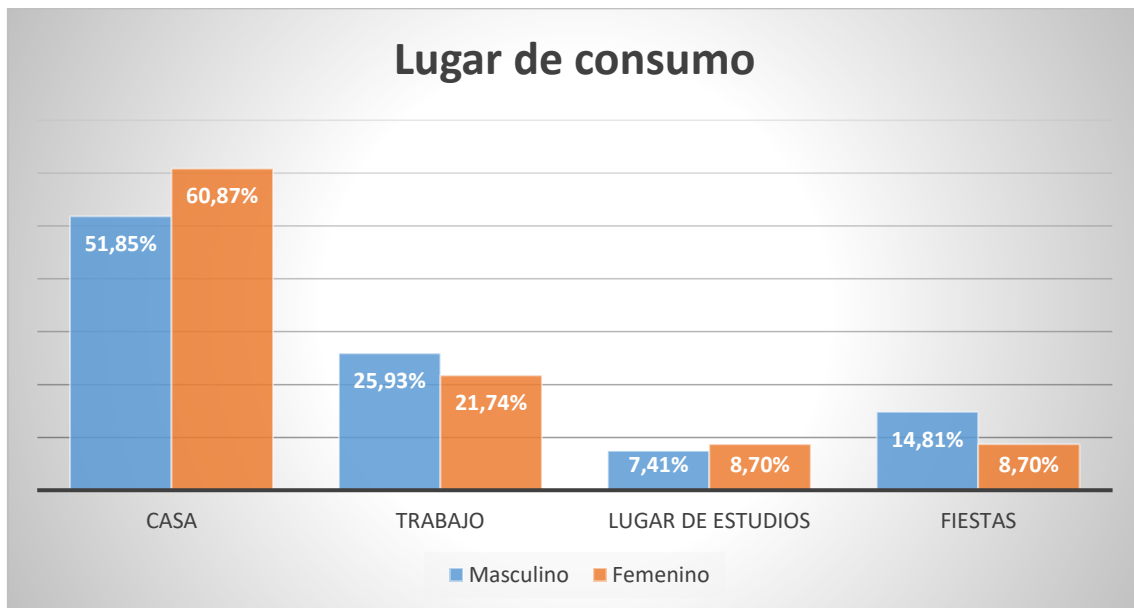
Tomado de: Estudio de mercado



## Lugar de consumo

Tanto el género masculino (51,85%) como femenino (60,87%) prefieren consumir galletas cuando se encuentran en casa.

## Lugar donde comen galletas

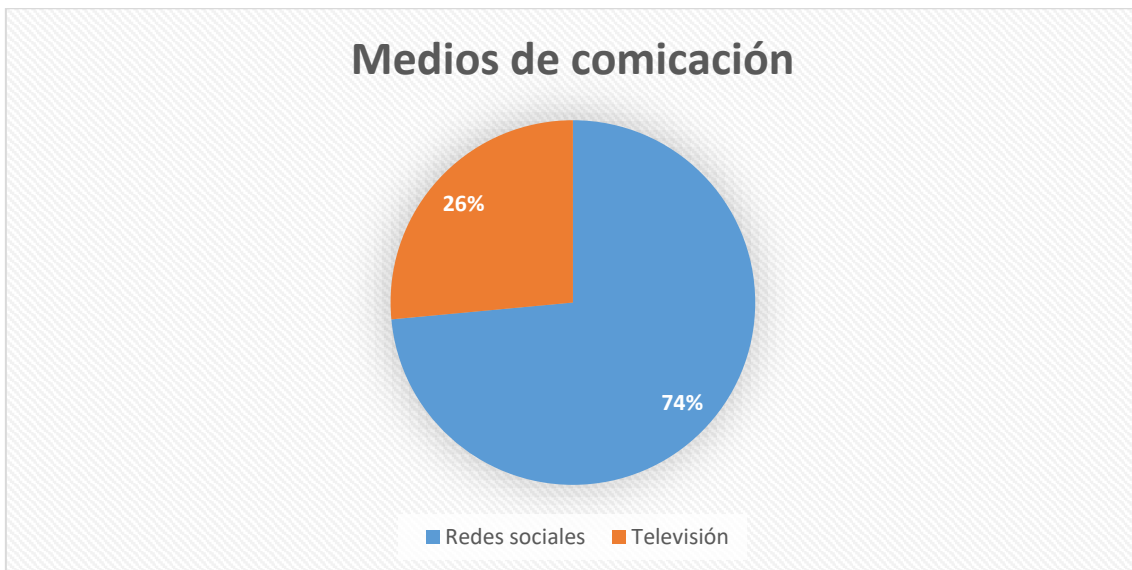


Tomado de: Estudio de mercado

## Promoción:

**Objetivo 5:** El 73,53% de la muestra prefiere recibir o mirar información del producto mediante Redes Sociales. Esta tendencia es evidente debido al alto impacto de las redes sociales en las personas hoy en día.

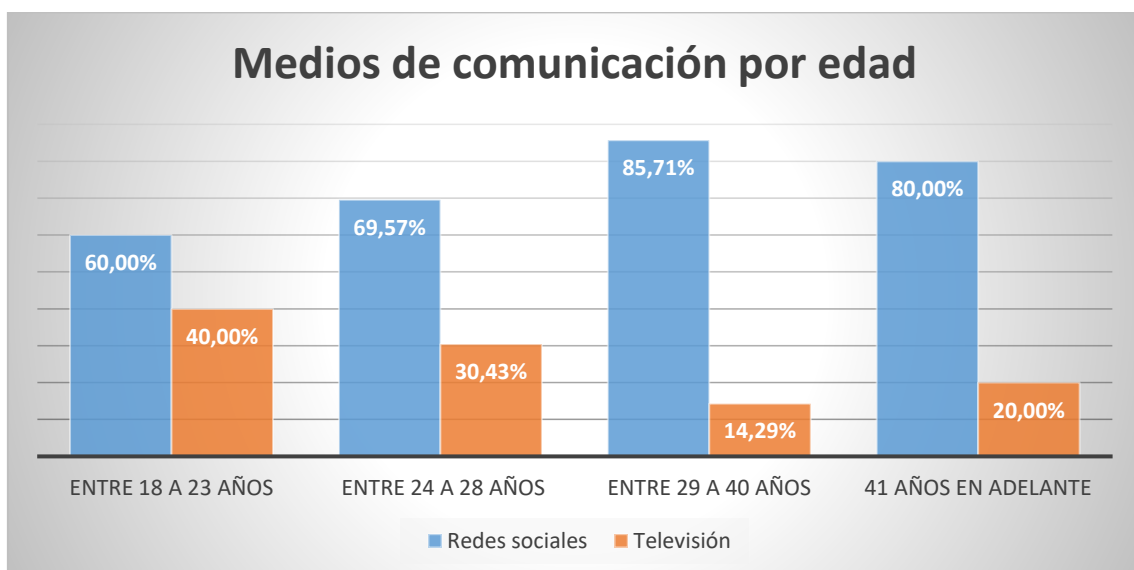
## Medios de comunicación



Tomado de: Estudio de mercado

Dentro de todos los rangos de edad que se plantea en la encuesta la tendencia de respuesta es para las Redes sociales, dejando como irrelevante el factor edad. se demuestra en la figura que se encuentra a continuación.

## Medios de comunicación por edad



Tomado de: Estudio de mercado

## **Anexo 2. Requisitos para ser proveedor de la favorita**

A continuación, se detalla todos los requisitos necesarios para ser proveedor de corporación La Favorita.

### **Requisitos para ser proveedor de corporación La Favorita:**

Primero:

- “Solicitud de codificación dirigida al Departamento Comercial de Corporación Favorita C.A., en la cual se detallen los productos que el proveedor desea que sean codificados.
- Cotización de los productos en cuestión, que contenga la siguiente información:
  - Descripción del Producto;
  - Código de Barras del Producto (EAN 13);
  - Código de Barras de la Unidad de Manejo (EAN 14 y EAN 128);
  - Tamaño / Peso;
  - Unidad de manejo;
  - Precio Neto de Compra sin IVA para Corporación Favorita;
  - Precio de Venta al Público (PVP) y/o precio de venta sugerido, según aplique;
- Copia de Registro Sanitario o su equivalente, el cual debe estar vigente; y,

- Certificación de buenas prácticas de manufactura y/o orgánica si fuese el caso.
- Copia de Registro Sanitario, o su equivalente, de los productos que desea sean codificados, el cual debe encontrarse vigente al momento de presentar la solicitud;
- Muestra de los productos, la cual estará sujeta a las siguientes reglas:
- Dichas muestras no excederán el 4% de la facturación anual del proveedor a Corporación Favorita C.A.
- En caso de que el proveedor entre por primera vez a Corporación Favorita C.A., las muestras no excederán el valor de una remuneración básica unificada.
- Las muestras serán recibidas únicamente en la guardianía del Centro de Distribución de Corporación Favorita C.A., ubicado en la calle Av. General Enríquez vía Cotogchoa.
- Corporación Favorita C.A. llevará un registro fotográfico de todos los productos recibidos como muestra.
- Nombre de comercios donde se expende el producto en la actualidad;
- Precios de venta al por mayor (en caso de que el producto sea parte de una categoría que otorgue descuento por Días D- por ejemplo, miércoles de frutas y verduras o viernes de cárnicos, entre otros. Se debe considerar que se debe otorgar el mismo descuento que conceden los demás proveedores de la categoría para ese día específico); y,
- Precios de Venta al Público y/o precio de venta sugerido, según aplique". (Corporacion Favorita, s.f.)

### **Anexo 3. Materia prima y proceso de elaboración de la galleta**

#### **Materia prima**

- Desecho de bagazo de malta
- 4,42 gr de harina de bagazo de malta
- 44.44 gr de harina de trigo
- 8 gr de manteca vegetal
- 8 gr de mantequilla
- 5 gr de miel de abeja
- 6.68 gr de huevos
- 0.25 gr de bicarbonato de sodio
- 0.5 gr de sal
- 1 gr de Ácido Ascórbico (Vitamina C)

#### **Proceso productivo**

##### **Elaboración de la harina:**

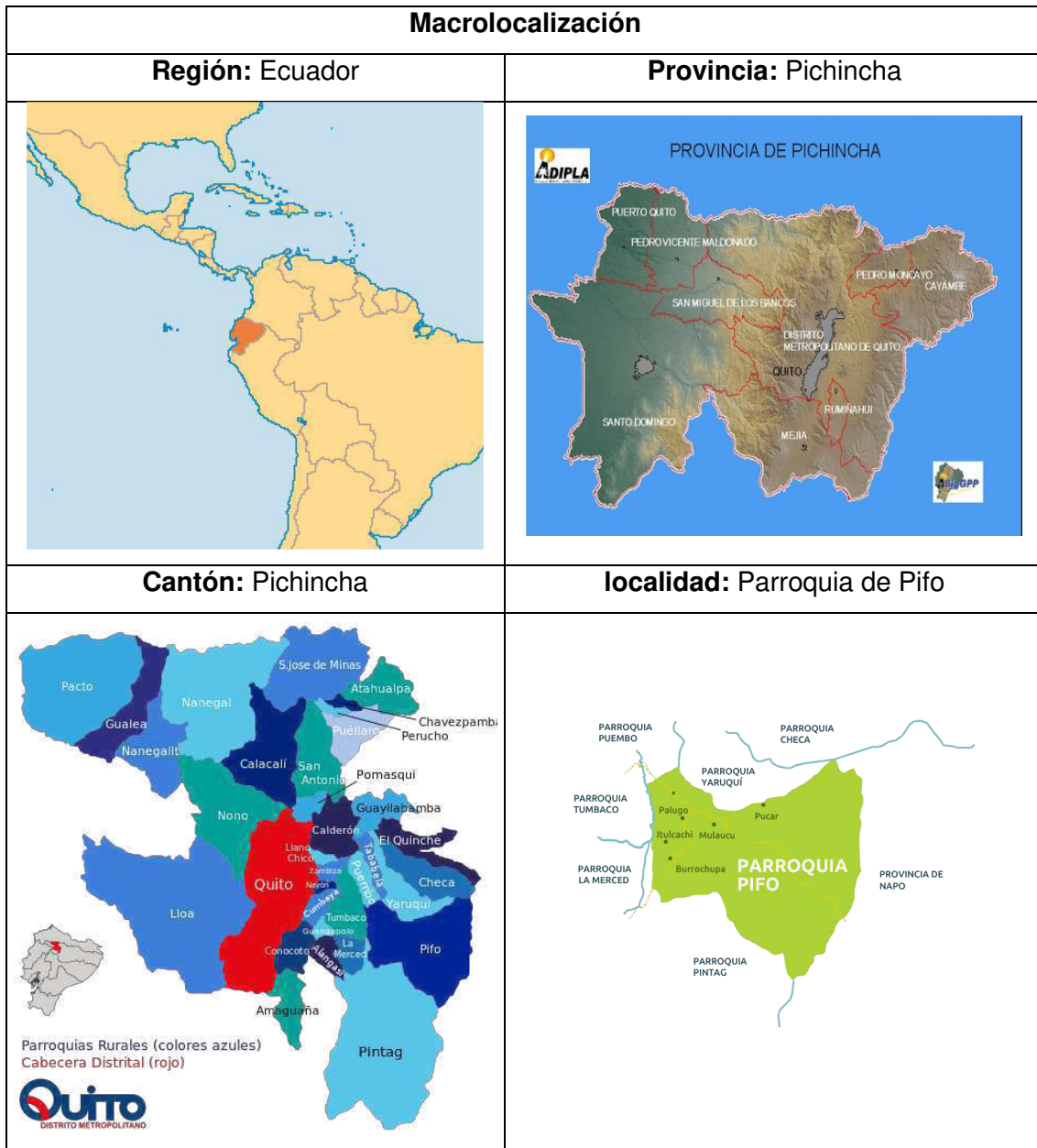
- Pesar el bagazo
- Secado del bagazo de la malta
- Moler el bagazo de la malta
- Enfundar la harina obtenida

##### **Elaboración de la galleta:**

- Pesar todos los insumos necesarios.
- Batir la mantequilla, manteca vegetal y miel de abeja durante 3 minutos a una velocidad de 156 rpm.

- Incluir el huevo a la mezcla anterior y seguir batiendo durante 2 min más, a una velocidad de 156 rpm.
- Agregar las harinas de malta y trigo, el bicarbonato de sodio, la sal y seguir batiendo durante otros 2 minutos hasta obtener la masa.
- Una vez obtenida la masa colocar en la laminadora, y dar forma a las galletas.
- Hornear a 180 C durante 13 minutos.
- Secar durante 20 minutos.
- Empacar.

## Anexo 4. Macrolocalización



### Plano de la planta:

Se plasma en un plano las divisiones que contará la planta de producción según lo establecido anteriormente.

## Plano de la planta de producción

