



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la producción y comercialización de pancakes
congelados a base de zapallo orgánico hacia Madrid - España

AUTOR

Jacqueline Sulay Arias Simbaña

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PANCAKES CONGELADOS A BASE DE ZAPALLO ORGÁNICO HACIA
MADRID – ESPAÑA

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

Profesor Guía
Federico Alejandro Orbe Cajiao, MBA

Autor
Jacqueline Sulay Arias Simbaña

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de pancakes congelados a base de zapallo orgánico hacia Madrid-España, a través de reuniones periódicas con la estudiante Jacqueline Sulay Arias Simbaña, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Federico Alejandro Orbe Cajiao, MBA

C.C. 1707791123

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de pancakes congelados a base de zapallo orgánico hacia Madrid-España, de Jacqueline Sulay Arias Simbaña, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diego Patricio Torres Contreras MBA

C.C. 1705069993

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jacqueline Sulay Arias Simbaña

C.C.: 1750592477

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por brindarme su apoyo a lo largo de mi carrera, a mi docente guía por su tiempo y conocimientos impartidos en la elaboración del plan de titulación.

DEDICATORIA

A Dios, mis padres, hermanas y abuelita dedico este logro por ser mi apoyo incondicional en todo momento, siendo el pilar fundamental de esta meta propuesta y que finalmente he logrado concluir.

RESUMEN

En el presente plan de negocios se plantea la elaboración de pancakes congelados a base de zapallo orgánico para su posterior exportación a la ciudad de Madrid – España, luego de realizar el análisis de entornos se pudo determinar la oportunidad de implementar el negocio por los factores favorables encontrados. Adicionalmente el Acuerdo Comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea posibilita el ingreso de productos ecuatorianos sin el pago de aranceles y para el caso de los pancakes este beneficio es aplicable. Al realizar el estudio del cliente, se pudo determinar que el 25% de la población en Madrid, tiene la tendencia de consumir productos saludables libres de gluten y con altos componentes orgánicos, su frecuencia de consumo es de tres veces por semana, este factor hace que la posibilidad de tener éxito en el mercado internacional se incremente por las preferencias del consumidor a comprar productos como pancakes ya que se encuentran dentro de la tendencia de consumo. La estrategia de marketing de diferenciación permitirá resaltar las cualidades y atributos del producto para posicionarlo en la mente de los consumidores. La estructura financiera del plan de negocios está compuesta por una inversión inicial de 67,873.60 dólares, distribuidos en 50% de recursos propios y 50% crédito solicitado a la CFN. Al finalizar la evaluación financiera se pudo obtener un VAN positivo y una TIR mayor al costo de oportunidad, los mismos que avalan la puesta en marcha del plan de negocios.

ABSTRACT

In the present business plan the elaboration of frozen pancakes based on organic pumpkin for its subsequent export to the city of Madrid - Spain, after performing the analysis of environments could determine the opportunity to implement the business by the favorable factors found. Additionally, the Commercial Agreement signed between Ecuador and the European Union allows the entry of Ecuadorian products without the payment of tariffs and in the case of pancakes this benefit is applicable. When carrying out the study of the client, it was determined that 25% of the population in Spain has a tendency to consume healthy products free of gluten and organic components, with a frequency of three times a week, this factor makes the possibility to be successful in the international market is increased by consumer preferences to buy products such as pancakes since they are within the consumer trend. The differentiation marketing strategy will highlight the qualities and attributes of the product to position it in the minds of consumers. The financial structure of the business plan consists of an initial investment of 67,873.60 dollars, distributed in 50% of own funds and 50% of the loan requested from the CFN. At the end of the financial evaluation, it was possible to obtain a positive NPV and an IRR greater than the opportunity cost, which supports the start-up of the business plan.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Clasificación de la industria	3
2.2 Análisis del entorno externo Ecuador- España / Madrid.....	3
2.2.1 Análisis del entorno externo Ecuador	3
2.2.2 Análisis del entorno externo España-Madrid	5
2.3 Análisis del entorno interno PORTER.....	7
2.4 Matriz EFE	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.1 Definición del problema	11
3.2 Objetivo General	11
3.3 Objetivos Específicos.....	11
3.4 Hipótesis	11
3.5 Investigación cualitativa	14
3.6 Investigación Cuantitativa	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	25
5. PLAN DE MARKETING.....	28
5.1 Estrategia general de Marketing	28
5.2 Mercado Objetivo.....	29
5.3 Propuesta de Valor	30
5.4 Mezcla de Marketing.....	32
5.4.1 Análisis del producto.....	32

5.4.2 Análisis del precio	35
5.4.3 Análisis de Plaza.....	37
5.4.4 Análisis de la promoción	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la organización	39
6.2 Plan de Operaciones	40
6.2.1 Cadena de Valor	40
6.2.2 Proceso Productivo.....	43
6.2.3 Proceso de Exportación.....	46
6.2.4 Infraestructura requerida para la operación	48
6.3 Estructura Organizacional.....	48
6.3.1 Estructura Legal.....	48
6.3.2 Diseño Organizacional.....	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1 Proyección de Costos, Gastos e Ingresos.....	50
7.1.1 Demanda	50
7.1.2 Ingresos	50
7.1.3 Estructura de Costos y Gastos	51
7.2 Política de Inventario, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar	51
7.3 Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Estructura de Capital	52
7.3.1 Inversión Inicial	52
7.3.2 Capital de trabajo.....	52
7.3.3 Estructura del capital	52
7.4 Proyección de Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	53
7.4.1 Estado de Situación Financiera	53
7.4.2 Estado de Resultados.....	53

7.4.3 Estado de Flujo de Efectivo	54
7.4.4 Estado de Flujo de Caja.....	54
7.5 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la Tasa de Descuento y criterios de Valoración	55
7.5.1 Flujo de Caja del Inversionista.....	55
7.5.2 Tasa de Descuento.....	55
7.5.3 Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Retorno de la Inversión	55
7.6 Índices Financieros.....	56
7.6.1 Índice de Liquidez.....	56
7.6.2 Índice de Rentabilidad	56
7.6.3 Análisis de Escenarios.....	57
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	58
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	61

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Análisis PEST Ecuador	3
Tabla No. 2 Análisis PEST Madrid / España	5
Tabla No. 3 Matriz EFE	9
Tabla No. 4 Variables de la Investigación	12
Tabla No. 5 Diseño de la Investigación	13
Tabla No. 6 Posibles consumidores - entrevista	14
Tabla No. 7 Expertos - Entrevista.....	14
Tabla No. 8 Descripción mercado Madrid	29
Tabla No. 9 Segmentación mercado meta	30
Tabla No. 10 Modelo CANVAS	31
Tabla No. 11 Análisis del precio	36
Tabla No. 12 Costeo estrategias de promoción	39
Tabla No. 13 Personal requerido.....	46
Tabla No. 14 Activos Fijos y Maquinaria	46
Tabla No. 15 Número de unidades exportadas anuales	47
Tabla No. 16 Estimación de la Demanda en Madrid	50
Tabla No. 17 Ingresos proyectados.....	51
Tabla No. 18 Política de cuentas por cobrar, pagar e inventario.....	51
Tabla No. 19 Estructura Capital	52
Tabla No. 20 Estado Situación Financiera	53
Tabla No. 21 Estado de Resultados.....	54
Tabla No. 22 Estado de Flujo de Efectivo	54
Tabla No. 23 Flujo de Caja.....	54
Tabla No. 24 Resumen Flujo de Caja del Inversionista.....	55
Tabla No. 25 Tasa de Descuento.....	55
Tabla No. 26 Criterios de Valoración.....	55
Tabla No. 27 Índice de liquidez	56
Tabla No. 28 Índices de rentabilidad	56
Tabla No. 29 Escenario pesimista.....	57
Tabla No. 30 Escenario normal	57
Tabla No. 31 Escenario optimista.....	57

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Empresas de panadería y pastelería 2017	9
Figura No. 2 Entrevista Eimy Paredes	15
Figura No. 3 Entrevista Paco Albán y Pamela Suárez	16
Figura No. 4 Entrevista Ingeniero Alimentos - Santiago Baldeón.....	20
Figura No. 5 Entrevista Ing. Negocios Internacionales Julieta Sánchez	21
Figura No. 6 Oportunidad Negocio.....	25
Figura No. 7 Marca Pancakes	33
Figura No. 8 Presentación pancake	34
Figura No. 9 Datos Nutricionales.....	35
Figura No. 10 Marca competencia	36
Figura No. 11 Cadena de Valor.....	40
Figura No. 12 Flujograma proceso de producción de pancakes	45
Figura No. 13 Flujograma proceso logístico.....	47
Figura No. 14 Infraestructura.....	48
Figura No. 15 Organigrama Empresa	49

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

Actualmente el consumo de productos de panadería y pastelería, se ha incrementado alrededor del mundo, sin embargo, la cantidad de azúcar, colorantes, conservantes que se utilizan para su preparación no son adecuados para mantener una correcta nutrición, por esto nace la idea de producir y comercializar un producto diferenciado como son los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.

El pancake es considerado como un postre de elevada densidad nutricional, contiene proteínas de calidad y es energético, el consumo de este tipo de alimento puede formar parte de un desayuno o merienda sanos ya que será preparado a base de harina de amaranto orgánico, para endulzar se utilizará solo una pequeña porción de panela y el zapallo orgánico como componente de sabor principal. (La Platea, 2017).

El zapallo es un alimento que contiene nutrientes y vitaminas, se cultiva en varias provincias de la Sierra ecuatoriana, lastimosamente no es muy conocido por los habitantes. La cantidad de beneficios que posee son extraordinarios, como indica Javier Carrera *“Las frutas del zapallo son ricas en pro vitamina A, vitamina C, potasio, y magnesio. Por lo general los zapallos tiernos, verdes, son utilizados para elaborar recetas de sal como por ejemplo sopas (sopa de arroz de cebada con zapallo) y los zapallos más maduros para hacer pasteles, galletas, coladas y dulce, pues el zapallo con el tiempo gana en azúcares naturales”* (Carrera, 2015).

Según el estudio del Panel de Consumo en el hogar durante el periodo abril 2017-marzo 2018 que ha elaborado el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente en España el consumo de productos de

pastelería, galletas, cereales y panadería se sitúa en una media de 14,09 kilos por persona al año (Revista Aral, 2017).

En Madrid, las personas sobre los 35 años se interesan en consumir productos saludables y fáciles de digerir, mientras que los consumidores entre 25 a 34 años priorizan alimentos que aporten energía y sean de fácil preparación (Agencia EFE, 2017).

El mercado objetivo es atractivo por las tendencias mencionadas que tienen los habitantes, por tal razón se desea introducir un producto orgánico elaborado con materias primas nutritivas que ayudarán a la ingesta de las personas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la producción y comercialización de pancakes congelados a base de zapallo orgánico hacia Madrid-España.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de entorno (macro entorno) del país de origen (Ecuador) y el lugar de destino (Madrid) para conocer los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- Realizar un análisis del entorno de la industria (micro entorno), mediante el modelo de las cinco fuerzas de PORTER del lugar de destino Madrid.
- Realizar el análisis del cliente a través de una investigación cuantitativa y cualitativa.

- Elaborar un plan de marketing para la producción y comercialización de pancakes congelados a base de zapallo orgánico para dar a conocer el producto en Madrid.
- Establecer la propuesta estructural adecuada para la empresa.
- Realizar una evaluación financiera mediante proyecciones de estados financieros e índices de viabilidad económica.

2. ANALISIS DE ENTORNOS

2.1 Clasificación de la industria

Código CIIU: C1071.09 Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, entre otros.

2.2 Análisis del entorno externo Ecuador- España / Madrid

2.2.1 Análisis del entorno externo Ecuador

OPORTUNIDAD

AMENAZA

Tabla No. 1 Análisis PEST Ecuador

Político	
Acuerdo Multipartes	
En noviembre del 2017 el Gobierno suscribió el protocolo de adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea. Este Acuerdo brinda la liberación inmediata del 99.7% de la oferta exportable de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales.	Este acuerdo beneficia a la exportación ya que el producto está libre de aranceles para llegar a España.
Requisitos de Exportación	
En el Ecuador existen requisitos para la exportación de productos, como por ejemplo el certificado de origen que es otorgado por el Ministerio de Industrias y Productividad, regulaciones otorgadas por el la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), se debe contar con el RUC otorgado por el SRI, obtener el certificado de firma digital o TOKEN otorgado por el Registro Civil o Security Data, finalmente registrarse como exportador en Ecuapass.	Trámites de fácil acceso que permiten identificarse en el mercado internacional
Fomento a las exportaciones	
En la actualidad el gobierno ha implementado programas de fomento a las exportaciones y ofrece capacitaciones para personas que quieran ser emprendedores y realizar el seguimiento para el ingreso a nuevos mercados internacionales (PROECUADOR, 2018).	Estas iniciativas son una oportunidad para la idea de negocio ya que se puede obtener información sobre el producto y el mercado al cuál se desea exportar.

Económico	
Exportaciones	
El Ecuador exporta hacia España calabazas frescas o refrigeradas con la partida arancelaria 0709.93.00.00, durante los años 2015 y 2016 evidenciaron un crecimiento, sin embargo, en el 2017 y 2018 disminuye el valor de exportación.	por tal motivo se debe incentivar a los agricultores para mejorar y continuar con el cultivo del zapallo orgánico. Los países a los que más se exporta calabazas son España y Estados Unidos (TradeMap, 2018).
PIB	
El crecimiento económico del país durante el 2018 fue de 2,5% y se espera que para este año el PIB crezca en 2,2% (Banco Central del Ecuador, 2018).	Se puede evidenciar que la economía va creciendo, lo cual representa una oportunidad ya que esto mantiene un nivel de estabilidad para las empresas del país
Industria Alimentos	
La industria de alimentos en el Ecuador representa el sector manufacturero más importante del país, en términos de contribución al PIB, por ello es considerado el sector que más empleo genera para los habitantes manifestó Christian Wahli, Presidente Ejecutivo de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas en Ecuador.	Con el desarrollo del proyecto se contribuye al crecimiento del sector industrial
Social	
Desempleo	
La tasa de desempleo en el año 2018 fue de 5,20%, dé igual forma se espera que para el 2019 reduzca en un porcentaje considerable, se puede evidenciar una reducción en el desempleo.	Cabe recalcar que la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador es la que más empleo genera de entre las demás industrias existentes.
Empleo sector agrícola	
El porcentaje de empleados en la agricultura tiene relevancia ya que en el año 2015 fue de 26,43% sin embargo a partir de este año hasta la actualidad se ha ido incrementando a 29,75% según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2018).	Estos datos son importantes ya que se desea adquirir harina de amaranto y zapallo orgánico de las zonas rurales de Quito.
Empleo sector alimentos y bebidas	
La industria de Alimentos y Bebidas representa el 38% de todo el sector industrial del país y a su vez este grupo de producción ocupa el cuarto lugar con mayor utilización de energía a nivel global (ZONA LIBRE, 2018).	Responsabilidad social de mejorar la industria alimenticia de exportación
Consumo zapallo	
El consumo del zapallo en el Ecuador es casi nulo, ya que los ecuatorianos desconocen las propiedades nutritivas que tiene el producto, es por ello que no lo consideran en su dieta diaria.	Falta de conocimiento propiedades nutritivas genera rechazo por el consumidor
Tecnológico	
Industria Alimentos	
Los avances tecnológicos han mejorado en cada industria que posee el Ecuador, en el caso de la industria de Alimentos y Bebidas existen maquinaria especializada, por lo que la utilización de una maquina crepera es indispensable, para disminuir procesos manuales. (Banco Mundial, 2018).	Ya no es necesario importar ya que se elaboran en la ciudad de Guayaquil a mejores precios
Sector Agrícola	
En cuanto a la siembra y cosecha de la materia prima primordial como es el zapallo, no se cuenta con una producción tecnificada, es decir aún se necesita personal dedicado a la tierra, dé igual forma el cultivo debe ser manual, entre los meses de Septiembre y Octubre, para finalmente cosechar el fruto de manera manual 5 meses después.	Dependencia de la capacidad del agricultor para cultivo. Cosecha dos veces al año

2.2.2 Análisis del entorno externo España-Madrid



Tabla No. 2 Análisis PEST Madrid / España

Político		
Crisis país		
España ha atravesado una crisis muy fuerte en el año 2005 hasta el 2012, sin embargo, a partir de este año su estabilidad política ha ido mejorando de -0,03% a 0,49% para el año 2018. (Santander, 2018).	Se ha recuperado la confianza de los consumidores e inversionistas extranjeros, por lo que sería una ventaja para ingresar con el producto hacia este mercado	
Negocios		
En las 19 ciudades analizadas de España hacer negocios es más fácil en Logroño, Madrid y Pamplona. La clasificación general de la facilidad de hacer negocios se basa en el promedio de la distancia a la frontera (Doing Business, 2018).	Es una oportunidad ya que se pretende llegar a la ciudad de Madrid.	
Normas etiquetado		
Existen reglas de embalaje y etiquetado que debe ser bajo la legislación europea para prevención de riesgos de salud del consumidor, Los paquetes pueden ser sometidos a un control fitosanitario, toda la información esencial sobre el producto debe aparecer en una etiqueta en español. (SANTADER, 2018)	La legislación europea establece reglas especiales de etiquetado para ciertos productos como alimentos, electrodomésticos, ropa deportiva, textiles, etc.	
Acuerdos Comerciales		
España tiene vigente varios acuerdos comerciales entre los más importantes, es miembro de la Organización Mundial de Comercio, miembro de la Unión Europea, además tiene un convenio TIR que facilita el transporte internacional en especial transporte por carretera, en Europa, Medio Oriente y también en el resto del mundo con África y América latina. (SANTADER, 2018)	Acuerdos que facilitan el intercambio comercial entre países	
Económico		
Balanza Comercial		
España ha experimentado una recuperación de la balanza económica durante los cuatro últimos años. La economía creció 2,8% con un valor de 303.017 millones de euros para el tercer trimestre del 2018, esto se debe al incremento del turismo, el PIB per cápita muestra un crecimiento desde año 2014 al 2018 llegando a 25.100€ se considera que España tiene un poder adquisitivo alto, la tasa de interés para el año 2017 y 2018 es de 0,1% por lo que mantiene tasas mínimas, las exportaciones españolas se vieron beneficiadas del crecimiento de 2,4% de la UE durante el mismo periodo (Santander, 2018).	Mejora continua de la economía	
PIB Madrid		
La Comunidad de Madrid sigue siendo el polo más dinámico de España. La región atrae cada vez más inversión y más población, lo que provoca que su PIB siga creciendo con fuerza. En 2018, lideró el crecimiento de España, con un avance del 3,7% del PIB, una diferencia de más de un punto respecto al conjunto del país, donde fue del 2,6%. Según los datos del INE, el PIB de la comunidad madrileña alcanzó los 230.000 millones de euros, lo que supone que Madrid está a punto de adelantar a Cataluña como la comunidad con mayor producción de España (Jorrín, 2019).	Ciudad de mayor intercambio comercial con grandes empresas de producción	

Comercio Exterior		
España importa el producto correspondiente a la partida arancelaria 0709.93 (calabazas frescas o refrigeradas) desde el mundo 22.770 toneladas, el valor importado en el año 2017 fue de 22.056 miles de USD, los principales países de los cuales importa son Marruecos, Portugal, Panamá, Alemania, Perú, Argentina. (TRADEMAP, 2018).	Gran consumo de productos como el zapallo	
Consumo productos orgánicos		
Ha aumentado un 7% su gasto en productos ecológicos desde 2011. Este incremento supone un cambio de tendencia y una gran capacidad de crecimiento del sector	Creciente tendencia de consumo de productos orgánicos	
Social		
Población		
Los habitantes de Madrid son alrededor de 6.779.528, la población se compone de un 86% de ciudadanos nativos y un 14% de extranjeros (principalmente magrebíes, rumanos, ecuatorianos, británicos y colombianos), además el 46,7% del total de población corresponde a la población económicamente activa (Santander, 2018).	Gran número de habitantes nativos	
Desempleo		
La tasa de desempleo ha bajado, pero sigue siendo elevada (15,8%), es una de los países con alta tasa de desempleo dentro de la Unión Europea, esto se da debido a que las empresas contratan personal por temporadas y para no despedir de manera masiva, simplemente despiden a todos aquellos trabajadores que tienen contratos temporales.	Ocasiona disminución en el poder adquisitivo de los consumidores	
Consumo productos orgánicos		
Los cambios en la forma del consumo implica un aumento del interés del consumidor por los productos con etiquetas "libres de" que indica una marcada tendencia por lo natural y saludable, además las compras por internet han aumentado, sin embargo, los habitantes acuden a tiendas físicas al menos una vez a la semana ya que esperan una experiencia de compra sensorial y social, los españoles se fijan en el precio de acuerdo a la relación calidad-precio, también interviene en esto los beneficios del producto a la salud.	Oportunidad de ingresar con nuevos productos	
Hábitos de compra		
En cuanto a los hábitos de compra el 90,2% de los productos se adquieren en el canal dinámico (súper, híper y tiendas de descuento), si bien es el supermercado el que mayor proporción de compras acumula, con el 52,9% del volumen (Revista Aral, 2017).	Limitado ingreso de canales de venta	
Consumo productos congelados		
El consumo de alimentos congelados en se incrementó en un 3,9% para el año 2018, esto se debe a cinco ejes por lo que el consumo ha incrementado: salud, comodidad, ahorro, "Premium", y climatología (EFEAGRO, 2018).	Oportunidad por ser de fácil preparación	
Tecnológico		
Internet		
España es uno de los países en los que el uso del internet es extremadamente alto, el 79% de los habitantes utilizan Smartphone para temas de conocimiento, el 68% utilizan Smartphone para navegar en redes sociales, y el 64% utiliza para entretenimiento, cada español utiliza 3,2 dispositivos para acceder a la red.	Tendencia de compra on line	
Compras en línea		
El reto que las marcas y las empresas tienen es adaptar sus contenidos y sus productos a todas estas plataformas diferentes. El 85% de la población accede a Internet a diario (RE TINA, 2018).	Es una buena oportunidad difundir mediante redes el producto.	

Innovación sector alimentos	
España cuenta con un Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos y Nutrición su misión es convertirse en un centro de referencia que se adelante a las demandas sociales y ofrezca soluciones a la industria en los principales aspectos que determinan la salud de los ciudadanos a través de la alimentación, generar nuevo conocimiento científico en el Área de la Ciencia y Tecnología de Alimentos y Nutrición, con sede en Madrid (ICTAN, 2018).	Mejora la calidad de los productos de consumo
Control alimentos	
El Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades de España ha incorporado un área de ciencia y tecnología de alimentos el cual abarca salud y bienestar en relación al consumo de alimentos tanto nacionales como de terceros países, asimismo, contempla el estudio de la reutilización de coproductos o subproductos que pudieran derivarse durante los procesos de producción, transformación o elaboración de los alimentos (CSIC, 2018).	Normas de cumplimiento en calidad de productos

2.3 Análisis del entorno interno PORTER

Poder de negociación con los clientes-Madrid

El poder de negociación con los clientes es **alto** debido a que en el mercado existen variedad de empresas que elaboran y ofrecen productos sustitutos, como se mencionó con anterioridad los habitantes consumen en alto grado productos de panadería, pastelería, galletas y cereales, al igual que productos orgánicos y alimentos saludables, rápidos de preparar y con buen sabor. El canal de ingreso al consumidor está limitado a supermercados establecidos dentro del sector alimenticio, por lo que el acceso se realiza mediante empresas de venta al detalle que se encargarán de importar los productos para su posterior distribución en tiendas de conveniencia.

Amenaza de productos sustitutos-Madrid

La amenaza de productos sustitutos es **media**, uno de los principales es el pan, de acuerdo a la información emitida por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el consumo de dicho producto en Madrid para el año 2018 fue de 31.77 kg, la misma que comparada con el 2017 muestra un decrecimiento, evidenciado en el cambio de comportamiento del consumidor, ya que busca productos más saludables en su dieta diaria.

Poder de negociación con el proveedor – Madrid

En España el mercado de venta de productos alimenticios congelados está concentrada en cinco cadenas grandes de supermercados, las cuales se encargan de definir las políticas de negociación con los proveedores (empresas de importación directa). En este sentido el poder de negociación con el proveedor es **bajo**.

Amenaza de nuevos entrantes – Madrid

La entrada de nuevos competidores es **alta**, ya que en el mercado español existen empresas locales y extranjeras que podrían ofrecer un producto similar, en la actualidad se ofrece el pan congelado con diferentes tipos de ingredientes, de igual forma galletas y pasteles, las economías de escala no permiten que se ingrese con facilidad debido a la cantidad de producto que se requiere y que las PYMES no pueden producir, existen barreras para la entrada de nuevos productos, pero los acuerdos comerciales de cierta forma ayudan que se ingrese con mayor facilidad cumpliendo con los requisitos y normativas.

Rivalidad entre competidores – Madrid

Existe una rivalidad entre competidores **media-alta** en el mercado español, específicamente en Madrid, según la Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios, a la industria alimenticia pertenecen 2'008.407 empresas de las cuales 10.474 pertenecen a pastelería y sus derivados (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Existe competencia local y extranjera, sin embargo, ninguna de estas ofrece un producto igual al que se desea exportar, pero sí producen y comercializan productos similares como postres, pastas que serían la competencia indirecta.

El sector de fabricación de pan, productos frescos de panadería y pastelería (CIIU 7072) facturan un total de 3.851.836.357€ (Asemac, 2018), se tomó en cuenta 10 empresas entre grandes, medianas y pequeñas locales.

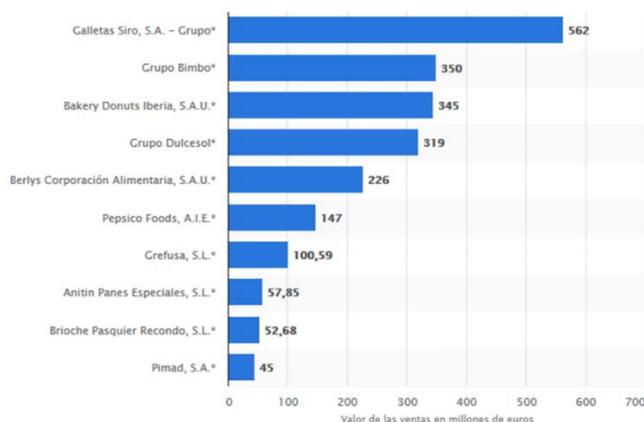


Figura No. 1 Empresas de panadería y pastelería 2017

2.4 Matriz EFE

Tabla No. 3 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total calificación ponderada
Alto poder adquisitivo de los españoles. PIB per cápita 25.100€	0,06	3	0,18
Tendencia de consumo elevado hacia productos de pastelería, panadería y derivados, incluso congelados	0,12	4	0,48
Gran cantidad de población en la ciudad de Madrid, 6.779.528 de los cuales el 14% son inmigrantes.	0,07	3	0,21
La producción de zapallo se encuentra disponible en todas las épocas del año y sus hectáreas abastecen a la exportación	0,07	4	0,28
Incentivos del Gobierno ecuatoriano para los exportadores y PYMES	0,05	3	0,15
Acuerdo comercial Multipartes con la Unión Europea.	0,13	4	0,52
Amenazas	Ponderación	Calificación	Total Calificación Ponderada
Existen estrictas reglas de embalaje y etiqueta por la legislación europea para el cuidado de la salud del consumidor	0,09	2	0,18
En España predomina el pan como principal producto sustituto el mismo que consumido en gran cantidad.	0,15	1	0,15
La entrada de nuevos competidores es algo de lo que se debe cuidar diferenciando al producto.	0,1	2	0,2
Existe en el mercado español gran cantidad de empresas que se dedican a ofertar un producto similar y que están posesionadas.	0,16	1	0,16
	1		2,51

Al analizar la matriz EFE se obtuvo un total ponderado de 2,51 por encima del promedio ponderado de 2,5, sin embargo, de acuerdo al análisis la empresa tendrá que enfrentarse a amenazas externas fuertes como son el nivel de competencia, es por ello que se debe resaltar la elaboración del producto con insumos orgánicos para competir contra el ambiente externo, por medio de estrategias efectivas y evitar las amenazas para actuar de manera eficiente ante alguna adversidad.

Conclusiones

- El ámbito político del Ecuador ha sufrido diversos cambios, sin embargo, al pasar los años se ha fomentado el diálogo con emprendedores, exportadores y PYMES con el fin de dinamizar la economía, es por eso que existe una oportunidad para ingresar hacia un nuevo mercado.
- El Acuerdo Comercial Multipartes firmado con la Unión Europea permite que el producto a exportar (pancakes congelados a base de zapallo orgánico) ingrese al mercado español con arancel 0%.
- En el mercado español se encuentra un producto sustituto marcado, el pan, que es consumido en grandes cantidades por sus habitantes, por ello se debe diferenciar al producto a exportar haciendo referencia a las materias primas orgánicas que se van a utilizar.
- Durante los últimos años los consumidores en Madrid se están preocupando por su salud y están prefiriendo consumir productos que ayuden en la ingesta alimenticia, por lo que se considera una oportunidad.
- Se debe tomar en cuenta las normas de embalaje y etiquetado para que el producto pueda circular libremente en el mercado español.
- El valor ponderado que arroja la matriz EFE es importante ya que existen amenazas que pueden perjudicar el ingreso del producto al mercado español, por ello que se deben tomar medidas de diferenciación para sobresalir en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Definición del problema

¿Qué nivel de aceptación tendrán los pancakes congelados a base zapallo orgánico en el mercado de Madrid?

3.2 Objetivo General

Mediante la investigación se busca determinar: gustos, preferencias, frecuencia de consumo, características del producto, precio estimado, punto de distribución, para determinar si tendrá aceptación el producto para el consumidor.

3.3 Objetivos Específicos

- Determinar el precio del producto.
- Determinar el canal de distribución adecuado.
- Determinar los atributos más importantes del producto.
- Definir la estrategia de promoción para el producto.

3.4 Hipótesis

Los ciudadanos de Madrid estarán dispuestos a consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico.

Tabla No. 4 Variables de la Investigación

SEGMENTACIÓN			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
<p>¿Cuáles son las características de los potenciales clientes que prefieren consumir pancakes congelados elaborados a base de zapallo orgánico en la ciudad de Madrid-España?</p> <p>¿Cuál es el nivel socioeconómico, edad y estilo de vida de los potenciales clientes?</p> <p>¿Cuál es la tendencia en alimentación del potencial cliente?</p>	<p>Identificar el nivel socioeconómico y las características de los potenciales clientes que consumirían pancakes congelados a base de zapallo orgánico en la ciudad de Madrid.</p>	<p>El potencial cliente se encuentra en los estratos alta, media alta, entre la edad de 20 y 44 años que practican deportes y llevan una vida fitness, acompañan dichas actividades con una alimentación saludable. El 47,5% de la mujeres practican más de dos modalidades mientras que el 59,8% practican una sola modalidad. Evitan el consumo de postres, pan, entre otros productos que no sean saludable.</p>	<p>El potencial cliente representa alrededor del 46 % de la población de Madrid que participa en actividad física.</p> <p>La edad promedio del potencial cliente está en un rango de 20 a 44 años.</p> <p>Más del 55 % de las personas se preocupan por una alimentación saludable y se informan del producto mediante el etiquetado nutricional de los alimentos.</p>
PRECIO			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
<p>¿Cuánto estarían dispuesto a pagar los potenciales clientes por 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo orgánico?</p> <p>¿Cuál es el precio óptimo para ofrecer 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo orgánico?</p>	<p>Determinar el precio óptimo esperado de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico los mismos que son saludables.</p>	<p>El precio óptimo esperado de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico es de 4 euros</p>	<p>Más del 50 % de los potenciales clientes pagarían 4 euros por el producto.</p>
PRODUCTO			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
<p>¿Qué tipo de empaque preferirán los potenciales clientes para un producto como los pancakes congelados a base de zapallo orgánico?</p> <p>¿Cuál es el tamaño del empaque de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico que preferirán los potenciales clientes ?</p> <p>¿Qué tan importante es visualizar claramente en el empaque de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico la información nutricional (Grasa, Sal y Azúcar) ?</p> <p>¿Cuáles sería las características esenciales de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico ?</p>	<p>Determinar las características preferidas por el potencial cliente en los pancakes congelados a base de zapallo orgánico</p>	<p>El empaque ideal sería transparente donde el consumidor pueda visualizar el producto. El tamaño adecuado es de 200 gramos. La forma de cada slice o rebanada preferida por el potencial cliente es redonda. La información nutricional es importa para el potencial cliente y deben estar visibles en el empaque. El potencial cliente preferirá un sabor neutro.</p>	<p>Más del 70 % de los potenciales clientes prefieren un sabor neutro para los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.</p> <p>Más del 80 % de los potenciales clientes prefieren un tamaño de 200 gramos para los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.</p> <p>Más del 50 % de los potenciales clientes prefieren un color naranja para los pancakes congelados a base de zapallo orgánico. Más del 60 % de los potenciales clientes le dan mayor importancia al valor nutricional del producto.</p>

PLAZA			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
¿Cuál será el lugar adecuado en donde los potenciales clientes podrán acceder a comprar el producto pancakes congelados a base de zapallo orgánico?	Identificar el canal adecuado para que los potenciales clientes accedan a los pancakes congelados a base de zapallo orgánico	El canal adecuado será a través de supermercados , hipermercados	Más del 50 % prefieren encontrar o acceder al producto en supermercados, hipermercados
PROMOCIÓN			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
¿Cuál es o son los medios de comunicación adecuados para promocionar e informar sobre la existencia de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.	Identificar cual es la estrategia de promoción adecuada para los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.	Los potenciales clientes utilizan las redes sociales para recibir información.	Más del 60 % de los potenciales clientes prefieren las redes sociales para recibir publicidad e información.
DEMANDA			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
¿ Los pancakes elaborados a base de zapallo orgánico satisfacen la necesidad de consumo de un producto saludable en el potencial cliente? ¿Acepta o no el potencial cliente consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico?	Determinar si los pancakes congelados a base de zapallo orgánico satisfacen una necesidad en los potenciales clientes de la ciudad de Madrid - España	Los pancakes congelados a base de zapallo orgánico son una alternativa aceptada por los potenciales clientes de la ciudad de Madrid- España	Más del 60 % de los potenciales clientes de la ciudad Madrid-España estarían interesados en adquirir y consumir los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.
FRECUENCIA DE USO			
Componente de investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
¿Cuál es la frecuencia de consumo del nuevo producto pancake congelado a base de zapallo orgánico? ¿Cuál es la cantidad semanal y mensual de consumo esperado?	Determinar la frecuencia y cantidad de consumo esperado por los potenciales clientes de la ciudad de Quito.	Los potenciales clientes de la ciudad Madrid-España consumirán el producto tres veces por mes. Los potenciales clientes en un rango de 20 y 44 años mostrarán un 50 % de interes de adquirir el producto.	El consumo promedio mensual esperado por cada cliente potencial es de 3 bolsas de 10 unidades cada una mensuales de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.

Tabla No. 5 Diseño de la Investigación

	Tipo de Investigación	Herramienta	Descripción
Cualitativa	Exploratoria	Entrevista a expertos	2 personas expertas dentro del sector de alimento
Cualitativa	Exportaoria	Entrevista a posibles consumidores	2 personas que podrían adquirir el producto en Madrid-España
Muestreo	No probabilístico a conveniencia	10 encuestas	Se realizarán 10 encuestas de acuerdo al segmento de clientes

3.5 Investigación cualitativa

Se realizaron las siguientes entrevistas para conocer a profundidad los gustos y preferencias de los posibles consumidores, de igual forma para saber el correcto proceso de exportación y la aceptación del producto, de este modo se tendrán directrices para ofrecer un producto de calidad.

Tabla No. 6 Posibles consumidores - entrevista

Nombre	Edad	Profesión	Radicado
Eimy Paredes	22 años	Estudiante	Madrid
Paco Albán	28 años	Arquitecto	Madrid
Pamela Suárez	26 años	Arquitecto	Madrid

Tabla No. 7 Expertos - Entrevista

Nombre	Edad	Profesión	Trabajo
Santiago Baldeón	30 años	Ingeniero en Alimentos	Docente
Julieta Sánchez	25 años	Ingeniera Negocios Internacionales	Auxiliar Agente de Aduana

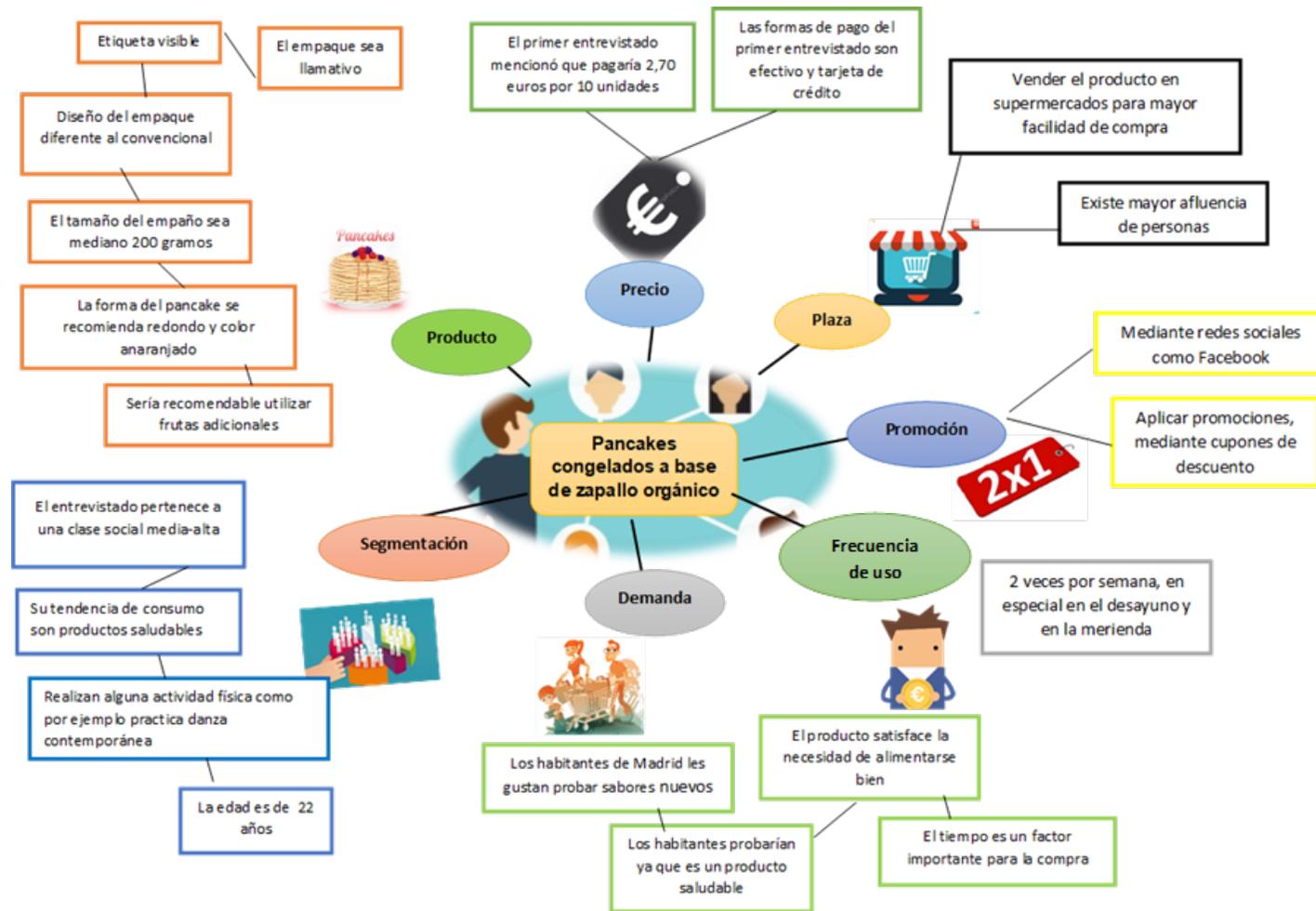


Figura No. 2 Entrevista Eimy Paredes

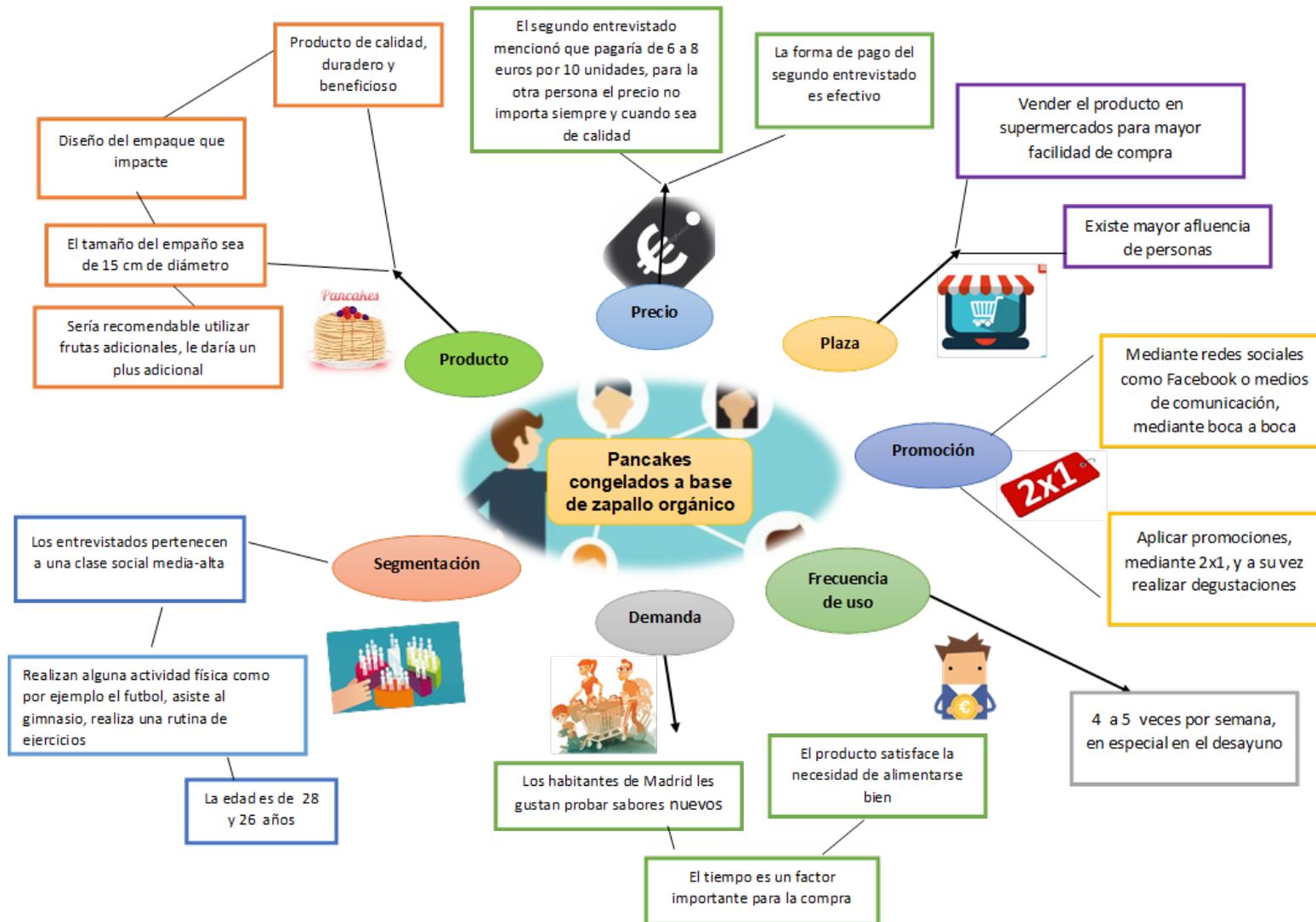


Figura No. 3 Entrevista Paco Albán y Pamela Suárez

Conclusiones

Segmentación

- Los consumidores potenciales tienen un ritmo de vida complejo, por lo que el tiempo es la clave para el cumplimiento de sus actividades, en este sentido buscan alimentos que sean saludables de fácil y rápida preparación.
- Realizan actividad física para mantener su cuerpo activo y en buen estado.
- El nivel socioeconómico es medio-alto y cuentan con estudios de tercer nivel, son profesionales.
- Los entrevistados tienen entre 22 y 28 años, el rango de edad del mercado objetivo es de 25 a 65 años al cual va dirigido los pancakes congelados a base zapallo orgánico.
- Los habitantes de Madrid gustan de probar nuevos sabores, texturas, formas, por lo tanto que si están dispuestos a comprar pancakes congelados a base de zapallo orgánico.

Precio

- El precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales consumidores por los pancakes congelados a base de zapallo orgánico, son muy diferentes, y se encuentran entre 3,70 y 7 euros por 10 unidades de producto. Se puede interpretar como el precio mínimo y el precio máximo que estarían dispuestos a pagar. En este rango se puede llegar a encontrar el precio óptimo para el producto. Sin embargo, existen atributos del producto que también son parte fundamental para fijar un precio, los entrevistados mencionaron que es importante la calidad, durabilidad, frescura, un producto diferente a los que ya se encuentran en el mercado.

Producto

- En cuanto al empaque prefieren uno en el que se pueda identificar el producto ya que al ser nuevo siempre es mejor observarlo para adquirirlo, debe ser un empaque sellado al vacío con cierre, con una impresión llamativa, que contenga información sobre los ingredientes del producto y su composición nutricional. El peso del empaque debería ser de 200 a 250 gramos.
- En cuanto al tamaño del pancake se recomienda que sea de 15 cm de diámetro.
- Además consideran que si sería recomendable añadir frutas a los pancakes como complemento nutricional ya que de esta forma se otorgaría un plus al producto, de igual forma las frutas añadirían un mejor sabor.

Plaza

- Se recomienda que el producto se oferte en tiendas de conveniencia ya que estos se encuentran cerca de universidades, viviendas y empresas, es por ello que acuden los habitantes acuden con mayor frecuencia.

Promoción

- Se recomienda realizar promoción a través de redes sociales en especial por Facebook e Instagram ya que son la vía exacta para informar sobre el nuevo producto, se debe crear una página oficial, además publicar cupones para que estos puedan servir como porcentaje de descuento en la compra, de igual forma realizar 2x1 en el producto para captar la atención del cliente, realizar degustaciones en las tiendas de conveniencia.

Demanda

- Los habitantes de la ciudad de Madrid estarían dispuestos a consumir los pancakes congelados a base de zapallo orgánico debido a que es un

producto que contiene altos niveles de nutrición y a su vez son saludables.

- El tiempo juega un papel importante ya que este sería la razón por la que los habitantes comprarían el producto ya que por sus actividades diarias entre la universidad, el trabajo, actividades extras, no disponen del tiempo necesario para preparar los pancakes.

Frecuencia de consumo

- Se consumiría el producto 2 veces por semana, en especial en el desayuno y la merienda (primer entrevistado), mientras que el segundo entrevistado consumiría de 4 a 5 veces a la semana pero que lo haría en el desayuno.
- Los pancakes son saludables por sus componentes nutritivos por lo que la frecuencia de uso va a variar de acuerdo a los diferentes consumidores.

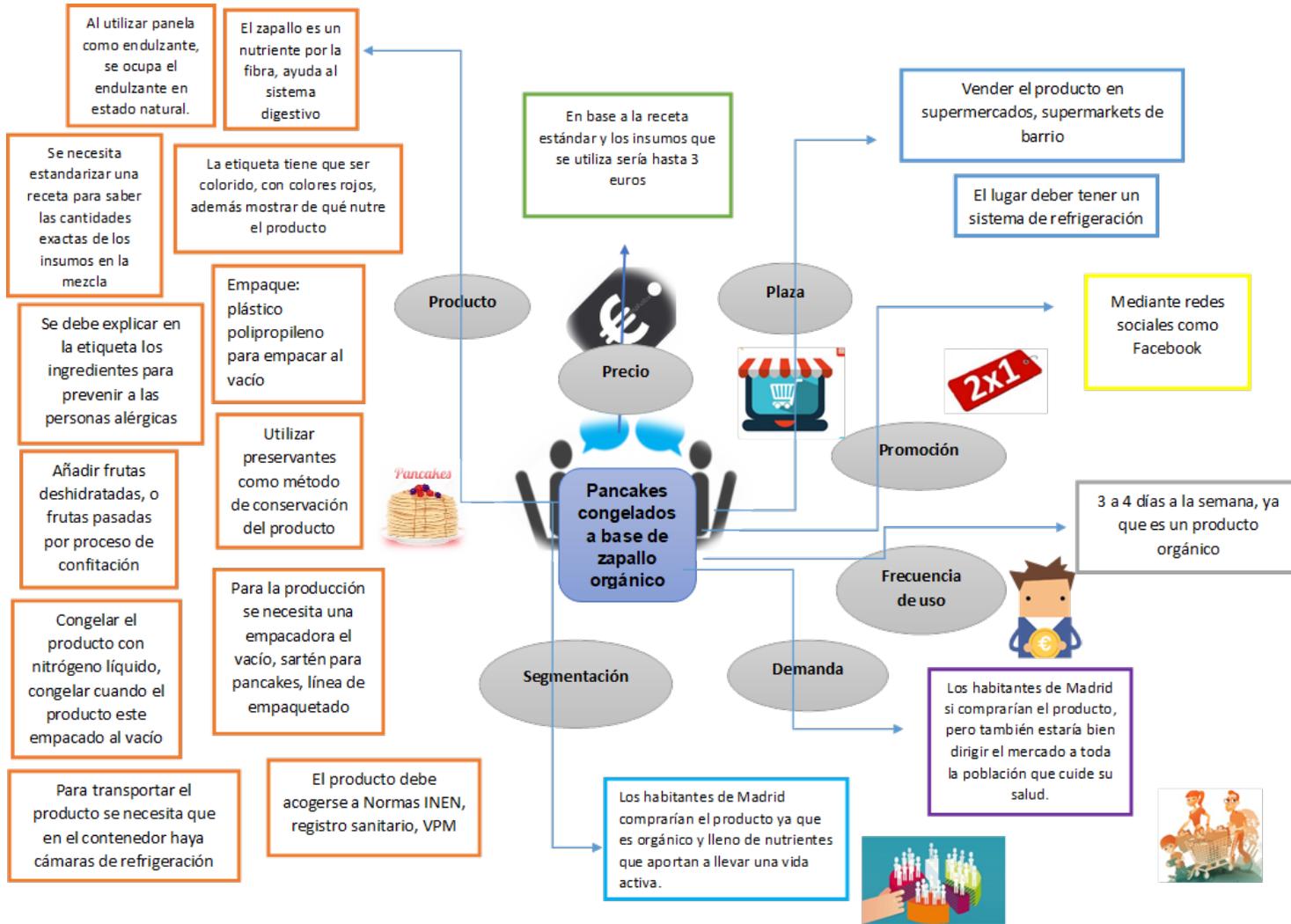


Figura No. 4 Entrevista Ingeniero Alimentos - Santiago Baldeón

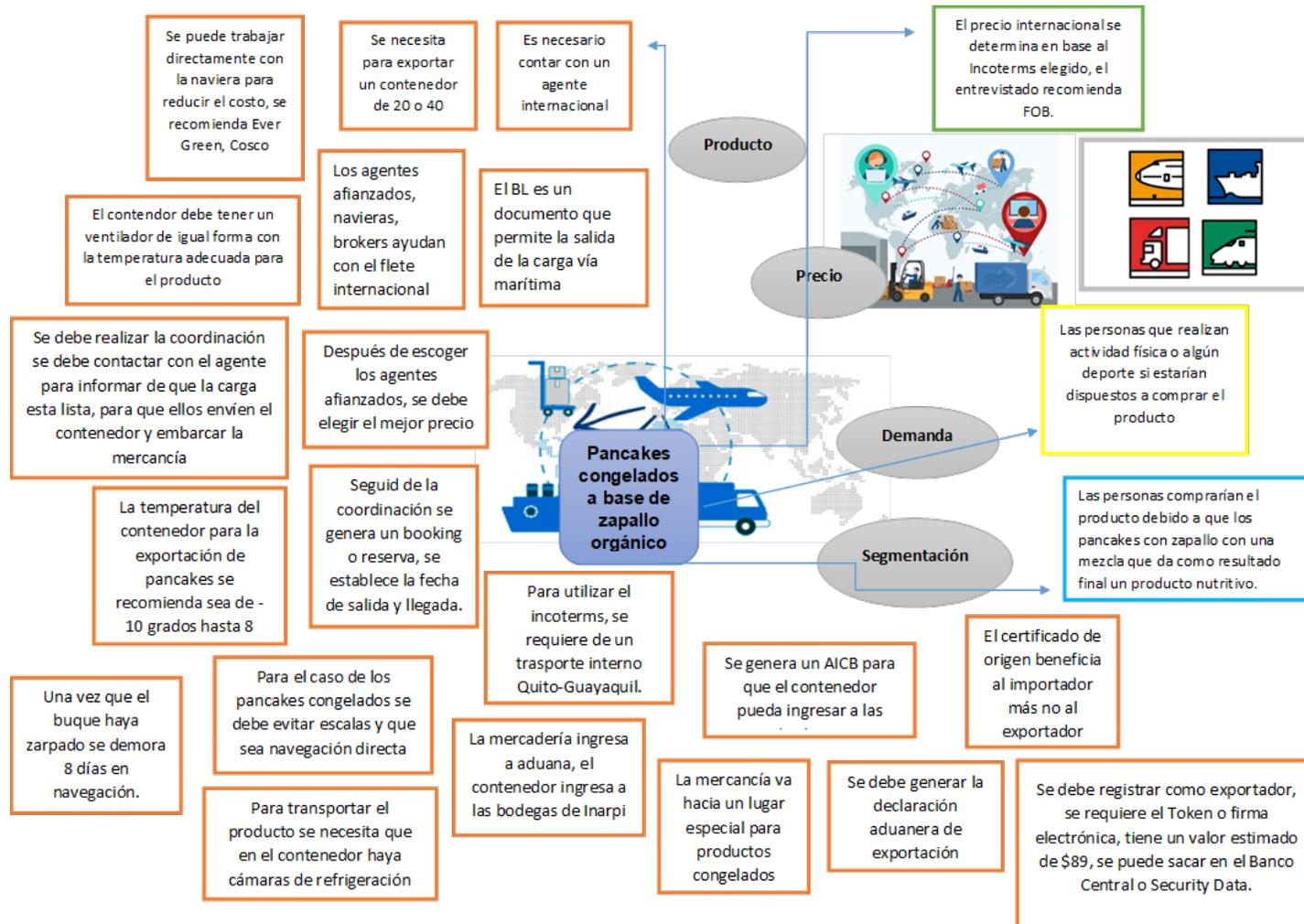


Figura No. 5 Entrevista Ing. Negocios Internacionales Julieta Sánchez

Conclusiones

Producto

- El experto manifiesta que los pancakes congelados a base de zapallo orgánico no se encuentran en el mercado y es buena idea comercializarlo a nivel internacional, ya que el zapallo genera nutrientes al contener 60% de agua y 40% de fibra. Para endulzar se utilizará panela por lo que el experto recomienda utilizar el doble que de azúcar y sin embargo seguiría siendo un producto saludable.
- Es necesario crear una receta estandarizada para llevar el control adecuado de la cantidad de ingredientes que contiene el producto, esto ayudaría además en el sabor, costos, la parte nutricional y lo más importante el precio de venta.
- La etiqueta para el producto tiene que ser agradable, contener colores vivos, mostrar información nutricional, registro sanitario, BPM, precio de venta, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, una descripción detallada de los ingredientes.
- El mercado europeo posee una lista de alérgenos los cuales tienen que ser mostrados entre ellos están cereales, harinas, huevos, derivado de huevos, derivados de la leche y demás.
- En relación al empaque la recomendación es que sea hecho a base de polietileno o prolipotileno, utilizados para empaquetar productos al vacío, ya que resisten a bajas y altas temperaturas, este material permite conservar por mayor tiempo de vida al alimento.
- Como maquinarias generales que se utilizaría esta la empacadora al vacío, sartén para pancakes y demás utensilios básicos.
- El producto requiere cumplir con la obtención de un Registro Sanitario, mediante el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura, que aseguren la inocuidad de la preparación de los alimentos.

- En cuanto al proceso de exportación se necesita contar con un broker internacional que realice el proceso logístico.
- Al tener los documentos en orden como el Bill of Lading, la factura original, y la reserva se procede a realizar la Declaración Aduanera de Exportación.
- Para realizar este proceso de exportación, se debe registrar como exportador, y obtener la firma electrónica o Token emitida por el Registro Civil o Security Data, presentando documentos como el RUC y cédula de identidad, factura de servicios básicos, el costo de esta firma electrónica depende del tiempo que se requiera poseer, el precio es de \$160,00 más el IVA.
- La partida arancelaria recomendada por el experto es la 19.05 ya que involucra a los productos de panadería, pastelería, galletería y sus derivados, esto es muy importante ya que es el código con el que los pancakes congelados a base de harina de amaranto y zapallo orgánico serán identificados en el momento de la exportación.

Precio

- Una vez que se haya creado la receta estándar y considerando el precio de los insumos para la producción de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico, el experto recomienda un precio de 3 euros.
- El Incoterm con el que se debería negociar es FOB ya que este cubre el precio del producto hasta el embarque en el medio de transporte.

Plaza

- El experto recomienda comercializar los pancakes en tiendas de conveniencia ya que este sería un medio de comercialización de mayor seguridad para el cliente.

Demanda y Segmentación

- El mercado objetivo sí compraría el producto debido al contenido mencionado anteriormente, sin embargo el experto considera que se debe ampliar a todas las personas que deseen llevar una vida saludable ya que los pancakes congelados a base de zapallo orgánico son saludables.

Frecuencia de uso

- El experto como consumidor, comería pancakes 4 veces a la semana debido a que es producto orgánico, lleno de nutrientes, y ayudaría a regular el sistema digestivo, además se consumiría como un tipo de postre.

3.6 Investigación Cuantitativa

MUESTRA: Se realizó la presente encuesta a 10 personas de la ciudad de Madrid, el número de preguntas son 27, la encuesta se realizó vía internet (Ver Anexo).

Los principales resultados obtenidos con la encuesta fueron que los potenciales consumidores estarían dispuestos a comprar pancakes congelados a base de zapallo orgánico, en promedio de 2 a 3 veces por semana, como parte de su dieta alimenticia, por considerarlos como un producto diferenciado dentro de los alimentos de esa misma naturaleza, además de contener ingredientes nutritivos que ayudan a una mejor digestión.

Adicional a la encuesta se realizó el análisis de correlación y de correspondencia que ayudan a interpretar de mejor manera los datos obtenidos de la encuesta. Se presentan como anexos.

Conclusiones del análisis del cliente

- De la investigación cualitativa se pudo conocer que los pancakes congelados a base de zapallo orgánico se consideran un producto innovador dentro de la industria de alimentos, ya que los componentes son considerados saludables para los consumidores, por el alto contenido de nutrientes del zapallo.
- Es importante mantener un empaque idóneo para productos alimenticios, la recomendación del experto es empacar al vacío para evitar contaminantes en el producto por un proceso de manipulación de productos.
- Los expertos recomiendan implementar en la empresa un proceso de Buenas Prácticas de Manufactura, ya que esto es un requisito a cumplir para el ingreso de productos alimenticios al mercado español.
- Los consumidores prefieren adquirir el producto en tiendas de conveniencia o supermercados, ya que estos garantizan la calidad de los productos ofertados

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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



Figura No. 6 Oportunidad Negocio

Ecuador exporta en gran cantidad banano, camarón y flores, sin embargo, en la actualidad busca diversificar su oferta exportable con productos innovadores y saludables para los consumidores.

Por lo tanto, surge la idea de desarrollar un producto saludable dentro de la industria de alimentos congelados de panificación, como son los pancakes congelados a base de zapallo orgánico, con ingredientes originarios del Ecuador, con el fin de incentivar la creación de una industria nacional que se beneficie de los programas de incentivo para Mi Pymes exportadoras establecidos por el gobierno nacional.

España es un país de alto consumo de productos de panadería, pastelería, galletas, cereales, por lo que para ingresar al mismo, es necesario ofrecer un producto diferente y que tenga grandes beneficios para el segmento de consumidores, los mismos que buscan calidad, un producto saludable y de fácil preparación. La cultura de consumo de productos de panadería innovadores hace que el proyecto cuente con una gran oportunidad para poder ingresar a este mercado.

Madrid es una ciudad de alto consumo de pan y sus subproductos, es considerada una economía de consumo de productos de alto grado de calidad, sin embargo, sus habitantes buscan diversificar sus opciones de consumo, por lo que están dispuestos a probar nuevas opciones que cumplan con las exigencias de calidad, sabor y buen precio.

El (70%) de los consumidores europeos está comprando alimentos saludables, con menos azúcar, grasa o calorías. Los resultados de la encuesta sobre la que se basa el estudio -realizada entre compradores de siete países europeos- revela que más de la mitad de los compradores adquiere alimentos orgánicos (+35% en los últimos tres años), el 39% compra alimentos vegetarianos (+26%) y el 33% alimentos sin gluten (Survey of European Shoppers, 2018).

En la actualidad, la tendencia de los consumidores a probar y consumir productos orgánicos y saludables está en crecimiento, esta particularidad hace que los pancakes tengan una mayor posibilidad de ser consumidos, ya que para su elaboración se utilizará: zapallo orgánico el mismo que ayuda a mejorar la digestión de las personas, harina de amaranto orgánico por su alto contenido de fibras y proteínas, panela la cual mantiene las propiedades de vitaminas y minerales originarias de la caña de azúcar.

El consumo de platos preparados se ha incrementado en los últimos años en España según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (+4,6 en volumen en 2016 respecto a 2015) (Mercabarna, 2017). El 25% de la población de España tiene una tendencia de consumir productos orgánicos de forma diaria (Europa Press, 2014). De acuerdo a estos datos se puede determinar que 1, 644,519.75 habitantes de la ciudad de Madrid tienen la costumbre de consumir productos saludables y nutritivos, de fácil preparación; esto representa el mercado potencial para los pancakes congelados a base de zapallo orgánico.

En cuanto a la industria del pan, el consumo en Madrid está disminuyendo ya que las personas buscan productos que contengan menos gluten y mayor cantidad de fibra para que sean de mejor digestión (Mercabarna, 2017). Es por esto que las pancakes serán una de las alternativas saludables para los consumidores que buscan mejorar sus condiciones nutricionales.

Otro factor a tomar en cuenta es el Acuerdo Multipartes firmado con la Unión Europea, el mismo que permite que el producto a exportar (pancakes congelados a base de zapallo orgánico) ingrese a Madrid-España con un ad-Valorem del 0% lo que otorga una ventaja competitiva para el producto.

Como punto final pero no menos importante se debe entender que España es una puerta de acceso para el mercado europeo por lo que los productos que se

comercializan deben cumplir con la normativa BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y de etiquetado que aseguren la elaboración con altos estándares de calidad y sanidad.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

Para definir el éxito del plan de negocios, es necesario implementar una estrategia de marketing por lo que se utilizará la diferenciación.

- **Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación hace énfasis en ofrecer un producto con características diferentes que hacen que el consumidor lo perciba como único, a pesar de ser un producto similar al existente en el mercado. Es por ello que se destacarán las propiedades e ingredientes nutricionales de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico, los mismos que son: producto libre de gluten por estar elaborado con harina de amaranto orgánico, producto saludable ya que está compuesto por zapallo orgánico y producto libre de azúcar al estar endulzado con panela, para el consumidor estas cualidades harán que decida adquirirlo e incluirlo dentro de su dieta alimenticia por ser saludable, con insumos orgánicos y altos contenidos de vitaminas.

Con esto se busca crear fidelidad hacia la marca, en este sentido es importante que la empresa se mantenga innovando en la oferta de productos y que cumpla y mantenga la calidad de los mismos.

- **Internacionalización de la empresa**

La estrategia de internacionalización que se implementará para el proyecto será la exportación indirecta ya que se ha contactado con la empresa Gusstissimo Foods SL., dedicada a la distribución de alimentos en tiendas de conveniencia y supermercados, su especialidad son los congelados. Esta empresa es proveedor directo de empresas de venta al detalle de una de las principales cadenas de venta de productos como lo es el Corte Inglés cuya participación en el mercado es de 2.8% (Portal Santander Trade, 2019).

5.2 Mercado Objetivo

Segmentación

Para el desarrollo del plan de negocios se ha seleccionado la ciudad de Madrid por ser una ciudad cosmopolita, fiel a sus costumbres, cultura y a su arte, pero a su vez es un lugar moderno, alberga centros culturales, económicos y políticos de primer orden en Europa (Congreso Nacional 62, 2017).

Tabla No. 8 Descripción mercado Madrid

España		46.722.980 habitantes
Madrid		6.578.079 habitantes
Población	25-65 años	3.183.575 habitantes

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística, 2018

Mercado Meta

Está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 65 años, consumidores habituales de pan, que buscan mejorar su alimentación con el consumo de productos saludables, con ingresos medio-altos.

La población de Madrid consume pancakes mínimo una vez por semana en su dieta diaria, además consume 30.40 kg de pan congelado per cápita al año, dentro de este sector se encuentran 10 variedades de productos entre los cuales están los pancakes y representan un consumo de 3.04 kg per cápita. Para cubrir la demanda de este producto se plantea una cobertura del 0.1% de la población de Madrid, es decir se va a llegar a 3.184 personas.

Tabla No. 9 Segmentación mercado meta

Población 25-65 años	3.183.57	habitantes
Consumo pan congelado	89,10%	
Consumo per cápita pan congelado	30,40	kg.
Consumo estimado pancakes	3,04	10%
Población objetivo	3.184	habitantes
Consumo total pancakes congelados	3.184	kg.

Para el desarrollo del proyecto se deberá producir 9.678 kg de pancakes, con lo cual se cubrirá el 0,1% de la población de Madrid.

5.3 Propuesta de Valor

La utilización de zapallo orgánico y harina de amaranto orgánico para la elaboración de pancakes, será la propuesta de valor para el desarrollo del proyecto.

El zapallo orgánico es considerado un alimento rico en vitaminas y minerales, que ayuda a regular y controlar algunos problemas digestivos. Es una hortaliza que tiene vitaminas como la C, E, B6, B3, B2, B1, A (betacaroteno) y B9; y minerales como el potasio, fósforo, calcio, magnesio, sodio, hierro y zinc (Echevarría, 2017).

La harina de amaranto orgánico es considerada un superalimento, por ser una fuente de proteína de alta calidad y su alto contenido de vitaminas. Tiene un elevado contenido de proteínas, fibras y lisina, un aminoácido esencial. Este

cereal también cuenta con un contenido alto de Fito esteroides, los que pueden ayudar a prevenir enfermedades, según usaemergencysupply.com. Para los individuos sensibles o intolerantes al gluten, el amaranto es una buena harina para cocinar, ya que no lo contiene (Mapes Sánchez, 2015).

Al mezclar estos elementos se puede formar los pancakes de una manera saludable para las personas que los van a consumir, es considerado una innovación en la industria de la panadería, además que tienen la ventaja de ser fáciles de preparar.

Tabla No. 10 Modelo CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Aliados estratégicos, asociación de productores de zapallo orgánico • harina de amaranto orgánico materia prima para la elaboración de pancakes • Grupos de investigación, para desarrollar productos innovadores • Alianzas con empresas importadores y distribuidoras de alimentos en Madrid • Alianza con tiendas de conveniencia que comercialicen alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Mezcla ingredientes • Cocción producto • Almacenamiento • Congelamiento • Proyección del plan de producción y abastecimiento al mercado internacional • Manejo de tiempos de entrega del producto al mercado internacional • Promoción y publicidad <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno de los principales recursos es la mano de obra calificada, que tenga un correcto manejo del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los pancakes • Sabor del pancakes en base a zapallo • Utilización de zapallo orgánico y harina de amaranto materia prima para elaborar los pancakes 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el comprador de forma digital • Capacitación a los compradores sobre las características del producto • Envío de muestras para degustación <p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto es importado por un agente internacional que será el encargado de distribuir el producto a los supermercados • La publicidad se realizará en redes sociales y por degustación en los diferentes supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento de consumidores de pancakes son hombres y mujeres de 25 a 65 años, con un nivel de vida medio alto, residentes en Madrid
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Mano de Obra • Costos de Almacenaje • Costos de Exportación • Costos de Publicidad y promoción 		<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos son por efecto de la venta de pancakes al mercado español 		

5.4 Mezcla de Marketing

Son las variables con las que cuenta una empresa para lograr sus objetivos comerciales, para ello es necesario que las cuatro variables (producto, precio, plaza y promoción) se combinen de forma coherente y en conjunto para complementarse entre sí (Espinosa, 2016).

5.4.1 Análisis del producto

- **Atributos**

El producto que se va a comercializar son pancakes, elaborados en base de zapallo orgánico, otros componentes como la harina de amaranto orgánico y la panela, los mismos que hacen un producto nutritivo, a su vez será elaborado en condiciones de salubridad y estricto control de materias primas para garantizar la calidad del producto para el consumidor.

- ✓ El diámetro del producto será de 15 cm y un espesor de 0.8 cm.
- ✓ El peso de cada pancake es de 25 g.
- ✓ El color del pancake es naranja.
- ✓ El proveedor de zapallo orgánico es la Hacienda Pastavi ubicada en la provincia de Imbabura, la cual cuenta con la suficiente producción para abastecernos del producto además tiene Certificación de producción orgánica. (Ver anexo)
- ✓ El proveedor de harina de amaranto orgánica será la empresa Incremar Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Cotopaxi, la cual cuenta con su certificación orgánica. (Ver anexo)
- ✓ El proveedor de panela será “Dulce campo” ubicados en Ibarra.
- ✓ Los proveedores de huevos será la distribuidora “Isabella” ubicada al sur de Quito, de leche y la mantequilla será “La finca” ubicados en vía Latacunga.

- **Branding**

“El branding no es ni más ni menos que el proceso de construir una marca” (Gómez, 2017). Por ello es importante construir una marca para los pancakes que logren identificarse en la mente de los consumidores.



Figura No. 7 Marca Pancakes

Nutri Zap es un nombre que logrará diferenciarse de otras marcas y posicionarse en la mente del consumidor, sus siglas engloban todos los ingredientes que son nutritivos y el zapallo como componente principal de sabor, el slogan (Exquisito, Natural y Orgánico) describe a todas las materias primas que son utilizadas para la producción de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico, el color del logo se ha basado en los ingredientes utilizados para el producto final. Dando como resultado una marca atractiva para el consumidor.

- **Envase y etiqueta**

Características:

- ✓ Los pancakes estarán empacados en una funda con cierre hermético especial para alimentos, con la finalidad de que conserve de mejor forma al producto y sea fácil la reutilización por parte del consumidor.
- ✓ El envase contiene 10 unidades de pancake
- ✓ Contenido 250 gramos
- ✓ Preparación 1 min en microondas
- ✓ Producto congelado
- ✓ Libre Gluten y azúcar

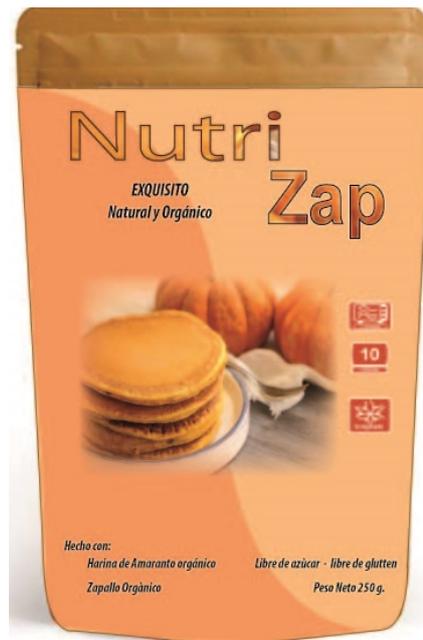


Figura No. 8 Presentación pancakes

- ***Etiquetado de los productos alimenticios***

La etiqueta proporciona al consumidor información detallada de los productos alimenticios que compra y que consume. Esta debe ser lo suficientemente clara para que los compradores puedan obtener información detallada y clara de lo que van a consumir.

Los datos que se deben incluir de forma obligatoria son:

- Lista de ingredientes,
- Fecha de duración mínima o la fecha de caducidad
- Información nutricional. Ésta incluirá el valor energético y las cantidades de grasas, ácidos grasos saturados, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal. Esta información podrá completarse con la indicación de la cantidad de una o varias de las siguientes sustancias: ácidos grasos monoinsaturados y poliinsaturados, polialcoholes, almidón, fibra alimentaria y cualquier vitamina o mineral

Datos de Nutrición		
Tamaño de la porción 100g		
Cantidad por porción		
Calorías 169	Calorías de grasa 65	
% Valor Dalily		
Grasa total 7g	11%	
Grasa saturada 2g	11%	
Grasas Trans		
Colesterol 68 mg	23%	
Sodio 42mg	2%	
Carbohidratos totales 0g	0%	
Fibra dietética 0g	0%	
Azúcares 0g		
Proteínas 24g		
Vitamina A 6%	Vitamina C 5%	
Calcio 9%	Hierro 2%	

* Porcentaje de Valores diarios están en 2,000 Calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

Figura No. 9 Datos Nutricionales

- **Empaque**

Para obtener una fácil manipulación de los productos es necesario colocar en un empaque de cartón que proteja al producto de manera adecuada. La carga será enviada vía aérea en un contenedor refrigerado LD3, con envío mensual.

- **Soporte**

Para el servicio post venta se utilizará un canal de comunicación directa con un número 1800- pancake, en la cual se dará soporte al consumidor. Además, se tendrá una fan page para que los consumidores interactúen por redes sociales.

5.4.2 Análisis del precio

- **Costo de Venta**

Para determinar el precio de venta del producto es necesario determinar las siguientes variables: costo de producción y comercialización al mercado

internacional, utilidad esperada, precios de competencia, precio de productos similares.

Tabla No. 11 Análisis del precio

Producción de un paquete de 10 unidades					
Materia prima directa	Insumo (Por pancake)	Costo Unitario	Cant. unidades por paquete	Cantidad de MP x paquete	Costo total de insumo
Harina de amaranto	0.010	5.000	10.000	0.104	0.521
Puré zapallo	0.008	0.450	10.000	0.075	0.034
Huevos	0.025	0.100	10.000	0.250	0.025
Leche	0.012	0.600	10.000	0.116	0.070
Sal	0.004	0.350	10.000	0.040	0.014
Panela	0.004	4.500	10.000	0.040	0.180
Materia prima indirecta					
Envase	-	0.300	1.000	-	0.300
Caja Carton	-	0.500	0.083	-	0.042
Costo de Producción					\$ 1.18
Costo administración y ventas					\$ 1.52
Utilidad					\$ 0.90
Precio FCA					3.60
Flete					0.46
Seguro					0.04
Precio CIP					4.11
Margen utilidad Broker					1.23
Precio Venta en Madrid					5.34

- **Competencia**

La principal marca de competencia es Pasquier, con un precio de 2 euros el paquete de 280 gramos, sin embargo, los pancakes objeto de comercialización no son similares ya que los componentes son orgánicos, lo cual hace que el producto tenga un valor mayor en el mercado.



Figura No. 10 Marca competencia

- ***Estrategia de precios***

Para establecer el precio de los pancakes se utilizó la estrategia de margen utilidad como un mecanismo para el ingreso al mercado internacional.

- ***Estrategia de entrada***

La estrategia de entrada plantea fijar un precio más alto por la innovación de los productos. En tal virtud se ha determinado que el precio FCA de cada paquete de 10 unidades de pancakes con un peso de 250 gramos es de 3.60 dólares, mientras que en Madrid el precio será de 5,34€ como se observa el desglose en la Tabla No 11.

- ***Estrategia de ajuste***

Para modificar el precio del producto se considera el porcentaje de inflación de España conforme los costos incrementen por la inflación de precios.

5.4.3 Análisis de Plaza

- ***Estrategia de distribución***

Para la distribución del producto se negociará con un intermediario en España, la empresa Gusstissimo Foods SL, la cual está especializada en la importación y distribución de productos congelados, tiene distribución directa a supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia dentro de Madrid, uno de los principales es el Corte Inglés.

- ***Canal de Distribución***

El canal de distribución en la exportación de pancakes congelados a base de zapallo orgánico será el canal corto ya que la empresa Gusstissimo Foods SL

será el intermediario para que el producto llegue al consumidor final. Comercializa como empresa de venta al detalle, es decir vende a gran escala dentro del sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de conveniencia, centros comerciales, y en algunos casos hasta restaurantes.

5.4.4 Análisis de la promoción

- ***Estrategia promocional***

La estrategia Pull se utilizará para la promoción de los pancakes, se busca ofrecer una alternativa al consumidor para que elija el producto propuesto ya que es él quien decide al momento de la compra, recalcando los beneficios que se obtendrá con la adquisición del mismo, por ejemplo degustaciones en las tiendas de conveniencia, con la finalidad de que los consumidores puedan comprobar la calidad y el sabor del producto.

- ***Publicidad y promoción***

Es importante manejar una página web donde se detalle todos los beneficios que contiene el producto. Redes sociales son otro mecanismo de atraer la atención de consumidores, por lo que el desarrollo de un fan page, ayudará a difundir la marca del producto en el mercado español. Por recomendación de los expertos se manejará una línea de cupones para atraer a mayor cantidad de compradores.

El principal canal de publicidad para alimentos es la televisión, por lo que es importante preparar un comercial y pautarlo en horario familiar para que las personas puedan escuchar de este innovador producto, es costoso, sin embargo es un medio clave para la promoción

Tabla No. 12 Costeo estrategias de promoción

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Página web	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Manejo Redes Sociales	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Flyers	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Publicidad TV	1,330.90	1,330.90	1,330.90	1,330.90	1,330.90
Degustaciones	800.00	1,096.44	1,459.70	1,901.73	2,438.05
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD	4,180.90	4,477.34	4,840.60	5,282.63	5,818.95

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

Ser líder en la comercialización de productos alimenticios innovadores y saludables para los consumidores internacionales, con altos estándares de responsabilidad social y generando utilidades para los accionistas. Contando con un equipo de colaboradores especializados en distintas ramas buscando el aprendizaje y el crecimiento continuo.

6.1.2 Visión

Alcanzar el reconocimiento del producto en el mercado internacional por ser innovadores y ofrecer productos de calidad, lograremos una diferenciación en cuanto a alimentos saludables con materias primas orgánicas, en los próximos cinco años.

6.1.3 Objetivos de la organización

- Incorporar procesos productivos eficientes, que garanticen la calidad de los productos a partir del segundo semestre del primer año.

- Preservar el medio ambiente, mediante el incentivo de consumo de productos orgánicos, durante los dos primeros años.
- Fomentar el consumo de productos saludables en la dieta diaria a partir del primer año, mediante la difusión de las propiedades del zapallo y el amaranto.
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado internacional y los volúmenes de venta de manera que a partir del segundo año se logre un incremento del 10% anual, en base a que existe gran cantidad de personas que consumen productos saludables y el margen de cobertura propia es bajo.
- Introducir el producto en nuevos mercados internacionales de Europa, a partir del cuarto año, en base a que la tendencia del mercado internacional es a consumir productos saludables.
- Generar utilidades a los accionistas de la empresa a partir del segundo año de funcionamiento del proyecto.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

Es un modelo que mediante un gráfico permite describir las actividades que desarrolla una empresa para crear valor al cliente final y a la propia empresa (Porter, 1985).



Figura No. 11 Cadena de Valor

Actividades Primarias

Son aquellas en las que se transforma las materias primas en producto final para posteriormente realizar la venta y entrega al comprador, y dar seguimiento a los consumidores (Porter, 1985). A continuación, se detalla cada una de estas actividades:

- **Logística interna**

- a) Recepción, selección, pesaje y almacenamiento del zapallo orgánico
- b) Recepción selección, pesaje y almacenamiento de harina de amaranto orgánica
- c) Recepción selección, pesaje y almacenamiento de la panela
- d) Recepción selección, pesaje y almacenamiento de la leche.
- e) Recepción selección, pesaje y almacenamiento de los huevos.
- f) Recepción y almacenamiento de los envases del producto.

- **Operaciones**

En esta etapa lo más importante es la mezcla de las materias primas e insumos en las cantidades correctas para asegurar la elaboración de los pancakes de manera nutritiva y saludable.

- **Logística externa**

En esta etapa se necesita llegar a un acuerdo en el término de la negociación del producto con el comprador internacional, de manera que se garantice un adecuado proceso de entrega del producto, por lo que se va a negociar termino FCA, este término es el más beneficioso para el bróker internacional ya que él conoce a profundidad los procedimientos de nacionalización exigidos por ese mercado.

- **Marketing y ventas**

Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí se debe poner atención a los gastos de publicidad, parte fundamental de las ventas (Porter, 1985).

Se debe seleccionar la estrategia de ingreso a mercado internacional más adecuada, la elegida para desarrollar el plan es la degustación del producto en puntos de venta directa a consumidor, estos son tiendas de conveniencia en la ciudad de Madrid.

- **Servicios post-venta**

Post-venta permite que una empresa pueda obtener información y apreciaciones por parte del consumidor, lo que permite mejorar la presentación o elaboración del producto.

Actividades Secundarias

En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa (Porter, 1985).

- **Infraestructura empresarial**

Para la elaboración del producto es necesario contar con la infraestructura adecuada que permita ejecutar todos los procesos operativos (producción, administración, ventas y distribución).

- **Gestión de administración y recursos humanos**

La actividad de recursos humanos permite realizar la búsqueda y reclutamiento del personal idóneo para trabajar, el mismo que debe tener un perfil definido en el que se comprometa a conseguir los objetivos de la organización.

- **Desarrollo tecnológico**

En esta actividad está considerado el desarrollo de nuevos productos para fortalecer el know how de la empresa, así como para poder ofrecer otras variedades de productos a los clientes.

- **Adquisiciones**

El proceso de adquisición constituye una actividad que da soporte al proceso de producción, a través de esta actividad se realiza la compra de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de pancakes.

6.2.2 Proceso Productivo

A continuación, se detallan las actividades a desarrollar para obtener los pancakes congelados a base de zapallo orgánico:

- a) Compra materias primas e insumos de calidad.
- b) Transporte materias primas e insumos, el momento de la negociación con los proveedores se debe acordar que cada uno se encargará de realizar la entrega de los productos en las bodegas de la empresa.
- c) Recepción de la materia prima e insumos: harina de amaranto orgánica, zapallo orgánico, panela, sal, leche, huevo.
- d) Pesado, es importante para que al momento de realizar las mezclas se utilicen las proporciones correctas de cada producto.

- e) Tamizado, se lo realiza con las materias sólidas como son: harina de amaranto orgánica, panela y sal. Con este proceso se garantiza la eliminación de impurezas.
- f) Elaboración del puré de zapallo, para la incorporación de este ingrediente en la mezcla se debe elaborar un puré, debe estar bien homogenizado para que cuando se realicen los pancakes este ingrediente se disuelva correctamente.
- g) Mezcla, se mezcla la leche y los huevos para agregar a la preparación.
- h) Incorporación de ingredientes, cuando todos los procesos de anteriores se hayan elaborado se debe incorporar todos los ingredientes
- i) Eliminación de impurezas.
- j) Batido, al tener la incorporación se debe realizar el batido de la mezcla para que esta tome una consistencia homogénea.
- k) Cocción, al terminar de batir se debe dejar reposar la mezcla por unos minutos para luego pasar al proceso de cocción a fuego lento (temperatura baja) con el fin de que todos los pancakes salgan del mismo color.
- l) Enfriamiento, una vez cocidos es necesario dejar enfriar para que no se peguen el momento de envasar. Se debe dejar a temperatura ambiente para mantener el sabor.
- m) Empaquetado, cuando ya están a temperatura ambiente los pancakes, se procede al empaquetado en fundas plásticas para sellado al vacío, se considera que cada paquete contenga 10 pancakes con un peso de 250 gramos, luego se sella al vacío para una mejor conservación.
- n) Una vez sellados los paquetes es necesario congelarlos, para que el tiempo de permanencia del producto sea mayor, con esto garantizamos la permanencia del sabor y de las características principales de los pancakes.

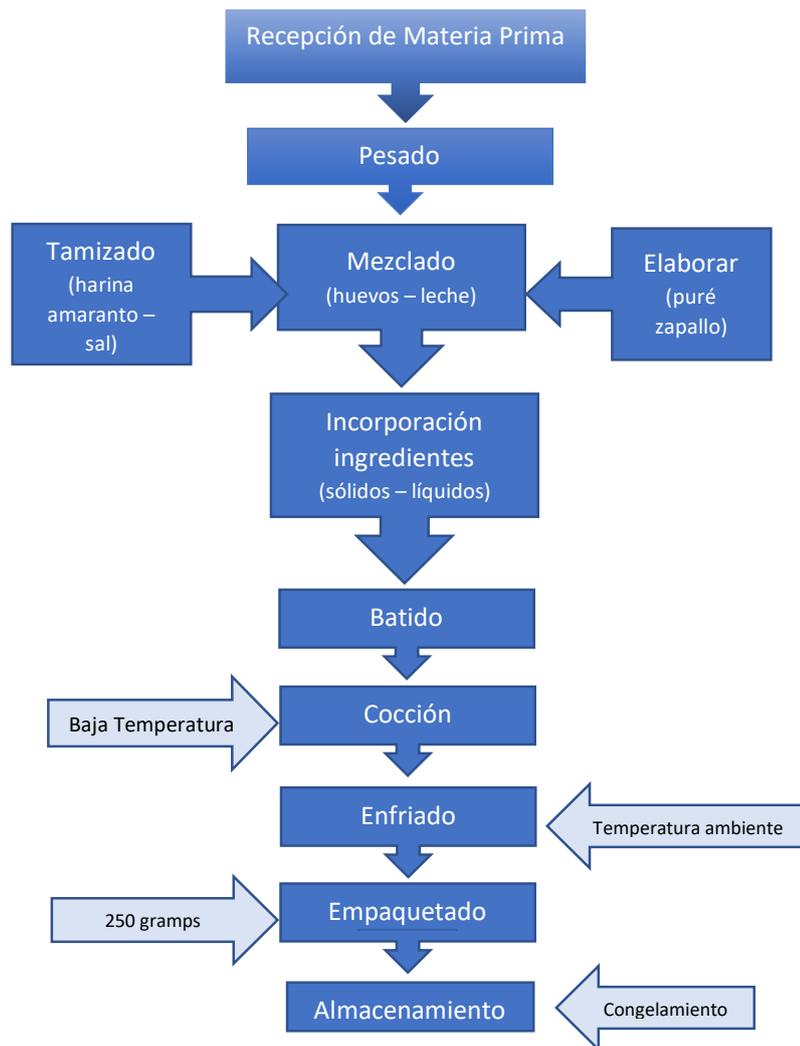


Figura No. 12 Flujograma proceso de producción de pancakes

- **Análisis de tiempos**

Para la elaboración de 3226 paquetes de 250 gramos de pancakes, equivalente a 806.50 kg de producto, se necesitará un tiempo de 25 días ya que al día se tiene la capacidad de procesar 35 kg de pancakes.

- **Personal requerido**

Para el funcionamiento de la planta procesadora de pancakes se necesitará el siguiente personal:

Tabla No. 13 Personal requerido

Cant.	Cargo	Sueldo (mensual)
1	Gerente General	1,200.00
1	Comercio Exterior	700.00
3	Obreros Iniciales	397.00
2	Obreros Incremento	397.00
1	Contador/financiero	500.00

- **Detalle de Activos Fijos y Maquinaria**

En el cuadro se detallan los activos fijos y la maquinaria necesaria para la elaboración de pancakes congelados a base de zapallo orgánico.

Tabla No. 14 Activos Fijos y Maquinaria

Maquinaria	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Mezcladora	1	2,000.00	2,000.00
Crepera	2	2,200.00	4,400.00
Selladora	1	1,200.00	1,200.00
Cuarto Frío	1	4,800.00	4,800.00
Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	5	600.00	3,000.00
Impresoras	2	180.00	360.00

6.2.3 Proceso de Exportación

Para que el plan de negocios tenga éxito es necesario conocer la normativa que deben cumplir los pancakes congelados a base de zapallo orgánico para que puedan ser comercializados en el mercado español.



Figura No. 13 Flujograma proceso logístico

Cantidad a exportar

La empresa realizará la exportación de manera mensual, dando como resultado las unidades mencionadas en la tabla de manera anual.

Tabla No. 15 Número de unidades exportadas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de pancakes	38712	40644	43080	46092	49776

Cubicaje / Embalaje

Se colocará en cajas de cartón de 60cm x 30cm x 30cm, en la cual se enviarán 24 unidades de pancakes de 250 gramos.

6.2.4 Infraestructura requerida para la operación

Para el funcionamiento de la planta de producción se arrendará un galpón de 200 metros cuadrados, dentro del cual también funcionará el área administrativa.

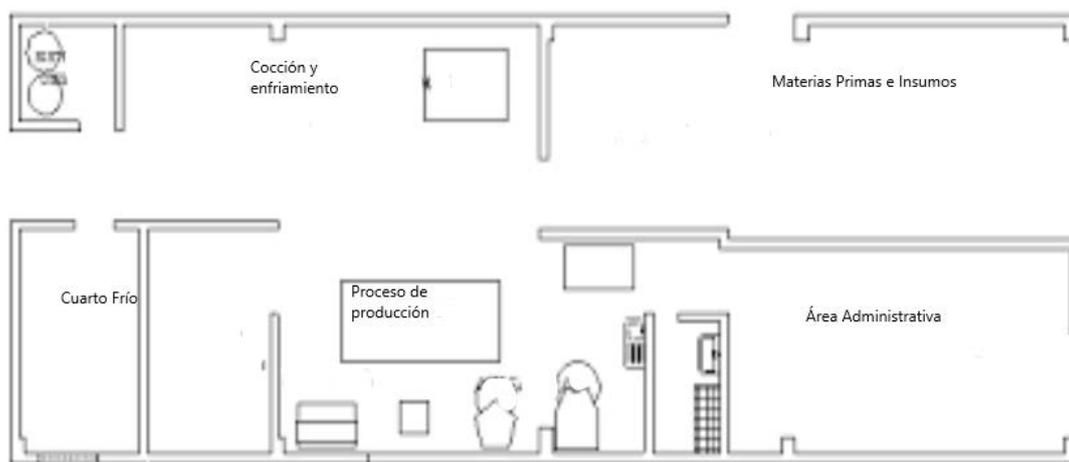


Figura No. 14 Infraestructura

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

La compañía se constituirá con la integración de tres socios como una Compañía de Responsabilidad Limitada. El capital mínimo suscrito será de 400 dólares.

6.3.2 Diseño Organizacional

Para toda empresa, es importante definir la estructura de sus funciones para el correcto funcionamiento, es por ello que la empresa tendrá una estructura

departamental en la cual cada departamento se encargará del correcto desarrollo de sus funciones.

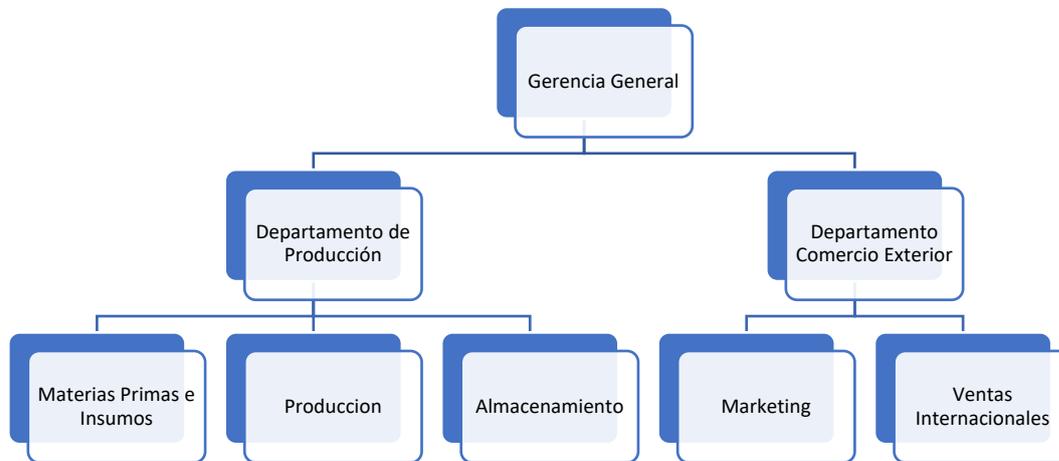


Figura No. 15 Organigrama Empresa

Descripción de funciones

- **Gerente General:** representante legal de la empresa, encargado de fijar las políticas que regirán en la organización, es el responsable de la operación y desempeño. A la vez se encargará de supervisar que el proceso de producción se desarrolle de forma correcta y cumpliendo con la normativa sanitaria adecuada.
 - **Operario 1:** encargado de recibir y seleccionar las materias primas e insumos para la elaboración de los pancakes.
 - **Operario 2:** estará a cargo de los procesos para elaboración de mezcla de los ingredientes para los pancakes y la colocación de los mismos en la plancha de cocción.
 - **Operario 3:** encargado del proceso de selección y envasado de los pancakes y posterior almacenamiento en cuarto frío.
- **Comercio exterior:** persona encargada de desarrollar estrategias que orienten la colocación del producto en el mercado internacional. Estará a

cargo de la elaboración de la documentación de respaldo a la exportación y todos los procesos aduaneros para que el producto llegue en los tiempos correctos al mercado de destino. Negociará el INCOTERM para realizar la exportación.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de Costos, Gastos e Ingresos

7.1.1 Demanda

La demanda estimada de consumo de pancakes en una población desde los 25 hasta 65 años, es de 905.182 kg al mes, la empresa se proyecta cubrir el 0,1% de la demanda estimada, es decir se exportarán de manera mensual 3.226 paquetes de 250 gramos a un precio FCA de 3.60 dólares durante el primer año.

Tabla No. 16 Estimación de la Demanda en Madrid

Detalle	Datos			Cálculo	
N = número de personas que viven en Madrid	N =	6,578,079	Personas en total	Demanda Global	$Q = N * h * q$
h = Porcentaje de personas que consumen pan	h =	48.396	% personas que consumen pan entre 25 y 65 años	Q =	10,862,194
q = cantidad de kg. Per cápita	q =	34.12	kg. De pan consumidos por habitante	Q =	905,182

Tomado de Dirección de Marketing de Lambin

7.1.2 Ingresos

Se ha desarrollado el plan de negocios para un período de 5 años, con una proyección de ingresos mensual y un margen de utilidad del 43%. Las unidades de venta se han proyectado incrementar a partir del segundo año con el 5%, tercero 6%, cuarto 7% y para el último año el 8%, con el fin de cumplir el

objetivo de aumentar la participación de la empresa en el mercado internacional.

Tabla No. 17 Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	38,712	40,644	43,080	46,092	49,776
Precio	\$ 3.60	\$ 3.67	\$ 3.75	\$ 3.82	\$ 3.90
TOTAL INGRESOS VENTAS	139,363.20	149,244.77	161,353.56	176,087.52	193,964.92

7.1.3 Estructura de Costos y Gastos

La diferencia entre costo y gasto en contabilidad radica en que los costos son considerados inversiones que se identifican directamente con los ingresos y los gastos no se asocian con el retorno de la venta del producto o servicio (Chen, 2016).

Para desarrollo del plan de negocios se tomó una proyección a 5 años en los cuales estos rubros se van incrementando como consecuencia de la proyección de crecimiento de las unidades de venta del producto (Ver Anexo).

7.2 Política de Inventario, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar

Tabla No. 18 Política de cuentas por cobrar, pagar e inventario

Política de cuentas por cobrar	Contado	50%
	Crédito 30 días	50%
Política de cuentas por pagar	Contado	50%
	Crédito 30 días	50%
Inventario productos terminados		10%
Inventario productos en proceso		5%
Inventario materias primas		10%

7.3 Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Estructura de Capital

7.3.1 Inversión Inicial

Es la cantidad de recursos económicos que se necesitan para poner en marcha el plan de negocios. Para este proyecto se requiere una inversión de \$67,873.60 dólares, los mismos que se invertirán en la compra de maquinaria, equipo y capital de trabajo.

7.3.2 Capital de trabajo

Son los recursos que necesita una empresa para poder operar por un determinado tiempo, hasta que empiece a recuperar su liquidez. Para este plan el capital de trabajo se calculó para un período de 9 meses y haciende a un valor de \$47,733.60 dólares.

7.3.3 Estructura del capital

El capital está conformado por recursos propios y créditos obtenidos a entidades financieras, para este caso se obtuvo un crédito a la CFN para un período de 5 años con una tasa de interés del 11.38%.

Tabla No. 19 Estructura Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50.00%	33,936.80
Deuda L/P	50.00%	33,936.80

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

7.4.1 Estado de Situación Financiera

Mediante este balance se puede conocer la situación económica de la empresa

Tabla No. 20 Estado Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	68,314.93	73,796.45	77,761.09	67,190.12	74,393.54	87,675.47
Corrientes	48,174.93	56,482.45	63,273.09	50,573.62	57,885.70	74,359.64
Efectivo	47,544.46	48,280.41	54,526.63	41,045.98	47,556.66	64,860.53
Cuentas por Cobrar	-	5,806.80	6,218.53	6,723.06	7,336.98	8,081.87
Inventarios Prod. Terminados	-	631.09	669.09	827.33	869.05	-
Inventarios Materia Prima	372.39	390.98	414.41	443.39	478.82	-
Inventarios Sum. Fabricación	258.08	1,373.18	1,444.43	1,533.86	1,644.18	1,417.23
No Corrientes	20,140.00	17,314.00	14,488.00	16,616.50	16,507.83	13,315.83
Propiedad, Planta y Equipo	18,360.00	18,360.00	18,360.00	23,760.00	23,400.00	23,400.00
Depreciación acumulada	-	2,470.00	4,940.00	7,855.50	7,248.17	10,084.17
Intangibles	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00
Amortización acumulada	-	356.00	712.00	1,068.00	1,424.00	1,780.00
PASIVOS	34,378.13	32,419.61	26,703.07	20,201.91	13,248.92	4,547.96
Corrientes	441.33	3,825.57	4,092.52	4,292.44	4,844.18	4,547.96
Cuentas por pagar proveedores	441.33	2,979.40	3,132.74	3,325.40	3,563.17	3,235.14
Sueldos por pagar	-	529.33	529.33	661.67	661.67	661.67
Impuestos por pagar	-	316.83	430.45	305.37	619.34	651.15
No Corrientes	33,936.80	28,594.05	22,610.55	15,909.47	8,404.74	-
Deuda a largo plazo	33,936.80	28,594.05	22,610.55	15,909.47	8,404.74	-
PATRIMONIO	33,936.80	41,376.84	51,058.01	57,688.21	71,644.61	93,627.51
Capital	33,936.80	33,936.80	33,936.80	33,936.80	33,936.80	33,936.80
Utilidades retenidas	-	7,440.04	17,121.21	23,751.41	37,707.81	59,690.71

7.4.2 Estado de Resultados

Este balance ayuda a conocer cuál va a ser el comportamiento de las ventas, en tal virtud se puede determinar que desde el primer año la empresa empieza a obtener ganancias.

Tabla No. 21 Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	139,363.20	149,244.77	161,353.56	176,087.52	193,964.92
Costo de los productos vendidos	71,845.28	76,160.56	93,094.79	97,212.62	103,132.70
UTILIDAD BRUTA	67,517.92	73,084.21	68,258.77	78,874.89	90,832.22
Gastos sueldos	35,890.20	38,390.37	38,490.81	38,591.52	38,692.50
Gastos generales	15,340.90	15,667.48	16,060.95	16,533.27	17,099.96
Gastos de depreciación	1,120.00	1,120.00	1,120.00	916.67	1,000.00
Gastos de amortización	356.00	356.00	356.00	356.00	356.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	14,810.82	17,550.36	12,231.01	22,477.45	33,683.75
Gastos de intereses	3,589.04	2,948.29	2,230.71	1,427.07	527.05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	11,221.78	14,602.07	10,000.30	21,050.38	33,156.71
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,683.27	2,190.31	1,500.05	3,157.56	4,973.51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9,538.52	12,411.76	8,500.26	17,892.82	28,183.20
22% IMPUESTO A LA RENTA	2,098.47	2,730.59	1,870.06	3,936.42	6,200.30
UTILIDAD NETA	7,440.04	9,681.17	6,630.20	13,956.40	21,982.90

7.4.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No. 22 Estado de Flujo de Efectivo

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 735,95	\$ 6.246,22	\$ (13.480,65)	\$ 6.510,68	\$ 17.303,87
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 47.544,46	\$ 48.280,41	\$ 54.526,63	\$ 41.045,98	\$ 47.556,66
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 48.280,41	\$ 54.526,63	\$ 41.045,98	\$ 47.556,66	\$ 64.860,53

7.4.4 Estado de Flujo de Caja

Los flujos de caja, permiten determinar la evolución de un plan de negocios, y este determina el nivel de rendimiento que se puede obtener a través del tiempo.

Tabla No. 23 Flujo de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo del Proyecto	(67,684.46)	56,002.70	14,184.43	(5,300.61)	14,961.55	50,547.04
Flujo del Inversionista	(33,747.66)	48,280.41	6,246.22	(13,480.65)	6,510.68	41,792.87

7.5 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la Tasa de Descuento y criterios de Valoración

7.5.1 Flujo de Caja del Inversionista

Tabla No. 24 Resumen Flujo de Caja del Inversionista

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (33.747,66)	\$ 48.280,41	\$ 6.246,22	\$ (13.480,65)	\$ 6.510,68	\$41.792,87

7.5.2 Tasa de Descuento

El WACC dio como resultado 18.71%, este valor es la tasa a descontar de los flujos de caja futuros, para el CAPM se utilizó beta apalancada y se obtuvo como resultado 29.88% que equivale al riesgo de realizar la inversión versus la rentabilidad y lo que se espera obtener como retorno en el plan de negocios.

Tabla No. 25 Tasa de Descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	18.71%
CAPM	29.88%

7.5.3 Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Retorno de la Inversión

El Valor Actual Neto, permite determinar la medida de rentabilidad de un proyecto analizando en el valor absoluto. En este caso el valor es positivo lo cual indica que el proyecto crea valor.

Tabla No. 26 Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	15,359.93	VAN	14,571.16
IR	1.23	IR	1.43
TIR	30.21%	TIR	61.85%

La Tasa Interna de Retorno permite medir el nivel de rentabilidad esperada en el desarrollo del plan de negocios, en este caso es de 30.21% superior al CAPM lo cual indica que debe ser aplicable.

El retorno de la inversión se refleja a partir del segundo año, lo cual es una garantía para el desarrollo del plan de negocios, ya que el riesgo de recuperación es bajo.

7.6 Índices Financieros

7.6.1 Índice de Liquidez

Este índice permite conocer la disponibilidad que tiene la empresa para cubrir sus cuentas por pagar, para el plan de negocios es de 14.76, lo cual indica que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con este valor para pagar.

Tabla No. 27 Índice de liquidez

<u>Razones de liquidez</u>						
Razón circulante	veces	14.76	15.46	11.78	11.95	16.35

7.6.2 Índice de Rentabilidad

Estos índices proporcionan información de rentabilidad e información de lo que la empresa realiza con sus activos y fondos propios.

Tabla No. 28 Índices de rentabilidad

<u>Razones de rentabilidad</u>						
Margen de utilidad	%	0.05	0.06	0.04	0.08	0.11
ROA	%	0.10	0.12	0.10	0.19	0.25
ROE	%	0.18	0.19	0.11	0.19	0.23

Durante el desarrollo del plan de negocios los resultados son positivos por lo que el proyecto está bien posicionado en el mercado internacional.

7.6.3 Análisis de Escenarios

Es necesario realizar un análisis de escenarios el cual va a permitir a la empresa conocer cuál sería el escenario pesimista en el que la empresa generaría pérdidas y el escenario optimista para saber cuál sería el precio máximo al que se vende el producto para obtener mayor rentabilidad.

Tabla No. 29 Escenario pesimista

CON UN PRECIO DE 3.30 DÓLARES			
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	(11,478.75)	VAN	(6,377.98)
IR	0.83	IR	0.81
TIR	9%	TIR	13%

Tabla No. 30 Escenario normal

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	15,359.93	VAN	14,571.16
IR	1.23	IR	1.43
TIR	30.21%	TIR	61.85%

Tabla No. 31 Escenario optimista

CON UN PRECIO DE 4.00 DÓLARES			
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	50,318.83	VAN	41,872.79
IR	1.74	IR	2.24
TIR	53%	TIR	109%

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Al finalizar el estudio se pudo determinar que el VAN es 15,359.93 mayor a cero por lo tanto crea valor, la TIR es de 30.21% mayor al costo de oportunidad y el retorno de la inversión a partir de mediados del segundo año, con estos indicadores se plantea el desarrollo del proyecto ya que por sus características el riesgo es bajo.

Se recomienda la aplicación y puesta en marcha del plan de negocios para la exportación de pancakes congelados a base de harina de amaranto y zapallo orgánico.

- El éxito del negocio está en la innovación del producto, ya que en el mercado no existe un producto de similares características cuyas materias primas están consideradas como productos saludables.

Se recomienda mantener la calidad de los productos para que conserven sus propiedades nutritivas para el mercado internacional.

- Como resultado de la investigación de mercado se obtuvo que los pancakes a base de zapallo orgánico, serán bien acogidos en el mercado español porque la tendencia de los consumidores busca productos nutritivos con elementos libres de gluten y orgánicos que sean de fácil preparación.

Se recomienda mantener las características del producto para que su conservación sea manejable para el segmento de consumidores.

- Para desarrollar el Plan de Marketing, se determinó una estrategia pull en la que se resalten las propiedades y atributos del producto para que el consumidor lo perciba como único dentro del segmento.

Se recomienda mantener bien estructurada la fan page para que los consumidores conozcan las características del producto.

REFERENCIAS

- Agencia EFE. (2017). *Más de la mitad de los españoles elige desayunar de forma saludable*. España.
- Asemac. (2018). *Datos del Sector*. Madrid.
- Carrera, J. (Septiembre de 2015). *Allpachaski*. Obtenido de <https://www.allpachaski.com>
- Chen, C. (Octubre de 2016). *Diferenciador*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-costoy-gasto/>
- Congreso Nacional 62. (Octubre de 2017). *Congreso Nacional 62 Madrid*. Obtenido de <https://62congreso.sefh.es/pagina/la-ciudad-de-madrid>
- Echevarría, J. R. (2017). Alimentos hipolipemiantes que mejoran la salud cardiovascular. *REVISTA CUBANA DE CARDIOLOGÍA Y CIRUGÍA CARDIOVASCULAR*.
- Espinosa, R. (06 de Mayo de 2016). *New Marketing*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Europa Press. (11 de Diciembre de 2014). El 25% de los españoles consume a diario productos ecológicos. *Europa Press*.
- Genwords. (2018). *Genwords*. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>
- Gómez, J. (2017). Branding, qué es y por qué trabajar la marca. *La Cultura del Marketing*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Encuesta Industrial de Empresas. Serie 2008-2014. CNAE-2009*. Madrid.
- Jorrín, J. (29 de abril de 2019). Madrid lideró el crecimiento en 2018: un 3,7% y se queda a un 0,6% de superar a Cataluña. *El Confidencial*, págs.

https://www.elconfidencial.com/economia/2019-04-29/madrid-lidero-crecimiento-2018-pib-regional-cataluna_1971290/.

La Platea. (29 de Agosto de 2017). *La Platea Restaurante*. Obtenido de <http://restaurantelaplateavalencia.es/los-beneficios-del-pancake-la-platea>

Mapes Sánchez, E. C. (2015). El Amaranto. *Ciencia*.

Mercabarna. (2017). *Tendencias en alimentación*. Barcelona.

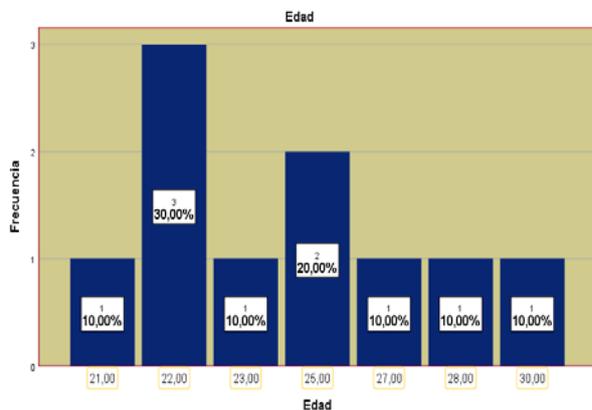
Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.

Revista Aral. (2017). El consumo de productos de bollería aumenta un 1,5% en España. *Revista Aral*.

(2018). *Survey of European Shoppers*. London.

ANEXOS

ANEXO 1 ANÁLISIS UNIVARIADO

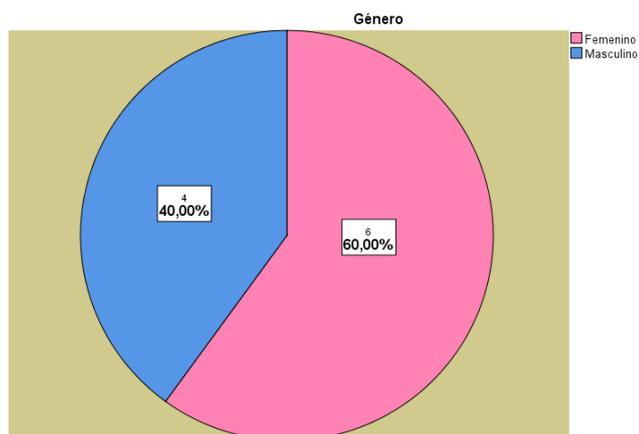


Edad		
N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		24,5000
Mediana		24,0000
Moda		22,00
Desv. Desviación		3,02765
Varianza		9,167
Mínimo		21,00
Máximo		30,00

PREGUNTA 1

PREGUNTA 2

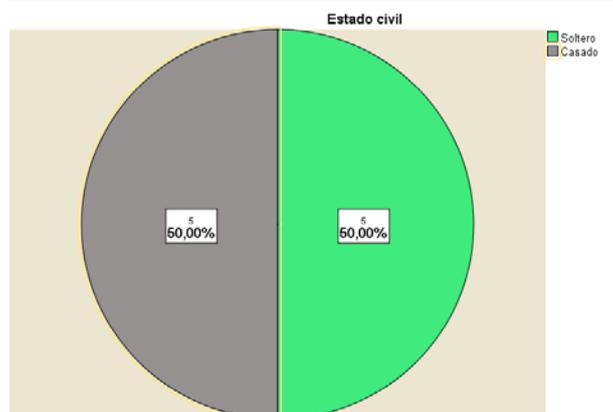
Género		
N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00



PREGUNTA 3

Estado civil		
N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00 ^a

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

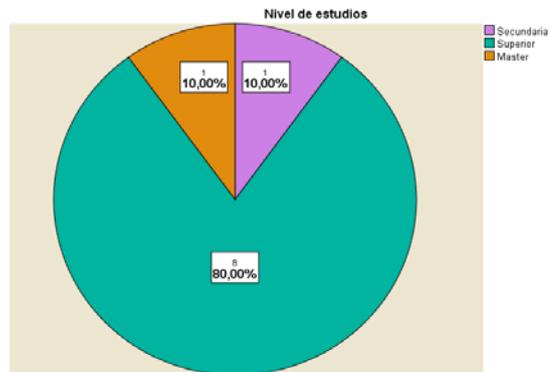


PREGUNTA 4

Estadísticos

Nivel de estudios

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		3,00



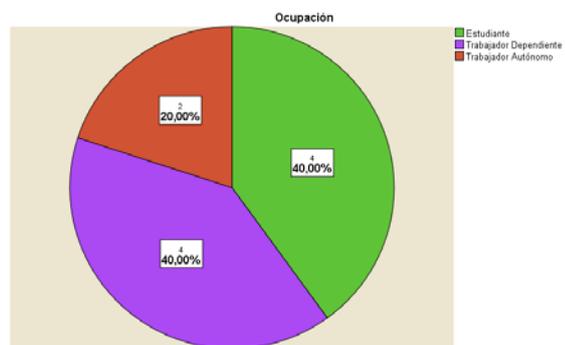
PREGUNTA 5

Estadísticos

Ocupación

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00 ^a

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.



PREGUNTA 6

Estadísticos

alguna actividad física o deporte

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00



PREGUNTA 7

Estadísticos

Cuántas veces a la semana realiza actividad física o practica algún deporte

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		2,00

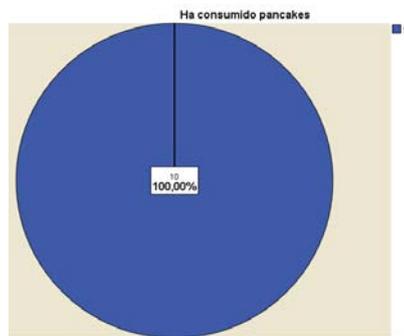


PREGUNTA 8

Estadísticos

Ha consumido pancakes

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00



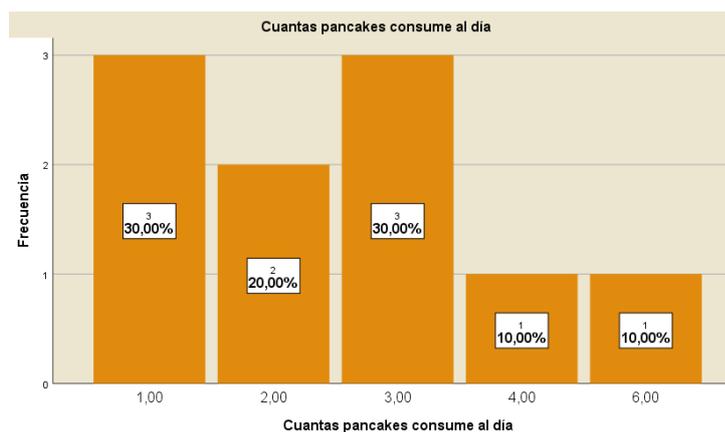
PREGUNTA 9

Estadísticos

Cuántas pancakes consume al día

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		2,6000
Mediana		2,5000
Moda		1,00 ^a
Desv. Desviación		1,57762
Varianza		2,489
Mínimo		1,00
Máximo		6,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

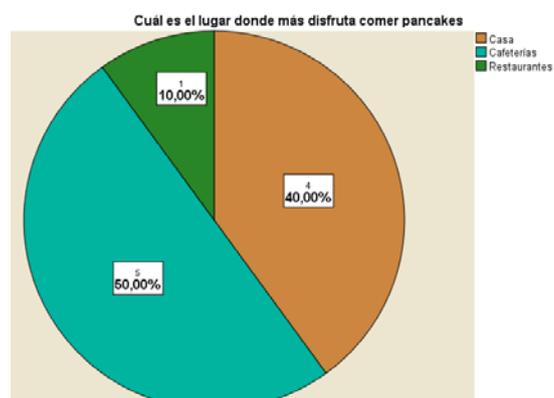


PREGUNTA 10

Estadísticos

Cuál es el lugar donde más disfruta comer pancakes

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		2,00

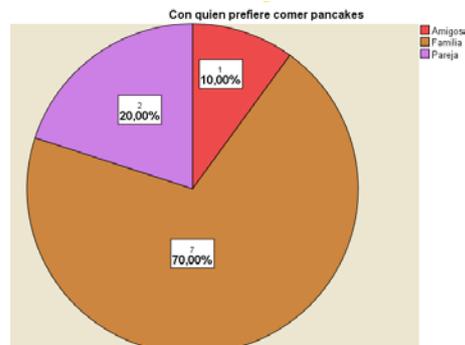


PREGUNTA 11

Estadísticos

Con quien prefiere comer pancakes

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		2.00



PREGUNTA 12

Estadísticos

Cree que añadir un ingrediente diferente al pancake cotidiano es relevante en la decision de compra

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00



PREGUNTA 13

Estadísticos

Le gustaría consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00

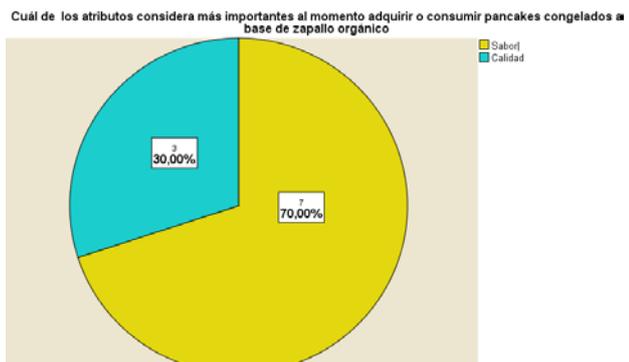


PREGUNTA 14

Estadísticos

Cuál de los atributos considera más importantes al momento adquirir o consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00



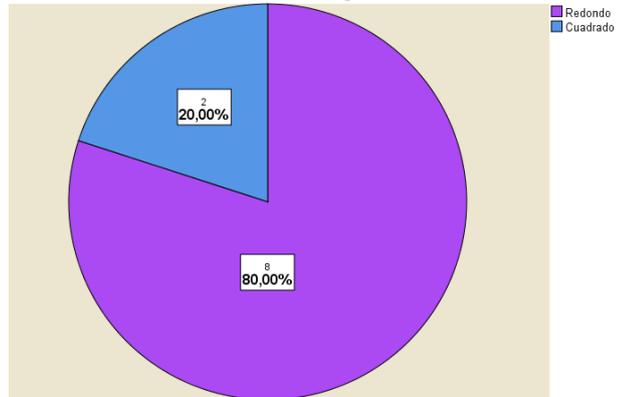
PREGUNTA 15

Estadísticos

De qué forma le gustaría que sea el empaque de 10 unidades

N	Válido	Perdidos	
	10	0	
Moda	1,00		

De qué forma le gustaría que sea el empaque de 10 unidades de pancakes congelados base de zapallo orgánico



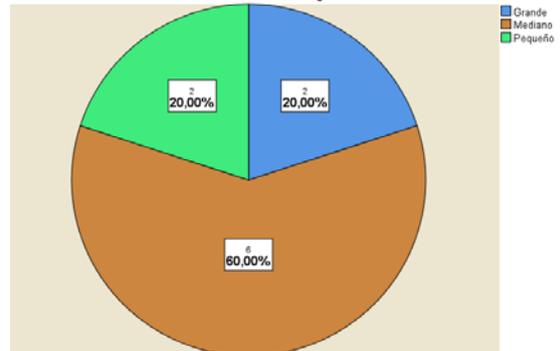
PREGUNTA 16

Estadísticos

De qué tamaño le gustaría que sea el empaque de 10 unidades

N	Válido	Perdidos	
	10	0	
Moda	2,00		

De qué tamaño le gustaría que sea el empaque de 10 unidades de pancakes congelados base de zapallo orgánico



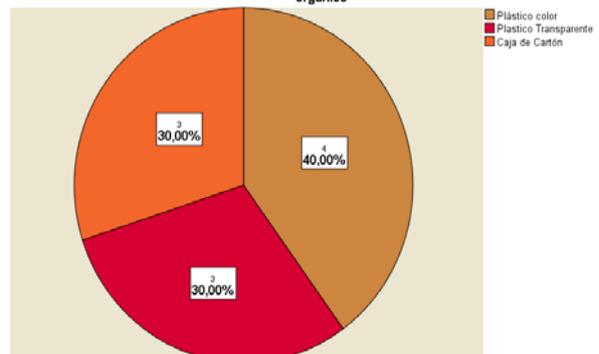
PREGUNTA 17

Estadísticos

De qué material le gustaría que sea el empaque de 10 unidades

N	Válido	Perdidos	
	10	0	
Moda	1,00		

De qué material le gustaría que sea el empaque de 10 unidades de pancakes congelados base de zapallo orgánico



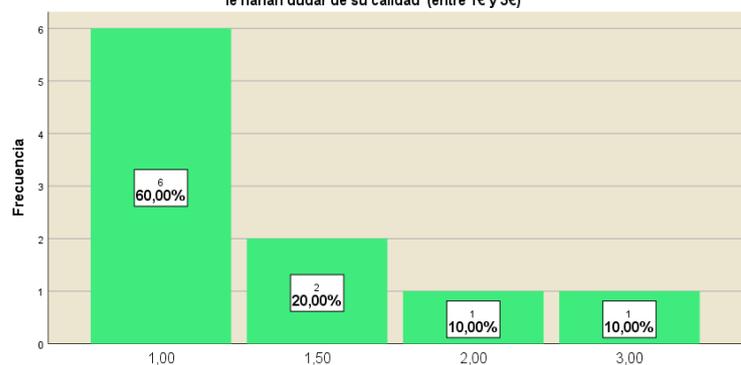
PREGUNTA 18

Estadísticos

Qué precio considera muy bajo para las 10 unidades

N	Válido	Perdidos	
	10	0	
Media	1,4000		
Mediana	1,0000		
Moda	1,00		
Desv. Desviación	,65828		
Varianza	,433		
Mínimo	1,00		
Máximo	3,00		

Qué precio considera muy bajo para las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo orgánico que le harían dudar de su calidad (entre 1€ y 3€)



Qué precio considera muy bajo para las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo orgánico que le harían dudar de su calidad (entre 1€ y 3€)

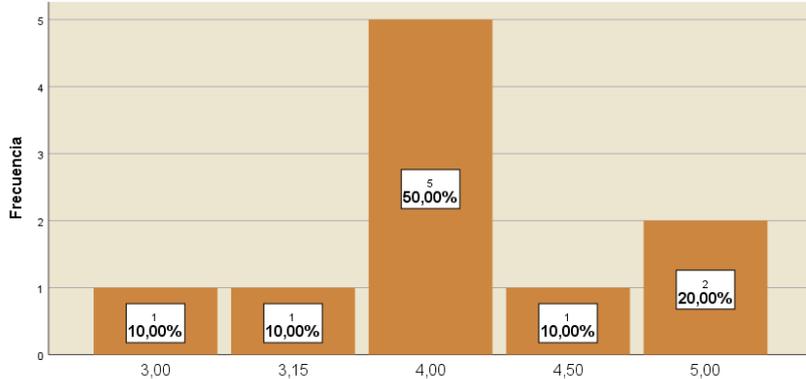
PREGUNTA 19

Estadísticos

Qué precio le resulta barato para las 10 unidades

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		4,0650
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. Desviación		,66083
Varianza		,437
Mínimo		3,00
Máximo		5,00

Qué precio le resulta barato para las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo organico pero aun asi lo compraria (entre 3,15€ y 5€)



Qué precio le resulta barato para las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo organico pero aun asi lo compraria (entre 3,15€ y 5€)

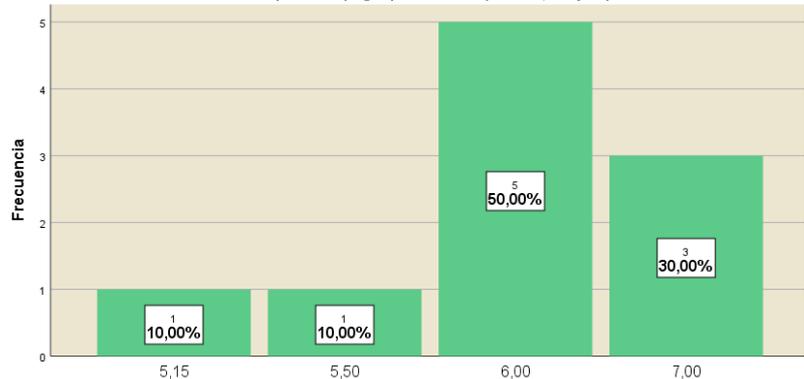
PREGUNTA 20

Estadísticos

Qué precio le resulta caro para las 10 unidades

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		6,1650
Mediana		6,0000
Moda		6,00
Desv. Desviación		,64120
Varianza		,411
Mínimo		5,15
Máximo		7,00

Qué precio le resulta caro para las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo organico, pero estaria dispuesto a pagar por tenerlos (entre 5,15€ y 7€)



Qué precio le resulta caro para las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo organico, pero estaria dispuesto a pagar por tenerlos (entre 5,15€ y 7€)

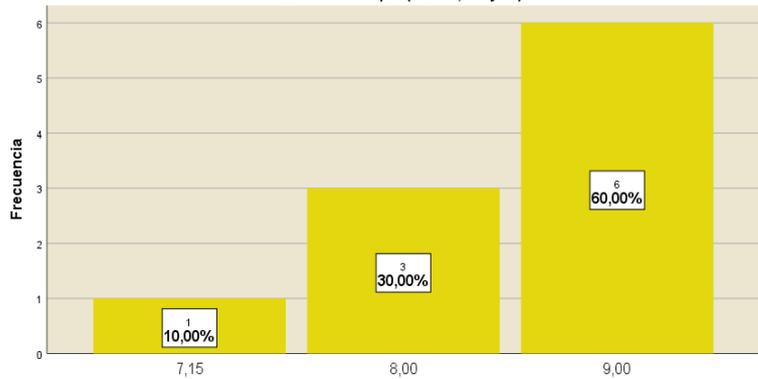
PREGUNTA 21

Estadísticos

Que precio le resulta tan caro las 10 unidades

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		8,5150
Mediana		9,0000
Moda		9,00
Desv. Desviación		,67250
Varianza		,452
Mínimo		7,15
Máximo		9,00

Que precio le resulta tan caro las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo organico que no concideraria su compra (entre 7,15€ y 9€)



Que precio le resulta tan caro las 10 unidades de pancakes congelados a base de zapallo organico que no concideraria su compra (entre 7,15€ y 9€)

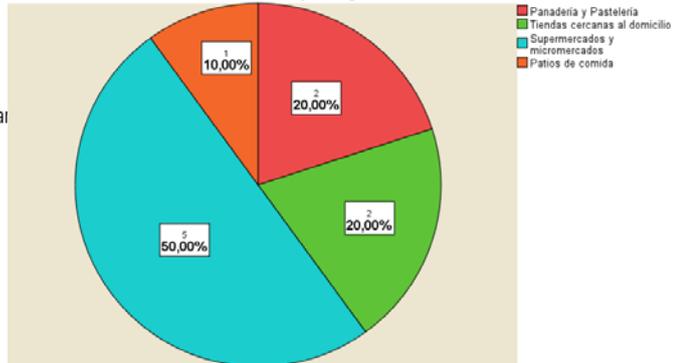
PREGUNTA 22

Estadísticos

En la ciudad de Madrid ¿cuál considera el mejor lugar para comprar

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		3,00

En la ciudad de Madrid ¿cuál considera el mejor lugar para comprar los pancakes congelados a base de zapallo orgánico?



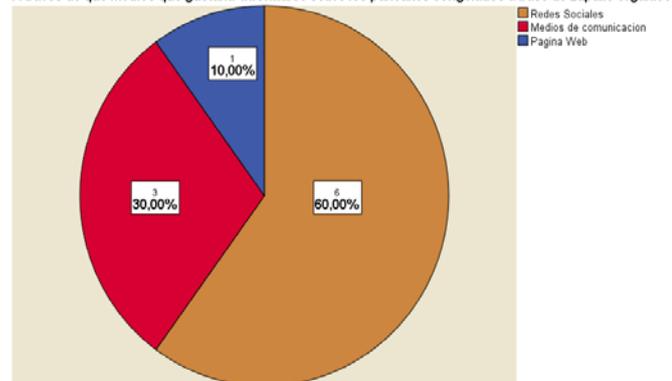
PREGUNTA 23

Estadísticos

A través de que medios que gustaría informarse s

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00

A través de que medios que gustaría informarse sobre los pancakes congelados a base de zapallo orgánico?



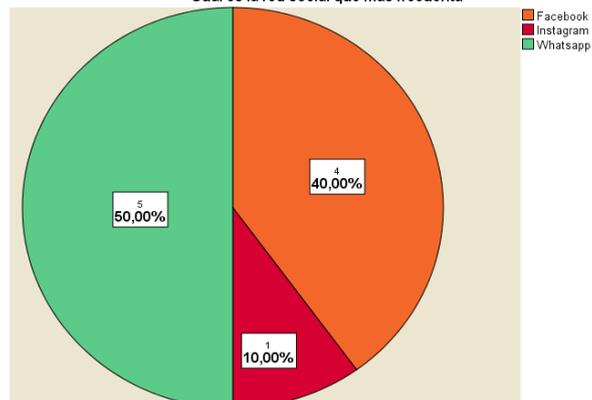
PREGUNTA 24

Estadísticos

Cual es la red social que mas frecuenta

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		3,00

Cual es la red social que mas frecuenta



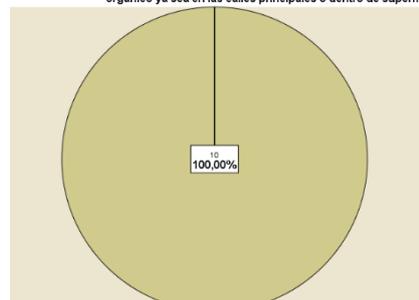
PREGUNTA 25

Estadísticos

Considera que es una buena idea realizar degustaciones

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		1,00

Considera que es una buena idea realizar degustaciones de los pancakes congelados a base de zapallo orgánico ya sea en las calles principales o dentro de supermercados



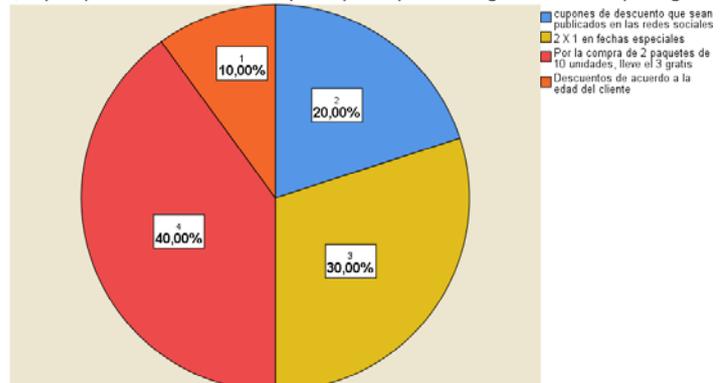
PREGUNTA 26

Estadísticos

Qué tipo de promoción llamaría su atención

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		3.00

Qué tipo de promoción llamaría su atención para adquirir los pancakes congelados a base de zapallo orgánico



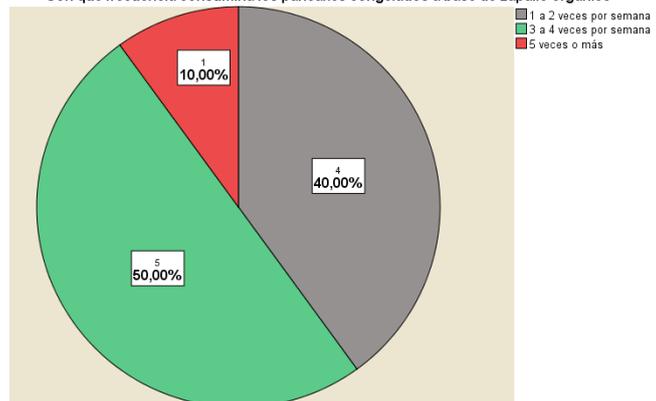
PREGUNTA 27

Estadísticos

Con qué frecuencia consumiría los pancakes

N	Válido	10
	Perdidos	0
Moda		2.00

Con qué frecuencia consumiría los pancakes congelados a base de zapallo orgánico

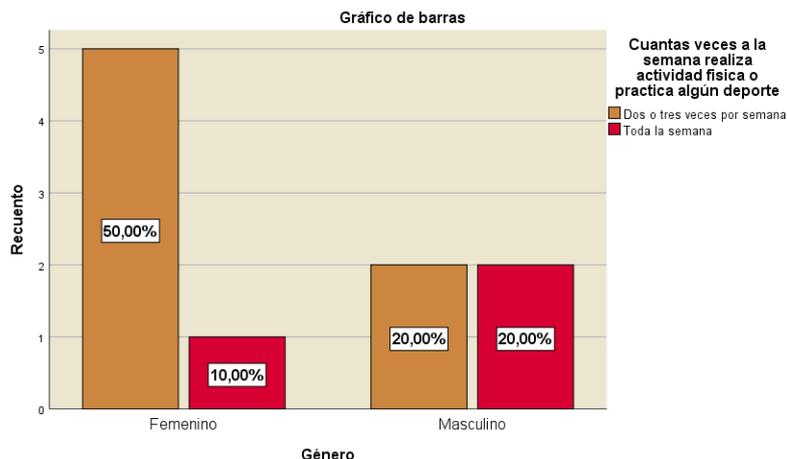


ANEXO 2 ANÁLISIS BIVARIADO

CORRELACIÓN 1

Tabla cruzada Género*Cuántas veces a la semana realiza actividad física o practica algún deporte

Recuento	Género	Cuántas veces a la semana realiza actividad física o practica algún deporte		Total
		Dos o tres veces por semana	Toda la semana	
	Femenino	5	1	6
	Masculino	2	2	4
	Total	7	3	10

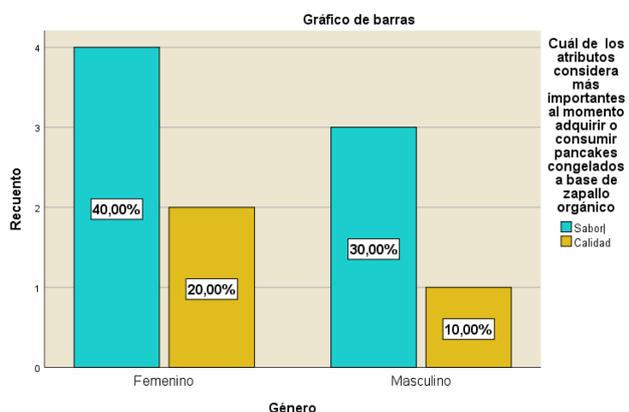


De acuerdo al gráfico el género femenino realiza actividades físicas o practica algún deporte de dos a tres veces por semana representando el 50% como porcentaje mayoritario, mientras que el género masculino practica de dos a tres veces por semana y toda la semana.

CORRELACIÓN 2

Tabla cruzada Género*Cuál de los atributos considera más importantes al momento adquirir o consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico

Recuento	Género	Cuál de los atributos considera más importantes al momento adquirir o consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico		Total
		Sabor	Calidad	
	Femenino	4	2	6
	Masculino	3	1	4
	Total	7	3	10

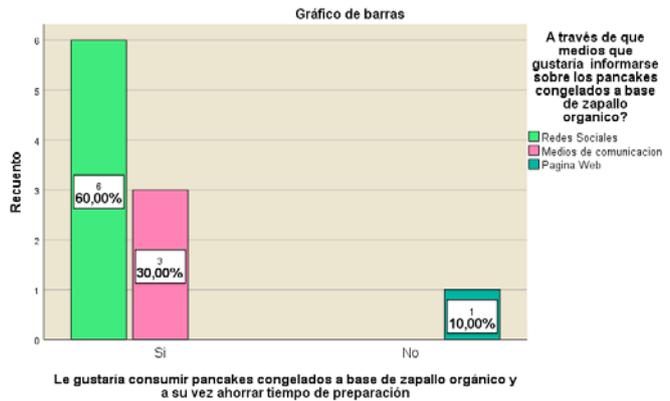


De acuerdo al presente gráfico el género femenino considera que el atributo más importante es el sabor con el 40%, de igual forma el género masculino con el 30%

CORRELACIÓN 3

Tabla cruzada Le gustaría consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico y a su vez ahorrar tiempo de preparación A través de que medios que gustaría informarse sobre los pancakes congelados a base de zapallo orgánico?

Recuento		A través de que medios que gustaría informarse sobre los pancakes congelados a base de zapallo orgánico?			Total
		Redes Sociales	Medios de comunicación	Página Web	
Le gustaría consumir pancakes congelados a base de zapallo orgánico y a su vez ahorrar tiempo de preparación	Si	6	3	0	9
	No	0	0	1	1
	Total	6	3	1	10

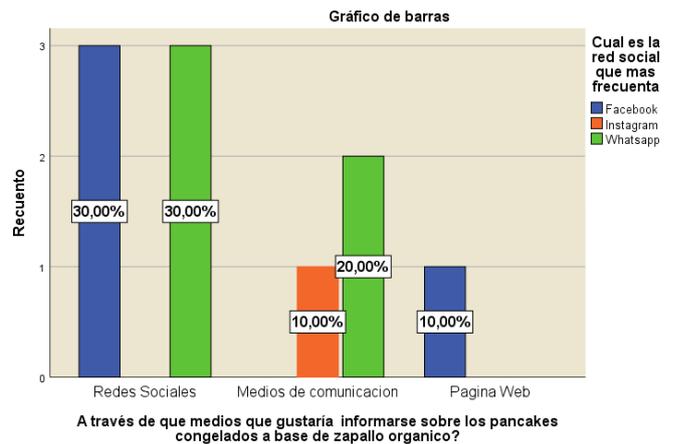


Las personas que sí les gustaría consumir los pancakes congelados a base de zapallo orgánico, quisieran informarse a través de redes sociales sobre este producto con un porcentaje del 60%.

CORRELACIÓN 4

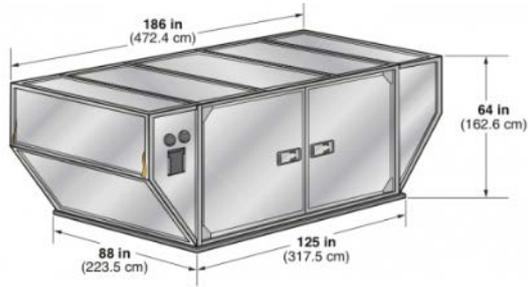
Tabla cruzada A través de que medios que gustaría informarse sobre los pancakes congelados a base de zapallo orgánico? Cual es la red social que mas frecuenta

Recuento		Cual es la red social que mas frecuenta			Total
		Facebook	Instagram	Whatsapp	
A través de que medios que gustaría informarse sobre los pancakes congelados a base de zapallo orgánico?	Redes Sociales	3	0	3	6
	Medios de comunicación	0	1	2	3
	Página Web	1	0	0	1
	Total	4	1	5	10



En base a los medios por los cuales les gustaría recibir información a los encuestados, tiene un porcentaje mayor las redes sociales, de igual forma Facebook y Whatsapp son las redes sociales que mas frecuentan las personas con el 30% cada una. Este sería el mecanismo para realizar publicidad.

ANEXO CUBICAJE



- **Código IATA ULD** Contenedor frigorífico contorneado RAU sobre base P1P.
- **Rate class:** Tipo 5
- **Description:** Recipiente de retención inferior de ancho completo con ángulo en ambos extremos. La versión refrigerada de AAU tiene una puerta sólida.
- **Suitable for:** 747 lower hold
- **Door opening:** 118 x 60-in (300 x 152-cm)
- **Maximum gross weight:** 6,033 kg (13,300 lb)
- **Tare weight:** 450 kg (992 lb)
- **Internal volume:** 11.1 m³ (392 ft³)

ANEXO PROVEEDOR ZAPALLO ORGÁNICO

LISTA DE OPERADORES REGISTRADOS BAJO EL INSTRUCTIVO DE LA NORMATIVA GENERALIZADA.															
Fecha de actualización:		5/29/2019		Sectores Orgánicos											
#	CANCELADO SUSPENDIDO REVOCADO	N° DE CERTIFICADO	N° DE CERTIFICADO ACTUALIZACIÓN	CÓDIGO POA ANTERIOR	CÓDIGO POA ACTUAL	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS (*)	PRODUCCIÓN ESTIMADA ANUAL (Ton)	NOMBRE DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA / PLANTA DE PROCESAMIENTO	PROVINCIA	T 1 (ha)	Hasta (Fecha)	T 2 (ha)	Hasta (Fecha)
43		57	349/610	344	0043-0	CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO	Zapallo	Orgánico	2.27	Ver Anexo 3	Pichincha	--	--	--	--
962		195	400429/639/6986	417	0862-8	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES	Zapallo	Orgánico	3.81	Finca Santa Rosa	Pichincha	--	--	--	--
267		312	809	967	0267-7	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES - HACIENDA SAN JOSÉ DE HUATOS	Zapallo	Orgánico	2.78	Hacienda San José De Huatos	Pichincha	--	--	--	--
530		759	922	N/A	0530-2	CLÉBER VILSON RODRÍGUEZ SIMBAÑA	Zapallo	Orgánico	40.50	Hacienda Pastavi	Imbabura	--	--	--	--
1009		N/A	N/A	N/A	0656-3	CRATER ORGANICS CRATERNICS CL	Zapallo	Orgánico	152	Hacienda San José de Huatos	Pichincha

ANEXO PROVEEDOR HARINA AMARANTO ORGÁNICA

LISTA DE OPERADORES REGISTRADOS BAJO EL INSTRUCTIVO DE LA NORMATIVA GENERAL																
Fecha de actualización:															5/2/2019	
#	CANCELADO SUSPENDIDO REVOCADO	N° DE CERTIFICADO	N° DE CERTIFICADO ACTUALIZACIÓN	CÓDIGO POA ANTERIOR	CÓDIGO POA ACTUAL	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	ESTATUS (*)	PRODUCCIÓN ESTIMADA ANUAL (Ton)	NOMBRE DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA / PLANTA DE PROCESAMIENTO	PROVINCIA	T 1 (ha)	Hasta (Fecha)	T 2 (ha)	Hasta (Fecha)	T 3 (ha)	Hasta (Fecha)
13		21	502	503	003-3	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	Orgánico	2,95	Industrias Alen Eveliza	Cotacachi	-	-	-	-	-	-
92		195	4004/25/6/25/09/96	417	082-9	ALFONSO JAVIER ROMO SOLIMES	Orgánico	3,81	Finca Santa Rosa	Pichincha	-	-	-	-	-	-
203		245	674	N/A	0203-2	INCREMAR CIA. LTDA	Orgánico	8,00	Incremar Cía. Ltda.	Cotacachi	-	-	-	-	-	-
1009		1009	N/A	N/A	0556-9	CRATER ORGANICS CRATERFNCS CL	Orgánico	1,76	Hacienda San José de Huatos	Pichincha	-	-	-	-	-	-

