



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
CHIPS DE OCA A CANADÁ

AUTOR

CAMILA NICOLE SOLÍS CRUZ

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CHIPS  
DE OCA A CANADÁ.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciada en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Fernando Borja

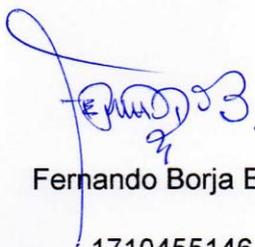
Autor

Camila Nicole Solís Cruz

AÑO: 2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y exportación de chips de oca a Canadá, a través de reuniones periódicas con la estudiante Camila Nicole Solís Cruz, 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".

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'FERNANDO B. BORJA', with a large flourish above it.

Fernando Borja Borja

1710455146

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y exportación de chips de oca a Canadá, de la estudiante Camila Nicole Solís Cruz, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

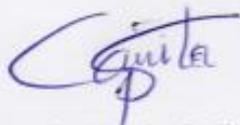
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Méndez', is written over a horizontal line.

Ing. Fausto Gustavo Méndez Enríquez, MBA

1716480767

## 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.



Camila Nicole Solís Cruz

1804719860

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, mis padres y abuelitas, porque sus bendiciones, amor y confianza han sido mi soporte.

A esas personas que fueron luz en el camino y con las que compartí gratos momentos.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por  
siempre creer en mí,  
por su sacrificio y amor,  
e inspirarme a ser  
quien soy.

## RESUMEN

El presente plan de negocios plantea la producción y comercialización de Chips de Oca con el objetivo de exportar hacia Canadá. Esta idea tiene como enfoque ofrecer un producto ancestral y tradicional en el Ecuador, el cual es un tubérculo poco conocido, que tiene grandes nutrientes para el organismo.

Por medio de un análisis del entorno externo y las fuerzas de Porter, se pudo determinar que existen grandes oportunidades que plantean un panorama positivo para dicho negocio. Se pudo encontrar ciertos factores que aseguran el establecimiento del producto en el país, las cuales son las regulaciones y requerimientos que determina el gobierno de Canadá, los mismos que buscan que los productos que llegan a su país cumplan con altos estándares de calidad en ingredientes y naturaleza del producto.

Gracias a un análisis del cliente por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó que el consumidor canadiense se preocupa por consumir productos saludables, y los ha llevado a revisar los ingredientes y su tabla nutricional, por lo que se puede decir que el consumidor está dispuesto a adquirir snacks saludables. Los resultados son favorables ya que existe disposición de compra y aceptación por el mercado objetivo.

Finalmente, el plan de negocios es rentable ejecutarlo, ya que se ve una oportunidad de negocio en producir y comercializar las Chips de Oca al mercado canadiense. Por medio de las proyecciones a cinco años se ha verificado una tasa de retorno, flujos de caja del proyecto y negocio positivos.

## **ABSTRACT**

The current business plan proposes the production and commercialization of sweet potato (Oca) Chips with the objective of exporting them to Canada. This idea focuses on offering a product based on an Ecuadorian traditional ancestral product which is a not well-known tuber that provides great nutrients for the organism.

This was done through an external environment and Porter's forces analysis. The existence of great opportunities was determined proposing a positive view of the previously mentioned business. Few factors that ensure the establishment of this product in the country were found, such regulations and requirements that the government of Canada has determines seek that the products arriving in the country fulfill the high quality standards related to ingredients and source of product.

Thanks to a customer analysis and through a qualitative and quantitative investigation we were able to determine that consuming a healthy product is what worries a Canadian consumer, this has encouraged them to check the ingredients and nutritional facts tables listed on a product which leads us to assume that they are willing to acquire healthy snacks. The results are favorable due to the existence of willingness to buy the product and acceptance in the targeted market.

Finally, the business plan is profitable, as we see a business opportunity and an open door in Sweet potato commercialization to the Canadian market. Through a 5-year projection plan, a rate of return has been verified as well as project cash flow and overall positive business outcome.

# ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Entorno externo .....	3
2.2. Análisis de la industria (Porter).....	7
2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos. ....	9
2.1.3. Matriz de Selección de Mercado.....	11
2.1.4. TABLA DE PARTIDA ARANCELARIA.....	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1. Investigación cualitativa.....	14
3.1.2. Investigación cuantitativa.....	21
Conclusiones generales del cliente. ....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado Objetivo.....	27
5.1.2. Propuesta de valor.....	28
5.2. Mezcla de Marketing .....	29
5.2.1. Producto .....	29
5.2.2. Precio .....	32
5.2.3. Plaza.....	34
5.2.4. Promoción .....	34
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	37
6.1. Misión, visión, estrategias y objetivos de la organización .	37

6.1.1	Misión .....	37
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Estrategias.....	37
6.1.4	Objetivos de la Organización .....	38
6.2.	Plan de Operaciones .....	39
6.2.1	Mapa de Procesos.....	39
6.2.2	Flujogramas de procesos .....	40
6.2.3	Cadena de Valor.....	42
6.2.4	Layout.....	43
6.3.	Estructura Organizacional .....	43
6.3.1	Diseño organizacional .....	43
6.3.2	Descripción de las funciones de cada departamento. ....	44
6.3.3	Estructura legal de la empresa. ....	46
6.3.4	Tipo de contratos. ....	46
7	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	47
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	47
7.1.1	Proyección de ingresos y costos .....	47
7.1.2	Proyección de gastos .....	48
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	49
7.2.1	Inversión inicial .....	49
7.2.2	Capital de Trabajo .....	50
7.2.3	Estructura de Capital .....	51
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	52
7.3.1	Proyección de estados de resultados .....	52
7.3.2	Proyección de estados de situación financiera .....	52
7.3.3	Proyección de estado de flujo de efectivo .....	53
7.3.4	Proyección flujo de caja .....	53
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	53
7.4.1	Proyección de flujo de caja del inversionista .....	53
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	54

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	
GENERALES. ....	57
REFERENCIAS:.....	58
ANEXOS: .....	61

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del trabajo

La oca (*Oxalis tuberosa*), ibia o papa oca, es un tubérculo tradicional de la región andina. Se lo puede encontrar en zonas de la cordillera de los Andes de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Es el segundo tubérculo en área de cultivo e importancia en los Andes sudamericanos y forma parte de la dieta andina. La oca es una fuente importante de energía (carbohidratos), calcio, hierro y vitamina C, entre otras. Su sabor agradable y diversos colores brillantes resultan interesantes para impulsar su producción con fines de exportación. (MAGAP)

Según estudios de Harvard Health Publishing, la Oca además de ayudar al cuerpo a combatir infecciones y prevenir enfermedades, impulsa el desarrollo de células sanas y previene efectos de envejecimiento prematuro. Además, la raíz de oca aporta vitaminas del complejo B, las mismas que ayudan a mantener el sistema nervioso integro e inclusive ayuda a prevenir el desarrollo del cáncer. (Leyva, 2018)

Llevar una dieta saludable, rica en nutrientes, vitaminas y minerales naturales permite tener una vida de calidad, previniendo enfermedades originadas por un consumo inadecuado de alimentos excesivamente dañinos para la salud.

En la era actual, con las nuevas tendencias de consumo a nivel mundial, el perfil del consumidor se ha ido renovando a la adquisición de productos naturales y orgánicos, los cuales están en constante crecimiento. Según ProEcuador, en la Guía comercial de Canadá, elaborada por ellos, se afirma que al ser un país que se preocupa por su alimentación se está dirigiendo a comprar productos saludables y naturales, con envases sostenibles y con un sabor excelente. El

canadiense, conocido por ser un consumidor exigente, que compara la calidad, el origen, composición y precio del producto, además como se encuentra a la par de las nuevas tendencias de consumo, también está siguiendo una nueva tendencia que está dirigida a comprar productos preenvasados, debido a que consideran que existe una mayor protección de este. (PROECUADOR, 2019)

Ecuador, al estar dentro de la cordillera de los Andes, es favorecido por su ubicación para la producción de tubérculos de la región Andina, los mismos que cuentan con un alto contenido nutricional, dentro de estos se ha podido conocer a la oca.

Con este antecedente existe una oportunidad de negocio en la elaboración y exportación del producto bajo la forma de chips horneados, cumpliendo el proceso adecuado de cultivo y producción que permita conservar los nutrientes propios de dicho tubérculo y llegue al consumidor de Ontario, Canadá logrando también que ellos aprovechen su sabor y beneficios propios del mismo.

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

Determinar la posibilidad de creación de una empresa productora y comercializadora específicamente exportadora de Chips de Oca a Canadá.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Estudiar el mercado canadiense con el objetivo de determinar las tendencias de consumo y demanda de productos andinos, mediante el análisis externo PEST y Porter.
- Analizar al cliente por medio de investigaciones, entrevistas y encuestas hacia expertos, proveedores y clientes.
- Determinar la oportunidad de exportar Chips de Oca al mercado canadiense.

- Implementar un Plan de Marketing que permita establecer una estrategia de las 4 p's.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo

##### 2.1.1.1 Entorno Externo PEST CANADÁ

Aspecto	Factor	Impacto
Político-Legal	<b>Político:</b> The freedom House Index (2018) posicionó a Canadá como un país libre, esto debido a que tiene una puntuación de 99/100 (100=Mas libre, 0= Menos libre), debido al sólido respeto por los derechos políticos y libertades civiles. Esto genera mayor confianza para la inversión del mercado extranjero, debido a la estabilidad que presenta. (House, 2019)	Positivo
	<b>Acuerdos Comerciales:</b> Desde el año 2015, Canadá aplica la tarifa NMF (Nación Más Favorecida) a los productos ecuatorianos, es decir gozan de una tarifa de arancel 0, a excepción del sector florícola y confecciones. (PROECUADOR, 2019)	Positivo
	<b>Requerimientos para ingresar al país como exportador:</b> Según PROECUADOR, es indispensable obtener una licencia de Importación General y velar con el cliente del país sobre la normativa vigente que revisará la CFIA (Canadian Food Inspection Agency). (PROECUADOR, 2019)	Negativo
	<b>Doing business:</b> Canadá se encuentra en el puesto 22 del Doing Business de 190 países que conforman el ranking, este país está entre los que más sencilla es la apertura de una pequeña o mediana empresa. (Business, 2019)	Positivo
	<b>Barreras no arancelarias:</b> Previo a la exportación se requiere obtener un certificado internacional de importación, que garantice el Gobierno de Canadá de no tener objeción a la importación de productos al país por el importador. Además, los documentos que se requiere para la exportación son: Conocimiento de Embarque, Certificado de origen, Factura comercial, certificados de inspección y lista de empaque. También es necesario tener en cuenta los requisitos de productos procesados establecidos por la CFIA y reglamentos relacionados a etiquetado y empaquetado en Consumer Packaging and Labelling Act y relacionado a los alimentos de Food and Drugs Act. Es indispensable adquirir una declaración de importación para que se pueda comercializar los productos alimenticios importados. Como requerimiento para el producto es tener certificación de las Normas ISO 22000 relacionada a la gestión de seguridad alimentaria. (promperu, 2016)	Positivo

Económico	<p><b>PIB y PIB per cápita:</b> Según datos del Banco Mundial el PIB para el año 2018 fue de 1,713 billones de \$, y por persona fue de 46.210\$. (Mundial, Banco Mundial, 2019)</p> <p><b>Crecimiento:</b> Presentó un crecimiento del PIB anual de 1,879% menor al año 2017 que fue de 2,979% (Mundial, Banco Mundial, 2019)</p> <p><b>Inflación:</b> El año 2019 presentó una inflación de 1.94% (Mundial, Banco Mundial, 2020)</p> <p><b>Importaciones de la industria:</b> Del total del PIB solo el 8,047% representa la importación de alimentos en Canadá. (Mundial, Banco Mundial, 2019)</p>	Positivo  Positivo  Positivo
Social-Cultural	<p><b>Demografía:</b> Es uno de los países de América del Norte, tiene una población de 37,1 millones de habitantes. (SA, 2019)</p> <p><b>Gasto de consumo:</b> la distribución de los ingresos para alimentos y bebidas no alcohólicas es del 9,5% mencionado en Santander Trade. (SA, 2019)</p> <p><b>Ingreso familiar disponible neto:</b> Promedio per cápita es de 30 854 USD al año</p> <p><b>Empleo:</b> Cerca del 73% de las personas entre 15 a 64 años tienen empleo remunerado, casi el 4% de empleados tiene un horario muy largo.</p> <p><b>Educación:</b> El 91% de adultos entre 25 a 64 años han terminado la educación media superior, tener un buen nivel educativo es un requisito importante para encontrar empleo. (OCDE, s.f.)</p> <p><b>Tendencias de Consumo:</b> Preocupados por su alimentación, compran productos saludables, naturales, con envases sostenibles. Considerados como un consumidor exigente, se informa del detalle del producto, compara calidad, origen, precio y composición. Cada vez varía los hábitos de compra debido a la ola de inmigrantes, en especial de productos comestibles por la diversidad cultural.</p> <p>Tendencia actual de ofrecer en supermercados productos preenvasados. (PROECUADOR, 2019)</p> <p>Las tendencias de compra son influenciadas por medios sociales, reseñas, comentarios y reacciones en redes sociales, además de los anuncios en línea. (SA, 2019)</p> <p><b>Conciencia de consumo ecológica:</b> Además de buscar productos verdes buenos para su salud, también buscan que sean tan buenos para el planeta. El consumidor canadiense ahora hace compras ecológicas, y buscan productos producidos de manera responsable y ética. (Canada T. F., 2015)</p>	Positivo  Positivo          Positivo
Tecnológico.	<p><b>Internet:</b> Aproximadamente 22 millones de canadienses usan Internet al mes como medio de comunicación, contacto y para comercio. (SA, 2019)</p> <p><b>Infraestructura canadiense:</b> se caracteriza por la interconexión con el territorio estadounidense como puente para el ingreso de mercancías. Además, tiene una infraestructura logística que permite un acceso fácil de productos: 1.042.300 kilómetros de carreteras y 48.068 kilómetros de redes ferroviarias. (ProColombia)</p>	Positivo  Positivo  Positivo



	<p><b>Exportaciones de la industria:</b> Del total de las exportaciones, el 46,78% fue específicamente de alimentos para el año 2018. (Mundial, Banco Mundial, 2019)</p> <p><b>Tasa referencial:</b> Datos del Banco Central del Ecuador muestran que la tasa activa efectiva referencial para pymes para noviembre 2019 es de 10,85%. (Ecuador, Tasas de interés, 2019)</p> <p><b>Costos de apertura nuevo negocio:</b> De acuerdo con "Doing Business" de 190 países que conforman el ranking, Ecuador se encuentra en el 123° puesto en la facilidad que ofrecen para realizar negocios. Para este año ha caído 5 puestos, dejando en claro que actualmente es más difícil hacer negocios en el país, concluyendo que no es un lugar propicio para hacer negocios. (Bank, 2019)</p>	<p>Positivo</p> <p>Positivo</p> <p>Negativo</p>
Social-Cultural	<p><b>PEA:</b> la población económicamente activa en 2018 fue de 8,2 millones de personas.</p> <p><b>Desempleo:</b> para el 2018 la tasa de desempleo alcanzó el 4,4% (INEC, 2018)</p> <p><b>Demografía:</b> Se encuentra ubicada en Sudamérica occidental, bordeando al océano Pacífico, entre Colombia y Perú. Tiene una población de 16 mil millones de habitantes. (Agency, 2019)</p> <p><b>Tendencias de Consumo:</b> El comprador ecuatoriano refleja mayor sensibilidad a los precios para tomar una decisión de la compra. El ciudadano en Ecuador busca una ecuación de calidad-precio en la decisión de compra, siendo lo más importante la calidad, el bajo precio y que los productos estén en promoción. (MEDIA, 2017)</p>	<p>Positivo</p> <p>Positivo</p>
Tecnológico	<p><b>Acceso a Internet:</b> Del total de la población nacional el 37,2% tiene acceso a internet, y al menos lo usan una vez al día el 74,7% para el año 2017.</p> <p>Uso de computadora: el 52% (ENEMDU, 2017)</p> <p><b>IED:</b> Para el año 2018 la Inversión Extranjera directa por rama de actividad, específicamente en Agricultura, silvicultura, caza y pesca fue de 59 mil dólares, siendo fuente el Banco central del Ecuador. (Ecuador, Banco Central del Ecuador)</p> <p><b>Logística:</b> The Logistics Performance Index (2018) dan una calificación a Ecuador de 2,88/5 que sobrepasa la media, y las características más relevantes de las que se evalúa son servicios de Aduana, infraestructura, envíos internacionales a tiempo, competencia logística y seguimiento y rastreo de mercancías adecuado. (Group, 2018)</p>	<p>Positivo</p> <p>Positivo</p> <p>Negativo</p>
Ambiental	<p><b>Buenas prácticas de manufactura:</b> Para el año 2019, se expide la normativa relacionada a buenas prácticas de manufactura para plantas procesadoras de alimentos y aditivos alimentarios, así como requisitos a cumplir en los procesos de fabricación, producción y elaboración, preparación y empaqueo, transporte, maquila y comercialización. (ARCSA, 2019)</p>	<p>Positivo</p>

	<b>Environmental Performance Index:</b> Según datos de la EPI, Ecuador tiene un puntaje 51, y se encuentra en el rango 56. Con relación a la vitalidad del ecosistema está en el puesto 58 del rango, y mencionando agricultura en el 134. (Yale, 2020)	Positivo
--	---	----------

## 2.2. Análisis de la industria (Porter).

Tabla 1

### *CIU de la Industria*

CIU	
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C103	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
C1030	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
C1030.1	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.

Tomado de: CIU

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:**

El consumidor canadiense considera que los factores determinantes al momento de comprar son el valor nutricional y la sostenibilidad del envase. son consumidores muy exigentes debido a que están siempre informados del detalle del producto, la calidad, composición y el precio. Sin embargo, actualmente los hábitos de compra del consumidor han ido cambiando por la cantidad de inmigrantes que ingresan a diario a este país, específicamente en la compra de productos alimenticios que difieren en culturas. Debido a esto se puede segmentar el mercado entre consumidores exigentes e informados y el mercado poco conocedor de los productos. Un factor importante en los que ambos se asemejarían es en el impacto en la sociedad acerca de productos eco-amigables, que buscan proteger el medio ambiente.

Se puede identificar como posibles clientes en Canadá a los importadores y a las cadenas de supermercados como METRO o Wal-mart, y tiendas de alimentos saludables como Little Green Planet, entre otras.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

En la actualidad, no existe una empresa que se dedique a la producción de chips de Oca específicamente por lo que no hay competidores directos. Sin embargo, hay otras opciones de chips saludables con un valor agregado similar. Las empresas que podrían ser competencia en la ciudad de Quito son: Mikhunatrade Cia Ltda., Wholesome Foods S.A., Indufrit Company S.A., Comsaju Cia. Ltda., entre otras. (SuperCIAs)

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES:**

Existe gran cantidad de agricultores que siguen técnicas especializadas tanto en la siembra y cosecha de las ocas, debido a que se requiere de un proceso adecuado para ser endulzadas.

En cuanto a los procesos de empaquetado el poder de negociación es bajo, puesto que existen varias empresas que se dedican a esto en el país.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

Los nuevos competidores se tendrían que enfrentar a las empresas de productos sustitutos ya establecidas en el mercado, las mismas que cumplen un volumen de producción constante para satisfacer la demanda nacional e internacional.

Un requerimiento que deben considerar las nuevas empresas que quisieran llegar al mercado canadiense es de las normativas de ingreso al país y la licencia de alimentos seguros que permite acceder a la exportación de dichos productos. (Canada, 2019)

- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: AMENAZA ALTA**

Los productos sustitutos de las Chips de Oca son snacks saludables como: snacks a base de quinua y otros cereales, Chips de vegetales. Es decir, habría una variedad considerable de productos saludables en los que el consumidor podría elegir en base al precio, calidad, cantidad de todos los tipos de snacks.

### 2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 2

*Matriz Factores Externos*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Libertad política en Canadá	0.06	3	0.18
Tarifa NMF a productos comerciales	0.09	4	0.34
Tendencias de consumo saludable	0.07	4	0.28
Conciencia de Consumo ecológico	0.06	3	0.18
Infraestructura de interconexión Canadá	0.04	3	0.13
Apertura para hacer negocios en Canadá	0.08	4	0.31
Acceso a la materia prima	0.08	4	0.31
Tasa referencial PYME	0.07	4	0.28
Desempleo Ecuador	0.05	3	0.16
IED en Agricultura	0.05	4	0.21
<b>AMENAZAS</b>			
Requerimientos y Regulaciones Canadá	0.06	1	0.06
Apertura para hacer negocios en Ecuador	0.08	1	0.08
Tendencias de consumo basadas en el precio Ecuador	0.03	2	0.07
Emprender en Ecuador	0.07	1	0.07
Deflación.	0.05	2	0.10
Estabilidad política en Ecuador	0.06	1	0.06
	1.00		2.81

Con el empleo de la matriz de factores externos se pudo determinar que se está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y neutralizando las amenazas que se determinaron a través del análisis PEST político, económico,

social y tecnológico, debido a que arroja un resultado de 2,81 que es mayor a la media de 2,5 indicando así que existe un buen manejo de recursos y una gestión adecuada. La tarifa a los productos ecuatorianos por parte de Canadá es una oportunidad muy relevante para el proceso de exportación de la empresa.

- **Producción local**

La Oca crece en la zona de los Andes, entre los 2800 y 4000 msnm. En Ecuador la producción de Oca se encuentra en provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Cañar, Azuay y Tungurahua. Es un cultivo tradicional y ancestral que se lo utiliza como sustituto o complemento de la papa. En Ecuador, el consumo de este tubérculo estuvo ligado a los pueblos de los altos andes, y a pesar de la gran calidad y fuente de energía ha decrecido su producción en los últimos años. (Patrimonio, 2016)

Según datos registrados en la Dirección de Generación de Geoinformación Agropecuaria Coordinación General de información Nacional Agropecuaria del MAGAP, actualmente la producción de la Oca es de 28,31 hectáreas en las provincias ya mencionadas. Además, según información de AGROCALIDAD la Oca no tiene impedimentos para exportarla y hasta el presente no se la ha comercializado al exterior.

Tabla 3

*Contenido de nutrientes y micronutrientes oca*

<b>Oca</b>	
<b>Energía</b>	51.00
<b>Minerales</b>	
Calcio (mg)	22.00
Fosforo (mg)	36.00
Hierro (mg)	1.60
<b>Vitaminas</b>	
A (mg)	1.26
B1 (mg)	0.05
B2 (mg)	0.13
Niacina (mg)	0.43
C (mg)	38.40

Tomado de: Raíces Andinas

**2.1.3. Matriz de Selección de Mercado**

Tabla 4

*Matriz de Selección de Mercado*

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COLOMBIA		REINO UNIDO		CANADÁ	
		CALIFICACIÓN	Punt. Ponderada	CALIFICACIÓN	Punt. Ponderada	CALIFICACIÓN	Punt. Ponderada
Riesgo político	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Barreras de ingreso arancelarias	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Barreras de ingreso no arancelarias	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Acuerdos preferenciales de comercio	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Logística, transporte y aduana	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Tasa de inflación	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Crecimiento de las importaciones.	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
Tendencias de consumo saludable	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
Idioma	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Tiempo de nacionalización	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
Concentración de la competencia	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Participación y presencia de competidores	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
	0.93		1.86		2.17		2.53

El mercado seleccionado es Canadá, ya que es el país que obtuvo la mejor puntuación, debido a que en cuanto a logística, transporte y aduana se encuentra en el puesto 20 de 160 países en el ranking de Logistic Performance Index y según data el Perfil Logístico de ProEcuador el tiempo de nacionalización aproximado para una exportación a Canadá es de 3 horas aproximadamente. Además, es uno de los países que actualmente tiene tendencias de consumo

saludable y productos naturales. A pesar de no tener un acuerdo comercial específico entre Ecuador y Canadá, Ecuador goza de la tarifa por NMF (Nación más favorecida) la misma que dependiendo de la partida arancelaria se establece una tasa de arancel, y para este producto es de 8%.

Aunque Canadá tenga diversas barreras no arancelarias, estas facilitan el control y regulan el ingreso de diversos productos, pero aseguran el paso de productos que cumplan con los requerimientos y normas exigidos: los cuales dependerán del tipo de producto: antes de la exportación se requiere obtener un certificado internacional de importación, Conocimiento de Embarque, Certificado de origen, Factura comercial, certificados de inspección y lista de empaque. También es necesario tener en cuenta los requisitos de productos procesados establecidos por la CFIA y reglamentos relacionados a etiquetado y empaquetado en Consumer Packaging and Labelling Act y relacionado a los alimentos de Food and Drugs Act, Certificado sanitario y fitosanitario, certificación HACCP que garantice la producción justa y una declaración de importación para comercializar productos alimenticios, Certificación Normas ISO 22000 (seguridad alimentaria). (promperu, 2016)

La concentración de la competencia no sería un problema ya que los Chips de Oca podrían cumplir con los requerimientos del consumidor y competir con productos similares como papas fritas o incluso con snacks como super alimentos.

- **Aspectos socioculturales Canadá**

El consumidor canadiense espera experiencias de calidad, con alimentos más frescos, naturales, menos procesados y sobre todo auténticos.

La toma de decisiones del consumidor ha ido evolucionando de acuerdo a como van surgiendo las nuevas tendencias.

- Son consideradas como los impulsores del movimiento de calidad, es decir aspiran a obtener alimentos de calidad, alimentos premium con ingredientes de alta calidad.
- Tendencia natural y orgánica, de cada 10 alimentos y bebidas que consumen los jóvenes de la familia, uno es natural y orgánico, porque los consideran más saludables.
- Conveniencia sin compromiso, el consumidor se toma más tiempo para planificar y preparar sus alimentos, además de la necesidad de nutrición, experiencia mejorada y variada proporcionando opciones que deleiten al consumidor.
- Salud contemporánea, evaluar los nutrientes y variables buenas y malas, buscar bienestar, saciedad, energía, concentración mental, consumo consciente relacionado al impacto social del ciclo de vida del producto. (IPSOS, 2019)

- **Ventas por medio de:**

Broker:

- Fiesta Farms (Toronto), Foodland Ontario, Noahs natural foods, Lavazza, Victoria's Whole Foods, Organic Garage

#### 2.1.4. TABLA DE PARTIDA ARANCELARIA

Tabla 5

*Partida Arancelaria*

<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	
<b>SECCIÓN IV</b>	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL TABACO ELABORADOS
20	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
2005	Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 20.06
2005.5900	- - Los demás

Tomado de: Arancel de importaciones VI enmienda, 2017

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente permite determinar los gustos y preferencias del cliente potencial, con el objetivo de conocer lo que considera más importante al momento de comprar ya sea el contenido o su empaque, y además permite determinar las necesidades insatisfechas por las que podría ingresar el producto ofertado en este plan de negocios.

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1. Investigación cualitativa

Para la recolección de datos para la investigación se realizará dos entrevistas a expertos, con el fin de obtener información respecto al giro de negocio, su exportación y el mercado potencial. Además, conocer el comportamiento del consumidor en este mercado y el canal de distribución más adecuado en el mismo, También a dos clientes potenciales.

##### 3.1.1.1 Entrevistas a expertos.

Tabla 6

*Entrevista No 1*

Entrevista No 1	
<b>Nombre:</b>	Srta. Shanty Araujo
<b>Cargo:</b>	Expormanager, Departamento de Exportaciones y Marketing internacional
<b>Experiencia:</b>	La empresa Cereales Andinos se encuentra en funcionamiento desde 2006, se dedica a la producción de snacks a base de quinua para la comercialización a nivel nacional e internacional.
<b>Fecha y duración de la entrevista:</b>	12/11/2019 30 minutos

De acuerdo con la información proporcionada por Shanty, quien es la encargada del departamento de exportaciones y marketing internacional de la empresa Cereales Andinos, comenta que la industria es muy amplia, existe mucha competencia en cuanto a los snacks de sal, desde altos en grasa, sodio, aquellos

que no son tan saludables y los naturales enfocados en el bienestar y salud del consumidor. La empresa donde labora actualmente está creciendo gracias a la producción de alimentos a base de superfoods que contribuyen a la nutrición del consumidor, el mismo que tiene una excelente acogida. Su competencia directa son las empresas dedicadas a la producción de superfoods y quinua, tales como: Kunapops, Fortesan, Kiwa (productos fritos); y otros competidores como Fritolay o ruffles.

Los problemas más difíciles que se presentan en el mercado ecuatoriano son: el desconocimiento de la marca y los productos que ofrecen. Además, el desconocimiento de productos nutritivos que están en tendencia. Ingresar en el mercado por medio de estrategias de marketing, utilizando influencers con el objetivo de generar tendencia, ver precios que permitan competir con las empresas de la industria.

La quinua en grano se pudo exportar a Canadá por 3 años, sin embargo, por el encarecimiento de esta la comercialización decayó. Se crearon nuevas líneas de snacks de dulce y sal, además de harina fácil, los cuales se están comercializando en Panamá, Colombia, Amazon USA, Amazon Europa, y actualmente en Canadá.

El mercado canadiense dio buena acogida a los productos gracias a los buenos hábitos de consumo, consideran al consumidor como estricto, ya que revisan siempre la tabla nutricional, buscan un empaque llamativo, debido a esto es importante tener conocimiento acerca de los gustos y preferencias del consumidor, enfocándose en el segmento meta, producto natural con certificaciones internacionales, bajo en sodio, grasa y calorías, las mismas que se adaptan al producto.

Para ingresar al mercado canadiense se debe cumplir ciertos requerimientos, como, por ejemplo, acorde al tamaño de la funda debe haber un porcentaje específico de sodio, para no generar problemas en la salud.

Analizar el proceso del producto, especificar de ingredientes y los porcentajes de cada ingrediente (proteínas y superfoods si fuese el caso), tratando de satisfacer el requerimiento del paladar del consumidor.

El requisito más complicado de cumplir son los ingredientes y el empaque; el sabor del producto debe ser apto para el paladar del consumidor, y en muchos casos el producto no siempre va a ser 100% ingrediente principal.

El empaque debe tener colores llamativos, además debe estar estandarizado para el mercado, en este caso debe estar en inglés, su tabla nutricional debe ser completa, si es posible agregar la historia del producto. Implementar estrategias de marketing direccionadas al consumidor.

El mayor problema en las regulaciones que se podría presentar es al obtener el registro sanitario, ya que se debe solicitar certificados fitosanitarios, registro sanitario, y en especial la certificación HACCP ya que esta asegura que el producto sea de calidad, la planta cuente con la capacidad de producción de inventario adecuado, los trabajadores reciban el cumplimiento de sus derechos, y la maquinaria cumpla los estándares que permitan satisfacer la calidad del producto, es decir adaptar todo el proceso de logística a los requerimientos de las certificaciones. Sin embargo, el esfuerzo de conseguir las certificaciones internacionales es necesario ya que facilitan el ingreso a nuevos mercados y aseguran que el producto es de calidad.

Al realizar el Registro de la marca de productos en Canadá, hay limitantes como: el porcentaje de grasa, azúcar, sal dependen del tamaño de la funda del producto, si sobrepasa no entra en el segmento adaptar los procesos para poder ingresar al mercado y al segmento adecuado. La aceptación del producto

depende también de la negociación con el bróker o importador, se debe buscar generar tendencias por medio de marketing para genera buenos resultados.

Existe competencia directa en Canadá de empresas ecuatorianas como Kunapops, se manejan bien desde el inicio con un empaque simple. Este competidor cumple con la misma logística que Cereales Andinos. Además de otros competidores que se les caracteriza por comercializar productos orgánicos con certificaciones orgánicas, las mismas que son complicadas de obtenerlas.

Para darse a conocer es importante manejarse a través de empresas de marketing que permitan obtener grandes resultados, como publicidad distribuida a nivel nacional: influencers, grandes eventos charlas magistrales, stands con samplings para hacerse conocer, redes sociales, entre otros.

Existe un riesgo de ingresar en Canadá por los trámites necesarios, debido a que se requiere recopilar toda la documentación necesaria, tener un nivel de inglés adecuado, documentación en inglés, registro FDA que facilita el ingreso en Canadá, al inicio es complicado ya que Canadá asegura la salud de los ciudadanos, los ingredientes deben ser naturales, la fabricación del producto es importante y se lo debe explicar y comprobar que el producto es natural, y sobre todo hay que saber adaptar el producto al mercado. Adaptar el producto y registra la marca es lo más complicado.

La cadena de distribución se da por medio de un bróker, se realiza la negociación de parte de un contenedor, en conjunto con otras empresas, el bróker compra en términos FOB, la mercancía se la deja en puerto y el corre con el resto de los gastos hasta que llegue a bodegas. Este proceso facilita los trámites para empresas ya que se encarga de procesos de aduana, gastos de flete y seguros hasta llegar a la bodega. El Broker pide pallets de acuerdo con lo que necesite de 3 a 4 pallets por mes de cada producto, recopila todos los productos y manda a su bodega.

El producto llega a supermercados especializados, orgánicos y completamente naturales, ya que es más rentable. Las estrategias de precio por medio de: en términos EXW análisis de costos en fábrica y precio cobrado.

Finalmente es importante tener conocimiento total del proceso de producción del producto, saber manejar estrategias de marketing, conocer al consumidor y su mercado, sus tendencias de consumo y la competencia, conocer la capacidad de producción de la empresa para poder exportar

Tabla 7

*Entrevista No 2*

<b>Entrevista No 2</b>	
<b>Nombre:</b>	Viviana Viteri
<b>Cargo:</b>	Departamento de Comercio Exterior
<b>Experiencia:</b>	La empresa Kiwa se encuentra en funcionamiento desde el año 2008, se dedica a la producción de Chips de vegetales premium a nivel nacional e internacional.
<b>Fecha y duración de la entrevista</b>	27/11/2019 30 minutos

Según información proporcionada por Viviana, considera que la industria de snacks está creciendo, debido a las nuevas tendencias alimenticias ya que están generando nuevas oportunidades para emprender. La empresa Kiwa se dedica específicamente a la producción de chips de vegetales premium, y actualmente se encuentran en mercados internacionales como Estados Unidos, Paraguay y Canadá.

La competencia en cuanto a los snacks más directa son las empresas que usan superfoods o bocaditos horneados como: Kunapops, Cereales Andinos, pita chips, entre otros. Para poder mantenernos en la industria es importante tener un factor diferenciador, en el caso de Kiwa es el enfoque que tienen hacia las verduras y vegetales como chips premium y la calidad de su producto.

El problema más complicado que se ha presentado ha sido la aceptación y valoración de la variedad de productos hacia el consumidor ecuatoriano, ya

que no están acostumbrados a probarlos como chips y a un precio acorde a la calidad del producto.

Kiwa se encuentra en varios países del mundo, ha sido difícil ingresar a ciertos países y a lo largo de los años al ir obteniendo los certificados internacionales nos ha abierto las puertas a mercados que en algún momento no imaginábamos ingresar, como Canadá, Estados Unidos, México, entre otros.

En Canadá, el mercado para estos productos es muy grande, existe una gran aceptación a productos nuevos y lo valoran por ser productos naturales y con altos índices nutritivos para la salud. Aunque las regulaciones son muy específicas en cuanto a certificaciones, empaque, producto, descripción de ingredientes y tabla nutricional; hemos logrado tener la atención del consumidor canadiense hacia nuestros productos, por lo que obtuvimos la aceptación que esperábamos.

La cadena de distribución se la hace mediante brokers en algunos países, y específicamente hacia Canadá se la maneja de esta manera, con un pedido mensual que permita ocupar cierta cantidad de pallets y llenar un contenedor compartido entre varias marcas. El bróker es quien se encarga de encontrar supermercados, y ya solo queda realizar estrategias de marketing que permitan llamar la atención del consumidor final.

### 3.1.1.2 Entrevistas a clientes.

Tabla 8

#### *Entrevista clientes*

	<b>Entrevistado N 1</b>	<b>Entrevistado N 2</b>
<b>Nombre:</b>	Amparo Altamirano	Christine Mardaneh
<b>Nacionalidad:</b>	Canadiense	Canadiense
<b>Edad:</b>	57 años	23 años
<b>Ocupación:</b>	Programadora de Sistemas	Odontóloga
<b>Fecha y duración de la entrevista:</b>	07/12/2019 30 minutos	30/11/2019 30 minutos

- Las entrevistadas consideran importante consumir productos saludables y nutritivos. Amparo mantiene una alimentación saludable ya que busca mantenerse sana y sentirse bien. Para Christine es importante llevar una alimentación sana que le permita tener un estilo de vida tranquilo.
- Ambas incluyen como parte de sus medias mañanas y tardes snacks saludables y nutritivos, para satisfacer el hambre y aportar energía que les permita continuar con sus actividades hasta su comida principal.
- Amparo considera muy importante que los productos que consuma sean si es posible 100% naturales. Menciona que revisa los ingredientes y la tabla nutricional con el objetivo de verificar que no contenga químicos o ingredientes desconocidos, además que no contenga altos índices de sal o exceso de grasas. Para Christine es importante que sus productos lleven información sobre las practicas sostenibles con el medio ambiente y sean productos naturales.
- Ambas consideran que existe mucha variedad de snacks en el mercado, pero que la mayoría se excede en cuanto a relación precio-cantidad ya que el costo es muy alto frente a la cantidad que ofertan. Además, muchos productos tienen ingredientes desconocidos que genera duda en el consumidor al momento de adquirir estos productos.
- Las entrevistadas consideran que el lugar para encontrar estos productos son los supermercados y supermercados orgánicos, debido a que son más cercanos a sus hogares y generan mayor confianza acerca de su calidad al momento de comprar.
- Amparo y Christine están abiertas a dar oportunidad a nuevos productos, como son los Chips de Oca, dando la confianza para probar su sabor y aprovechar los nutrientes naturales que el producto les brinda. Prefieren recibir información por medio de Tv y redes sociales. Y estarían dispuestas a pagar un precio accesible entre C\$ 2,50 y 3,00 canadienses.

### 3.1.2 Investigación cuantitativa

Para la recolección de datos cuantitativos se usó el método de muestreo no probabilístico mediante 10 encuestas (n=10) en línea a consumidores potenciales, teniendo como una población objetivo a jóvenes y adultos de 20 años en adelante, residentes de Ontario en Canadá.

#### 3.1.2.1 Tamaño de la muestra

Se encuentra basada en un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%. Para el cálculo de la muestra:

$$N=36.994.000$$

$$K=1,96$$

$$e= 5\%$$

$$P=Q=0.5$$

$$n=384$$

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

#### 3.1.2.2 Correlación de las variables de la encuesta.

Se puede observar a detalle en el Anexo 1.

##### -Conocimiento de la Oca, edad.

Del 100% de los encuestados entre 20-30 años solo el 60% tiene conocimiento o han escuchado sobre la oca. Mientras que de 30-60 años solo el 20% tiene conocimiento y el 20% restante que corresponde al rango de 20 a 30 años no tiene conocimiento o ha escuchado sobre la oca.

##### -Género, edad y consumo de Snack en forma de chips.

Del 100% de encuestados, solo el 60% del género femenino de 22,23,56 años estarían dispuestos a consumir un snack en forma de chips. Mientras que el 30% pertenece al género masculino de 23,25 y 57 años estarían predispuestos a consumirlo y solo 10% correspondiente al género femenino de 25 años estaría dudando en consumirlo como Chips.

### **Análisis Van Westerndorp.**

Gracias al modelo de Van Westerndorp se pudo concluir que el valor máximo para la venta sería de C\$ 3,35. Además, el valor en el mercado será de C\$ 3,00

Valor máximo: barato y muy caro 3,35

Valor en el mercado: Barato y caro 3,00

Anexo 5

### **Conclusiones generales del cliente.**

Con la investigación cualitativa y cuantitativa, la entrevista a expertos y a posibles clientes se pudo concluir que:

- El mercado de snacks es muy grande y existe gran competencia en la industria.
- En Canadá existe gran acogida de productos saludables, debido a los hábitos del consumidor, ya que investigan su producto, sus ingredientes, revisan la tabla nutricional, y buscan que el empaque sea llamativo. Además, tienen alta aceptación por productos nuevos y dan mucho valor a los índices nutritivos.
- Para ingresar a este mercado se debe cumplir requerimientos importantes como: en el empaque debe constar los ingredientes y sus porcentajes; el sabor del producto debe ser apto para el paladar del consumidor; el empaque debe ser llamativo, información en inglés, tabla nutricional completa y algo de historia en el producto.
- Las regulaciones pueden ser complicadas de cumplirlas como el registro sanitario y su certificación HACCP, sin embargo, son una oportunidad para ingresar a nuevos mercados y asegurar que el producto es de calidad.
- Los snacks se han vuelto un alimento vital entre las comidas principales, ya que generan la energía necesaria para continuar con su día. Los

canadienses buscan snacks que sean saludables pero que exista una relación adecuada entre el precio y cantidad, es decir que no sea tan costoso. El consumidor adquiere snacks en supermercados y tiendas especializadas de productos naturales y orgánicos.

- Las personas están dispuestas a consumir un nuevo producto como son los Chips de oca, probar su sabor y aprovechar el alto valor nutricional y energético que ofrece. Además, adquirirían el producto entre 1 a 2 veces a la semana. Prefieren recibir información del producto por redes sociales y televisión, y estarían dispuestas a pagar hasta 3.00 dólares canadienses por una presentación de 100gr.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La industria de manufactura de alimentos procesados es muy grande y atractiva en el Ecuador y también en mercados internacionales como Canadá, esto principalmente por las nuevas oportunidades que se establecen gracias a las tendencias del consumidor que se van desarrollando y cambiando con el tiempo, las cuales buscan satisfacer los hábitos del consumidor. Actualmente, las nuevas tendencias alimenticias están direccionadas al consumo de productos saludables, con altos contenidos nutricionales.

Gracias a la ubicación geográfica del Ecuador dentro de la Región Andina, forma parte de la zona de la cordillera de los Andes lo que ha favorecido el cultivo de un producto poco conocido por la población, pero con altos índices nutricionales como es la Oca, un tubérculo que forma parte de la dieta andina. La oca contiene gran cantidad de energía, hierro, calcio, vitamina c, entre otras vitaminas beneficiosas para la salud de las personas. Este tubérculo crece en provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, cañar, Azuay y Tungurahua, específicamente entre los 2800 y 4000 msnm. La oca es un tubérculo tradicional y ancestral que, a pesar de ser un sustituto o complemento de la papa su producción ha decrecido en los últimos años, son 28 hectáreas de producción de

este tubérculo, debido a que no existe mucha demanda por el mismo desconocimiento. Sin embargo, es una oportunidad para impulsar su producción y comercialización mediante nuevas ideas de negocio con este producto.

Debido a esto se ha determinado que existe un mercado potencial de 1'928,601 personas en Canadá, específicamente en Toronto, hombres y mujeres entre 20 y 69 años que consume snacks saludables como los chips. Nos enfocamos principalmente por las nuevas tendencias de consumo en este país, las mismas que están relacionadas con el consumo de productos naturales y saludables, en pro del desarrollo sostenible, usando envases sostenibles. El consumidor canadiense es caracterizado como exigente, debido a que se informa del detalle del producto antes de comprarlo, verifica los ingredientes y la tabla nutricional con el fin de adquirir en lo posible productos 100% naturales. Además, Canadá es un país caracterizado por preocuparse por la salud alimenticia de sus habitantes.

Con la información recolectada, se pudo determinar que los consumidores canadienses estarían dispuestos a adquirir snacks saludables, ya que se preocupan principalmente por consumir productos naturales, lo que los lleva a estar pendientes de los ingredientes y tabla nutricional de los productos. Además, el consumidor está más orientado a la producción responsable con el medio ambiente, por lo que las certificaciones internacionales asegurarían estos procesos. Es importante invertir en empaques biodegradables que contribuyan con el medio ambiente.

En conclusión, gracias al análisis detallado y la información obtenida se pudo determinar que el ingreso de nuevos productos a Canadá no es fácil, sin embargo, al cumplir con todos los requerimientos y regulaciones por parte del gobierno canadiense, asegura establecer el producto en dicho mercado internacional. Debido a que cumple con los estándares de calidad, especificaciones de empaque, ingredientes y principalmente de productos naturales.

Es así, que se ha visto una oportunidad de negocio en la producción y comercialización de Chips de Oca al mercado canadiense. Con el fin de exportar productos con alto valor agregado natural y de primera calidad. El empaque y diseño de la etiqueta contribuirán a impulsar la cultura y el conocimiento del producto ancestral y tradicional del Ecuador; deberá cumplir con características específicas que satisfagan los requerimientos del consumidor, para así el producto pueda posicionarse en el mercado como un producto natural y que contribuya con las nuevas tendencias alimenticias.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

Gracias a los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo obtener información relevante con el fin de determinar y describir la estrategia general de marketing, además de la estrategia de internacionalización, la misma que facilitará el cumplimiento de estrategias planteadas y que será usada para la matriz de producción y exportación de Chips de Oca.

#### Estrategia de Diferenciación.

La estrategia de diferenciación se caracteriza por brindar cualidades distintivas a un producto, con el fin de que hagan relevantes al producto y se lo pueda percibir como único. Se podrían aplicar estrategias como desarrollo del producto, añadir características, entre otras.

Los Chips de Oca se diferencian de la competencia debido a que es un producto a base de un tubérculo tradicional andino diferente, con un sabor único y un alto valor nutricional. El producto se lo venderá en empaques con cierre hermético, con el fin de conservar el producto siempre fresco, y llegar al consumidor en un estado óptimo.

Se posicionará como una alternativa de consumo de snacks, porque es nuevo, con un alto contenido nutricional y un sabor muy agradable, exótico y diferente, a un precio muy accesible.

#### Estrategia de Internacionalización.

La globalización ha generado incentivos en las empresas para llegar a nuevos mercados internacionalizando sus servicios o productos. Las ventajas principales que se puede obtener con una internacionalización son relacionadas a las áreas de marketing, financiamiento, producción, investigación y principalmente lograr el reconocimiento de su marca. Para este plan de negocio la estrategia de internacionalización a usar será la internacional, ya que la presión de mostrar sensibilidad local frente al mercado objetivo es débil o nula y el producto satisface una necesidad universal alimentaria. Además, que la presión de reducir los costos a corto plazo es débil.

El modo operativo adecuado para la empresa es la exportación indirecta, puesto que nos enfocaremos en distribuir el producto por medio de brokers, los mismos que garantizan la venta del producto al por mayor a través de la comercialización por clientes mayoristas como supermercados y grandes superficies, será nuestra tarea adicional buscar distribuidores especializados en productos nutritivos.

Para obtener resultados positivos de la internacionalización se va a utilizar el incoterm FOB con Régimen Aduanero exportación definitiva, la misma que facilita la salida definitiva de mercancías con libre circulación fuera del territorio aduanero.

- **Estrategia de Crecimiento intensivo.**

El objetivo es obtener mayores ventas, se puede identificar la estrategia a emplear gracias a la matriz Ansoff. En el Anexo 2 se puede observar la matriz.

De acuerdo con el plan de negocio, el objetivo es ingresar a un mercado existente con un producto nuevo, para lo que se empleará una estrategia de desarrollo de productos, por lo que se podría tener varias presentaciones del producto. Además, se podría centrar en una diversificación relacionada, la misma que permita incrementar las líneas de productos que ofrece la empresa, como distintos sabores de Chips, o snacks más naturales, que se irán desarrollando según las necesidades del consumidor.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

Es importante para la empresa establecer el mercado objetivo, por lo que hay que determinar la estructura de mercado y conocer las necesidades y características del consumidor, y que se la puede sustentar con información obtenida en el análisis del consumidor. Para el presente plan de negocio de los Chips de Oca hacia Canadá, Toronto se ha segmentado de la siguiente manera:

Tabla 9

#### *Mercado objetivo*

			<b>Fuente:</b>
<b>Geográfica:</b>			
Población Total	Canadá	38'011,765	<a href="https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/presentacion-general">https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/presentacion-general</a> 2020
	Toronto	8'321,185	
<b>Demográfica:</b>			Statistics Canada <a href="https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1710000501">https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1710000501</a>
<u>Edad.</u>	20 – 69 años	5'510,289	
	66,22%		
<b>Psicográfica:</b>			Datos Encuesta
• <u>Consumo potencial de Chips de la población</u>	70%	3'857,202	
• <u>Consumo potencial de snacks saludables.</u>	50%	1'928,601	
<b>Conductual:</b>			
<u>Consumo de 1 vez al día (unidades de producto)</u>	10%	5'785,803	

<u>Consumo de 1-2 veces a la semana (unidades de producto)</u>	40%	1'157,161	Datos Encuesta
<u>Consumo de 3-4 veces a la semana (unidades de producto)</u>	20%	1'350,021	
<u>Consumo de más de 4 veces al mes (unidades de producto)</u>	30%	2'314,321	
<b>Mercado objetivo en unidades de producto de 100 gramos</b>	0.93%	98,118	

Con la obtención de los resultados de la segmentación de mercados, Piti Ocas se enfocaría en Toronto ya que hay mayor número de posibles clientes, que serían hombres y mujeres, entre 20-69 años, que tienen preferencia en consumir snacks saludables y en forma de chips. El potencial de mercado para el negocio es de 10607,305 unidades de chips de oca de 100g, con una frecuencia de consumo entre 1 vez al día, 1-2 a la semana, 3-4 a la semana y más de 4 veces al mes. Sin embargo, se pretende abarcar el 0.93% del mercado.

### 5.1.2. Propuesta de valor

Con el fin de describir a más detalle la propuesta de valor para las Chips de Oca, el modelo de Canvas es el más adecuado:

Tabla 10

*Modelo Canvas*

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Agricultores de Oca.</li> <li>-Proveedores de Materia prima.</li> <li>-ARCSA</li> <li>-Entidades de Comercio Exterior (ProEcuador, FEDEXPOR, Ministerio de Comercio Exterior)</li> <li>-SENAE, Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.</li> <li>-Operadores Logísticos.</li> <li>-Broker</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración del producto con parámetros adecuados de las normas sobre control de calidad.</li> <li>-Empaquetado y etiquetado del producto acorde a las normas técnicas de Canadá.</li> <li>-Despacho del producto bajo el régimen de exportación definitiva.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Chips De Oca, un snack que ofrece: energía, salud y cultura. En un práctico empaque en el que se encuentra un producto con alto contenido nutricional, libre de gluten, proveniente de la Región Andina.</p>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones directas con el cliente por medio de ferias y reuniones internacionales.</li> <li>-Proporcionar información por medio de redes sociales y página web.</li> <li>-Servicio Post venta por medio de página web y línea directa para recibir quejas y sugerencias del producto.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTE</b></p> <p>Personas que residen en Toronto, Canadá, que se preocupan por consumir productos saludables y naturales.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>	<p><u>Costos fijos:</u> Sueldos y salarios, Arriendo, Servicios Básicos, publicidad y marketing, Ganancia Bróker, Operador Logístico.</p> <p><u>Costos variables:</u> Materia prima, Agricultores, Empaque, Impuestos.</p>	<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p>	<p>Ingresos por ventas del producto al bróker, supermercados internacionales.</p>	
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal operativo y administrativo capacitado.</li> <li>-Infraestructura adecuada para la producción de los Chips.</li> <li>-Capital propio y por medio de préstamos.</li> <li>-Tecnología e innovación constante.</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p><b>Canal indirecto:</b> Mayoristas, Brokers que se encargue de la distribución del producto en diferentes supermercados y tiendas especializadas en productos naturales en Ontario, Canadá.</p>		

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

EL producto ofertado en este plan de negocio es un snack a base de OCA, un tubérculo que se cultiva en la Región Andina, presentado en forma de Chips. Este snack busca llegar al consumidor como un aperitivo, el cual aporta energía, calcio, hierro, vitaminas para el organismo y es libre de gluten, el mismo que se lo puede consumir entre las comidas principales. Este snack facilita llevar una alimentación saludable, debido que brinda la energía necesaria para mantener fuerzas entre comidas.

#### 5.2.1.1. Atributos

La oca contiene un alto valor nutricional y propiedades naturales que la hacen ser un producto interesante para impulsar su exportación a mercados internacionales. A continuación, se detallarán los atributos del producto.

Tabla 11

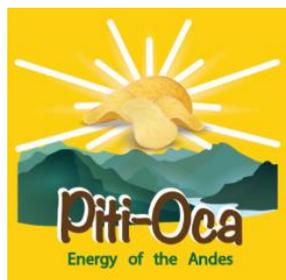
*Características y Atributos de la Oca*

Producto	Características y Atributos
OCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente importante de energía (carbohidratos),</li> <li>• Fuente de calcio, hierro y vitamina C.</li> <li>• Ayuda al cuerpo a combatir infecciones y prevenir enfermedades.</li> <li>• Impulsa el desarrollo de células sanas</li> <li>• Previene efectos de envejecimiento.</li> <li>• Aporta vitaminas del complejo B, que mantienen el sistema nervioso íntegro y previene el desarrollo de cáncer.</li> </ul>

### 5.2.1.2. Branding

- **Nombre de la empresa:** Andes S. A.
- **Nombre de la Marca:** Piti Oca
- **Contenido del Empaque:** Rodajas de Oca frita, sabor dulce natural
- **Color del producto:** Amarillento
- **Tamaño del producto:** 75 gr por funda de Snack

El nombre de la marca es “Piti Oca” que en su traducción quechua-español significa “Trozos de Oca”, se optó por una palabra en quechua ya que el producto proviene de la Cordillera de los Andes y se busca dar a conocer la identidad cultural del Ecuador.



*Figura 1* Logo del producto

El logo tendrá colores llamativos, dibujos característicos de la región andina, en este caso se decidió por colocar montañas como referente a la Cordillera de los Andes, y en lugar del Sol un referente del producto que son los Chips de Oca.

El slogan del producto “Energy of the Andes” que traducido al español dice: “La energía de los Andes”, debido a que es un producto que se cultiva en la Cordillera de los Andes, un tubérculo que brinda mucha más energía que la papa.

### 5.2.1.3. Empaque

#### Empaque primario:

Piti Oca utilizará un envase plástico, el cual tendrá un cierre hermético con el fin de conservar la frescura del producto por un mayor tiempo.

#### Empaque secundario:

Las Chips serán empacadas en cajas de cartón corrugadas de 40 unidades con dimensiones de 40 x 50 x 55 cm. La carga será colocada en pallets de madera de 1.2 x 1 m. El pallet tiene una capacidad de 17 cajas de 40 unidades.

### 5.2.1.4. Etiquetado

La etiqueta debe tener el país de origen, tabla nutricional con los ingredientes y porcentajes. Además, se deberá agregar el nombre comercial del importador, registro sanitario. Se deberá cumplir las normas de etiquetado del país de destino, en este caso de Canadá. También, debe tener el peso neto, las certificaciones, lugar de origen.



Figura 2 Funda del producto

### 5.2.2 Precio

El precio de venta al distribuidor por paquete de Chips de “Piti Oca” de 100gr es de \$1.35, en el que ya se encuentran incluidos los costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, gastos generales, 60% de utilidad para la empresa y el flete interno en el país.

En la cadena productiva intervienen los costos de fabricación, los cuales son valores que están relacionados con los elementos materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación utilizados en un proceso productivo. (Ortega, Borja, & Moreno, Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's, 2017)

Existe un margen de maniobra para el precio de venta al consumidor proyectado que es de \$2.15.

Tabla 12

*Costos.*

Materiales	Consumo	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo x unidad de 100g
Oca	1	kg	1.2500	2,625.00	0.125000
Aceite	280	lts	1.3000	364.00	0.017333
Empaque	21,000	und	0.0500	1,050.00	0.050000
Embalaje	525	und	0.4500	236.25	0.011250
<b>Costo de materiales</b>					<b>0.20</b>
<b>Mano de obra</b>					
			<b>US\$ MOD</b>		<b>Costo x und</b>
Operarios	3		1,732	5,197	0.247464
Días de trabajo	20				
<b>Total mano de obra</b>					<b>0.25</b>
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>					
			<b>US\$</b>		<b>Costo x und</b>
Mano de obra indirecta			723		0.034424
Mantenimiento			1,500		0.071429
Energía eléctrica			500		0.023810
GLP			1,000		0.047619
Depreciación de maquinaria			72		0.003440
<b>Total Costos Indirectos de Fabricación</b>					<b>0.18</b>
<b>Costo total unitario de producción</b>					<b>0.63</b>
Gastos			3,881.29		0.184823
Utilidad				0.60	0.379061
Flete interno Ecuador				0.24	0.151625
<b>FOB</b>					<b>1.35</b>
Flete marítimo				0.04	0.053891
Seguro Internacional				0.02	0.001078
<b>CIF</b>					<b>1.40</b>
Desaduanización				0.01	0.014022
Transporte interno Canadá				0.01	0.000140
<b>Costo Bodega del Importador</b>					<b>1.42</b>
+ Utilidad del Importador				0.15	0.212461
<b>= Costo del Mayorista</b>					<b>1.63</b>
+ Utilidad del Mayorista				0.15	0.244331
<b>= Supermercado</b>					<b>1.87</b>
+ Utilidad				0.15	0.280980
<b>= Cliente final</b>					<b>2.15</b>

### 5.2.2.1 Estrategia de Entrada:

La estrategia por usar es desceme, la misma que se plantea el precio más alto que los precios de la competencia, con el fin de hacer conocer el valor agregado que tiene el producto con el fin de llegar al consumidor que busca un snack saludable y natural.

### 5.2.2.2 Estrategia de ajuste:

La estrategia que se usará es bonificación, con el fin de gratificar la fidelidad del consumidor y la cantidad de compra. Se podría dar principalmente 3 empaques +1.

### **5.2.3 Plaza**

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución.**

El plan de negocio se basará en una estrategia de distribución selectiva, con el objetivo de que “Piti Oca” llegue a supermercados y tiendas especializadas en productos naturales. Para lograr una buena relación adecuada con las empresas o distribuidores se requiere establecer comunicación vía email o telefónica, para que sea más directa y efectiva y así poder conocer los requerimientos del consumidor final.

#### **5.2.3.2 Tipo de canal de distribución.**

El tipo de canal de distribución será largo, puesto que el producto terminado al salir de fabrica será enviado por medio de un mayorista a distribuir a otros supermercados mayoristas y tiendas especializadas hasta llegar al consumidor final.

Entre los supermercados a lo que legaran el producto son Walmart, Costco, Metro, Grocery Gateway by, y tiendas especializadas como: Fiesta Farms (Toronto), Foodland, Noahs natural foods, Lavazza, Victoria’s Whole Foods, Organic Garage.

### **5.2.4 Promoción**

Tabla 13

*Gastos de Promoción*

Detalle	Costo mensual	Costo anual	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Publicidad</b>			<b>9268.16</b>	<b>7880.00</b>	<b>7880.00</b>
Desarrollo Página web transaccional	1,500.00	1,500.00	1500.00	200.00	200.00
Diseño gráfico y Banners	57.35	688.16	688.16	600.00	600.00
Instagram					
Influencers	290.00	3,480.00	3480.00	3480.00	3480.00
Facebook	100.00	1,200.00	1200.00	1200.00	1200.00
Google Ads	200.00	2,400.00	2400.00	2400.00	2400.00
<b>Promoción</b>			<b>2559.83</b>	<b>2559.83</b>	
Samplings	168.41	2,020.92	2020.92	2020.92	
Des cuentas por monto de ventas (30 cajas, 5 cajas gratis)	269.46	538.91	538.91	538.91	
<b>Fuerza de ventas y mkt directo</b>			<b>5900.00</b>	<b>5900.00</b>	<b>5900.00</b>
Ferias internacionales					
SIAL – Salon International de l'Alimentation	83.33	1,000.00	1000.00	1000.00	1000.00
Material POP	125.00	1,500.00	1500.00	1500.00	1500.00
Pasajes	66.67	2,400.00	2400.00	2400.00	2400.00
Viáticos	27.78	1,000.00	1000.00	1000.00	1000.00
<b>Total publicidad y promoción</b>	<b>2,887.99</b>	<b>17,727.99</b>	<b>17727.99</b>	<b>16339.83</b>	<b>13780.00</b>

#### 5.2.4.1 Estrategia de Promoción.

La estrategia que se va a emplear es push, la cual por medio de la fuerza de ventas y promociones comerciales ofertar el producto por medio de los canales. Se podría ofrecer degustaciones en los puntos de distribución.

#### 5.2.4.2 Publicidad

Con el objetivo de informar sobre la existencia del producto, sus ventajas, beneficios y características entre ellas su alto valor nutritivo, dentro de lo que es nuestra imagen corporativa se incluirá el diseño de una página web, la misma que impulsará el manejo de redes sociales adecuadamente para nuestro beneficio, siendo las elegidas: Facebook, porque permite segmentar de mejor manera nuestro mercado objetivo y a un menor costo. De la misma manera aprovecharemos Instagram por su característica gráfica, nos permitirá impactar de mejor manera a nuestro público objetivo. Además, por medio de influencers se dará a conocer nuestro producto y sus beneficios, buscando posicionarlo de mejor manera. También, utilizaremos Google Ads para una mayor presencia en la web con el fin de persuadir el conocimiento del producto.

#### **5.2.4.3 Promoción de Ventas.**

Para alentar la adquisición del producto y por el canal de distribución por el que nos manejamos, se diseñará un paquete de beneficios en el que incluye muestras gratis que se emplearán como samplings para que el consumidor pueda degustar del producto, volantes con información del producto y sus beneficios y además un plan de ganancia en descuentos por montos de ventas para el distribuidor.

#### **5.2.4.4 Marketing Directo y Fuerza de ventas**

El manejo del plan estratégico estará a cargo del área administrativa, específicamente el gerente general con el coordinador de marketing y ventas, los cuales tendrán presencia en ferias importantes de alimentos que se realizan en Canadá, con el fin de alentar a potenciales distribuidores y socios comerciales a adquirir el producto. Una de las ferias es SIAL – Salon International de l'Alimentation, la cual lidera a nivel mundial en la industria alimentaria, enfocada a la muestra de alimentos fabricantes, distribuidores, importadores, mayoristas y minoristas y comercial de catering las últimas tendencias en el sector.

Además, como marketing directo la empresa manejará ventas online, por medio de la página web, en la que se mencionará los distintos puntos de venta del producto, con el fin de plantear una relación más directa entre el consumidor y distribuidor.

#### **5.2.4.5 Relaciones públicas.**

El tipo de publicidad al que se enfocará la empresa es el reportaje que tenga relación con productos nutritivos y novedosos. Además, invertir en presentaciones que involucren a la comunidad y participar en entrevistas relacionadas a los snacks en tendencia.

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión, estrategias y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Producimos y exportamos chips saludables a base de tubérculos tradicionales de la región andina. Cumpliendo altos estándares de calidad, tecnología e higiene que garantizan su valor nutricional y gusto inigualable, con un talento humano experimentado y comprometido para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

#### **6.1.2 Visión**

Crecer sostenida y rentablemente para el 2025 con un posicionamiento de marca, logrando entrar al top 5 de empresas ecuatorianas exportadoras de Chips saludables en Canadá, considerada por exportar productos con alto contenido nutricional natural que complementa la dieta alimentaria diaria, contribuyendo así con la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo productivo del país.

#### **6.1.3 Estrategias**

- Promocionar el producto por medio de ferias, con el objetivo de captar la atención de nuevos posibles distribuidores.
- Diversificar mercados con el fin de satisfacer nuevos segmentos de mercado que busquen productos con altos contenidos nutricionales.
- Investigar nuevos mercados que permita conocer sus tendencias de consumo para así desarrollar nuevos productos que nos permitan ingresar a otros países.

## **6.1.4 Objetivos de la Organización**

### **6.1.4.1 Objetivos a Largo Plazo**

Para los primeros 5 años, la compañía tiene planeados los siguientes objetivos a largo plazo en consecución de la visión, los cuales son:

- Para el año 2026, tener presencia de la marca en otra ciudad de Canadá, por medio de un nuevo distribuidor adquirido en las grandes ferias de distribuidores de alimentos.
- Para el año 2023, reducir al 50% los residuos de los procesos de producción, por medio de capacitaciones que garanticen un mejor aprovechamiento de la materia prima.
- Incrementar las ventas en un 100% para el 4to año, mediante el incremento de producción, abarcando una porción mayor del mercado objetivo.

### **6.1.4.2 Objetivos a Mediano Plazo**

Para el primer año la compañía se fija los siguientes objetivos a corto plazo:

- Posicionar en el primer año nuestro producto un 10% en el mercado de Toronto como un snack natural, nutritivo y de gran sabor, con la utilización de redes sociales Facebook, e Instagram con influencers.
- Para el año 1, comprometer el cumplimiento de los tiempos de procesos de las operaciones al 100% para alcanzar los estándares de producción, mediante un control adecuado de los mismos.
- Posicionar la marca en Toronto para el año 1, alcanzando al menos 100,000 seguidores en redes sociales.

## 6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones permite detallar los diferentes procesos de operaciones llevados a cabo por la empresa para la producción y exportación de Chips de Oca para Canadá.

### 6.2.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es un conjunto de actividades que se relacionan y se utilizan en conjunto para obtener un resultado. A continuación, se presentan las distintas actividades que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un funcionamiento eficiente y adecuado.

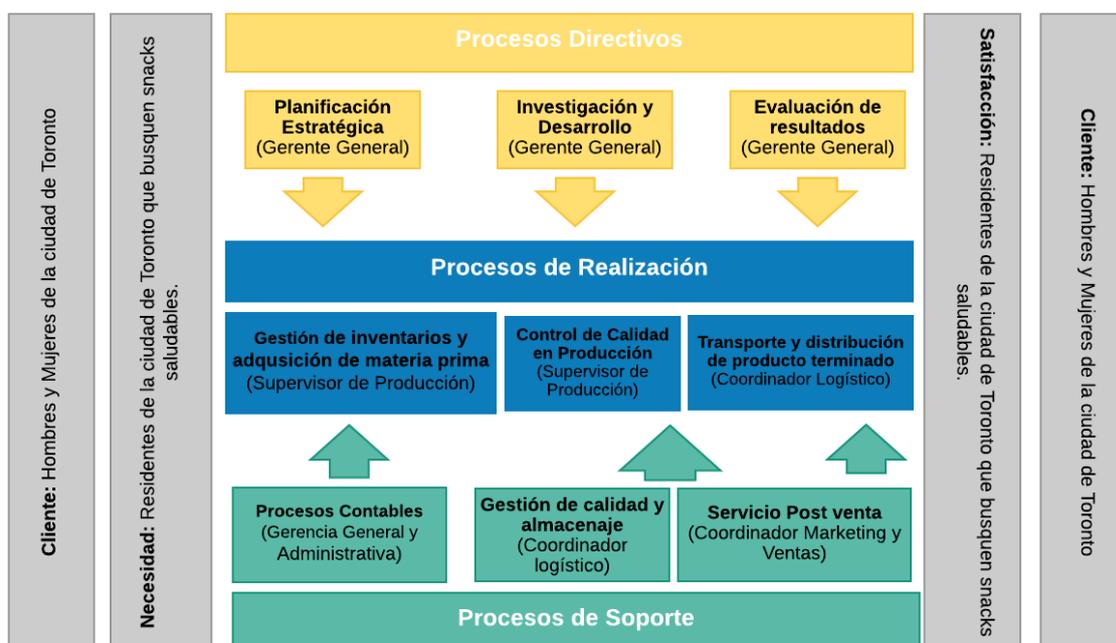


Figura 3 Mapa de Procesos

#### 6.2.1.1 Procesos Estratégicos:

Basados en un análisis del entorno interno y externo, el gerente general deberá desarrollar e implementar decisiones necesarias que permitan cumplir el proceso de producción de las Chips de Oca, desde la adquisición de la materia prima, la elaboración de estas, hasta el envío del producto terminado brindando un seguimiento correspondiente con el cliente.

### **6.2.1.2 Procesos de Realización:**

Estos procesos buscan principalmente generar el valor agregado con el departamento operativo, con el control de la producción de las Chips de Oca, verificando con un control de calidad en cada proceso de producción necesario, con el fin de brindar un producto que logre satisfacer los requerimientos del consumidor.

### **6.2.1.3 Procesos de Soporte:**

La buena relación y apoyo entre departamentos es indispensable para que el despacho del producto se cumpla en tiempos acordados y además de que se verifique un apropiado control y operaciones logísticas de ventas y administrativas.

## **6.2.2 Flujogramas de procesos**

Es una representación que se realiza de manera gráfica y secuencialmente de ciertas actividades que se detallan dentro de un proceso específico. Se dan mediante símbolos que permiten resumir ideas, realizar preguntas e indicar preguntas de decisión dentro del mismo.

### **6.2.2.1 Flujograma de Proceso de Producción**

El proceso de Producción de las Chips de Oca se encuentra a cargo del departamento de operaciones, el mismo que se encuentra conformado por dos coordinadores: de producción y de logística, además de dos operarios en el área de producción. El proceso se resume en tres actividades principales: la recepción y control de calidad de la materia prima, el cual está relacionado con comprar materias primas de buena calidad y maquinas que estén funcionando en óptimas condiciones, retroalimentación como forma de control de defectos y mejorar los procesos. (Ortega, Borja, & Moreno, Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's, 2017). Seguido de la elaboración del producto terminado, en el que intervienen procesos como: lavado, secado, corte, escaldado y fritura de

la materia prima con su debido control del producto terminado; y la última actividad el almacenaje del producto terminado.

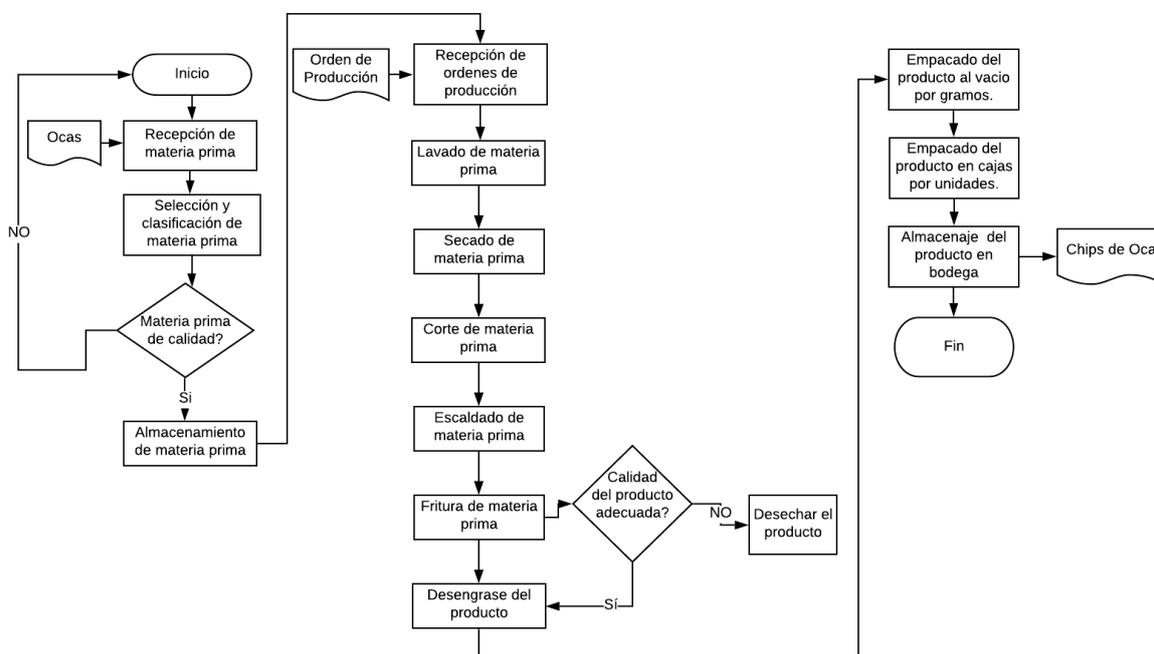


Figura 4 Flujograma de Proceso de Producción

### 6.2.2.2 Flujograma de Proceso de Exportación

El proceso logístico de exportación de las Chips de Oca inicia en la fábrica, se encuentra a cargo del departamento de operaciones, específicamente el coordinador de logística. Entre las funciones que debe supervisar y realizar son: despacho y transporte del producto al puerto y documentación de la exportación en Aduana. El termino de comercio internacional con el que se negociará es FOB (Free on Board), el mismo que determina la transferencia de responsabilidad de la mercancía en tránsito, en el que el vendedor se encarga de entregar la mercancía cruzando la borda del buque y efectúa el despacho de la exportación, y las obligaciones del comprador son contratar el seguro y flete hacia el puerto de destino y efectuar el despacho de importación.

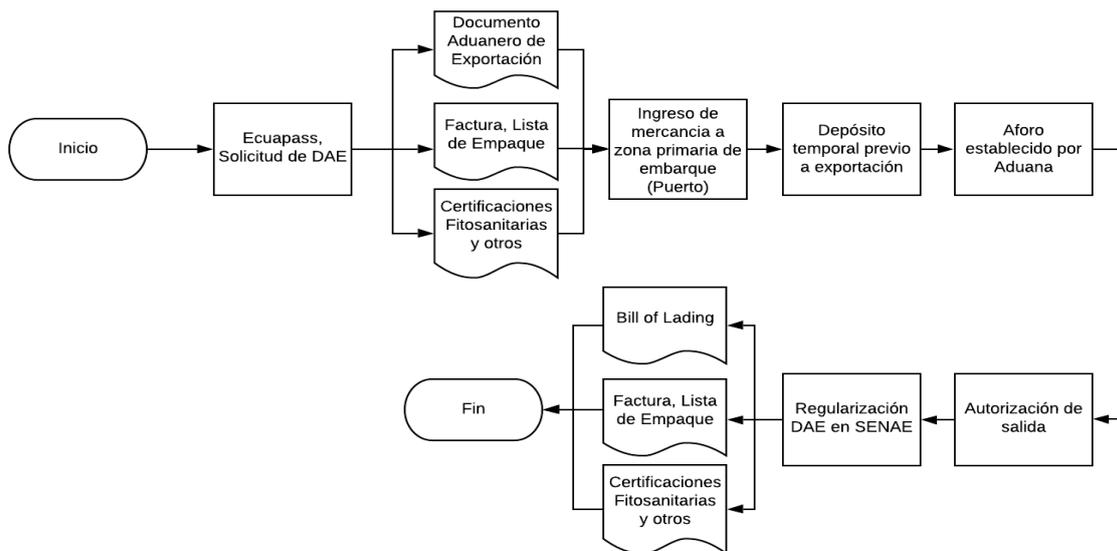


Figura 5 Flujograma de Proceso de Exportación

### 6.2.3 Cadena de Valor

A continuación, se presenta la cadena de valor de la empresa, en la que se expone a mayor detalle las actividades que intervienen que son primordiales para crear valor en la empresa y generar una ventaja competitiva para el producto final.

ACTIVIDADES DE APOYO	<u>Adquisición de bienes y servicios:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de maquinaria (cortadora, freidora)</li> <li>• Adquisición de un sistema contable para el manejo administrativo de toda la empresa</li> <li>• Contratación de servicio de un operador logístico.</li> </ul>			
	<u>Tecnología, Investigación y Desarrollo:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de procesos e investigación de mercados.</li> <li>• Investigación continua de mejoramiento en los procesos de la empresa.</li> </ul>			
	<u>Administración de Recursos Humanos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento e inducción del personal</li> <li>• Capacitación continua del personal (administrativo y producción)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administrativo: Cursos de Excel, relaciones humanas, manejo de sistema</li> <li>○ Producción: Mejoramiento en procesos operativos, , Mantenimiento de maquinaria.</li> </ul> </li> <li>• Definición de horarios de trabajo, control de asistencia y profesiogramas del personal</li> </ul>			
	<u>Infraestructura de la Empresa:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación área administrativa y de apoyo.</li> <li>• Control financiero</li> <li>• Control de Producción y calidad</li> <li>• Marketing y Ventas</li> <li>• Logística</li> </ul>			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<u>Logística Interna:</u>	<u>Operaciones:</u>	<u>Logística externa:</u>	<u>Mercadotecnia y Ventas:</u>	<u>Servicio Postventa:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de materia prima (Ocas, Aceite).</li> <li>• Almacenamiento en bodega de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavado de la materia prima.</li> <li>• Transformación de la materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaquetado, Embalaje del producto.</li> <li>• Transporte para bodegaje de productos terminados.</li> <li>• Transporte y distribución del producto terminado a puerto del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de página web propia y de supermercados del país de destino.</li> <li>• Presencia en ferias alimentarias.</li> <li>• Uso de redes sociales (Instagram, Facebook)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Verificar la logística de envío y recepción de los pedidos enviados.</li> <li>• Resolución de quejas /Garantía del producto</li> </ul>

MARGEN

Figura 6 Cadena de Valor

En las actividades primarias de la empresa se encuentra la logística interna, operaciones y la logística externa, las cuales son encargadas por el departamento de operaciones, el mismo que realiza la adquisición de materia prima y control de los procesos de producción de acuerdo con las normas de calidad. En el siguiente proceso de ventas y logística externa se encarga el departamento comercial y marketing además del departamento de operaciones, los mismos que cumplen actividades como las negociaciones, transporte y procesos de logística. También se encargan de resolver quejas y los requerimientos del servicio al cliente.

En las actividades que apoyan para generar valor a la empresa se encuentran la adquisición de bienes y servicios, Tecnología, investigación y desarrollo, administración de recursos humanos, infraestructura de la empresa, los mismos que son gestionados por el gerente general y el departamento administrativo financiero, los que se encargan de organizar y destinar presupuestos para las compras de materia prima, además de reclutar personal y evaluar los objetivos de la organización.

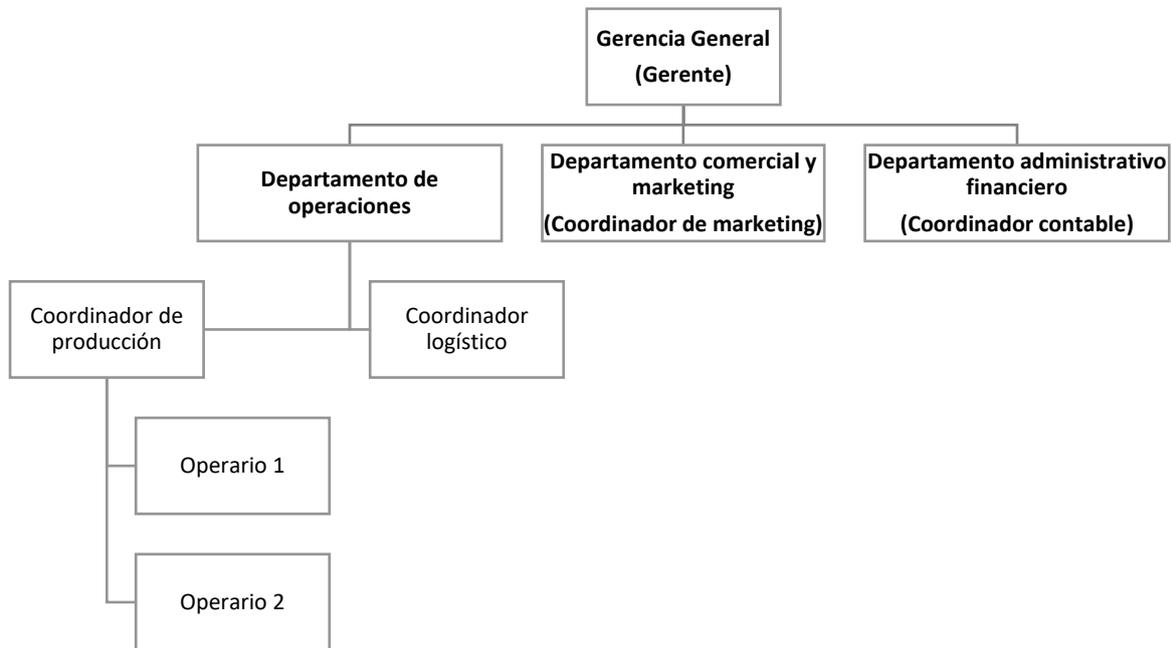
#### **6.2.4 Layout**

La distribución de los espacios de trabajo en la empresa está conformada como se lo detalla en el Anexo 4. El galpón cuenta con tres ingresos, el uno es el principal ubicada en el área de producción, al lateral derecho para la recepción de materia prima y despacho de producto terminado. El segundo para el ingreso de personal ubicado en el lateral izquierdo cerca del área administrativa, y el ultimo ingreso es para el cliente, donde se encuentra ubicada la recepción y gerencia. La distribución se estableció de tal manera que permita ahorrar tiempo de trabajo y evitar tiempos muertos.

### **6.3. Estructura Organizacional**

#### **6.3.1 Diseño organizacional**

Para la empresa se propone una estructura funcional, con el fin de distribuir las actividades de acuerdo con las diferentes divisiones departamentales y organizar de manera eficiente las funciones que se coordinen.



*Figura 7 Organigrama de la Empresa*

### **6.3.1.1 Estructura organizacional comparativa.**

La estructura organizacional de Carli Snacks, se encuentra distribuida mediante funciones, entre personal de planta, administrativo y ventas. Se puede revisar en el Anexo 3.

Las dos empresas tratan de cubrir las necesidades de las diferentes áreas de operaciones con un coordinador de sección o especialista, permitiendo enfocar sus actividades a objetivos concretos. Con esta estructura existen varias ventajas, como la eficiencia en los departamentos, la planificación del trabajo, se subdivide responsabilidades entre los coordinadores de áreas librando presión a una sola persona.

### **6.3.2 Descripción de las funciones de cada departamento.**

Tabla 14

### Descripción de las funciones

DEPARTAMENTO	CARGO	FUNCIONES
<b>Gerencia General</b>	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal de la empresa.</li> <li>• Planificación de objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Asignación y supervisión de funciones en cada departamento.</li> <li>• Negociación con clientes Canadá.</li> <li>• Negociación con proveedores</li> <li>• Evaluación constante del desempeño de la empresa.</li> <li>• Contratación de personal y servicios.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	Supervisor de Producción  Operarios 1 y 2  Coordinador Logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de plan de producción.</li> <li>• Recepción, almacenamiento y control de materia prima.</li> <li>• Supervisión del cumplimiento de calidad, seguridad laboral y limpieza de instalaciones.</li> <li>• Control de proceso de producción.</li> <li>• Control y gestión de nómina (horas extras, operarios)</li> <li>• Reportes de costos.</li> <li>• Presupuesto de producción.</li> <li>• Proceso productivo y la producción del producto terminado.</li> <li>• Control de calidad y almacenaje del producto.</li> <li>• Empaquetado, etiquetado y embalaje del producto.</li> <li>• Almacenaje de mercancía lista para la exportación.</li> <li>• Despacho del producto a bodegas y puerto.</li> <li>• Tramitación de exportación.</li> <li>• Contacto directo con SENA</li> <li>• Seguimiento de exportación.</li> <li>• Transporte y movilización de productos terminados.</li> </ul>
<b>Comercial y Marketing</b>	Coordinador de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar demanda y factores de amenaza para la industria.</li> <li>• Investigación de tendencias de consumo internacional.</li> <li>• Desarrollo de estrategias de precios, marca y distribución.</li> <li>• Servicio Post venta.</li> <li>• Gestión de un plan de marketing internacional.</li> <li>• Investigación de mercados.</li> <li>• Presupuesto de ventas</li> </ul>
<b>Administrativo Financiero</b>	Supervisor Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación colaborativa.</li> <li>• Responsable de registros contables.</li> <li>• Presentación de información financiera</li> <li>• Declaraciones de impuestos.</li> <li>• Reporte financiero mensual.</li> <li>• Manejo de nómina.</li> <li>• Procesos de reclutamiento y enrolamiento.</li> <li>• Brindar colaboración a Gerencia.</li> <li>• Gestión de Sistemas.</li> </ul>

### 6.3.3 Estructura legal de la empresa.

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima, la misma que tendrá la participación inicial de dos accionistas, los mismos que aportarán con \$200 como capital suscrito por cada uno, es decir 50% de participación, en la que se requiere como capital mínimo de constitución \$400,00 dólares americanos, con una sociedad inicial de 2 personas, según registra la Superintendencia de Compañías.

### 6.3.4 Tipo de contratos.

**Contrato indefinido** Sin fecha de terminación. No tiene límite para dar por terminada la relación laboral. Si el patrono decide hacerlo aplica el despido intempestivo, por lo que debe pagar todas las indemnizaciones. Sin embargo, esto no puede darse antes del año.

**Contrato de prueba Plazo no renovable.** Cuando una persona ingresa a trabajar a cualquier empresa, firma un contrato que establece una prueba de 90 días. En ese tiempo patrono o empleado puede dar por terminado el contrato.

**Contrato por destajo Trabajo por partes.** El trabajo se realiza por partes de una obra y el pago se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido. Por ejemplo, cuando se realiza una cosecha y se paga al trabajador por tonelada recogida.

Si en temporalidad se necesite del servicio de más trabajadores en cosecha o exportación se contratará en base a obra cierta.

**Parcial permanente Menos tiempo.** Son contratos para actividades que se realizan en menos de las 8 horas de la jornada ordinaria. Con esta figura se eliminó la contratación por horas. El pago a estos trabajadores se realiza por las horas laboradas. (Enriquez, 2014)

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

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

#### 7.1.1 Proyección de ingresos y costos

La proyección de ingresos del plan de negocio se realizó en base a los siguientes supuestos:

El mercado objetivo que se obtuvo con datos de la encuesta con la que se determinó la cantidad de unidades de Chips de 100 gr, se espera abarcar el 1.18% del mercado, que son 125,389 fundas para el año uno que se espera exportar.

Además, la proyección de unidades vendidas se encuentra proyectada por una estimación de venta del 5% adicional a partir del mes de agosto hasta marzo debido a que en este período inicia y termina la estación de invierno, en la cual la adquisición de snacks incrementa por la influencia de factores climáticos. También, el crecimiento en ventas se ve incrementado por la tasa de crecimiento de las importaciones de snacks en Canadá de manera anual y el precio de venta por unidad obtenido en base al costo de materiales y márgenes de utilidad es de \$1,35 para el año 1, su incremento se determinó en base a la tasa de inflación de Canadá del año 2019. La proyección de costos del presente proyecto se determinó en base a la cantidad vendida en unidades por el costo de producción por cada unidad.

Tabla 15  
*Proyección de ingresos y costos*

<b>B.3 Proyección de ingresos y costos</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>	168,933	245,027	292,807	360,716	444,358
<b>Costos</b>	79,216	116,869	142,102	172,775	210,060

<b>Utilidad bruta</b>	<b>89,717</b>	<b>128,158</b>	<b>150,705</b>	<b>187,941</b>	<b>234,297</b>
<b>Margen</b>	<b>53.11%</b>	<b>52.30%</b>	<b>51.47%</b>	<b>52.10%</b>	<b>52.73%</b>

### 7.1.2 Proyección de gastos

Al proyectar los gastos se ha tomado en cuenta varias cuentas importantes de los gastos generales, el rubro más alto corresponde a la publicidad y promoción, seguido de los arriendos, los suministros de limpieza, necesarios para mantener sanidad en la producción. En los impuestos, contribuciones y tasas intervienen todos los permisos y certificaciones que garanticen la calidad del producto, en honorarios corresponde al personal que se debe contratar su servicio como auditor, community manager, ingeniero en seguridad y salud ocupacional, notario. Además de otros gastos que intervienen para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 16

#### *Proyección de gastos generales*

<b>Resumen Gastos Generales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Suministros de limpieza	9,357.72	9,414.80	9,472.23	9,530.01	9,588.15
Servicios básicos	6,336.00	2,124.88	2,137.84	2,150.89	2,164.01
Arriendos	10,200.00	10,262.22	10,324.82	10,387.80	10,451.17
Suministros de oficina	1,405.40	1,411.96	1,420.57	1,429.24	1,437.96
Seguros	1,680.00	1,690.25	1,700.56	1,710.93	1,721.37
Impuestos, contribuciones y tasas	7,378.34	7,423.35	7,468.63	7,514.19	7,560.02
Viáticos y movilizaciones	960.00	965.86	971.75	977.68	983.64
Publicidad y promoción	18,155.88	16,783.78	11,545.56	11,561.82	11,578.18
Honorarios y servicios profesionales	96.00	96.59	97.17	97.77	98.36
Otros	660.00	664.03	668.08	672.15	676.25
<b>Total gastos generales</b>	<b>56,229.34</b>	<b>50,837.71</b>	<b>45,807.22</b>	<b>46,032.47</b>	<b>46,259.10</b>

En la tabla No 15, se puede observar los gastos de personal proyectados para los 5 años. Se presenta un incremento del 1.03% de año a año por la inflación. En la mano de obra directa se encuentran los 3 operarios de producción con sueldos de \$500 para el año 1 y en mano de obra indirecta el coordinador de producción ganando \$600. En los gastos de personal están considerados el resto de personal administrativo como el gerente \$1000, Coordinador logístico, de marketing y ventas, contable-financiero ganando \$600.

Tabla 17

*Proyección de gastos de personal*

### **Proyección de gastos de personal**

	1	2	3	4	5
Mano de obra	20,945	22,761	23,239	25,517	26,307
Mano de obra indirecta	8,758.13	9,490.00	9,766.58	10,927.24	11,496.43
Gasto de personal	39,969	43,371	44,559	48,676	51,028
<b>Total</b>	<b>69,673</b>	<b>75,622</b>	<b>77,565</b>	<b>85,120</b>	<b>88,832</b>

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

### **7.2.1 Inversión inicial**

Para que la empresa Andes S. A. inicie con sus operaciones deberá invertir en la maquinaria necesaria para la producción, entre lo que se necesitará esta: tanque de lavado, secadora de aire, máquina cortadora, marmita industrial, freidora eléctrica, empacadora. Además, se debe adquirir muebles y equipos de cómputo para las diferentes áreas de la empresa, administrativa,

producción y comercial. También se deberá adquirir servicios para adecuar el galpón, como obra civil, e invertir en instalaciones eléctricas, de agua potable y sanitarias. Asimismo, se necesita obtener los documentos y permisos de constitución de la empresa, y algunos rubros que forman parte del capital de trabajo para iniciar a operar. La inversión inicial para iniciar las operaciones es de \$72,797.

Tabla 18

*Inversión Inicial*

## **A. Inversión**

<b>A.1 Propiedad planta y equipo</b>	
Maquinaria y equipo	16,610.00
Muebles y enseres	2,733.28
Adecuaciones	8,850.00
Equipo de cómputo	4,005.00
<b>Total propiedad planta y equipo</b>	<b>32,198.28</b>
<b>A.2 Gastos de constitución</b>	
	1,500.00
<b>A.3 Capital de Trabajo</b>	
	39,098.41
<b>Total inversión Inicial</b>	<b>72,796.69</b>

### **7.2.2 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo necesario para que Andes S. A. inicie a operar es de \$39.099 dólares americanos. Este rubro requerido para cubrir con los gastos generales y sueldos, inventarios y costos de materia prima y producción para de los 3 primeros meses y así tener un colchón para pagos de gastos y además iniciar con los procesos de operación.

Tabla 19

*Capital de Trabajo*

<b>A.3 Capital de Trabajo</b>	<b>39,098.41</b>
Total gastos generales	17,303.84
Total Personal y Mano de obra	17,266.05
Inventarios	4,528.52
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>39,098.41</b>

**7.2.3 Estructura de Capital**

Tabla 20

*Estructura de Capital*

Activos fijos (Propiedad, planta y equipo)		32,198.28
Gastos de Constitución		1,500.00
Capital de Trabajo		39,098.41
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>72,796.69</b>
<b>Estructura de Financiamiento</b>		
Capital propio	65%	47,317.85
Deuda	35%	25,478.84

La estructura de capital se la definió mediante el capital propio y la deuda, la misma que genera una cuota por mes de \$564.58, calculada en base al tiempo de 60 meses, con una tasa fija de interés de 11.83%.

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

#### **7.3.1 Proyección de estados de resultados**

La proyección realizada a 5 años del estado resultados muestra resultados favorables para la empresa, ya que como se puede observar en el Anexo 6, a pesar de no tener utilidad para el año 1, desde el año 2 la empresa genera utilidad neta de \$20,475 con un margen de ganancia del 8% y para el año 5 se obtiene la utilidad más alta en el período de \$88,312 con un margen del 20%. Uno de los rubros más considerables luego de los costos de venta son los gastos de personal, debido a las diferentes áreas que colaboran en la empresa.

#### **7.3.2 Proyección de estados de situación financiera**

Con los resultados del estado de Situación financiera proyectado que se puede observar en el Anexo 7, se puede determinar que para el período 0 el 56% comprende a los activos corrientes y el 44% al activo no corriente, el activo corriente incrementa para el año 1 hasta un 90% del total del activo, esto principalmente por un incremento en efectivo e inventarios, se muestra un crecimiento constante en estas cuentas, principalmente en el efectivo por las ventas proyectadas. En cuanto al pasivo, la cuenta inicial es la del préstamo, y para el año 5 el rubro más alto son las cuentas por pagar, considerando que las políticas de pago estaban establecidas entre el 50% al contado y el resto hasta 30 días. Además, se ven reflejadas las políticas de inventario de productos terminados del 60% mensual.

### 7.3.3 Proyección de estado de flujo de efectivo

En el Anexo 8, se puede observar que el saldo final de efectivo para el período tiene un saldo positivo desde el año 1 hasta el 5, por lo que muestra que cuenta con liquidez para cada uno de los años proyectado, es decir que podrá afrontar con las obligaciones de pago a terceros.

### 7.3.4 Proyección flujo de caja

Como se puede observar en la tabla 18, se puede determinar con los resultados obtenidos del flujo de caja proyectado un flujo positivo entre el año 1 al 5 demostrando que la empresa cuenta con liquidez para afrontar financieramente el período evaluado.

Tabla 21

*Proyección flujo de caja*

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	<b>0</b>	-1,734.04	27,027.17	43,688.19	63,967.36	91,638.07
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	<b>-40,598</b>	8,508.95	-20,252.26	-36,913.27	-57,192.45	146,447.43
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	<b>-32,198</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	13,641.64
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-72,796.69</b>	<b>6,774.92</b>	<b>6,774.92</b>	<b>6,774.92</b>	<b>6,774.92</b>	<b>251,727.13</b>

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

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

En la proyección de flujo del inversionista en la tabla No 19, se puede determinar con los resultados obtenidos un flujo positivo entre el año 1 al 5, demostrando que la empresa puede generar valor a sus accionistas para el período evaluado.

Tabla 22

*Proyección de flujo de caja del inversionista*

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de caja del proyecto	-72,796.69	6,774.92	6,774.92	6,774.92	6,774.92	251,727.13
(+) Préstamo	25,478.84	25,478.84	21,507.31	17,039.61	12,013.77	6,360.04
(-) Gastos de interés	0.00	-2,803.38	-2,307.22	-1,749.07	-1,121.19	-414.87
(-) Amortización del capital	0.00	-3,971.53	-4,467.70	-5,025.85	-5,653.72	-6,360.04
(+) Escudo Fiscal		1,016.23	836.37	634.04	406.43	150.39
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-47,317.85</b>	<b>26,495.07</b>	<b>22,343.67</b>	<b>17,673.65</b>	<b>12,420.20</b>	<b>251,462.65</b>

## 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.2.1 Cálculo de la tasa de descuento

Para el Cálculo de la tasa de descuento tanto WACC (Weighted Average Cost of Capital) y el CAPM (Capital Asset Pricing Model) se obtuvo ciertos datos necesarios desde algunas fuentes como: la tasa libre de riesgo de Bloomberg, la prima de riesgo desde un cálculo del rendimiento del mercado que se obtuvo de Damodaran con la tasa libre de riesgo, la beta desapalancada de la industria de Damodaran y el riesgo país del Ecuador de la página del Banco Central. El cálculo se lo puedo revisar en el Anexo 10

### 7.4.2.2 Criterios de valoración

En la tabla 25, se puede observar que el valor presente neto (VPN) resultó positivo para ambos casos, lo que significa que la empresa recuperará los rubros de inversión inicial. Además, la tasa interna de retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento CAPM y WACC, presentada en la tabla 24, el período de recuperación en los dos casos es de 4 años y el índice de rentabilidad (IR) resultó positivo, lo que significa ganancias. Con el análisis realizado se puede concluir que el proyecto es rentable.

Tabla 24

#### Resultados

CRITERIOS DE VALORACIÓN	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	\$88,737.35	\$137,475.18
TIR	34%	69%
Indice de rentabilidad	\$ 2.22	\$ 3.91
Periodo de recuperación	4.03	4.05

## 7.5. Indicadores financieros

Con los resultados obtenidos que se los puede observar en el Anexo 11 se puede evidenciar que el proyecto cuenta con liquidez para cada año proyectado:

**La liquidez corriente o razón circulante** que es la relación entre activos y pasivos corrientes, tienen resultados superiores a 1, lo que indica que la empresa podrá cubrir con las obligaciones a corto plazo. En relación con la industria su liquidez se encuentra superior al de la industria. Lo que se puede observar que puede cubrir las obligaciones.

**Prueba ácida** es un indicador financiero que descuenta el valor del inventario del total de activos corrientes y se lo relaciona con el total de pasivos corrientes. Este indicador demuestra la liquidez total con la que la empresa contará. Los resultados indican que la empresa tendrá liquidez para cubrir deudas. Hasta el año 5 el proyecto supera al promedio de la industria.

**Capital de trabajo**, es la diferencia entre activos y pasivos corrientes. Representa el excedente disponible que tiene la empresa para atender sus necesidades. Los resultados demuestran que cuenta con dinero para operar el negocio y desde el año 1 es mayor a \$ 300.000.

**Apalancamiento**, Indica cuanto del activo está financiado con deuda, para el primer año es de 46.7% llegando a 11.2% para el año 5. **Y la Razón deuda/capital**, Indica el grado de apalancamiento que mantiene el proyecto, los resultados para el primer año son de 87.7%, con una reducción importante de apalancamiento para el año 5 de 12.7% demostrando que si existe endeudamiento.

**Rotación de activos**, Es el número de veces que los activos rotan en el año para generar ventas. En este caso los resultados son menores a 1, lo que indica que si habrá ventas.

**Margen bruto y neto**, El margen bruto promedio es de 52.34% en promedio, mientras que el margen neto promedio es de 10.50%. Significa que el proyecto si genera utilidad para poder distribuir o reinvertir.

**ROE y ROI, ROA** es el rendimiento sobre el patrimonio, ROI es el rendimiento sobre la inversión total, ROA es el rendimiento sobre el activo. Los resultados para ROE a partir del año 2 son positivos, es decir que existe rendimiento para los accionistas, para el ROI igualmente desde el año 2 es positivo con un promedio de 4.5 % en ambos rendimientos se evidencia una tendencia de crecimiento. Para el ROA a partir del año 2 se observa un rendimiento positivo del 2.7% y para el último año del período es 3,8%.

Se recomienda que se gestione la negociación de políticas de cobros y pagos con los distribuidores y proveedores, con el fin de mejorar la rotación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

## **CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES GENERALES.**

- Tras un análisis externo del entorno del país de destino como es el canadiense, se puede deducir que existe mercado atractivo para un snack saludable.
- Canadá, un país característico por sus nuevas tendencias alimenticias de consumo por productos saludables, naturales y orgánicos, un país que prioriza el consumo de alimentos ricos en nutrientes y enfocados en conocer la cadena de valor del producto. Gracias a la tarifa NMF que Canadá aplica para algunos países, nuestro país goza de una tasa de arancel para este producto del 8%.
- La investigación de mercado permitió confirmar el interés por el consumo de productos saludables, snacks que garanticen una relación precio-calidad. El consumidor en Canadá da importancia a los ingredientes del producto y en lo posible busca que sean muy naturales.
- El proceso logístico por cumplir se lo hará por el INCOTERM FOB, con un tiempo de llegada del producto de 8 días promedio. La evaluación financiera permitió determinar que para iniciar dicho plan de negocio se requiere una inversión inicial de \$ 72,796.69.
- Con la investigación y el desarrollo del plan de negocio se puede concluir que es rentable ejecutar la producción y exportación de chips de oca a Canadá, ya que se determinó que es viable y existe mercado objetivo para dicho producto.
- El proyecto muestra una utilidad de para el año 1 lo que indica su recuperación para el año 5. Además, los indicadores resultaron positivos para el proyecto: VAN: \$88,737.35 TIR: 34% IR: \$2.22 y para el inversionista: VAN: \$137,475.63 TIR:69% IR: \$3.91 los mismos que serán recuperados para el cuarto año para el inversionista y el proyecto.

## REFERENCIAS:

- Agency, C. I. (29 de Octubre de 2019). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ec.html>
- ARCSA. (2019). *Resolución ARCSA* . Obtenido de Dirección ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA: [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/Arcsa\\_Proyecto\\_Borrador\\_NTS\\_unificada\\_alimentos\\_y\\_Aditivos.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/Arcsa_Proyecto_Borrador_NTS_unificada_alimentos_y_Aditivos.pdf)
- Ayala, G. (s.f.). *RAICES ANDINAS*. Obtenido de Aporte de los cultivos andinos a la nutrición humana: [http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/07\\_Aporte\\_cultivos\\_andinos\\_nutric\\_human.pdf](http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/07_Aporte_cultivos_andinos_nutric_human.pdf)
- Bank, I. B. (2019). *DOING BUSINESS 2019*. Obtenido de Training for Reform: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)
- Business, D. (2019). *datosmacro.com*. Obtenido de Canadá - Doing Business : Facilidad para hacer negocios: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/canada>
- Canada. (Enero de 2019). *Canada*. Obtenido de What to consider before applying for a Safe Food for Canadians licence: <http://www.inspection.gc.ca/food/requirements-and-guidance/food-licensing/obtain-a-licence/eng/1543359915240/1543360663242>
- Canada, T. F. (2015). *TFO Canadá*. Obtenido de Bienvenido al Mercado Canadiense: [https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense\\_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf](https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf)
- Ecuador, B. C. (Noviembre de 2019). Obtenido de Tasas de interés: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Ecuador, B. C. (29 de Marzo de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 1,4% EN 2018: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Inversión Extranjera Directa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa>

- Electrónico, G. (14 de Octubre de 2019). *GOB.EC Portal Único de Trámites Ciudadanos*. Obtenido de Emisión de Inscripción de Notificación Sanitaria Alimentos Procesados de Fabricación Nacional: <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-inscripcion-notificacion-sanitaria-alimentos-procesados-fabricacion-nacional>
- ENEMDU. (2017). *Tecnologías de la Información*. Obtenido de TIC 2017: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- Enriquez, C. (23 de Noviembre de 2014). *EL COMERCIO*. Obtenido de Actualidad: <https://www.elcomercio.com/actualidad/11-tipos-contratos-relacionan-empresas-2.html>.
- Espinoza, P. (2014). Obtenido de Consumo, Aceptabilidad y Oportunidad de Aumentar la Demanda Urbana: [http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/RTAs\\_Ecuador\\_07.pdf](http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/RTAs_Ecuador_07.pdf)
- Group, T. W. (2018). *The World Bank*. Obtenido de Internacional Scorecard: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/CAN/2018#chartarea>
- House, F. (2019). *Freedom House*. Obtenido de Freedom in the World 2018: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/canada>
- INEC. (Marzo de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018\\_Presentacion\\_M\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf)
- IPSOS. (15 de Enero de 2019). *IPSOS*. Obtenido de Consumption Trends in Canada: A Macro Overview: <https://www.ipsos.com/en-ca/knowledge/consumer-shopper/consumption-trends-in-canada-a-macro-overview>
- Leyva, L. F. (4 de Octubre de 2018). *tuberculos.org*. Obtenido de Oca (Ibia, Papa oca): <https://www.tuberculos.org/oca-ibia/>
- MAGAP. (s.f.). *MAGAP*. Obtenido de PRODUCCIÓN ORGÁNICA DE CULTIVOS ANDINOS: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/mountain\\_partnership/docs/1\\_produccion\\_organica\\_de\\_cultivos\\_andinos.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/mountain_partnership/docs/1_produccion_organica_de_cultivos_andinos.pdf)
- MEDIA, K. I. (06 de Noviembre de 2017). *KANTAR IBOPE MEDIA*. Obtenido de <https://www.kantaribopemedia.com/el-nuevo-consumidor-ecuatoriano-oportunidades-de-crecimiento-en-tiempos-de-recuperacion-del-consumo/>
- Mundial, G. B. (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de Grupo BAncO Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/TM.VAL.FOOD.ZS.UN?locations=CA>

- Mundial, G. B. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=CA>
- OCDE. (s.f.). *Better Life index*. Obtenido de Canadá: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/canada-es/>
- Ortega, J., Borja, F., & Moreno, M. (2017). Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's. En *Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's* (1era ed., pág. 26). Quito: Universidad UTE.
- Ortega, J., Borja, F., & Moreno, M. (2017). Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's. En *Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's* (1era ed., pág. 259). Quito: Universidad UTE.
- Patrimonio, M. d. (14 de Julio de 2016). *Ministerio de Cultura y Patrimonio*. Obtenido de Oca: <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Oca>
- ProColombia. (s.f.). *ProColombia*. Obtenido de CACAO, Un producto con potencial en el mercado canadiense: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla\\_cacao\\_0.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_cacao_0.pdf)
- PROECUADOR. (10 de Septiembre de 2019). *PROECUADOR*. Obtenido de Guía Comercial Canadá 2019: <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-de-canada/>
- promperu. (2016). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos de Canadá*. Obtenido de Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos de Canadá: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-canada-2016.pdf>
- SA, E. E. (Mayo de 2019). *Santander Trade Markets*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- Yale, U. d. (2020). *Environmental Performance Index*. Obtenido de Environmental Performance Index: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/country/ecu>

## **ANEXOS:**

Anexo 1:

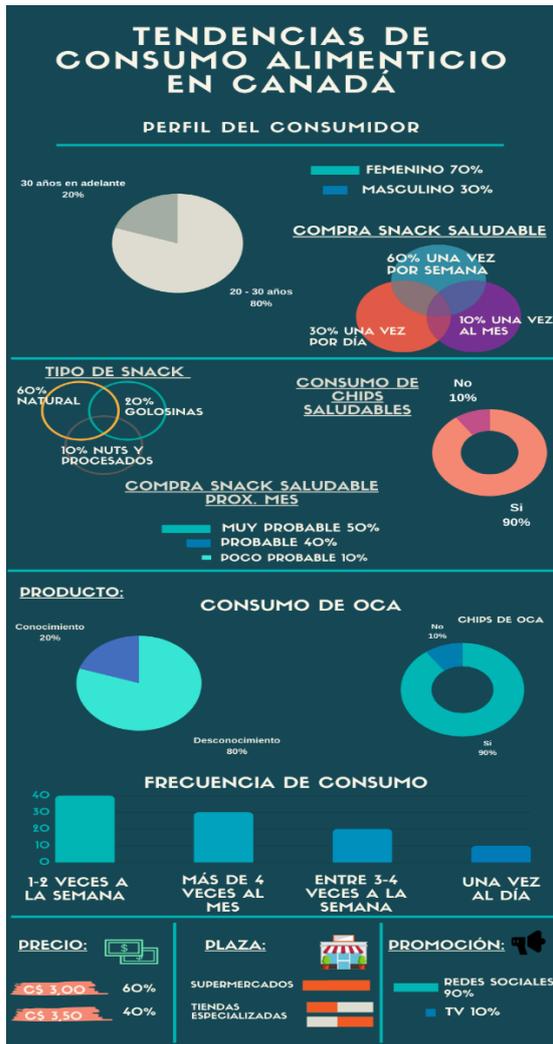


Figura X: Resultados investigación cuantitativa. Adaptado de: Encuestas

Anexo 2

Tabla X *Matriz Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADO	Existentes	Penetración de mercado	<b>Desarrollo de Productos</b>
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Anexo 3:

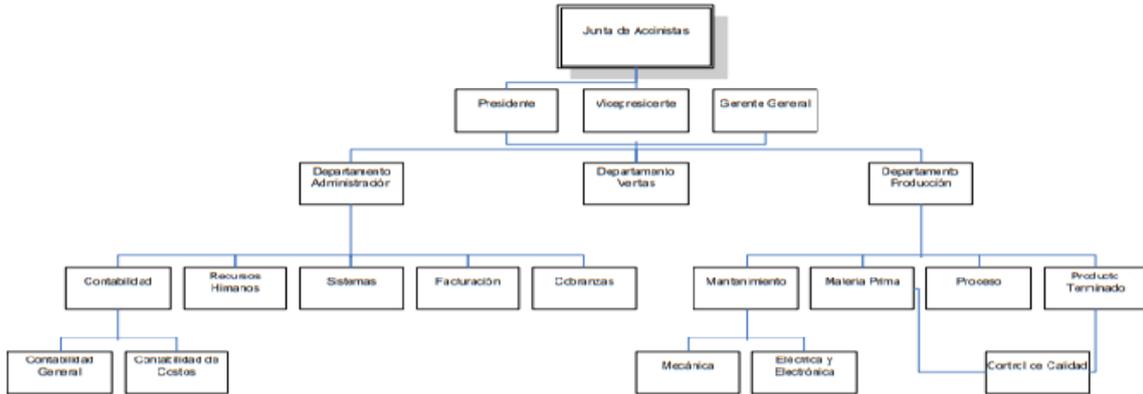


Figura 1.2 Organigrama estructural CARLI SNACKS

FUENTE: CARLI SNACKS

Figura X: Organigrama de Carli Snacks

Anexo 4:

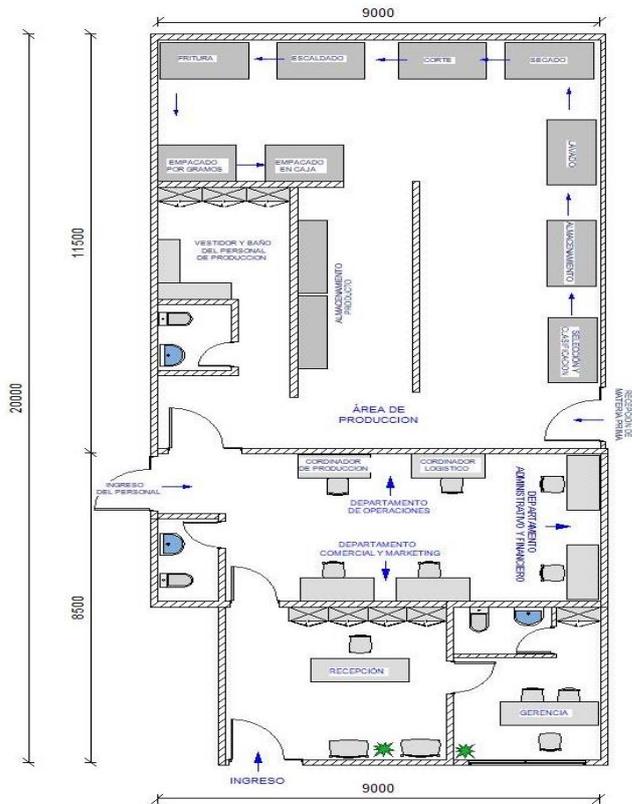
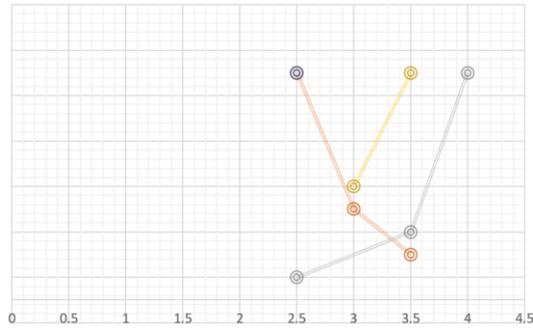


Figura X: Layout

## Anexo 5:



Van Westerndorp

## Anexo 6: Tabla No X. Proyección de estados de resultados

### F.1 Estado de Resultados Proyectado Anual

	0	1	2	3	4	5
Ventas		168,932.98	245,027.10	292,807.20	360,716.47	444,357.70
(-) Costo de producción y ventas		79,216.47	116,869.43	142,102.05	172,775.07	210,060.47
Cantidad vendida		125,388	183,866	222,208	268,534	324,505
Costo por unidad		0.63	0.64	0.64	0.64	0.65
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>		<b>89,716.51</b>	<b>128,157.67</b>	<b>150,705.15</b>	<b>187,941.40</b>	<b>234,297.23</b>
(-) Gastos administrativos		69,126.47	72,704.28	74,037.68	78,331.05	80,863.86
(-) Gastos de ventas y marketing		18,155.88	16,783.78	11,545.56	11,561.82	11,578.18
<b>(=) Utilidad operativa EBITDA</b>		<b>2,434.17</b>	<b>38,669.60</b>	<b>65,121.91</b>	<b>98,048.53</b>	<b>141,855.19</b>
(-) Depreciación y Amortización		4,245.33	4,245.33	4,245.33	2,910.33	2,910.33
<b>(=) Utilidad antes de interes e impuestos</b>		<b>-1,811.16</b>	<b>34,424.28</b>	<b>60,876.58</b>	<b>95,138.20</b>	<b>138,944.86</b>
(-) Intereses		2,803.38	2,307.22	1,749.07	1,121.19	414.87
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-4,614.55</b>	<b>32,117.06</b>	<b>59,127.51</b>	<b>94,017.01</b>	<b>138,529.98</b>
(-) 15% Trabajadores		1,724.77	4,817.56	8,869.13	14,102.55	20,779.50

<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la Renta</b>	<b>-6,339.32</b>	<b>27,299.50</b>	<b>50,258.39</b>	<b>79,914.46</b>	<b>117,750.49</b>
(-) 25% Impuesto a la renta	2,443.43	6,824.87	12,564.60	19,978.61	29,437.62
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>-8,782.75</b>	<b>20,474.62</b>	<b>37,693.79</b>	<b>59,935.84</b>	<b>88,312.86</b>

## Anexo 7: Tabla No X. Proyección de estados de situación financiera

### F.2 Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<u>Activos corrientes</u>	40,598.41	421,461.22	640,698.35	1,025,205.65	1,643,544.38	2,563,864.76
Efectivo	40,598.41	373,931.34	571,001.84	940,975.16	1,541,753.50	2,440,857.43
Cuentas por cobrar		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventario de productos terminados	0.00	47,529.88	69,696.51	84,230.48	101,790.88	123,007.33
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>40,598.41</b>	<b>421,461.22</b>	<b>640,698.35</b>	<b>1,025,205.65</b>	<b>1,643,544.38</b>	<b>2,563,864.76</b>
<u>Activos no corrientes</u>	32,198.28	358,784.73	307,840.79	256,896.86	214,630.42	179,706.48
Activos fijos	32,198.28	386,379.36	386,379.36	386,379.36	386,379.36	386,379.36
(-) Depreciación acumulada		27,594.63	78,538.57	129,482.50	171,748.94	206,672.88
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>32,198.28</b>	<b>358,784.73</b>	<b>307,840.79</b>	<b>256,896.86</b>	<b>214,630.42</b>	<b>179,706.48</b>
<b>Total Activos</b>	<b>72,796.69</b>	<b>780,245.95</b>	<b>948,539.14</b>	<b>1,282,102.50</b>	<b>1,858,174.80</b>	<b>2,743,571.24</b>
<b>PASIVOS</b>						
<u>Pasivos corrientes</u>	0.00	84,227.38	134,155.98	167,837.32	214,439.40	272,395.97
Cuentas por pagar	0.00	84,466.49	122,513.55	146,403.60	180,358.23	222,178.85
15% trabajadores por pagar		-98.94	4,817.56	8,869.13	14,102.55	20,779.50
25% impuesto a la renta		-140.17	6,824.87	12,564.60	19,978.61	29,437.62
Pasivos a largo plazo	25,478.84	280,395.29	229,569.82	172,394.73	108,076.77	35,723.57
Préstamo bancario	25,478.84	280,395.29	229,569.82	172,394.73	108,076.77	35,723.57
<b>Total Pasivos</b>	<b>25,478.84</b>	<b>364,622.67</b>	<b>363,725.80</b>	<b>340,232.05</b>	<b>322,516.16</b>	<b>308,119.54</b>
<b>Patrimonio</b>	47,317.85	415,623.28	584,813.34	941,870.45	1,535,658.64	2,435,451.71
Capital social	47,317.85	567,814.15	567,814.15	567,814.15	567,814.15	567,814.15
Utilidades retenidas		-152,190.87	16,999.19	374,056.30	967,844.49	1,867,637.56
<b>Total patrimonio</b>	<b>47,317.85</b>	<b>415,623.28</b>	<b>584,813.34</b>	<b>941,870.45</b>	<b>1,535,658.64</b>	<b>2,435,451.71</b>
<b>Total pasivos + patrimonio</b>	<b>72,796.69</b>	<b>780,245.95</b>	<b>948,539.14</b>	<b>1,282,102.50</b>	<b>1,858,174.80</b>	<b>2,743,571.24</b>

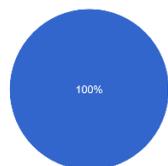
## Anexo 8: Tabla No X: Proyección de estado de flujo de efectivo

### G.Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo mensual						
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		-8,782.75	20,474.62	37,693.79	59,935.84	88,312.86
(+) Depreciaciones		4,245.33	4,245.33	4,245.33	2,910.33	2,910.33
(+/-) Cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+/-) Inventario de productos terminados	0.00	-5,198.07	-1,083.74	-1,310.04	-1,582.58	-1,911.99
(+/-) Cuentas por pagar	0.00	9,237.61	1,804.64	2,153.36	3,060.09	3,768.84
(+/-) 15% trabajadores	0.00	283.71	223.57	347.73	474.44	604.08
(+/-) 25% impuesto a la renta	0.00	401.92	316.73	492.62	672.12	855.79
<i>Actividades de operación</i>	0.00	187.75	25,981.15	43,622.79	65,470.24	94,539.91
Adquisición activos fijos	-32,198.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Actividades de inversión</i>	-32,198.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamo Bancario	25,478.84	-3,971.53	-4,467.70	-5,025.85	-5,653.72	-6,360.04
Capital social	47,317.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Actividades de financiamiento</i>	72,796.69	-3,971.53	-4,467.70	-5,025.85	-5,653.72	-6,360.04
<i>Variación del efectivo</i>	40,598.41	-3,783.78	21,513.46	38,596.94	59,816.51	88,179.87
<b>Efectivo inicial</b>	<b>0.00</b>	<b>377,715.12</b>	<b>549,488.38</b>	<b>902,378.22</b>	<b>1,481,936.98</b>	<b>2,352,677.56</b>
<b>Efectivo final</b>	<b>40,598.41</b>	<b>373,931.34</b>	<b>571,001.84</b>	<b>940,975.16</b>	<b>1,541,753.50</b>	<b>2,440,857.43</b>

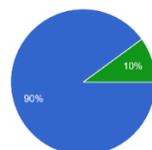
## Anexo 9: Resultados Encuesta

1. ¿Cómo Definiría Usted un Snack?  
10 respuestas



- Un alimento que se disfruta entre comidas principales
- Un alimento que reemplaza a una comida principal

2. ¿Qué aspectos son importantes para Usted al momento de comprar un Snack? 10 respuestas



- Ingredientes
- Precio
- Tamaño
- Empaque

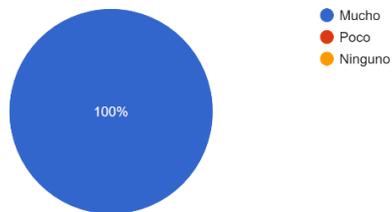
3. ¿Qué tipo de Snack adquiere regularmente? 10 respuestas



- Golosinas (Dulces, Galletas)
- Procesadas (Cereales Procesados, Barras Energéticas)
- Naturales (Chips, Frutos Secos, etc.)
- Frutas
- Nuts

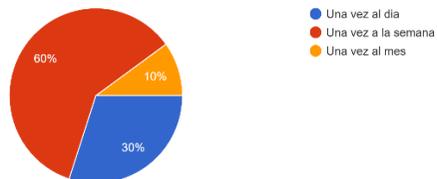
5. Al comprar un Snack saludable, ¿Qué tanto interés tiene Usted en los Productos Naturales, o que tienen ingredientes saludables?

10 respuestas



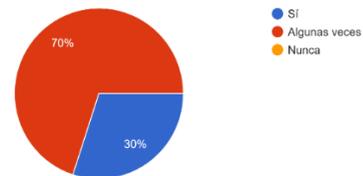
4. ¿Qué tan frecuente compra Usted un Snack Saludable?

10 respuestas



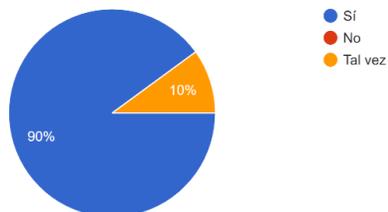
6. ¿Consume Usted Chips regularmente?

10 respuestas



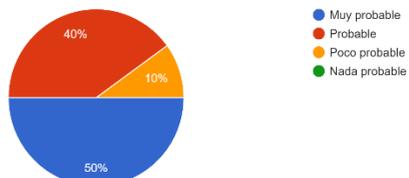
7. ¿Ha considerado Usted consumir Chips Saludables?

10 respuestas



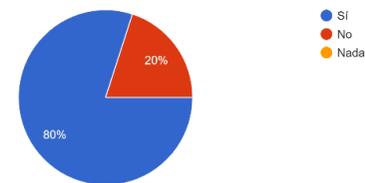
8. ¿Qué tan probable es que Usted compre algún Snack Saludable en el próximo mes?

10 respuestas



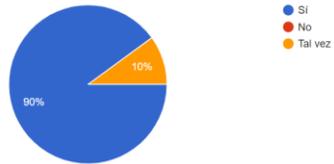
9. ¿Conoce Usted la OCA, o ha escuchado algo sobre ella?

10 respuestas



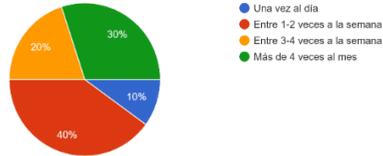
10. Si le dijera que la OCA es un tubérculo que tiene Alto Valor Nutricional y Energético con Calcio y Vitaminas, de un Delicioso y Único Sabor, ¿lo consumiría como un Snack en forma de Chips?

10 respuestas



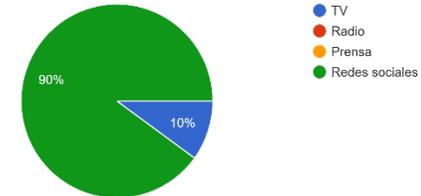
11. Si su respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia lo consumiría?

10 respuestas



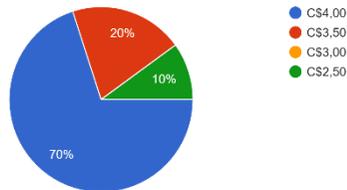
12. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría encontrar información acerca de los Chips de OCA?

10 respuestas



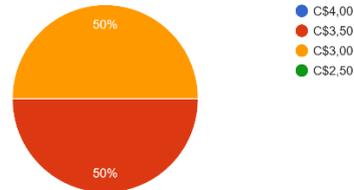
13. ¿A qué precio no compraría los Chips de 50gr. de OCA por considerarlo demasiado caro?

10 respuestas



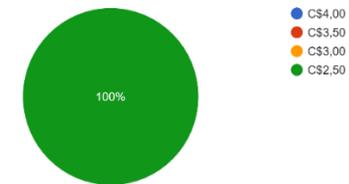
14. ¿A qué precio consideraría que este producto comienza a ser caro, pero aun así es aceptable?

10 respuestas



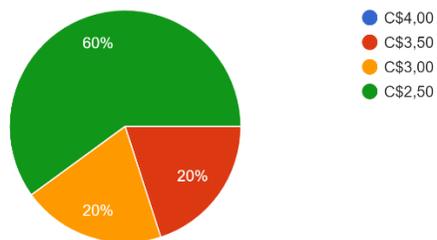
15. ¿A qué precio consideraría demasiado barato este producto?

10 respuestas



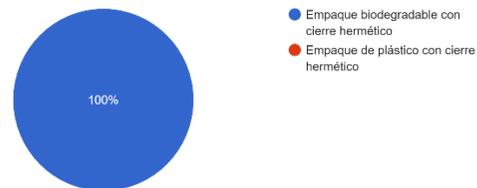
16. ¿A qué precio consideraría que este producto es barato?

10 respuestas



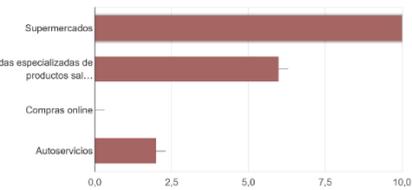
17. ¿En que presentación preferiría adquirir este producto?

10 respuestas

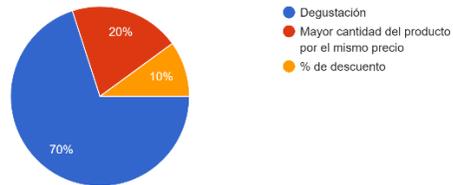


18. ¿Dónde preferiría adquirir este producto? (Seleccione máximo 2)

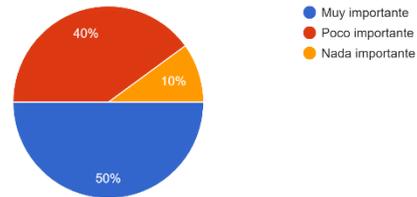
10 respuestas



19. Por Introducción, ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir al adquirir este producto?  
10 respuestas



20. ¿Qué tan importante es para Usted que el producto ofertado sea considerado Patrimonio Alimentario en E...y base alimentaria de la Región Andina?  
10 respuestas



Tomado de: Análisis de encuestas clientes.

## Anexo 10

Tabla *Cálculo de la tasa de descuento*

Cálculo de la Tasa de Descuento		
% Apalancamiento	D	35.00%
% Recursos Propios	E	65.00%
D+E		100.00%
D/E		53.85%
Costo deuda	Kd	11.83%
Tasa de Impuesto	T	36.25%
Tasa libre de riesgo	rf	0.33%
Prima de Riesgo	Rm-rf	12.02%
Beta apalancada o del patrimonio	$\beta_l$	0.9184
Beta desapalancada o de los activos	$\beta_u$	0.68
Riesgo País	EMBI	3.46%
CAPM = [ rf + $\beta_l$ (Rm - rf) ] + EMBI		14.83%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]		12.28%

Anexo 11

Tabla 25 *Indicadores Financieros*

<b>A. Indicadores de liquidez</b>						
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Prom. Industria</b>
Liquidez corriente	#DIV/0!	5.00	4.78	6.11	7.66	2.78
Prueba ácida	#DIV/0!	4.44	4.26	5.61	7.19	1.98
Capital de trabajo neto	337,233.8	506,542.4	857,368.3	1,429,105.0	2,291,468.8	
<b>B. Indicadores de endeudamiento y solvencia</b>						
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Deuda total (Apalancamiento)	46.7%	38.3%	26.5%	17.4%	11.2%	2.81
Razón D/E	87.7%	62.2%	36.1%	21.0%	12.7%	
<b>C. Indicadores de Actividad o Gestión</b>						
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Rotación de activos	0.22	0.26	0.23	0.19	0.16	
Días promedio de cuentas por cobrar [1]	0	0	0	0	0	
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

Rotación de cuentas por cobrar						
Días promedio de inventarios [2]	0	0	0	0	0	
Rotación de inventarios	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	
Días promedio de cuentas por pagar [3]	338	343	349	345	340	
Rotación de cuentas por pagar	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	
Ciclo del negocio o del efectivo	-338	-343	-349	-345	-340	
<b>D. Rentabilidad</b>						
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Margen bruto	53.1%	52.3%	51.5%	52.1%	52.7%	
Margen operativo	1.4%	15.8%	22.2%	27.2%	31.9%	
Margen neto (ROS)	-5.2%	8.4%	12.9%	16.6%	19.9%	
ROA	-0.2%	2.7%	3.6%	3.8%	3.8%	
ROE	-2.1%	3.5%	4.0%	3.9%	3.6%	
ROI	-0.3%	4.4%	4.8%	4.6%	4.3%	

