



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE UNA BARRA
NUTRICIONAL CON COBERTURA DE AMARANTO ELABORADA CON
AVENA IMPORTADA DE CHILE

Autora

Karen Stephanie Silva Becerra

Año
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE UNA BARRA
NUTRICIONAL CON COBERTURA DE AMARANTO ELABORADA CON
AVENA IMPORTADA DE CHILE**

“Trabajo De titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales”

Profesor guía

Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Karen Stephanie Silva Becerra

Año

2019

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dado cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diana Carolina Lascano Lozada

CI: 1803794138

DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción de una barra nutricional con cobertura de amaranto elaborada con avena importada de Chile, de Karen Stephanie Silva Becerra, en el semestre 2019-1 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Natasha Alejandra Burneo Galarza

CI: 1723257232

DECLARACION DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es originalmente 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”.

Karen Stephanie Silva Becerra

CI: 1723532808

AGRADECIMIENTOS

A familia y amigos que me han apoyado a cumplir esta meta planteada.

A mi tutora de tesis, Diana Lascano, por su apoyo y asesoría para realizar el presente plan de negocios.

A Diana Ortega y todas las personas que me apoyaron con la información necesaria para realizar este plan de negocios.

DEDICATORIA

A mi madre, padre y hermana, que este trabajo de titulación sea símbolo del esfuerzo y dedicación que ellos me han impartido e inspirado.

A todos mis profesores y mi coordinadora de la carrera, Cristina Vargas, gracias por su asesoría y enseñanzas.

RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la creación de “Averant” una empresa ecuatoriana la cual se dedicará a la elaboración y comercialización de barras nutricionales cubiertas de amaranto y avena importada desde Chile, dichas barras nutricionales están dirigidas para niños y adolescentes. Es así que, se otorga un producto que combina las propiedades nutricionales de la avena y amaranto, dándoseles energía, vitalidad, un producto apetitoso y nutritivo.

De esta manera, para determinar la viabilidad de la creación de Averant se ha efectuado el análisis de entornos con la herramienta PEST. De igual manera, se elaboró el análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de PORTER de la industria C106121. Finalmente, se demostró una mayor cantidad de oportunidades que amenazas para Averant en la industria.

A la vez se realizó el análisis del cliente, mediante dos métodos. El método cualitativo, en donde se realizó focus group y entrevistas de expertos y el método cuantitativo en donde se realizó encuestas a clientes. Finalmente, del análisis del cliente se destacó el nivel de aceptación del producto, comportamientos y necesidades insatisfechas por la actual oferta: snacks, frutos secos, galletas, etc. Posteriormente, en el análisis de entornos y de clientes se ha podido determinar una oportunidad, lo cual ha permitido implementar el plan de marketing desarrollando una propuesta de valor mediante el CANVAS y la mezcla de marketing con las 4 P's (precio, promoción, plaza, producto), en donde podemos destacar que Averant se diferencia de la competencia, vendiendo mediante la venta directa, posicionándose así en instituciones educativas, escuelas, y colegios.

También, se elaboró la propuesta de filosofía organizacional, misión, visión y objetivos a corto y largo plazo; estructura organizacional, acorde del tamaño de la empresa y tipo del negocio; operaciones detallando procesos de importación de la avena de Chile, producción y comercialización.

Finalmente, se elaboró la evaluación financiera para determinar la viabilidad económica y financiera del presente negocio. Para esto se han realizado proyecciones a cinco años de ingresos, costos, y estados contables, obteniendo índices financieros que muestran la factibilidad del presente plan de negocios.

ABSTRACT

This business plan is the creation of "Averant" an Ecuadorian company which is devoted to the development and marketing of nutritional bars covered with amaranth and oats imported from Chile, these nutritional bars are addressed for children and adolescents. So that, I can give a product that combines the nutritional properties of the oatmeal and amaranth, giving them energy, vitality, a tasty and nutritious product.

In this way, the environments with the PEST tool analysis have been conducted to determine the feasibility of the creation of Averant. Similarly, it was the analysis of the industry by the PORTER's five forces of the industry C106121. Finally, it showed a greater number of opportunities than threats to Averant in the industry. At the same time the analysis of the client, using two methods. The qualitative method conducted focus group and interviews of experts and the quantitative method where it conducted surveys to customers. Finally, customer analysis highlighted the level of acceptance of the product, behaviors and unmet by current offer: snacks, dried fruit, cookies, etc.

Subsequently, in the analysis of environments and customers, I could identify an opportunity, which has allowed to implement the marketing plan developing a proposal of value through the CANVAS and the mix of marketing with the 4 P's (price, promotion, place, product), where we can highlight that Averant differs from the competition, selling through the direct sale, thus positioning itself in educational institutions, schools, and colleges. Also, it was the proposal of organizational philosophy, mission, vision and objectives in the short and long term; organizational, according to the size of the company and type of business structure; operations detailing import of oats of Chile, production and marketing processes.

Finally, the financial evaluation was to determine the economic and financial viability of this business. For this projection have been five years of revenues, costs, and financial statements. So, I have obtained financial ratios that show the feasibility of the business plan.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Justificación.....	2
1.2.	Objetivos.....	2
1.2.1.	Objetivos Generales.....	2
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	2
2.	ANALISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1.	Análisis del entorno externo- PEST.....	2
2.1.1.	PEST: Ecuador.....	2
2.1.1.1.	Aspecto Político.....	2
2.1.1.2.	Aspecto Económico.....	4
2.1.1.3.	Aspecto Social.....	4
2.1.1.4.	Aspecto Tecnológico.....	5
2.1.2.	PEST: CHILE.....	6
2.1.2.1.	Aspecto Político.....	6
2.1.2.2.	Aspecto Económico.....	7
2.1.2.3.	Aspecto Social.....	8
2.1.2.4.	Aspecto Tecnológico.....	9
2.2.	Conclusión PEST.....	9
2.3.	Análisis de la Industria.....	10
2.3.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores: ALTO.....	10
2.3.2.	Rivalidad entre competidores existentes: ALTO.....	11

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos: MEDIO.....	12
2.3.4. Poder de negociación con los clientes: MEDIO.....	12
2.3.5. Poder de negociación con los proveedores: BAJO.....	13
2.4. Matriz EFE.....	14
2.4.1. Conclusiones.....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	17
3.1. Objetivo general.....	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
3.3. Hipótesis.....	18
3.4. Problema.....	18
3.5. Determinación de la muestra.....	18
3.6. Investigación cualitativa.....	18
3.6.1. Entrevista con experto.....	18
3.6.2. Focus Group.....	21
3.7. Investigación cuantitativa.....	23
3.8. Conclusiones.....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
5. PLAN DE MARKETING.....	28
5.1. Estrategia de Marketing.....	28
5.1.1. Estrategia de posicionamiento.....	29
5.1.2. Estrategia de internacionalización.....	29

5.2 Definición de Mercado Objetivo.....	30
5.3. Propuesta de Valor.....	32
5.4. Mezcla de Marketing.....	34
5.4.1. Producto.....	34
5.4.2. Precio.....	40
5.4.3. Plaza.....	42
5.4.4. Promoción.....	43

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL.....	45
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	45
6.1.1. Misión.....	45
6.1.2. Visión.....	46
6.1.3 Objetivos.....	46
6.1.3.1. Objetivos a corto plazo.....	46
6.1.3.2. Objetivos a largo plazo.....	47
6.2. Estructura Organizacional.....	47
6.2.1. Organigrama y descripción de puestos.....	47
6.2.2. Estructura legal de la empresa.....	48
6.2.3. Comparativo con empresas del sector.....	49
6.3. Cadena de valor.....	50
6.4. Plan de Operaciones.....	52
6.4.1. Mapa de procesos.....	52

6.4.2. Descripción de los procesos.....	52
6.4.2.1. Proceso de importación.....	52
6.4.2.2. Proceso de producción y comercialización.....	53
6.4.3. Análisis de tiempos, costos, infraestructura, etc.....	54
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	55
7.1. Premisas.....	55
7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	55
7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	58
7.4. Proyección de estados de resultados	59
7.5. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de evaluación.....	62
7.6. Índices financieros.....	65
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	66
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	81

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Según la encuesta ENSANUT, en Quito la prevalencia de sobrepeso y obesidad en la población de 5 a 11 años es de 22,3% y 7,5% respectivamente. Al igual que en la población adolescente de 12 a 19 años es de 18,8% y 5,5% respectivamente (Freire WB, et al., 2014).

Los problemas de sobrepeso y obesidad causan retardo en talla, ya que niños y adolescentes no tienen los nutrientes esenciales para su crecimiento y desarrollo, este retardo en talla en la población escolar (5 a 11 años) en Quito es de 12,1% y en la población adolescente (12 a 19 años) es de 15,7% (Freire WB, et al., 2014).

Ante estos problemas en la salud de gran parte de la población, el gobierno ecuatoriano mediante el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) busca revertir esta incidencia de obesidad y sobrepeso, por lo que ha comenzado a implementar regulaciones en el etiquetado de alimentos procesados, promoción intensiva de la lactancia materna, promoción de alimentos saludables en escuelas y colegios, medidas fiscales y la regulación de publicidad dirigida a niños y adolescentes (Diaz et al., 2017).

Evidentemente, en el Ecuador existe una demanda insatisfecha de productos que combinen lo apetitoso, nutricional para niños y adolescentes, quienes son los que presentan varios problemas en su actual ingesta de alimentos. Por lo tanto, en el presente plan de negocios se busca producir barras nutricionales de avena y amaranto, combinado en un solo producto varias proteínas y fibra, que sacie la necesidad alimentaria que tienen y a la vez les otorgue vitalidad, energía, y nutrientes esenciales para su crecimiento.

De igual manera, se plantea aprovechar dicho plan para solucionar las deficiencias alimenticias de la población ecuatoriana y dirigirse al consumidor de una manera diferente a lo que realiza la competencia, haciendo una venta directa, personalizada y especializada que busca principalmente satisfacer las necesidades de los niños y adolescentes en instituciones educativas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos Generales

Determinar la viabilidad en la producción de una barra nutricional producida en Quito, Ecuador con materia prima (avena) proveniente de Chile, así como su factibilidad financiera a través de un plan de negocios.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de entorno ecuatoriano y chileno mediante la herramienta PEST, así como de la industria a través de la herramienta cinco fuerzas de Porter.
- Realizar una investigación de mercado por medio del método cualitativo y cuantitativo, con el fin de entender de mejor manera al mercado meta y preferencias del consumidor.
- Describir la oportunidad de negocio en base a los resultados obtenidos del análisis de entorno externo y del cliente.
- Diseñar un plan de marketing, identificando estrategias en cuanto a precio, plaza, promoción y producto.
- Proponer un plan operativo, determinando el proceso de importación y logística nacional e internacional.
- Evaluar la viabilidad financiera y económica del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

2. ANALISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo- PEST

2.1.1. PEST: Ecuador

2.1.1.1. Aspecto Político

Desde 2012 el gobierno ha ido impulsado diferentes iniciativas mediante ministerios, y principalmente en la subsecretaría de MIPYMES y Artesanías, la cual ha creado el proyecto para el fomento de las MIPYMES ecuatorianas, pretendiendo apoyar al cambio del patrón productivo del país, por lo cual canaliza

estrategias para fomentar el crecimiento y desarrollo competitivo del sector industrial (Subsecretaría MIPYMES y artesanías, 2016). *OPORTUNIDAD*.

El gobierno ecuatoriano mantiene un acuerdo bilateral con Chile, Acuerdo de Cooperación Económica ACE 65, con vigencia desde el 29 de enero de 2010 (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018), el mismo tiene el objetivo de establecer un espacio económico ampliado, que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos. Es así que se obtiene una preferencia arancelaria del 100% en la materia prima importada, avena, con partida arancelaria 110412. En caso de no contar con dicho acuerdo el arancel correspondiente sería del 30%. Cabe destacar que para acogerse a dicha preferencia es necesario el certificado de origen que constate el origen chileno de la mercancía (MCEI, 2018). *OPORTUNIDAD*.

Para el presente plan de negocio se realizará una importación para el consumo (art. 147 COPCI). Dicha importación lo puede hacer una persona natural o jurídica ecuatoriana o extranjera radicada en el país. Se debe cumplir con los requisitos que se establecen en la ley: obtención del RUC en el SRI; obtención de firma electrónica en el Banco Central del Ecuador o Security Data; y registro como importador en sistema ECUAPASS (Aduana del Ecuador, 2017). *AMENAZA*.

Para la importación de la avena, partida arancelaria 110412, se requiere de un permiso fitosanitario previo a la importación, dicho permiso tiene como objetivo la prevención y curación de plagas, el mismo se obtiene en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, s.f). *AMENAZA*.

Para el sector correspondiente al presente plan de negocios es necesario contar con las siguientes especificaciones técnicas y legales:

- Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Alimento procesados Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados (ARCSA, 2014); NTE INEN 1 334-3 (INEN, 2011).

- Reglamento de Registro y Control Sanitario de alimentos, capítulo III, artículo 4, referente a la obtención del registro sanitario (ARCSA, 2013). Anexo 1.
- Reglamento de Registro y Control Sanitario de alimentos, capítulo II, artículo 12, que menciona la implementación del semáforo nutricional (ARCSA, 2014). Anexo 2.
- Norma INEN 2570, acerca de requisitos de bocaditos de granos, cereales y semillas, en el cual destaca el artículo 4.1.1, en donde se menciona que el producto debe cumplir con el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública (INEN, 2011). *AMENAZA*.

2.1.1.2. Aspecto Económico

La tasa de desempleo total en el mercado laboral urbano del Ecuador corresponde al 5,82% a diciembre de 2017 y de un 5,69% a marzo de 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018). *AMENAZA*.

El PIB del Ecuador para 2017 fue de 103.056 millones de dólares con una tasa de crecimiento del 4,51%. En este mismo año la industria de manufactura (excepto refinación de petróleo) presenta una tasa de crecimiento anual de 3,10% (BCE, 2018). Anexo 3. *OPORTUNIDAD*.

La avena, partida arancelaria 110412, ha sido importada por el Ecuador, con un valor de 8.530 miles de dólares en 2017, de los cuales su mayor proveedor es Chile, con un valor importado de 8.424 miles de dólares en el mismo año (Trade Map, 2018). Entre otros proveedores, con un valor importado de 1.899 miles de dólares, son Finlandia, Colombia, y EEUU. Adicionalmente, la importación de avena tiene una tasa de crecimiento con respecto al 2016 del 29% (Trade Map, 2018). Anexo 4. *OPORTUNIDAD*.

La inflación anual en 2017 fue de 0,20%; hasta agosto de 2018. Dicha inflación se encuentra en 0,08%. Cabe destacar que para el cálculo de la inflación se ha tomado en cuenta el índice de precios al consumidor (IPC) en donde los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas representan el 22.45% del índice, influenciando directamente en las actividades económicas del país (BCE, 2018). *OPORTUNIDAD*.

En Ecuador el gasto promedio mensual que es destinado a la adquisición de Alimentos y Bebidas no alcohólicas, representa el 24,4% del gasto de los hogares, en dólares esto es 584.496.341 dólares (INEC, 2012). *OPORTUNIDAD.*

2.1.1.3. Aspecto Social

El censo poblacional del Ecuador realizado en 2010, determino que existen 14.483.499 de habitantes (INEC, 2010). Se estima que para 2018 la población ecuatoriana se encuentre en 17.023.408,00 de habitantes. De estos el aproximadamente el 50,6% correspondería a mujeres y el 49,4% a hombres (INEC, 2012). *OPORTUNIDAD.*

La población ecuatoriana menor de 5 a 11 años de edad presenta problemas de retardo en talla del 15%, prevalencia de sobrepeso y obesidad en un 29,9%; en la población adolescente entre 12 a 19 años de edad se presentan problemas de talla baja en un 19,1% en donde predomina el sexo femenino con un 21,1% y el masculino en 17,3%; la obesidad y sobrepeso corresponde a este grupo en un 26% (UNICEF,2013). *OPORTUNIDAD.*

La población ecuatoriana en los últimos años ha obtenido una mayor concientización del consumo de alimentos procesados, esto mediante la implementación del semáforo nutricional (Diaz et al, 2017). *OPORTUNIDAD.*

El consumo de panes y cereales, en donde se encuentra la avena, amaranto, quinua, entre otros, son considerados como base de la alimentación ecuatoriana al ser carbohidratos con un alto aporte en fibra dietética y otros nutrientes. Por lo tanto, los ecuatorianos consumen en promedio 240 gramos al día de panes y cereales (Freire et al., 2014). Anexo 5. *OPORTUNIDAD.*

En la Ley de Gestión Ambiental, en el artículo 20 se menciona que para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva (Ministerio del Ambiente, 2004). Igualmente, en el artículo 40 de dicha ley, se menciona que las empresas están obligadas a informar sobre daños o perjuicios al medio ambiente (Ministerio del Ambiente, 2004). Anexo 6. *AMENAZA.*

2.1.1.4. Aspecto Tecnológico

“En el 2016 a nivel nacional, el 38,0% de las personas usó Internet como fuente de información, mientras el 31,5% lo utilizó como medio de comunicación en general” (INEC, 2016). *OPORTUNIDAD*.

El INEC ha realizado un estudio a empresas para medir su innovación ya sea en procesos, producto o gestión, así como adquisición de maquinaria, tecnología, entre otras variables. En donde presenta que el gasto total en innovación de las empresas ha crecido en 82,18% entre 2009 y 2014 (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2014). *OPORTUNIDAD*.

Dentro de este gasto podemos destacar que el sector de manufactura destinó 85 millones de dólares en investigación y desarrollo, representando un 44,65% del gasto en I+D (SENESCYT, 2014). *OPORTUNIDAD*.

El 97,3% de las empresas manufactureras investigadas en el 2015 cuenta con acceso a internet. En el periodo 2012-2015, existe un incremento en el uso de redes sociales (11,7 puntos porcentuales). Además, los teléfonos celulares y correo electrónico son los principales medios para comunicarse (INEC, 2015). *OPORTUNIDAD*.

En cuanto a maquinaria para la producción del sector manufacturero, podemos destacar que en su mayoría la maquinaria es importada. Sin embargo, el Ministerio de Industrias y Productividad se encuentra realizando visitas y alianzas estratégicas con empresas que permitan acceder a PYMES a maquinarias de la empresa ILGA de Ecuador (MIPRO, 2017). *AMENAZA*.

2.1.2. PEST: CHILE

2.1.2.1. Aspecto Político

Chile es una república basada en una democracia parlamentaria, actualmente cuenta con un nuevo presidente electo el 11 de marzo de 2018, quien es Sebastián Piñera (CIA, 2018). Él asume el país en el cual se prevé un crecimiento económico principalmente por el precio del cobre, el cual la Comisión Chilena del Cobre anticipa un valor de \$2,96 para 2018 (BBC, 2017). *OPORTUNIDAD*.

La apertura comercial de Chile comienza en los años 90 y en la actualidad se caracteriza por estar en un constante proceso de integración global, ya que cuenta con aproximadamente 26 acuerdos comerciales, que alcanzan 64 economías, las cuales representan el 85% del producto interno bruto mundial (El Nuevo Diario, 2018). *OPORTUNIDAD*.

Chile tiene una tendencia a actualizar y renovar los actuales tratados de libre comercio (TLC) como el TLC firmado con China en 2006, igualmente busca el rejuvenecimiento del Acuerdo de Asociación y Cooperación Chile- UE, firmado en 2002 (R. Tomas Pablo, 2017). *OPORTUNIDAD*.

Para la exportación en Chile se requiere que las mercancías estén aprobadas por una oficina de aduana. Se debe presentar una declaración de exportación y si el valor declarado por la mercancía supera los 1000 USD, el exportador debe presentar un DUS (Documento único de salida) o una orden de embarque. Además, las exportaciones no están sometidas al pago de derechos de aduana o el IVA (Aduana de Chile, 2018). *AMENAZA*.

También, se requiere una licencia de exportación para ciertos productos básicos el exportador debe solicitar al gobierno una autorización para exportar antes de que el producto parta (Santander Trade, 2018). *AMENAZA*.

En cuanto a la partida arancelaria utilizada según el Sistema Armonizado corresponde a 110412. Sin embargo, en el Código Arancelario SACH chileno la partida mencionada se clasifica diferente, en la partida 1904.9000. Esta situación se origina en el Dictamen de Clasificación N°056, del 15 de febrero de 2006, del Servicio Nacional de Aduanas (Pérez C. y Merino T., 2017). *AMENAZA*.

Para la producción de avena y demás productos agrícolas en Chile es necesario cumplir con las normas técnicas de la Ley 20.089, específicamente el Decreto 17, que tiene por objetivo establecer los requisitos para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de los productos orgánicos en Chile (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2007). *AMENAZA*.

2.1.2.2 Aspecto Económico

La economía chilena ha presentado una desaceleración económica. Sin embargo, la tasa de desempleo se redujo ligeramente en 2016 (7,1%). (Santander Trade, 2018). *AMENAZA*.

El PIB de Chile en 2016 correspondió a 247,030 miles de millones de dólares, teniendo una mejora para de la economía en 2017 con un PIB de 263,210 miles de millones de dólares. De esta manera se espera un crecimiento anual del PIB de 1,4% aproximadamente en 2018 (Santander Trade, 2018). *OPORTUNIDAD*.

“La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB. El sector agrícola aporta 4,3% del PIB, el sector industrial representa alrededor de un tercio, mientras que el sector servicios ha ganado importancia y contribuye actualmente con el 64,4% del PIB.” (Santander Trade, 2018). *OPORTUNIDAD*.

Chile tiene una gran capacidad exportable de avena, partida arancelaria 110412, es así que exporta hacia el mundo 7.219 miles de dólares. Específicamente hacia el Ecuador, Chile exporta 821 miles de dólares en 2017 (Trade Map, 2017). Podemos observar que la balanza comercial entre Ecuador y Chile representa un crecimiento analizando el periodo de cinco años, a la vez dicho crecimiento se ve intensificado por el Acuerdo de Cooperación Económica ACE 65. Anexo 7. *OPORTUNIDAD*.

2.1.2.3 Aspecto Social

Los censos entre 1952 y 2017 revelan que la población en Chile creció en 11.641.008 personas. Teniendo población efectivamente censada en 2017 fue 17.574.003 personas, tres veces más que la censada a mediados del siglo XX (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile- INE, 2017). *OPORTUNIDAD*.

Demográficamente la población por sexo corresponde a 8.601.989 hombres, con un porcentaje del 48,9% y mujeres 8.972.014 con un porcentaje de 51,1%. Adicionalmente, la población chilena en un 87,8% de la población total habita en áreas urbanas, en tanto que 12,2% vive en las zonas rurales (INE, 2017). *AMENAZA*.

La producción chilena se encuentra concentrada en el sector industrial y los servicios, los cuales aportan más del 96% del PIB en 2017. Por otro lado, el sector agrícola aporta con el 4,3% del PIB. Por lo tanto, la mano de obra chilena está concentrada en un 9,6% en el sector de agricultura, 22,8% en el sector industrial y 67,6% en el sector de servicios (Santander Trade, 2018). *AMENAZA*.

La sociedad chilena es considerada la población con más conciencia medioambiental en América Latina. Es así que dicho factor tiene gran influencia al momento de escoger productos (Santander Trade, 2018). *AMENAZA*.

Las empresas productoras de avena en Chile pertenecen al Servicio Agrícola y Ganadero de Chile (SAG) el cual se rige a por el sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y a la Ley orgánica para la conservación de los suelos, protección de la flora, fauna y la prevención de contaminación de los recursos naturales (Servicio Agrícola y Ganadero, s.f). *AMENAZA*

2.1.2.4 Aspecto Tecnológico

Según el *Logistics Performance Index (LPI)* publicado por el Banco Mundial en el 2016, Chile ocupa el puesto 46 en el mundo con un puntaje de 3.25 en cuanto a desempeño logístico, dentro de este puntaje se destaca en la puntualidad en el transporte de carga y su capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos (Pro Ecuador, 2017). *OPORTUNIDAD*.

La población chilena en un 70% son usuarios de internet. De estos usuarios el 93% lo utiliza para obtener información (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2015). *OPORTUNIDAD*.

Según un estudio de mercado realizado por PMG, en el sector agropecuario el nivel de inversión en tecnología y maquinaria es medio (57%), alto (28%) y bajo (15%). Los agricultores principalmente invierten en las áreas de riego y en el desarrollo del cultivo (PMG, 2015). *OPORTUNIDAD*.

2.2. Conclusión PEST

Los factores externos anteriormente presentados permiten destacar que el plan de negocios presenta aspectos positivos, oportunidades, que apoyan a la viabilidad del proyecto. Entre ellos encontramos el Acuerdo de Complementación

Económica ACE 65, que mantienen Ecuador y Chile desde 2010, dicho factor permite tener una preferencia arancelaria del 100%, tener un mayor flujo comercial, específicamente un crecimiento en volumen en la importación de la avena, el cual es el principal insumo para el presente plan.

De igual manera, al producir en el Ecuador, se busca aprovechar planes de fomento de las MPYMES y el cambio de la matriz productiva, así aportando al crecimiento de la industria manufacturera que ha presentado una tasa de crecimiento de 3,10% en 2017.

Adicionalmente, la aplicación de leyes y reglamentos técnicos a los productos alimenticios en el Ecuador (semáforo nutricional), han comenzado a cambiar los hábitos de consumo de la población ecuatoriana, quienes buscan y tienen en consideración productos saludables, como el producto del presente plan de negocios.

Finalmente, con dichas oportunidades encontradas se busca contrarrestar el impacto de factores negativos, amenazas, como la normativa legal exigente y extensa en el sector alimenticio.

2.3. Análisis de la Industria

De acuerdo con la clasificación industrial internacional unificada, CIIU 4.0, la elaboración de una barra energética de avena y amaranto se encuentra en las siguientes categorías:

C	Industrias manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios.
C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

De esta manera, para analizar dicha industria se procederá a utilizar la las Cinco Fuerzas de Porter, en donde se determinará la intensidad de la fuerza y los factores que determinan la misma. Anexo 9.

2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: ALTO

En el presente sector, la economía de escala es una de los factores con mayor impacto para la entrada de nuevos competidores, esto se debe a que existen empresas con altos volúmenes de ventas que les permiten reducir sus costos (Pro Chile, 2017). La empresa que destaca en el sector es Kellogg's®, con ventas de 22.681 miles de dólares en 2017 (Supercias, 2017). Anexo 10.

Por otro lado, las empresas productoras de barras energéticas en la industria son Batery, Ecuallimfood, Nutrial, entre otras (Supercias, 2018). Estas empresas utilizan un canal de distribución indirecto, debido que el mismo se lo realiza mediante retailers como Corporación La Favorita, Corporación El Rosado, Mi Comisariato y Santa María (Pro Ecuador, 2017). Anexo 10.

En cuanto al posicionamiento e identidad de marca, podemos destacar las marcas de la competencia como Nutri-Grain® de Kellogg's®; "Natury Valley" de Batery; entre otros. Dichas marcas, representan una complicación para la competencia directa debido a la fidelidad que tienen los clientes con las mismas. Finalmente, el ingreso de nuevos competidores en la industria es una amenaza alta debido a las economías de escala que dificultan a las PYMES el competir en precios, igualmente las empresas establecidas en el sector ya cuentan con marcas conocidas y bien posicionadas en los principales retailers del país. Se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

2.3.2. Rivalidad entre competidores existentes: ALTO

Los competidores existentes que realizan la importación de las barras energéticas en 2017 son 9 entre los cuales destaca Nestlé®, Kellogg's®, Industrial SURINDU, Alicorp Ecuador S.A, entre otros (BCE, 2017).

Por otro lado, los principales productores de las barras energéticas en el Ecuador, presentan una concentración geográfica, siendo así 20 empresas en el sector, de las cuales 11 de ellas se encuentran en la provincia de Pichincha entre ellas destacan Batery, Griffith Foods y Foodtropic, etc.; 6 en Guayas, Kellogg's®, Harissalimentos, Dulcenac, etc.; 1 en Cotopaxi, Ecuallimfood; 2 en Tungurahua, Agroinsolman y Frusemaaval (Superintendencia de Compañías, 2018). Anexo 10.

En cuanto a la diferenciación entre productos, al contar con varias empresas en el sector, cada una de ellas se ha visto en la necesidad de posicionar muy bien su producto, por lo cual existe una gran diferenciación de los productos con sus respectivas marcas. Por ejemplo, Dulcenac, con su marca Crokitos, presenta un producto con ingredientes como chocolate, usando insumos como avena, pero añadiéndole sabores artificiales; caso contrario Kellogg's® presenta barras de avena con dos variaciones en el sabor, todos ellos naturales y saludables (Superbrands, s.f).

Finalmente, la industria cuenta con un alto número de empresas que importan el producto y lo producen a nivel nacional, esto representando una amenaza para el desarrollo de las actividades del plan de negocio, ya que la empresa tendrá que competir constantemente con varias empresas en el sector. Dichas empresas procuran realizar la diferenciación del producto para destacar en la mente del consumidor. Por estas razones presentadas, la fuerza referente a la rivalidad entre competidores existente es alta.

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos: MEDIO

En cuanto a los productos sustitutos se ha identificado a los productos principalmente snacks, galletas, barras de avena, quinua, productos de confitería, frutos secos, granola, fruta deshidratada entre otros. Estos productos tienen un alto contenido calórico, así como colorantes artificiales, y grasas saturadas. Sin embargo, existe una gran diferenciación entre los productos sustitutos (papas fritas, galletas, cereales convencionales) debido a que los nutrientes y atributos son distintivos para el consumidor (EKOS, 2017).

Para los productos sustitutos mencionados existe una alta disponibilidad de los mismos, debido a que se encuentran accesibles para el consumidor en todos los retailers e inclusive en tiendas minoristas.

Los costos de cambio para el cliente son altos debido a que los productos sustitutos mencionados tienen un precio relativamente menor debido a su producción en masa y su contenido en base a colorantes e insumos artificiales, caso contrario los productos naturales tienden a tener un costo elevado debido.

Por ejemplo, una barra energética con amaranto de 30 gr. cuesta \$1,15 (Superfoods, 2018).

Finalmente, podemos observar que existen una gran variedad de productos sustitutos los cuales se encuentran accesibles para los consumidores. En cuanto a precios, los clientes si tienen un costo en el cambio de los productos sustitutos, ya que los productos naturales tienen a ser un poco más caros. Es así que la amenaza de posibles productos sustitutos es media.

2.3.4. Poder de negociación con los clientes: MEDIO

El cliente en la presente industria obtiene los productos alimenticios en mercados o ferias, en un 40,9%, por otro lado, en un 47,3% en supermercados, teniendo una preferencia del 26,3% a Supermaxi, 18,3% Santa María y 16,3% Mi Comisariato (Ekos, 2012). En cuanto al volumen de compra, en un 19,9% gasta entre \$50 y \$100 dólares mensuales en compra de alimentos; 58,4% gastan entre \$100 y \$300 dólares mensuales y un 18,6% gastan entre \$300 dólares mensuales en compras de alimentos (Ekos, 2012).

La identificación de la marca es uno de los aspectos más importantes para el cliente, ya que lo que no se recuerda no se consume, por lo que es importante para una marca ser recordada y reconocida al momento de efectuar la decisión de compra (Ekos, 2014).

El cliente presenta una alta sensibilidad al precio, debido a que los productos que se comercializan se encuentran dentro de la canasta básica ecuatoriana, en alimentos y bebidas, en donde los cereales y sus derivados representan un 23% del total (INEC, 2018).

En cuanto al costo de migración para el cliente a otro producto, podemos determinar que es baja, debido a la identificación de varios productos de la competencia e inclusive de los productos sustitutos.

Finalmente, podemos observar que los clientes del sector adquieren mayormente productos mediante supermercados, con una constancia de compra de carácter mensual y a partir de \$50 dólares en adelante. Adicionalmente, la marca y el posicionamiento de las empresas en el sector es fuerte debido a la

gran cantidad de empresas y sobre todo a las características de calidad y atributos de producto. Igualmente, el cliente posee una alta sensibilidad al precio, debido a que los productos que se comercializan en la industria son parte de la canasta básica, por lo cual cambios en el precio van a afectar la decisión de compra del cliente. También, el costo de migración a otro producto es bajo, ya que existen productos de la competencia y productos sustitutos los cuales varían en calidad y precio, por lo cual el cliente tiene una gran variedad de opciones que suelen ser incluso más económicas. Es así que, el poder de negociación con los clientes es medio.

2.3.5. Poder de negociación con los proveedores: BAJO

A la industria le proveen alrededor de 16 empresas a nivel nacional, entre las cuales 6 de ellas están posicionadas en Pichincha: Agrícola Khuyay Farman Akhufar Cia.Ltda, Industria Agrícola Intiorganics S.A., entre Otras; 6 En Guayas: Jwfresh S.A. Spa Soluciones Pecuarias y Agrícolas Agrisolpe S.A, entre otras; 1 en Azuay, Esmeraldas, Los Ríos y Orellana, respectivamente (Supercias, 2017).

Adicionalmente, la industria cuenta con un gran abastecimiento de avena desde Chile, en donde existen 16 empresas proveedoras en 2017, de las cuales se destaca Avena de los Andes, Agroindustrial Pedregal S.A, Avena Top S.A, entre otros (DataSur, 2017).

Finalmente, podemos determinar que existen varios proveedores para el insumo necesario para el presente plan de negocio que es la avena, contamos con el mismo número de proveedores nacionales e internacionales. Sin embargo, la diferenciación entre ambos se los da en calidad, volumen y el tiempo de tránsito para la importación del insumo. Es así que, el poder de negociación con los proveedores es bajo. El resumen de resultados y grafico de telaraña de Porter se presentan en el Anexo 9.

2.4. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos- EFE, permite resumir y evaluar la información clave obtenida mediante el análisis externo: PEST y PORTER. Se presentan a continuación las conclusiones del análisis externo:

Tabla 1. Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Incremento en la tasa de crecimiento anual del PIB de la industria.	0,06	4	0,24
2	Política industrial e incentivos en fomento de MIPYMES	0,05	3	0,15
3	Acuerdo de Cooperación Económica con Chile ACE 65-preferencia arancelaria 100%	0,1	4	0,4
4	Crecimiento de la importación de Avena de Chile entre 2013 a 2017	0,07	4	0,28
5	Problemas de sobrepeso, obesidad, retardo de talla en niños y adolescentes ecuatorianos.	0,07	4	0,28
6	Mayor concientización de alimentos en la población por el semáforo nutricional	0,05	3	0,15
7	Varios proveedores nacionales e internacionales	0,08	4	0,32
8	Incremento en la inversión en innovación de las empresas ecuatorianas	0,04	3	0,12
Amenazas				
1	Regulaciones, requisitos en etiquetado y registro sanitario para comercialización de los productos del sector.	0,05	2	0,1
2	Dificultad de ingreso al canal de distribución de la industria: retailers	0,06	1	0,06
3	Obtención de permiso sanitario para la importación de avena de Chile	0,05	1	0,05
4	Barrera de entrada fuerte debido a economías de escala en la industria	0,1	1	0,1
5	Posicionamiento y fidelidad a las marcas actuales	0,09	2	0,18
6	Muchos competidores en la industria de barras energéticas	0,07	2	0,14
7	Variedad de productos sustitutos: galletas, snacks, otras barras.	0,06	2	0,12
		1		2,69

Al realizar la matriz EFE se obtiene un valor ponderado de 2.69, el cual se encuentra sobre la media de 2.50. Esto permite destacar que las oportunidades son superiores a las amenazas presentadas.

2.4.1. Conclusiones

- El Acuerdo de Cooperación Económica con Chile ACE 65 representa una de las mayores oportunidades debido a que dicho acuerdo facilita el comercio de mercancías entre ambos países, específicamente de la avena chilena, el principal insumo para la elaboración de la barra nutricional, cuenta con una

preferencia arancelaria del 100%, exceptuando así el pago del 30% de arancel que grava la partida 110412. Dicha oportunidad permitirá que se pueda acceder a la mercancía sin arancel, esto representa una ventaja frente a la importación de otros proveedores internacionales como EEUU.

- Las barreras de entrada a la industria C1061.21, representan una amenaza, ya que en dicha industria se observa una economía de escala realizada por la empresa multinacional, Kellogg's®. Esta empresa ha tenido la oportunidad de alcanzar su nivel óptimo de producción a un menor coste, así como un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor que ha determinado la preferencia de compra de los mismos. De esta manera, dicho factor representa un gran reto, ya que dificulta el ingreso al mercado de otras empresas y a la vez denota la necesidad de diferenciarse de estas grandes empresas.
- Existen varios proveedores para la avena, entre ellos se localizan 16 empresas a nivel nacional e internacional (chilenas). Dicho factor es una oportunidad debido a que se es posible acceder a diferentes proveedores y no tener una dependencia a uno solo, es así que en caso de temporalidad de la avena se podrá recurrir a otro proveedor, lo cual no comprometería la producción de la barra nutricional.
- En el período de 2013 a 2017 se ha dado un incremento en la importación de avena de Chile, con un valor importado de 8.424 miles de dólares en 2017. Dicho factor es una oportunidad, ya que se ve un constante flujo comercial entre ambos países y específicamente para la importación de la avena.
- Los problemas de obesidad, desnutrición, sobrepeso y retardo en talla afectan principalmente a niños y adolescentes. Una de las causas de dichos problemas es la mala alimentación que tienen actualmente, por lo cual este factor representa una oportunidad para el presente plan de negocios al presentarle a este grupo de la población un producto: barra nutricional de avena y amaranto, específicamente para ellos así cubriendo sus necesidades y deficiencias nutricionales.
- En la industria C1061.21, existen veinte empresas en el sector, y adicionalmente nueve empresas importadoras de barras energéticas. Estas

empresas cuentan con un fuerte posicionamiento de marca y producto para los consumidores. De esta manera, dicho factor representa una amenaza a tener que competir directamente con empresas que ofertan productos similares.

- Se observa un incremento en la tasa de crecimiento anual del PIB de la industria, denotando así una oportunidad para el presente plan de negocios debido a que dicha industria tiene un crecimiento significativo en comparación al año 2016, en donde se presentan problemas en la industria es así que la empresa se encontrara en un entorno favorable para su desenvolvimiento y crecimiento.
- Los productos sustitutos como snacks, galletas, barras de quinua, productos de confitería, frutos deshidratados, entre otros. Representan una amenaza debido a su gran variedad e inclusive a su aporte con propiedades saludables, por lo cual la diferenciación con dichos sustitutos es un reto que la empresa debe tener en cuenta para posicionarse en la mente del consumidor.
- La comercialización mediante el canal de distribución representa una amenaza debido a que las empresas de la industria, ya se encuentran posicionadas en los principales retailers del país, así dificultando la inserción del presente producto en el mismo canal en donde se encuentran su competencia.
- La política industrial ecuatoriana se ha concentrado en el cambio de la matriz productiva en donde se ha realizado varios programas como el de la secretaria de MPYMES, el cual busca dar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. De esta manera, este factor representa una oportunidad debido a que, al crear nuestra empresa en el Ecuador, se puede acoger a dichos programas de apoyo a emprendimientos nacionales y así lograr un desarrollo de la empresa.
- En cuanto a la sociedad ecuatoriana, podemos destacar que ha presentado una nueva tendencia de consumo de productos saludables, apoyado con el sistema de semáforo nutricional implementada en los productos alimenticios y bebidas. Esto es una oportunidad para el presente plan de negocios ya que

se ve un incremento en la demanda de productos saludables, es decir potenciales compradores de la barra nutricional.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para proceder a analizar al cliente se realizó la investigación cualitativa mediante entrevistas a expertos y focus group. También, se realizó la investigación cuantitativa por medio de encuestas. De esta manera, se ha obtenido información precisa, oportuna y procesable sobre el consumidor y sus preferencias.

3.1. Objetivo general

Evaluar el nivel de aceptación de una barra nutricional de avena y amaranto para niños y adolescentes.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los atributos que los padres de familia consideran importantes para los productos que consumen sus hijos.
- Conocer al canal de compra por el cual los clientes potenciales compran sus productos alimenticios
- Identificar el precio óptimo para la barra nutricional de avena y amaranto que el consumidor esté dispuesto a comprar para sus hijos.
- Definir el medio de comunicación idóneo para la comunicación con el consumidor.
- Determinar el conocimiento de los consumidores ante los principales insumos: avena y amaranto.

3.3. Hipótesis

Los compradores están dispuestos a comprar una barra nutricional de avena y amaranto para sus hijos e hijas.

3.4. Problema

Los problemas nutricionales de los niños y adolescentes se deben a oferta inadecuada de productos que no son saludables para su salud (snacks).

3.5. Determinación de la muestra

Para determinar la muestra se comenzó utilizando al segmentación geográfica enfocándose específicamente en la población de Quito, pasando por la

segmentación demográfica, utilizando la población de edad entre 30-40 años y de nivel socioeconómico A y B (alto y medio-alto), después se usó la segmentación psicográfica utilizando la encuesta los índices de cuantas personas compran snacks y los envían a sus hijos a instituciones educativas, después la segmentación conductual, tomando en cuenta las personas que están dispuestas a comprar el producto y sustituirlo por un snack tradicional. De esta manera, se obtuvo que el mercado meta corresponde a 22.442 personas.

3.6. Investigación cualitativa

3.6.1. Entrevista con experto

Según Malhotra, la entrevista se las realiza a expertos de la rama de negocio, individuos conocedores que permiten obtener información que ayudan a plantear el problema de investigación de mercado, así como conocer de mejor manera al cliente (Malhotra, 2008).

Entrevista N°1:

Ramiro Tilleria

Subgerente de operaciones de Paco Comercial e Industrial S.A

La entrevista fue realizada en el mes de junio de 2018. La misma contempla un análisis del mercado alimenticio en la ciudad de Quito y las tendencias de compra que tiene la población ecuatoriana. Ramiro Tilleria es Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica del Norte, master en Master Business Administration de la Universidad SEK. Actualmente es Subgerente de operaciones de Paco Comercial e Industrial S.A, y cuenta con su propia empresa consultora de marketing y publicidad “Merch Desing”, en donde ha realizado varias asesorías a empresas del sector alimenticio. A continuación, se detallan los aspectos más importantes de la entrevista:

El mercado alimenticio ha presentado un crecimiento importante en los últimos años, siendo una de las principales actividades que aportan al PIB del Ecuador (6,1% en 2016) y generan grandes fuentes de empleo en el país. De esta manera la industria posee un peso del 38% dentro de las actividades manufactureras. Adicionalmente en lo que respecta a la industria Ramiro mencionó que la industria de alimentos tiene una gran dependencia al comercio exterior, debido

a que muchos bienes de capital e insumos son importados de otros países, para la producción de diferentes productos alimenticios en el país. Por otro lado, en su mayoría los productos del sector se los elabora en el país, se han dado cambios gubernamentales como “el cambio de la matriz productiva” e incentivos como “Primero Ecuador”, que han fomentado el consumo de productos nacionales. Es así que las importaciones del sector han sido de aproximadamente 5.575 millones de dólares, las cuales representan el 4,8% del total de productos importados en 2017. Siendo así mayor la producción nacional que busca satisfacer la demanda local e inclusive fomentar la exportación.

Por otro lado, el sector alimenticio cuenta con una alta competencia debido al posicionamiento de varias empresas representativas, quienes tienen mayor participación de mercado, contando con una larga trayectoria y posicionamiento en la mente del consumidor, entre estas marcas Ramiro destacó a Kellogg’s®, Nestlé®, Pronaca, entre otros. Estas empresas han optado por la utilización de la venta en retail en donde el consumidor tiene acceso a las mismas, y es quien tiene mayor poder de decisión al momento de decidir entre las marcas. Sin embargo, esto para la empresa significa una competencia directa, por satisfacer las necesidades del consumidor, que tiene a su disposición productos de la competencia. De esta manera, Ramiro me permitió conocer que ante dicha competencia directa que se tiene en retail, es importante el factor diferenciador que otorgan las empresas a sus clientes, determinando así la importancia de brindar más que productos sino suplir una necesidad de los clientes.

Otro punto tratado en la entrevista ha sido el cambio en los hábitos alimenticios de la población ecuatoriana, el cual se ha visto influenciado por corrientes extranjeras y han permitido que la población se encuentre más consiente sobre el consumo de productos nocivos para la salud. El nuevo etiquetado en los productos alimenticios “semaforización” ha permitido que el consumidor ecuatoriano está mucho más informado y opte por productos con mayor valor nutricional.

En cuanto a la distribución de productos alimenticios mediante la venta directa, Ramiro me permitió conocer que no es un medio habitual que utilizan las

empresas del sector. Sin embargo, destaca los beneficios de optar por el mismo, obteniendo una relación directa con el cliente, conociendo así sus necesidades, brindándole soluciones, y productos mucho más personalizados.

Entrevista N°2

Antonella Harnisth

Ingeniera en Alimentos de la Universidad de las Américas.

La entrevista fue realizada en junio de 2018. La misma tiene el fin de analizar los principales componentes del producto propuesto como lo es la avena y el amaranto, sus propiedades nutricionales, como complementar dichos insumos, y maquinaria indispensable para su producción en el Ecuador.

Mediante la entrevista realizada con Antonella pudimos definir conceptos importantes acerca de las barras energéticas, las cuales comúnmente están relacionadas con dietas, actividades físicas como el ejercicio o deportes. Estas barras energéticas tienen un alto valor nutricional los cuales son en cada 100 gr. unos 60% a 80% de carbohidratos, 3% a 25% de grasas, 4% a 16% de proteínas y 370 a 490 calorías. Por lo tanto, dichas barras cuentan con altos valores nutricionales aporta a la salud de las personas con fibra, grasas saludables, mejora la digestión, brinda energía, entre otros beneficios.

En cuanto a los insumos que se van a utilizar en la producción de la barra de avena y amaranto, se destacó que la avena aporta con proteínas, vitamina C, lisina, calcio, magnesio y sobre todo es un producto libre de gluten. De igual manera el amaranto suele decirse que posee mayores valores nutricionales que la quinua, así aportando con minerales, proteína, hierro, fósforo, hidratos de carbono, entre otros. Al combinar dichos insumos, Antonella menciona que, si es posible combatir enfermedades en niños como la obesidad y la desnutrición, debido a los altos valores alimenticios de ambos insumos.

Por otro lado, también recomendó que, para la elaboración del producto, se lo debe realizar de manera independiente para así no perder sus propiedades nutricionales y finalmente complementarlos con productos como la miel o panela orgánica. Igualmente, entre la maquinaria para la producción se destacó hornos, moldes, bandas transportadoras, entre otros. Finalmente, para la

comercialización del producto mencionó necesaria la norma INEN y adicionalmente certificaciones adicionales como normas ISO.

6.6.2. Focus Group

“Un focus group está integrado por entre 6 y 10 personas, cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características psicográficas, demográficas, u otras consideraciones, que se reúnen para discutir en detalle diversos temas de interés” (Kotler & Keller, 2012).

El presente focus group se realizó el 8 junio de 2018, en la Av. Ulloa y Atahualpa. El mismo tuvo como objetivo evaluar la aceptación de una barra nutricional de avena y amaranto en los niños de entre 1 a 17 años. A continuación, se exponen los siguientes resultados por las fases realizadas:

La fase I se trato acerca de la oferta actual de alimentos para los hijos de las participantes. Determinando los principales hallazgos: Los principales productos que compran para sus hijos son cereales, vegetales, cárnicos, snacks, lácteos, entre otros. El medio por el cual realizan sus compras de alimentos es en un 80% en supermercados, 10% en mercados, 10% tiendas cercanas, dicha compra la hacen de manera mensual. También, las participantes manifestaron que en un 90% se encuentran insatisfechas con la actual oferta de productos para sus hijos, es así que surge una constante preocupación al que en las instituciones educativas que asisten sus hijos no cuentan con una oferta saludable, en donde manifiestan que predominan otros productos como galletas, snacks, golosinas, etc. Pese a estar insatisfechas con la oferta actual, en un 100% las participantes continúan comprando snacks o bocaditos atribuyéndole a gustos de sus hijos. Por el contrario, un 10% comento que se encuentra parcialmente satisfecha, ya que en escuelas fiscales se han comenzado a distribuir productos nutritivos sin costo alguno. También, las madres de familia manifestaron que se fijan en un 50% en el nuevo sistema de etiquetado “semaforización”. Finalmente, se identificó una preocupación adyacente que es la falta de variedad de productos, ya que manifestaron que sus hijos se cansan de ciertos productos.

En la fase II se profundizo acerca de los insumos principales de la barra nutricional, la avena y amaranto. En cuanto a la avena, las participantes conocen

en un 70% las propiedades nutricionales que tiene la avena, destacando entre la más importante su característica bajo en grasa y alto contenido en fibra. Al momento de alimentar con avena a sus hijos, manifestaron que lo que les desagrada es la textura áspera de la avena, por lo cual en un 90% alimentan a sus hijos con avena en colada, principalmente compran avena Quaker ya que tiene una hojuela más delgada. En cuanto al amaranto, las participantes habían oído del producto. Sin embargo, el 90% de las participantes no lo han degustado ni conocen sus propiedades nutricionales. Una participante únicamente ha probado el amaranto, destacando su textura redonda, pequeña y sin sabor.

En la fase III, se habló netamente de la barra nutricional avena y amaranto. Se presentó inicialmente imágenes de barras de avena que se encuentran actualmente en el mercado, así las participantes identificaron y reconocieron a marcas como Quaker, Kellogg's ®, y Tosh. También, se utilizó técnicas proyectivas, en donde se les pidió a las participantes asociar la palabra "barra nutricional", en donde mencionaron palabras como: alimento, vitalidad, energía, proteína, vitamina, nutrición, y dieta. Finalmente, se procede a presentar el producto, exponiéndoles a las participantes los verdaderos valores nutricionales de la avena y del amaranto, los cuales no tenían claros o desconocían. Se preguntó cómo se sintieron al degustar el producto y en un 100% dijeron que se sienten satisfechas con el producto ya que les gusto la textura crujiente, un sabor poco empalagoso y su olor apetecible no tan dulce y atractivo para el olfato. En cuanto a la presentación del producto, las participantes consideran que en un 100% les llamará la atención a sus hijos principalmente por la textura del amaranto, también porque relacionarían el producto con una golosina. Sin embargo, expresaron una preocupación a la adaptación de un snack saludable al tradicional por parte de sus hijos, considerando que se debe crear un hábito de consumo en ellos. En cuanto a la porción para niños consideran que esta adecuada, pero para niños muy pequeños manifiestan que sería mejor la mitad del producto presentado. Finalmente, las madres de familia manifiestan que en un 100% comprarían el producto para sus hijos.

6.7. Investigación cuantitativa

Para realizar la investigación cuantitativa se procedió a realizar 50 encuestas desde el 4 al 16 de junio de 2018. Dichas encuestas se realizaron de manera online mediante Google Forms. La presente encuesta se realizó a padres de familia, de los cuales 20% se encuentran entre un rango de edad de 20-29 años, 48% entre 30-40 años, 28% entre 41-50 años y 4% tiene más de 50 años. También, dichos padres de familia poseen hijos dentro de un rango de edad de 1 a 17 años. A continuación, se presentan los siguientes hallazgos obtenidos mediante el análisis de correlación de variables:

- De los encuestados el 46% compran semanalmente, esta compra la realizan en un 38% en supermercados y 8% en tiendas cercanas; 32% encuestados compran mensualmente, siendo su compra en un 30% en supermercados y un 2% en mercados y 22% encuestados compran de manera quincenalmente, en un 20% en supermercados y un 2% en tiendas cercanas. Dichas personas gastan entre 80 a 700 dólares en compras de alimentos.
- En cuanto a la correlación de variables, se tiene una relación de 0,53 entre la pregunta cuatro y cinco. De esta manera, el que los padres de familia compren snacks para sus hijos tiene una fuerte relación al que envíen este tipo de productos a sus hijos a colegios e instituciones educativas. Anexo 13.

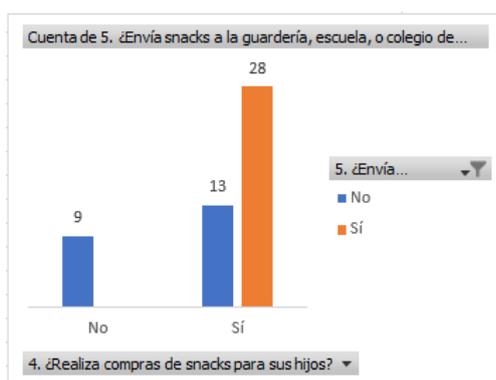


Figura. 1. Correlación 1

- En cuanto a la avena, en un 96% de los hijos de los encuestados han probado la avena, de los cuales 84% si conoce sus beneficios nutricionales y 12% no los conoce.

- En cuanto al amaranto, en un 72% de los hijos de los encuestados no han probado el amaranto, de los cuales 66% no conocen sus propiedades nutricionales y 6% si lo conoce.
- El conocimiento de las propiedades nutricionales del amaranto y el testeo o prueba del mismo tienen una relación fuerte de 0,59. Lo cual permite denotar que 33 encuestados no conocen acerca de las propiedades nutricionales del amaranto y pese a ello no existe un rechazo y han permitido que sus hijos prueben este producto.

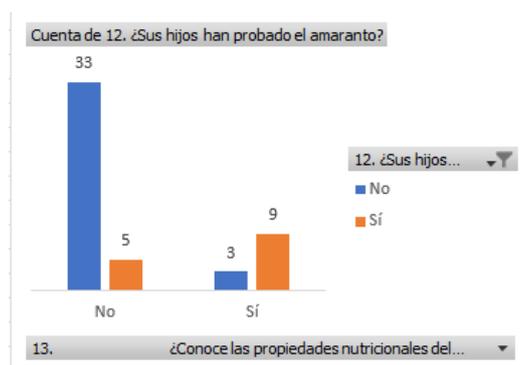


Figura. 2. Correlación 2

- De los 50 encuestados se manifiesta que un 96% estaría dispuesto a comprar una barra nutricional de avena y amaranto para sus hijos. De los cuales, mediante la escala de Likert, se destacó que el 62% de los encuestados consideran “muy interesante”, 26% considera “interesante” y 8% “más o menos interesante” el producto mencionado para sus hijos.
- A los encuestados en un 58% le gustaría recibir información acerca del producto mediante redes sociales: Facebook, Instagram, WhatsApp.
- En cuanto a la distribución y acceso del producto, de los 50 encuestados, el 98% le gustaría que sus hijos tuvieran acceso a dicha barra nutricional en los bares de colegios, escuelas y guarderías de sus hijos, de los cuales el 94% estaría dispuesto a sustituir el snack tradicional por el presentado.
- De acuerdo al análisis de precios de Van Westerndorp, los consumidores potenciales pagarían como precio óptimo de \$2,40 en un rango de \$2,20 a \$2,40 por la barra nutricional de avena y amaranto.

Los resultados tabulados de la encuesta se presentan en el Anexo 13.

6.8. Conclusiones

- En la entrevista con experto realizada a Ramiro Tilleria, se pudo destacar la importancia de la industria alimenticia y su aporte económico al PIB del Ecuador, así como conocer que la industria tiene cierta dependencia al comercio exterior, ya que se realizan importaciones de materia prima y bienes de capital para producir en el país. Esta producción en el país, de la mano con el cambio de la matriz productiva, programas del gobierno como “Primero Ecuador” y la nueva tendencia por los productos saludables permiten que el presente plan de negocios pueda aprovechar los mismos. También, Ramiro comentó acerca el alto grado de concentración de la competencia, la cual se encuentra posicionada en el canal de retail, viendo la posibilidad de diferenciarse y realizar la venta directa.
- En la segunda entrevista con Antonella Harnisth se destacó la maquinaria necesaria (hornos, bandas transportadoras, moldes, etc.) para la producción de la barra nutricional. Además, indicó la importancia de realizar la preparación del producto mediante dos procesos separados para no perder el valor nutricional de la avena y amaranto.
- Mediante el Focus Group, realizado a 7 madres de familia, se pudo destacar su insatisfacción ante la oferta actual de productos alimenticios para sus hijos, lo cual se debe a la falta de variedad de productos saludables.
- Se presenta en el anexo 12 un resumen en infografía acerca de la investigación cuantitativa.
- A la vez, mediante la encuesta realizada a 50 padres de familia se pudo obtener una aceptación de la barra nutricional de avena y amaranto, determinando así que los padres de familia estarían dispuestos en un 96% a sustituir el snack tradicional por uno saludable como el presentado.
- Se pudo determinar igualmente que las madres de familia se encuentran preocupadas acerca del consumo de alimentos en bares de colegios, escuelas y guarderías. Determinando que no existe productos saludables que compren sus hijos al momento del lunch. De esta manera, se pudo concluir que los padres de familia en un 98% le gustaría que sus hijos tuvieran acceso a dicha barra nutricional en los establecimientos mencionados.

- El comportamiento de compra del cliente potencial se destaca por adquirir este tipo de productos de manera espontánea en supermercados principalmente y en su mayoría buscan productos que combinen las propiedades nutricionales que necesitan sus hijos y les gusten a los mismos, por lo cual el atractivo y apariencia del producto tiene gran importancia al momento de compra.
- En lo referente al precio, mediante el análisis Van Westerlandorp, se determinó el rango entre \$2,20 a \$2,40, siendo el precio óptimo de \$2,40 para la barra de avena y amaranto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Se encontró una oportunidad de negocio al momento de realizar el análisis de entornos, en donde se pudo destacar la importancia de la industria alimenticia en el Ecuador, la cual se afirmó mediante la entrevista de experto realizada a Ramiro Tilleria, en donde comentó que dicho sector es uno de los que más aporta al PIB del Ecuador. Igualmente, en la industria manufacturera donde se encontraría el presente plan de negocios se presentó una tasa de crecimiento positiva de 3,10% (BCE, 2018), permitiendo conocer el entorno en donde el presente plan de negocios se desarrollará y denotando una relativa estabilidad que se aprovecharía para el establecimiento de la empresa. De igual manera, con el cambio de la matriz productiva y proyectos del gobierno para impulsar las MIPYMES (Subsecretaría MIPYMES y artesanías, 2016), se busca beneficiarse de dichos programas e incentivos para obtener un financiamiento y crecimiento de la empresa.

Además, el Ecuador cuenta con el Acuerdo de Complementación Económica ACE 65, con Chile, el cual se encuentra vigente desde 2010 (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018). El mismo permite gran parte del desarrollo del presente plan de negocio, debido a que el mismo otorga un beneficio sobresaliente en el principal insumo importado para la producción de

la barra nutricional, la avena. Así permitiendo obtener una preferencia arancelaria del 100% para la partida 110412. Por ende, al no contar con sobretasas arancelarias para dicha mercancía, se cuenta con una oportunidad económica, ya que no se tendrá que incurrir en el pago de sobretasas arancelarias y se podrá mantener un flujo de importación constante y creciente como el que se muestra que tiene la avena en los últimos cinco años.

Por otro lado, específicamente dentro de las industrias manufactureras, la actividad económica que tendrá el plan de negocios corresponde a la “Elaboración de alimentos en base a cereales”, C1061.21, la cual, en un periodo de cinco años, se puede observar una constante variación de las ventas. Sin embargo, posicionarse dentro de esta industria es favorable ya que para 2017 se da un repunte y constante crecimiento. Entre un reto para la empresa dentro de este sector, es que se cuenta con varias empresas en donde 9 de ellas importan directamente la barra energética y 11 que se encuentran produciendo dicho producto en el Ecuador. Entre estas empresas destaca con una economía de escala, la multinacional Kellogg’s ® que es el líder del mercado y cuenta con un fuerte posicionamiento en los canales de distribución (retailers) y en la mente del consumidor. Analizando este entorno competitivo se busca diferenciarse de la competencia y no entrar a competir directamente con Kellogg’s ® y otras empresas, así realizando la venta directa a clientes. De esta manera, mediante el focus group se identificó una fuerte preocupación que tienen las madres de familia, al que sus hijos no tengan acceso a una oferta saludable en instituciones educativas que asisten sus hijos, por lo cual la venta directa a clientes se la realizará a dichas instituciones educativas, viendo la oportunidad de cubrir esta preocupación y demanda de alimentos saludables.

Tomando esto en consideración, se ve la oportunidad de ingresar al mercado con una participación del 5%, esto debido a que únicamente en dos empresas se concentra el 82% de participación de mercado, aproximadamente con la participación de mercado mencionada se esperaría realizar un volumen de ventas anual de alrededor 5.000 dólares.

Otro aspecto encontrado que representa una oportunidad para el plan de negocios es el gasto promedio mensual que destina la población ecuatoriana en alimentos y bebidas no alcohólicas, el cual representa el 24,4% del gasto de los hogares (INEC, 2012). Según el análisis del cliente en la encuesta, los padres de familia gastan entre 80 a 700 dólares mensuales en la compra de alimentos. Es así que, se encuentra una oportunidad para ofertar un producto diferente, enfocándose en la calidad que según los padres de familia encuestados es el atributo que más toman en cuenta al momento de comprar productos alimenticios para sus hijos.

También, se encuentra una oportunidad en el análisis de entornos, en el grupo de la población ecuatoriana que presenta más problemas nutricionales como sobrepeso, obesidad, desnutrición, y retardo de talla, son los niños de 5 a 11 años y adolescentes de 12 a 19 años. Ante este problema el gobierno ha implementado el semáforo nutricional y se ha comenzado a observar una tendencia de concientización de alimentos procesados (Díaz et al, 2017). Ante esto se busca orientar la producción de la barra nutricional de avena y amaranto específicamente para este grupo de la población que presenta problemas, así aprovechando la nueva concientización de la ingesta adecuada de alimentos, es así que, se con el producto mencionado se busca cubrir esta falencia nutricional e inclusive brindarle mediante el producto vitalidad y energía necesaria para su desarrollo y crecimiento.

A la vez, en cuenta la investigación de mercado realizada, se pudo determinar que uno de los productos que padres de familia compran para sus hijos son los snacks. De los cuales un 74% considera que los mismos no son saludables para la alimentación de sus hijos. Es así que surge una oportunidad para el presente proyecto debido a que existe actualmente una mayor preocupación en la compra de alimentos nutritivos para niños y al ofertar un producto que satisfaga dichas necesidades se ve una aceptación del presente producto del 96% de los padres de familia encuestados.

Tras el análisis realizado es posible determinar un mercado objeto de 22.442 personas en Quito. Finalmente, es posible determinar una oportunidad para el

desarrollo del presente negocio, al ser algo diferente en el mercado ecuatoriano para niños.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia de Marketing

“La estrategia de marketing es la lógica por la cual la empresa espera crear un valor para el cliente y lograr relaciones redituables” (Kotler & Armstrong, 2013). Tomando en consideración la importancia de la selección de la estrategia general de marketing, se procedió a realizar el análisis de las estrategias genéricas de Porter, las cuales son el liderazgo en costos, la diferenciación, enfoque y la especialización en costos (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008). Estas estrategias son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Se ha determinado que la estrategia general de marketing para el presente proyecto es la de enfoque. Esto se debe a que la creación de la barra nutricional de avena y amaranto, se encuentra direccionada específicamente para niños y adolescentes, quienes en los últimos años han presentado varios problemas de obesidad y desnutrición. Adicionalmente, podemos observar que la estrategia seleccionada consiste en concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado, y a la vez se busca tomar un objetivo restringido y abastecerlo de manera más eficaz que los competidores, quienes se encuentran abasteciendo al mercado total (GestioPolis, 2001).

5.1.1. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento es la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca (Armstrong y Kotler, 2013).

En cuanto a la estrategia de posicionamiento basado en precio y beneficios, se realizará el “más por lo mismo”, la cual consiste en la introducción de una marca ofreciendo calidad comparable a un menor precio (Armstrong y Kotler, 2013). Por lo tanto, se entregará mayor cantidad de producto, más atributos y cualidades nutricionales que se dan en comparación a las barras existentes en el mercado (6 unidades) y se comercializará a un precio similar.

5.1.2. Estrategia de internacionalización

En cuanto a la estrategia de internacionalización, es importante determinar el régimen utilizado, el cual será el régimen de importación a consumo, régimen 10 (art. 147 COPCI).

Igualmente se ha determinado el Incoterm a utilizar para la importación de la avena desde Chile. La negociación se la realizará con una de las empresas líderes en Chile, Avena los Andes, se la realizará mediante el incoterm CFR (Cost and Freight – Costo y Flete). Dicho incoterm consiste en que el vendedor tiene la responsabilidad de contratar el transporte hasta el puerto de destino (Ecuador), entregar la mercancía a la borda del buque, y efectuar despacho de exportación. En cuanto al comprador, Averant, las obligaciones y responsabilidades consisten en el despacho de importación y contratar el seguro hasta puerto de destino (BusinessCol.com, s.f.).

En cuanto a la logística, se prevé trabajar con la naviera Greenandes, que es la empresa con la cual trabaja la empresa chilena. Al realizar el despacho de importación en el Ecuador, se procederá a incurrir en un flete terrestre para transportar la avena hacia Quito, con un costo aproximado de \$600 dólares. Una vez receptada la mercancía, ingresará a nuestras bodegas y se procederá al almacenaje del mismo y posteriormente para la producción de la barra.

5.2 Definición de Mercado Objetivo

La segmentación de mercados consiste en “dividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos” (Kotler & Armstrong, 2013). De esta manera, el presente proyecto se enfocará en el mercado ecuatoriano, en la ciudad de Quito, a los sectores socioeconómicos alto y medio-alto. Al ser un producto para niños, quienes tienen el poder de compra son los padres familia, por lo cual se ha identificado mediante la encuesta que el rango de edad de los padres que mayormente obtendrán el producto oscila entre los 30 a 40 años de edad, al ser padres que han sido influenciados directamente por las nuevas tendencias alimentarias que han surgido en el Ecuador, con lo que respecta a salud y nutrición. Igualmente, se ha utilizado los datos de la encuesta en donde se ha

determinado que el 96% estaría dispuesto a adquirir la barra nutricional de avena y amaranto para sus hijos. Es así que se presenta a continuación la segmentación de mercado, con el fin de determinar el mercado meta que se va a cubrir.

Tabla 2. Mercado Objetivo

Segmentación geográfica	
Población en el Ecuador	17.023.408,00
Población cantón Quito (hombres y mujeres)	2.690.150,00
Segmentación Demográfica	
Población de edad 30- 40 años (15%)	413.067,90
Grupo socioeconómico A y B (alto y medio-alto) (13,1%)	54.112
Segmentación Psicográfica	
Personas que compran snacks para sus hijos (82%)	44.372
Personas que envían snacks a sus hijos a instituciones (56%)	24.848
Segmentación conductual	
Personas que están dispuestas a sustituir un snack tradicional por la barra nutricional de avena y amaranto (96%)	23.854
Personas dispuestas a enviar a sus hijos la barra nutricional de avena y amaranto a las instituciones (98%)	23.377
Personas que estarían dispuestos a comprar una barra nutricional de avena y amaranto (96%)	22.442
MERCADO META	22.442

Adaptado de: (INEC, 2011), (INEC 2012), proyecciones a 2018 basada en el INEC.

5.3. Propuesta de Valor

“La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2013).

De esta manera, se ha identificado al producto como “Averant”, es así que se presente el Modelo Canvas para la demostración de la propuesta de valor:

Tabla 3. Canvas

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Empresas proveedoras de Chile: <u>Avena de los Andres</u>, <u>Avenatop</u>, <u>Agroindustrial Pedregal S.A.</u>, entre otros (Datasur,2017). Empresas proveedoras de amaranto a nivel nacional: <u>Camari</u>, <u>Granmolino</u>, <u>Intiamaranto</u>, <u>Agrocasa Sa.</u>, <u>Sumak Life</u>, etc. (Supercias 2017) Universidades para captar pasantes y profesionales, fomento así el empleo juvenil. 	<ul style="list-style-type: none"> El principal proceso que se realiza es de la producción de la barra nutricional, la cual conlleva el procesamiento de los insumos necesarios: avena, amaranto, panela, y canela. El proceso de importación y nacionalización de la avena es clave para el desarrollo del presente plan de negocios debido a que la avena es el principal componente de producción. Procesos administrativos, referentes a pago de renta, salarios, servicios básicos, compra y suministro de insumos, entre otros. El proceso de venta, es igualmente uno de los primordiales debido a que se distribuirá el producto de manera directa, sin intermediarios. Proceso post venta, para realizar una venta más personalizada en base a preferencias y gustos del cliente, solicitud de nuevos pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aportar al crecimiento de niños y adolescentes al ofrecer un snack saludable que les brinde vitalidad, energía y los nutrientes esenciales para su desarrollo. Brindar una solución de nutrición para los niños y adolescentes que tienen problemas de desnutrición, obesidad, entre otros problemas de salud. Comercializar un snack acorde a la edad del consumidor, con un tamaño adecuado para su manipuleo y consumo. Combinación única de nutrientes de la avena y amaranto. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación directa con los clientes, brindándoles aportes nutricionales del producto, entre otros parámetros de nutrición, mediante venta directa, personalizada y apoyo de redes sociales. Retroalimentación de preferencias del producto mediante comunicación de los vendedores y redes sociales. Brindar al cliente “más por lo mismo”, así se aumenta la cantidad de unidades, atributos nutricionales, a un precio igual al de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Padres de familia entre 30 a 45 años de edad. Personas que compren snacks a sus hijos Personas que envíen snacks para alimentación de sus hijos en instituciones

	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCION	
	<ul style="list-style-type: none"> • El capital humano es de gran importancia, debido a que ellos son quienes se encargan de todo el proceso de producción e inclusive logística, venta, entre otros. • Se requiere de maquinaria especializada para agilizar la producción, empaque, envase de la barra nutricional. • Los recursos tecnológicos como software contable, de almacenaje y administrativo son de gran ayuda para mejorar la comunicación de la empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> • El canal de distribución es directo, al no contar con intermediarios, se realiza la venta directa. • Se comercializa directamente a instituciones educativas 	
COSTOS		INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en redes sociales • Costos de importación • Gastos operativos • Adquisición de maquinaria • Salarios 		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas • Préstamos bancarios 		

En conclusión, del modelo Canvas realizado se destaca las alianzas con los proveedores, ya que se obtienen de dichos proveedores la avena, amaranto, panela y canela. Además, se establecerá un relacionamiento directo, personalizado y específico con los clientes, puesto que se utilizará el canal de venta directa en donde no se entrará a competir al mismo canal de la competencia: retailers (supermercados). Finalmente, la propuesta de valor se centra en ofrecer un snack saludable combinando las propiedades nutricionales de la avena y amaranto específicamente para niños y adolescentes, quienes son el principal grupo que presenta problemas nutricionales, así se les otorga un producto que les dará vitalidad, energía, salud y saciará su hambre.

5.4. Mezcla de Marketing

5.4.1. Producto

Descripción del producto

El producto consiste en una barra nutricional de avena y amaranto de 30 gr. Dicha barra está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 4. Composición producto

INSUMOS	CANTIDAD
Avena	10 gr.
Panela	5 gr.
Amaranto	10 gr.
Canela	5 gr.
Total	30 gr.

La avena importada es proveniente de Chile y es el principal insumo para la elaboración del producto. Para la cobertura de la barra se utilizará el amaranto, brindándole así un atractivo visual y dactilar debido a su textura crocante. Además, la barra nutricional no usará ningún químico o colorante artificial, por lo cual se utilizará panela orgánica para dar sabor al producto.

En cuanto a propiedades nutricionales al tener dos insumos altamente saludables, la barra nutricional obtiene propiedades antioxidantes, aporte de fibra vitamina B, hidratos de carbono (Red agrícola, 2017), y por otra parte gracias al amaranto se aporta con un 13 a 17% de proteínas, minerales y vitaminas naturales (A, B, C, B1, B2, B3), también contiene calcio, naicina, ácido fólico, hierro, fosforo y no contiene gluten (Olalla E., 2017). Es así que tomando en cuenta ambos insumos principales, se busca tener un producto similar a la figura:



Figura. 3. Muestra de barra nutricional de avena y amaranto

En cuanto a la dimensión del producto, las barras tradicionales se caracterizan por tener tamaños similares a 11.5 cm de largo x 3,8 cm de ancho. Para la

presente barra nutricional de avena y amaranto el tamaño ideal para niños y adolescentes sería una dimensión de 10 cm de largo x 6,5 cm de ancho.



Figura. 4 Producto

Atributos

Los atributos son la ventaja o beneficio buscado por el cliente, estos atributos suelen ser utilizados como criterios de selección (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008). Los mismos se clasifican en:

1. Atributos básicos

Dichos atributos son factores que necesariamente debe tener el producto para ser aceptado por el cliente (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

Bocadito- Snack: Se entiende por bocadito o snack a un producto alimenticio que permiten mitigar el hambre sin llegar a ser una comida completa, se los conoce como pasabocas, snacks, botanas (INEN, 2011). Es así que para ser aceptado el producto es necesario que la idea de negocio entre dentro de esta categoría para poder posicionarse en la mente del consumidor, al momento que se encuentre en la búsqueda a un alimento rápido para zacear su hambre.

2. Atributos de rendimiento

Estos atributos agregan satisfacción al cliente cuando se aumentan su presencia en el producto (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

Avena y Amaranto: La avena y amaranto combinados brindan un alto valor nutricional al snack o bocadito tradicional que se encuentra en el mercado, dicha combinación no se la ha realizado por las empresas competidoras y se busca aprovechar este factor para captar al cliente.

Especialmente para niños: Este atributo es significativo para el presente plan de negocios debido a que el producto está pensado y enfocado en los niños y

adolescentes quienes son los que mayormente se encuentran buscando alimentos para satisfacer su hambre al momento de realizar actividades escolares, académicas, deportes entre otros. Este enfoque en este segmento de la población permite especificarse aún más en el cliente.

Empaque: El empaque a utilizar tendrá colores brillantes, buscando ser llamativo para niños y adolescentes.

3. Atributos excitantes

Son beneficios inesperados y muy apreciados, ya que son atributos considerados como agradables de tener (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

Tamaño: Para la presente idea de negocio se ha identificado a los atributos excitantes a la barra nutricional de avena y amaranto en un tamaño diferente de lo tradicional, este será más ancho y menos largo, dando la facilidad y una atracción al tacto a niños y adolescentes.

Branding

El branding es una metodología para lograr la lealtad del cliente desde un nivel emocional (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

De esta manera se busca posicionar a “Averant” como una marca que asegure calidad al contar con un insumo, avena, importada desde Chile que posee todos los controles en regla y tiene una calidad premium. Esto sumado con el revestimiento del producto, amaranto, busca generar un alto valor nutricional en niños y adolescentes, permitiéndoles acceder a un snack saludable que no les cause obesidad y a la vez solucione los problemas de desnutrición. La marca se encuentra comprometida en solucionar los problemas nutricionales de la población ecuatoriana quien, a partir de dichos problemas a cortas edades, causarán otro tipo de enfermedades al crecer. Es así que, Averant no vende solo un producto vende una solución nutritiva a padres de familia, a la vez de una experiencia premium de la avena y conocimiento del amaranto.

Logotipo y Slogan



Figura. 5 Logotipo y Slogan

El nombre de seleccionado para la barra nutricional de avena y amaranto es Averant, el cual hace referencia a sus insumos que es la avena y el amaranto. El logo hace referencia al segmento que se está atendiendo quienes son niños y adolescentes. Se ha incluido el grano de avena simbolizando a la familia y su nutrición.

El color principal para el logotipo es anaranjado, el cual Según Kotler suele connotar aventura y diversión, es menos agresivo que el rojo, es un captador de atención, se piensa que estimula los apetitos, comunicar valor, descuentos y últimamente ha generado asociaciones con la juventud y el estilo gracias a la industria de la moda (Kotler & Keller, 2012). Adicionalmente, este tipo de color en los alimentos son significan o reflejan conocimiento y la alegría. Hacen relación a alimentos ricos en betacaroteno (pro-vitamina A), vitamina C, potasio y ácido fólico (El Día, 2017).

En cuanto al slogan, Según Kotler, el mismo puede funcionar como “gancho” para ayudar a los consumidores a descubrir la marca y a comprender por qué es especial (Kotler & Keller, 2012). El slogan de Averant es: “Lo rico y saludable de crecer”, al ser un producto para niños y adolescentes se ha buscado llegar con un mensaje emocional que relacione un producto con un sabor apetecible y a la vez saludable que los acompañe a lo largo de su crecimiento, mejorando su salud y nutrición.

Envase o presentación

El envase es el material que acoge directamente al producto. Su función será contener y proteger del exterior al producto directo (Jauregui A., 2017).

El envase que tendrá la barra nutricional de avena y amaranto va a ser una envoltura de plástico VMPET, es una variación de PET (tereftalato de polietileno

es una forma de poliéster) material a base de aluminio que sirve como barrera contra la luz y el oxígeno, este material tiene un aspecto ligeramente más suave que el aluminio y es ecológico (The Bag Broker, 2018).

Por lo tanto, mediante dicho material se busca brindar una protección al producto e inclusive personalizar la envoltura con la marca Averant.



Figura. 6 Envase

Etiquetado

En cuanto al etiquetado, se implementará en el envase de la barra nutricional de avena y amaranto lo mencionado en las normas INEN: RTE INEN 022 (ARCSA, 2014) y NTE INEN 1 334-3 (INEN, 2011). Anexo 5.

En donde se establecerá el semáforo nutricional, ingredientes, peso neto, información nutricional, origen, registro sanitario para comercializar el producto:



Figura. 7. Etiqueta Frontal

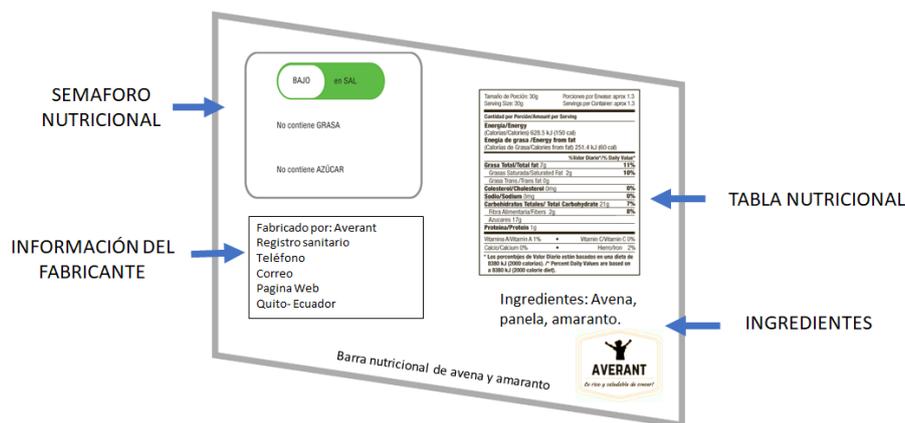


Figura. 8. Etiqueta posterior

Empaque

El empaque tiene la función de contener, proteger y/o preservar el producto permitiendo que este llegue en óptimas condiciones al consumidor final, es una poderosa herramienta de promoción y venta (Thompson, 2009).

En este caso, se va a utilizar un empaque para contener 8 barras nutricionales de avena y amaranto las cuales estarán individualmente con su propio envase y etiquetado anteriormente mencionado. Se utilizará un empaque de cartón, con una dimensión de 11 cm de alto, 14 cm de ancho y 27 cm de largo. Al ser un producto para niños y adolescentes se busca que el empaque tenga una similitud a una lonchera, tratando de captar mayormente la atención del cliente.



Figura. 9. Empaque

Soporte

En el servicio post venta se busca brindar un seguimiento del producto a los clientes, es decir al realizar ventas directas, ya se cuenta con un canal de comunicación directo con los clientes, y por el mismo se busca realizar breves encuestas online y por redes sociales para conocer su nivel de satisfacción e inclusive variar en el sabor de la barra nutricional, en función de sus gustos y

necesidades. De esta manera, se busca obtener una fidelización con el cliente y por ende mejorar la experiencia de compra.

5.4.2. Precio

El precio es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa un papel central en el intercambio competitivo. Desde el punto de vista del cliente, el precio que cada uno está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad y la cantidad y naturaleza de la satisfacción que se espera (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

Costo de venta

Para determinar el costo de venta se establecerá los costos de la materia prima nacional, materia prima importada: la avena proveniente de Chile en un contenedor de 20 pies, en donde vienen 572 sacos con un peso de 22,75 c/u, costos indirectos de fabricación, mano de obra directa. A continuación, los costos de producción e importación, considerados para obtener el costo de venta:

Costos de importación

Tabla 5. Costos de importación

Detalle	Precio	Observación
Arancel de importación	\$ -	Preferencia arancelaria con Chile (ACE65)
Agende de Aduana	\$ 400,00	Eco. Clinio Zambrano
Permiso fitosanitario	\$ 87,42	Requisito para importación de avena
Transporte GYE- UIO	\$ 600,00	Traspecarga S.A
Nacionalización mercancía	\$ 7.416,83	Declaración aduanera
Total	\$ 8.504,25	

Costo de venta

Tabla 6. Costo de venta

Detalle	Precio
Materia prima (nacional e internacional)	\$ 12.104,25
<i>Nacional</i>	\$ 3.600,00
<i>Importada (costo hasta tener la mercadería en bodega)</i>	\$ 8.504,25
Mano De Obra Directa	\$ 4.440,17
Costos Indirectos De Fabricación	\$ 18.700,00
Costos Totales	\$ 35.244,42
Costo barra (8 unidades)	\$ 1,71
Precio de venta (8 unidades)	\$ 2,40

En conclusión, se ha determinado un precio de venta de \$2,40 por 8 barras nutricionales de 30 gramos. El costo por unidad corresponde a 0,22 ctv.

Obteniendo el costo de 8 barras, como se va a comercializar en un empaque, es de \$1,71.

Igualmente, es posible hacer referencia a la investigación de mercado realizada, se preguntó a los encuestados acerca de rangos de precios aceptables para el producto, es así que se utilizó el método Van Westerndorp, el cual pudo determinar que el precio idóneo para la barra nutricional de avena y amaranto, se encuentra entre el rango de \$2,20 a \$2,40. El precio fijado se encuentra dentro del rango aceptable para los potenciales consumidores. Anexo 11.

Estrategia de fijación de precios

La fijación de precios basado en la competencia, consiste en establecer precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores (Fadu, 2012).

De esta manera, al ya existir barras energéticas (nutricionales) en el mercado ecuatoriano se ha realizado una investigación de campo y se ha determinado precios referenciales de la competencia: Dentro de este análisis destacamos a Kellogg's, empresa líder del mercado, con un precio de \$3,53 y el precio más barato del mercado es de la marca Bolt con un valor de \$1,83. Finalmente, podemos observar que "Averant" se encuentra dentro de los rangos de la competencia, inclusive ofreciendo más producto. Anexo 15.

Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada se tiene previsto utilizar la estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en la fijación de un precio inicial relativamente bajo para realizar una penetración en el mercado y captar mayor número de clientes (Kotler & Armstrong, 2013). De esta manera, se pretende intensificar el volumen de ventas, con el fin de obtener mayores niveles de ingreso y reducir los costos incurridos en la producción de las barras nutricionales de avena y amaranto.

De igual manera, se ha observado a la competencia en relación a unidades vendidas y se ha podido determinar que lo que se está comercializando son paquetes de 6 unidades, por lo cual pretendemos brindar una mayor cantidad de barras nutricionales, 8 unidades (Más por lo mismo) a un precio competitivo y accesible en el mercado.

Estrategia de ajuste de precio

La estrategia de ajuste a utilizar es la de fijación de precios de descuento y de bonificación la cual consiste en reducir los precios para recompensar al cliente por promover el producto (Kotler & Armstrong, 2013). Esta estrategia se la realizará mediante redes sociales como Facebook y Instagram, en donde se pretende tener una comunicación directa con el cliente e interactuar mediante publicaciones y dar a conocer dicho ajuste en precios, principalmente cuando se lance promociones por dichas redes sociales.

5.4.3. Plaza

Estrategia de distribución

Se realizará mediante el sistema de distribución directa, en el cual el fabricante vende directamente al consumidor. Por lo tanto, no existe ningún intermediario. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

Punto de venta

En cuanto al punto de venta, no se establecerá el mismo, debido a que se realizará la venta personal, enfocándose en la fuerza de venta. Sin embargo, se arrendará bodegas y oficinas para la producción y centro de acopio de las barras nutricionales de avena y amaranto. La misma, se ubicará en Carcelén Industrial.

Estructura del canal de distribución

Para la estructura de distribución se toma en cuenta el proceso de importación de uno de los insumos principales, avena, el cual es importado desde Chile y se almacenará en las bodegas de la empresa, dicho insumo se lo utilizará paulatinamente para la elaboración mensual de la barra nutricional, esto debido a que es un producto de larga duración y permite el almacenaje. El amaranto y los demás insumos serán adquiridos a proveedores nacionales de manera mensual para la producción en función de la demanda.

Canal de distribución

Se procederá a distribuir y comercializar la barra nutricional de avena y amaranto de manera directa, por lo cual se da la importancia de no entrar a competir directamente con las demás empresas en los retail (supermercados). Por lo cual

se utilizará la comercialización tradicional de venta directa, en donde se busca comercializar el producto directamente al cliente, entre los cuales están colegios, guarderías, escuelas, kínder. Adicionalmente, se establecerá una red social para la comercialización en línea del producto, buscando llegar a más personas.

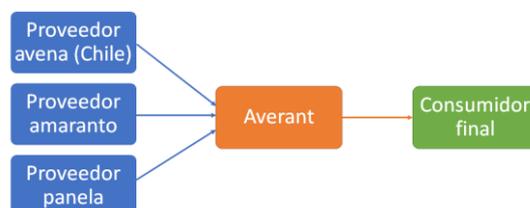


Figura No. Canal de distribución

5.4.4. Promoción

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción utilizada para el presente plan de negocios se basa en dos estrategias:

La estrategia de presión o empujar (push), la cual consiste en utilizar la fuerza de venta y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales, o a los consumidores finales (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

La estrategia de aspiración o jalar (pull), consiste en realizar gastos en promoción y publicidad al consumidor para inducirlo a comprar el producto, creando una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal o por el consumidor (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008).

Publicidad

Tomando en cuenta la investigación de mercados realizada mediante el método cuantitativo, encuesta online, podemos observar que los clientes potenciales tienen una preferencia a recibir información y publicidad del producto mediante redes sociales (58%).

De esta manera, se aplicará la estrategia de pull en este medio, en donde se prevé realizar una promoción constante mediante redes sociales, es decir Facebook se la utilizará mayormente para realizar contenidos informativos acerca de las propiedades nutricionales de la barra nutricional, así como sus beneficios al consumir el producto, también se destacará a sus insumos,

principalmente el amaranto que es uno de los menos conocidos en el país. En Instagram se enfocará en realizar una campaña de reconocimiento de marca, buscando destacar y atraer mediante imágenes el delicioso y nutritivo producto.

La frecuencia de las publicaciones en ambas redes sociales a usar será de manera paulatina, es decir 3 publicaciones durante el mes. Se prevé aumentar en el transcurso de los años la publicidad.

Promoción de ventas

La promoción de ventas se la realizará mediante los vendedores, ellos son quienes podrán en función de volumen de ventas hacer descuentos en el precio unitario. Adicionalmente, con clientes que se establezca ya una relación comercial constante se ofrecerá producto promocional o muestras gratis sobre nuevos sabores o variedades.

A la vez aprovechando la inversión en redes sociales se realizará una campaña promocional por temporadas escolares en Instagram, buscando que el consumidor suba fotos con el producto y se obtendrá descuentos o una promoción 2x1 acompañada de beneficios con algún aliado estratégico como: entradas a Multicines, etc.

Además, se promocionará mediante la participación en ferias, en donde se entregarán muestras pequeñas del producto, se entregará el material promocional y mediante un promotor se dará información sobre el producto y cualidades nutricionales del mismo.

Relaciones publicas

Se buscará influir en las relaciones publicas mediante “influencers”, quienes son personas destacadas en redes sociales quienes tienen un alto número de seguidores y son vistos como personas influyentes. De esta manera, se buscará captar dichas personas que promocionen el producto.

Adicionalmente, mediante la estrategia de push, en donde se prevé realizar charlas y conferencias nutricionales a las instituciones, empresas y potenciales clientes, haciendo un esfuerzo por introducir la idea de negocio y las cualidades del producto al consumidor potencial.

Fuerza de ventas

La principal fuerza de venta de Averant es sus vendedores, al contar con un canal de distribución directo, se busca invertir en vendedores altamente capacitados quienes visiten directamente al cliente, entablando una relación a largo plazo con el mismo. Como apoyo a las actividades de promoción de los vendedores, se utilizará las redes sociales con publicaciones periódicas para captar clientes.

Marketing directo

La empresa mantiene un marketing directo hacia el cliente, debido a su estructura de distribución, material publicitario dirigido específicamente para los clientes potenciales. Este tipo de marketing directo busca promocionar la marca en la mente del consumidor e inclusive evaluar su nivel de satisfacción mediante redes sociales y la venta directa.

Tabla 7. Gasto de publicidad y promoción

Publicidad & Promoción	1	2	3	4	5
Pagina Web	\$ 3.400,00				
Redes Sociales (Facebook e Instalgram)	\$ 480,00	\$ 500,00	\$ 510,00	\$ 530,00	\$ 530,00
Volantes	\$ 400,00	\$ 410,00	\$ 430,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Ferias	\$ 490,00		\$ 493,53		\$ 497,08
<i>Muestra de barras (100 u)</i>	\$ 240,00		\$ 241,73		\$ 243,47
<i>Promotora</i>	\$ 100,00		\$ 100,72		\$ 101,45
<i>Material promocional (volantes)</i>	\$ 150,00		\$ 151,08		\$ 152,17
Influencers mediante redes sociales	\$ 300,00		\$ 302,16		\$ 304,34
Charlas y conferencias		\$ 3.250,00		\$ 3.256,12	
<i>Muestra producto (1000 unidades)</i>		\$ 2.400,00		\$ 2.400,00	
<i>Promotora (nutricionista)</i>		\$ 700,00		\$ 705,04	
<i>Material promocional (volantes)</i>		\$ 150,00		\$ 151,08	
Total	\$ 5.070,00	\$ 4.160,00	\$ 1.735,69	\$ 4.236,12	\$ 1.781,42

6. Propuesta de Filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. Esta estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo (Chiavenato, 2009).

6.1.1. Misión

La misión es: Averant es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Quito, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de barras

nutricionales de avena y amaranto, otorgando un mayor valor alimenticio, energía, vitalidad a niños y adolescentes, quienes buscan un producto de calidad que solucione sus falencias nutricionales. Se llega directamente a instituciones educativas, centros infantiles, empresas privadas, entre otros clientes, así brindándoles un servicio personalizado, adecuado a sus necesidades y gustos. Además, Averant utiliza recursos tecnológicos y mano de obra especializada para su producción, que le permite cuidar sus procesos y mantener estándares medioambientales que contribuyan a la sociedad.

6.1.2. Visión

La visión de Averant es: En cinco años, posicionarse en el mercado ecuatoriano como una de las principales empresas proveedoras de barras nutricionales, que se distinguen por su compromiso en proveer productos saludables en la dieta alimenticia de sus niños y adolescentes. A la vez, ser considerados como primera opción para brindar snacks nutritivos por destacarse en calidad, sabor, precio y atención al consumidor.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1. Objetivos a corto plazo

- Obtener una participación de mercado del 3% en el segundo año en operación, mediante la comercialización de productos en un canal directo y una promoción directa y constante con el consumidor.
- Implementar charlas y conferencias en instituciones educativas, en el segundo año, específicamente en temporada escolar invirtiendo aproximadamente un 1% de la utilidad.
- Ampliar la estructura de la organización, en el tercer año, contratando personal para operaciones y diversificando las actividades gerenciales referente a recursos humanos y procesos de importación.
- Incrementar el gasto en publicidad en un 4% con respecto a la inversión del anterior periodo, en el tercer año, implementando nuevas redes sociales como Twitter y WhatsApp.
- Realizar capacitaciones al personal, en el segundo año, para mejorar su eficiencia en el manejo de recursos y tiempos de fabricación.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Tener un crecimiento en las ventas anuales de 5%, en el quinto año, mediante la elaboración y participación en ferias promocionales.
- Ampliar el canal de distribución directo, en el cuarto año, mediante el posicionamiento de un punto de venta estratégico que permita que los consumidores puedan acercarse directamente y solicitar el producto.
- Incrementar el flujo de importación a dos contenedores anuales (40 pies), en el quinto año, mediante la inversión del 5% de la utilidad.
- Implementar un sistema de gestión para el control de inventarios, producción, venta, cuentas por cobrar y pagar, dinamizando el área administrativa al final del quinto año, con una inversión del 2% de la utilidad.
- Implementar en la página web un programa de educación alimenticia para niños y adolescentes, en el cuarto año, con el fin de recomendar las propiedades del amaranto, avena y otros alimentos.

6.2. Estructura Organizacional

6.2.1. Organigrama y descripción de puestos

Averant tendrá una estructura funcional, la cual consiste en tener una organización por departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan al administrador general (Thompson et al.,2012). De esta manera, las funciones de cada colaborador serán: El gerente general se enfocará en la planificación estratégica, cumplimiento de metas, objetivos organizacionales, proceso de importación anual de avena, supervisión y control de áreas; El jefe de producción tendrá la responsabilidad sobre las funciones, recursos, actividades del área, supervisión de operarios; Los vendedores reportarán directamente al gerente general, tendrán en sus funciones el cumplimiento de cuotas de ventas, reportes de ventas, rutas y cuentas por cobrar de sus clientes; El contador se encargará de toda la parte contable y financiera, generando reportes financieros, ingresando facturas, estados de resultados, control de cuentas; Los operarios se encargarán de la producción de la barra nutricional, cumpliendo con planes, cuotas, normativas y protocolos de producción

De igual manera, la toma de decisiones será centralizada, en la cual los administradores tienen la autoridad en las decisiones estratégicas, operativas y

hay un control que permite que se reduzca el conflicto de metas que se ha planteado la organización (Thompson et al., 2012).

Se presenta el organigrama que tendrá la empresa, teniendo así un total de 10 colaboradores. El perfil de los puestos se encuentra en el Anexo 16.

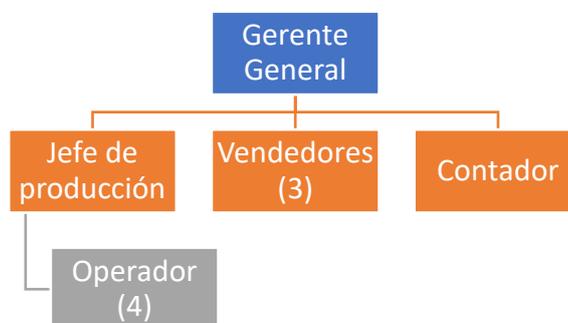


Figura. 10. Organigrama

Adicionalmente, se presenta un breve resumen de salarios del personal mencionado anteriormente en el organigrama:

Tabla 8. Salarios colaboradores

Número de empleados	Puestos	Sueldo	Salario
1	Gerente general	\$ 700,00	\$ 700,00
1	Jefe de producción	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Contador	\$ 500,00	\$ 500,00
4	Operadores	\$ 394,00	\$1.576,00
3	Vendedores	\$ 394,00	\$1.182,00
Total de salarios			\$4.458

*Para el sueldo de vendedores y operadores que es el mínimo vital, se toma el sueldo según la tabla sectorial, código 19: actividades en materia de gestión administrativa (IESS, 2018).

6.2.2. Estructura legal de la empresa

La empresa Averant tendrá una constitución legal de responsabilidad limitada, la cual según el registro oficial 312 consiste en que este tipo de compañía se establezca entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y se realiza el comercio bajo una razón social (Ley de compañías, 2017). De igual manera, para efectuar la creación de la compañía limitada es necesaria la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil. También, se debe

contar con un capital mínimo para su constitución, el cual es de cuatrocientos dólares (\$400), el mismo deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación (Supercias, 2009). Finalmente, de acuerdo con lo que se establece en la Ley de compañías, los socios tienen los siguientes derechos, obligaciones y responsabilidades. Anexo 17.

6.2.3. Comparativo con empresas del sector

Para realizar un comparativo entre empresas se ha tomado en consideración que ambas empresas pertenezcan a la misma actividad económica, que en este caso es C106121. Una de las empresas que destaca en la industria es Kellogg's®, empresa que se líder en el sector. A continuación, se elabora un comparativo gráfico de dicha empresa y Averant:

Kellogg's®	Averant
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución: 1996-06-27 • Compañía de Responsabilidad limitada • Número de colaboradores: 400 aprox (2015) • Organigrama: Matricial- 8 departamentos • Oferta barras de 6 unidades • Dos barras: Manzana con avena, arroz, trigo y pasas; avena, maíz, arroz, trigo y arandanos. • Peso de la barra: 40 g 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución: 2019 • Compañía de Responsabilidad limitada • Número de colaboradores: 8 (2019) • Organigrama: funcional; 2 departamentos • Oferta barras de 8 unidades • Barras de: avena, amaranto, panela, canela. • Peso de la barra: 30 g

Figura. 11. Comparativo con empresa

Tomado de: Supercias, 2017

Mediante dicha comparación, podemos observar que Kellogg's® posee una ventaja competitiva respecto a Averant, así como una economía de escala, trayectoria, respaldo internacional de su matriz en EEUU, dos variedades de barras con diferentes ingredientes, entre otros. Pese estos factores mencionados, Averant busca penetrar el mercado con una estrategia de venta diferente, personalizada y especializada en niños y adolescentes, que se enfoca más allá de una venta, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes y aportarles vitalidad, nutrientes con un producto con ingredientes 100% naturales.

6.3. Cadena de valor

La cadena de valor es una serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa (Armstrong & Kotler, 2013).

La cadena de valor de Averant tiene las actividades secundarias o de apoyo, las cuales permiten y dan soporte a las actividades primarias en donde se detalla todo el proceso logístico que se realiza para la producción y comercialización de la barra nutricional de avena y amaranto.

Adicionalmente, cabe destacar que Averant comienza agregando valor en la actividad primaria de operaciones, en donde comienza produciendo la barra nutricional con componentes naturales y una cobertura poco particular en el mercado el cual es el amaranto, se diseña un tamaño específico para el segmento de mercado y en la logística de salida se realiza el paquete de ocho unidades con un empaque llamativo similar a una lonchera, diferenciándose de la competencia que utiliza únicamente plástico, pasando a la actividad primaria de Marketing y ventas en donde existe un contacto directo con el cliente, una comunicación transparente y directa, que permite a la empresa comunicar y dar información acerca del producto y su aporte en la salud de niños y adolescentes. También, al enfocarse en la venta directa, personalizada, le permite captar nuevos clientes ya que no entra en el canal tradicional donde se encuentran sus competidores: supermercados y tiendas.

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa: Gestión administrativa, gestión financiera, área de ventas, fuerza de ventas, área de producción, operarios. Los puestos de trabajo serán: gerente, jefaturas, operarios y vendedores.				
	Recursos Humanos: Es llevada a cabo por el gerente general, ya que no se posee un departamento en sí. Se realiza capacitación de colaboradores; y se ha establecido un sistema de recompensas y promoción en base a desempeño.				
	Tecnología: implementación de página web y redes sociales, uso de software especializado para ventas e inventario; Software contable; Sistema para facturación electrónica; maquinaria especializada para producción (marmita, horno, balanza <u>gramera</u> , refractómetro, etc.)				
	Compras y Abastecimiento: compra de suministros de oficina y papelería; compra de muebles de oficina; compra de estantes para bodega; compra de materia prima internacional, avena chilena de Avena los Andes; compra insumos nacionales, amaranto, panela, canela de <u>Camari</u> .				
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicios Post venta
	<ul style="list-style-type: none"> -Importación del proveedor Avena de los Andes de Chile (vía -Tramites de importación y nacionalización de la mercancía- vía marítima -Traslado de la mercancía del puerto de GYE a Quito. -Compra de insumos nacionales para producción (amaranto, panela y canela) -Recepción y almacenaje de la mercancía importada y nacional -Inventariado y stock de los insumos -Recepción de pedidos de compra 	<ul style="list-style-type: none"> -Limpieza y selección de avena y amaranto. -Tueste de la avena -Preparación de la panela caliente para mezclar con avena. -Mezcla de panela con preparación de panela -Agregar un poco de agua y formar una masa consistente -Añadir canela para darle sabor a la mezcla -Hornear producto -Colocar el resultado de producto en bandejas -Hacer moldes con medidas de barra establecida -Enfriar el producto -Añadir la cobertura de amaranto -Envasar la barra nutricional 	<ul style="list-style-type: none"> -Empaquetar barras de avena y amaranto en paquetes de 8 unidades -Realizar un control de calidad de la barra nutricional -Revisar etiquetado bajo normas nacionales -Inventariar lotes para venta -Distribución directa desde fabrica hacia el consumidor mediante vehículo del vendedor (depende de orden de compra) 	<ul style="list-style-type: none"> -Visita a clientes y potenciales clientes -Presentación del producto a nuevos clientes. -Recepción de pedidos mediante vendedores y vía online. -Publicidad en redes sociales mediante publicaciones cada dos semanas en Instagram y Facebook -Charlas nutricionales para dar a conocer el producto (entrega volantes) 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento de la calidad de la mercadería, mediante controles del vendedor al momento de entregar la mercancía. -Encuestas de satisfacción al cliente mediante redes sociales. -Retroalimentación del producto mediante vendedores. -Resolucion de quejas Innovación en sabores
Marge					

Figura. 12. Cadena de Valor

6.4. Plan de Operaciones

6.4.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización, mediante dichos procesos se busca alcanzar con más eficiencia las actividades y los recursos relacionados (Pardo, 2012).

De esta manera, se presenta a continuación el mapa de procesos para la empresa Averant:



Figura. 13. Mapa de procesos

6.4.2. Descripción de los procesos

Dentro del presente plan de operaciones se detalla el proceso de producción, comercialización e importación que realiza la empresa Averant para desarrollar su giro de negocio que está enfocado a niños y adolescentes.

6.4.2.1. Proceso de importación

Se realizará la importación del principal insumo para la producción de la barra nutricional, la avena, la cual está clasificada en la partida arancelaria 110412, la misma cuenta con la preferencia arancelaria del 100% al contar con el acuerdo ACE 65 con Chile. Para dicha importación es necesario estar registrado como importador, adquirir el permiso fitosanitario y hacer la importación con un agente de Aduana que será el Eco. Clinio Zambrano. El proveedor internacional de la avena será Avena los Andes y es quien se encargará del cubillaje y acondicionamiento de la mercancía, posterior dicha mercancía saldrá de San

Vicente en Chile hasta el puerto de Guayaquil, Ecuador. También, es importante tomar en cuenta que la importación se ha negociado en el incoterm CFR. A continuación, se ilustra todo el proceso de importación:

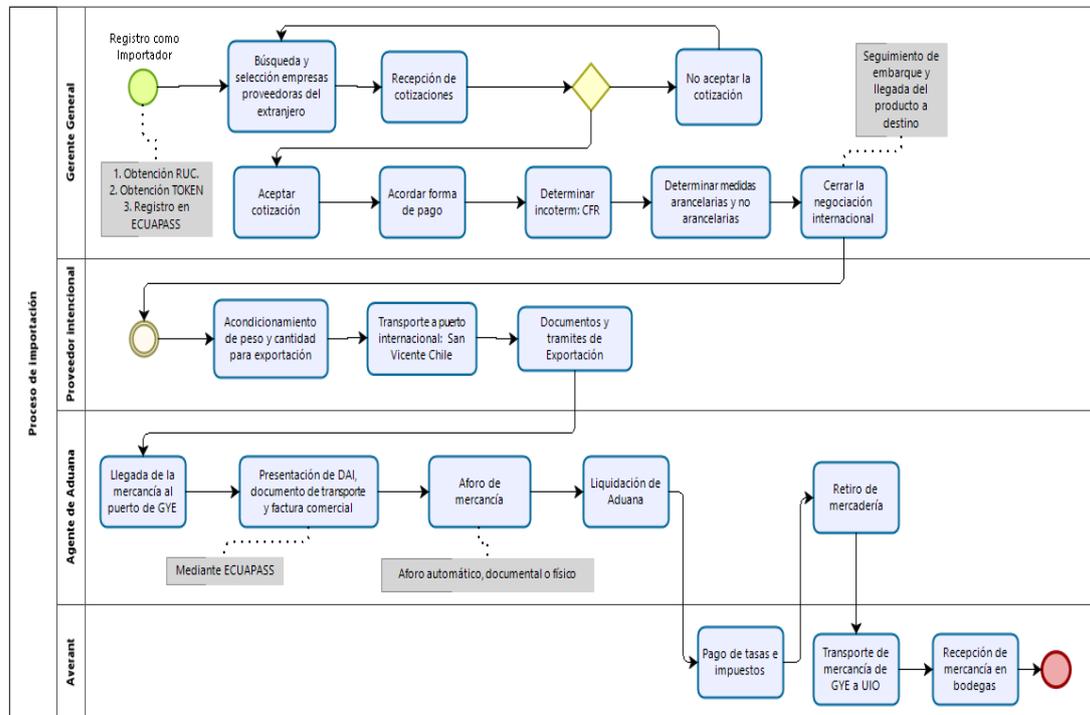


Figura. 14. Proceso de importación.

6.4.2.2. Proceso de producción y comercialización

El proceso de producción de Averant se realiza en base a sus insumos que son avena, panela, amaranto, y canela. Dichos insumos tienen un proceso individual que a medida que se va elaborando la masa de avena, se va incorporando los insumos y elaborando el producto final. En cuanto al proceso de comercialización, una vez listo el producto para la venta, los vendedores se encargan de realizar la venta y distribución directa hacia el consumidor. A continuación, se detalla ambos procesos:

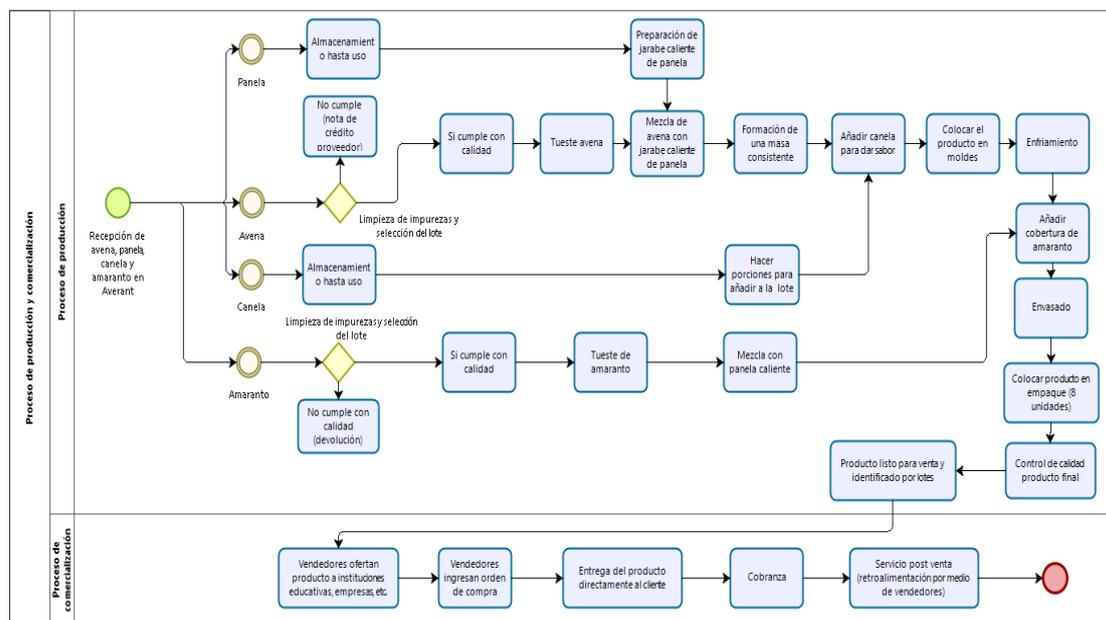


Figura. 15. Proceso de producción y comercialización

6.4.3. Análisis de tiempos, costos, infraestructura, etc.

Se realiza el proceso de importación en donde en su mayoría involucran actividades administrativas como cotizaciones, negociación, forma de pago, entre otros, que conllevan tiempo de análisis entre un día para el gerente general. Dentro de este proceso se destaca el tiempo de tránsito internacional desde San Vicente, Chile hasta Guayaquil, Ecuador, de 6 a 8 días. En cuanto al costo, se contempla el valor en aduana de la importación, y no se incurre en mayores gastos debido a que se realizan en su mayoría actividades administrativas y operativas. El número de personas requeridas es de 1 persona que sería el gerente general. Finalmente, el tiempo total del proceso de importación es de 23,7 días, el cual está de acuerdo ya que, según el Banco Mundial, el tiempo para importar (días) para el Ecuador es de 24 en 2014 (Banco Mundial, 2018).

El proceso de producción se lo realiza en un total de 4 días para la producción de 17.600 barras de avena y amaranto. No se incurre en gastos adicionales, únicamente el alquiler de un montacargas para la recepción de los insumos. El número de personas requeridas es de 1-4, quienes son los operarios y el jefe de producción.

El proceso de comercialización toma 2 días en realizarse, no se incurren en costos al realizar este proceso e intervienen de 1- 4 personas quienes son los vendedores de la empresa y el gerente general como ente de control y supervisión. Anexo 18.

Tabla 9. Tiempos y costos de los procesos

Proceso de importación	Tiempo	Costo	Secuencia	#Personas requeridas	Infraestructura
Proceso de Importación	23,7 días	\$ 7.857,00	Anexo 17	1 persona	Personal administrativo, computadora, impresora, balanza, montacargas (alquiler)
Proceso de Producción	30,6 horas = 4 días	\$ 50,00	Anexo 17	1- 4 personas	Mano de obra (operarios y jefe de producción), montacargas (alquiler), balanza, marmita, refractómetro, balanza, bandejas, espátulas
Proceso de Comercialización	10,3 horas = 2 días	\$ -	Anexo 17	3-4 personas	Personal de venta, computadoras, impresora

7. Evaluación Financiera

“Una evaluación financiera de proyectos es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto” (Lyn A. 2018).

7.1. Premisas

Para la realización de la presente evaluación financiera se obtuvo las siguientes premisas:

Tabla 10. Premisas

Indicadores		Fuente	Fecha de obtención
Inflación promedio Ecuador	0,37%	Banco Central del Ecuador	Octubre de 2018
Inflación anual para el sector de Alimentos y Bebidas	0,15%	Servicio Ecuatoriano de Normalización	Octubre de 2018
Tasa de crecimiento de la industria C106121 en Ecuador	11,00%	Superintendencia de Compañías	Agosto de 2018
Mercado Objetivo	22.442	Estudio de Mercado	Abril de 2018
Ventas de contado	50%	Política de la Empresa Averant	Abril de 2018
Ventas a crédito	50%	Política de la Empresa Averant	Abril de 2018
Período de cuentas por cobrar	15 días	Políticas de distribuidor	Octubre de 2018
Compras de contado	0%	Política de la Empresa Averant	Abril de 2018
Compras a crédito	100%	Política de la Empresa Averant	Abril de 2018
Período de cuentas por pagar	30 días	Política de la Empresa Averant	Abril de 2018
Inventario de insumos	100%	Política de la Empresa Averant	Abril de 2018
Costo del crédito	11,23%	Banco del Pichincha	Noviembre de 2018
Estructura de capital	1,00	Política de la Empresa Averant	Noviembre de 2018
Beta industria procesamiento alimentos	0,44	Damodaran	Noviembre de 2018
Riesgo país	7,85%	Ambito	Noviembre de 2018
Tasa de impuestos/Escudo fiscal	22,0%	Servicio de rentas internas-SRI	Noviembre de 2018
Tasa libre de riesgo	2,87%	Yahoo! Finance Bonos del Tesoro a 5 años	Noviembre de 2018
Rendimiento de mercado	8,32%	Yahoo! Finance S&P 500 a 5 años	Octubre de 2018

7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de ingresos

Para realizar la proyección de ingresos de Averant, se ha tomado en cuenta el crecimiento en ventas de la industria a la pertenece la empresa, la cual es C106121. Dicha industria tiene en promedio de crecimiento del 11% en los últimos cinco años (SRI, 2018).

De igual manera, en base al mercado meta obtenido en el capítulo quinto, 22.442, se busca captar el 5% de dicho mercado meta, llegando a aproximadamente 1.122 instituciones, centros educativos y padres de familia.

Tomando esto en consideración se ha establecido como ventas anuales en el primer año de 136.407 paquetes de ocho barras nutricionales de avena y amaranto, a un precio de \$2.40, obteniendo un ingreso de \$327.376,80 en el primer año. A continuación, se muestra la proyección de ingresos. Se toma en cuenta una inflación anual de 0,15% que se aplica a Alimentos y bebidas no alcohólicas según cálculos de IPC del INEN (INEN, 2018):

Tabla 11. Proyección de ingresos

Años	1	2	3	4	5
Tasa de crecimiento anual	7%	11%	12%	13%	13%
Cantidad proyectada de ventas	136.407,00	160.474,00	166.385,00	188.693,00	207.249,00
Precio	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,41	\$ 2,41	\$ 2,41
Total ingreso por ventas	\$ 327.376,80	\$ 385.715,31	\$ 400.522,87	\$ 454.904,14	\$ 500.388,71

Políticas de la empresa

Las políticas de cuentas por cobrar de Averant serán en un 50% de contado y 50% crédito a treinta días.

Tabla 12. Política cuentas por cobrar y pagar.

	Tipo de política	Porcentaje
Cuentas por cobrar	Contado	50%
	Crédito 30 días	50%
Cuentas por pagar	Contado	0%
	Crédito 30 días	100%

En cuanto al manejo de inventarios, el inventario de productos terminados será del 30% de las ventas del próximo mes, teniendo un stock de \$41.996 en el primer año. El inventario de productos en proceso será de 0%, por lo cual no se

dejará producción rezagada o incompleta. El inventario de materia prima será del 100%, teniendo un stock de \$148,64 en el primer año.

Tabla 13. Inventarios

Años	1	2	3	4	5
Inventario final de productos terminados	\$41.185,00	\$44.996,00	\$50.421,00	\$57.212,00	\$57.143,00
Inventario final de materia prima	\$ 148,64	\$ 162,26	\$ 181,68	\$ 206,10	\$ 216,06

Proyección de costos

Para la proyección se tomó en cuenta los costos de materia prima nacional: amaranto, panela, canela, e internacional con la importación anual de avena desde Chile. También, se incurre en costo de mano de obra directa al contar con diez colaboradores en la empresa y costos indirectos de fabricación en donde se incluyen rubros relacionados a la impresión de envases y empaques. Cabe destacar que para la proyección de los costos se ha utilizado la inflación de 0,37% (BCE, 2017).

Tabla 14. Costos proyectados

COSTOS	1	2	3	4	5
MATERIA PRIMA	\$12.104,25	\$3.613,32	\$12.162,41	\$3.640,11	\$12.220,87
Materia prima nacional	\$3.600,00	\$3.613,32	\$3.626,69	\$3.640,11	\$3.653,58
Materia prima internacional	\$ 8.504,25		\$8.535,72		\$8.567,30
MANO DE OBRA DIRECTA	\$30.325,89	\$32.486,92	\$32.100,56	\$32.722,04	\$32.840,26
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$252.047,10	\$255.029,20	\$285.770,08	\$324.261,99	\$323.888,36
COSTOS TOTALES	\$294.477,24	\$291.129,44	\$330.033,04	\$360.624,14	\$368.949,49

Proyección de gastos

En cuanto a los gastos que incurre Averant, se los ha clasificado como directos e indirectos, encontrando, así como gastos directos, los servicios básicos en donde se presentan rubros de agua, luz, teléfono, internet, que son necesarios para la producción y funcionamiento del presente plan de negocios. En cuanto a los costos indirectos, se destaca los suministros de oficina, mantenimiento de la página web, la cual será pasando un año y en la misma se incluye 50 horas de trabajo para cambios, gasto de arriendo, contrato de dominio de internet, que son pagados de forma anual; publicidad: página web (inversión en primer año), redes sociales, volantes; y promoción: ferias, promoción con influencers mediante redes sociales, y charlas y conferencias. A continuación, se presenta la proyección de los gastos mencionados:

Tabla 15. Gastos proyectados

Años	1	2	3	4	5
Suministros de oficina	\$ 60,00	\$ 60,22	\$ 60,44	\$ 60,67	\$ 60,89
Servicios basicos	\$ 7.800,00	\$ 7.828,86	\$ 7.857,83	\$ 7.886,90	\$ 7.916,08
Mantenimiento página web	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.003,70	\$ 1.007,41
Gasto arriendo	\$12.000,00	\$12.044,40	\$12.088,96	\$12.133,69	\$12.178,59
Contrato de dominio de internet	\$ 100,00	\$ 100,37	\$ 100,74	\$ 101,11	\$ 101,49
Gasto publicidad	\$ 2.520,00	\$ 710,00	\$ 740,00	\$ 780,00	\$ 780,00
Gasto Promoción	\$ 722,00	\$ 2.570,00	\$ 727,20	\$ 2.576,12	\$ 732,43
Total gastos	\$23.202,00	\$24.313,85	\$21.575,18	\$24.542,20	\$22.776,90

Tabla 16. Clasificación gastos

Años	1	2	3	4	5
Gastos fijos directos	\$ 7.800,00	\$ 7.828,86	\$ 7.857,83	\$ 7.886,90	\$ 7.916,08
Gastos indirectos de fabricación	\$ 15.402,00	\$ 16.484,99	\$ 13.717,35	\$ 16.655,30	\$ 14.860,82
Total Gastos	\$ 23.202,00	\$ 24.313,85	\$ 21.575,18	\$ 24.542,20	\$ 22.776,90

Márgenes de ganancia

Las medidas de rentabilidad como los márgenes de ganancia, tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones (Ross, Westerfield & Jordan, 2014).

De esta manera, Averant presenta un margen bruto positivo durante los cinco años del proyecto, dichos márgenes tienen un crecimiento constante, a excepción del año 2, en donde hay un elevado incremento en el costo de los bienes vendidos, causando una utilidad negativa en el mismo año que lleva a afectar los márgenes de ganancia del segundo año del proyecto.

Por otro lado, en cuanto al margen neto, existe un bajo índice de rentabilidad en el primer año, el cual se le atribuye a la reciente inserción del plan de negocios al mercado. Posteriormente, a partir del tercer año se comienza a obtener una mayor rentabilidad, siendo para el quinto año 4.54%.

Tabla 17. Márgenes

	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	14,95%	13,26%	15,92%	16,88%	16,23%
MARGEN OPERACIONAL	1,29%	0,04%	4,08%	6,69%	6,93%
MARGEN NETO	0,38%	-0,63%	2,41%	4,27%	4,54%

7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial

Para determinar la inversión inicial de Averant, primeramente, se ha establecido el valor de propiedad, planta y equipo, la cual está constituido por: Muebles de oficina, equipo de computación y equipo de producción. La proyección a cinco años de la propiedad planta y equipo se muestra a continuación, denotando que en los últimos años la misma baja debido al tiempo de vida útil de los equipos de computación y muebles de oficina que corresponden a 3 años.

Tabla 18. Proyección de PPE a cinco años

Años	0	1	2	3	4	5
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 15.343,00	\$ 15.343,00	\$ 15.343,00	\$ 15.343,00	\$ 11.606,00	\$ 11.606,00

De esta manera, se ha determinado la inversión inicial de \$55.34, de los cuales se compone la propiedad, planta y equipo (\$15.343) y Capital de trabajo (\$40.000).

Tabla 19. Inversión inicial

Inversiones PPE	15.343,00
Capital de Trabajo	40.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	55.343,00

Capital de trabajo

El capital de trabajo es igual a activo circulante menos el pasivo circulante, es positivo cuando el activo circulante es mayor que el pasivo circulante (Ross, Westerfield & Jordan, 2014). Tomando esto en consideración se ha calculado el capital de trabajo tomando en consideración las necesidades reales del presente plan de negocio y se ha comprobado mediante el método contable en el estado de flujo de efectivo mensual.

Tabla 20. Capital de trabajo

Activo corriente	\$ 40.000,00
Pasivo corriente	\$ -
Capital de trabajo	\$ 40.000,00

Estructura de capital

La estructura de capital de la empresa se divide en 50% de capital propio (\$ 27.671,50) y 50% de deuda (\$27.671,50) obtenida en el Banco del Pichincha a una tasa de interés del 11,23% con una duración de tres años, a cuotas mensuales de \$604,82 y una tasa de interés mensual de 0,94%.

Tabla 21. Estructura de capital

Inversiones PPE	\$ 15.343,00		ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital de Trabajo	\$ 40.000,00		Propio	50,00%	\$ 27.671,50
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 55.343,00		Deuda L/P	50,00%	\$ 27.671,50
			Razón Deuda Capital	1,00	
Financiamiento (Banco del Pichincha)					
Monto	\$ 27.671,50	anual años			
Tasa de interés	11,23%				
Plazo	5				
Condiciones	Pagos Mensuales				
Cuota	\$ 604,82				

7.4. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Estado de Resultados anual

En el estado de resultados se muestran de manera detallada y minuciosa todos los ingresos, gastos, así como el beneficio o pérdida que se genera en una empresa durante un período de tiempo determinado (EmprendePyme.net, 2016).

Se presenta el estado de resultado de Averant, en donde se toma en cuenta los ingresos por la venta de paquetes de ocho unidades de barras nutricionales de avena y amaranto, a un precio por paquete de \$2.40, que dan un total de ventas anuales en el primer año de \$ 327.419,19. En cuanto a los costos de bienes vendidos, se tomo en cuenta los costos de materiales directos (avena, amaranto, canela y panela); mano de obra directa; y costos indirectos de manufactura, obteniendo en el primer año un valor de \$278.479,52.

Tabla 22. Costos directos e indirectos

Años	1	2	3	4	5
Materiales directos usados	\$ 74,09	\$ 80,78	\$ 90,39	\$ 102,51	\$ 112,59
Mano de obra directa	\$ 30.325,89	\$ 32.486,92	\$ 32.100,56	\$ 32.722,04	\$ 32.840,26
Costos indirectos de manufactura	\$ 256.219,22	\$ 278.303,75	\$ 305.637,58	\$ 346.538,68	\$ 376.331,12

Como resultado tenemos una utilidad neta que apenas alcanza a cubrir los costos, \$1.228,09, atribuyendo esto a la reciente inserción de Averant al mercado. De esta manera, se obtiene un crecimiento en la utilidad neta, con excepción en el segundo año, en donde los costos de los bienes vendidos aumentan en menor proporción a las ventas de dicho año, resultando una utilidad neta negativa y por lo tanto márgenes de ganancia negativos.

Tabla 23. Estado de resultado anual

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 327.419,19	\$ 357.462,20	\$ 400.575,71	\$ 454.964,49	\$ 500.388,71
Costo de productos vendidos	\$ 278.479,52	\$ 310.073,12	\$ 336.813,48	\$ 378.160,14	\$ 419.198,73
UTILIDAD BRUTA	\$ 48.939,66	\$ 47.389,08	\$ 63.762,23	\$ 76.804,36	\$ 81.189,97
Gastos sueldos	\$ 35.662,88	\$ 38.185,94	\$ 38.322,95	\$ 38.460,46	\$ 38.598,48
Gastos generales	\$ 7.800,00	\$ 7.828,86	\$ 7.857,83	\$ 7.886,90	\$ 7.916,08
Gastos de depreciación	\$ 1.245,67	\$ 1.245,67	\$ 1.245,67	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 4.231,11	\$ 128,61	\$ 16.335,79	\$ 30.457,00	\$ 34.675,42
Gastos de intereses	\$ 2.887,08	\$ 2.370,17	\$ 1.792,12	\$ 1.145,72	\$ 422,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 1.344,03	\$ (2.241,56)	\$ 14.543,66	\$ 29.311,28	\$ 34.252,55
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 51,60	\$ -	\$ 2.181,55	\$ 4.396,69	\$ 5.137,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.292,43	\$ (2.241,56)	\$ 12.362,11	\$ 24.914,59	\$ 29.114,67
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 64,33	\$ -	\$ 2.719,67	\$ 5.481,21	\$ 6.405,23
UTILIDAD NETA	\$ 1.228,09	\$ (2.241,56)	\$ 9.642,45	\$ 19.433,38	\$ 22.709,44

Estado de Situación Financiera

En el estado de situación financiera se presentan tres grandes grupos: activos, pasivos y patrimonio. De esta manera, se presenta el estado de situación financiera proyectado a cinco años:

Tabla 24. Estado de situación financiera.

Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	55.343,00	77.727,39	76.936,42	93.172,54	116.803,43	107.246,83
Corrientes	40.000,00	64.755,38	65.742,64	84.942,50	109.698,71	101.267,43
Efectivo	40.000,00	23.075,94	20.949,64	33.219,80	51.031,64	80.164,09
Cuentas por Cobrar	-	14.149,99	15.190,75	17.639,94	20.147,23	21.103,35
Inventarios Prod. Terminados	-	7.367,81	7.906,72	8.923,22	9.969,42	-
Inventarios Materia Prima	-	6,44	6,93	8,04	9,12	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	20.155,20	21.688,60	25.151,50	28.541,30	-
No Corrientes	15.343,00	12.972,01	11.193,77	8.230,04	7.104,72	5.979,40
Propiedad, Planta y Equipo	15.343,00	15.343,00	15.343,00	15.343,00	11.606,00	11.606,00
Depreciación acumulada	-	2.370,99	4.149,23	7.112,96	4.501,28	5.626,60
PASIVOS	27.671,50	49.827,80	52.525,60	57.872,06	62.069,57	29.803,53
Corrientes	-	26.527,11	32.839,01	44.924,86	55.234,54	29.803,53
Cuentas por pagar proveedores	-	20.161,64	21.695,53	25.159,54	28.550,42	-
Sueldos por pagar	-	6.360,68	11.143,49	19.131,28	25.541,32	31.967,94
Impuestos por pagar	-	4,79	-	634,04	1.142,80	2.164,41
No Corrientes	27.671,50	23.300,69	19.686,58	12.947,20	6.835,02	-
Deuda a largo plazo	27.671,50	23.300,69	19.686,58	12.947,20	6.835,02	-
PATRIMONIO	27.671,50	27.899,59	24.410,82	35.300,48	54.733,86	77.443,30
Capital	27.671,50	27.671,50	27.671,50	27.671,50	27.671,50	27.671,50
Utilidades retenidas	-	228,09	3.260,68	7.628,98	27.062,36	49.771,80

Como se apreció en el estado de situación financiera, en cuanto a activos, encontramos los activos corrientes: efectivo obtenido del estado de flujo de

efectivo, cuentas por cobrar a clientes (100% contado) e inventarios de materia prima y producto terminado, los cuales han sido definidos según la política de la empresa en 100% y 30% respectivamente; Activos no corrientes, en donde se incluye la propiedad, planta y equipo y su respectiva depreciación. La maquinaria, planta y equipo necesaria para la producción de la barra nutricional se detalla a continuación:

Tabla 25. Propiedad, planta y equipo

Maquinaria	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Marmita	3	\$ 2.250,00	\$ 6.750,00	10
Balanza	2	\$ 58,00	\$ 116,00	10
Reflectrometro	2	\$ 70,00	\$ 140,00	10
Horno industrial	4	\$ 1.150,00	\$ 4.600,00	10
Equipos de Computación	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Computadoras	4	600,00	\$ 2.400,00	3
Scanner- Impresora	1	200,00	\$ 200,00	3
Muebles de oficina	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Estantes	4	\$ 80,00	\$ 320,00	3
Escritorio en L	1	\$ 200,00	\$ 200,00	3
Escritorio simple	2	\$ 130,00	\$ 260,00	3
Sillas ejecutivas	3	\$ 79,00	\$ 237,00	3
Sillas simples	6	\$ 20,00	\$ 120,00	3

Para la producción de la barra nutricional, se ha previsto realizar una inversión fuerte en cuanto a la maquinaria debido a que no se prevé realizar una reinversión ya que la maquinaria a utilizar es nueva y cuenta con una vida útil de diez años. De igual manera, la cantidad de maquinaria es ideal para las operaciones que se han proyectado durante los cinco años del proyecto.

En cuanto a los pasivos corrientes, se detalla las cuentas por pagar a proveedores nacionales: amaranto, panela y canela, y al proveedor internacional de avena. También, se tiene la cuenta de sueldos por pagar, en el cual corresponde la remuneración de 10 colaboradores: obreros, vendedores, y personal administrativo. Por otro lado, en los pasivos no corrientes, se tiene la cuenta de deuda a largo plazo, la cual se ha establecido en función de la estructura de capital que es de 50% de capital propio y 50% de deuda a largo plazo, teniendo así una razón deuda capital de 1,00. Finalmente, en el patrimonio se analiza el capital y las utilidades retenidas obtenidas en el estado de resultados, las cuales son positivas a excepción del segundo año en donde se

muestra elevados costos de los bienes vendidos, que causaron que se obtuviera una utilidad neta negativa.

Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo se lo obtiene mediante los estados financieros, este es el flujo de efectivo real, el cual permite explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes (Ross, Westerfield & Jordan, 2014).

Tabla 26. Estado de flujo de efectivo

Años	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (11.553,25)	\$ 4.273,21	\$ 16.224,15	\$ 23.924,01	\$ 35.967,47
Utilidad Neta	\$ 1.228,09	\$ (2.241,56)	\$ 9.642,45	\$ 19.433,38	\$ 22.709,44
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 2.370,99	\$ 2.370,99	\$ 2.370,99	\$ 1.125,32	\$ 1.125,32
- Δ CxC	\$ (14.149,99)	\$ (1.500,45)	\$ (1.989,50)	\$ (2.507,29)	\$ (956,12)
- Δ Inventario PT	\$ (7.367,81)	\$ (728,05)	\$ (827,36)	\$ (1.046,19)	\$ 9.969,42
- Δ Inventario MP	\$ (6,44)	\$ (0,69)	\$ (0,90)	\$ (1,08)	\$ 9,12
- Δ Inventario SF	\$ (20.155,20)	\$ (2.164,10)	\$ (2.832,20)	\$ (3.389,80)	\$ 28.541,30
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 20.161,64	\$ 2.164,79	\$ 2.833,10	\$ 3.390,88	\$ (28.550,42)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 6.360,68	\$ 6.377,07	\$ 6.393,53	\$ 6.410,04	\$ 6.426,62
+ Δ Impuestos	\$ 4,79	\$ (4,79)	\$ 634,04	\$ 508,75	\$ (3.307,21)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (4.370,81)	\$ (4.411,72)	\$ (4.453,00)	\$ (4.494,67)	\$ (4.536,74)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4.370,81)	\$ (4.411,72)	\$ (4.453,00)	\$ (4.494,67)	\$ (4.536,74)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (15.924,06)	\$ (138,51)	\$ 11.771,15	\$ 19.429,34	\$ 31.430,73
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 40.000,00	\$ 24.075,94	\$ 23.937,43	\$ 35.708,58	\$ 55.137,91
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 24.075,94	\$ 23.937,43	\$ 35.708,58	\$ 55.137,91	\$ 86.568,64

Al obtener el total de efectivo al final del periodo, es posible observar que todos los flujos son positivos. Sin embargo, en el año dos vemos una disminución del efectivo atribuido a un los anteriores estados financieros en donde se obtiene utilidad neta negativa debido a los altos costos incurridos en este año. También, se muestra que en las actividades operacionales, destaca la cuenta de depreciaciones, en donde a partir del tercer año se comienza a dar una disminución de las mismas, al haber depreciado completamente los muebles de oficina y equipo de computación anteriormente mencionados en la propiedad, planta y equipo. También, la cuenta por pagar a proveedores es elevada al inicio de las operaciones al iniciar el giro de negocio con esta importación, la cual se realizará de manera anual. Los sueldos por pagar corresponden a diez colaboradores de la empresa, a quienes se los planea mantener a lo largo del proyecto como el principal recurso para efectuar las operaciones de la empresa.

Estado de Flujo de Caja

El flujo de caja muestra los flujos positivos y negativos que tiene el presente plan de negocios durante el periodo de cinco años, el mismo es elaborado a partir del estado de flujo de efectivo. De esta manera, para elaborar dicho estado financiero se ha tomado en cuenta el cálculo del flujo de efectivo operativo neto, la variación del capital de trabajo neto y los gastos de capital.

Tabla 27. Estado de flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Inicial					
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ 4.231,11	\$ 128,61	\$ 16.335,79	\$ 30.457,00	\$ 34.675,42
Gastos de depreciación		\$ 1.245,67	\$ 1.245,67	\$ 1.245,67	\$ -	\$ -
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 201,60	\$ -	\$ 2.181,55	\$ 4.396,69	\$ 5.137,88
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 251,33	\$ -	\$ 2.719,67	\$ 5.481,21	\$ 6.405,23
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 4.388,68	\$ 852,84	\$ 12.285,97	\$ 20.327,04	\$ 23.039,28
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(40.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 1.771,73	\$ 4.758,30	\$ (6.547,67)	\$ (14.446,53)	\$ (16.999,73)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71.463,90
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(40.000,00)	\$ 1.771,73	\$ 4.758,30	\$ (6.547,67)	\$ (14.446,53)	\$ 54.464,17
INVERSIONES	(15.343,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación maquinaria</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.669,83
<i>Recuperación muebles de oficina</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.339,06
<i>Recuperación equipo de computación</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.401,30
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(15.343,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.410,19
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(55.343,00)	\$ 6.160,41	\$ 5.611,13	\$ 5.738,30	\$ 5.880,51	\$ 102.913,63

Se obtiene inicialmente un flujo negativo debido a la inversión inicial. Sin embargo, a partir del segundo año se obtiene flujos positivos y variantes debido a las variaciones que se dan en el flujo de efectivo operativo neto.

7.5. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de evaluación

Proyección de flujo de caja del inversionista

Para la elaboración del flujo de caja del inversionista se tomó en cuenta el flujo de caja del proyecto realizado anteriormente. A este flujo de caja del proyecto se le resta el préstamo, gastos de interés, amortizaciones de capital y escudo fiscal. Así obteniendo el flujo de caja del inversionista:

Tabla 28. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(54.206,00)	\$ 6.160,41	\$ 5.611,13	\$ 5.738,30	\$ 5.880,51	\$ 102.913,63
Préstamo	27.671,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ (2.887,08)	\$ (2.370,17)	\$ (1.792,12)	\$ (1.145,72)	\$ (422,87)
Amortización del capital		\$ (4.370,81)	\$ (4.887,72)	\$ (5.465,77)	\$ (6.112,17)	\$ (6.835,02)
Escudo Fiscal		\$ 84,70	\$ -	\$ 916,53	\$ 1.847,17	\$ 2.158,56
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (16.261,80)	\$ (1.012,78)	\$ (1.646,76)	\$ (603,06)	\$ 469,79	\$ 97.814,30

Se presentan varios flujos negativos debidos a los altos gastos de interés y amortización de capital. También, al comparar el flujo de efectivo del proyecto y del inversionista, se observa un mayor crecimiento en el flujo de efectivo del proyecto.

Cálculo de la tasa de descuento

El CAPM es el modelo de valuación de activos de capital (CAPM), el cual se usa para estimar el rendimiento requerido de una empresa (Ross, Westerfield & Jordan, 2014).

De esta manera para realizar el cálculo del CAPM, se ha obtenido las siguientes variables: tasa libre de riesgo que corresponde a 2.87% (Dpto. del Tesoro de EEUU, 2018); el rendimiento de mercado con datos de índice Precio S&P 500 (Yahoo! Finance, 2018), que corresponde a 8.32%; la beta apalancada, 0.58, la cual se obtiene de la beta desapalancada, 0.44 (Damodaran, 2018); y el riesgo país de 7.43%, obtenido en noviembre del 2018 (Ámbito, 2018). Con la obtención de los datos mencionados, Averant obtuvo un CAPM de 15.15%.

Por otro lado, el WACC, es el costo promedio ponderado de capital, el mismo se usa cuando un proyecto se financia con deuda y capital para financiar sus actividades (Ross, Westerfield & Jordan, 2014).

Este valor se lo calcula mediante las siguientes variables: escudo fiscal, 22%; razón de deuda capital, 50% de capital propio y un 50% de deuda, obteniendo así una razón deuda capital de 1.00; y el costo de la deuda actual que se obtendrá en el Banco del Pichincha a una tasa de 11.23% a un plazo de 5 años. Con la obtención de las mencionadas variables se obtiene el WACC de 11.30%.

Criterios de Valoración

Los indicadores financieros a tomar en cuenta para determinar la viabilidad del presente plan de negocios son: valor actual neto, VAN; índice de rentabilidad, IR; la tasa interna de retorno, TIR y el periodo de recuperación, PR. Dichos indicadores se muestran a continuación:

Tabla 29. Evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$22.822,33	VAN	\$18.407,36
IR	1,41	IR	1,67
TIR	20,50%	TIR	27,03%
PR	4,40	PR	4,23

En cuanto al VAN, valor actual neto, es posible definirla como una medida que crea o agrega valor hoy al efectuar una inversión (Ross, Westerfield & Jordan, 2014). Para calcular los flujos del proyecto se utilizó el WACC que corresponde a 11,30%, por otro lado, para el cálculo del flujo del inversionista se utilizó el CAPM, correspondiente a 15,15%. De esta manera se ambos VAN presentan flujos positivos, lo cual permite destacar que después de los cinco años del proyecto, se presentan resultados positivos es decir no se incurre en pérdidas tras efectuar las operaciones de Averant, por lo cual se determina la viabilidad del presente plan de negocios.

El IR, índice de rentabilidad, es mayormente conocida como la razón beneficio-coste (Ross, Westerfield & Jordan, 2014), el cual determina el valor ganado o perdido por cada dólar invertido. De esta manera, en ambas evaluaciones de proyecto se presenta que por cada dólar invertido se gana \$1,41 en el flujo del proyecto y \$1,67 en el flujo del inversionista. Esto respaldando la viabilidad el presente plan de negocios.

El TIR, tasa interna de retorno, es la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero (Ross, Westerfield & Jordan, 2014). La TIR, se compara con el WACC y CAPM, 11,30% y 15,15% respectivamente, es así que observamos que la TIR obtenida no llega a ser a cero, por lo cual se cuestiona la viabilidad del proyecto, sin embargo, esta incongruencia se la puede atribuir a que los flujos de efectivo no son convencionales e inclusive negativos.

El PR, periodo de recuperación, es el lapso que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo de una inversión es igual a su costo (Ross, Westerfield & Jordan, 2014). Es así que el periodo de recuperación del proyecto es de 4,40 y del inversionista 4,23.

En conclusión, considerando todos los criterios de valoración anteriormente analizados, se determina que el proyecto es viable. Sin embargo, se recomienda revisar e incrementar los flujos de efectivo del presente plan de negocios, ya que denotan que los flujos no son suficientes para cubrir los flujos de salida. Adicionalmente, esto mejorará el periodo de recuperación, ya que existe un largo periodo para recuperar la inversión.

7.6. Índices financieros

Los principales indicadores financieros son:

Tabla 30. Indicadores financieros

		1	2	3	4	5	Industria (2016)
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	2,44	2,00	1,89	1,99	3,40	1,44
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,79	2,15	1,64	1,13	0,38	1,11
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0,004	(0,01)	0,02	0,04	0,05	4,40%
ROA	%	0,02	(0,03)	0,10	0,17	0,21	6,85%
ROE	%	0,04	(0,09)	0,27	0,36	0,29	59,42%
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	días	15,77	15,51	16,07	16,16	15,39	15
Periodo de cuentas por pagar	días	26,43	25,54	27,27	27,56	-	30
Periodo de inventario	días	9,66	9,31	9,67	9,62	-	-
Ciclo operativo	días	25,43	24,82	25,74	25,79	15,39	-
Ciclo del efectivo	días	(0,99)	(0,72)	(1,52)	(1,77)	15,39	-

Razón de liquidez: Para el primer año Averant tiene 2,44 dólares en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes, a la vez se encuentra sobre 1,44 de la industria. Determinando que Averant se encuentra cubriendo sus obligaciones financieras durante los cinco años.

Razón de apalancamiento: la razón deuda capital es mayor a la de la industria, exceptuando el último año. Es así que se denota que la empresa se encuentra aprovechando las oportunidades de financiamiento.

Razón de rentabilidad: El margen de utilidad de la industria, 4,40% es mayor al de la empresa 0,04%, esto debido a que la empresa es nueva en el sector y no cuenta aún con la rotación constante del producto, e incurre en altos costos y gastos para su giro de negocio.

Razón de actividad: Averant se encuentra entre el promedio en cuanto a su periodo de cuentas por cobrar y pagar, en comparación con la industria. Sin

embargo, se obtienen ciclos de efectivo negativos, debido al que se tienen más flujos de salida que, de entrada.

Finalmente, se recomienda aumentar la razón de liquidez, debido a que dicho indicador se encuentra disminuyendo, lo cual puede llegar a causar problemas para cumplir con las obligaciones que tiene la empresa. También, se recomienda analizar el margen de utilidad debido a que no se están generando los flujos necesarios para sostenerse en el tiempo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Mediante el análisis de entornos y de cliente se sustentó y determino la oportunidad de negocio, la cual consiste en la creación de Averant, una empresa ecuatoriana, que comercializa barras nutricionales de amaranto con avena importada de Chile. A través de este producto la empresa busca brindar al consumidor (niños y adolescentes) un producto que les otorgue vitalidad, energía, vivacidad, al aportar con varias propiedades nutricionales y a la vez un producto apetecible y sabroso en un canal de distribución directo y personalizado, principalmente direccionado a instituciones educativas, guarderías y demás.
- Al realizar el análisis del cliente, se pudo identificar el perfil del consumidor quienes son niños y adolescentes entre 6 a 16 años de edad. Por el método de investigación cualitativo: entrevistas de experto y focus group, se pudo rescatar que los clientes “shopper” se encuentran insatisfechos con la cual oferta de productos alimenticios para sus hijos debido a que no sus hijos optan por productos altos en grasa e inclusive se destacó que en bares de instituciones educativas no tienen sus hijos la opción de compra de productos saludables que a la vez sean apetecibles. En cuanto al método cuantitativo, mediante de encuestas a clientes, se encontró una disposición a sustituir en un 96% un snack tradicional por uno saludable como la barra nutricional de avena y amaranto.
- En el plan de marketing se determinó el mercado meta que corresponde a 22.442 personas. En cuanto a las 4 P 's: producto, se detalló propiedades y atributos de las barras nutricionales, su marca, logotipo, slogan, envase,

empaquete, etiquetado; En cuanto a plaza, la empresa realizará la venta directa al cliente, por lo cual no se entrará a competir directamente con las empresas del sector en los principales supermercados. De esta manera, la venta y distribución estará enfocada a instituciones educativas, guarderías, empresas, etc. Se contará con una bodega para la producción, almacenaje y distribución, ubicada en el Norte de Quito en las Bodegas de Parkenor.

- En cuanto al precio del paquete de ocho barras nutricionales de avena y amaranto estarán a la venta en \$2,40. El costo del paquete de ocho unidades es de \$2,10.
- En el análisis de entornos, mediante PEST, se pudo determinar la viabilidad del presente plan de negocios en el Ecuador, denotando aspectos favorables dentro de sus cuatro factores (político, económico, social y tecnológico). Entre dichos aspectos se destaca el acuerdo comercial vigente con Chile (ACE 65) el cual permite realizar la importación de avena, partida arancelaria 110412, sin arancel, caso contrario el arancel sería del 30%. También, en factor social se ha encontrado una oportunidad, observando que los niños y adolescentes presentan varios problemas de salud debido a la inadecuada ingesta de alimentos, esto de la mano con la implementación del semáforo nutricional y nuevas tendencias alimenticias hacia el consumo de producto saludables, permitirán el desarrollo y crecimiento de Averant.
- En el análisis de la industria, C106121, mediante las cinco fuerzas de Porter, se ha podido determinar una alta amenaza de entrada de nuevos competidores al existir una economía de escala efectuada por Kellogg's ® quien es la empresa líder en el sector y tiene la capacidad de reducir sus costos debido a su curva de experiencia, posicionamiento, e identidad de marca fuerte con el consumidor. La rivalidad entre competidores existentes igualmente es alta, debido a la existencia de varias empresas en el sector: nueve empresas importadoras y once empresas productoras a nivel nacional.
- En cuanto al desarrollo de las actividades de Averant, se destacan tres procesos clave: importación, el cual se realiza en 23,7 días, el proceso de producción, con un tiempo de 4 días para obtener 17.600 barras de avena y amaranto y el proceso de comercialización tiene un tiempo de 2 días, en

donde participan netamente los vendedores de la empresa ofertando y captando clientes directamente.

- Mediante la evaluación financiera se determinó la viabilidad del presente plan de negocios, ya que se obtienen criterios de valoración positivos, un VAN del proyecto de \$22.822,33 y del proyecto de \$18.407,36. Sin embargo, el IR no es cero, por lo cual se recomienda analizar los flujos de efectivo, ya que se presenta mayores flujos de salida que, de entrada.
- A la vez, la utilidad neta durante los cinco años del proyecto es positiva, apoyando dicha viabilidad. Sin embargo, se presentan una utilidad negativa en el segundo año, atribuido a los altos costos incurridos en dicho año, por lo cual se recomienda incrementar las ventas en el segundo año, mediante promociones 2x1 o mayor comunicación mediante redes sociales.
- Concluyendo, tras efectuar todo el presente plan de negocios se determina la factibilidad y viabilidad de la producción de la barra nutricional cubierta de amaranto con avena importada de Chile.

REFERENCIAS

- Aduana de Chile. (2018). *Capítulo 4: salida de mercancías*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de: <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070216/pags/20070216180251.html>
- Aduana del Ecuador- SENA. (2017). *Para Importar*. Recuperado el 03 de octubre de 2018 de: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Agencia De Regulación Y Control Fito Y Zoonosanitario. (s.f). *Dirección de Control Fitosanitario*. Recuperado el 02 de octubre de 2018 de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/coordinacion-general-de-sanidad-vegetal/direccion-de-control-fitosanitario-importaciones/>
- Agencia Nacional de regulación y vigilancia sanitaria. (2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Acuerdo No. 00004522)*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- ARCSA. (2013). *Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- ARCSA. (2014). *Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- Armstrong y Kotler. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México, 2013

ATLAS. (2018). *Global rankings & projections*. Recuperado el 27 de abril de 2018 de: <http://atlas.cid.harvard.edu/rankings?country>

Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras económicas del Ecuador*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCooyuntura/CifrasEconomicas/cie201803.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2018). *Información Estadística Mensual No.1998 - agosto 2018*. Recuperado el 07 de octubre de 2018 de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Central del Ecuador. (2018). *Riesgo país*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Mundial. (2016). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=EC&start=2010>

Banco Mundial. (2016). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Banco Mundial. (2018). *Tiempo para importar (días)*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.IMP.DURS?locations=EC>

BBC. (2017). *Por qué la economía de Chile crecerá en 2018 gane quien gane la segunda vuelta de las elecciones presidenciales*. Recuperado el 29 de abril de 2018 de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42037684>

BCE. (2017). Comercio Exterior. Recuperado el 16 de octubre de 2018 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-externor>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile- BCN. (2007). *Oficializa Normas Técnicas De La Ley 20.089, que creo el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=264164>

BusinessCol.com (s.f) *Incoterms- International Commerce Terms*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018 de: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm#CFR>

Central Intelligent Agency- CIA. (2018) *World Factbook- Chile*. Recuperado el 29 de abril de 2018 de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

Central Intelligent Agency- CIA. (2018) *World Factbook- Ecuador*. Recuperado el 10 de abril de 2018 de: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/print_ec.html

CFN. (2016). *Ficha sectorial*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018 de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

Díaz et al. (2017). *Etiquetado de alimentos en Ecuador: implementación, resultados y acciones pendientes*. Recuperado el 10 de abril de 2018 de: <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/34059/v41a542017.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1>

Ecuador Inmediato. (2018). *Ecuador buscar fortalecer su mercado externo para sostener la dolarización*. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818832737

EKOS. (2012). *Nueva ruta del consumo en Ecuador*. Recuperado el 16 de octubre de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

EKOS. (2014). *Marcas + reconocidas*. Recuperado el 16 de octubre de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdftemas/1049.pdf>

- EKOS. (2017). *Ranking*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- El Comercio. (2018). *Cámara de Comercio de Guayaquil rechazó el alza de aranceles*. Recuperado el 25 de abril de 2018 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/camara-guayaquil-rechaza-alza-aranceles.html>
- El Día. (2017). *Colores de alimentos tienen su significado*. Recuperado el 15 de septiembre del 2018 de: <http://eldia.com.do/colores-de-alimentos-tienen-su-significado/>
- El Nuevo Diario. (2018). *Chile, el país con más tratados de libre comercio del mundo*. Recuperado el 05 de octubre de 2018 de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/451988-chile-pais-mas-tratados-libre-comercio-mundo/>
- El Universo. (2018). *Inflación del 2017 cerró con signo negativo, dice el INEC*. Recuperado el 27 de abril de 2018 de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/01/05/nota/6551032/inflacion-2017-cerro-signo-negativo-dice-inec>
- Fadu. (2012). *Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente*. Recuperado el 05 de noviembre de 2018 de: http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-2.pdf
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Declaración del FMI al término de la visita del personal a Ecuador*. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <http://www.imf.org/es/news/articles/2017/11/29/pr17458-imf-statement-at-the-conclusion-of-staff-visit-to-ecuador>
- Freedom House. (2018). *Freedom in the World 2018-Chile*. Recuperado el 29 de abril de 2018 de: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/chile>

- Freire et al., (2014). *Tomo I: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de la población ecuatoriana de cero a 59 años. ENSANUT-ECU 2012.* Ministerio de Salud Pública/Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito-Ecuador. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- Freire WB, et al. (2014). *Tomo I: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de la población ecuatoriana de cero a 59 años. ENSANUT-ECU 2012.* Ministerio de Salud Pública/Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito-Ecuador. Recuperado el 25 de abril de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- GestioPolis.com Experto. (2001, septiembre 22). *¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- INEC. (2010). *Resultados Censo 2010.* Recuperado el 27 de abril de 2018 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2012). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según regiones, provincias y sexo.* Recuperado el 05 de noviembre de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_PROVINCIAS_SEXOS_Y_AREAS_2010_2020.xlsx
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012.* Recuperado el 27 de abril de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_U

rb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf

- INEC. (2015). *Empresas y TIC (Tecnologías de la información y comunicación)*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- INEC. (2016). *Directorio De Empresas Y Establecimientos*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (2018). *Proyecciones poblacionales*. Recuperado el 01 de julio de 2018 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2018). *Canasta*. Recuperado el 01 de febrero de 2019 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEN. (2011). *Alimentos funcionales-NTE INEN 2587:2011*. Primera edición. Recuperado el 01 de octubre de <https://es.scribd.com/document/363595908/2587>
- INEN. (2011). *Bocaditos de granos, cereales y semillas*. Requisitos. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: <https://ia801906.us.archive.org/12/items/ec.nte.2570.2011/ec.nte.2570.2011.pdf>
- Instituto economía digital- ICEMD. (2013). *Psicología del color en el logo de una marca*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de:

<http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social- IESS. (2018). *Tabla sectorial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=3284&force=1>

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile- INE. (2017). *Síntesis resultados Censo 2017*. Recuperado el 05 de octubre de 2018 de: <http://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>

Jauregui A. (2017). *Envase, Packaing y Embalaje: Diferencias*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://www.cajacartonembalaje.com/blog/envase-packaging-embalaje-diferencias/>

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambios en las organizaciones*. Quinta Edición. Ciudad de México, México: Pearson Education.

Kotler & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11 edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

Kotler & Keller. (2012). *Dirección de marketing*. 14 edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

Lambin, Gallucci & Sicurello. (2008). *Dirección De Marketing. Gestión Estratégica Y Operativa Del Mercado*. Segunda Edición. Mcgraw-HILL

Ley de compañías. (2017). Nota general. Recuperado el 6 de noviembre de 2018 de: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

- Maeztu & Fernández. (2009). *El entorno y la estrategia de las empresas: Un modelo teórico*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565276.pdf>
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- MARSH. (2018). *Political Risk Map*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>
- Ministerio Comercio Exterior. (2018). *Consulta de preferencias*. Recuperado el 03 de octubre de 2018 de: <https://sites.google.com/site/preferenciasecuadorecuador/>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones- MCEI. (2018). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-de-completacion-economica-con-chile/>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones- MCEI. (2018). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de industrias y productividad- MIPRO. (2017). *Ministerio de Industrias promueve desarrollo de industria de maquinaria agrícola*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: <https://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-promueve-desarrollo-de-industria-de-maquinaria-agricola/>
- Ministerio del Ambiente. (2004). *Ley De Gestión Ambiental, Codificación*. Recuperado el 02 de octubre de 2018 de: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

- Natural Health Research Institute. (2011). *Health Benefits of Whole Grain Diets –Director’s Choice*. Recuperado el 05 de abril de 2018 de: <http://www.naturalhealthresearch.org/whole-grain-diets/>
- Olalla E. (2017). *Proyecto de factibilidad para la industrialización y comercialización de hojuelas de amaranto en el Valle de los Chillos*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12909/%E2%80%9CPROYECTO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20INDUSTRIALIZACION%20Y%20COMERCIALIZACION%20DE%20HOJUELAS%20DE%20AMARANTO%20EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parada P. (2013) Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pardo, J.M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR
- Pérez C. y Merino T. (2017). *El mercado de la avena blanca en Chile*. Recuperado el 05 de octubre de 2018 de: <http://static.elmercurio.cl/Documentos/Campo/2017/11/13/2017111311136.pdf>
- PMG- Business Improvement. (2015). *Uso de Tecnología en el Sector Agrícola Chileno: ¿Utopía o Realidad instalada?* Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de: <https://www.pmgchile.com/uso-de-tecnologia-en-el-sector-agricola-chileno-utopia-o-realidad-instalada/>
- Pro Ecuador (2017) Perfil logístico Chile. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-chile-2017/>
- Pro Chile. (2011). *Estudio de Mercado Avena en Washington, DC*. Recuperado el 05 de abril de 2018 de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_12_14_11171423.pdf

- Pro Chile. (2017). *Tendencias de snacks saludables en Ecuador*. Recuperado el 05 de abril de 2018 de: <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/tendencias-de-snacks-saludables-en-ecuador/>
- R. Tomas Pablo. (2017). *Chile refuerza su apertura comercial en todo el mundo*. Recuperado el 05 de octubre de 2018 de: <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8788703/12/17/Chile-refuerza-su-apertura-comercial-en-todo-el-mundo.html>
- Red agrícola. (2017). *Radiografía del cultivo de avena: cereal 2.0*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <http://www.redagricola.com/cl/radiografia-la-avena-cereal-2-0/>
- Santander Trade. (2018). *Chile: Exportación De Productos*. Recuperado el 05 de octubre de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/chile/exportacion-de-productos>
- Santander Trade. (2018). *Chile: Exportación De Productos*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Santander Trade. (2018). *Chile: Llegar al consumidor*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade. (2018). *Chile: Política y Economía*. Recuperado el 29 de abril de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2014). *Principales indicadores de actividades de ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf

SENAE. (2018). *Servicios para OCE's. Consulta de arancel*. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <https://www.aduana.gob.ec/servicios-para-oces/>

Servicio Agrícola y Ganadero- SAG. (s.f). *Gestión ambiental*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018 de: <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/gestion-ambiental>

Subsecretaria de MIPYES y Artesanías. (2013). *Proyecto Fomento de las MiPymes ecuatorianas*. Recuperado el 25 de abril de 2018 de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>

Subsecretaria de MIPYES y Artesanías (2016) Proyecto Fomento de las MiPymes ecuatorianas. Recuperado el 25 de abril de 2018 de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/2-Proyecto-Fomento-de-las-Mipymes-Ecuadorianas-Senplades-1.pdf>

Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2015). *Resultados Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet*. Recuperado el 29 de abril de 2019 de: http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf

Superbrands. (s.f). *Kellog's®*. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de <http://www.superbrands.mx/volumen/06/46-47.pdf>

Supercias. (2009). *Constitución*. Recuperado el 6 de noviembre de 2018 de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Supercias. (2017). Portal de información. Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de: http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Superfoods. (2018). *Galletas y Snacks*. Recuperado el 16 de octubre de 2018 de: <https://superfoodsecuador.com/categoria-producto/galletas-y-snacks/>

- The Bag Broker (2018). *Definitions of Terms*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de: <https://www.thebagbroker.eu/about-cs-terms>
- Thompson I. (2009). *El Empaque*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de: <http://www.marketing-free.com/producto/empaques.html>
- Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland. (2012). *Administración Estratégica. Decimoctava edición*. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, N.Y., U.S.A.
- Trade Map. (2018). *Indicadores*. Recuperado el 05 de abril de 2018 de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||110412||6|1|1|1|1|2|1|1
- UNICEF. (2013). *Resumen Ejecutivo Tomo 1. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición- ENSANUTEC- ECU 2011- 2013*. Recuperado el 05 de octubre de 2018 de: <https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Reglamento de Registro y Control Sanitario de alimentos, Registro Oficial N° 896

CAPITULO III: De la Obtención del Registro Sanitario

Art. 4.- El Registro Sanitario para productos alimenticios, se obtendrá sobre la base del informe técnico favorable del análisis de la documentación técnica y legal presentada a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, mediante uno de los siguientes procedimientos:

- Registro Sanitario por producto (productos alimenticios nacionales y extranjeros);
- Registro Sanitario por Homologación para productos alimenticios extranjeros;
- Registro Sanitario por línea, de producción con Certificado de Operación sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, certificado por la Autoridad Sanitaria Nacional (productos alimenticios nacionales).

Anexo 2

Art. 12.- (Reformado por el Art. 4 del Acdo. 00004832, R.O. 237-S, 2-V-2014; y, por el Art. 1 del Acdo. 00004866, R.O. 250-2S, 21-V-2014). Todo alimento procesado para el consumo humano, ¡debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal. Estos colores serán: rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes:

- La barra de color rojo está asignado para los componentes de alto contenido y tendrá la frase “ALTO EN ...”.
- La barra de color amarillo está asignado para los componentes de medio contenido y tendrá la frase “MEDIO EN ...”.
- La barra de color verde está asignado para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase “BAJO EN ...”.

Anexo 3

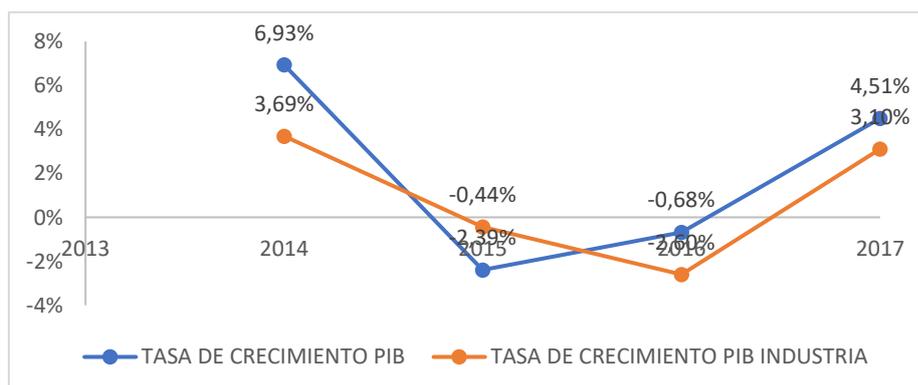


Figura 1. Tasa de crecimiento PIB del Ecuador y la industria, 2013-2017

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

ANEXO 4

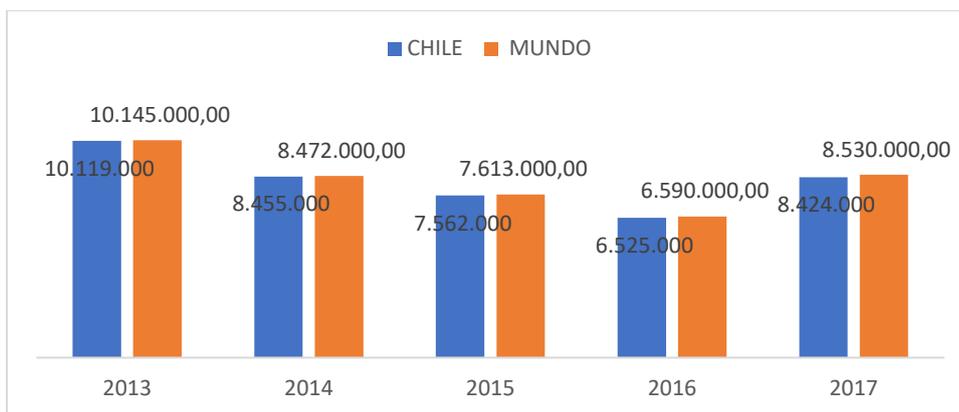


Figura 2. Importación ecuatoriana de avena de Chile y el mundo. Periodo de 2013 a 2017.

Adaptado de: Trade Map, 2017

ANEXO 5

Tabla 1. Promedio del consumo de pan y cereal en la población ecuatoriana por edades y sexo

Grupos de edad en años	1 a 3	4 a 8	9 a 13	14 a 18	19 a 30	31 a 50	51 a 59
Hombres	116	201	262	294	291	281	285
Mujeres	106	183	239	237	243	233	214

Tomado de: ENSANUT-ECU 2012

Anexo 6

LEY DE GESTION AMBIENTAL, CODIFICACION- Registro Oficial Suplemento 418 de 10-sep-2004

CAPITULO II: DE LA EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL Y DEL CONTROL AMBIENTAL

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

TITULO V: DE LA INFORMACION Y VIGILANCIA AMBIENTAL

Art. 40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para

solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

Anexo 7

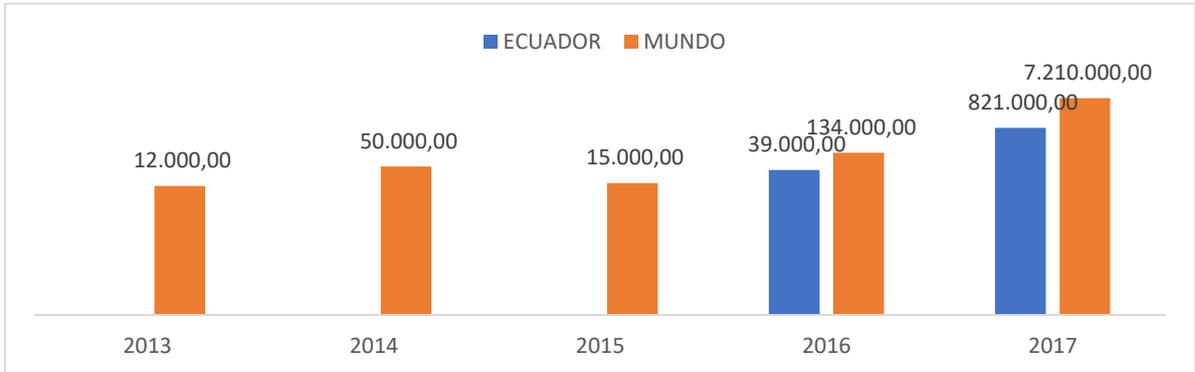


Figura 3. Exportación chilena de avena hacia Ecuador y el mundo. Periodo de 2013 a 2017.

Adaptado de: Trade Map, 2017

Anexo 9

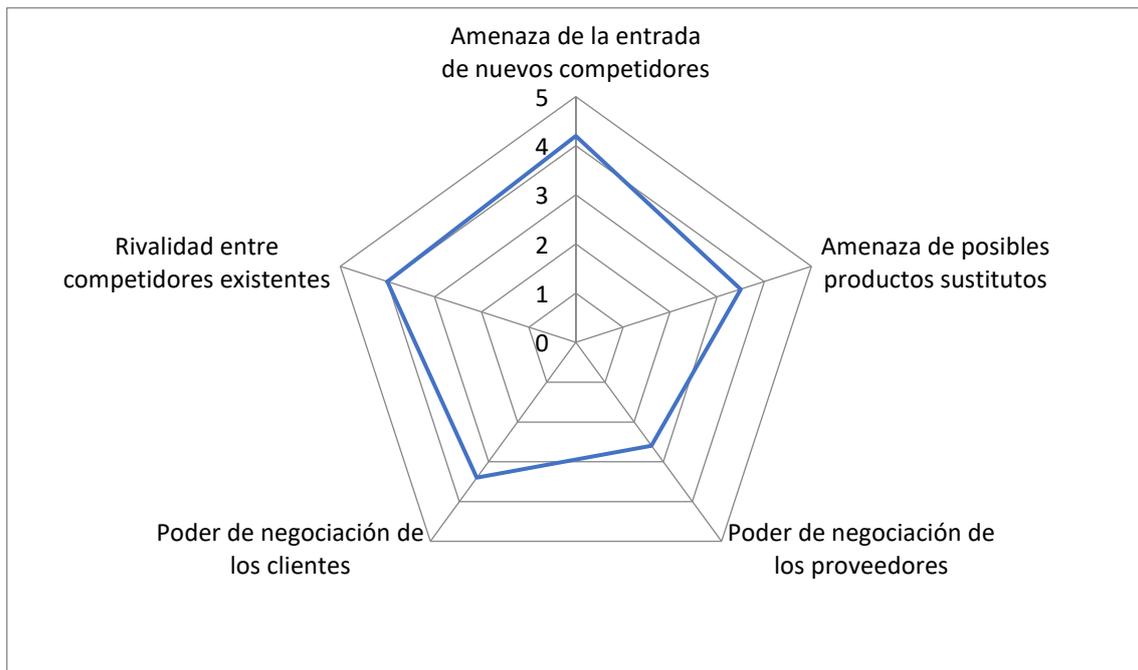


Figura 4. Telaraña de PORTER

Tabla 2. Cinco fuerzas de PORTER

C1061.21									
Amenaza de la entrada de nuevos competidores		Amenaza de posibles productos sustitutos		Poder de negociación de los proveedores		Poder de negociación de los clientes		Rivalidad entre competidores existentes	
Canal de distribución	4	Disponibilidad de sustitutos	5	Concentración de proveedores	2	Productos sustitutos	2	Concentración de los competidores	4
Economías de escala	5	Rendimiento y calidad comparada	2	Diferenciación de insumos	4	Sensibilidad del precio	4	Diferenciación del producto	5
Inversión en infraestructura	3	Rendimiento relativo al precio	3	Costos de cambio	2	Identificación de la marca	4	Costos de cambio	3
Ventaja absoluta en costos	4	Costos de cambio para el cliente	4	Disponibilidad de insumos	3	Costo de migración de clientes	2	Barreras de salida	4
Identificación de marca	5			Impacto de los insumos	2	Canal de compra	5	Restricciones gubernamentales o contractuales	4
	4,2		3,5		2,6		3,4		4

Anexo 10

Tabla 3. Competidores existentes en la industria C1061.21

EMPRESA	VOLUMEN DE VENTAS
Batery	160.145,66
Griffith Foods	370.736,38
Foodtropic	9.426,31
Kellog	22.760.578,90
HARISSALIMENTOS S.A.	4.097,82
Dulcenac	4.330.259,40
Ecuaimfood	1.092.864,02
Agroinsolman	115.131,60
Frusemaival	18.639,26

Adaptado de: Superintendencia de compañías

Anexo 11

Análisis Van Westerndorp

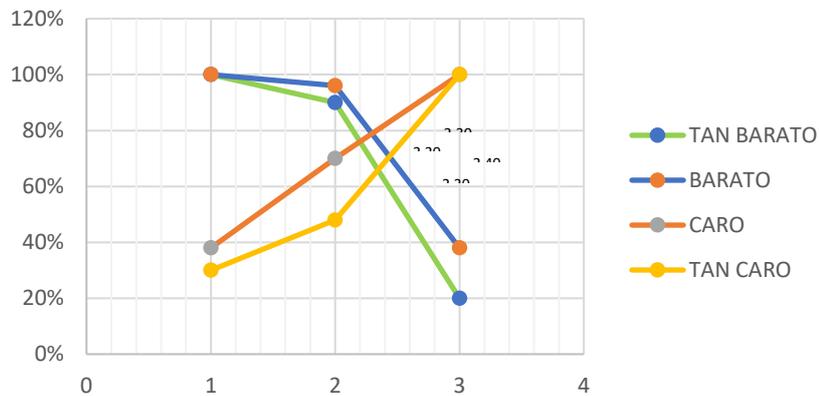


Figura 5. Método Van Westerndorp

Anexo 12

Infografía investigación cuantitativa



AVERANT

MÉTODO CUANTITATIVO

HIPÓTESIS

Los compradores están dispuestos a comprar una barra nutricional de avena y amaranto para sus hijos e hijas.

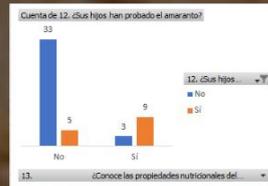
OBJETIVO

Evaluar el nivel de aceptación de una barra nutricional de avena y amaranto para niños y adolescentes.

PRODUCTO → El producto a comercializar es una barra nutricional de avena y amaranto para niños y adolescentes

En cuanto a los insumos como el amaranto el consumidor muestra un desconocimiento sus propiedades alimenticias. Sin embargo, pese a no conocer el producto se muestran interesados en alimentar a sus hijos con este insumo, ya que lo consideran saludable.

El atractivo del producto permite que el consumidor tenga una alta disposición de compra, por lo cual esta dispuesto a sustituir el snack tradicional con el cual alimenta a sus hijos. De esta manera, es posible observar que el consumidor busca cubrir las necesidades alimenticias con productos saludables para sus hijos.



PLAZA



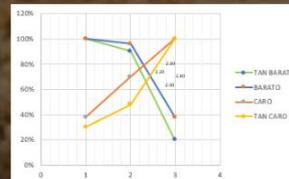
- Los padres de familia encuestados suelen comprar en su mayoría snacks al momento de realizar sus compras alimenticias.
- Es así que 28 encuestados que compran snacks los envían a sus hijos a instituciones educativas.
- Adicionalmente, la compra y envío de snacks tienen una fuerte correlación positiva de 0,53. Lo cual denota que los snacks que compran efectivamente los envían a sus hijos como lunch o aperitivo.

PROMOCIÓN



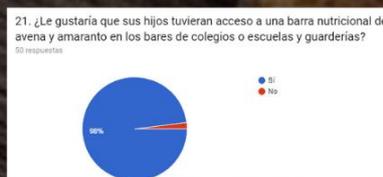
El consumidor tiene una preferencia a recibir información y promociones mediante redes sociales. La empresa realizará la promoción por Instagram y Facebook.

PRECIO



Mediante cuatro preguntas en el cuestionario se utilizó el método Van Westendorp, determinando el precio óptimo de \$2,40.

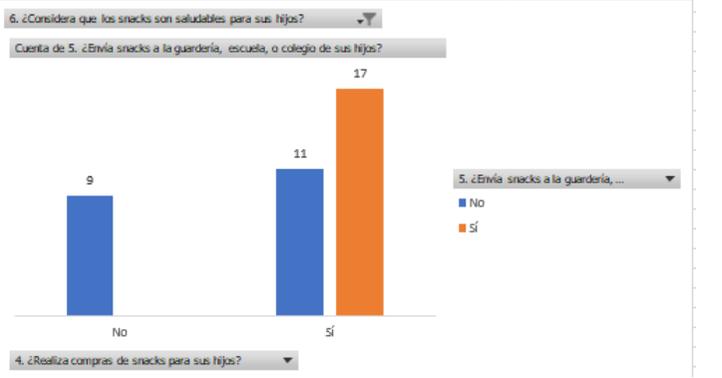
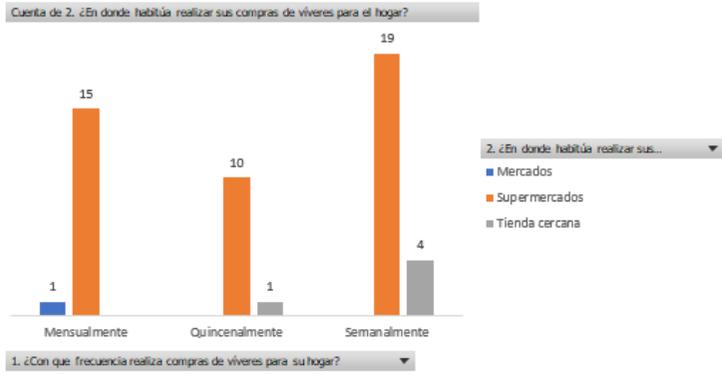
CONCLUSIÓN



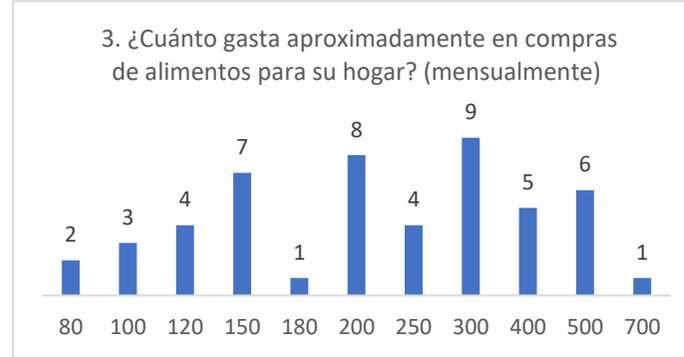
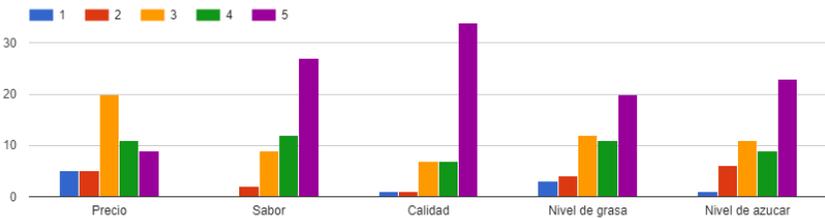
- En conclusión, el consumidor está dispuesto a cambiar de canal tradicional por donde adquiere este tipo de productos.
- Denotando una disposición de compra del 98% acerca del producto, mediante la compra directa y distribución en instituciones educativas.

Figura 6. Infografía

Anexo 13. Encuestas

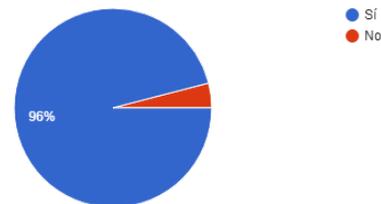


8. De la lista a continuación, seleccione que aspectos son importantes al momento de elegir alimentos para sus hijos. Siendo 1 "menos importante" y 5 "mas importante"



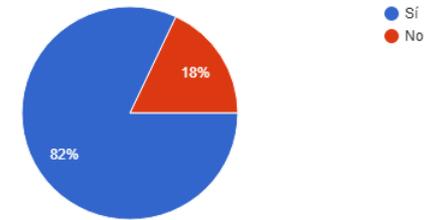
9. ¿Sus hijos han consumido avena?

50 respuestas



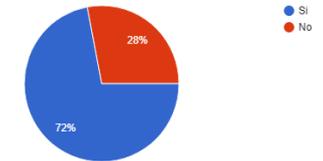
4. ¿Realiza compras de snacks para sus hijos?

50 respuestas

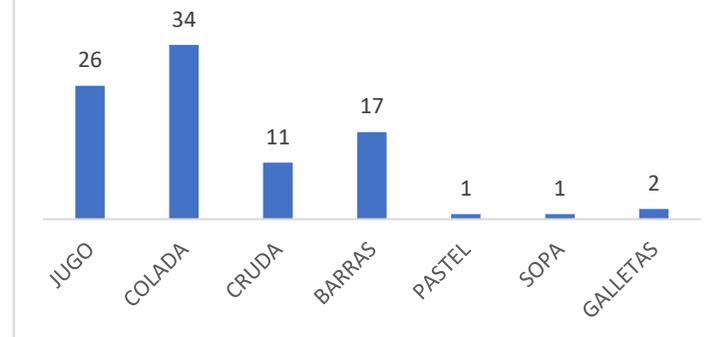


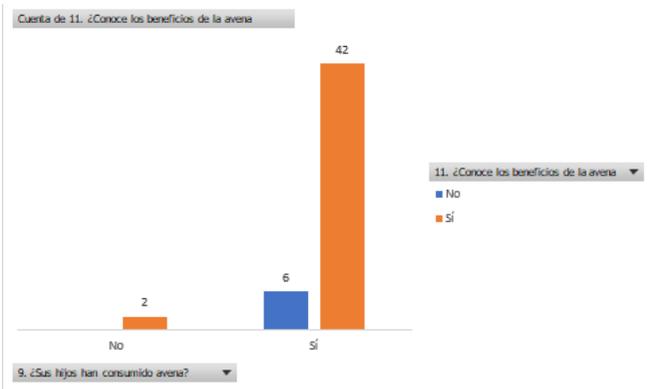
7. ¿Se fija en la tabla nutricional o "semaforización" de los productos que compra a sus hijos?

50 respuestas



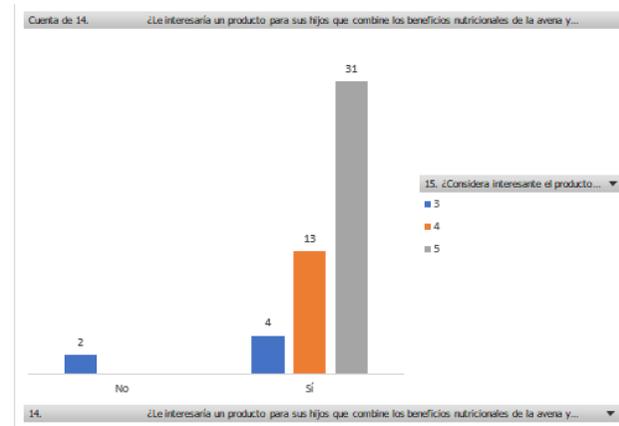
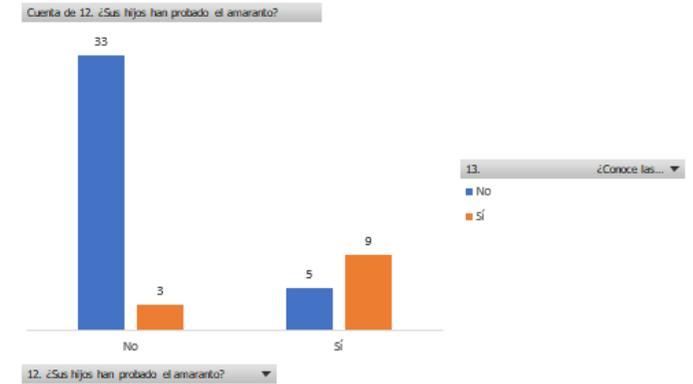
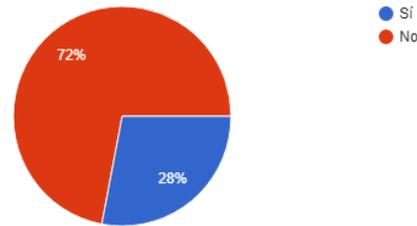
10. ¿En que presentación su hijo/s han comido avena?





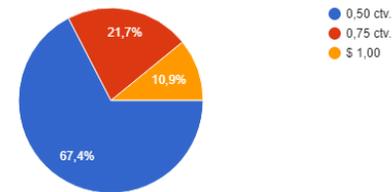
12. ¿Sus hijos han probado el amaranto?

50 respuestas



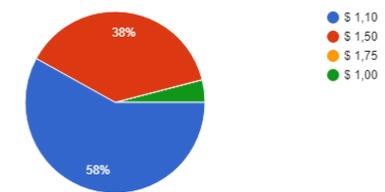
16. ¿Qué precio le resulta tan barato para comprar la barra nutricional, que le haría dudar de su calidad?

46 respuestas



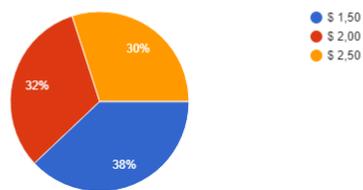
17. ¿Qué precio considera usted una "oportunidad" para comprar esta barra nutricional, sin llegar a dudar de su calidad?

50 respuestas



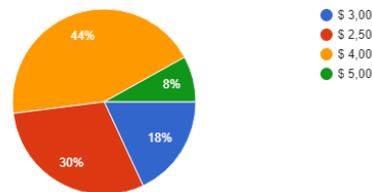
18. ¿Qué precio le resulta caro para comprar esta barra nutricional, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo?

50 respuestas



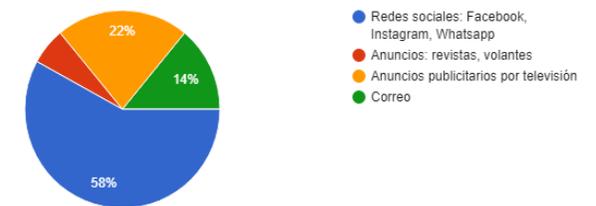
19. ¿Qué precio le resulta tan caro para comprar esta barra nutricional que ni siquiera consideraría su compra?

50 respuestas



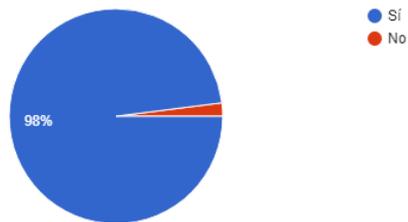
20. ¿Por qué medio le gustaría recibir información del producto?

50 respuestas

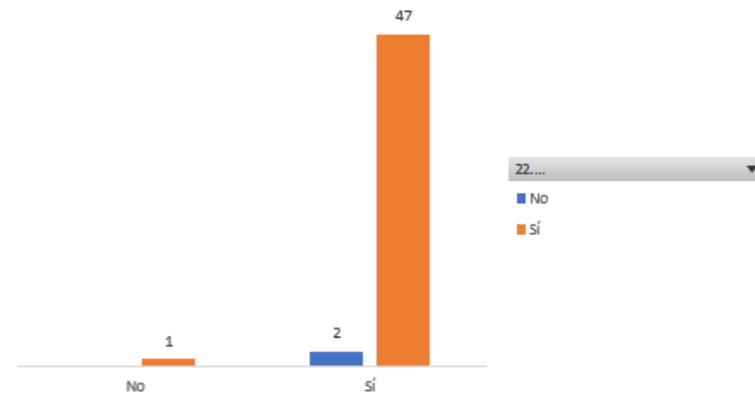


21. ¿Le gustaría que sus hijos tuvieran acceso a una barra nutricional de avena y amaranto en los bares de colegios o escuelas y guarderías?

50 respuestas



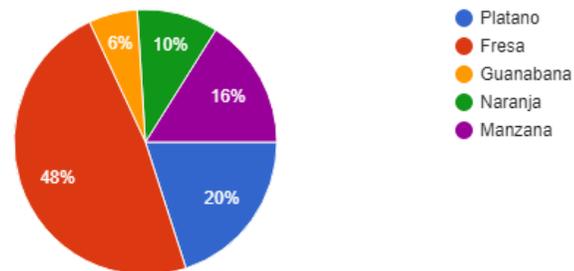
Cuenta de 22. ¿Substituiría un snack tradicional por uno saludable con las características mencionadas, para...



21. ¿Le gustaría que sus hijos tuvieran acceso a una barra nutricional de avena y amaranto...

23. ¿Qué sabor (que le guste a sus hijos) añadiría a esta barra nutricional?

50 respuestas



Anexo 14

Tabla 4 Correlación.

Con que frecuencia realiza compras	ar sus compr	ompras de alim	ntos de snack	ertería, escuela	snacks son sal	aforización" dis	han consumi	do los beneficio	han probado	edades nutricional	combine los	el producto n	staría recibir in	acional de aven	udable con las	hijos) adic	
1. ¿Con que frecuencia realiza compras?	1																
2. ¿En donde habitúa comprar sus compras de alimentos de snack?	-0,05	1,00															
3. ¿Cuánto gasta al comprar sus compras de alimentos de snack?	-0,10	-0,20	1,00														
4. ¿Realiza compras de alimentos de snack en la escuela?	0,08	-0,05	0,15	1,00													
5. ¿Envía snacks a la escuela?	-0,09	0,12	-0,14	0,53	1,00												
6. ¿Considera que los snacks son saludables?	-0,06	0,10	-0,09	0,28	0,34	1,00											
7. ¿Se fija en la tabla nutricional de los snacks?	0,02	-0,11	0,12	-0,18	-0,37	-0,14	1,00										
9. ¿Sus hijos han comido snacks en la escuela?	-0,20	-0,06	0,20	0,44	0,23	0,12	0,10	1,00									
11. ¿Conoce los beneficios de los snacks?	-0,04	0,13	0,20	0,15	0,17	0,08	-0,09	-0,08	1,00								
12. ¿Sus hijos han probado snacks en la escuela?	-0,25	0,20	-0,05	0,06	0,01	0,04	0,09	0,13	0,23	1,00							
13. ¿Conoce las propiedades de los snacks?	-0,05	0,18	-0,28	-0,22	-0,16	-0,01	0,14	-0,36	0,21	0,59	1,00						
14. ¿Le interesaría un snack saludable?	-0,20	-0,06	0,28	0,17	0,23	-0,11	0,10	0,48	-0,08	-0,10	-0,36	1,00					
15. ¿Considera interesante un snack saludable?	0,11	0,00	-0,36	-0,26	-0,06	-0,03	0,06	-0,29	-0,18	-0,06	0,13	-0,44	1,00				
20. ¿Por qué medio le gustaría probar un snack saludable?	-0,09	0,26	0,08	-0,10	-0,08	0,04	-0,23	-0,16	0,03	0,23	0,32	0,01	-0,12	1,00			
21. ¿Le gustaría que se le ofreciera un snack saludable en la escuela?	0,22	-0,05	0,19	0,30	0,16	0,08	-0,09	-0,03	0,39	0,09	0,08	-0,03	-0,10	0,26	1,00		
22. ¿Sustituiría un snack saludable por un alimento más saludable?	-0,07	-0,06	0,13	-0,10	-0,18	0,12	-0,13	-0,04	0,24	-0,10	0,11	-0,04	-0,15	0,01	-0,03	1,00	
23. ¿Qué sabor (que le gusta) le gustaría probar en un snack saludable?	-0,07	0,05	0,23	-0,19	-0,24	-0,41	0,08	0,07	0,08	-0,05	0,05	-0,08	-0,01	-0,04	-0,16	0,07	1

Anexo 15

Tabla 5. Precios de la competencia

MARCAS	CANTIDAD	PRECIO
TOSH	6 UNIDADES	\$2,67
BOLT	6 UNIDADES	\$1,83
KELLOGS	6 UNIDADES	\$3,53
RANDIMPAK	6 UNIDADES	\$4,3
EVERFRUT	6 UNIDADES	\$4,09

Anexo 16

GERENTE GENERAL		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los recursos de la organización • Trazar metas y objetivos a cada área de la empresa • Realizar una planificación estratégica mensual • Identificar nuevas oportunidades comerciales • Negociar con proveedores nacionales e internacionales • Realizar proceso de importación de insumos internacionales (anual) • Revisión de informes de contabilidad, operaciones y ventas. • Evaluar el desempeño de jefaturas y colaboradores. 	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona carismática • Líder • Proactiva • Habilidad interpersonal • Mediador 	<p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de idioma Inglés. • Condiciones de las operaciones de compra-venta internacionales. • Términos del comercio internacional. • Procedimientos Aduaneros. • Conocimientos administrativos • Manejo de software financieros • Manejo de tecnología, paquete de Office.
JEFE DE PRODUCCIÓN		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar subordinados • Controlar procesos de producción • Verificar normas de calidad • Elaborar reportes mensuales • Planificar y organizar el área • Motivar colaboradores • Controlar uso de recursos en producción 	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona carismática • Proactiva • Habilidad interpersonal • Buen manejo de la comunicación 	<p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Conocimiento idioma Inglés. • Conocimientos administrativos • Manejo de tecnología, paquete de Office.
VENDEDORES		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los recursos de la organización • Trazar metas y objetivos a cada área de la empresa • Realizar una planificación estratégica mensual • Identificar nuevas oportunidades comerciales • Negociar con proveedores nacionales e internacionales • Realizar proceso de importación de insumos internacionales (anual) • Revisión de informes de contabilidad, operaciones y ventas. • Evaluar el desempeño de jefaturas y colaboradores. 	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactiva • Honestidad • Disposición al trabajo • Carisma 	<p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estrategias de ventas • Habilidad numérica • Conocimiento básico de tecnología
OPERADORES		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los recursos de la organización • Trazar metas y objetivos a cada área de la empresa • Realizar una planificación estratégica mensual • Identificar nuevas oportunidades comerciales • Negociar con proveedores nacionales e internacionales • Realizar proceso de importación de insumos internacionales (anual) • Revisión de informes de contabilidad, operaciones y ventas. • Evaluar el desempeño de jefaturas y colaboradores. 	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Honestidad • Buena disposición al trabajo • Compromiso 	<p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Conocimiento básico de tecnología

Figura 7. Perfiles de puesto

Anexo 17

Obligaciones	Derechos	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Pagar la participación suscrita • Cumplimiento de deberes del contrato social • Abstenerse a actos de injerencia en la administración • Cumplir con prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias del contrato social • Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por faltas al contrato social • Responder ante la falta de capital suscrito y no pagado 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, mediante asambleas • Percibir beneficios y responsabilidad en función del monto de las aportaciones sociales. • Solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. • Preferencia para adquisición de participaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Se limita al valor de sus participaciones sociales, prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se establece en el contrato social. • De no cumplirse estos requisitos no es exigible las prestaciones en caso de quiebra o liquidación.

Figura 8. Compañía de responsabilidad limitada

Anexo 18

Tabla 6. Tiempos, secuencias de los procesos

Número de proceso	Proceso de importación	Tiempo (días)	Costo	Secuencia	# Personas requeridas	Infraestructura
1	Registro como importador	3	Obtención RUC: \$0; Token: \$27	-	1	Computadora, impresora
2	Búsqueda y selección de proveedores extranjeros	1	\$ -	1	1	Computadora, impresora
3	Solicitud y recepción de cotización	2	\$ -	2	1	Computadora, impresora
4	Aprobación de la cotización	2	\$ -	3	1	Computadora, impresora
5	Acordar forma de pago	2	\$ -	4	1	Computadora, impresora
6	Determinar incoterm	1	\$ -	5	1	Computadora, impresora
7	Determinar medidas arancelarias y no arancelarias	1	\$ -	6	1	Computadora, impresora
8	Acondicionamiento mercancía para exportación	2	\$ -	7	0	-
9	Documentos y tramites de exportación	2	\$ -	8	0	-
10	Transporte desde San Vicente hasta Guayaquil	8	\$ -	8	0	-
11	Presentación de la DAI y documentos para desaduanización	2	\$ -	10	0	Impresora
12	Aforo mercancía	1	\$ -	11	0	-
13	Liquidación de aduana	2	\$ 7.380,00	12	0	-
14	Retiro de mercancía	0	\$ -	12	0	-
15	Transporte de mercancía de GYE a UIO	1	\$ 400,00	14	0	-
16	Recepción de mercadería	1	\$ 50,00	15	2	Balanza industrial, montacargas
Total proceso de producción		31	\$ 7.857,00		1-2 personas	Personal administrativo, computadora, impresora, balanza, montacargas(alquiler)
Número de proceso	Proceso de producción	Tiempo (horas)	Costo	Secuencia	# Personas requeridas	Infraestructura (Recursos)
1	Recepción de importación de avena de Chile	4	\$50	0	4	Mano de obra, montacargas, balanza
2	Recepción de amaranto	2	\$0	0	1	Mano de obra, balanza
3	Recepción de canela	1	\$0	0	1	Mano de obra, balanza
4	Recepción de panela	1	\$0	0	1	Mano de obra, balanza
5	Tueste de avena	1	\$0	1	4	Mano de obra, marmita, balanza
6	Mezcla de avena con jarabe caliente de panela	0,3	\$0	5	4	Mano de obra, marmita, balanza
7	Formación de una masa consistente de avena y panela	1	\$0	6	4	Mano de obra, marmita, balanza
8	Incorporar canela a la masa elaborada	0,3	\$0	7	3	Mano de obra, marmita, balanza
9	Forma en moldes de dimensiones de la barra nutricional	1,5	\$0	8	3	Mano de obra, espátulas, bandejas
10	Enfriamiento de producto elaborado	4	\$0	9	3	Bandejas
11	Incorporación de cobertura de amaranto	2,5	\$0	10	4	Mano de obra
12	Envase de producto	4	\$0	11	4	Mano de obra, bandejas
13	Empaquetado del producto (8 unidades)	4	\$0	12	2	Mano de obra, bandejas cajas
14	Control de calidad y revisión de etiqueta	2	\$0	13	1	Mano de obra, Reflectometro, balanza
15	Ubicación del producto terminado en estantes (lotes)	2	\$0	14	2	Mano de obra, balanza
Total proceso de producción		30,6	\$ 50,00		1- 4 personas	Mano de obra (operarios y jefe de producción), montacargas (alquiler), balanza, marmita, reflectometro, balanza, bandejas, espátulas
Número de proceso	Proceso de comercialización	Tiempo (horas)	Costo	Secuencia	# Personas requeridas	Infraestructura (Recursos)
1	Vendedores ofertan producto	8	\$ -			personal de venta, computadoras, impresora
2	Vendedores ingresan orden de compra	0,3	\$ -	1	3	personal de venta, computadoras, impresora
3	Entrega de producto directamente al cliente	1	\$ -	2	3	personal de venta
4	Cobranza	8	\$ -	3	4	personal de venta, computadoras, impresora
5	Servicio post venta mediante vendedores	1	\$ -	4	3	personal de venta
Total proceso de comercialización		10,3	\$ -		3- 4 personas	personal de venta, computadoras, impresora

