



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UN SNACK DE FRUTOS SECOS CONFITADOS CON ENDULZANTES
NATURALES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Viviana Jamile Aguilar Yaure

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UN SNACK DE FRUTOS SECOS CONFITADOS CON ENDULZANTES
NATURALES EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Marketing

Profesora guía:

Eva Rosario Benítez Díaz

Autor:

Viviana Jamile Aguilar Yaure

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Viviana Jamile Aguilar Yaure, 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"

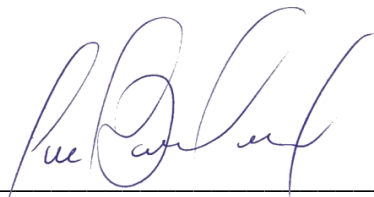


Eva Rosario Benítez Díaz

C.I: 1721693644

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales en la ciudad de Quito, de la estudiante Viviana Jamile Aguilar Yaure, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Luis Fernando Bustos Burbano

C.I: 1702469980

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, appearing to read "Jamilé A", is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat obscured by additional scribbles.

Viviana Jamile Aguilar Yaure

C.I: 0750670499

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia por ser mi pilar fundamental y darme la fortaleza para cumplir todo lo que me propongo.

A mi tutora y demás profesores por compartir sus conocimientos y guiarme para ser una gran profesional.

A mis amigos por todos los momentos compartidos y por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

DEDICATORIA

A mis padres Jorge y María por todo su sacrificio y esfuerzo para ayudarme a cumplir mis sueños, por ser mi inspiración y ejemplo a seguir.

A mis hermanos Vinicio, Jordy y Gabriel por ser mis mejores amigos y hacer que la vida sea más divertida a su lado.

RESUMEN

La presente investigación evalúa la viabilidad para implementar un negocio dedicado a la elaboración y comercialización de un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales en la ciudad de Quito, mediante el cual se busca ofrecer una opción más sana que ayude a las personas a mantener su estilo de vida saludable y una dieta equilibrada, pero sin privarse del dulce de los alimentos.

Para conocer la factibilidad del negocio se realizó un análisis profundo del cliente haciendo uso de la investigación cualitativa y cuantitativa, las cuales nos permitieron determinar que el consumidor actual es una persona mucho más consciente y preocupada de los alimentos que consume, dado que, sus preferencias de compra están enfocadas en productos con mayores beneficios nutricionales. La investigación reveló un nivel de aceptación del snack del 98,65%, para el cual se utilizará el maní, nueces y almendras como ingredientes principales y el azúcar de coco como insumo para confitar.

La filosofía corporativa también está muy alineada con lo que se quiere comunicar, dado que, se establecieron políticas que promuevan un ambiente laboral participativo y sobre todo centrado en generar valor para el cliente y asegurar su bienestar.

Finalmente, con el análisis financiero se pudo confirmar la viabilidad del negocio, puesto que, los criterios de valoración como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación del capital son positivos y alentadores tanto para el proyecto como para el inversionista, además se obtuvieron indicadores de gestión mayores a los de la industria.

ABSTRACT

This current research paper seeks to evaluate the viability of starting a business dedicated to the elaboration and commercialization of a candied nuts snack with natural sweeteners in the city of Quito, which seeks to offer a healthier option that helps people maintain their healthy lifestyle and a balanced diet, but without depriving themselves of sweet food.

In order to know the feasibility of the business, a customer analysis was developed, using qualitative and quantitative research, which allows us to determine that the current consumer is a person more aware and concerned about the food they consume, therefore their purchasing decisions is focused on products with higher nutritional benefits. The research revealed a level of acceptance of the snack of 98.65%, for which peanuts, walnuts and almonds will be used as main ingredients and coconut sugar to confit.

The corporate philosophy is also closely aligned with that the brand wants to communicate; policies were established to promote a participative work environment and above all focused on generating value for the client and ensuring their well-being.

Finally, with the financial analysis, the viability of the business could be confirmed, the project valuation criteria as the net present value, the internal rate of return and the period of capital recovery are positive and encouraging for the company and for the investor, in addition to obtaining management indicators higher than those of the industry.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. Análisis de entornos	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Análisis PEST.....	3
2.1.2. Análisis PORTER.....	7
2.2. Conclusiones del análisis externo.....	13
3. Análisis del cliente	14
3.1. Problema.....	14
3.1.1. Objetivos de investigación	15
3.1.2. Hipótesis.....	15
3.2. Investigación Cualitativa.....	15
3.2.1. Entrevistas a expertos	16
3.2.2. Focus Group.....	18
3.2.3. Resultados de la investigación cualitativa	18
3.3. Investigación Cuantitativa.....	19
3.3.1. Resultados de las encuestas.....	19
3.4. Conclusiones del análisis del cliente	22
4. Oportunidad de negocio.....	24
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	24
5. Plan de Marketing.....	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado objetivo	26
5.1.2. Propuesta de valor.....	26

5.2. Mix de Marketing	29
5.2.1. Producto	29
5.2.2. Precio	32
5.2.3. Plaza.....	33
5.2.4. Promoción	34
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	36
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización	36
6.1.1. Misión	36
6.1.2. Visión.....	36
6.1.3. Valores corporativos.....	36
6.1.4. Objetivos de la organización.....	36
6.2. Plan de operaciones.....	38
6.2.1. Mapa de procesos	38
6.2.2. Cadena de Valor.....	39
6.2.3. Flujograma de procesos	40
6.3. Estructura organizacional	42
6.3.1. Estructura legal.....	42
6.3.2. Diseño Organizacional.....	42
6.3.3. Organigrama.....	43
6.3.4. Descripción de funciones.....	43
7. Evaluación financiera	44
7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	44
7.1.1. Proyección de Ingresos	44
7.1.2. Proyección de Costos.....	44
7.1.3. Proyección de Gastos.....	45
7.2. Inversión inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	46
7.2.1. Inversión Inicial	46
7.2.2. Capital de Trabajo	47
7.2.3. Estructura de Capital	47

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	47
7.3.1. Proyección del Estado de Resultados.	47
7.3.2. Proyección del Estado de Situación Financiera.....	48
7.3.3. Proyección del Flujo de Efectivo.....	49
7.3.4. Proyección del Flujo de Caja.	50
7.4. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración.	51
7.4.1. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista	51
7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento	51
7.4.3. Criterios de valoración	52
7.5. Índices Financieros	53
8. Conclusiones.....	54
Recomendaciones	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	61

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Empresas competidoras.....	12
<i>Figura 2.</i> Imagotipo	29
<i>Figura 3.</i> Empaque del snack.....	30
<i>Figura 4.</i> Etiqueta del snack.....	31
<i>Figura 5.</i> Estructura del canal de distribución indirecto	33
<i>Figura 6.</i> Mapa de procesos.....	38
<i>Figura 7.</i> Cadena de valor	39
<i>Figura 8.</i> Flujograma de producción del snack.....	41
<i>Figura 9.</i> Organigrama de la empresa.....	43

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	7
Tabla 2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	8
Tabla 3. <i>Poder de negociación de los consumidores</i>	10
Tabla 4. <i>Amenaza de producto sustitutos</i>	10
Tabla 5. <i>Matriz EFE</i>	12
Tabla 6. <i>Cruce entre estilo de vida y atributos del producto</i>	21
Tabla 7. <i>Cruce entre precios y punto de venta</i>	21
Tabla 8. <i>Cruce entre atributos del producto y género</i>	22
Tabla 9. <i>Cruce de precios con la frecuencia de compra</i>	22
Tabla 10. <i>Segmentación del mercado</i>	26
Tabla 11. <i>Modelo Canvas</i>	27
Tabla 12. <i>Costo de producción de cada snack</i>	32
Tabla 13. <i>Gastos de Marketing</i>	35
Tabla 14. <i>Objetivos a mediano plazo</i>	37
Tabla 15. <i>Objetivos a largo plazo</i>	37
Tabla 16. <i>Análisis las actividades de producción</i>	41
Tabla 17. <i>Descripción de funciones</i>	43
Tabla 18. <i>Proyección de Ingresos</i>	44
Tabla 19. <i>Proyección de Costos</i>	45
Tabla 20. <i>Gastos proyectados</i>	46
Tabla 21. <i>Inversión en Propiedad, Planta y Equipo</i>	46
Tabla 22. <i>Análisis de la capacidad productiva de la empresa</i>	46
Tabla 23. <i>Uso de la capacidad instalada según la producción</i>	47
Tabla 24. <i>Estado de Resultados proyectado</i>	48
Tabla 25. <i>Estado de Situación Financiera proyectado</i>	49
Tabla 26. <i>Estado de Flujo de Efectivo proyectado</i>	50
Tabla 27. <i>Flujo de Caja proyectado</i>	51
Tabla 28. <i>Flujo de Caja del Inversionista proyectado</i>	51
Tabla 29. <i>Indicadores para el cálculo del WACC y CAPM</i>	51
Tabla 30. <i>Criterios de valoración</i>	52
Tabla 31. <i>Indicadores financieros</i>	53

1. Introducción

1.1. Justificación

En la actualidad existe una creciente tendencia hacia el consumo de productos saludables a nivel mundial y según varios estudios internacionales el 50% de los consumidores prefieren un producto natural y el 30% uno orgánico. Ecuador sigue estas mismas tendencias, puesto que, las personas están optando por consumir alimentos más sanos, ya sea para cuidar su salud, por moda o para verse bien. Desde que se implementó el semáforo nutricional, los ecuatorianos se han vuelto más conscientes sobre su alimentación, haciendo que los productos light, naturales o gourmet sean más demandados y aceptados en el mercado (ProChile, 2017).

Según el Ministerio de Salud Pública (2018) “la malnutrición es uno de los principales problemas sanitarios que enfrenta nuestro país (...) 6 de cada 10, entre 20 y 59 años, lo padecen”, siendo los cambios en los patrones alimenticios su principal causa, ya sea por los productos que consumimos o por la forma en que preparamos los alimentos (Ministerio de Salud Pública, 2018). Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (2016) recomienda aplicar medidas que ayuden a reducir el consumo de azúcares, dado que, este producto es el principal responsable del aumento de la obesidad, las caries dentales y la diabetes tipo 2 en el mundo.

Basándose en estos antecedentes, se pretende desarrollar un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales, con el fin de satisfacer las nuevas exigencias del mercado al ofrecerles un producto más sano, con mayores beneficios nutricionales y sobre todo que les ayude a mantener su estilo de vida saludable. El producto se estaría comercializando en la ciudad de Quito, debido a las grandes oportunidades que ofrece este mercado, pues existe un segmento de clientes de clase media-alta que está dispuesto a probar snacks innovadores y con propiedades nutricionales a través de tiendas especializadas o supermercados (ProChile, 2017).

1.1.1. Objetivo general del trabajo.

Determinar la viabilidad y factibilidad del plan de negocio para la elaboración y comercialización de un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo.

- Realizar un análisis del entorno externo e interno de la industria, para poder determinar las principales oportunidades y amenazas que influyen en el proyecto.
- Realizar una investigación de mercado que permita conocer las características de los clientes y así poder ofrecer un producto que se adapte a sus necesidades, gustos y preferencias.
- Describir la oportunidad de negocio encontrada y sustentarla con el análisis interno y externo del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing que permita identificar los medios necesarios para ser competitivos en el mercado.
- Diseñar una estructura organizacional que ayude a optimizar los procesos dentro del negocio.
- Realizar un estudio financiero que evalúe la viabilidad de una empresa de elaboración y comercialización de un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales en la ciudad de Quito.

2. Análisis de entornos

2.1. Análisis del entorno externo

Industria

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el negocio se encuentra dentro de la Industria Manufacturera bajo el código:

- **C1073.22** Conservación en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscara de frutas y otras partes de las plantas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

2.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST consiste en realizar una evaluación de los factores externos como político, económico, social y tecnológico, con el fin de determinar cuáles son las principales oportunidades y amenazas que tendrán impacto en el desarrollo de un negocio.

Político y legal:

En Ecuador existen varias regulaciones que se deben cumplir dependiendo del giro de negocio que tenga la empresa. De acuerdo con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2019) los establecimientos dedicados a la elaboración y conservación de frutas, semillas, oleaginosas, etc. y sus derivados están categorizados con un riesgo tipo B (medio), por lo que contar con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura es opcional para ellos, sin embargo, si necesitan de un permiso de funcionamiento y están sujetos a vigilancia y control sanitario.

Para obtener el permiso de funcionamiento requieren de un RUC y de la clasificación otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca como: microempresa, mediana o pequeña industria, etc. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2019).

Amenaza

Los productos procesados pertenecientes a la categoría de: snacks derivados de oleaginosas tienen un tipo de riesgo medio, por lo que requieren Notificación Sanitaria para ser comercializados en Ecuador (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015). Esto representa una **amenaza** para la industria, puesto que, existen varios trámites que se deben cumplir para ingresar a la misma.

Según el ARCSA (2014) todos los alimentos procesados deben cumplir con las normas de etiquetado descritas en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 y colocar en el empaque un gráfico tipo semáforo para indicar el nivel de azúcar, sal y grasas que contiene el producto utilizando las palabras “alto en”, “medio en” o “bajo en” según corresponda.

Existen varias entidades que facilitan créditos para los emprendimientos como el crédito Impulso Joven de BanEcuador, el cual financia el 100% del emprendimiento, con hasta 10 años plazo (BanEcuador, 2019). La Corporación Financiera Nacional (CFN) junto al Banco de Desarrollo de América Latina también impulsan el crecimiento de las PYME en Ecuador brindando un crédito para fortalecer el capital destinado a los distintos proyectos (Corporación Financiera Nacional, 2019). Ambos puntos antes mencionados representan una **oportunidad** para la industria, pues la variedad de programas de apoyo al emprendedor facilita la puesta en marcha del proyecto.

El servicio Ecuatoriano de normalización con el fin de mejorar las capacidades productivas de las MiPymes, promueve “Mi Primer Certificado INEN”, el cual es gratuito y se entrega a empresas que cumplan con ciertos estándares de calidad, gestión o control (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2019). Esto representa una **oportunidad**, ya que mejora la competitividad de las empresas.

Económico:

La industria de la Elaboración de productos de confitería (C1073.2) tuvo un decrecimiento del 13,23% en el año 2019, con un total de \$183.823.312 y ha mantenido esta tendencia decreciente durante los dos últimos años. Sin embargo, la industria de conservación en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscara de frutas y demás derivados de las plantas (C1073.22) ha estado en constante crecimiento, pues en el último año creció un 30,73% con un total de \$161.374 (Servicio de Rentas Internas, 2019). **Oportunidad**

Los datos publicados por el INEC muestran que, en mayo del 2020, el índice de precios al consumidor tuvo un incremento de 0,75% respecto al mismo periodo del año anterior y un decremento del 0,26% respecto al mes anterior (INEC, 2019). Esto representa una **amenaza** para la industria ya que se observa una tendencia decreciente en los últimos meses haciendo que las empresas vendan sus productos más baratos, lo cual reduce sus ingresos.

Según el Banco Central del Ecuador (2020) el Índice de confianza del Consumidor en febrero del 2020 aumentó 0,1 puntos porcentuales con un valor

de 37.1 puntos respecto al mes anterior. Esto representa una **oportunidad** para la industria, puesto que, las personas al aumentar su grado de optimismo sobre su estado económico tendrán un mayor consumo y aumentarán sus compras.

Las importaciones en el sector de hortalizas, frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de las plantas confitados con azúcar (partida arancelaria 200600) tuvieron un crecimiento en el año 2019 con un total de \$190.000, comparado con el año 2018 que solo fue de \$59.000, siendo Grecia el principal país proveedor en el último año, puesto que, tuvo un aporte del 54,74% en el total de importaciones del sector, seguido por Perú con un 33,16% y Chile con un 9,47%. El arancel aplicado por Ecuador para Grecia es de 24,5% y para Perú y Chile es del 0% (TradeMap, 2019). Esto representa una **oportunidad** para la industria, dado que, el arancel aplicado para el principal país proveedor es alto, lo cual ocasiona que los productos extranjeros entren con un mayor precio al mercado ecuatoriano, volviéndolos menos competitivos.

Social:

En la actualidad, la tendencia hacia el consumo de productos saludables está en crecimiento, pues cada vez son más las personas que se preocupan de su alimentación y de cómo esta influye en su salud. Por ello, están optando por mejorar su estilo de vida y llevar una dieta más equilibrada que les ayude a generar resistencia y protección a enfermedades, evitando al máximo los alimentos procesados y con añadidos químicos (El Comercio, 2018).

Oportunidad.

Según el INEC los ecuatorianos destinan el 24,40% de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por un 14,60% dedicado al transporte, un 9,90% a bienes y servicios diversos y el resto se divide en otros bienes con una menor participación (INEC, 2013).

La OMS (2004), indica que “las frutas y verduras son componentes esenciales de una dieta saludable, y un consumo diario suficiente podría contribuir a la prevención de enfermedades importantes como las cardiovasculares y algunos cánceres”, por ello recomienda un consumo mínimo de 400gr diarios de frutas y

verduras, sin embargo, la última Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada en Ecuador muestra que el consumo promedio de frutas y verduras solo es de 183 gr al día (INEC, 2013). Lo que representa una **amenaza** para la industria, pues a pesar de tener tendencias hacia lo saludable, los ecuatorianos no cuentan con buenos hábitos alimenticios.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador junto a la FAO están impulsando las Guías alimentarias, con las cuales buscan “promover buenos hábitos alimenticios, a través del consumo de alimentos nutritivos, naturales y locales, y así combatir la malnutrición y la obesidad en el país” (Ministerio de Salud Pública, 2018). **Oportunidad.**

Según un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud, Ecuador es el tercer país con mayor actividad física dentro América Latina. Pues solo el 27% de su población no cumple con los requerimientos mínimos de 150 minutos de ejercicio moderado a la semana (BBC, 2018). **Oportunidad.**

Tecnológico

El desarrollo de la tecnología constituye uno de los factores clave para el éxito y crecimiento de un negocio, contar con maquinaria vanguardista ayuda a reducir costos de producción, mejora la eficacia de la compañía y sobre todo permite tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas, lo que aporta un valor agregado al producto. Sin embargo, en Ecuador las capacidades de tecnología e innovación tienen problemas, muchas personas aun no entienden la importancia de estos conceptos, por ello se les dificulta implementarlos, pero a pesar de esto algunos ecuatorianos ya se están capacitando y buscando nuevas tendencias que los enriquezcan (Ekos, 2018).

En Ecuador hay empresas que están introduciendo nuevos tipos de tecnología para el diseño y construcción de pisos industriales, las cuales cuentan con tecnología de punta para que los acabados sean perfectos en cada obra realizada. Utilizan juntas prefabricadas, maquinaria con tecnología láser y una variedad de productos con el fin de que la infraestructura se adapte a los procesos de cada sector (Revista Líderes, 2019). **Oportunidad**

Las importaciones en el sector máquinas y aparatos, de tipo industrial, para confitería, elaboración de cacao o la fabricación de chocolate tuvieron un decrecimiento de 9,41% en el año 2018 con un total de \$3.929.000, siendo Italia el principal país proveedor con un aporte de 33.49% en el total de importaciones de la industria, seguido por Suiza con un 26.37% y China con el 17.21%. El arancel aplicado por Ecuador para estos países es de 0%, 5% y 5% respectivamente (TradeMap, 2019). A pesar de la **amenaza** que representa el decrecimiento en las importaciones, los aranceles para estos productos son bajos, lo cual se puede traducir en una **oportunidad**, puesto que, los costos en maquinaria serán menores.

2.1.2. Análisis PORTER.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite examinar distintas variables de la industria, como base para desarrollar estrategias y mantener una ventaja competitiva. Este análisis nos ayuda a determinar la rivalidad existente entre los competidores y el nivel de atractividad que tiene el sector (Porter, 2016).

En las siguientes tablas de las 5 fuerzas de PORTER se asignará un peso dependiendo del nivel de importancia que tenga cada variable y se las calificará con una escala del 1 al 5, en donde, 1 representa una amenaza baja y 5 una amenaza alta.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Tabla 1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Experiencia	0,2	1	0,2
2	Economías de escala	0,3	1	0,3
3	Requerimientos de capital	0,5	3	1,5
Total			-	2

Dentro de la industria de elaboración de productos de confitería (C1073.2). Las empresas reflejan una experiencia promedio de 15 años en el mercado, siendo Confiteca C.A. la entidad con más años de experiencia (56 años), seguida por Ferrero del Ecuador S.A. (44 años) y Chocolateca (41 años). Así mismo, hay

empresas que tan solo cuentan con 1 año dentro de la industria como: Disproworld CIA.LTDA o Candymelows S.A. (Supercias, s.f.). Esto representa una barrera de entrada alta para la industria, dado que existen compañías consolidadas y con una alta participación en el mercado. **Amenaza baja.**

El promedio de ingresos de las empresas bajo el CIIU C1073.2 es de \$5.139.613,22 al año, siendo Ferrero del Ecuador S.A. la empresa que más ingresos ha generado con un total de \$76.367.832,8, seguida por Confiteca C.A. con \$59.937.680,2 y MagnoFood S.A. con \$6.597.820,44 (Supercias, s.f.). Estos datos nos indican que sí existen economías de escala dentro de la industria, dado que son empresas consolidadas que cuentan con los equipos e infraestructura necesaria para producir en grandes cantidades, lo cual constituye una barrera de entrada alta y una **amenaza baja** para la industria.

En cuanto a los requerimientos de capital, el promedio de activos de las empresas que se encuentran dentro del CIIU C1073.2 es de \$4.305.525,31, sin embargo, los activos de empresas exitosas y multinacionales pueden representar datos atípicos, dándonos un valor erróneo, por lo que si las excluimos, el promedio de activos solo quedaría en \$89.216,43 (Supercias, s.f.). Aun así, este factor representaría una barrera de entrada alta. Sin embargo, se puede entrar al sector produciendo en una menor proporción o de manera artesanal, lo cual reduce significativamente los costos de ingreso y aumenta la amenaza de entrada de nuevos competidores. **Amenaza media.**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, pues tiene un puntaje de 2 puntos. El factor que representa una mayor amenaza son los requerimientos de capital, mientras que la experiencia y economías de escala representan una amenaza muy baja, la cual se podría traducir en una oportunidad.

Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 2. *Poder de negociación de los proveedores*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Cantidad de proveedores	0,25	2	0,50
2	Precio de los insumos	0,35	1	0,35

3	Costo de migración de proveedores	0,4	4	1,6
	Total	1	-	2,45

Actualmente, en Ecuador existen 19 empresas dedicadas al cultivo de frutos secos como: nueces, avellanas, almendras, pistachos, anacardos, maní entre otros, de las cuales, 10 se encuentran ubicadas en Quito, 3 en Guayaquil y las demás en ciudades como Cayambe y Otavalo (Supercias, s.f.). Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que, hay varias empresas registradas y pequeños negocios que facilitan el acceso a dichos insumos.

Las importaciones de los productos pertenecientes a la partida arancelaria 0802: Frutos de cáscara, frescos o secos, incl. sin cáscara o mondados (avellanas, nueces, pistachos, almendras) tuvieron un crecimiento del 17,9% en el 2019 con un total de \$ 16.475.000. En donde Chile es el principal país proveedor, con un aporte del 84,01% y tiene un arancel del 0% (TradeMap, 2019).

Las importaciones de los productos pertenecientes a la partida arancelaria 1202: Cacahuets sin tostar ni cocer de otro modo en el 2019 tuvieron un valor importado de \$4.962 miles de dólares, siendo Perú el principal país proveedor con un aporte total de 46,88% y un arancel de 0% (TradeMap, 2019).

Esto representa una amenaza baja para la industria, dado que, existe un alto crecimiento en la importación de estos productos y la inexistencia de aranceles para los principales países proveedores, permite el acceso a materia prima a un precio más bajo. Sin embargo, no todas las empresas utilizan los mismos procesos para el cultivo y cosecha de los productos, por lo que, la calidad de los insumos puede variar entre proveedores, aumentando significativamente su poder de negociación.

En general el poder de negociación de los proveedores representa una amenaza media (2,45) para la industria, siendo el costo de cambio de proveedor el que tiene un mayor peso. Pues, aunque existen varios proveedores y los precios de los insumos son bajos no todos ellos ofrecen productos con la calidad óptima para la producción.

Poder de negociación de los consumidores.

Tabla 3. *Poder de negociación de los consumidores*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Variedad de productos en el mercado	0,6	5	3
2	Cantidad de clientes	0,4	3	1,2
Total			-	4,2

El poder de negociación de los consumidores es alto, dado que existen múltiples empresas con una amplia gama de productos que están muy bien posicionadas en el mercado. Empresas como: Ferrero del Ecuador y Confiteca, son las que más ingresos generaron en el 2018, lo que indica que sus ventas son altas y sus productos lideran el mercado (Supercias, s.f.). Además, las nuevas tendencias hacia lo saludable y la baja cantidad de consumidores con buenos hábitos alimenticios, han hecho que las empresas del sector de fabricación de confitería a base de frutas o sus derivados aumenten sus esfuerzos para captar más clientes y tomar relevancia en la mente del consumidor.

La amplia gama de productos, la variedad de precios y los diferentes gustos de los consumidores han causado un aumento en su poder de negociación, otorgándoles la capacidad de influir en las características, precio o composición de los productos ofertados dentro de la industria.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Tabla 4. *Amenaza de producto sustitutos*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Variedad de productos sustitutos	0,6	4	2,4
2	Precio de los sustitutos	0,4	4	1,6
Total			-	4

Los sustitutos de las conservas en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscara de frutas y otras partes de las plantas son los caramelos, turrone, gomitas, grageas, confitería a base de chocolate, etc. Los precios de estos productos son más baratos, pues las empresas que los producen tienen economías de escala, lo que les permite aminorar sus costos, en cambio en la industria de la conservación en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, los

costes son mayores, debido a los múltiples procesos que deben seguir las compañías para la selección, lavado o desinfectado de sus insumos. Además, cabe recalcar que, para aumentar la calidad de sus productos, las empresas están optando por utilizar frutas orgánicas, las cuales son más caras y aumentan considerablemente sus costos.

La conservación de frutas o pulpa de frutas mediante la deshidratación y la conservación de frutos secos mediante el tostado también son sustitutos. Dichos productos satisfacen las mismas necesidades a los consumidores y tienen características muy similares a los de nuestra industria, por ello se los considera como una amenaza alta para el sector. Existen 35 empresas activas que se dedican a su fabricación por lo que, el mercado nacional está saturado de estos productos (Supercias, s.f.).

En general, la amenaza de productos sustitutos es alta (4,0), donde el factor de mayor peso es la variedad.

Rivalidad entre competidores.

En la industria de la elaboración de productos de confitería existen 32 empresas activas, que vendieron un total de \$ 164.467.623,1 en el 2018. De las cuáles Ferrero de Ecuador S.A. aporta con el 46% de ventas a la industria, seguida por Confiteca C.A. con un 36% y el resto está distribuido en otras empresas con una menor participación (Supercias, s.f.).

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías se puede evidenciar una economía altamente concentrada en 2 empresas. Las cuales lideran el mercado y representan el 82% de los ingresos totales de la industria, causando una alta rivalidad entre los competidores restantes, por lo que estos tienen que hacer grandes esfuerzos para ser competitivos y captar una mayor cantidad de clientes.



Figura 1. Empresas competidoras

La industria de elaboración de productos de confitería tuvo un crecimiento de 9% en el año 2017. Dicho crecimiento junto a la gran cantidad de productos sustitutos que existen y la variedad de precios causan que la intensidad de la rivalidad aumente considerablemente, lo cual podría generar que las empresas entren en una guerra de precios, afectando el valor de sus productos.

Cabe recalcar, que existe una sola empresa activa registrada dentro del CIU C1073.22 que es Empacadora de Manabí Laia Margarita S.A (Supercias, s.f.), sin embargo, existen otras empresas como Terrafertil, Granuts o Super Foods que, aunque no se encuentren dentro de ese CIU, cuentan con un portafolio de productos similares.

Matriz EFE

Tabla 5. *Matriz EFE*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento promedio de la industria C1073.22 del 23,93% durante los últimos tres años.	0,13	4	0,52
2. Tendencias positivas de consumo hacia alimentos saludables y nutritivos.	0,16	4	0,64
3. Costos de insumos (frutos secos) bajos, debido al arancel de 0% para los principales países proveedores.	0,07	3	0,21
4. Variedad de proveedores para frutos secos (19 empresas registradas y pequeños comerciantes), la mayoría en Quito.	0,09	3	0,27
5. Barreras de entrada altas para nuevos competidores, dado que, existen empresas con mucha experiencia y economías de escala.	0,05	4	0,20

Amenazas			
1. Variedad de productos sustitutos como: frutas deshidratadas o frutos secos tostados.	0,15	2	0,30
2. Bajo uso de tecnología en la industria.	0,05	2	0,10
3. Malos hábitos alimenticios de los ecuatorianos (bajo consumo per cápita de frutas, 183 gr al día).	0,12	2	0,24
4. Alto poder de negociación de los clientes, resultado de la variedad de productos que tienen para elegir.	0,08	1	0,08
5. Precio de algunos sustitutos más bajos (como chocolates o grageas).	0,10	1	0,10
Total	1		2,66

La industria tiene un nivel de respuesta medio (2,66) ante las oportunidades y amenazas del entorno externo. Esto indica que se está respondiendo de buena manera a las oportunidades, sin embargo, las amenazas no están siendo evitadas.

2.2. Conclusiones del análisis externo.

- La oportunidad más grande de la industria son las tendencias de consumo de alimentos saludables. Este factor es uno de los más importantes, dado que, puede influir en los gustos y preferencias de los consumidores a beneficio de la industria C1073.22. En la actualidad las personas están siendo más conscientes de los alimentos que consumen y por ende la demanda de productos saludables está aumentando.
- Otra gran oportunidad es el crecimiento constante que la industria ha tenido en los últimos años (23,93% últimos tres años), haciendo que el sector se vuelva mucho más atractivo. Además, al ser una industria nueva que aún se está desarrollando no se cuenta con muchos competidores directos.
- La variedad de proveedores para frutos secos junto a los bajos costos de estos insumos hace que el poder de negociación se encuentre de lado de la industria. Además, Ecuador al ser un país con un clima muy variado ofrece las condiciones óptimas para el cultivo de productos con una calidad única otorgando un valor agregado al consumidor.
- La amenaza más grande es la variedad de sustitutos, lo cual pone a la industria en desventaja, puesto que los clientes muchas de las veces

prefieren productos más tradicionales como los chocolates o caramelos. Además, el mercado de otros productos sustitutos como las frutas deshidratadas también ha tenido un alto crecimiento en los últimos años.

- Los malos hábitos alimenticios de los ecuatorianos representan la segunda mayor amenaza, dado que, en Ecuador el consumo per cápita de frutas y verduras es apenas de 183 gr al día y la OMS recomienda una ingesta diaria de al menos 400 gr. Por ello cualquier estrategia para la promoción de un producto primero debe estar enfocada en educar al consumidor sobre los beneficios de una alimentación sana.
- La baja disponibilidad de tecnología de punta afecta en una gran magnitud a la industria, ya que el no contar con una maquinaria avanzada puede afectar la productividad de cualquier empresa.

3. Análisis del cliente

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

3.1. Problema

Pregunta del problema de investigación

¿De acuerdo con el perfil del consumidor, cuál es el mix de marketing que se debe utilizar para que el snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales sea aceptado en el mercado?

Preguntas de investigación

- ¿Qué atributos debe tener el snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales para ser atractivo ante el cliente?
- ¿Qué canales de distribución son los óptimos para la comercialización del snack de frutos secos confitados?
- ¿Qué medios de comunicación son los preferidos por los clientes para recibir promociones sobre el snack de frutos secos confitados?
- ¿Cuál es el precio que debe tener el snack de frutos secos confitados?

- ¿Cuál es el perfil de los consumidores potenciales para el snack de frutos secos confitados?

3.1.1. Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar el mix de marketing que se debe utilizar para que el snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales sea aceptado en el mercado.

Objetivos específicos

- Identificar los atributos que debe tener el snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales para ser atractivo ante el cliente.
- Determinar los canales de distribución óptimos para promocionar el snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales.
- Identificar los medios de comunicación preferidos por los clientes para recibir promociones sobre el snack de frutos secos confitados.
- Determinar el precio que debe tener el snack de frutos secos confitados.
- Definir el perfil de los consumidores potenciales de la confitería con endulzantes naturales.

3.1.2. Hipótesis

Ho: El snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales tiene un nivel de aceptación del 75% en el mercado.

H1: El snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales tiene un nivel de aceptación del 25% en el mercado.

3.2. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es una “metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema” (Malhotra, 2008). Para esta investigación primero se realizó entrevistas a expertos de la industria y luego se llevó a cabo un focus group.

3.2.1. Entrevistas a expertos

La primera entrevista se realizó a Miguel de la Torre Gerente General de la empresa Chocolateca S.A., la cual se dedica a la fabricación y comercialización de chocolate artesanal, así como distintos snacks de frutas cubiertas con chocolate. A continuación, se muestran los puntos más relevantes:

- Para ingresar a la industria no se necesita de un alto capital y va a depender del tamaño del negocio que se quiera implementar. Las regulaciones y trámites más complicados que se tiene que afrontar durante los primeros meses de operación son los registros sanitarios.
- La industria tiene muchas ventajas en cuanto a insumos, dado que, en Ecuador siempre hay disponibilidad de frutas y frutos secos, con una gran variedad de proveedores. Los insumos son de muy buena calidad y se los puede encontrar en una diversidad de precios.
- Hay muchos proveedores de maquinaria para confitería en Ecuador, sin embargo, la maquinaria ofertada suele ser copia de la original que se fabrica en Europa. Aunque, los precios son mucho más bajos, la calidad es diferente, lo cual puede influir seriamente en el producto final.
- Los principales clientes de esta industria son personas de 13 años en adelante con un nivel económico medio, medio alto y alto. Estos clientes no son muy sensibles al precio, pero les gusta que el precio vaya acorde a los sabores y calidad del producto. Las características que consideran más relevantes son el sabor y el valor agregado de la marca.
- Debido a las últimas tendencias fitness es necesario la innovación de los productos para no perder posición en el mercado. Se debe identificar las necesidades insatisfechas y recolectar información relevante sobre los consumidores para poder ofrecerles un snack acorde a sus gustos.

La segunda entrevista se realizó a María Isabel Gonzales, una de las dueñas de la marca Yuniq, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de snacks de frutas caramelizadas o deshidratadas. A continuación, se muestran los puntos más relevantes:

- Los competidores más grandes con los que cuenta la industria son la marca Terrafertil y Superfoods. En general todas las tiendas que ofrecen productos saludables son competencia.
- Para ingresar a la industria precisamente no se requiere de un alto capital, dado que, hay varias maneras de ahorrar, por ejemplo, cuando se empieza un negocio no es necesario ponerse un local, hoy en día hay opciones mucho más creativas, pues se puede vender a través de ferias o redes sociales, de esta manera se reducen considerablemente los costos. Sin embargo, si se pretende producir a gran escala se necesita de un capital mínimo de \$60.000 para la maquinaria.
- Para la implementación de un negocio hay que cumplir con una gran variedad de trámites solicitados por el SRI, el municipio y el Ministerio de Salud tales como patentes, permisos de funcionamiento, registro sanitario, RUC, etc. Igualmente se debe cumplir con todos los requisitos de seguridad para los empleados solicitados por el Ministerio del Trabajo.
- El proceso productivo consta de varios pasos que son: selección de proveedores, compra y recepción de materia prima, lavado y cortado de los insumos, caramelización o deshidratación de las frutas, luego se empaca y se despacha a los puntos de venta. Según la experta el proceso que requiere de mayor cuidado es el de la selección y revisión de materia prima, ya que un solo error como insumos en mal estado o contaminados con algún químico podría afectar toda la cadena de producción.
- Los clientes de la empresa por lo general son personas conscientes y preocupadas del impacto que tienen los alimentos que consumen sobre su salud. También se atiende a segmentos de personas veganas o intolerantes al gluten.
- Las redes sociales son un buen canal de comunicación, sin embargo, no se debe dejar de lado el mercadeo tradicional, así como presencia de la marca dentro de un centro comercial o contar con un punto de venta.
- Una de la principales recomendaciones de la experta es tener bien definido el segmento al que se quiere llegar y buscar nichos pequeños pero

rentables. También recomienda contar con un plan estratégico de mercadeo y financiero desde el primer día.

3.2.2. Focus Group

Para el focus group se tuvo la colaboración de 8 personas en su mayoría estudiantes, cuyas edades oscilaban entre los 21 y 28 años y tuvo una duración de 50 minutos. Durante la reunión se realizaron varias preguntas con el fin de conocer sus gustos y preferencias respecto al snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales.

3.2.3. Resultados de la investigación cualitativa

- Durante el focus group realizado se pudo determinar que 6 de los 8 participantes alguna vez han consumido snacks a base de frutas o frutos secos y mencionaron productos como almendras bañadas en chocolate, frutas deshidratadas y maní confitado. También dijeron que no tenían preferencia por ninguna marca específica, dado que, no existe mucha disponibilidad de este tipo de productos en las tiendas.
- Cuando se les pregunto sobre las características más importantes al momento de comprar un producto, se pudo identificar que los participantes que trabajan y son financieramente independientes valoran mucho el sabor del producto y la variedad, mientras que los participantes que únicamente están estudiando, a más del sabor, también toman en cuenta el precio.
- Después de comentarles la idea del negocio sobre el snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales, todos los participantes se mostraron muy interesados y dijeron que sí consumirían el producto, en donde 4 de los 8 colaboradores señalaron que el principal motivo por el que comprarían el snack es para llevar un estilo de vida saludable, también hubo otros comentarios como: para cuidar la salud, para mantener su dieta y porque son productos más naturales.
- En cuanto a los endulzantes naturales que prefieren para este snack, 5 de los 8 participantes mencionaron que la miel es una buena opción para caramelizar los frutos secos, así como la panela, y el azúcar de coco.

También comentaron su desagrado por la Stevia, recomendando que no se utilice este endulzante, dado que, no les da un buen sabor a los productos. Todos los participantes coincidieron en que los frutos secos como nueces, pistachos, maní o almendras serían los óptimos para este snack, otras frutas que igualmente les parecen interesantes son: el coco, la naranja, piña y arándanos.

- Los colaboradores estuvieron de acuerdo en que el snack venga en una presentación de 50 o 60 gr, pues consideran que esa es una cantidad adecuada y fácil de llevar, Hubo un participante que enfatizó en que se utilice ese tamaño para un snack personal y dijo lo siguiente “no se debería hacer de un tamaño muy grande porque al ser un dulce pienso que podría ser muy empalagoso y si es que es muy grande la gente no se lo va a poder comer todo”. Por otro lado, también hubo dos participantes que dijeron que debería haber una presentación familiar, de esta manera podrían compartirlo con sus seres queridos o amigos.
- El medio de comunicación que consideran más efectivo son las redes sociales como: Instagram o Facebook. Pero también mencionaron que al ser una marca nueva en el mercado se deberían realizar activaciones en los puntos de venta, mediante degustaciones para que de esta manera puedan familiarizarse con el snack y se animen a comprarlo.

3.3. Investigación cuantitativa

Es una metodología de investigación descriptiva que “busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, 2008). Para ello se realizó un diseño muestral no probabilístico por conveniencia, mediante las encuestas como herramienta para levantar información. Solo se hizo un sondeo de 70 encuestas.

3.3.1. Resultados de las encuestas

- El 98,65% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto. El 28,38% los encuestados considera que el atributo más importante del snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales es que constituye una fuente de energía, seguido por un 27,03% que consideran

que es una fuente de vitaminas y minerales, un 25,68% que es bajo en azúcar y por último un 18,92% que no aporta calorías.

- En cuanto al motivo por el que consumirían el producto se puede concluir que el 56% lo haría para tener un estilo de vida más saludable, el 21% por temas de salud, el 20% porque les gusta probar cosas nuevas y un 3% porque les gusta seguir nuevas tendencias.
- El 63% de las personas encuestadas dijeron tener una vida activa, es decir practican algún ejercicio, mientras que el 37% se consideran personas sedentarias.
- Con relación al producto los ingredientes principales preferidos por los potenciales clientes son: las almendras con un 17,47% de aceptación, seguida por el coco con un 17,12%, las nueces con el 16,10% y finalmente el maní con un 15,75%. El endulzante natural que prefieren es el azúcar de coco (32,88%), seguida por la miel de abeja (24,66%).
- Según la matriz Van Westendorp el precio óptimo para la venta del producto es de \$1,95.
- El 45,21% de las personas prefieren adquirir el producto en un supermercado, seguido por un 30,14% que prefieren los autoservicios.
- Los canales de comunicación preferidos por los potenciales clientes son las redes sociales, dado que, el 94,52% de los encuestados eligieron esta opción. Por otro lado, las promociones de venta que más les llama la atención es la de 2x1, dado que, el 35,62% la prefiere, seguido por un 30,14% que le gustaría tener muestras gratis y un 20,55% prefieren más producto por el mismo precio.

También se realizaron tablas de contingencia para analizar las relaciones entre variables, a continuación, se muestran los resultados más relevantes:

- La primera tabla de contingencia muestra la relación existente entre el estilo de vida de las personas y el atributo que consideran más importante en el producto. Se puede evidenciar que las personas que se consideran activas (practican algún deporte) valoran mucho más que la confitería sea una fuente de vitaminas y minerales, mientras que a la mayoría de las

personas que son sedentarias, les importa que el producto les brinde de energía.

Tabla 6. *Cruce entre estilo de vida y atributos del producto*

Atributos del producto Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	Activa	Sedentaria	Total general
Bajo en azúcar	15,07%	9,59%	24,66%
No aporta calorías	12,33%	6,85%	19,18%
Fuente de vitaminas y minerales	20,55%	6,85%	27,40%
Fuente de energía	15,07%	13,70%	28,77%
Total general	63,01%	36,99%	100,00%

- La segunda tabla relaciona el lugar en el que los clientes prefieren comprar y el precio que están dispuestos a pagar por el producto. Lo cual nos permite concluir que las personas que prefieren las tiendas especializadas como punto de venta, están dispuestas a pagar un precio más alto por el snack.

Tabla 7. *Cruce entre precios y punto de venta*

Caro que compraría Etiquetas de fila	Etiquetas de columna Tiendas				Total general
	especializadas	Supermercados	Minimarkets	Autoservicios	
\$ 1,80	0,00%	2,74%	0,00%	2,74%	5,48%
\$ 1,85	0,00%	0,00%	2,74%	0,00%	2,74%
\$ 1,90	0,00%	4,11%	0,00%	0,00%	4,11%
\$ 2,00	0,00%	15,07%	2,74%	6,85%	24,66%
\$ 2,05	0,00%	5,48%	1,37%	1,37%	8,22%
\$ 2,10	0,00%	0,00%	2,74%	5,48%	8,22%
\$ 2,15	0,00%	2,74%	1,37%	4,11%	8,22%
\$ 2,20	1,37%	4,11%	1,37%	1,37%	8,22%
\$ 2,25	1,37%	4,11%	2,74%	5,48%	13,70%
\$ 2,30	2,74%	4,11%	0,00%	1,37%	8,22%
\$ 2,35	2,74%	1,37%	0,00%	0,00%	4,11%
\$ 2,40	1,37%	1,37%	0,00%	1,37%	4,11%
Total general	9,59%	45,21%	15,07%	30,14%	100,00%

- La siguiente tabla de contingencia analiza la relación entre el género y los atributos del producto. De la cual se puede concluir que mientras que las mujeres comprarían el producto porque es bajo en azúcar, los hombres lo harían porque es una fuente de vitaminas y minerales.

Tabla 8. *Cruce entre atributos del producto y género*

Atributos del producto Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	Femenino	Masculino	Total general
Bajo en azúcar	17,57%	8,11%	25,68%
No aporta calorías	14,86%	4,05%	18,92%
Fuente de vitaminas y minerales	9,46%	17,57%	27,03%
Fuente de energía	16,22%	12,16%	28,38%
Total general	58,11%	41,89%	100,00%

- Finalmente se analizó el número de veces que los potenciales clientes consumen confitería a base de frutas por semana, con el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto. En donde, se pudo concluir que las personas que consumen 4 veces o más, están dispuestas a pagar un precio más bajo por el producto.

Tabla 9. *Cruce de precios con la frecuencia de compra*

Caro que compraría Etiquetas de fila	Etiquetas de columna					4 veces o más	Total general
	0 veces	1 vez	2 veces	3 veces			
\$ 1,80	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		5,88%	5,88%
\$ 1,85	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		2,94%	2,94%
\$ 1,90	0,00%	1,47%	0,00%	1,47%		1,47%	4,41%
\$ 2,00	2,94%	5,88%	10,29%	4,41%		0,00%	23,53%
\$ 2,05	1,47%	1,47%	1,47%	4,41%		0,00%	8,82%
\$ 2,10	0,00%	0,00%	8,82%	0,00%		0,00%	8,82%
\$ 2,15	0,00%	7,35%	0,00%	0,00%		0,00%	7,35%
\$ 2,20	1,47%	0,00%	5,88%	1,47%		0,00%	8,82%
\$ 2,25	0,00%	7,35%	1,47%	4,41%		0,00%	13,24%
\$ 2,30	0,00%	2,94%	2,94%	2,94%		0,00%	8,82%
\$ 2,35	0,00%	1,47%	0,00%	1,47%		0,00%	2,94%
\$ 2,40	1,47%	1,47%	1,47%	0,00%		0,00%	4,41%
Total general	7,35%	29,41%	32,35%	20,59%		10,29%	100,00%

3.4. Conclusiones del análisis del cliente

- Se rechaza la hipótesis nula, dado que el producto tiene una aceptación del 98,65% en el mercado.
- Las personas están conscientes de los daños que causa el consumo excesivo de azúcar, puesto que, según la OMS (2016) la ingesta de este producto es uno de los principales factores que está dando lugar a un aumento de la diabetes y obesidad en el mundo, por ello la mayoría

de las personas están dispuestas a comprar productos con endulzantes naturales.

- Las personas perciben un mayor valor de los productos que son de etiqueta blanca, es decir, productos que no tienen muchos ingredientes y no tienen nada de añadidos, ni preservantes, esto sucede debido a que los consumidores frecuentemente asocian reducir el contenido de azúcar en sus comidas con una alimentación sana (Future Thinking, 2015), por ello el 43% de los potenciales clientes comprarían el snack de frutos secos para tener un estilo de vida más sano.
- Cada vez aumenta el número de ecuatorianos que tienen acceso a internet y a las redes sociales (Ministerio de Telecomunicaciones, 2018), es por eso que el 94,52% de ellos prefieren estas plataformas como medio de comunicación para recibir información sobre el producto, sin embargo, los expertos reiteran la importancia de no saturarlos de publicidad, dado que, esto puede ser muy molesto y puede generar un cierto rechazo por parte del cliente hacia la marca publicitada.
- El 35,62% de las personas consideran que la promoción más adecuada para la venta del snack es la de 2x1, dicha promoción es muy eficiente para aumentar las ventas en un determinado periodo de tiempo, sin embargo, según los expertos no hay que utilizarla de manera muy frecuente, dado que, el producto puede perder su valor y ser percibido como de menor calidad.
- El 45,21% de las personas prefieren adquirir el snack de frutos secos en los supermercados, en donde además de contar con las clásicas promociones de venta, les gustaría tener degustaciones del producto, esto les genera mayor seguridad y confianza al momento de la compra.
- El precio óptimo de venta es de \$1,95 por un paquete de 50gr, en este punto el snack no es considerado ni muy caro, ni muy barato, aunque las personas de nuestro segmento son poco sensibles al precio, es muy importante que este vaya acorde a los atributos y tenga un alto valor agregado, dado que, según los expertos ahora los clientes se han vuelto más exigentes en cuanto a la transparencia de las cosas que consumen.

4. Oportunidad de negocio

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

- La industria C1073.22 es un mercado nuevo que ha presentado crecimientos consecutivos y constantes durante los últimos tres años, con un crecimiento promedio del 23,93% (Servicio de Rentas Internas, 2019) lo cual hace que el mercado se vuelva atractivo para un negocio, idea que se ve reforzada gracias a las altas barreras de entrada existentes, como la curva de experiencia y las economías de escala, las cuales disminuyen el número de nuevos competidores.
- La cantidad de proveedores existentes para frutos secos (19 empresas registradas y variedad de pequeños negocios) constituye otra oportunidad, dado que, se puede acceder fácilmente a la materia prima y se tendría un alto poder de negociación. Además, gracias a las condiciones climáticas que tiene el Ecuador siempre hay disponibilidad de insumos (maní, nueces o almendras) los cuales son de muy buena calidad, contribuyendo así, a la generación de valor del producto y aumentando su competitividad en el mercado.
- La creciente tendencia de consumo de productos saludables y naturales también constituyen una oportunidad de negocio, el comportamiento del consumidor está cambiando hacia una vida más sana y fitness, lo cual es beneficioso para el proyecto, dado que se ofrece una alternativa saludable de snack para aquellas personas que son conscientes de sus alimentos y buscan opciones con mayores beneficios nutricionales.
- Según las entrevistas realizadas a los expertos la idea del snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales es muy atractiva, cuya fortaleza radica en ofrecer un producto con una filosofía de vida sana y con una serie de beneficios funcionales relacionados al aporte de vitaminas y minerales necesarias para una buena salud. La gente se ha vuelto más exigente en cuanto a la transparencia de un producto y perciben un mayor valor de aquellos que son de etiqueta limpia, esto

significa que podemos aprovechar las cualidades del snack para dar a conocer la marca y posicionarnos en el mercado.

- El interés en adquirir el snack es alto, según la investigación cuantitativa el 98,65% de los encuestados están dispuestos a comprar el producto y existe un mercado potencial total de 131.200 personas. Además, gracias al focus group se pudo determinar que las personas aún no han desarrollado una preferencia muy fuerte por una marca específica de alimentos saludables, lo cual nos favorece porque será mucho más fácil llegar a los consumidores y fidelizarlos.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia general de marketing

Según Michael Porter (2008) “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales dentro de una industria”. Existen 3 estrategias genéricas que son: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. La estrategia general de marketing que se va a utilizar para el presente proyecto es la de diferenciación, la cual consiste en ofrecer un producto que sea percibido como único en el mercado ya sea por: el diseño o marca, la tecnología utilizada, las características y atributos, el servicio o por los canales de distribución que se utilizan (Porter, 2008).

Esta estrategia es la que más se adapta al producto, dado que, se presenta un concepto novedoso de snack. Pues a diferencia de los snacks dulces tradicionales que son dañinos para la salud por sus altos contenidos en azúcar, este está hecho con endulzantes naturales que aportan una gran cantidad de nutrientes al cuerpo. Además, es un producto de etiqueta limpia lo cual está siendo cada vez más valorado por las personas, debido a las nuevas tendencias por llevar un estilo de vida saludable. A continuación, se describen algunas características relevantes del producto:

- Natural: Es un producto de etiqueta limpia, que está compuesto por una cantidad mínima de ingredientes y no contiene aditivos químicos.

- **Nutritivo y saludable:** Al ser un snack cuyo ingrediente principal son los frutos secos y al estar confitados con azúcar de coco que contiene un bajo índice glucémico, es un producto saludable para el organismo. El azúcar de coco es una fuente natural de vitaminas del grupo B y C, ayuda a reducir la hipertensión y favorece el flujo sanguíneo, mientras que los frutos secos aportan un alto contenido de fibra y grasas saludables como: omega 3, omega 6, etc. su consumo también favorece la digestión y disminuye el colesterol en la sangre (Crear Salud, 2019).

5.1.1. Mercado objetivo

Tabla 10. *Segmentación del mercado*


Variable	Descripción	%	Total	Fuente
Geográfica	• Quito	• 100%	• 2.735.987	INEC
Demográfica	• Hombres y mujeres • 15 a 44 años. • Nivel económico A, B y C+.	• 49,3% • 35,9%	• 1.348.842 • 484.234	INEC
Psicográfica	• Personas activas (practican deporte y/o hacen ejercicio).	• 63,01%	• 305.116	Investigación de mercado
Conductual	• Buscan snacks que les ayude a mantener su estilo de vida saludable.	• 43%	• 131.200	Investigación de mercado

Se tiene un mercado potencial de 131.200 personas, este valor multiplicado por el 95,27% de personas que están interesadas en el snack y el 98,65% que están dispuestas a comprarlo, nos da como resultado un mercado objetivo total de **123.307**.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de valores y beneficios que se entrega a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2017). Constituye todas las cualidades que hacen que el producto sea diferente frente a la competencia y la forma en la que se posiciona en la mente del consumidor. A continuación, se detalla la propuesta de valor del snack mediante el modelo Canvas:

Tabla 11. *Modelo Canvas*

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de frutos secos. • Proveedores del azúcar de coco. • Distribuidores (supermercados y autoservicios). • Influencers.. • Nutricionistas. • Organizadores de eventos deportivos y ferias. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica y financiera. • Control de calidad tanto de la materia prima como del producto terminado. • Investigación de mercados y diseño de productos. • Diseño de un plan de marketing y publicidad. • Interacción con el cliente mediante puntos de venta, ferias o redes sociales. • Medición de la satisfacción del consumidor e implementación de un servicio post - venta. • Capacitaciones al personal de la empresa. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>El snack de frutos secos confitados responde a la creciente necesidad de un producto que ofrezca múltiples beneficios nutricionales, pero sin dejar de lado el sabor y el dulce de los alimentos.</p> <p>Su propuesta de valor radica en ofrecer un producto que ayude a sus consumidores a mantener un estilo de vida saludable, junto a una dieta equilibrada, generándoles bienestar y cuidando su salud.</p> <p>Diferenciador: Es un snack saludable y nutritivo, cuyos ingredientes principales aportan un alto contenido proteico y vitamínico al cuerpo. Además, es muy natural, dado que, no contiene aditivos químicos en su composición.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa con los clientes en caso de estar presente en ferias o eventos deportivos. • Página web y redes sociales con información relevante del producto.. • Línea de atención al cliente para que los consumidores puedan emitir sus quejas, reclamos o comentarios. 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Hombres y mujeres entre 15 y 44 años, de la ciudad de Quito, con un nivel económico A, B y C+, que lleven una vida activa, es decir practiquen algún deporte y/o hagan ejercicio y que busquen productos que les ayuden a llevar un estilo de vida saludable.</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos: Crédito bancario y capital propio. • Físicos: Equipos: plataformas rodantes, mesones de acero inoxidable, bandejas, etc. Máquinas: para caramelizar y empaquetadora. • Intangibles: Patente y derechos marca. • Recursos humanos: Mano de obra y administrativos. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de distribución indirecto: fabricante - minoristas - consumidor. • El snack se venderá a través de supermercados y autoservicios. • Distribución selectiva al ser un producto enfocado en un segmento específico de personas (nivel A, B y C+), debe estar disponible en lugares frecuentados por estos clientes.. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: Salarios, servicios básicos, arriendo, mantenimiento de maquinaria, costos de MOD. • Costos variables: Materia prima e insumos directos. • Gastos: Suministros de oficina, Gastos de marketing y publicidad. 			<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas del snack de frutos secos 	

5.1.2.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se va a utilizar para el snack de frutos secos es la de “más por más”, la cual implica proporcionar un producto con mayores beneficios y con un alto valor agregado, por un mayor precio (Kotler & Armstrong, 2017).

Diferenciador: A través del snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales que se distingue por su naturalidad, sabor y valor nutricional, se promueve un estilo de vida saludable y consciente sobre las cosas que consumimos. El snack ofrece los siguientes beneficios al consumidor:

- **Cuida su salud:** El snack no contiene añadidos químicos en su composición y está confitado con azúcar de coco, la cual tiene un bajo índice glucémico. Los ingredientes principales del producto son fuentes importantes de nutrientes, vitaminas, fibra y grasas saludables, también favorecen el flujo sanguíneo, reducen la hipertensión, etc.
- **Genera bienestar y tranquilidad:** Al ser un producto saludable, genera en el consumidor una sensación de tranquilidad, ya que pueden consumirlo sin ninguna culpa o preocupación, de que esta pueda ser dañino para su cuerpo.
- **Contribuye a mantener un estilo de vida saludable:** Este producto se ajusta al régimen alimenticio de los consumidores y les ayuda mantener una dieta equilibrada.

Positioning Statement:

Para personas activas entre 15 y 44 años, Sweet Nuts es el snack de frutos secos que se diferencia por estar endulzado con azúcar de coco, la cual tiene un bajo índice glucémico y junto a sus ingredientes principales (maní, nueces y almendras) constituye una fuente natural de vitaminas y minerales que favorecen el flujo sanguíneo, reduce la hipertensión y ayuda a tener esa sensación de saciedad.

5.2. Mix de Marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos

Se trata de un snack de frutos secos confitados con azúcar de coco, el cual estará disponible en una presentación de 50 gr. El producto final será un mix de maní, nueces y almendras, dado que, son los ingredientes favoritos por los potenciales clientes según la investigación de mercado. Dicho snack cuenta con los siguientes atributos:

- No contiene preservantes, ni aditivos químicos.
- Al estar hecho con frutos secos, tiene un alto contenido de fibra y antioxidantes, aporta grasas saludables y es una fuente importante de proteínas.
- A más de sus propiedades nutritivas, también tiene un buen sabor, dado que, está endulzado con azúcar de coco, el cual tiene un bajo índice glucémico y no es perjudicial para la salud.

5.2.1.2. Marca

El snack será comercializado bajo la marca “Sweet Nuts”, con la cual se pretende posicionar el producto como una alternativa saludable para complementar la dieta diaria de las personas, pero sin privarse del dulce de las comidas, por ello su eslogan es “Mantente saludable”. Para la representación gráfica de la marca se diseñó un imagotipo, es decir una combinación de imagen y texto.

El imagotipo contiene el nombre de la marca y la silueta de una ardilla, dado que, es uno de los animales con el que personas suelen asociar algunos frutos secos como las nueces. Para los colores se tomó en cuenta las tonalidades de los frutos que componen el snack y el color del azúcar de coco. A continuación, se muestra el imagotipo:



Figura 2. Imagotipo

5.2.1.3. Empaque

Tomando en cuenta que los potenciales clientes prefieren un producto práctico, y que sea fácil de llevar se manejará una presentación de 50 gr. Para ello, se utilizará un empaque de prolipropileno biorientado (BOPP) que “brinda una alta barrera al oxígeno y vapor de agua; garantiza un rango moderado de shelf life y buen performance en máquina” (Sigmaplast, s.f.), lo cual asegura que el producto se mantenga en óptimas condiciones hasta llegar al consumidor final.

Para el diseño del empaque se tomó en cuenta la psicología del color:

- **Amarillo:** Es un color llamativo, suelen asociarlo con la luz o energía y también abre el apetito.
- **Naranja:** Suelen asociarlo con alimentos cítricos, haciendo referencia a una vida saludable. Este color activa nuestro organismo, ocasionando una necesidad de comer.

(Aquateknica, 2019)

En el empaque se incluye el imago tipo y una descripción del producto, como se muestra a continuación:



Figura 3. Empaque del snack

5.2.1.4. Etiqueta

La etiqueta del producto contará con toda la información y requisitos solicitados por el ARCSA como: la información nutricional, los ingredientes, el contenido neto, fecha de elaboración y expiración y el semáforo nutricional (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Además, se incluirá datos de contacto con la empresa: número de teléfono, redes sociales y página web, con el fin de que el consumidor pueda conocer más sobre la marca o requiera comunicarse con servicio al cliente.



Figura 4. Etiqueta del snack

5.2.1.5. Soporte

Como estrategia de soporte a la marca, se contará con una línea telefónica de atención al cliente, así como chats en redes sociales y mensajes por correo electrónico, todo esto será con el fin de que los consumidores tengan acceso a un canal de comunicación directo con la empresa y así puedan pedir más información acerca del producto o puedan reportar algún problema relacionado con el snack. Toda la información referente a contactos de la empresa estará disponible en el empaque del producto.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costo de Venta

En la siguiente tabla se detalla el costo unitario de producción para cada snack de 50 gr, calculado en base a la materia prima directa e indirecta que se utiliza para su elaboración. Estos costos se ajustarán según la inflación del país.

Tabla 12. *Costo de producción de cada snack*

Materia prima	Cantidad	Costo	Cantidad para un snack	Costo por snack
Maní	1 kg	\$ 2,5	20 gr	\$ 0,05
Nueces	1 kg	\$ 10,4	14 gr	\$ 0,14
Almendras	1 kg	\$ 12,5	14 gr	\$ 0,18
Azúcar de coco	1 kg	\$ 9,5	25 gr	\$ 0,24
Empaque	1 unidad	\$ 0,10	1	\$ 0,10
TOTAL				\$ 0,71

5.2.2.2. Estrategia de Precio

Para fijar el precio del snack se utilizó la estrategia de valor percibido, con el fin de conocer cuál es la percepción que tienen los clientes potenciales respecto al producto y cuanto estarían dispuestos a pagar por el mismo. Para ello, se realizaron encuestas con varias preguntas sobre el precio y mediante el análisis Van Westendorp se pudo determinar que el precio óptimo para la presentación de 50 gr es de \$1,95 y debe mantenerse dentro de un rango de \$1,85 y \$2 dado que, a este valor el producto no es considerado ni muy caro, ni muy barato.

5.2.2.3. Estrategia de entrada

Se utilizará la estrategia de desnatado, que consiste en ingresar con precios altos al mercado y que a su vez se relaciona directamente con la estrategia general de marketing que es la diferenciación del producto. Esta estrategia nos permitirá enfocarnos en un segmento con un mayor poder adquisitivo y poco sensibles al precio (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.2.4. Estrategia de ajuste

Considerando que para el mercado objetivo los beneficios ofrecidos por el producto es uno de los factores más importantes y que son poco sensibles al precio, la estrategia de ajuste más adecuada es la de precios psicológicos, la

cual deja de lado todos los aspectos económicos y se enfoca en los beneficios que se ofrecen. Es por eso que, mientras más caro sea un producto, los clientes lo van a percibir como de mejor calidad y en ciertos casos su adquisición les generará un sentimiento de exclusividad, dado que, no todas las personas pueden acceder a dicho bien. (Kotler & Armstrong, 2017)

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Para los canales físicos se utilizará una estrategia de distribución selectiva con la finalidad de que el producto esté disponible en lugares concurridos por el mercado objetivo.

La investigación de mercado concluyó que la mayoría de las personas prefieren comprar productos en los supermercados y en los autoservicios, por ello el snack estará disponible en el Supermaxi y tiendas como: Oki Doki y Listo. También se distribuirá a gimnasios y cafeterías de colegios como: Menor y Americano y universidades como: la UDLA y la USFQ. En cuanto a los canales digitales, se contará con una página web y redes sociales, en las cuales se podrá hacer pedidos a domicilio, los clientes también podrán realizar pedidos por medio de Glovo o Uber Eats.

5.2.3.2. Estructura del canal de distribución

Se manejarán dos tipos de canales de distribución que son: directo e indirecto. El canal directo es cuando no se utiliza intermediarios para llegar al consumidor final, este es el caso de las ventas que se realizarán mediante la página web, redes sociales y aplicaciones delivery.

Para el canal de distribución indirecto se utilizan los supermercados, autoservicios, gimnasios y universidades como intermediarios, la estructura de este canal es la siguiente:

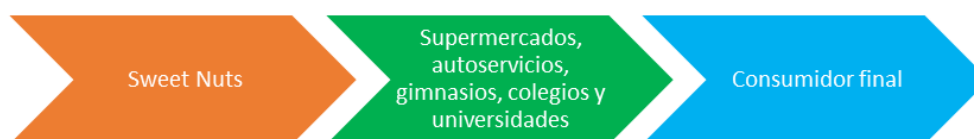


Figura 5. Estructura del canal de distribución indirecto

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se utilizará es pull, una estrategia de atracción dirigida al consumidor final (Kotler & Armstrong, 2017). Para lograr un posicionamiento de la marca dentro del segmento de snacks saludables se realizarán las siguientes acciones:

- Activaciones de marca dentro de los puntos de venta para que los clientes se familiaricen con el producto.
- Participación en ferias importantes de alimentos, con el fin de generar notoriedad de marca y tener un contacto directo con el cliente.
- Publicidad en medios digitales.
- Auspicios de eventos deportivos.
- Promociones del producto mediante influencers.

5.2.4.2. Publicidad

Se contará con una página web con el objetivo de que los clientes tengan acceso a información como: visión, misión y objetivos de la empresa, portafolio de productos, datos de contacto, galería de fotos de los snacks, ubicación exacta de la empresa, información sobre los puntos de venta y precios referenciales. Para mejorar la experiencia de los clientes que visiten la página se implementará un video introductorio sobre la marca. También se hará uso del marketing de buscadores y campañas en Google Ads con el fin de aumentar el tráfico en el sitio web.

En cuanto a las redes sociales, la marca tendrá presencia en Facebook e Instagram, dado que, son las aplicaciones más populares dentro del mercado meta. Estos medios no solo serán utilizados para publicar información de los productos, sino que también incluirán consejos, recetas, o rutinas que ayuden a tener una vida más sana.

En cuanto a la publicidad BTL se realizarán activaciones de marca dentro de los puntos de venta y mediante impulsadoras se comunicará los beneficios y

características del snack. Además, se distribuirán muestras gratis con el fin de motivar al cliente para que compre el producto.

5.2.4.3. Marketing directo

Con el propósito de tener un contacto directo con el cliente, la marca contará con una cuenta empresarial en WhatsApp, la cual servirá para enviar información personalizada a los clientes que la soliciten. También, se realizarán campañas de email marketing, dado que, es uno de los medios de comunicación más utilizados por el público objetivo.

5.2.4.4. Relaciones públicas

Al ser un producto cuyo mercado meta son los deportistas y personas fitness, la marca auspiciara eventos deportivos o carreras que sean populares dentro del segmento, también se participará en ferias de alimentos o snacks saludables, esto ayudará a generar notoriedad de marca y mejorar la imagen de la empresa.

Las redes sociales de la marca estarán en constante actualización, compartiendo contenido con una filosofía de vida sana, pero para aumentar las visitas y seguidores de las páginas se trabajará con “*influencers*” que se alineen a la imagen que se quiere proyectar, los cuales promocionaran el snack en sus redes sociales e invitaran a sus seguidores a probar el producto, también podrán crear los famosos “*challenges*” con el fin de popularizar la marca y encausar las decisiones de compra de los clientes.

5.2.4.5. Gastos de Marketing

A continuación se detallan los gastos de marketing para el primer año de funcionamiento de la empresa, los cuales crecerán dependiendo de las ventas.

Tabla 13. *Gastos de Marketing*

GASTOS DE MARKETING	Anual
Diseño de la página web (primer mes)	\$ 700,00
Mantenimiento de la página	\$ 20,00
Campañas en medios digitales	\$ 2.400,00
Eventos y ferias (incl. stand, pago a impulsadoras, samplings)	\$ 1.200,00
Campañas con Influencers	\$ 1.000,00
Activaciones de marca en el punto de venta	\$ 2.000,00
Auspicios de eventos	\$ 1.000,00
Total Anual	\$ 7.620,00

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Somos una empresa que busca promover un estilo de vida saludable, ofreciendo snacks con un alto valor nutricional a personas activas de la ciudad de Quito, mediante el uso de tecnología que asegure la calidad e integridad de nuestros productos, basándonos siempre en nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

6.1.2. Visión

Para el 2026 ser una de las empresas líderes en el segmento de snacks saludables a base de frutos secos en la ciudad de Quito, a través del desarrollo de nuevos productos que nos permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniéndonos fieles a nuestra filosofía y valores corporativos.

6.1.3. Valores corporativos

- **Responsabilidad:** Actuamos responsablemente frente a las obligaciones que mantenemos con nuestros trabajadores, clientes, sociedad y medio ambiente.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas ideas de productos y procesos que nos permitan adaptarnos a las cambiantes exigencias del mercado, convirtiendo la innovación en una forma permanente de trabajo.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos en ofrecer un producto de calidad, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y que les ayude a mantener un estilo de vida saludable, promoviendo una alimentación sana.
- **Honestidad:** Basamos nuestras actividades en prácticas transparentes y legales, siendo íntegros con la sociedad y trabajadores.

6.1.4. Objetivos de la organización

Se utilizó el cuadro de mando integral para presentar los objetivos de la organización, en el cual se detalla la perspectiva de cada objetivo, factores

críticos de éxito, fórmula de cálculo y medidas de desempeño. Estos objetivos están redactados bajo la metodología SMART.

6.1.4.1. Objetivos a mediano plazo

Tabla 14. *Objetivos a mediano plazo*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR (META)
Financiero	Aumentar la utilidad neta de Sweet Nuts en un 5% para el año 2023.	Crecimiento de las ventas	$(\text{Utilidad neta año } n - \text{Utilidad neta año } n-1) / \text{Utilidad neta año } n-1$	Porcentaje de incremento de la utilidad neta	3,5%	5%
Clientes	Tener un nivel de satisfacción del cliente del 85% para el año 2023.	Mejorar la calidad del producto.	Promedio de las encuestas de satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	80%	85%
Procesos internos	Reducir los costos de producción en un 7% para el año 2023.	Maximizar la productividad de los empleados, proveedores con mejores precios.	$(\text{Costos de producción año } n - \text{Costos de producción año } n-1) / \text{Costos de producción del año } n-1$	Porcentaje de reducción de los costos de producción	5%	7%
Formación y crecimiento	Capacitar al 100% del personal para el año 2023.	Contratación de personal especializado para la capacitación.	$(\text{Empleados capacitados} / \text{Número total de empleados}) * 100$	Porcentaje de empleados capacitados	85%	100%

6.1.4.2. Objetivos a largo plazo

Tabla 15. *Objetivos a largo plazo*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR (META)
Financiero	Aumentar la participación de mercado en un 5% para el año 2027.	Crecimiento de las ventas	$(\text{Participación de mercado del año } n - \text{Participación de mercado del año } n-1) / \text{Participación de mercado del año } n-1$	Porcentaje de incremento de la participación del mercado	3%	5%

Cientes	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente al 90% para el año 2027.	Reducción de quejas y reclamos, calidad del producto, mejorar el servicio al cliente	Promedio de las respuestas de encuestas de satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	85%	90%
Procesos internos	Reducir los costos logísticos en un 8% para el año 2027.	Mejorar la gestión del inventario, planificación de las rutas de entrega.	(Costos logísticos año n - Costos logísticos año n-1) / Costos logísticos año n-1	Porcentaje de reducción de los costos logísticos	6%	8%
Formación y crecimiento	Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 95% para el año 2027.	Mejora del ambiente laboral	Promedio de las respuestas de encuestas de satisfacción laboral	Nivel de satisfacción laboral	85%	95%

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

El siguiente mapa muestra como los distintos procesos de la organización aportan a la generación de valor del producto.

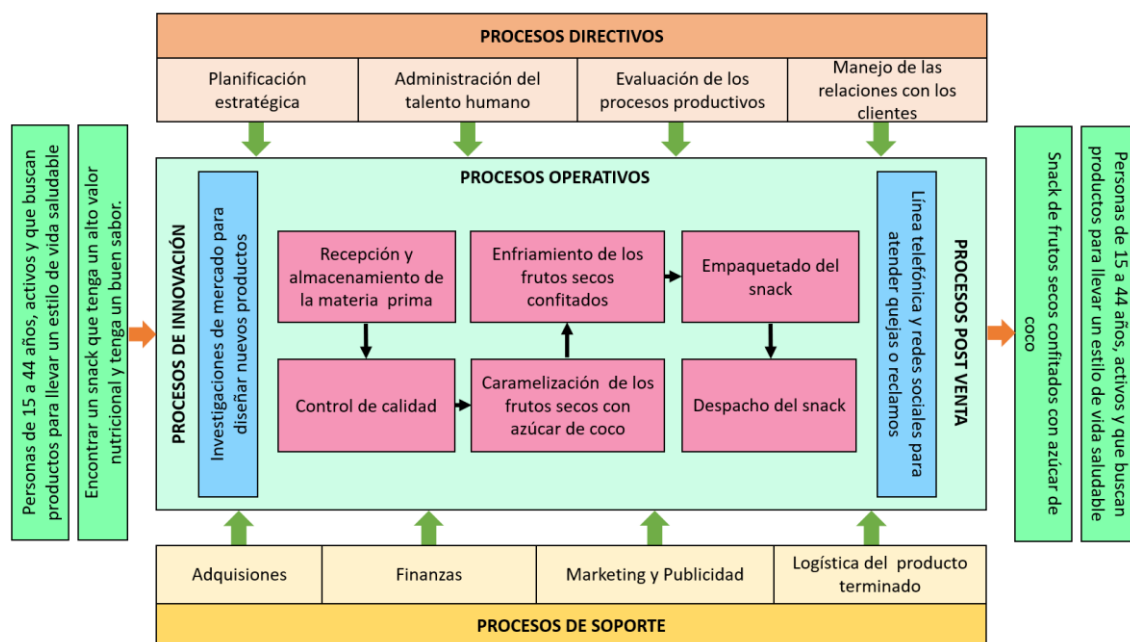


Figura 6. Mapa de procesos

6.2.2. Cadena de Valor



Figura 7. Cadena de valor

A continuación, se detallan las actividades descritas en la cadena de valor:

Actividades de soporte

- **Infraestructura de la empresa:** Sweet Nuts contará con tres departamentos que son: Dpto. Producción, Dpto. Marketing y Ventas y el Dpto. Administrativo, los cuales se encargaran de realizar actividades relacionadas a la planeación estratégica y administración de recursos con el fin de brindar soporte a toda la empresa.
- **Administración de Recursos Humanos:** Esta área será la encargada del reclutamiento, contratación y capacitación del personal de la empresa, así como asegurar su bienestar y satisfacción laboral. Se debe promover el desarrollo profesional de cada empleado con el fin de que apoyen activamente al crecimiento de la empresa.
- **Desarrollo tecnológico:** Se realizarán investigaciones de mercado con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos que ayuden a la empresa a llegar a una mayor cantidad de personas y posicionen a la marca como la mejor opción de snacks saludables. También se implementarán mejoras constantes en tecnología y maquinaria para aumentar la productividad de la empresa.

- **Adquisiciones:** Para la elaboración del snack es indispensable contar con: una máquina para caramelizar, una mesa de trabajo y una máquina especializada en el empaquetado de snacks. Estos equipos deben ser de una alta calidad para poder fabricar un producto un buen producto.

Actividades primarias

- **Logística de entrada:** El departamento de producción se encargará de recibir la materia prima (frutos secos y azúcar de coco), asegurándose de que no presenten ninguna anomalía, para luego almacenarla según se requiera. También deben comprobar de que todos los pedidos sean correctos y que lleguen en la cantidad solicitada.
- **Operaciones:** La elaboración del snack consta del siguiente proceso productivo: revisión y selección de los frutos secos, caramelización, enfriamiento y finalmente el empaquetado del producto. Se debe tener mucho cuidado con el proceso de control de calidad ya que es uno de los más importantes y de él depende que el producto salga en óptimas condiciones.
- **Logística de salida:** Cuando el proceso de elaboración del snack ha finalizado, se procede al almacenamiento del producto terminado en las instalaciones de la organización, para su posterior envío a los supermercados y autoservicios.
- **Marketing y ventas:** Con la finalidad de generar notoriedad de marca y lograr mayores ventas del snack, se realizarán campañas de marketing en redes sociales, activaciones de marca en el punto de venta, participación en ferias de alimentos y promociones mediante influencers.
- **Servicio Post Venta:** La empresa contará con una línea telefónica de atención al cliente, así como mensajes por redes sociales y correo electrónico para gestionar las distintas quejas o sugerencias de los consumidores, de manera que se sienta con total libertad de opinar.

6.2.3. Flujograma de procesos

En la siguiente figura se detalla todo el proceso productivo para la elaboración del snack de frutos secos confitados con azúcar de coco:

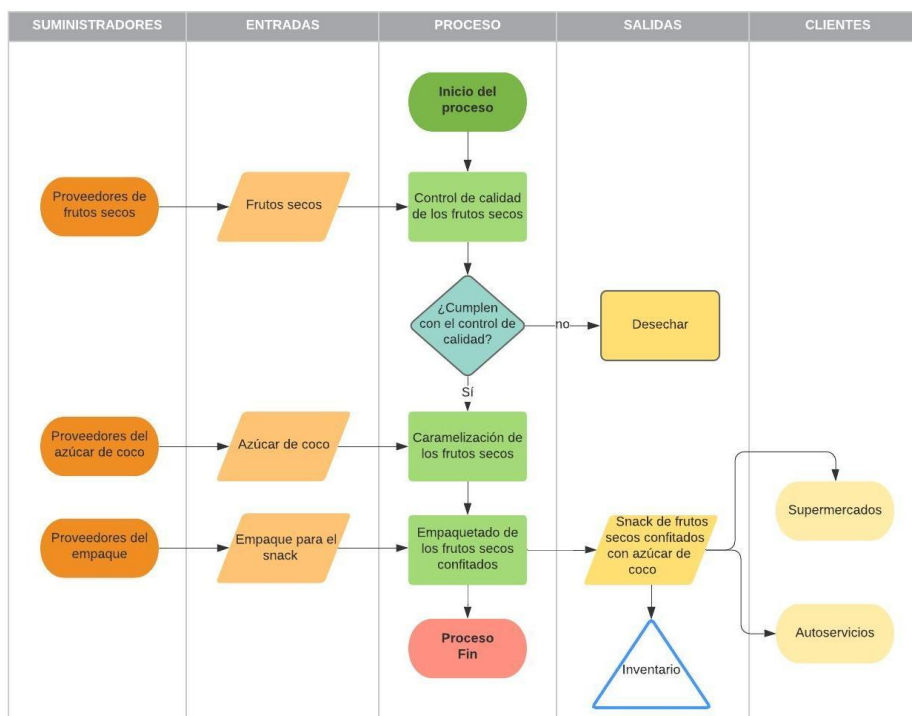


Figura 8. Flujograma de producción del snack

6.2.3.1. Análisis del proceso de producción del snack

En la siguiente tabla se realiza un análisis detallado sobre las actividades que componen el proceso productivo del snack. Todos los datos corresponden a un lote de 400 unidades, con un tiempo total de producción de 5 horas con 44 minutos.

Tabla 16. Análisis las actividades de producción

Actividad	Recursos - Infraestructura	Tiempo (minutos)	Encargado	Costo
Recepción y almacenamiento de la materia prima	Plataformas rodantes	40 min	Operario	\$1,66
Revisión y selección de los frutos secos	Mesón de acero inoxidable y recipientes	60 min	Jefe de Producción	\$4,68
Colocación de los frutos secos en la máquina.	Recipientes para colocar los frutos secos	10 min	Operario	\$0,42
Colocación del azúcar de coco y agua en la máquina.	Recipientes para colocar el agua y el azúcar.	10 min	Operario	\$0,42
Caramelización de los frutos secos	Máquina para caramelizar	64 min	Operario	\$2,66

Enfriamiento de los frutos secos confitados	Mesón de acero inoxidable	30 min	Operario	\$1,25
Empaquetado del snack	Máquina empaquetadora	30 min	Operario	\$1,25
Envío del snack a los puntos de venta	Cajas para almacenamiento	100 min	Operario	\$4,16
Total		344 min		\$16,50

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal

Las empresas pertenecientes al CIU C1073.2 dedicadas a la elaboración de productos de confitería, en su mayoría están registradas como compañías anónimas (S.A o C.A), este patrón se puede observar en empresas grandes como: Confiteca C.A o Ferrero del Ecuador S.A., en cambio las empresas más pequeñas están registradas como Compañías de Responsabilidad Limitada (Cia. Ltda) tal es el caso de: Disproworld Cia. Ltda o Ecuagolosinas Cia. Ltda (Supercias, s.f.).

Sweet Nuts estará constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual según el Art. 92 de la Ley de Compañías se define como la responsabilidad “que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Supercias, 2014).

La compañía tiene como objetivo la ejecución de toda clase de actos de comercio y actividades mercantiles permitidas por la ley y estará conformada por dos socios con un aporte inicial de capital del 50% cada uno. El capital mínimo requerido para su constitución es de \$400 (Supercias, 2014).

6.3.2. Diseño Organizacional

Las empresas dentro de la industria C1073.2 como Confiteca C.A. utilizan una estructura jerárquica, ya que de esa manera pueden tener un mejor control de todos sus procesos. Sin embargo, Sweet Nuts Cía. Ltda. al ser una negocio pequeño empezará manejando una estructura funcional, agrupando tareas y actividades según las principales actividades. Esta estructura nos permitirá la especialización de habilidades de cada trabajador, mejorar la supervisión dentro

de cada departamento y aumentar la eficiencia, dado que, cada equipo se centra en un solo cargo, ayudando al rápido cumplimiento de objetivos (Jones, 2008).

6.3.3. Organigrama

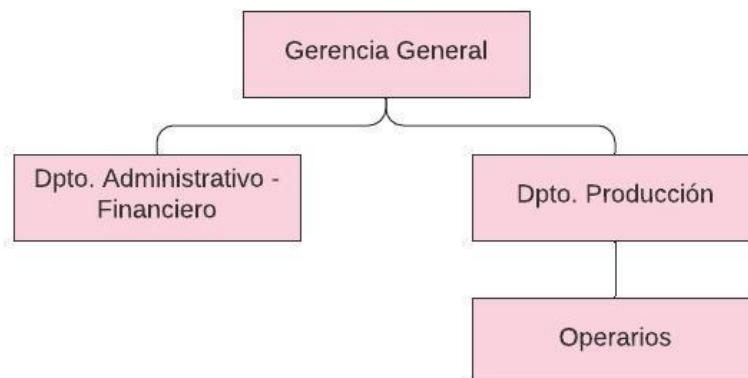


Figura 9. Organigrama de la empresa

6.3.4. Descripción de funciones

Tabla 17. Descripción de funciones

Cargo	Funciones	Sueldo
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Representar la empresa ante las autoridades, administrativas, judiciales, laborales, etc. • Planificar, dirigir y supervisar las actividades de la organización. • Tomar decisiones críticas para la empresa. • Liderar y motivar a todo el equipo de trabajo. <p>El Gerente General también realizará actividades de marketing y ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el presupuesto de marketing y ventas. • Hacer la proyección de ventas y establecer objetivos. • Diseñar e implementar el plan de marketing. • Investigación y desarrollo de nuevos productos. • Gestionar las relaciones con los clientes. 	\$900
Gerente Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar, contratar y gestionar todo el personal de la empresa. • Gestión y análisis financiero de la empresa. • Coordinación presupuestaria con los demás departamentos. • Planificación de inversiones. • Gestión de proveedores (búsqueda, selección y negociación) • Cobros a clientes y pagos a proveedores. 	\$750
Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la cadena de abastecimiento y distribución, así como el stock de materia prima y producto terminado. • Controlar la calidad de la materia prima. 	\$750

	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar todo el proceso producción del snack. • Implementar estrategias que permitan optimizar los procesos y aumentar la productividad. • Realizar reportes de producción. 	
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todo el proceso productivo para la elaboración del snack. • Realizar mantenimiento de la maquinaria. • Limpieza del área de producción. 	\$400

7. Evaluación financiera

7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

La proyección de las ventas de Sweet Nuts se la realizó en base al porcentaje del mercado objetivo que estaría dispuesto a adquirir el producto el cual fue de 98,65% y la capacidad instalada que tiene la empresa para cumplir con la demanda del snack, con dicha proyección se espera tener una participación de mercado inicial de 0,8%. También se estableció que las ventas tendrán un crecimiento del 23,93% anual, dado que, ese es el crecimiento promedio que ha tenido la industria en los últimos tres años y para el año cinco se prevé una participación de 2,3%. Cabe recalcar que en las proyecciones mensuales existen patrones de consumo tomando en cuenta los días festivos y el ingreso a clases.

En cuanto al incremento del precio se consideró la estrategia de ajuste de precios psicológicos, por lo que en el primer mes se inicia con un precio de \$ 1,95 y cada semestre tiene un incremento de 1,03%, hasta llegar a un precio \$ 1,99 al final del primer año. A continuación, se detallan la proyección de ingresos:

Tabla 18. *Proyección de Ingresos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades proyectadas	52.212	66.435	84.203	106.732	135.307
Precio promedio	\$ 1,96	\$ 2,00	\$ 2,05	\$ 2,09	\$ 2,13
Total ingresos ventas	\$ 102.553,10	\$ 133.177,63	\$ 172.273,99	\$ 222.866,33	\$ 288.072,52

7.1.2. Proyección de Costos

En la siguiente tabla se detallan los costos de producción unitarios del snack, para los cuales se consideró un incremento del 1,23%, correspondiente al

promedio de la inflación del país en los últimos años. En general los materiales directos son los que tienen una mayor participación en el costo unitario, con un aporte total del 56%, seguido por los costos indirectos con un 26% y la mano de obra directa un 18%.

En el año 5 también se observa un decrecimiento significativo en el costo unitario del 19% respecto al año 1, esto se logró gracias al crecimiento de las ventas, las cuales permiten aumentar el uso de la capacidad instalada y así poder mejorar la productividad de la empresa, además una mayor producción ayuda a contrarrestar los costos de depreciación de la maquinaria.

Tabla 19. *Proyección de Costos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costos de producción	\$ 63.465,30	\$ 75.428,18	\$ 94.138,86	\$ 111.257,64	\$ 131.897,71
Unidades producidas	52.715	66.569	84.374	106.948	134.283
Costo de producción unitario promedio	\$ 1,21	\$ 1,14	\$ 1,12	\$ 1,04	\$ 0,98

7.1.3. Proyección de Gastos

En la siguiente tabla se detallan los gastos proyectados para los 5 años de vida del proyecto. Para ellos se ha considerado los gastos de sueldos, gastos de depreciación y gastos generales que incluyen: servicios básicos, arriendo, publicidad, seguro y mantenimiento de maquinaria, suministros de oficina y gastos de constitución. Estos gastos también tienen un crecimiento anual según la inflación, a excepción de los gastos de marketing los cuales van a depender de las ventas. En promedio los gastos más representativos son los sueldos con un aporte del 53%, seguidos por los gastos generales (46%) y finalmente los gastos de depreciación (1%).

Por otro lado, se puede observar que en el último año los gastos generales son mayores y han tenido un crecimiento del 63% comparado con el año 1. Este crecimiento se debe en gran parte a los gastos de marketing y publicidad, puesto que, si las ventas aumentan se requiere de una alta inversión para la implementación de estrategias comerciales que ayuden a mantener la participación de mercado y sobre todo fidelizar a los clientes.

Tabla 20. *Gastos proyectados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 24.655,70	\$ 26.619,42	\$ 26.168,44	\$ 27.258,48	\$ 27.583,92
Gastos generales	\$ 18.700,00	\$ 18.884,72	\$ 21.900,26	\$ 25.771,35	\$ 30.729,67
Gastos de depreciación	\$ 783,33	\$ 783,33	\$ 783,33	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 44.139,03	\$ 46.287,47	\$ 48.852,03	\$ 53.029,83	\$ 58.313,59

7.2. Inversión inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1. Inversión Inicial

Para poner en funcionamiento la empresa se requiere de una inversión inicial de: \$21.000 para propiedad, planta y equipo. Cabe recalcar que no se contará con un establecimiento propio para la producción, sino que se arrendará un local. A continuación, se detallan los equipos necesarios para iniciar las operaciones:

Tabla 21. *Inversión en Propiedad, Planta y Equipo*

EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Maquinaria			
Máquina para caramelizar	1	\$12.000	\$ 12.000
Empaquetadora	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Utensilios			
Mesones de acero inoxidable	2	\$175	\$350
Plataformas rodantes y demás	1	\$300	\$300
Equipos de computación			
Impresoras	1	\$100	\$100
Computadoras	3	\$750	\$2.250
Total Propiedad, Planta y Equipo			\$21.000

Se realiza esta alta inversión en maquinaria de producción dado que, aunque en el primer año solo se usará el 18% de la capacidad instalada, para el último año se logrará llegar al 46%, evitando así que la empresa tenga que recurrir a reinversiones a mitad del proyecto. A continuación, se detalla la capacidad instalada de la empresa:

Tabla 22. *Análisis de la capacidad productiva de la empresa*

Capacidad de la máquina para confitar	
Capacidad de producción	18 kg/h
Horas semanales destinadas a confitar	15 horas
Capacidad anual de la freidora	14.040 kg

Tabla 23. *Uso de la capacidad instalada según la producción*

Año	Unidades proyectadas	Producción en Kg	Uso de la capacidad instalada
1	52.715	2.530,31	18%
2	66.569	3.195,31	23%
3	84.374	4.049,95	29%
4	106.948	5.133,50	37%
5	134.283	6.445,58	46%

7.2.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa es de \$16.416, el cual servirá para cubrir necesidades en cuanto a materia prima, mano de obra, insumos, gastos de constitución y gastos generales (servicios básicos, arriendo, etc.). Esta cantidad permitirá tener flujos de efectivo positivos desde el primer mes de funcionamiento.

7.2.3. Estructura de Capital

Se requiere un capital inicial total de \$ 37.416, el cual está estructurado de la siguiente manera: 50% capital propio y 50% deuda a largo plazo (crédito bancario). Dicho crédito tendrá una tasa de interés efectiva anual del 10,21%, a un plazo de 5 años, cuya amortización se calculó en base al método alemán que consiste en pagar cuotas fijas mensuales.

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

7.3.1. Proyección del Estado de Resultados.

En el estado de resultados proyectado se puede observar una pérdida de \$6.237,65 durante el primer año, este valor se establece debido a las altas inversiones y bajas ventas de este periodo, pues al ser un producto nuevo, se requiere de grandes esfuerzos en todas las áreas para lograr consolidar su posición en el mercado, a partir del segundo año la utilidad empieza a crecer hasta llegar a \$63.990,10 en el año 5, valor que representa el 22,21% de las ventas totales de ese año. En cuanto al margen bruto se inicia con un 38,68% del total de ventas y se incrementa hasta un 53,84% en el último año.

Los crecimientos de ambos márgenes se dan gracias al aumento de la productividad de la empresa, pues con el tiempo se gana la experiencia necesaria que permite optimizar procesos y reducir costos. Y aunque en cada año los gastos son mayores, estos se ven respaldados por el aumento de las ventas.

Tabla 24. *Estado de Resultados proyectado*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$102.553,10	\$133.177,63	\$172.273,99	\$222.866,33	\$288.072,52
Costo de los productos vendidos	\$62.880,44	\$75.277,14	\$93.949,03	\$111.033,99	\$132.988,06
UTILIDAD BRUTA	\$39.672,66	\$57.900,50	\$78.324,96	\$111.832,34	\$155.084,46
Gastos sueldos	\$24.655,70	\$26.619,42	\$26.168,44	\$27.258,48	\$27.583,92
Gastos generales	\$18.700,00	\$18.884,72	\$21.900,26	\$25.771,35	\$30.729,67
Gastos de depreciación	\$783,33	\$783,33	\$783,33	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTIC.	\$(4.466,37)	\$11.613,03	\$29.472,93	\$58.802,51	\$96.770,87
Gastos de intereses	\$1.771,27	\$1.447,89	\$1.089,90	\$693,59	\$254,88
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.	\$(6.237,65)	\$10.165,14	\$28.383,03	\$58.108,91	\$96.515,99
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$1.524,77	\$4.257,46	\$8.716,34	\$14.477,40
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$(6.237,65)	\$8.640,37	\$24.125,58	\$49.392,58	\$82.038,59
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$1.900,88	\$5.307,63	\$10.866,37	\$18.048,49
UTILIDAD NETA	\$(6.237,65)	\$501,84	\$18.817,95	\$38.526,21	\$63.990,10

7.3.2. Proyección del Estado de Situación Financiera.

En el estado de situación financiera se puede observar que dentro de los activos corrientes la cuenta de efectivo es una de las más representativas en la mayoría de los años y el rubro de cuentas por pagar proveedores es la más distintiva dentro de los pasivos corrientes.

Los pasivos muestran un decrecimiento del 79% desde el primer año hasta el último año, este decrecimiento se debe en gran parte a que la deuda del crédito bancario también disminuye. En cuanto a los activos existe un crecimiento del 65% en el quinto año respecto al año anterior.

Para calcular los distintos rubros se consideró varias políticas como:

- Cuentas por cobrar: 50% contado y 50% crédito de 30 días.
- Inventario de producto terminado: 10% de las ventas del próximo mes.
- Inventario materia prima: 100% de la producción del próximo mes.
- Cuentas por pagar: 50% contado y 50% crédito de 30 días.

Tabla 25. *Estado de Situación Financiera proyectado*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$38.813,02	\$30.469,31	\$34.989,98	\$51.464,84	\$87.636,75	\$144.235,22
Corrientes	\$17.813,02	\$10.252,64	\$15.556,65	\$32.814,84	\$68.986,75	\$125.585,22
Efectivo	\$15.018,98	\$639,19	\$3.287,31	\$17.106,32	\$48.926,38	\$110.495,87
CxC	\$ -	\$4.976,44	\$6.436,83	\$8.327,40	\$10.772,37	\$13.798,26
Inv. PT	\$0,00	\$578,00	\$688,11	\$860,52	\$1.023,01	\$0,00
Inv. MP	\$2.399,45	\$3.056,31	\$3.873,60	\$4.909,80	\$6.223,30	\$0,00
Inv. SF	\$394,58	\$1.002,70	\$1.270,80	\$1.610,80	\$2.041,70	\$1.291,10
No Corrientes	\$21.000,00	\$20.216,67	\$19.433,33	\$18.650,00	\$18.650,00	\$18.650,00
PPE	\$21.000,00	\$21.000,00	\$21.000,00	\$21.000,00	\$18.650,00	\$18.650,00
Depr. Acumulada	\$0,00	\$783,33	\$1.566,67	\$2.350,00	\$0,00	\$0,00
PASIVOS	\$20.105,02	\$17.998,96	\$15.780,14	\$13.437,05	\$11.082,75	\$3.691,12
Corrientes	\$1.397,02	\$2.312,79	\$3.439,19	\$4.799,31	\$6.544,52	\$3.691,12
CxP proveedores	\$1.397,02	\$1.779,46	\$2.255,30	\$2.858,60	\$3.623,35	\$0,00
Sueldos por pagar	\$0,00	\$533,33	\$533,33	\$666,67	\$666,67	\$666,67
Imp. por pagar	\$0,00	\$0,00	\$650,56	\$1.274,04	\$2.254,51	\$3.024,45
No Corrientes	\$18.708,00	\$15.686,17	\$12.340,95	\$8.637,74	\$4.538,23	\$0,00
Deuda a largo plazo	\$18.708,00	\$15.686,17	\$12.340,95	\$8.637,74	\$4.538,23	\$0,00
PATRIMONIO	\$18.708,00	\$12.470,35	\$19.209,84	\$38.027,79	\$76.554,00	\$140.544,10
Capital	\$18.708,00	\$18.708,00	\$18.708,00	\$18.708,00	\$18.708,00	\$18.708,00
Utilidades retenidas	\$0,00	\$(6.237,65)	\$501,84	\$19.319,79	\$57.846,00	\$121.836,10

7.3.3. Proyección del Flujo de Efectivo.

En el estado de flujos de efectivo se observan flujos positivos durante los cinco años de vida del proyecto, lo que indica que la empresa tiene una buena posición de liquidez que le permite cumplir con todas sus obligaciones adquiridas sin necesidad de solicitar un financiamiento adicional. Este estado también refleja una buena gestión y control del efectivo disponible.

Las actividades operacionales en promedio representan el 70% del total del flujo de efectivo, aportando saldos positivos a partir del segundo año debido a una utilidad neta también positiva.

Tabla 26. *Estado de Flujo de Efectivo proyectado*

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$(1.397,02)	\$(11.357,96)	\$5.993,34	\$17.522,22	\$35.919,58	\$66.107,71
Utilidad Neta	\$0,00	\$(6.237,65)	\$6.739,49	\$18.817,95	\$38.526,21	\$63.990,10
+ Depreciación	\$0,00	\$783,33	\$783,33	\$783,33	\$0,00	\$0,00
- Δ CxC	\$0,00	\$(4.976,44)	\$(1.460,3)	\$(1.890,57)	\$(2.444,97)	\$(3.025,89)
- Δ Inv. PT	\$(2.399,45)	\$(578,00)	\$(110,11)	\$(172,41)	\$(162,49)	\$1.023,01
- Δ Inv. MP	\$(394,58)	\$(656,86)	\$(817,29)	\$(1.036,20)	\$(1.313,50)	\$6.223,30
- Δ Inv. SF	\$0,00	\$(608,12)	\$(268,10)	\$(340,00)	\$(430,90)	\$750,60
+ Δ CxP Proveedores	\$1.397,02	\$382,44	\$475,84	\$603,30	\$764,75	\$(3.623,35)
+ Δ Sueldos por pagar	\$0,00	\$533,33	\$0,00	\$133,33	\$0,00	\$0,00
+ Δ Impuestos	\$0,00	\$0,00	\$650,56	\$623,48	\$980,47	\$769,94
Actividades de Inversión	-\$21.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Adquisición PPE	-\$21.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de Financiamiento	\$37.416,00	\$(3.021,83)	\$(3.345,2)	\$(3.703,21)	\$(4.099,51)	\$(4.538,23)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$18.708,00	\$(3.021,83)	\$(3.345,2)	\$(3.703,21)	\$(4.099,51)	\$(4.538,23)
- Pago de dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Δ Capital	\$18.708,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Incremento neto en efectivo	\$15.018,98	\$(14.379,79)	\$2.648,12	\$13.819,01	\$31.820,06	\$61.569,49
Efectivo principios de periodo	\$0,00	\$15.018,98	\$639,19	\$3.287,31	\$17.106,32	\$48.926,38
Total Efectivo Final de Período	\$15.018,98	\$639,19	\$3.287,31	\$17.106,32	\$48.926,38	\$110.495,87

7.3.4. Proyección del Flujo de Caja.

En la siguiente tabla se observan flujos de caja positivos desde el primer año de funcionamiento de la empresa y se incrementan hasta llegar a \$130.074,40 en el año 5, como resultado del incremento en la rentabilidad neta. Debido a que los

ingresos por ventas fueron mayores a los egresos, se puede decir que la empresa se encuentra en condiciones para permanecer solvente.

Tabla 27. *Flujo de Caja proyectado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(36.018,98)	4.793,11	4.793,11	3.994,26	4.793,11	130.074,40

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

7.4.1. Proyección del Flujo de Caja del Inversor

En cuanto al flujo de caja del inversor, también se observan saldos positivos en los cinco años, esto es gracias a que no se tuvo que recurrir a más financiamientos para continuar con las operaciones de la empresa.

Tabla 28. *Flujo de Caja del Inversor proyectado*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	\$(36.018,98)	\$4.793,11	\$4.793,11	\$3.994,26	\$4.793,11	\$130.074,40
Préstamo	\$18.708,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de interés	\$0,00	\$(1.771,27)	\$(1.447,89)	\$(635,84)	\$(693,59)	\$(254,88)
Amortización del capital	\$0,00	\$(3.021,83)	\$(3.345,22)	\$(3.358,42)	\$(4.099,51)	\$(4.538,23)
Escudo Fiscal	\$0,00	\$596,92	\$596,92	\$596,92	\$596,92	\$596,92
Flujo de caja del inversionista	\$(17.310,98)	\$596,92	\$596,92	\$596,92	\$596,92	\$125.878,21

7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se tomaron en cuenta los indicadores de la tabla No 24, dando como resultado una WACC de 10,81% y un CAPM de 14,84%. Estos son los rendimientos mínimos que se esperan sobre el proyecto y la inversión.

Tabla 29. *Indicadores para el cálculo del WACC y CAPM*

Indicadores	
Tasa libre de riesgo	0,38%
Rendimiento del Mercado	6,88%
Beta	0,68
Beta Apalancada	0,90

Riesgo País	8,26%
Tasa de Impuestos	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,7%
Razón Deuda/Capital	1
Costo Deuda Actual	10,21%

7.4.3. Criterios de valoración

Los valores obtenidos de los criterios de evaluación nos muestran un valor actual neto positivo en ambos flujos, lo que nos indica que, el proyecto está en condiciones de generar beneficios tanto para la empresa como para sus inversionistas y por lo tanto si se lo debe llevar a cabo.

Los índices de rentabilidad del proyecto y del inversionista son positivos con un valor 2,58 y 3,70 respectivamente. Es decir, que por cada dólar que se invierta en el proyecto este generará una ganancia de 2,58 y por cada dólar que invierta el inversionista, obtendrá una ganancia de 3.70.

Se tiene una tasa interna de retorno de 37,19% para el proyecto y 49,94% para el inversionista, las cuales son mayores a las tasas mínimas de descuento WACC (10,81%) y CAPM (14,84%), lo que nos confirma la viabilidad del proyecto.

El periodo de recuperación de la inversión es de 4 años para el proyecto y para el inversionista, es decir se requiere de ese tiempo para que las inversiones generen flujos de efectivo positivos que permitan recuperar el costo inicial. Además, como este periodo de recuperación es menor a los 5 años de operación de la empresa, se puede decir que la inversión si es aceptable.

Tabla 30. *Criterios de valoración*

Evaluación Flujo del Proyecto		Evaluación Flujo del Inversionista	
VAN	\$56.784,05	VAN	\$46.713,02
IR	2,58	IR	3,70
TIR	37,19%	TIR	49,94%
PRI	4,1	PRI	4

7.5. Índices Financieros

En general la empresa muestra un buen desempeño en comparación con la industria. Su razón circulante es mayor a la de las empresas que compiten en el mercado, demostrando que en promedio tiene una alta capacidad de respuesta a sus obligaciones de corto plazo.

Los resultados de las razones de actividad también reflejan un buen desempeño de la empresa al utilizar los recursos que dispone, pues su capacidad de convertir en efectivo los inventarios o las cuentas por cobrar, es mayor a la de la industria.

En cuanto a las razones de rentabilidad, se observan porcentajes negativos durante el primer año, indicando que en ese periodo no se está obteniendo ganancias respecto a las ventas, activos o capital. Sin embargo, con una correcta gestión administrativa, con buenas estrategias de marketing (campañas enfocadas en generar notoriedad de marca), etc., se puede aumentar las ventas hasta obtener rendimientos positivos en los demás años.

Tabla 31. *Indicadores financieros*

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	4,43	4,52	6,84	10,54	34,02	1,04
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,44	0,82	0,35	0,14	0,03	0,76
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	17,71	17,64	17,64	17,64	17,48	34,92
Período de cuentas por pagar	días	10,33	10,94	11,11	11,91	-	76,61
Período de inventario	días	3,36	3,34	3,34	3,36	-	1,04
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad neto	%	-0,06	0,00	0,11	0,17	0,22	0,05
ROA	%	-0,20	0,01	0,37	0,44	0,44	0,01
ROE	%	-0,50	0,03	0,49	0,50	0,46	0,27

Para mejorar estos índices financieros se recomienda ampliar el portafolio de productos de manera que se pueda abarcar un segmento más grande y así aumentar la demanda del snack, lo que nos permitirá también incrementar el uso

de nuestra capacidad instalada, optimizar procesos y así mejorar el rendimiento sobre las ventas, activos, capital.

8. Conclusiones

- Las condiciones en las que se encuentra la industria favorecen la puesta en marcha del proyecto. Por un lado se observa una industria que si bien aún es pequeña, en los últimos tres años ha mostrado una tasa promedio de crecimiento atractiva del 23,93%, convirtiéndola en un mercado relevante para el futuro. Por otro lado las notables preferencias de los consumidores hacia una alimentación más sana hacen que Sweet Nuts sea una buena opción para entregarles todos los beneficios que están buscando.
- El producto es atractivo para los potenciales clientes, de los cuales el 98,65% asegura que si lo compraría, pues además de considerarlo un snack de buen sabor, creen que sería una excelente opción para mantener o empezar a llevar un estilo de vida saludable, dado que, les ofrece una serie de beneficios nutricionales. Además según los datos cuantitativos el 47,95% de las personas consumiría el snack al menos dos veces a la semana.
- El posicionamiento de la marca debe basarse en las características que hacen que el producto sea diferente y los beneficios que otorga al cliente. Es decir, se debe recalcar el hecho de que es un snack confitado con endulzantes naturales como el azúcar de coco y tiene un bajo índice glucémico, pero a su vez dar a conocer que este elemento permite que el producto sea aún más rico en vitaminas y antioxidantes lo cual favorece el buen funcionamiento del organismo y mejora la calidad de vida de las personas.
- El mercado objetivo del snack está conformado por 131.199 personas de la ciudad de Quito, entre 15 y 44 años, con un nivel económico A, B y C+, que sean activas (practiquen deporte o hagan ejercicio) y que busquen productos que les ayude a mantener un estilo de vida saludable. Estos clientes según la investigación de mercado son poco sensibles al precio y están dispuestos a pagar \$1.95 por el snack.

- El snack se comercializará en supermercados y autoservicios, dado que, son los puntos de compra preferidos por los potenciales clientes y el principal medio de comunicación serán las redes sociales.
- Sweet Nuts tiene una filosofía organizacional centrada en generar valor para el cliente y tener un crecimiento basado en buenas prácticas empresariales que beneficien tanto a la sociedad como a los empleados. Por ello todas las actividades que se lleven a cabo deben estar regidas por la ideología propuesta y deben apoyar activamente al cumplimiento de metas y objetivos fijados.
- La evaluación de los flujos de efectivo tanto del proyecto como del inversionista muestran un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento, lo que nos indica que el proyecto es rentable. En cuanto a los indicadores financieros estos también tienen un buen desempeño frente a la industria, mostrando una utilidad neta del 22% sobre los ingresos para el quinto año.
- Después de un amplio análisis, se puede confirmar la viabilidad de un plan de negocios dedicado a la elaboración y comercialización de un snack de frutos secos confitados con endulzantes naturales en la ciudad de Quito.

Recomendaciones

- Se recomienda ampliar el portafolio de productos, ofreciendo una presentación de 200 gr para que se pueda compartir en familia e incluir otras frutas al snack como: piña, coco, naranja, fresa, mazana, etc., dado que, también estaban dentro de las preferidas por los clientes potenciales.
- Usar otro tipo de endulzantes naturales más baratos como la miel o panela, con el fin de reducir el costo de producción de cada snack y aumentar la rentabilidad del negocio.
- Dirigirse a un segmento más joven. Un producto enfocado en los niños podría tener un gran potencial, dado que, los padres hoy en día están muy preocupados por la alimentación de sus hijos y gastan grandes sumas de dinero para asegurar su bienestar. Además, también se podría incluir ingredientes como vitaminas que hagan que el producto se más saludable.

- Usar un canal de distribución directo, mediante la implementación de una tienda exclusiva para la marca Sweet Nuts, de manera se pueda tener un contacto más personalizado con el cliente y así generar mayor valor para el mismo.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Reglamento de etiquetado de alimentos procesados*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Tabla de referencia para la clasificación de alimentos procesados*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/CLASIFICACION-DE-ALIMENTOS3.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Abril de 2019). *Instructivo descriptivo de establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-B.3.0-PF-01_Descriptivo-de-establecimientos-sujetos-a-vigilancia-y-control-sanitario_v6.0.pdf
- Aquateknica. (2019). *La importancia del color en los alimentos*. Obtenido de <https://www.aquateknica.com/la-importancia-del-color-en-alimentos-los-colores-influyen-en-el-apetito/>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Índice de confianza del consumidor*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- BanEcuador. (8 de febrero de 2019). *BanEcuador anunció línea de crédito Impulso Joven*. Obtenido de BanEcuador: <https://www.banecuador.fin.ec/credito-impulso-joven/>
- BBC. (2018). *3 gráficos que muestran cuánto ejercicio se hace en el mundo y América Latina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45434053>

- Corporación Financiera Nacional. (27 de agosto de 2019). *CFN y CAF impulsan el crecimiento de las Pyme en Ecuador*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/cfn-y-caf-impulsan-el-crecimiento-de-las-pyme-en-ecuador/>
- Crear Salud. (2019). *Propiedades y beneficios de los frutos secos*. Obtenido de <https://crearsalud.org/propiedades-beneficios-frutos-secos/>
- Ekos. (4 de diciembre de 2018). *Análisis: cómo está Ecuador cuando hablamos de innovación*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/analisis-como-esta-ecuador-cuando-hablamos-de-innovacion>
- El Comercio. (2 de agosto de 2018). *Alimentación saludable promueve la resistencia a enfermedades*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/alimentacion-saludable-resistencia-enfermedades-alzheimer.html>
- Future Thinking. (2015). *The Grocery Eye 2015*. Obtenido de https://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye_2015.pdf
- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de INEC: 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. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf
- INEC. (2019). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//indice-de-precios-al-consumidor/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Ecuador impulsa la Guías Alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/ecuador-impulsa-las-guias-alimentarias-para-generar-habitos-saludables-de-alimentacion/>
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2018). *Incrementa el consumo de internet móvil en Ecuador*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/incrementa-el-consumo-de-internet-movil-en-ecuador/>
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *La OMS aplica medidas en todo el mundo para reducir el consumo de bebidas azucaradas*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/detail/11-10-2016-who-urges-global-action-to-curtailed-consumption-and-health-impacts-of-sugary-drinks>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Porter, M. (2016). *Ser competitivo*. Deusto.
- ProChile. (2017). *Tendencias snacks saludables Ecuador*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf

Revista Líderes. (29 de marzo de 2019). *El piso industrial, la especialidad*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/pisos-industrias-construccion-diseno-empresa.html>

Servicio de Rentas Internas. (2019). *Valor agregado por industria*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2019). *Mipymes cuentan con "Mi Primer Certificado INEN"*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/92-mipymes-cuentan-con-mi-primer-certificado-inen-lo-que-mejora-su-competitividad-y-productividad-en-el-mercado-nacional/#comment-1412>

Sigmaplast. (s.f.). *Empaques para alimentos secos y cereales procesados*. Obtenido de <https://www.sigmaplast.com/cereales>

Supercias. (2014). *Ley de compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Supercias. (s.f.). *Portal de información*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

TradeMap. (2019). *Importaciones de Ecuador*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c200600%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas para entrevistas a expertos

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
3. ¿Cómo lidió con estos competidores? Y como hizo para diferenciarse de ellos
4. ¿Cuáles fueron los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación? ¿Se requiere de un gran capital para empezar?
5. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos o regulaciones que tuvo que afrontar para la implementación del negocio?
6. Explíqueme un poco sobre el proceso de producción, como funciona y que implica.
7. Con relación a los proveedores ¿Se puede acceder fácilmente a la materia prima? ¿Hay gran cantidad de proveedores de frutas y frutos secos en Ecuador?
8. ¿Los precios de materia prima son altos?
9. ¿Cuál es su mercado objetivo?
10. ¿Qué factores o características de sus productos considera que son los más relevantes para los consumidores?
11. Como manejan los canales de distribución. ¿le proporciona la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?.
12. ¿Qué características tienen sus clientes y como lograron satisfacer sus necesidades?
13. ¿Considera que las nuevas tendencias de consumo son una ventaja para la industria? ¿Por qué?
14. ¿Qué canales de comunicación considera que son los óptimos para dar a conocer el producto?
15. ¿Qué método utilizaron para fijar precios?
16. ¿Los clientes se fijan mucho en el precio?
17. Me podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para ingresar a esta industria.

Anexo 2. Guion del Focus Group

1. Presentación.

Presentación del moderador, bienvenida a los participantes y breve explicación de la dinámica del Focus Group.

2. Introducción.

- Explicación de los objetivos del Focus Group y presentación de los participantes.
- Exposición del tema de investigación.

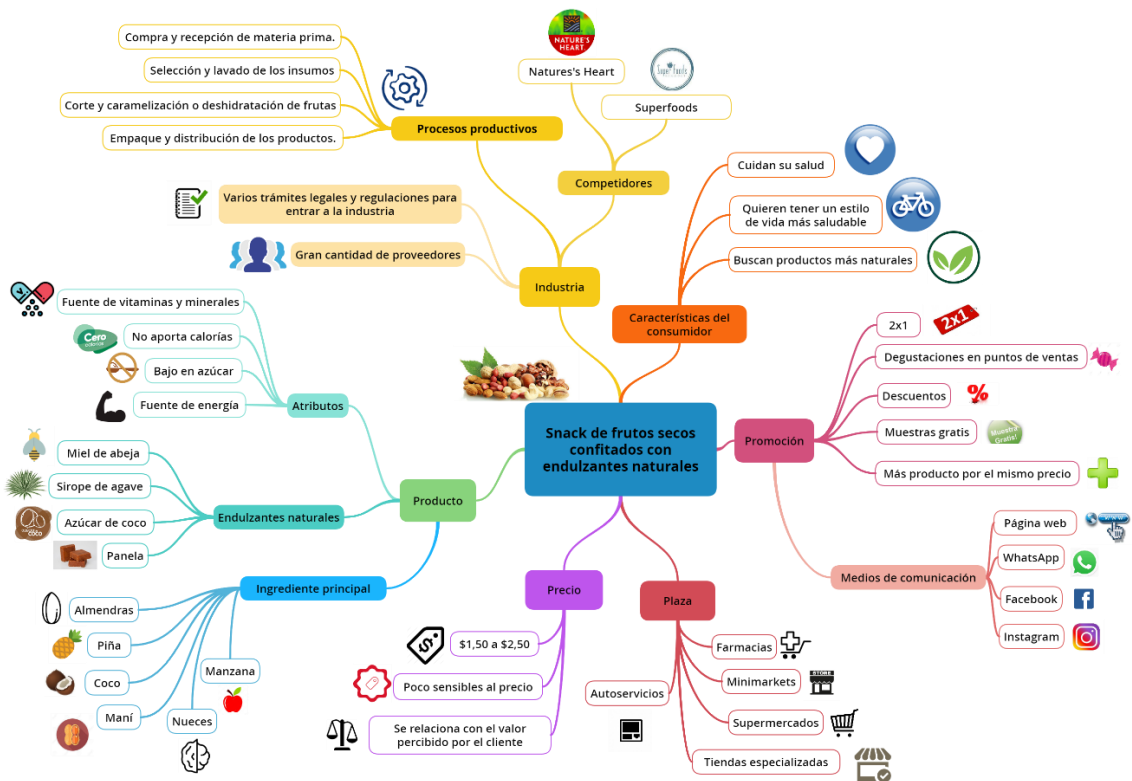
3. Preguntas.

- ¿Cuál es su opinión respecto a este tipo de snacks?
- ¿Estarían interesados en consumir este tipo de snack?
- ¿Qué endulzante natural preferiría para este producto?
- ¿De qué fruta o frutos secos le gustaría que este hecho el snack?
- ¿Por qué motivos compraría este tipo de productos?
- ¿Qué beneficios busca al comprar estos productos?
- ¿En qué ocasiones compraría?
- ¿Con que frecuencia compraría estos productos?
- ¿Cuáles son los atributos que considera más relevantes?
- ¿En qué presentación le gustaría encontrar el snack (tamaño, diseño del empaque)?
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el snack (50 gr)?
- ¿Dónde le gustaría adquirir el snack?
- ¿A través de que medios de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?
- ¿Qué tipo de promoción le parece atractiva para este snack?
- ¿Estarían dispuestos a comprar estos productos?
- ¿Se considera una persona activa?

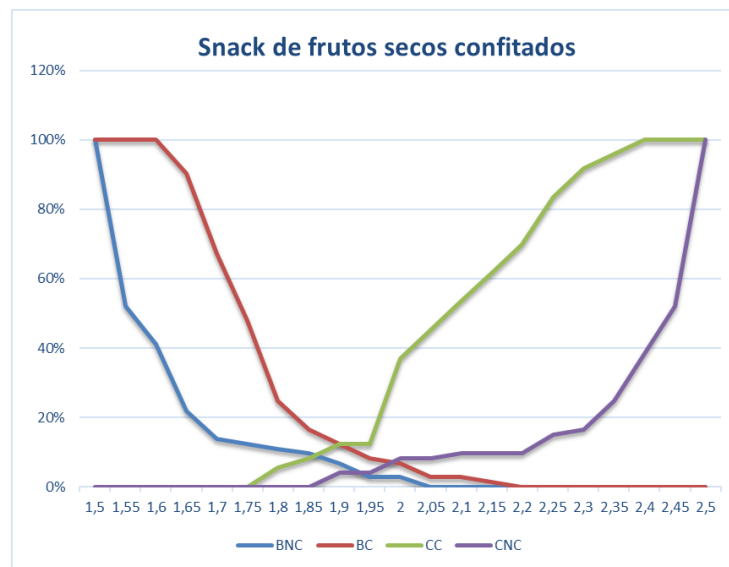
4. Cierre

Agradecimiento a los participantes

Anexo 3. Mapa mental de la investigación cualitativa



Anexo 4. Fijación de precios mediante el análisis Van Westendorp



De acuerdo con el gráfico anterior se puede determinar que el precio óptimo para el snack es de \$1,95 y se debe mantener en un rango de \$1,85 y \$2. El precio promedio del mercado (\$1,90) está a la izquierda del precio óptimo lo que

significa que el snack es percibido como de mejor calidad (sabor y valor nutricional).

Anexo 5. Infografía de la investigación cuantitativa



