



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN ARTESANAL Y
COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK DE CACAO BLANCO
ORGÁNICO EN LA CIUDAD DE QUITO

Autora

Katheryn Yanara Rueda Manosalvas

Año

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN ARTESANAL Y
COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK DE CACAO BLANCO ORGÁNICO EN
LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad de los requisitos establecidos
para optar por el título de
Licenciada en Comercio mención Administración de Empresas

Profesora guía
Irma Padilla

Autora
Katheryn Yanara Rueda Manosalvas

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, **“Plan de negocios para la elaboración artesanal y comercialización de un snack de cacao blanco orgánico en la ciudad de Quito”**, a través de reuniones periódicas con la estudiante **Katheryn Yanara Rueda Manosalvas**, en el semestre **2020-20**, 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".



Irma del Carmen Padilla Espinoza

C.I. 1709198178

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, **"Plan de negocios para la elaboración artesanal y comercialización de un snack de cacao blanco orgánico en la ciudad de Quito"**, de la estudiante **Katheryn Yanara Rueda Manosalvas**, en el semestre **2020-20**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

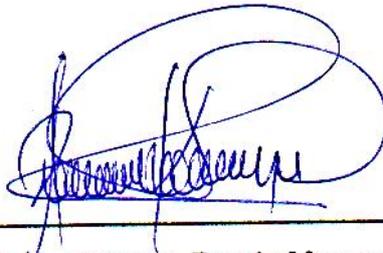


Gualberto Renato Marmol Jaramillo

C.I. 1707001549

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."

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'K' followed by the name 'Yanara Rueda Manosalvas' written in a cursive script.

Katheryn Yanara Rueda Manosalvas

C.I. 1500732415

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y carrera, a Domenique y Javier por estar siempre presentes en el desarrollo de mi tesis y apoyarme en todos mis éxitos académicos.

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, por nunca dejar que me rinda y apoyarme en el alcance de todas mis metas profesionales.

A mi abuelita Rosita, por tenerme siempre presente en sus oraciones y ser un gran ejemplo de mujer trabajadora.

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo la elaboración y comercialización de un snack a base de cacao blanco orgánico, el cual será distribuido mediante un empaque biodegradable haciéndolo amigable con el medio ambiente, para fortalecer la reducción de contaminación por plástico. Este producto permite a sus consumidores disfrutar de una comida alta en componentes buenos para la salud, perfeccionando su consumo habitual, estará disponible en hipermercados de la ciudad de Quito.

Para determinar su factibilidad se realizó un análisis de factores externos mediante herramientas como PEST y PORTER, en donde se pudo evidenciar que las amenazas del sector pueden ser contrarrestadas con las oportunidades encontradas en el mismo.

Mediante el análisis del cliente se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos con los que se pudo establecer las características del mercado objetivo, determinando los gustos y preferencias con respecto al producto a realizar, formando una oportunidad de mercado con el análisis del entorno.

Sobre la base de la información obtenida de los análisis realizados se estableció el plan de marketing para el segmento de mercado seleccionado; determinando características relevantes para producto, precio, plaza y promoción. Luego de esto, se estableció los lineamientos de la estructura organizacional de la empresa.

Finalmente, se desarrolló el análisis financiero, en el cual se detallan los ingresos, costos, gastos e indicadores financieros, con la finalidad de demostrar el éxito y viabilidad del proyecto durante un periodo de cinco años.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to prepare and commercialize a snack based on organic white cocoa, which will be distributed through biodegradable packaging, making it friendly to the environment, thus improving the reduction of plastic contamination. This product allows its consumers to enjoy a meal high in components good for health, perfecting their habitual consumption, it can be found in large supermarket chains in the city of Quito.

To determine its feasibility, a correct analysis of external factors was carried out using tools such as PEST and PORTER, where it was evident that its threats in the sector can be countered with the opportunities found in it.

Through the client's analysis of qualitative and quantitative data, it was possible to determine characteristics of the client's target market, such as the tastes and preferences regarding the product to be made, forming a market opportunity with the analysis of the environment.

Based on the information obtained from the previously mentioned analyzes, the marketing plan for the selected market segment establishes certain characteristics relevant to the product, price, place and promotion. After this the guidelines of the organizational structure of the company are established.

Finally, the financial analysis is developed, which details the income, costs, expenses and financial indicators, in order to demonstrate the success and viability of the project during the five-year period.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Factor político	3
2.1.2. Factor económico	4
2.1.3. Factor social.....	5
2.1.4. Factor tecnológico.....	6
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	7
2.1.3 Matriz EFE	12
2.1.4 Conclusiones:	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación de mercado	14
3.2 Segmentación de mercado para el producto:.....	15
3.3 Problema de investigación	15
3.4 Preguntas de investigación	15
3.5 Objetivos de la investigación.....	15
3.6 Hipótesis.....	16
3.7 Análisis cualitativo	16
3.8 Análisis cuantitativo	21
3.9 Conclusiones del análisis del cliente.....	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1 Tamaño de mercado.....	26
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia de Marketing	26
5.2 Mercado Objetivo.....	27
5.3 Participación de la empresa dentro de la industria:.....	27

5.4 Propuesta de valor.....	28
5.4.1 Lean Canvas.....	28
5.4.2 Diferenciación.....	30
5.4.3 Positioning Statement.....	30
5.4.4 Estrategia de posicionamiento.....	30
5.5 Mezcla de Marketing.....	30
5.5.1 Producto.....	30
5.5.2 Precio.....	33
5.4.3. Plaza.....	35
5.5.4. Promoción.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1 Misión.....	39
6.1.2 Visión.....	39
6.1.3 Objetivos.....	39
6.2 Estructura organizacional.....	40
6.3 Diseño organizacional.....	40
6.3.1 Tipo de estructura.....	40
6.3.2 Organigrama.....	41
6.3.3 Determinación de sueldos.....	42
6.4 Cadena de valor.....	42
6.5 Gestión por procesos.....	44
6.5.1 Mapa de procesos.....	44
6.5.2 Flujograma.....	44
6.5.3 Infraestructura.....	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Políticas financieras.....	47
7.1.2 Proyección de ingresos.....	48
7.1.3 Proyección de costos y gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	49
7.2.1 Inversión Inicial.....	49

7.2.2 Estructura de capital	50
7.2.3 Capital de trabajo.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y de caja.	51
7.3.1 Estado de resultados	51
7.3.2 Proyección de situación financiera.....	51
7.3.3 Proyección de estado de flujo de efectivo.....	52
7.3.4 Proyección de estado de flujo de caja del proyecto.....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	53
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento.....	54
7.4.3 Proyección de criterios de valoración	55
7.5 Índices Financieros.....	55
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El desarrollo de este proyecto se enfoca en una evaluación sobre la elaboración artesanal y comercialización de un snack de cacao blanco orgánico en la ciudad de Quito, siendo el mercado objetivo los individuos que buscan cuidar su salud con una dieta balanceada en nutrientes que permitan el funcionamiento pleno del organismo, además el de proteger al medio ambiente con el uso de un empaque biodegradable para el producto.

En los últimos tiempos los consumidores del Ecuador como a nivel mundial, son mucho más exigentes con la protección de los recursos naturales para asegurar el bienestar de las futuras generaciones y garantizar la protección de la naturaleza. Así, las personas hoy en día, buscan una alimentación responsable, que se adapte a sus requerimientos en cuanto a la prevención de enfermedades, la mejoría de su desarrollo mental y físico; además de proteger y cuidar el entorno en el que habitan.

El consumo de cacao blanco o patas muyo, por su nombre en quichua, brinda la posibilidad de complementar la alimentación con una cantidad importante de compuestos antioxidantes fenoles, especialmente los flavonoides y antocianos que según publicaciones médicas previenen enfermedades degenerativas, al mismo tiempo contiene azúcares que son una fuente de energía, y ácido málico, que contribuye a su salud ósea, muscular, cardiovascular y digestiva.

Finalmente, según la Organización Mundial de la Salud, gran parte de las enfermedades como la obesidad y la diabetes se deben a causas ambientales, entre ellas, los hábitos alimenticios de los seres humanos, por lo que el consumo de este snack permitirá a las personas gozar de una alimentación equilibrada y una vida más saludable por su gran aporte nutritivo, al mismo tiempo que el empaque del producto será biodegradable, lo que ayuda a la reducción de residuos que contaminan el hábitat en el que vivimos; estos factores demuestran la responsabilidad social empresarial y el impacto positivo en la vida de las personas.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la factibilidad comercial y financiera del plan de negocios para la elaboración artesanal y comercialización de un snack orgánico de cacao blanco nutritivo.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Investigar el entorno externo de la industria usando PEST y PORTER para determinar la existencia de barreras de entrada en la implementación del snack orgánico de cacao blanco.
- Determinar mediante una investigación de mercado los gustos, preferencias e intención de compra del mercado meta para precisar el nivel de aceptación.
- Identificar la oportunidad de negocio de la elaboración artesanal y comercialización del snack de cacao blanco.
- Diseñar un plan de marketing para este negocio, seleccionando la estrategia de mercadeo más acertada.
- Identificar una estructura organizacional apropiada.
- Diseñar un plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad usando proyección de estados e índices financieros.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo nos permite identificar los factores relevantes para clasificar entre oportunidades (factores positivos) y amenazas (factores negativos), pronosticando su comportamiento (Fred R. David, 2013). El código CIIU de la industria es el siguiente:

- C1030.14, que comprende a las actividades de “fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snack de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.” (CIIU, 2020)

2.1.1. Factor político

En Ecuador existen proyectos gubernamentales a favor de la “Legalización Masiva de la Tierra” que tiene como propósito regular la tenencia de la tierra en el territorio nacional, fomentando el desarrollo agrícola sustentable y beneficiando a productores familiares; esto permite a los pequeños agricultores del Ecuador agilizar los procesos jurídicos y contar con un terreno para realizar sus sembríos. La planta de cacao blanco se encuentra de manera silvestre en la Amazonia y también puede cultivarse en chacras para su posterior recolección, lo que representaría una **oportunidad** contando con un mayor número de hectáreas de materia prima. (MAGAP, 2016)

BanEcuador incentiva la producción agropecuaria facilitando créditos a las micro empresas campesinas, con un interés del 11,25% anual y la frecuencia de pago es personalizada de acuerdo al flujo de caja o el ciclo productivo; siendo de fácil acceso permite a los pequeños agricultores gozar de un capital de trabajo adecuado para mejorar su producción, lo que representa una **oportunidad** de poseer una alta cantidad de recurso para su elaboración. (BanEcuador, 2020)

El Gobierno Nacional lanzó el “Programa de Apoyo al Emprendedor” el cual permite el fortalecimiento a los sectores de alimentos, bebidas, cosméticos, artesanías y turismo; esto lo hace mediante 3 etapas, siendo la primera “preparate”, la segunda “emprende” y por último la “aceleración comercial”; impulsados con servicios técnicos, asesoramientos y capacitaciones dentro del país. Para el año 2018 apoyaron a 3.500 emprendedores, significando una **oportunidad** en la elaboración del producto. (MPCEIP, 2018)

En los Derechos del Buen Vivir y el artículo 13 de la Constitución se determina que “las personas y las colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales”, esta ley representa una **oportunidad** de consumo. (Constitución del Ecuador)

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en conjunto con AGROCALIDAD formaron el “Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica - ecológica - biológica en el Ecuador”, su

finalidad es incrementar la competitividad del sector agropecuario, protegiendo la salud de los consumidores, preservando el medio ambiente y mejorando la calidad de vida de los actores de la cadena productiva de productos orgánicos, lo que es una **oportunidad** de incursión. (Agrocalidad, 2014).

Además, en el año 2013 el Ministerio de Salud Pública determinó, que todo alimento elaborado dentro del país, debe registrarse al “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, su objetivo es garantizar el derecho constitucional de acceso a información clara, precisa y no engañosa, lo que representa la **oportunidad** de demostrar que es un producto saludable. (MIPRO, 2014)

La Ley de Fomento Productivo que introdujo el Gobierno en el año 2018, favorece a las PYMES y pequeños agricultores promoviendo el emprendimiento y simplificando la tensión de los beneficios tributarios a las nuevas inversiones, siendo una **oportunidad** de crecimiento e innovación productiva. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones hace referencia en el Artículo 19, literal A al derecho a la libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como, la libre fijación de precios (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018). Lo que permite el pleno desarrollo de las actividades, representando una **oportunidad** de negocio.

2.1.2. Factor económico

Según datos oficiales del SRI esta industria se encuentra en constante crecimiento, por tanto, el reporte del año 2018 muestra que se tuvieron ingresos totales de \$ 25.306.352, lo que significó un incremento del 30% en comparación al año anterior de \$19.503.420. Sin embargo, para el 2018, el desarrollo económico del Ecuador se desaceleró con un 1%, lo cual representa una **oportunidad** para la industria al no verse afectada. (SRI, 2019)

Tabla 1
Ingresos totales 2015 a 2018

Año	2015	2016	2017	2018
C103014	12.278.742	17.028.386	19.503.420	25.306.352

Tomado de Servicio de Rentas Internas (SAIKU)

Según el INEC (2020), con fundamento en su estudio mensual de Índice de Precios al Consumidor, refleja que: para junio del presente año fue de -0.69%, es decir, existió deflación con respecto al año anterior, reflejando una leve disminución en precios, este descuento afectaría directamente al precio final de nuestro producto lo que representa una **amenaza**. (IPC, 2020)

El boletín mensual del Banco Central del Ecuador determinó que la tasa de interés activa efectiva referencial para las PYMES, en el mes de julio del año 2020, se establece en 11,46%; mientras que, la tasa máxima es de 11,83%. (BCE, 2020) Según el artículo 11 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, se establece que las instituciones bancarias no podrán superar el límite fijado, esto es una **oportunidad** para el acceso justo a un crédito.

La suspensión de las actividades productivas en el país, resultado de la pandemia por Covid-19, han afectado los precios de los principales bienes de exportación, el barril de petróleo y una menor demanda externa de los productos no petroleros, causando una contracción económica; se observa que para el año 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decrecerá entre 7,3% y 9,6%. (BCE, 2020) Lo que representa una potencial **amenaza**.

2.1.3. Factor social

Según datos recolectados del INEC el 64% de la población consume snacks, esto se debe a la rapidez para encontrarlo y a la falta de tiempo disponible; resultando una **oportunidad**, ya que se destinan a la alimentación alrededor de 3 kilogramos per cápita (INEC, 2014). Y el 50% de los consumidores afirma que ha elevado su gasto en snacks saludables y lo degustan una o dos veces por semana como intermedio de comidas. (Jodar, 2017)

Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos frescos, verdes y orgánicos; la alimentación saludable ayuda a formar resistencia y protección a enfermedades, por ello, las personas optan por un estilo de vida más sano y

evitan al máximo el consumo de alimentos procesados industrialmente y con alto contenido de preservantes. El consumidor no quiere sentir culpa a la hora de consumir y busca alimentos que no contengan grasa y azúcar, representando una **oportunidad** de ingresar con nuestro producto al mercado. (PROECUADOR, 2018)

Los sitios habituales de compra de productos alimenticios son las tiendas de barrio, bodegas, distribuidores y los supermercados o hipermercados. (INEC, Estadísticas y censos, 2012) El consumidor hoy en día desea que sus envases sean amigables con el medio ambiente, esto deriva a una mayor conciencia a la protección del hábitat, lo que refleja una **oportunidad** de incursión; “un 58% de los casos pide que el envase de los snacks saludables que consume sea reciclable y un 53%, que sea biodegradable”. (Jodar, 2017)

Ecuador dispone de toda la materia prima que se requiere para la elaboración de los snacks saludables, lo que es una **oportunidad** de negocio. El cacao blanco o patas muyo, en quichua, tiene una cantidad importante de compuestos y de antioxidantes que ayudan a la prevención de enfermedades degenerativas. También contiene una gran fuente de azúcares naturales que brindan energía y ácido málico, que favorece a la salud ósea, muscular, cardiovascular y digestiva en las personas. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016)

2.1.4. Factor tecnológico

Como factor de apoyo tecnológico, tenemos la norma RTE INEN 284, que fue implementada para la verificación de contenido neto de los productos pre-ensados y pre-empaquetados para evitar el engaño a los consumidores. La industria de los snacks implementó con facilidad la maquinaria adecuada para la dosificación exacta en sus productos. (INEN, 2016) Lo que demuestra ser una **oportunidad**, para el producto comercializado.

La mayoría de la maquinaria industrial y tecnológica que adquieren las empresas son importadas; existen diversos tipos, tamaños y precios con altos estándares de calidad y garantía. Lo que es una **oportunidad**, ya que se puede encontrar todo tipo de máquinas en el mercado. (SRI, 2019)

El Ministerio de Producción afirmó que la economía requiere de una urgente transformación productiva y digital, en donde la conectividad sea indispensable en todo momento. Por lo cual, debemos unirnos a la cuarta revolución industrial de fábricas inteligentes, que se adapten a los nuevos procesos de la producción interconectados dentro de la cadena de abastecimiento. (MIPRO, 2018) Lo que representa una **oportunidad**, puesto que el desarrollo tecnológico dentro de la elaboración es un factor clave; esto incluye términos de rebanado, cocción y sellado.

En el 2018, el 92% de habitantes ya contaban con acceso a Internet, siendo Facebook, Instagram y Twitter las más utilizadas por los ecuatorianos. Quito es una de las ciudades con mayor número de usuarios en internet, lo que es una **oportunidad** en la difusión de productos mediante marketing por redes sociales. (FormaciónGerencial, 2018)

✓ **Conclusión del análisis PEST**

Ecuador cuenta con proyectos, programas y créditos que permiten el pleno desarrollo de las actividades productivas, incentivando al crecimiento de las empresas y pequeños agricultores. Los avances tecnológicos han permitido un apropiado uso de la maquinaria para la producción y comercialización, haciendo que las personas confíen en el peso neto de los productos que van a consumir y las empresas reduzcan los tiempos entre los procesos. Como información relevante la población se encuentra cambiando sus hábitos alimenticios, dejando de consumir productos con altos índices calóricos y de azúcar; sustituyéndolos por unos de mejor aporte nutricional, comportamiento que es respaldado por las políticas gubernamentales. Los snacks tienen gran acogida en el mercado pese a la inestable afectación económica y financiera en el país.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite conocer la intensidad de competencia dentro de la industria y hacer un análisis objetivo (Porter, 2016). Las amenazas se califican de 1 a 5, siendo 1 una amenaza baja y 5 una amenaza

alta en las que se determina la fuerza de la competencia actual, productos sustitutivos, competidores potenciales, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

Las tablas que se muestran a continuación se han elaborado bajo los criterios encontrados para cada variable mencionada y su nivel de afectación.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Tabla 2
Amenaza de entrada de nuevos competidores

#	Variable		Peso	Amenaza	Ponderado
1	Regulaciones	Medio	0,2	3	0,6
2	Requerimientos de capital	Medio	0,5	3	1,5
3	Economías de escala	Medio	0,3	3	0,9
Total			1	-	3

En cuanto a las posibilidades para ingresar a la industria, existen diferentes barreras que vuelven difícil el acceso. Ecuador, ha implementado regulaciones para controlar la fabricación de alimentos como es la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que lo realiza la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública (MSP, 2017). Por otro lado, los métodos y procesos que van a ser empleados en: materia prima, procedimiento de fabricación, envasado y material de envase, es otorgada por el MIPRO. (ARCSA, 2014) Es de interés de las empresas cumplir todas las condiciones para comercializar productos de consumo humano, pues deben contar con características que no afecten su integridad.

Los requerimientos de capital en esta industria son altos, de lo analizado según datos de la SUPERCIAS, para competir entre empresas posicionadas en el mercado se necesita, aproximadamente de \$96.000 dólares que serían utilizados para adquirir maquinaria sofisticada. Mientras que la inversión en un nivel intermedio es de \$35.000. (SUPERCIAS, 2019)

En cuanto a las economías de escala dentro del CIIU C1030.14 se observa que existen 2 empresas con altos ingresos y gran inversión en maquinaria, lo que les

permite reducir el tiempo entre procesos y el coste de fabricar un producto es menor. INDUSTRIAS BORJA INBORJA S.A con ingresos de 11 millones de dólares y le sigue PLANTAIN REPUBLIC S.A con 6 millones de dólares, estas dos sociedades son las mejor posicionadas y exportan sus productos. (SUPERCIAS, 2019)

Conforme a lo analizado en la tabla la **amenaza** es de nivel **medio**; para ingresar a liderar con empresas grandes en la industria, se requiere una alta inversión, sin embargo, puede requerirse un valor inferior de dinero para competir con empresas intermedias y pequeñas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Tabla 3
Poder de negociación de los proveedores

#	Variable		Peso	Amenaza	Ponderado
1	Cantidad de proveedores	Pocos	0,6	5	3
2	Costo de cambiar de proveedor	Bajo	0,2	2	0,4
3	Contribución a la calidad del producto	Alto	0,2	4	0,8
Total			1	-	4,2

El poder de negociación de proveedores es **alto**; los únicos que cultivan el producto son pequeños agricultores de la amazonia ecuatoriana, especialmente en las provincias de Napo y Pastaza que poseen chacras o terrenos destinados a la plantación y recolección de patas muyo. Sus frutos por lo general se encuentran en la parte alta de los árboles que llegan a medir de 7 a 12 metros, el tiempo de cosecha de esta planta es mayor en la provincia de Pastaza, a diferencia de Napo, donde el fruto crece más rápido y con mayor facilidad, el costo de cambiar de proveedor es bajo. La época de maduración se producen aproximadamente 71,87 toneladas por hectárea. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016)

Además, la contribución a la calidad está dada porque es un producto local que se lo cultiva de forma natural, es 100% orgánico o ecológico de manera que, los proveedores no utilizan insumos sintéticos como son los pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016)

- **Poder de negociación de los consumidores**

Tabla 4
Poder de negociación de los consumidores

#	Variable		Peso	Amenaza	Ponderado
1	Número de clientes	Pocos	0,4	2	0,8
2	Influencia de la calidad	Alto	0,4	4	1,6
3	Sensibilidad al precio	Bajo	0,2	2	0,4
Total			1	-	2,8

El poder de negociación de los consumidores es **medio**, el número de personas en Ecuador con tendencia a consumir productos saludables cada vez se vuelve más grande; al existir escasos productos de snack biológicos saludables en la industria de alimentos, estos tienen un alto precio y una alta exigencia de calidad para los clientes que prefieren consumirlos. Los productos snack con alto contenido de grasa en promedio en el mercado ecuatoriano se encuentran a un precio relativamente más bajo, mientras que, para los productos saludables sus precios son más altos. (Ekos, 2018)

Los productos saludables tienen un costo más elevado, provienen de una agricultura orgánica amigable, lo que incrementa los costos de producción y comercialización. Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto beneficioso para su salud, estos se caracterizan por cultivarse de una forma “más natural”, utilizando fertilizantes como estiércol y composta en lugar de los abonos sintéticos y se exigen de utilizar transgénicos o lo que haya sido modificado genéticamente, por lo tanto, así es como lo aprecia el interesado a mayor precio mayor calidad. (Ayaviri, 2017)

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Tabla 5
Amenaza de ingreso de productos sustitutos

#	Variable		Peso	Amenaza	Ponderado
1	Variedad	Media	0,6	3	1,8
2	Costos al cambiar de producto	Medio	0,4	3	1,2
Total			1	-	3

La amenaza de productos sustitutos es **media**, la razón es que no existen sustitutos perfectos para el producto a incursionar, tomando en cuenta factores de salud, determinamos que los sustitutos son las frutas deshidratadas y los frutos secos como el maní, nueces, almendras, pasas, etc., y cereales como la granola. La variedad de opciones que se encuentran disponibles en tiendas y supermercados son de la marca Nature's Heart la cual tiene gran variedad de snack de frutas deshidratadas, chips y bebidas que son las más consumidas. (SUPERCIAS, 2019) Estos aportan múltiples beneficios que pueden suplementar la misma comida, aportando la misma cantidad de nutrientes reemplazando el producto a incursionar.

El costo de cambiar de producto a uno sustituto es **medio**, pues son productos más costosos en comparación de un snack que contiene grasa; el cual utiliza precios bajos y accesibles a los consumidores. (Ekos, 2018)

- **Rivalidad entre competidores**

Tabla 6
Rivalidad entre competidores

#	Variable		Peso	Amenaza	Ponderado
1	Crecimiento de la industria	Alto	0,5	1	0,5
2	Grandes competidores	Alto	0,3	3	0,9
3	Concentración en productos orgánicos	Alto	0,2	1	0,2
Total			1	-	1,6

Según datos oficiales del SRI esta industria se encuentra en constante crecimiento, el reporte del año 2018 muestra que se tuvieron ingresos totales de \$ 25.306.352, lo que significó un crecimiento de 30% en comparación al año anterior. (SRI, 2019)

Podemos localizar grandes empresas en la industria bajo el CIU C1030.14, en cuanto a la participación de mercado: con el 41% tenemos a INDUSTRIAS BORJA INBORJA S.A., que se dedica a la elaboración de puré de banano y mango orgánico, PLANTAIN REPUBLIC con el 22%, la cual fabrica snack de plátano (chifles), y ECOFRUT S.A., ofrece frutas en conserva y alimentos

especializados, estas tres empresas exportan sus productos a diferentes mercados europeos. (SUPERCIAS, 2019)

Estas compañías se enfocan en realizar productos a base de plátano como chifles, patacones y puré, esta fruta se cultiva en grandes cantidades en Ecuador y es muy apetecida en el extranjero, los productos son elaborados en el territorio nacional y los exportan a nivel mundial al ser aceptados por su calidad; por lo que nos deja una oportunidad para incursionar en el mercado de productos orgánicos diferentes. (SUPERCIAS, 2019)

La rivalidad entre competidores es **baja**, estas sociedades se dedican a exportar sus snacks, dejando una demanda insatisfecha en el mercado nacional de productos saludables.

✓ **Conclusión del análisis PORTER**

El poder de negociación de los proveedores se lleva el pico más alto, puesto que, la producción de alimentos orgánicos en el Ecuador es baja; la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, debido al rango de participación de mercado y el capital destinado para la maquinaria. Los consumidores pueden preferir a un producto sustituto como un alimento saludable, pero no existe una alta variedad de insumos orgánicos en el territorio nacional, haciendo que su poder de negociación sea medio. Actualmente, existe una deficiente rivalidad entre competidores, estos han incursionado en la exportación gracias a su aceptación a nivel mundial, dejando una demanda insatisfecha en el segmento elegido para la venta de snacks.

2.1.3 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos permite identificar la información más relevante dentro del entorno, clasificándolas como oportunidades y amenazas, su peso es relativo al valor que se le dé a cada variable, su sumatoria debe dar 1 y su calificación se la realiza de 1 a 4. (Contreras, 2016)

Tabla 7
Matriz EFE

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.	Tendencia de consumo saludable en Ecuador.	0.14	4	0.56
2.	La industria demostró un crecimiento del 34%.	0.11	4	0.44
3.	Los consumidores están dispuestos a pagar un valor más alto por un producto saludable.	0.06	3	0.18
4.	Concentración en un solo producto (plátano) por parte de los competidores.	0.06	3	0.18
5	Consciencia ambiental (envases biodegradables).	0.09	4	0.36
6	Programas y proyectos gubernamentales para agricultores.	0.08	4	0.32
AMENAZA				
1.	Existen pocos proveedores de patasmuyo.	0.11	1	0.11
2.	Existen varios sustitutos que pueden remplazar a nuestro producto.	0.10	2	0.20
3.	El precio de los productos sustitutos.	0.08	2	0.16
4.	Los proveedores contribuyen a la calidad del producto nativo.	0.09	2	0.18
5.	Existen grandes competidores en la industria.	0.08	2	0.16
TOTAL		1		2.85

El resultado que muestra la tabla es de 2,85 indicando que está por encima de la media y que la industria bajo el CIU C1030.14 está aprovechando de manera significativa sus oportunidades y tratando de contrarrestar sus amenazas.

2.1.4 Conclusiones:

Nota importante: Las conclusiones que se encuentran redactadas a continuación están ordenadas de acuerdo a su importancia:

- La principal oportunidad encontrada es la tendencia hacia la buena alimentación con el consumo de snacks saludables, el 50% de la población que los consume ha modificado sus hábitos alimenticios por platillos sanos y productos orgánicos, esto en beneficio de su salud o por recomendaciones médicas.
- Otra oportunidad que presenta el entorno es el crecimiento de 34% en la industria, se lo denomina como un mercado llamativo, de alto desarrollo y

producción. Aprovecha de buena manera el uso de los recursos tecnológicos en lo que es maquinaria para el procesamiento y elaboración de productos de manera masiva.

- Una mayor conciencia ambiental ha llevado a los consumidores a exigir el uso de fundas y empaques biodegradables que ayuden a disminuir el uso de plástico protegiendo al hábitat natural.
- La principal amenaza encontrada fue la existencia de pocos proveedores de patas muyo en la Amazonia ecuatoriana, sin embargo, se puede contrarrestar con la “Ley de Fomento Productivo” esta ayuda a pequeños agricultores a gozar de incentivos, lo que nos permite tener un mayor número de hectáreas de terreno para la plantación y una diversificación de proveedores en cuanto al producto clave.
- En cuanto a los productos sustitutos existen marcas de snack reconocidas en el país lo que representa una competencia importante a considerar, por lo tanto, se puede ingresar con un producto totalmente orgánico, lo que nos permite equilibrar la tendencia hacia la alimentación saludable que vive Ecuador.
- Los proveedores contribuyen a la alta calidad que tendrá el producto porque lo cultivan de manera orgánica en sus chacras, sin embargo, al ser un fruto saludable los consumidores están dispuestos a pagar un valor más alto por un producto sano.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación de mercado

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra N. K., 2008)

3.2 Segmentación de mercado para el producto:

Tabla 8
Segmentación de mercado

Tipo de segmentación	Características	Porcentaje	N° de personas	Fuente
Geográfica	Población de la ciudad de Quito		2239191	INEC
Demográfica	Población entre 15 y 49 años	54.80%	1227077	
	Clasificación C+, B y A	35.9%	440521	
	Consume snacks saludables	50%	220260	PRO ECUADOR
	Compra en hipermercados	11%	24229	INEC
Psicográfica	Le gusta probar cosas nuevas en cuanto a snacks	46.60%	11291	Encuesta

Adaptado de INEC y PRO ECUADOR.

3.3 Problema de investigación

¿Cuáles son las características con mayor valoración por parte de los consumidores de snack orgánicos para adquirir este producto?

3.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los atributos de mayor relevancia para los consumidores de snack orgánicos?
2. ¿Cuál es el precio que están dispuestos a pagar por un snack de 75 gr de cacao blanco orgánico?
3. ¿Cuál es el lugar de preferencia de los consumidores de snack orgánicos para su compra?
4. ¿Cuál es el medio de promoción ideal para informar sobre un nuevo producto alimenticio en el mercado?
5. ¿Cuál es el canal de distribución que se ajusta a las necesidades de los consumidores de snack orgánicos?

3.5 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar las características con mayor valoración por parte de los consumidores de snack orgánicos en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

1. Identificar los atributos de mayor relevancia para los consumidores de snack orgánicos.
2. Determinar el precio que están dispuestos a pagar por un snack de 75 gr de cacao blanco orgánico.
3. Definir el lugar de preferencia de los consumidores de snack orgánicos para su adquisición.
4. Establecer el medio de promoción ideal para informar sobre un nuevo producto alimenticio en el mercado.
5. Identificar el canal de distribución que se ajusta a las necesidades de los consumidores de snack orgánicos.

3.6 Hipótesis

- Ho. El 70% del mercado meta de la ciudad de Quito estaría dispuesto a adquirir un snack de cacao blanco orgánico.
- H1. El 30% del mercado meta de la ciudad de Quito estaría dispuesto a adquirir un snack de cacao blanco orgánico.

3.7 Análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo se realizará una investigación exploratoria utilizando la teoría fundamentada, a partir de la recolección y análisis de datos para estudiar un problema mediante la observación de testimonios, por lo que se llevará a cabo dos entrevistas y un grupo focal, con el fin de proporcionar resultados concluyentes para la investigación inductiva. (Rodríguez, 2015)

➤ Entrevistas a expertos

Las entrevistas realizadas a dos expertos permitieron a nuestra investigación, tener un enfoque trascendental, conocer de su experiencia y profesionalismo en el sector; definiendo puntos claves y significativos para el desarrollo del plan de negocio.

Entrevista a experto 1

Nombre: Daniel Castro

Información: Propietario y gerente de “Ahuano Snacks”**Resultados:**

- El procesamiento de alimentos se encuentra en crecimiento en los últimos años, la rivalidad entre los competidores ha generado la producción en grandes volúmenes para mantenerse dentro del mercado.
- La venta de snack es rentable cuando se la hace por volúmenes grandes, dejando ganancias favorables; si la haces en menor escala, los ingresos serían de unos centavos.
- El consumidor hoy en día tiene un enfoque más saludable y busca beneficios en su producto al igual que un precio moderado, los snacks orgánicos están teniendo mayor acogida en el mercado ecuatoriano.
- Los principales competidores en la industria son Frito Lay y Carli Snack pues son marcas reconocidas a nivel nacional, las puedes encontrar en todo tipo de tiendas y supermercados siendo más accesibles al consumidor, pero no son saludables.
- Su precio a distribuidores directos es de 0,40 centavos, mientras que a los mayoristas se les reduce 5 centavos por el volumen de compra que realizan.
- Los proveedores de “Ahuano Snack” son pequeños agricultores de la parroquia con el mismo nombre a quienes se compra: plátano, yuca y papa china, las cuales cuentan con hectáreas de terreno dispuestas a la producción de todo tipo de plantas de la zona.
- El costo promedio de realización del producto es de 0,23 centavos por paquete el cual incluye costos fijos y variables.
- Los costos más relevantes que tuvo fueron los de maquinaria, alrededor de 60,000 dólares, 25,000 dólares en fundas, que se adquieren por paquetes de 250,000 unidades.
- Las políticas de pago que existen en los canales de distribución son de 21 días y este puede variar por el tipo de comprador.
- Los rangos de precios que se deben manejar los snacks tradicionales son entre 0,30 cts. y 1 dólar.

- No utiliza preservantes o conservantes es un producto son netamente naturales.
- Utiliza una funda de 3 capas para alargar la vida del producto.
- En su opinión un snack de 40 gramos 100% orgánico valdría alrededor de un dólar.
- Una recomendación de Daniel fue que nos centráramos en las buenas prácticas de manufactura para que se posicione de mejor manera en el mercado nacional.

Entrevista a experto 2

Nombre: Fabiola Verduga

Información: Ingeniera en alimentos de la empresa "Tutto Snack"

Resultados:

- No utiliza ningún tipo de preservante o conservantes en su producto el cual es netamente natural.
- Se congelan los alimentos que se van a procesar a temperaturas aptas y en el tiempo correcto, el cual le da al producto una crocancia relevante.
- El plátano pasa por un proceso de hervir y cocer de tal forma de eliminar cualquier tipo de bacteria.
- Se eliminan los restos dispersos de los alimentos después de la cocción.
- Se introduce el alimento crudo o cocido en el aceite durante determinado tiempo a temperaturas entre 175-195°C, para favorecer una rápida condensación de las proteínas de la zona del producto y estimular un casi barnizado del mismo, la que controla la pérdida de agua desde su interior, convirtiéndose en vapor.
- Los microorganismos son la principal causa de enfermedades por el consumo de alimentos mal preparados, se debe tener el control en:
 - ✓ La temperatura
 - ✓ El tiempo
 - ✓ Presencia de metales utilizados para la cocción
 - ✓ Presencia de oxígeno
 - ✓ Presencia de luz

- ✓ Presencia de antioxidantes
- ✓ Características de la freidora
- ✓ Grado y velocidad de renovación del aceite en el transcurso del proceso
- ✓ No volver a congelar los alimentos que fueron descongelados.
- ✓ Los productos orgánicos por lo general tienen en una esquina el sello BIO que avala que es un producto netamente natural y son bienes buscados entre los consumidores de alimentos saludables y sin químicos.

➤ **Análisis del grupo focal**

Se realizó un Focus Group en la ciudad de Quito, con la finalidad de conseguir información sobre la mezcla de marketing para el plan de negocio, la duración de la sesión fue de 45 minutos, la cual fue grabada y se contó con la participación de 8 personas de diferentes edades dentro de 15 a 45 años, del segmento escogido principalmente.

Resumen:

Los participantes se encuentran interesados en el producto, les atrae el beneficio para su salud y mayor nutrición para su cuerpo. Consideran importante que sea 100% orgánico y que no contenga ningún tipo de químico que pueda afectar su salud, les gustaría encontrarlo en un empaque pequeño que sea transportable y amigable con el medio ambiente. Les parece atractivo comprarlo principalmente en hipermercados, pues es el lugar al que frecuentan para realizar sus compras de alimentos en general.



Figura 1. Brain Mapping

3.8 Análisis cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se desarrollarán técnicas descriptivas, mediante un diseño muestral no probabilístico por conveniencia, consiste en describir las tendencias importantes en los datos involucrados y observar diferentes situaciones que conduzcan a nuevos hechos. Este método se basa en realizar una o varias preguntas de investigación y no tiene una hipótesis. Además, contiene la recopilación de datos relacionados, consecutivamente, se organiza, tabula y describe los resultados.

➤ Cálculo de la Muestra

Fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Datos:

N= 13532

k= 1,96

e= 5

p= 0.5

q= 0.5

n= 374

Para la realización de este plan de negocios, se determinó el tamaño de la muestra en 374 individuos, pero se realizó un sondeo a 70 personas dentro del segmento seleccionado en esta investigación.

➤ Encuestas

Mediante encuestas a 70 personas, entre hombres y mujeres de 15 a 45 años, que viven en el Norte y Centro de la ciudad de Quito, se obtuvieron los siguientes resultados:



Figura 2. Infografía

➤ Resultados de la correlación

Para este punto se analizaron las variables de las encuestas que tuvieron la mayor correlación y relevancia en cuanto a los datos registrados:

- Las personas que han consumido snacks saludables prefieren comprar frutos secos (59,42%) y la característica con mayor valor es el sabor que estos deben tener para realizar la adquisición (65,22%).
- El 68,12% de los individuos encuestados compra sus snacks saludables por lo general en supermercados y el 27,55% lo compran en autoservicios y los consumen una vez por semana.
- Los encuestados que estuvieron totalmente interesados en probar nuestro producto, lo comprarían dos (23,19%) o tres (18,84%) veces por semana.
- Las personas que se inclinan a probar cosas nuevas en cuanto a snack prefieren consumirlos 3 veces por semana con un porcentaje de 20,29.
- El atributo más relevante que encontraron en el producto fue el cuidado de la salud que este brinda.
- Prefieren consumirlo como un alimento de media mañana o tarde (61%), ya que les permite recargar su energía y aporta proteína a su cuerpo.

Se puede observar las tablas de correlación en **Anexos No: 2**.

3.9 Conclusiones del análisis del cliente

1. Las características con mayor valoración determinadas a través del análisis realizado para el proyecto, demuestra que los consumidores buscan en los snacks orgánicos un mayor beneficio para su salud, una mejor nutrición y sabor agradable para satisfacer su demanda. La OPS demostró que “los alimentos mínimamente procesados pueden aumentar la duración, permitir su almacenamiento, ayudar a su preparación culinaria, mejorar su calidad nutricional, y tornarlos más agradables al paladar y fáciles de digerir.” (OPS, 2016)
2. El atributo con mayor relevancia para los consumidores es el cuidado de la salud que deben brindar los snacks orgánicos, el cacao blanco contiene una cantidad importante de compuestos antioxidantes, mismos que son buenos para la prevención de enfermedades degenerativas, controla el colesterol y la diabetes; el ácido málico contenido en el fruto contribuye a la salud ósea, muscular, cardiovascular que permiten a los compradores proteger su organismo y llevar una dieta balanceada y saludable mientras lo consumen. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016)

3. El precio óptimo a pagar por un snack de cacao blanco orgánico de 75 gramos, en un empaque biodegradable, es de \$2,20 según el gráfico del modelo Van Wensterdorp, estos consumidores están dispuestos a pagar un valor más alto por la cantidad de beneficios que obtiene del producto. Los alimentos orgánicos certificados suelen ser más costosos que los equivalentes frecuentes y corrientes. (FAO, 2018)
4. El lugar de preferencia para adquirir este producto son los supermercados y tiendas de barrio. Los expertos compartieron que distribuyen sus productos en autoservicios en ciudades grandes esto les permite con mayor facilidad llegar a sus consumidores finales y en tiendas lo hacen en cantidades pequeñas porque obtienen menos ingresos.
5. En cuanto a la publicidad los encuestados prefieren obtener información a través de medios digitales como redes sociales (Facebook e Instagram) y por medio de la página web, son las páginas a las que frecuentan en su día a día. El 91% de los ecuatorianos utilizan las redes sociales como un medio para informar e informarse. (Telecomunicaciones, 2018) Por otro lado, el mercado objetivo prefiere degustar primero el producto con una muestra, para luego realizar la compra, la promoción que mejor se ajusta es la de 2x1.
6. El canal de distribución apto para las necesidades de los consumidores es el indirecto. Se utilizaría un canal corto, es decir un único intermediario entre el fabricante y el usuario final, este se manejaría para abastecer de stock a supermercados y tiendas de barrio para satisfacer la demanda existente. Los expertos operan por el mismo método porque les permite optimizar tiempos de entrega y se distribuye de mejor manera el producto, obteniendo una mejora significativa en la eficiencia de las ventas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio tiene como objetivo aprovechar una necesidad de los compradores, para satisfacer una demanda o presentar un bien o servicio nuevo en el mercado que se destaca por su potencial innovador. (García, 2017)

- Según las entrevistas realizadas a profesionales que se desenvuelven en la industria del snack, los consumidores han optado por una tendencia

saludable y orientada al cuidado de la salud, logrando disminuir el porcentaje de producción de alimentos fritos, grasos y azucarados. Definitivamente el consumo es una oportunidad ya que el 64% de la población ecuatoriana consume snacks, lo que conlleva a aprovechar dicha oportunidad.

- Al ser un producto orgánico, cultivado de forma nativa, este obtiene propiedades y beneficios naturales, se puede aprovechar como una marca natural enfocada en el cuidado de la salud, permitiendo satisfacer la demanda actual de tendencia saludable. El 50% de los consumidores de snack han cambiado su consumo habitual por uno más saludable, adquiriendo productos con múltiples nutrientes y que sean de beneficio para el organismo.
- Existe un interés muy alto por adquirir el producto, el cual se puede observar en la investigación cualitativa realizada, donde el 98% de los encuestados se interesa por los beneficios brindados, como son el cuidado de la salud y mejorar la nutrición, se encuentran dispuestos a pagar más por la relación precio-beneficio.
- El mercado potencial disponible para el ingreso del producto es de 11.291 personas en la ciudad de Quito, las cuales estarían dispuestas a comprar el snack; debemos tomar en cuenta que lo podrían consumir una o dos veces por semana.
- Al conocer las principales preferencias de los consumidores de snack saludables, se ha podido determinar el comportamiento de compra, necesidades y características para su aceptación; permitiendo desarrollar un producto basado en los componentes que requiere este segmento de mercado.
- Los participantes del grupo focal consideran importante que los productos no deben contener ninguna clase de químico o pesticida que pueda afectar la salud y que a su vez posea un empaque biodegradable por la tendencia de cuidado al medio ambiente. Es así que se muestra un alto grado de aceptación al producto ofrecido, debido a que posee todas estas características.
- Las preferencias en los envases y empaques han evolucionado, los consumidores prefieren que las envolturas sean amigables con el medio ambiente, lo que brinda una posibilidad de aceptación del snack.

4.1 Tamaño de mercado

Tabla 9
Tamaño de mercado

Tipo de segmentación	Características	Porcentaje	N° de personas	Fuente
Geográfica	Población de la ciudad de Quito		2239191	INEC
Demográfica	Población entre 15 y 49 años	54.80%	1227077	
	Clasificación C+, B y A	35.9%	440521	
	Consume snacks saludables	50%	220260	PRO ECUADOR
	Compra en hipermercados	11%	24229	INEC
Psicográfica	Le gusta probar cosas nuevas en cuanto a snacks	46.60%	11291	Encuesta

Adaptado de INEC y PRO ECUADOR

Tabla 10
Mercado meta

Mercado meta		
	%	Total
Número de personas		11291
Interesadas totalmente de acuerdo	69,0%	7791
Personas que lo comprarían	98%	7635

Tabla 11
Tamaño de mercado

Tamaño de mercado	
N*F*C*P	
N ()	7635
F ()	1
C ()	1
P ()	\$ 2,04
Tamaño de mercado	15568

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia de Marketing

Las estrategias permiten tomar acciones ofensivas y defensivas las cuales dependen del tipo de negocio esperando lograr los objetivos de marketing; la selección del mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Según Michael Porter, las estrategias

permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (David, 2013, pág. 148)

La estrategia que se utilizará en el plan de negocio es de **diferenciación**, pues se elaborará un producto con características únicas en la industria, dirigido a consumidores enfocados a recibir calidad/precio. (Fred R. David, 2013, pág. 149)

Beneficios:

- Producto 100% orgánico, no contiene químicos o pesticidas perjudiciales para la salud.
- Posee un alto contenido de proteína, fibra, antioxidantes, azúcares naturales y ácido málico, los cuales ayudan a la prevención de enfermedades degenerativas y permiten la reactivación de la energía del cuerpo; contribuyendo a la salud ósea, muscular, cardiovascular y digestiva.

5.2 Mercado Objetivo

El mercado meta “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (Kotler y Armstrong, 2013). Luego de identificar y seleccionar el segmento de mercado al que vamos a dirigir nuestro producto o servicio, con la finalidad de lograr los esfuerzos de marketing, nuestros clientes potenciales serían 11.291 personas entre 15 y 45 años de edad de la ciudad de Quito.

5.3 Participación de la empresa dentro de la industria:

La capacidad de la maquinaria es de 950 snack por día, trabajando 8 horas diarias.

$950 * 22$ días de trabajo al mes.

=20.900 unidades por mes

$20.900 * 12$ meses al año

=250.800 unidades al año

$250.800 * 2,2 = 551.760$ dólares

Tabla 12
Participación de mercado

Denominación	Valor	Proporción
INDUSTRIAS BORJA INBORJA SA	13.071.604	35,86%
PLANTAIN REPUBLIC / REPUBLICA DEL PLATANO EXPORTPLANTAIN S.A.	8.184.600	22,45%
ECOFRUT S.A.	3.102.194	8,51%
TUTOSNACK S.A.	2.639.842	7,24%
SAMIYAMEALS S.A.	2.439.503	6,69%
BANCHISFOOD S.A.	1.718.711	4,71%
CORPORACION LANCOFRUIT SA	1.434.305	3,93%
INDUFRICT COMPANY S.A.	1.424.635	3,91%
BAREXPRESS S.A.	662.032	1,82%
PRODUCTORA DE ALIMENTOS CHANDUY CIA.LTDA. PROACHAY	407.545	1,12%
HACIENDA SAN JORGE HASANJOR S.A.	248.016	0,68%
MIKHUNATRADE CIA.LTDA.	189.017	0,52%
ALIMENTICORP ALIMENTOS SALUDABLES S.A.	160.394	0,44%
AGROINDUSTRIA LASOROSNACKS CIA. LTDA.	94.708	0,26%
WHOLESOME FOODS S.A.	56.968	0,16%
INDUSTRIAS DE PRODUCTOS DEPORTO IMPRODEPORTO S.A.	26.533	0,07%
COMERCIALIZADORA DE TUBERCULOS Y OTROS PRODUCTOS AMAZONICOS TARIMIAT C.E.M.	16.935	0,05%
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE ALIMENTOS PRODEXAL CIA.LTDA.	13.313	0,04%
MURUNKUNA S.A.	10.143	0,03%
SNACK ORGANICO DE CACAO BLANCO	551.760	1,51%
Total	36.452.758	

Apadtado de: SUPERCIAS

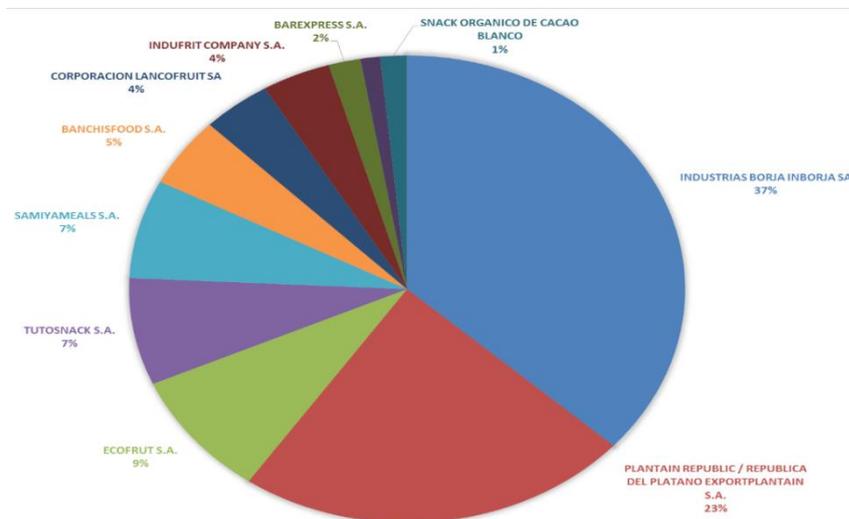


Figura 3. Participación en la industria

5.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor engloba todos los beneficios funcionales, características del producto y atributos que la empresa aporta a los clientes, los cuales lo reconocen como diferente y único, respecto a la competencia. (Peiró, 2017)

5.4.1 Lean Canvas

Tabla 13 *Lean Canvas*

<p>8.Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas estratégicas con proveedores. • Crear alianzas estratégicas con clientes. • Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicio de mantenimiento y repuestos para la maquinaria y equipo. • Crear alianzas con los agentes publicitarios. 	<p>7.Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores que garanticen productos orgánicos. • Tiempos de producción. • Tiempo de empaque y etiquetado. • Publicidad por redes sociales. • Seguimiento y medición de tiempos de la producción. • Tener un proceso de producción implacable. • Capacitaciones. <p>6.Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos. • Maquinaria. • Bodega. • Infraestructura. • Recursos humanos. • Recursos financieros. 	<p>2.Propuesta de valor</p> <p>El snack orgánico de cacao blanco contiene una cantidad importante de compuestos antioxidantes, mismos que son buenos para la prevención de enfermedades degenerativas. También contiene azúcares que son fuente de energía, y ácido málico, que contribuye a la salud ósea, muscular, cardiovascular y digestiva, permitiendo a las personas que lo consumen cuidar de su salud y del medio ambiente por su empaque biodegradable.</p>	<p>4.Relación con el cliente</p> <p>La relación con el cliente deberá ser transaccional e indirecta, es decir deberán consolidarse vínculos esporádicos y a través de terceros. Además, se preferirá relacionarse de manera automatizada y a distancia.</p> <p>3.Canales</p> <p>Canal de distribución indirecto. Estrategia de distribución intensiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Tiendas de barrio • Distribuidores 	<p>1.Segmento de clientes</p> <p>El mercado al que nos vamos a dirigir son: Personas de 15 a 44 años de niveles socioeconómicos medio y medio alto de la ciudad de Quito, que consumen snacks y buscan cuidar de su salud con productos saludables</p>
<p>9.Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de adquisición de clientes. • Costos de distribución. • Salarios a empleados. • Adquisición de materia prima. • Arriendo. • Maquinaria • Publicidad 		<p>5.Flujos de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de unidades por año. 		

5.4.2 Diferenciación

Snack orgánico con empaque biodegradable, su semilla contiene proteína, fibra, y antioxidantes los cuales ayudan a la prevención de enfermedades degenerativas, tiene azúcares naturales permitiendo la reactivación de energía del cuerpo y ácido málico que ayuda a la salud ósea, muscular, cardiovascular y digestiva.

5.4.3 Positioning Statement

Para personas que busquen cuidar de su salud, “Muyuk” es un snack orgánico de cacao blanco, el cual contiene compuestos antioxidantes, que previenen enfermedades degenerativas. También posee azúcares naturales que son fuente de energía y ácido málico, que contribuye a la salud ósea, muscular, cardiovascular y digestiva, permitiendo a las personas que lo consumen cuidar de su salud y del medio ambiente por su empaque biodegradable.

5.4.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se va a utilizar es la de **más por más**, debido a que, se ofrecerá un producto con múltiples beneficios para la salud a un precio elevado con el fin de cubrir los costos.

5.5 Mezcla de Marketing

5.5.1 Producto

Atributos del producto:

El snack está desarrollado a base de cacao blanco, el cual se caracteriza por su origen natural y cultivo ancestral, los cuales son extraídos de la Amazonia ecuatoriana, cuenta con los siguientes atributos:

- Contiene una textura crocante.
- Ayuda a la prevención de enfermedades degenerativas por sus antioxidantes.
- Contiene azúcares los cuales ayudan a la reactivación de la energía del cuerpo.
- Aporta un alto valor nutricional (proteína y fibra).

- Su sabor inigualable lo convierte en un perfecto alimento de media mañana y media tarde.

Branding:

El snack de cacao blanco, se comercializará a través de un concepto nutritivo y bajo la marca de “Muyuk” cuyo slogan será “Para una súper mañana un súper alimento”.



Figura 4. Logotipo

Logotipo: Se diseñó un logo que representa a la hoja de la planta endémica de cacao blanco y su fruto. El color predominante es el verde en representación a la armonía de la naturaleza.

Empaque:

Para el empaque del snack se utilizará una bolsa de 3 capas, diseñadas con un 90% de polímeros de origen natural y un 10 % de polietileno biodegradable que protegerán el producto. Llevará colores verdes que representan la vegetación y cafés que transmiten el cuidado a la tierra. El color del envase será marrón.

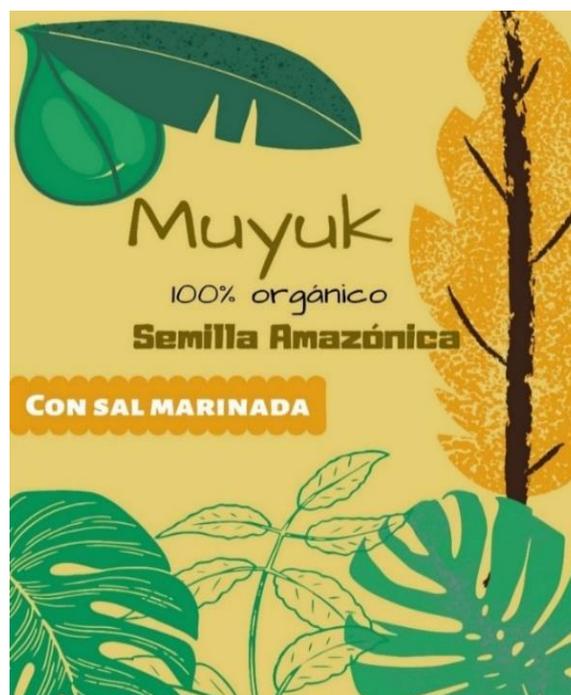


Figura 5. Empaque frontal

Etiqueta:

- Proporcionará información nutricional sobre el snack.
- La semaforización será incluida tal como lo estipula el Reglamento 022 del INEN.
- Llevará el sello de “Certificación Orgánica” la cual es otorgada a los productos que se cultivan con un sistema agrícola que conserva, recupera la fertilidad del suelo y la salud de los cultivos sin utilizar plaguicidas convencionales, fertilizantes artificiales, desperdicios humanos, ni fangos de alcantarilla y que no se han tratado con radiaciones ionizantes ni utilizan transgénicos. (AGROCALIDAD, 2019)
- Toda la información señalada anteriormente será incluida en la parte posterior del producto.

Información Nutricional	
Tamaño por porción: 28g	
Porciones por envase: aprox. 3	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías) 160 kJ (38.24)	
Calorías de la grasa 90kJ (21.51)	
% Valor Diario*	
Grasa Total 10g	15%
Grasa Saturada 5g	27%
Grasas Trans 0g	
Colesterol 0mg	0%
Sodio 115mg	5%
Carbohidratos Totales 12g	4%
Fibra Dietética 9g	35%
Azúcares 0g	
Proteína 6g	12%
Calcio	1%
*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)	

Figura 6: Información Nutricional

La grasa saturada que posee el producto es de origen vegetal, la semilla contiene un porcentaje dentro de su alimento (57,94 %).



Figura 7. Semaforización



Figura 8. Sello Orgánico

Soporte:

En el empaque se detallará la página web de “Muyuk”, la cual contará con un botón exclusivo para que los consumidores puedan realizar sus quejas, devoluciones o sugerencias, mismas que serán atendidas de manera rápida y eficiente por la empresa.

5.5.2 Precio

Costo de venta:

Para determinar el costo de venta de una bolsita de 75 gramos de cacao blanco, se tomó en cuenta la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. La estructura de costos utilizada es la siguiente:

Tabla 14
Costo de producción

Costo de Producción	Valor por Unidad
Materia Prima	
Cacao Blanco	\$ 0.2813
Sal Marinada	\$ 0.0008
Aceite de Soya Vegetal	\$ 0.0275
Mano de Obra Directa	
Operarios (3)	\$ 0.1000
Costos Indirectos de Fabricación	
Arriendo	\$ 0.0850
Energía Eléctrica	\$ 0.0167
Agua	\$ 0.0125
Mantenimiento	\$ 0.0167
Bolsa Biodegradable	\$ 0.0800
Etiqueta	\$ 0.0400
Sueldos CIF	\$ 0.1083
Depreciación Maquinaria	\$ 0.0417
Total Costo de Producción	\$ 0.8104

Estrategia de precios:

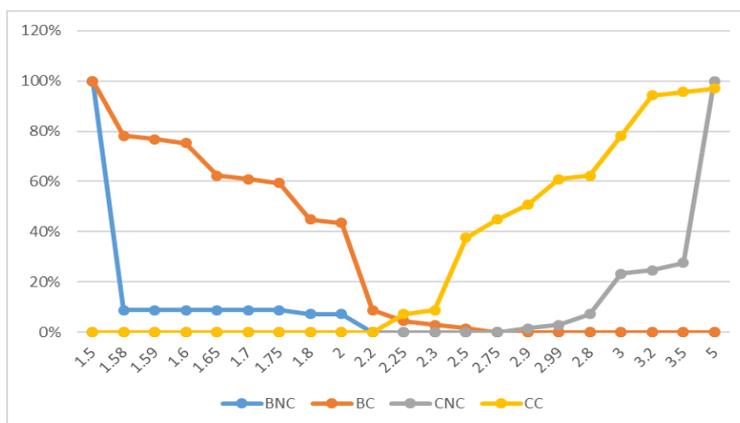


Figura 9. Van Westendorp

Para la determinación del precio se ha considerado utilizar el siguiente método: Los potenciales clientes son personas que han cambiado su hábito alimenticio por uno más saludable, es decir consumen productos con alto valor nutricional, su valor percibido mediante el análisis Van Westendorp, arrojó que el precio óptimo al consumidor final del snack de cacao blanco será de 2,20 por una unidad de 75 gr, mientras que la venta a distribuidores será de 2,04, para esto se tomó en cuenta que ellos deben ganar por snack entre 0,12 y 0,15 ctvs.

Estrategia de entrada:

Para la estrategia de entrada se utilizará la de desnatado, que está relacionada directamente con nuestra propuesta de valor basada en la diferenciación, se ofrece, una opción mucho más saludable en comparación con los productos existentes en el mercado, por ello se va a ingresar con un precio de \$2,20 para maximizar las utilidades, habitualmente se puede encontrar snacks con grasa a un precio inferior de \$1,50.

Estrategia de ajuste:

Se utilizará descuentos por cantidad considerando el volumen de compra. El precio de venta a mayoristas es de 2.04 dólares por unidad y se otorgará un descuento de 5 centavos por la compra de 100 o más snacks de cacao blanco.

Tabla 15
Estrategia de ajuste

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estrategia de ajuste	\$2,379	\$3,165	\$4,732	\$11,862	\$13,620

5.4.3. Plaza**Estrategia de distribución**

La estrategia adecuada para la distribución del producto es la “distribución selectiva indirecta” debido a que se llegará al consumidor a través de mayoristas.

Puntos de venta:

Los puntos de venta serán las principales cadenas de supermercados de Quito como: Supermaxi, Megamaxi, Aki y Comisariato, donde existe una mayor afluencia de compradores para la venta del producto.

La negociación con la cadena mayorista, se realizará con base a lo determinado en la Resolución 14 de las Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores, aprobada el mes de febrero de 2017 por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (MCPEC, 2017)

Art. 12.- PLAZOS DE PAGO. - Los plazos máximos de pagos por compras a cualquier proveedor de los bienes adquiridos por las cadenas de supermercados,

para su expendio, se regirán a la siguiente tabla: Tipo de proveedor Plazo máximo de pago en días:

- Micro empresa, Economía Popular y Solidaria, y Artesanos hasta 15
- Pequeña empresa hasta 30
- Mediana empresa hasta 45
- Grande empresa hasta 60

Art. 16.- REQUISITOS MINIMOS PARA SER CONSIDERADO PROVEEDOR. -

Para ser considerado proveedor, se deberá cumplir al menos con lo siguiente:

- a. Ser persona natural legalmente capaz o persona jurídica legalmente constituida, domiciliada en el país, de conformidad con la legislación vigente.
- b. Cumplir con la normativa tributaria aplicable, tal como contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC).
- c. Cumplir con la legislación aplicable vigente, del producto a proveer.
- d. Tener la capacidad de acceso a los sistemas tecnológicos de información de las cadenas de supermercados, cuando éste lo requiera a sus proveedores.

Requisitos para comercializar dentro de un supermercado:

1. Su comercialización debe ofrecer el nivel mínimo de rentabilidad determinado por el supermercado.
2. Los productos deben ofrecer las cualidades legalmente permitidas para los consumidores.
3. Que pertenezca al portafolio de productos del supermercado o similares.
4. Debe poseer una estructura adecuada para que permita cumplir los niveles mínimos de entrega o abastecimiento del producto.
5. Debe contener de forma clara, precisa y perfectamente legible el precio final, fecha de expiración y otras indicaciones claves de la calidad del producto.
6. Cumplir los requisitos legales de embalaje y empaque del producto, como también las condiciones higiénicas y sanitarias vigentes.
7. Identificación de las mercancías por medio del código de barras por EAN (European Article Number).

Estructura del canal:

La estructura del canal de distribución será la siguiente:



Figura 10. Estructura del canal de distribución

“Muyuk” elaborará sus snacks en la fábrica, luego serán distribuidos a los mayoristas (supermercados o hipermercados del Norte de Quito) quienes serán los intermediarios para llegar a los consumidores finales, satisfaciendo la demanda del mercado.

5.5.4. Promoción**Estrategia promocional:**

Se utilizará una estrategia de promoción “Pull”, la cual se enfocará en realizar actividades dirigidas a la atracción de nuestros consumidores finales, mediante los esfuerzos de comunicación. Según el análisis del cliente los medios que se utilizarán son las redes sociales.

Publicidad:

Se manejará publicidad BTL (bajo la línea), es decir medios no masivos como: Facebook e Instagram para la interacción con los clientes finales en redes sociales. Además, se participará en ferias para dar a conocer nuestro producto y llegar a la mayor cantidad de clientes.

Tabla 16
Publicidad

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad redes sociales	\$1,267	\$1,569	\$2,884	\$10,633	\$12,287
Ferias	\$422	\$523	\$848	\$2,393	\$2,765

Promoción de ventas:

Se brindará el beneficio de recibir más producto al mismo precio en los dos primeros años de incursión. Los compradores recibirán un 10% más de producto, es decir, obtendrán por el mismo valor, 82.5 gramos de cacao blanco con sal

marina.

Tabla 17
Promoción de ventas

Detalle	Año 1	Año 2
Más producto por el mismo precio	\$ 2,854.40	\$ 3,797.78

Relaciones públicas:

Para relaciones públicas se aplicará el auspicio en maratones de Quito como son 10k y 20k, promoviendo el sello de la marca en las camisetas de la competencia, apoyando a la alimentación saludable y el ejercicio en la vida diaria de las personas. La promoción de estas carreras suele ser por internet llegando a un mayor número de posibles clientes.

Tabla 18
Relaciones Públicas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Auspiciante en carreras	\$844.93	\$1,045.92	\$1,696.44	\$5,316.72	\$6,143.68

Fuerza de ventas:

Se utilizará en los primeros meses y de manera continua en locales de mayor concurrencia como los supermercados e hipermercados, en los cuales se ubicarán stands con impulsores que brinden muestras gratis e información nutricional del producto.

Tabla 19
Fuerza de ventas

Detalle	Año 1
Fuerza de ventas	\$6,759

Marketing directo:

Se desarrollará una página web en la que los clientes podrán encontrar toda la información necesaria y relevante acerca el producto. El costo de la creación de la página web será de 1800 dólares durante el primer año, luego de este periodo se pagará únicamente por las actualizaciones, mantenimiento y hosting.

Tabla 20
Marketing directo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$1,200				
Mantenimiento y hosting		\$235.00	\$238.20	\$238.20	\$238.20

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“En Muyuk, creamos snacks saludables y nutritivos, ofreciendo un alimento único y orgánico cultivado en las comunidades indígenas de la Amazonía. En nuestra empresa queremos fortalecer la conciencia saludable y amigable con el medio ambiente, utilizando métodos que promuevan el cuidado de la naturaleza. Nuestros empleados se encuentran comprometidos con la organización y sus consumidores, elaborando productos con altos estándares de calidad y utilizando los mejores procesos productivos.”

6.1.2 Visión

“Para el año 2025, queremos formar parte de las diez primeras empresas comercializadoras de snacks ecuatorianos, que fomentan una alimentación saludable, con mayor conciencia ambiental.”

6.1.3 Objetivos

➤ **Objetivos a mediano plazo**

- Contar con dos capacitaciones anuales a los empleados de planta en nuevas prácticas de manufactura, para el año 2022.
- Incrementar el número de unidades producidas en un 15%, para solventar la demanda de mercado, hasta enero de 2023.
- Alcanzar un aproximado de 5.000 seguidores en Instagram para el año 2023.
- Conseguir al menos 3 asociaciones con proveedores de materia prima para el año 2024.

➤ **Objetivos a largo plazo**

- Alcanzar el 85% de bienestar y satisfacción en los empleados para el año 2025.
- Incrementar la fidelización de los clientes un 40% para el 2025.
- Ampliar la línea de producto ofreciendo un snack cubierto de chocolate, satisfaciendo la demanda a un mayor número de clientes, después del sexto año.
- Posicionar a “MUYUK” con una participación de mercado de al menos 17% para diciembre de 2025.

6.2 Estructura organizacional

➤ **Estructura Legal**

Se realizará el trámite de la reserva de nombre de “Muyuk Snack” en la Superintendencia de Compañías y será constituida legalmente como una sociedad de responsabilidad limitada, en la que participarán activamente tres socios. La integración de capital mínimo inicial es de 400 dólares según lo estipulado en la constitución de la SUPERCIAS, posteriormente se incluirá nuevos accionistas si se necesita incrementar el giro de negocio.

La junta general de socios será definida en los estatutos previos inscritos. Para la toma de decisiones se requerirá de la mayoría de votos, lo que facilitará a la empresa innovar según la demanda de mercado y sus preferencias.

Las solicitudes y permisos que se requieren para la comercialización de los snacks son: el RUC, para la contratación de empleados se necesita el proceso de registro de nuevos empleadores en el IESS, por último, para el funcionamiento de la producción se debe contar con la aprobación de la Agencia de Control Sanitario autorizando el uso correcto de la norma INEN y el certificado de manipulación de alimentos brindado por el Ministerio de Salud.

6.3 Diseño organizacional

6.3.1 Tipo de estructura

El tipo de estructura que se implementará en la empresa “Muyuk” es la funcional, permitiendo el apoyo de especialistas dentro de los diferentes niveles jerárquicos, misma que detallará las responsabilidades y relaciones con la autoridad dentro de la organización. Una de las mayores ventajas brindada por la estructura funcional, es que permite a cada cargo concentrarse únicamente en sus tareas, aumentando la eficiencia y productividad de cada trabajador dentro de su área laboral. La contabilidad será tercerizada, este tipo de estructura es comúnmente utilizada en las empresas que se encuentran presentes dentro del CIU C1030.14.

La empresa elegida como referencia para el tipo de estructura es “Ahuano”, se encuentra ubicada en el cantón Tena, sus productos se caracterizan por ser de origen 100% natural, no contienen ninguna clase de químicos y son agroecológicos. Fue constituida en febrero de 2016 con la participación de 6 personas, las cuales se incorporaron a trabajaban directamente en el área de producción, cabe recalcar que la empresa elabora todo tipo de productos como café, snacks de plátano, yuca y papa china. La estructura adoptada por la organización a lo largo de los años es de forma piramidal, permitiendo tener una distribución organizativa de facilidad, rapidez y fluidez. (Napu Marka, 2017)

6.3.2 Organigrama

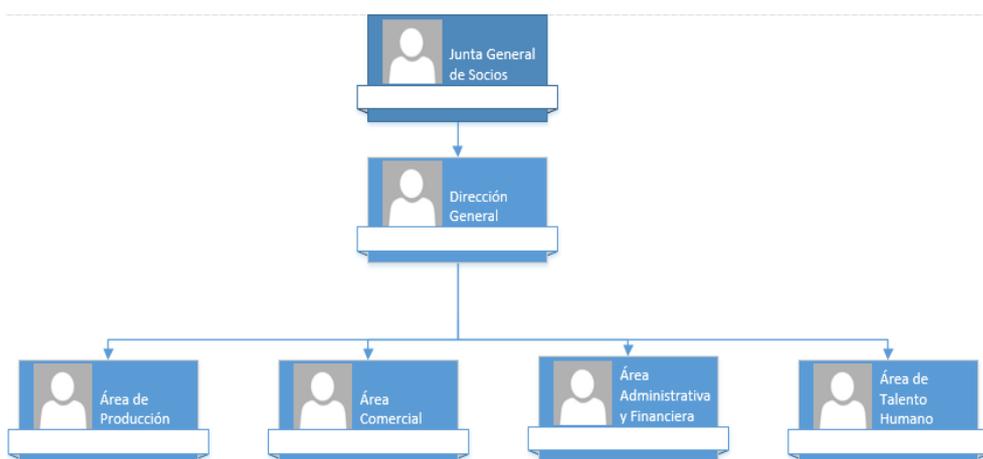


Figura 10. Organigrama

A continuación, se detalla el personal existente dentro de cada área de trabajo:

Tabla 21
Cargo, actividades y competencias

Dirección General		
Cargo	Actividades	Competencias
Gerente General	Planeación, organización, dirección y control de todas las actividades de la empresa.	50%
Área de Producción		
Cargo	Actividades	Competencias
Coordinador de Producción	Adquisición de insumos y materia prima. Control de inventarios de los productos para la elaboración, control de calidad de la producción y del personal de planta.	100%
Operarios	Preparación de materia prima, cocción, tamizado, salado y sellado del producto.	100%
Bodeguero	Recepción, ingreso y almacenamiento de los insumos, materia prima y producto final.	100%
Área Comercial		
Cargo	Actividades	Competencias
Coordinador Comercial	Encargado de la supervisión de logística, control de inventarios y gestión de la publicidad a través de las redes sociales y página web.	
Asistente de Marketing	Gestión de quejas, reclamos, devoluciones y sugerencias a través de medios digitales.	100%
Asistente de Logística	Procesamiento de pedidos, supervisión de despacho a distribuidores.	100%
Área Administrativa y Financiera		
Cargo	Actividades	Competencias
Gerente General	Coordinar y supervisar la adecuada administración del talento humano; así como de los recursos financieros y materiales.	25%
Asistente de Contabilidad	Facturación y cobros de los productos. Registro de todas las actividades económicas de la empresa para ser enviadas a la empresa externa que llevará la contabilidad.	100%
Área de Talento Humano		
Cargo	Actividades	Competencias
Gerente General	Reclutamiento, selección y contratación del personal.	25%

6.3.3 Determinación de sueldos

La determinación de sueldos de todos los empleados de la organización está detallada en la siguiente tabla:

Tabla 22
Determinación de sueldos

	#	Sueldos
Gerente general	1	\$750.00
Asistente de contabilidad	1	\$425.00
Coordinador de producción	1	\$520.00
Operario	3	\$394.00
Bodeguero	1	\$394.00
Coordinador comercial	1	\$520.00
Asistente de marketing	1	\$394.00
Asistente de logística	1	\$425.00

6.4 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo desarrollado por Michael Porter, el cual permite tener una visión amplia y el análisis de las actividades internas con los que

formará parte la empresa, identificando la ventaja competitiva y los procesos que agregan valor a la organización y su relación con los clientes.

A continuación se detallará las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor de Muyuk:



Figura 11. Cadena de valor

Las principales actividades que generan valor para el negocio son las primarias, estas permiten optimizar tiempos y la coordinación de tareas entre los mismos, minimizando los costos de operaciones entre ellos. El marketing facilita la venta de los productos entre mayor sea el impulso de este, tendrá un mejor margen de entrada y por último el servicio post venta está asociada a la interacción con los consumidores de snack proporcionando todo tipo de información requerida y la solución de inconvenientes. Los actores involucrados están detallados en la figura 11.

- **Post venta**

Las devoluciones de los snacks se realizan a través de los canales de distribución (supermercados o hipermercados) y solo aplican en los siguientes casos:

1. El snack que compraste se encuentran en mal estado (El empaque y/o embalaje viene dañado y/o abierto.)
2. El producto que compraste tienen la fecha de caducidad vencida.

6.5 Gestión por procesos

6.5.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos es un diagrama de valor que permite representar de manera adecuada e interrelacionada las operaciones de la organización, con el fin de conocer profundamente las actividades involucradas. Los niveles facilitan una solución a los problemas presentes y futuros de la empresa, el gráfico exhibe procesos gobernantes, operativos y de soporte. (EAE, 2020)



Figura 12. Mapa de procesos

6.5.2 Flujoograma

El flujoograma que se encuentra a continuación muestra el proceso de elaboración del snack de cacao blanco, se ven reflejadas las actividades desde la compra de

materia prima, hasta que el producto se encuentra listo sellado y empacado, como se muestra en la siguiente figura:

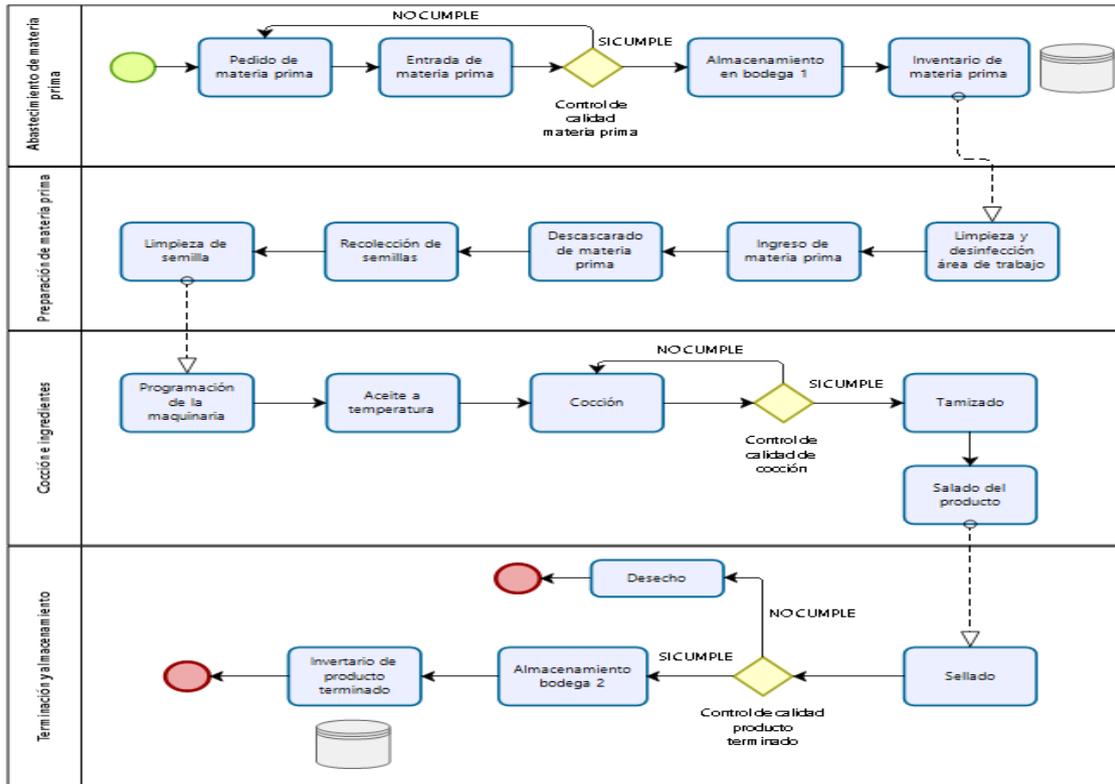


Figura 13. Flujograma del proceso de producción

Los procesos llevados a cabo dentro del flujograma deben contener tiempo y los encargados por tarea, los cuales se muestran a continuación en la tabla:

Tabla 23
Proceso de elaboración

Macroprocesos	Microprocesos	Duración (minutos)	Encargado
Abastecimiento de materia prima	Pedido de materia prima	10	Coordinador de producción
	Entrada de materia prima (500kg)	30	Asistente de logística
	Control de calidad materia prima (500kg)	12	Coordinador de producción
	Almacenamiento en bodega 1 (500kg)	8	Bodeguero
	Inventario de materia prima (500kg)	15	Asistente de logística
Total		75	
Preparación de materia prima	Limpieza y desinfección área de trabajo	15	Operarios
	Ingreso del producto (5kg)	2	Bodeguero
	Descascarado de materia prima (5kg)	2	Operarios
	Recolección de semilla (5kg)	5	Operarios
	Limpieza de semilla (5kg)	30	Operarios
Total		54	
Cocción e ingredientes	Programación de la maquinaria	0.5	Operarios
	Aceite a temperatura adecuada	5	Operarios
	Cocción (5kg)	5	Operarios
	Control de calidad de cocción	1	Coordinador de producción
	Tamizado (5kg)	10	Operarios
	Salado del producto (5kg)	1	Operarios
Total		22.5	
Terminación y almacenamiento	Sellado	Inmediato	Maquina
	Control de calidad producto terminado	5	Coordinador de producción
	Almacenamiento en bodega 2 producto final	8	Bodeguero
	Inventario de producto terminado	15	Asistente de logística
	Total		28
Tiempo total de producción		157	

6.5.3 Infraestructura

A comienzos de la actividad laboral se arrendará un local mediano, alrededor de los 70 m², donde se podrán realizar todas las actividades planeadas, contando con poco personal para los dos primeros años. Muyuk arrendará un edificio de dos plantas en el tercer año, la primera planta estará dividida en 3 secciones, facilitando las operaciones; en la primera sección forman parte las dos bodegas donde se almacena la materia prima y el producto final por separado, la segunda fase es el área de preparación y la última es donde estará exclusivamente la maquinaria para la cocción y empaquetado. En el segundo nivel se instalarán las oficinas, facilitando el flujo de información interna de la organización. Las dimensiones del inmueble son de ciento veinte metros cuadrados de terreno, teniendo espacio suficiente para una movilización adecuada de los empleados, cuenta con dos baños por planta, ocho estacionamientos y está ubicada en la

provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia de Amaguaña. Se puede visualizar el plano de la planta y áreas administrativas en 2D en el **Anexo No: 3**.

Tabla 24
Infraestructura

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
1	Arriendo edificio dos plantas	\$1,020.00	\$1,020.00
	Muebles de oficina		
5	Escritorios	\$132.00	\$660.00
5	Sillas de oficina	\$38.00	\$190.00
2	Archivadores	\$64.00	\$128.00
5	Sillas de visita	\$28.00	\$140.00
	Equipos de oficina		
5	Computadoras	\$560.00	\$2,800.00
1	Impresora	\$410.00	\$360.00
	Fábrica		
1	Freidora	\$6,500.00	\$6,500.00
1	Máquina tamizadora	\$2,800.00	\$2,800.00
1	Refinadora de aceite	\$5,800.00	\$5,800.00
1	Máquina selladora	\$1,200.00	\$1,200.00
3	Banda transportadora	\$650.00	\$1,950.00
TOTAL			

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

El costo de capital que le corresponde tener a una compañía es muy significativo, dado que la evaluación económica debe brindar una idea aproximada o exacta de los costos de las fuentes de financiamiento que la organización utiliza para comenzar sus proyectos de inversión (Fernández, 2007).

El propósito de la evaluación financiera es determinar los niveles de rentabilidad del plan de negocios proyectado a cinco años: los ingresos, costos, gastos, capital humano, financiero y tecnológico, son requeridos para el funcionamiento de las operaciones en la empresa, los indicadores facilitan tener una visión global de la viabilidad del proceso. **Anexo No: 5**

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

7.1.1 Políticas financieras

La empresa “Muyuk” ha definido diferentes políticas financieras, las cuales permitirán el pleno desarrollo de las actividades operacionales en la

organización. Para la política de cuentas por pagar, el pago de materias primas será del 50% en efectivo al momento de la compra y el otro 50% a 30 días plazo. En la política de cuentas por cobrar, la recaudación en efectivo es del 100% a 30 días plazo. El inventario de materia prima es del 100% de la producción del siguiente mes y por último el inventario de productos terminados es del 10% de la fabricación del siguiente período.

7.1.2 Proyección de ingresos

Los ingresos de “Muyuk” son las ventas por periodo de los snacks de cacao blanco orgánico. Por lo tanto, al realizar la proyección de las unidades vendidas se tomó en cuenta para el primer mes de apertura del proyecto el 20,48% del mercado meta y el dato de crecimiento anual de la industria. Se contempló mediante estadísticas, el poco desarrollo del comercio en los primeros años de funcionamiento, el pico más alto de crecimiento se encuentra en el tercer año, esto se debe al mayor conocimiento de la marca por los consumidores y finalmente se ajusta en los últimos años a las necesidades del mercado meta. En cuanto al precio éste va variando según el promedio de la inflación calculada de los últimos cinco años.

Tabla 25
Ventas proyectadas anuales

	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Promedio del precio	2.04	2.09	2.14	2.19	2.24
Cantidad	41,418	49,558	78,393	120,313	135,913
TOTAL VENTAS	\$84,493.42	\$85,716.20	\$167,980.75	\$263,229.56	\$328,639.77

7.1.3 Proyección de costos y gastos

Los costos para el proyecto de comercialización del snack son: la materia prima directa e indirecta, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. La compra de cacao blanco se realizará por la fruta sin pelar, teniendo un costo mucho más bajo que por la pepa lista para freír. En primer lugar, tenemos los costos de productos vendidos, estos representan un 56,30% de las ventas del primer año.

Tabla 26
Costo de materia prima directa e indirecta

Materia Prima	Por una unidad	Precio c/u
Cacao blanco	75 gramos	\$0.29
Sal Marina	15 miligramos	\$0.09
Aceite vegetal de soya	20 mililitros	\$0.03
Etiqueta	1 unidad	\$0.04
Bolsa biodegradable	1 unidad	\$0.10
Total		\$0.56

Los gastos generales son el segundo rubro más grande en el que la empresa desembolsa dinero, en el están contemplados los importantes gastos de marketing y por último se encuentran sueldos administrativos.

Tabla 27
Gastos generales

Gastos Generales		
Gastos Suministros de Oficina	25.00	Mensuales
Mantenimiento y reparaciones	80.00	Trimestrales
Servicios básicos	100.00	Mensuales
Gasto arriendo	390.00	Mensuales los primeros dos años
Gasto de transporte	1.2%	De las ventas mensuales
Licencias de software	90.00	Pago por compra de computadoras
Publicidad	-	Visualizar las estrategias de marketing
Gastos de Constitución	400.00	Un solo pago
Gastos de puesta en marcha	750.00	Un solo pago

Para el tercer año incrementan los rubros de gastos de suministros de oficina, gasto de arriendo y servicios básicos debido al ingreso de nuevo personal y la falta de espacio. En los gastos de puesta en marcha se contemplan los permisos de funcionamiento del Ministerio del Interior, ARCSA, Ministerio de Ambiente, registro sanitario, el pago por el pago por el análisis en el laboratorio y la compra de extintores.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial que se requiere para que la empresa 'Muyuk' tenga un buen desarrollo de sus actividades productivas es de un total de \$36.335,22, dentro de esto se consideró la inversión en Propiedad, Planta y Equipo (PPE), donde

se ve reflejada la maquinaria para la cocción, empaquetado y sellado, equipo de cómputo, muebles y enseres y el segundo rubro es el capital de trabajo, en el están contemplados los costos para la fabricación de los productos del siguiente mes.

Tabla 28
Inversión inicial

Inversiones PPE	\$	20,288.00
Capital de Trabajo	\$	16,047.22
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		36,335.22

Nota: Para la inversión inicial de equipo de cómputo está contemplada solo una computadora y una impresora.

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital para la empresa “Muyuk” será de 50% de inversión propia y el otro 50% será un crédito a 5 años plazo, el capital es necesario para hacer rentable al plan de negocio, la tasa de interés es de 11.23% en Banco Pichincha, pagadero en cuotas mensuales de \$397,09.

Tabla 29
Estructura de capital

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO		
Monto	\$	18,167.61
Tasa de interés		11.23%
Plazo		5
Condiciones		Pagos Mensuales
CUOTA		
		\$ 397.09
ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50.00%	\$ 18,167.61
Deuda L/P	50.00%	\$ 18,167.61
Razón Deuda Capital	1	

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso que la empresa necesita para poder operar y mantenerse estable, es decir que pueda solventar sus gastos operacionales. La empresa “Muyuk” contará con un capital de trabajo inicial de \$16.047.22, el cual puede solventar el flujo de efectivo del proyecto en los primeros meses y manteniendo los valores positivos.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados anual de la empresa “Muyuk” presentado a continuación: muestra una utilidad neta positiva desde el primer año de gestión del proyecto, lo que quiere decir que los costos de productos vendidos, gastos generales y sueldos alcanzarán a ser cubiertos. Se puede evidenciar como incrementa la utilidad conforme se da a conocer la marca durante el paso del tiempo, logrando tener ingresos cada vez más altos.

Tabla 30
Estado de resultados

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 84,493.42	\$ 103,484.85	\$ 167,980.75	\$ 263,229.56	\$ 304,376.23
(-) Costos de productos vendidos	\$ 47,573.41	\$ 63,018.01	\$ 94,079.78	\$ 130,896.19	\$ 150,315.17
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 36,920.01	\$ 40,466.85	\$ 73,900.98	\$ 132,333.37	\$ 154,061.06
(-) Gastos sueldos	\$ 10,520.60	\$ 18,716.97	\$ 39,158.64	\$ 41,145.58	\$ 43,108.16
(-) Gastos generales	\$ 23,690.08	\$ 16,949.96	\$ 25,871.84	\$ 46,465.77	\$ 52,412.63
(-) Gastos de depreciación	\$ 407.29	\$ 780.62	\$ 1,496.18	\$ 1,610.62	\$ 1,029.51
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 2,302.03	\$ 4,019.29	\$ 7,374.33	\$ 43,111.40	\$ 57,510.77
(-) Gastos de intereses	\$ 1,895.50	\$ 1,556.12	\$ 1,176.61	\$ 752.22	\$ 277.63
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 406.53	\$ 2,463.16	\$ 6,197.71	\$ 42,359.18	\$ 57,233.13
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 60.98	\$ 369.47	\$ 929.66	\$ 6,353.88	\$ 8,584.97
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 345.55	\$ 2,093.69	\$ 5,268.06	\$ 36,005.30	\$ 48,648.16
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 86.39	\$ 523.42	\$ 1,317.01	\$ 9,001.33	\$ 12,162.04
(=) UTILIDAD NETA	\$ 259.17	\$ 1,570.27	\$ 3,951.04	\$ 27,003.98	\$ 36,486.12

7.3.2 Proyección de situación financiera

En el estado de situación financiera anual de la empresa “Muyuk”, se puede observar en los activos de la organización que los no corrientes tienen un peso mayor a los corrientes hasta el segundo año de funcionamiento del plan de negocio. Para los años 2021 y 2023, se nota un pequeño incremento en propiedad, planta y equipo, esto se debe a la compra equipo de cómputo el cual es necesario para la incorporación del personal en cada periodo. En el 2024 existe una reinversión en el equipo de computación a causa de que se acabó su vida útil en el proyecto, en ese mismo ciclo comienza a notarse que los activos corrientes son mayores a los no corrientes.

Tabla 31
Estado de situación financiera

	0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS	\$ 37,068.73	\$ 34,869.52	\$ 34,347.94	\$ 36,943.60	\$ 61,162.38	\$ 88,725.70
<i>Corrientes</i>	\$ 16,780.73	\$ 15,394.31	\$ 17,178.85	\$ 21,676.19	\$ 45,871.09	\$ 75,989.41
Efectivo	\$ 15,313.71	\$ 5,362.34	\$ 4,401.04	\$ (2,943.52)	\$ 12,835.55	\$ 50,637.48
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 7,473.43	\$ 10,083.08	\$ 18,271.50	\$ 24,263.54	\$ 25,411.96
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 510.73	\$ 554.45	\$ 983.54	\$ 1,192.72	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1,027.07	\$ 1,537.20	\$ 1,638.88	\$ 4,156.23	\$ 5,958.99	\$ (60.03)
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 439.94	\$ 510.61	\$ 501.38	\$ 1,208.42	\$ 1,620.29	\$ -
<i>No Corrientes</i>	\$ 20,288.00	\$ 19,475.21	\$ 17,169.09	\$ 15,267.42	\$ 15,291.30	\$ 12,736.29
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 20,288.00	\$ 21,408.00	\$ 21,408.00	\$ 22,528.00	\$ 23,648.00	\$ 22,528.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1,932.79	\$ 4,238.91	\$ 7,260.58	\$ 8,356.70	\$ 9,791.71
PASIVOS	\$ 18,901.12	\$ 16,442.75	\$ 14,350.90	\$ 12,995.52	\$ 10,210.32	\$ 1,287.52
<i>Corrientes</i>	\$ 733.51	\$ 1,144.78	\$ 2,261.95	\$ 4,495.09	\$ 5,722.81	\$ 1,287.52
Cuentas por pagar proveedores	\$ 733.51	\$ 851.33	\$ 757.26	\$ 2,003.15	\$ 2,608.17	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 600.00	\$ 933.33	\$ 1,333.33	\$ 1,333.33	\$ 1,333.33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ (306.55)	\$ 571.36	\$ 1,158.60	\$ 1,781.31	\$ (45.82)
<i>No Corrientes</i>	\$ 18,167.61	\$ 15,297.97	\$ 12,088.96	\$ 8,500.43	\$ 4,487.51	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 18,167.61	\$ 15,297.97	\$ 12,088.96	\$ 8,500.43	\$ 4,487.51	\$ -
PATRIMONIO	\$ 18,167.61	\$ 18,426.78	\$ 19,997.04	\$ 23,948.09	\$ 50,952.06	\$ 87,438.19
Capital	\$ 18,167.61	\$ 18,167.61	\$ 18,167.61	\$ 18,167.61	\$ 18,167.61	\$ 18,167.61
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 259.17	\$ 1,829.43	\$ 5,780.48	\$ 32,784.45	\$ 69,270.58
Comprobación	\$ -					

7.3.3 Proyección de estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es necesario para tener en cuenta la entrada y salida de dinero de la empresa en los 5 años del proyecto, para “Muyuk” la compra de propiedad, planta y equipo es el desembolso más grande que tiene antes de empezar el primer periodo, esto se pudo realizar gracias a la deuda a largo plazo y el capital de trabajo como ingresos que solventan el efectivo en los ciclos. Se debe tener en cuenta la utilidad neta positiva, esta refleja un incremento potencial en el total de efectivo final de cada periodo.

Tabla 32
Estado de flujo de efectivo

	0	2021	2022	2023	2024	2025
Actividades Operacionales	\$ (733.51)	\$ (5,961.73)	\$ 2,247.72	\$ (2,636.04)	\$ 22,951.99	\$ 42,289.44
Utilidad Neta	\$ -	\$ 259.17	\$ 1,570.27	\$ 3,951.04	\$ 27,003.98	\$ 36,486.12
(+) Depreciación	\$ -	\$ 1,932.79	\$ 2,306.12	\$ 3,021.68	\$ 3,136.12	\$ 2,555.01
(-) Δ CxC	\$ -	\$ (7,473.43)	\$ (2,609.65)	\$ (8,188.42)	\$ (5,992.03)	\$ (1,148.43)
(-) Δ Inventario PT	\$ -	\$ (510.73)	\$ (43.73)	\$ (429.09)	\$ (209.17)	\$ 1,192.72
(-) Δ Inventario MP	\$ (1,027.07)	\$ (510.13)	\$ (101.69)	\$ (2,517.35)	\$ (1,802.76)	\$ 6,019.02
(-) Δ Inventario SF	\$ (439.94)	\$ (70.67)	\$ 9.23	\$ (707.04)	\$ (411.87)	\$ 1,620.29
(+) Δ Cuentas por pagar proveedores	\$ 733.51	\$ 117.82	\$ (94.07)	\$ 1,245.90	\$ 605.01	\$ (2,608.17)
(+) Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 600.00	\$ 333.33	\$ 400.00	\$ -	\$ -
(+) Δ Impuestos	\$ -	\$ (306.55)	\$ 877.91	\$ 587.24	\$ 622.71	\$ (1,827.13)
Actividades de Inversión	\$ (20,288.00)	\$ (1,120.00)	\$ -	\$ (1,120.00)	\$ (3,160.00)	\$ -
(-) Adquisición PPE	\$ 20,288.00	\$ 1,120.00	\$ -	\$ 1,120.00	\$ 3,160.00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 36,335.22	\$ (2,869.64)	\$ (3,209.01)	\$ (3,588.53)	\$ (4,012.92)	\$ (4,487.51)
(+) Δ Deuda Largo Plazo	\$ 18,167.61	\$ (2,869.64)	\$ (3,209.01)	\$ (3,588.53)	\$ (4,012.92)	\$ (4,487.51)
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ 18,167.61	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 15,313.71	\$ (9,951.37)	\$ (961.30)	\$ (7,344.56)	\$ 15,779.07	\$ 37,801.93
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 15,313.71	\$ 5,362.34	\$ 4,401.04	\$ (2,943.52)	\$ 12,835.55
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 15,313.71	\$ 5,362.34	\$ 4,401.04	\$ (2,943.52)	\$ 12,835.55	\$ 50,637.48

7.3.4 Proyección de estado de flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto permite determinar la liquidez con la que contará la organización, durante los cinco años predestinados al proyecto. Podemos visualizar que la cantidad inicial del flujo de caja del proyecto es negativa, esto se debe a la variación del trabajo neto y los gastos de capital. A partir del primer año, ya se cuenta con una entrada de efectivo, demostrando que los ingresos fueron mayores a sus egresos, en el último año se obtuvo una recuperación de la inversión en maquinaria y equipo de computación por un valor de \$9.182,86.

Tabla 33
Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(35,601.71)	3,750.96	1,555.54	3,933.12	2,966.96	86,290.25

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista que se muestra a continuación: refleja valores negativos, en el inicial se debe a la inversión de capital, de igual manera en los años 1, 2, 3 y 4 por la adquisición de un equipo de cómputo y la reinversión del mismo. El

último año muestra un flujo positivo demostrando que los ingresos del inversionista fueron mayores a los egresos.

Tabla 34
Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(17,434.10)	(327.06)	(2,645.50)	(405.50)	(1,525.50)	81,625.75

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para la determinación de la evaluación de proyecto se debe considerar las tasas de descuento como: el CAPM (Capital Asset Pricing Model), que es un modelo de valoración de activos financieros que detalla la correspondencia entre el riesgo sistemático y el rendimiento deseado de los activos, y el WACC (Weighted Average Cost of Capital) que descuenta los flujos de caja esperados en el proyecto o empresa (Kenton , 2020).

El CAPM es de 11,69%, para el cual se tomó en cuenta la tasa libre de riesgo, la beta apalancada, riesgo país y el riesgo de mercado de acciones obtenido por medio del S&P 500. Con respecto al WACC del proyecto este es de 9,43% se utilizó para su cálculo el CAPM, el escudo fiscal, costo de deuda actual y la razón deuda/capital.

Tabla 35
Tasas de descuento

DETALLE	
Tasa libre de riesgo	0.1280%
Rendimiento del Mercado	8.71%
Beta	0.68
Beta Apalancada	0.88
Riesgo País	3.90%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	1.00
Costo Deuda Actual	11.23%

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	9.43%
CAPM	11.69%

7.4.3 Proyección de criterios de valoración

Para los criterios de valoración del proyecto se tiene una VAN (Valor Actual Neto) positiva que indica que se recupera la inversión de capital inicial con un valor de \$29.198,05 y para el inversionista de \$25.841,47, demostrando que el proyecto es factible. Con respecto al IR (Índice de Rentabilidad) del proyecto es de \$1,842 es decir que, por cada dólar que se registre en el proyecto tendrá una ganancia de \$0,82, por otro lado, el IR del inversionista es de \$2,48 lo que quiere decir que por cada dólar registrado el inversionista recibirá una ganancia de \$1,48. La TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto es de 24,92% y del inversionista es de 32,68% confirmando que son mayores a las tasas de descuento, reflejando un plan atractivo y viable. El periodo de recuperación descontado arrojó que el dinero de la inversión se recupera en el año 4, debido a la compra de equipo de computación y su reinversión.

Tabla 36
Flujo del proyecto y del inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$29,198.05	VAN	\$25,841.47
IR	1.82	IR	2.48
TIR	24.92%	TIR	32.68%
Periodo de recuperación	4.49	Periodo de recuperación	4.34

Si se desea mejorar los criterios del proyecto y del inversionista, se recomienda incrementar el capital de trabajo para poder realizar la compra de nueva maquinaria que simplifique los procesos de producción y empaquetado, lo que permitiría a la empresa desenvolverse eficazmente en la industria; considerando lo antes mencionado esto haría que la TIR y el VAN aumenten significativamente.

7.5 Índices Financieros

Los índices financieros de “Muyuk” muestran el desenvolvimiento del proyecto a través de los cinco años; los indicadores se encuentran divididos en cuatro secciones, la primera son las razones de liquidez, la segunda de apalancamiento, la tercera de actividad y la última de rentabilidad. Las **razones de liquidez** de la empresa muestran la capacidad para solventar sus obligaciones financieras, en este caso la organización puede cubrir sus deudas con mayor facilidad que la industria; los materiales utilizados para la producción del snack tienen un costo menor al precio de venta resultando una ganancia

sustancial para desembolsar dinero, se puede notar el incremento de los mismos con el paso del tiempo.

Por otro lado, en la **razón de apalancamiento**, el endeudamiento patrimonial tiene un valor mayor en el primer año comparado con los siguientes periodos, esto indica, que los pasivos son mayores al patrimonio en el primer ciclo, mientras que, en los siguientes años éstos son más bajos. El endeudamiento del activo para el quinto año es mucho menor, esto se da, porque la deuda a largo plazo está próxima a ser pagada en su totalidad y los pasivos están decreciendo a medida que pasa el tiempo, en cuanto a esta variable la industria muestra un valor más alto debido a que utilizan diversas maquinarias para la producción a gran escala. El apalancamiento permanece más bajo durante los cinco años, ya que, el proyecto será capaz de solventar las obligaciones adquiridas cuando éstas se van reduciendo.

Además, las **razones de actividad** miden la rotación de ciertos elementos de los activos, permitiendo comparar a la empresa con otras de la misma industria manufacturera, con esta información nos podemos dar cuenta que el período de cuentas por pagar en días es menor al de las cuentas por cobrar, lo que significa que la empresa demuestra su capacidad de solvencia frente a sus deudas, estas variables a comparación de la industria son menores en los cinco años del proyecto. El periodo de inventario se reduce considerablemente con el paso de los años, debido a que el inventario se agota y debe ser renovado; en cuanto al ciclo operativo es el número de días que la empresa se demora en recibir, vender y recoger el dinero por la venta, este número de días determina la eficiencia del negocio, la etapa más larga es en el tercer año. Por último, el ciclo de efectivo mide el tiempo desde el desembolso por la adquisición de los insumos y materiales, hasta la entrada de ingresos por las ventas; la empresa demuestra cada año que su capacidad de recuperar el efectivo es menor, entre mínimos son los días de recuperación, mayor será su capital disponible en el corto plazo.

Finalmente, al hablar de las **razones de rentabilidad**, éstas demuestran que el proyecto es viable durante los cinco años analizados, el margen neto es pequeño en los tres primeros años debido a que, se alcanzan a cubrir los costos y gastos de la producción de manera oportuna. El margen bruto es superior al de la

industria debido al precio de venta del producto, al ser uno orgánico con múltiples características éste se vende a un mayor precio, resultando una ganancia sustancial.

Con respecto al ROA (Return On Assets) mide la relación entre la utilidad neta lograda en el período y los activos totales de una empresa, se va desarrollando conforme va creciendo el beneficio recibido en cada año y el ROE (Return On Equity) muestra valores positivos permitiendo a la empresa gozar de una rentabilidad con los propios recursos invertidos para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 37
Indicadores financieros

Razones de liquidez							Industria
Razón corriente	veces	13.45	7.59	4.82	8.02	59.02	1.03
Prueba ácida		13.00	7.35	4.60	7.81	59.02	0.67
Razones de apalancamiento							
Endeudamiento del activo	veces	0.47	0.42	0.35	0.17	0.01	0.5623
Endeudamiento patrimonial	veces	0.89	0.72	0.54	0.20	0.01	0.7648
Apalancamiento		0.53	0.58	0.65	0.83	0.99	1.7648
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	32.28	35.56	39.70	33.64	30.47	34.92
Período de cuentas por pagar	días	6.53	4.39	7.77	7.27	-	76.61
Período de inventario	días	3.92	3.21	3.82	3.33	-	
Ciclo operativo	días	36.20	38.78	43.52	36.97	30.47	
Ciclo del efectivo	días	29.67	34.39	35.75	29.70	30.47	
Razones de rentabilidad							
Margen neto	%	0.31%	1.52%	2.35%	10.26%	11.99%	6.70%
Margen bruto	%	43.70%	39.10%	43.99%	50.27%	50.62%	35.45%
Margen operacional	%	2.72%	3.88%	4.39%	16.38%	18.89%	5.39%
ROA	%	0.01	0.05	0.11	0.44	0.41	
ROE	%	0.01	0.08	0.16	0.53	0.42	

Por lo tanto, si se desea mejorar los indicadores financieros se recomienda realizar alianzas estratégicas con distribuidores para mejorar el flujo de ventas; de no ser posible se invita a crear asociaciones con proveedores que permitan la reducción del coste del producto.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones se encuentran redactadas en orden de prioridad:

1. La elaboración del **análisis financiero**, permitió determinar la viabilidad y rentabilidad del plan de Negocios a través de los cinco años ya sea para

el inversionista como para el proyecto, esto puede ser sustentado a los criterios de valoración indicando que el proyecto es sostenible con una VAN mayor a cero, la TIR demuestra la existencia del retorno de la inversión realizada y el IR el beneficio de la inversión.

2. El **análisis del entorno externo**, mediante el análisis de las herramientas de PEST y PORTER, ha permitido determinar que existe una oportunidad dentro del sector para la creación de nuevas empresas, debido a factores como el crecimiento de la industria (30%), el aprovechamiento de recursos tecnológicos, la nueva tendencia de consumo alimenticio hacia productos más saludables por parte de la población, y las leyes establecidas por organismos gubernamentales. Sin embargo, existen amenazas como la de pocos proveedores de materia prima que disminuyen el poder de negociación de la empresa y la existencia de productos sustitutos con posicionamiento en el mercado.
3. El análisis de la información previamente obtenida permite determinar la existencia de una **oportunidad de negocio**, debido a que la industria se encuentra en permanente crecimiento pese a los altibajos económicos que ha sufrido últimamente el país, además que cada vez son más los consumidores que han optado por un consumo de alimentos saludables para mejorar su estilo de vida y están dispuestos a pagar más por la relación precio-beneficio.
4. En el apartado de **análisis del cliente**, se puede observar que las personas tienen apertura y aceptación hacia productos nuevos que les generen mayores beneficios nutricionales en su alimentación, es así que, el atributo con mayor relevancia para los consumidores es el cuidado de la salud que deben brindar los snacks orgánicos a un precio adecuado. Además, piensan que es importante que se lo comercialice en lugares como los supermercados y tiendas de barrio para facilitar su obtención y que su publicidad debe hacerse por redes sociales.
5. En el **plan de marketing** se han analizado dos puntos de suma importancia para este estudio: la estrategia de Marketing y el Marketing Mix. En cuanto a la estrategia de Marketing, se determinó que éste debe

ser de diferenciación con una de posicionamiento de más por más, ya que se busca que el producto sea conocido por sus características y beneficios únicos a pesar de tener un precio más elevado que la competencia. Al hablar de los componentes del Marketing Mix, la empresa comercializará un snack de cacao blanco natural y saludable en un empaque biodegradable que mantiene el enfoque medio ambiental de la empresa, a un precio de \$2,20 obtenido por medio del análisis Van Westerdorp. Además, el producto será vendido en supermercados para facilitar su obtención por parte del cliente y la promoción se enfocará en realizar actividades que atraigan a los consumidores finales, mediante actividades comunicación en redes sociales.

6. Como **propuesta de filosofía y estructura organizacional**, la empresa ha establecido los parámetros adecuados (misión, visión, objetivos) para su correcto establecimiento. Por otro lado, la empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que tendrá la participación de tres socios. Además, implementará una estructura funcional con el objetivo de mejorar la comunicación y el desarrollo de los procesos a lo largo de la organización.

REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2014). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf>
- AGROCALIDAD. (2019). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>
- Alfio Bardolla. (s.f.). *ROI y ROE: Cómo analizar el rendimiento de tus inversiones*. Obtenido de Alfio Bardolla: <https://www.alfiobardolla.com/es/blog/roi-y-roe/>
- ARCSA. (2014). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Obtenido de Lexis: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Obtenido de Correos del Ecuador: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Ayaviri, C. M. (2017). *Demanda y Consumo de Productos Orgánicos en el Cantón*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n4/0718-0764-infotec-29-04-00217.pdf>
- BanEcuador. (2020). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/credito-agropecuario/>
- BCE. (03 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- BCE. (2020). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>
- BCE. (03 de junio de 2020). *EL COVID-19 PASA FACTURA A LA ECONOMÍA ECUATORIANA: DECRECERÁ ENTRE 7,3% Y 9,6% EN 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>

CIU. (2020). *SISTEMA INTEGRADO DE CONSULTAS DE CLASIFICACIONES Y NOMENCLATURAS.*

Constitución del Ecuador. (s.f.). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>

Contreras, J. (2016). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).* Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson.

EAE. (2020). *Retos en Supply Chain.* Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

eFXto. (2018). *Índice de apalancamiento.* Obtenido de eFXto: <https://efxto.com/diccionario/indice-de-apalancamiento>

Ekos. (2018). *Grandes Marcas.* Obtenido de <https://marcas.ekosnegocios.com/marcas/201-carli-snacks>

El Comercio . (2020). *El Comercio.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/vida-fit-parte-cotidianidad-guayaquil-fitness-deportes-ejercicios.html>

El Comercio. (2018). *Alimentación saludable promueve la resistencia a enfermedades.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/alimentacion-saludable-resistencia-enfermedades-alzheimer.html>

El Telégrafo. (2019). *Emprendedores cuentan con un nuevo programa de apoyo.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/emprendedores-nuevo-programa-apoyo-ecuador>

FAO. (2017). Obtenido de <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/887479/>

FAO. (2018). Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/es/>

Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión.* Editorial Tecnológica de Costa Rica .

Florez Sánchez, E. (2015). *Indicadores Financieros para Gerentes - Liquidez.* Obtenido de Aprende NIIF.com: <https://aprendeniif.com/indicadores-financieros-para-gerentes-liquidez/>

FormaciónGerencial. (Octubre de 2018). *Ecuador Estado Digital.* Obtenido de https://drive.google.com/file/d/116eZRcn-FH-cLVWmGGIt3jAn_SdG1aTL/view

Fred R. David. (2013). *Conceptos de administracion estratégica.* PEARSON.

- García, I. (2017). *economiasimple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/oportunidad-de-negocio>
- INEC. (2012). *Estadísticas y censos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- INEC. (2012). *Estadísticas y censos*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Julio de 2014). *Post Data*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf
- IPC. (2020). *Resumen*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Jodar, C. (2017). *AINIA*. Obtenido de <https://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>
- Kenton. (2020). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>
- Kotler y Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
- MAGAP. (2016). *LA POLÍTICA AGROPECUARIA ECUATORIANA*. Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%202025%20I%20parte.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México : Pearson . Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf)
- Marco Sanjuán, F. (s.f.). *Ratios de actividad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-actividad.html>
- MCPEC. (22 de febrero de 2017). *Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores*. Obtenido de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2016). Obtenido de http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Cacao_Blanco

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Gobierno invita a emprendedores a invertir por el país y a beneficiarse de los incentivos de la Ley de Fomento Productivo*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-invita-a-emprendedores-a-invertir-por-el-pais-y-a-beneficiarse-de-los-incentivos-de-la-ley-de-fomento-productivo/>
- MIPRO. (2014). Obtenido de REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA CONSUMO HUMANO.: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- MIPRO. (2018). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-ha-implementado-29-centros-de-desarrollo-empresarial/>
- MPCEIP. (2018). *Apoyo al Emprendedor*. Obtenido de <https://sites.google.com/view/apoyoemprendimiento/p%C3%A1gina-principal>
- MSP. (2017). *REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS*. Obtenido de https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnvc/archivos/REGLAMENTO_DE_BUENAS_PRACTICAS_DE_MANUFACTURA_PARA_ALIMENTOS_%20PROCESADOS.pdf
- Napu Marka. (2017). *NapoAmazonia*. Obtenido de <https://www.napoamazonia.com/productos-amazonicos/sin-categoria/cafe-y-snacks/>
- OPS. (2016). *Clasificación de los alimentos y sus implicaciones en la salud*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360
- OPS. (2019). *Clasificación de los alimentos y sus implicaciones en la salud*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360
- Orozco, J. M. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=CK9JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=evaluaci%C3%B3n+financiera+de+proyectos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjaw9yU3M7mAhVouVkkHcO4CQ0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20financiera%20de%20proyectos&f=false>
- ProChile. (2017). *Tendencias de Snacks Saludables en Ecuador*. Obtenido de <https://www.prochile.gob.cl/wp->

content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf

PROEcuador. (10 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/incremento-de-consumo-de-productos-organicos-y-de-comercio-justo/>

AE. (14 de mayo de 2018). Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/agricultura-ecologica-mas-rentable/>

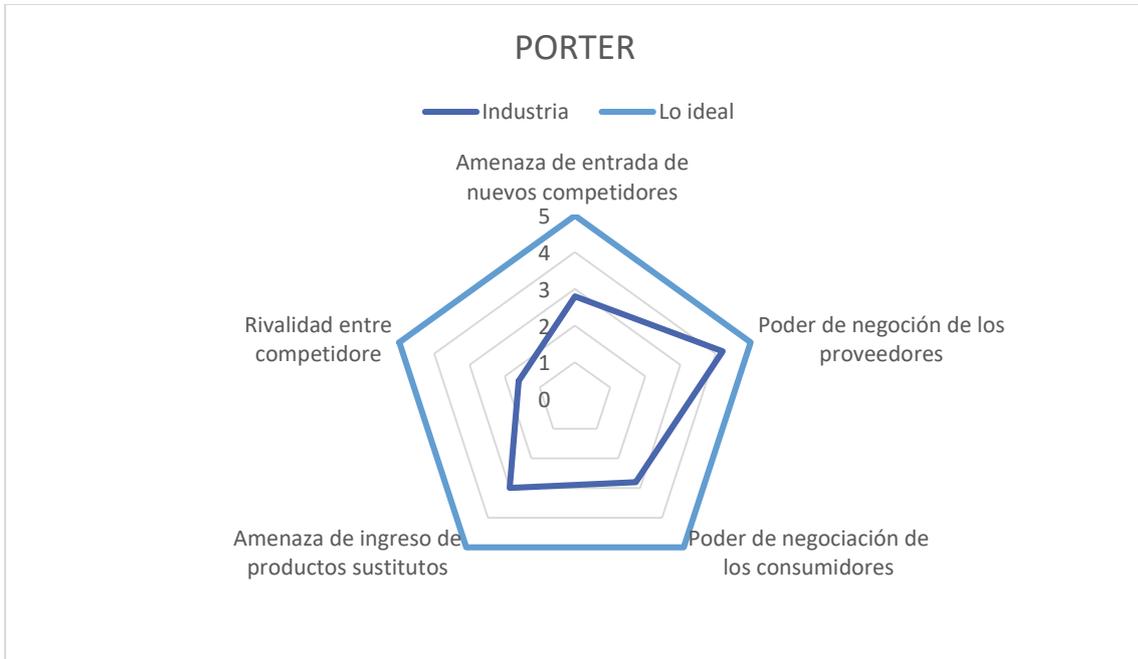
SRI. (2019). *SAIKU*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SUPERCIAS. (2019). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Telecomunicaciones, M. d. (2018). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>

ANEXOS

Anexo No: 1



Anexo No: 2

Cuenta de ¿A consumido usted snacks saludables? (1, 3es, frutas deshidratadas, etc.)							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Frutos secos	Frutos d	Barras de cere	Snack or	Total general	
Si	Vacio	0.00%	59.42%	8.70%	14.49%	7.25%	89.86%
No		10.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.14%
Total general		10.14%	59.42%	8.70%	14.49%	7.25%	100.00%

Cuenta de ¿A consumido usted snacks saludables? (1, 3es, frutas deshidratadas, etc.)							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Sabor	Precio	Empaque	Cantida	Total general	
Si	Vacio	0.00%	65.22%	15.94%	2.90%	5.80%	89.86%
No		10.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.14%
Total general		10.14%	65.22%	15.94%	2.90%	5.80%	100.00%

Cuenta de ¿A consumido usted snacks saludables? (1, 3es, frutas deshidratadas, etc.)							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	Total general	
Si	Vacio	0.00%	34.78%	24.64%	21.74%	8.70%	89.86%
No		10.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.14%
Total general		10.14%	34.78%	24.64%	21.74%	8.70%	100.00%

Cuenta de ¿A consumido usted snacks saludables? (1, 3es, frutas deshidratadas, etc.)							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Supermercad	Tiendas	Tiendas espec	Mercad	Total general	
Si	Vacio	0.00%	68.12%	15.94%	4.35%	1.45%	89.86%
No		10.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.14%
Total general		10.14%	68.12%	15.94%	4.35%	1.45%	100.00%

Cuenta de ¿Que tipos de snacks saludables son los que consume?							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Supermercad	Tiendas	Tiendas espec	Mercad	Total general	
Vacio	Vacio	10.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.14%
Frutos secos		0.00%	46.38%	11.59%	0.00%	1.45%	59.42%
Frutas deshidratadas		0.00%	7.25%	0.00%	1.45%	0.00%	8.70%
Barras de cereal		0.00%	13.04%	0.00%	1.45%	0.00%	14.49%
Snack orgánico		0.00%	1.45%	4.35%	1.45%	0.00%	7.25%
Total general		10.14%	68.12%	15.94%	4.35%	1.45%	100.00%

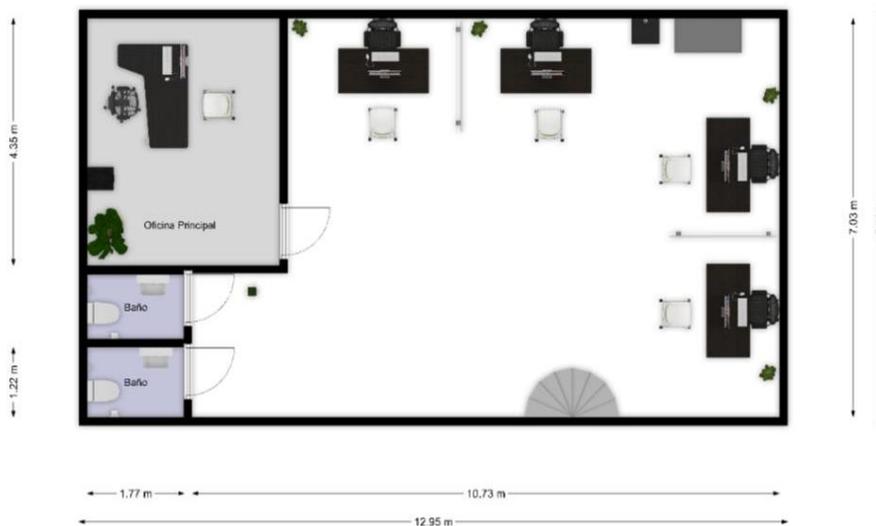
Cuenta de ¿Con que frecuencia a la semana compraría el producto?							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	Total general	
1 vez	Vacio	4.35%	27.54%	2.90%	4.35%	1.45%	40.58%
2 veces		2.90%	7.25%	17.39%	4.35%	0.00%	31.88%
3 veces		2.90%	0.00%	2.90%	13.04%	1.45%	20.29%
4 veces		0.00%	0.00%	1.45%	0.00%	5.80%	7.25%
Total general		10.14%	34.78%	24.64%	21.74%	8.70%	100.00%

Cuenta de ¿Con que frecuencia a la semana compraría el producto?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Total general
1 vez	15.94%	20.29%	4.35%	40.58%
2 veces	23.19%	8.70%	0.00%	31.88%
3 veces	18.84%	1.45%	0.00%	20.29%
4 veces	7.25%	0.00%	0.00%	7.25%
Total general	65.22%	30.43%	4.35%	100.00%

Cuenta de ¿Con que frecuencia a la semana compraría el producto?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Total general
1 vez	11.59%	18.84%	10.14%	40.58%
2 veces	17.39%	14.49%	0.00%	31.88%
3 veces	20.29%	0.00%	0.00%	20.29%
4 veces	7.25%	0.00%	0.00%	7.25%
Total general	56.52%	33.33%	10.14%	100.00%

Cuenta de De los siguientes atributos antes mencionados ¿cuál es el más importante para usted?		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Si		Total general
Cuidado de la salud		55.07%	55.07%
Organico		18.84%	18.84%
Mayor nutricion		26.09%	26.09%
Total general		100.00%	100.00%

Anexo No: 3



Anexo No: 4

Detalle	Valor
Inflación anual	1.36%
Tasa libre de riesgo	0.128%
Rendimiento del mercado	8.708%
Costo de la deuda	11.23%
Crecimiento salarial	2.75%
Crecimiento de la industria anual	34.00%
Riesgo país	3.90%
Beta de la industria	0.09
Beta Apalancada	0.88

Anexo No: 5

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Inventario inicial de materiales directos	\$ 37,259.45	\$ 81,008.88	\$ 83,234.11	\$ 77,697.64	\$ 71,459.01
(+) Compra de materiales directos	\$ 24,349.68	\$ 48,345.48	\$ 57,389.74	\$ 64,668.20	\$ 66,466.32
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 61,609.14	\$129,354.36	\$140,623.85	\$142,365.84	\$137,925.33
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 21,696.38	\$ 33,049.14	\$ 24,393.50	\$ 11,394.56	\$ (2,378.87)
(=) Materiales directos usados	\$ 39,912.76	\$ 96,305.22	\$116,230.36	\$130,971.27	\$140,304.20
Mano de obra directa	\$ 12,455.93	\$ 19,958.68	\$ 21,213.07	\$ 22,305.39	\$ 22,885.58
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 9,753.40	\$ 21,211.66	\$ 25,310.96	\$ 28,422.54	\$ 31,928.75
(+) Compra de materiales indirectos	\$ 10,424.27	\$ 20,681.69	\$ 24,549.49	\$ 27,662.98	\$ 28,429.99
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 20,177.68	\$ 41,893.35	\$ 49,860.45	\$ 56,085.52	\$ 60,358.74
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ 11,199.89	\$ 21,651.09	\$ 25,556.06	\$ 28,698.73	\$ 29,474.83
(=) Materiales indirectos usados	\$ 8,977.79	\$ 20,242.26	\$ 24,304.39	\$ 27,386.79	\$ 30,883.91
(+) Mano de obra indirecta	\$ 1,979.54	\$ 14,308.03	\$ 14,770.83	\$ 16,046.89	\$ 16,466.02
(+) Mantenimiento	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
(+) Depreciaciones	\$ 1,525.50	\$ 1,525.50	\$ 1,525.50	\$ 1,525.50	\$ 1,525.50
(=) Costos indirectos de manufactura	\$ 12,802.83	\$ 36,395.79	\$ 40,920.72	\$ 45,279.18	\$ 49,195.43
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ 65,171.52	\$152,659.69	\$178,364.15	\$198,555.85	\$212,385.21
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total costos de manufactura a considerar	\$ 65,171.52	\$152,659.69	\$178,364.15	\$198,555.85	\$212,385.21
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de productos manufacturados	\$ 65,171.52	\$152,659.69	\$178,364.15	\$198,555.85	\$212,385.21
Inventario inicial de productos terminados	\$ 6,330.15	\$ 15,234.13	\$ 17,818.60	\$ 19,835.75	\$ 21,350.89
(+) Costo de productos manufacturados	\$ 65,171.52	\$152,659.69	\$178,364.15	\$198,555.85	\$212,385.21
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 71,501.67	\$167,893.82	\$196,182.74	\$218,391.60	\$233,736.10
(-) Inventario final de productos terminados	\$ 7,388.39	\$ 15,552.53	\$ 17,996.78	\$ 20,034.11	\$ 20,227.22
(=) Costo de los productos vendidos	\$ 64,113.28	\$152,341.29	\$178,185.96	\$198,357.49	\$213,508.88
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 65,171.52	\$152,659.69	\$178,364.15	\$198,555.85	\$212,385.21
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ 59,816.11	\$132,076.51	\$158,290.29	\$178,365.46	\$199,202.71
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 1.09	\$ 1.16	\$ 1.13	\$ 1.11	\$ 1.07

Anexo No 6:

Materia Prima	Por una unidad
Cacao blanco	75 gramos
Sal Marina	25 miligramos
Aceite vegetal de soya	20 mililitros

Costo de compra	Precio	Por:
Cacao blanco (fruta)	\$0.850	0.2 Kilos
Sal Marina	\$3.50	450 gramos
Aceite vegetal de soya	\$3.00	1.5 litros

