



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocio para la elaboración y comercialización de galletas de mazorca especialmente para personas con problemas digestivos en la ciudad de Quito

AUTOR

Shirley Estefanía Lozano Saltos

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
GALLETAS DE MAZORCA ESPECIALMENTE PARA PERSONAS CON
PROBLEMAS DIGESTIVOS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía
Federico Alejandro Orbe Cajiao

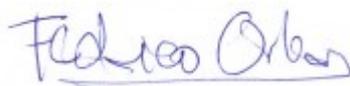
AUTOR
Shirley Estefanía Lozano Saltos

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocio para la elaboración y comercialización de galletas de mazorca especialmente para personas con problemas digestivos en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Shirley Estefanía Lozano Saltos, 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”



MBA. Federico Alejandro Orbe Cajiao

CI: 1707791123

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaramos haber revisado el trabajo “Plan de negocio para la elaboración y comercialización de galletas de mazorca especialmente para personas con problemas digestivos en la ciudad de Quito”, de la estudiante Shirley Estefanía Lozano Saltos, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



MBA. Andrés Esteban Hernández Altamirano

CI. 1712920576

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”



Shirley Lozano
C.I. 0604943712

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar dando gracias a Dios por permitirme haber culminado una etapa más de mi vida profesional, a mis padres por todo el amor recibido y apoyo incondicional con la que cada día se preocupaban por mi desarrollo y avance de esta tesis, es simplemente único todo ese amor infinito que se refleja en la vida de un hijo.

Gracias una y mil veces a mis padres por ser los principales protagonistas al cumplir cada uno de mis sueños y metas, gracias a ellos por cada día creer y confiar en mí, gracias a mi hermana por estar dispuesta acompañarme cada agotadora y larga noche de estudio, cada trabajosa desvelada en la que su compañía y la llegada de una palabra de aliento para mí era un motivo para seguir con más fuerza.

Gracias a Dios por la vida de mis maravillosos padres, también porque día tras día bendices la mía con la valiosa oportunidad de disfrutar y estar alado de las personas que sé que más me aman, y a las que sé que yo amo más.

Gracias mi Dios por este triunfo que no es solo mío sino de mis padres.

DEDICATORIA

Mi tesis la quiero dedicar con mucho cariño y amor a mis maravillosos padres Ángel Lozano y Patricia Saltos por darme la oportunidad de estudiar una carrera que me permita tener un mejor futuro en el ámbito laboral, también quiero dedicarle a mi hijo quien es mi fortaleza y mi guía para seguir creciendo, a mis amadas hermanas Valeria, Nicole y Anshelita, a mis queridos abuelitos que son como mis segundos padres Alfonso Saltos y Olga Hernández gracias por siempre darme ese gran amor y apoyo, en general para toda mi amada familia que son mi complemento.

RESUMEN

El plan de negocios tiene como enfoque principal determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de crear una empresa que se dedique a la elaboración y producción de galletas a base de mazorca. La idea de negocio nace de la necesidad de un gran sector de la población de consumir alimentos con alto contenido nutricional, como es el caso del maíz, que en el Ecuador ocupa un importante sitio en la dieta diaria. Entre las propiedades nutricionales del maíz se encuentra su capacidad para beneficiar la zona digestiva, por su capacidad antiinflamatoria. La ejecución del plan de negocios cuenta con un esquema sistematizado de procesamiento de información de fuentes primarias y secundarias que permiten determinar una oportunidad de negocio en las tiendas naturistas. Estas tiendas son el punto de venta donde se concentra la demanda de productos alimenticios con alto potencial nutricional así lo muestra la investigación de mercado que se ha realizado con técnicas cualitativas y cuantitativas. La estructura organizacional de la empresa se basa en dos áreas importantes, que son la elaboración de las galletas y la comercialización, para cumplir con este propósito se establece un presupuesto de mercadeo acumulado de \$ 48.628 que se destina a actividades de promoción y comunicación del producto en el punto de venta de tiendas naturistas, lugar donde acude el mercado objetivo. La inversión inicial para constituir la empresa tiene un valor de \$ 111.989,25, en base del uso del valor actual neto y tasa interna de retorno, se determina una recuperación de la inversión inicial en el plazo de 3,4 años, lo que permite recomendar la ejecución de este proyecto en la ciudad de Quito.

ABSTRACT

The focus of the business plan is to determine the commercial, operational and financial viability of creating a company dedicated to the manufacture and production of cob-based biscuits. The business idea arises from the need of a large sector of the population to consume foods with high nutritional content, such as corn, which in Ecuador occupies an important place in the daily diet. Among the nutritional properties of corn is its ability to benefit the digestive tract, due to its anti-inflammatory capacity. The execution of the business plan has a systematized scheme for processing information from primary and secondary sources that allows determining a business opportunity in health food stores. These stores are the point of sale where the demand for food products with high nutritional potential is concentrated, as shown by market research carried out with qualitative and quantitative techniques. The organizational structure of the company has two important areas, which are the preparation of cookies and marketing. To fulfill this purpose, a cumulative marketing budget of \$ 48,628 is established, which is used for product promotion and communication activities in the point of sale of health food stores, where the target market comes. The initial investment to establish the company has a value of \$ 111,989.25, based on the use of the net present value and internal rate of return, a recovery of the initial investment is determined in the term of 3.4 years, which allows recommend the implementation of this project in the city of Quito.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1 Análisis de entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno Externo	2
2.1.2 Análisis de entorno industrial (Porter)	7
2.2 Matriz EFE.....	10
2.3 Conclusiones	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Análisis cualitativo y cuantitativo	13
3.1.1 Análisis cualitativo.....	13
3.1.2 Análisis cuantitativo	18
3.3 Conclusiones	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2 Marketing Mix	29
5.2.1 Producto	29
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción.....	33
5.2.5 Presupuesto de marketing mix	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de operaciones	38
6.2.1 Proceso de producción	38
6.2.2 Cadena de valor.....	40
6.2.3 Activos de producción y mobiliario.....	40
6.3 Estructura Organizacional.....	41
6.3.1 Estructura Legal.....	41
6.3.2 Estructura Organizacional.....	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.1 Proyección de ingresos.....	45
7.1.2 Proyección de costos.....	46
7.1.3 Proyección de gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Estructura de financiamiento	48
7.2.3 Capital de trabajo.....	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Flujo de caja del proyecto	51
7.4.2 Flujo de caja del inversionista	52
7.4.3 Cálculo de la tasa de descuento	52

7.4.4 Criterios de valoración	53
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES.....	54
REFERENCIAS	57
ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La principal materia prima para elaborar la galleta es la mazorca, que es definida por la Real Academia de la Lengua Española (2016), como la espiga grande y de granos gruesos apretados, que crece como fruto de algunas plantas, especialmente el maíz, que, en el Ecuador, existen grandes plantaciones de esta planta, siendo considerado como un alimento esencial de la alimentación en el país. Para la elaboración de galleta de mazorca, se utiliza la tuza, que es definida por la Real Academia de la Lengua Española (2016), como la parte central de la mazorca de maíz una vez que ha perdido sus granos.

El presente plan de negocio tiene la finalidad de determinar la factibilidad y rentabilidad de elaborar y comercializar galletas de mazorca para personas con problemas digestivos, para este estudio se utilizara modelos de análisis como lo es el de PESTEL y PORTER, con esto podremos determinar el éxito o fracaso inicial de dicho producto, el cual es innovador y posee una gran cantidad de beneficios para la salud, así también este producto cuenta con un alto nivel nutricional, son elaboradas artesanalmente a base del rallado de la tusa del choclo, son ricas en proteínas con un 9,2%, minerales en un 2,30% y fibra en un 9,2%; su tiempo de caducidad es de seis meses ya que son horneadas sin químicos, no posee conservantes y perseverantes, serán elaboradas con el fin de cautivar el paladar de los consumidores y de esta manera lograr que adquieran el producto.

La idea central del negocio es satisfacer a los consumidores ofreciéndoles un producto de calidad, con un servicio de primera, manteniendo la presentación, orden y un aseo metódico, sin descuidar el valor nutritivo que contienen. Para la elaboración de la galleta se emplea la tusa del maíz y no se utiliza el grano, en este elemento del maíz se concentra las propiedades nutritivas del alimento.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad y rentabilidad del plan de negocio de elaborar y comercializar las galletas de mazorca (tusa) para personas con problemas digestivos en el mercado local para el consumo de la población en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Evaluar la industria con los métodos PESTEL y PORTER con el fin de conseguir mejores resultados.
- Identificar las necesidades de comercialización y producción de las galletas de mazorca.
- Identificar el segmento de la población que consume el producto (Mercado objetivo).
- Plantear una estrategia específica de marketing, para tener la aceptación favorable del producto.
- Realizar un diagnóstico financiero para determinar si el plan de negocio es rentable.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis de entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

Para el análisis del entorno externo se utiliza la siguiente tabla que incluye la calificación de impacto según el color asignado a cada factor de análisis, como se muestra a continuación:



- **Entorno político y legal**

Tabla 1. Entorno político - legal

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO		
<p>Constitución de la República</p>	<p>La Constitución de la República del Ecuador, se determinan los todos los principios básicos que se rigen para aumentar la producción de bienes que sean de una alta calidad y el amparo para los consumidores contra las ofertas engañosas.</p> <p>En el artículo 304 de la Constitución de la República señala que la política comercial del estado impulsara el desarrollo del comercio justo, en los diversos procesos de producción se estimulara la gestión transparente y eficiente, serán sujetadas a las normas de la calidad.</p>			
<p>Política industrial</p>	<p>En Ecuador la Política Industrial está establecida desde el 2017 hasta el 2025, se denominan cinco puntos importantes los cuales son: aumentar la productividad, tener varios procesos de calidad, implementar la innovación, aumentar las inversiones y comercializar en nuevos mercados.</p> <p>Para conseguir estos puntos importantes se tiene las siguientes leyes con el fin de establecer los objetivos y propósitos para elevar la economía en la matriz productiva.</p>			
<p>Regulación de mercados</p>	<p>La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, establece el derecho para realizar actividades económicas y de libre mercado, motivar la producción, comercialización, la competitividad y eficiencia de diferentes productos de consumo.</p>			
<p>Sistema Ecuatoriano de Calidad</p>	<p>Mediante la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad se establece el marco jurídico del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el mismo que tiene como objetivo promover la calidad con ello dar cumplimiento a los estándares de calidad, seguridad y preservación del ambiente, al mismo tiempo para promover e incentivar la productividad y desarrollo comercial.</p>			

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO		
Registro de patentes	Para poder en Ecuador registrar una marca el proceso cuesta \$ 208,00 y posee un amparo de 10 años, para su registro se debe ejecutar una investigación fonética, la cual indicará si en el país existirá marcas similares o idénticas inscritas con anterioridad. (Servicio Nacional de Derechos Intelectual, 2020)			

- **Entorno económico**

Tabla 2. Entorno económico

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO		
Producto Interno Bruto	El crecimiento del PIB nacional en el año 2019 fue 0,6%, este porcentaje es menor al crecimiento registrado en el año 2018 que fue 1,3%. El PIB de la industria de manufactura tiene un incremento de 1,2% en el año 2019, que es igual al incremento registrado en el año 2018, lo cual muestra un estancamiento en la economía (Banco Central del Ecuador, 2020)			
Ventas de la industria	Las ventas de la industria de elaboración de productos alimenticios: pan, panecillos, bizcochos y galletas, tiene un valor de \$ 179 millones en el año 2019, en relación al 2018 es un incremento de 15%. Este aspecto muestra una industria dinámica en ventas y con tendencia creciente de 5% entre el año 2012 y 2019 (Servicios Rentas Internas, 2020)			
Inflación	En el mes de marzo de 2020, la inflación tuvo un crecimiento de 0,20% con respecto al mes anterior (Banco Central del Ecuador, 2020), esto indica un mínimo incremento de precios al consumidor			

- Entorno social

Tabla 3. Entorno social

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO		
Problemas digestivos	<p>Según datos obtenidos del Ministerio de Salud Pública existen varias personas entre adultos mayores y jóvenes con problemas digestivos debido a la mala alimentación y el consumo de manera excesiva de la comida chatarra.</p> <p>Entre las enfermedades crónicas que se originan del mal hábito relacionadas con la mala alimentación está la diabetes representada en mayor medida por personas entre 50 a 59 años de edad con un 10,3 % y en menor medida en el grupo de edad de 10 a 19 años con un 0,2%. En cambio 3.187.665 habitantes sufren de problemas digestivos y 717.529 de hipertensión. El grupo de edad que más sufre de colesterol alto es el de 50 a 59 años con un 51.1% y triglicéridos en personas entre 40 a 49 años con un 44,7% (INEC, 2013).</p>			
Comportamiento alimenticio	<p>El rango de edad que consume más productos procesados (gaseosas, comidas rápidas y snack) son entre 15 y 19 años representado por un 60%.</p> <p>En el Ecuador productos como el pan y galletas creció en su consumo en 12,7% entre el año 2014 y 2018 (PROECUADOR, 2018). Los tipos de galletas más solicitados son las integrales, de chocolate, almendras y avena.</p>			

- **Entorno tecnológico**

Tabla 4. Entorno tecnológico

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO		
<p>Tecnología en el procesamiento de alimentos</p>	<p>Un estudio realizado en PROECUADOR, “el mercado familiar del Ecuador está demandado cada vez más servicios de biotecnología avanzada y productos primariamente para su diligencia en la agropecuaria, “biocombustibles”. Pero esta tecnología es muy costosa y no es fácil de obtener, se requeriría una alta inversión, la que representa una amenaza. (PROECUADOR, 2018).</p> <p>Actualmente con los nuevos avances de tecnología, las industrias tienen mayor conocimiento sobre la competencia y las personas tienen una mayor facilidad para conocer ciertos productos, sus características y beneficios del producto les puede brindar.</p>			
<p>Maquinaria para producir alimentos</p>	<p>La producción de maquinaria de alta gama es un plus para las compañías productoras hoy en día, dado que las mismas acceden a minimizar tiempo y costes, asimismo perfeccionan la eficacia de las producciones al elaborar productos similares por poseer producción totalmente computarizada.</p> <p>En el Ecuador la tecnología es efímera lo que ha creado como consecuencia el retraso competitivo del país frente a otros países del universo. Se han adoptado nuevas medidas que permitan impulsar la matriz fructuosa del país.</p> <p>En Ecuador existen muchas empresas que comercializan instrumentos y maquinaria para el sector galletero con producción extranjera o ecuatoriana, bajo diferentes presupuestos, lo cual consiente en escoger las necesidades de la organización que se conciertan mejor.</p>			

- Entorno ecológico

Tabla 5. Entorno ecológico

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO			
Prácticas ambientales	<p>Las empresas ecuatorianas en el año 2018 según datos de la INEC que no tienen permisos ambientales son el 80,26%, mientras tanto solo un 0,12% realiza las declaraciones del impacto que genera su empresa, un 6,18% posee certificación ambiental y un 8,04% licencia.</p> <p>El personal que más realiza actividades ambientales está ubicado en el sector manufacturero, representado con un 38,31%, es también el sector que destina más recursos para proteger el ambiente.</p>				

2.1.2 Análisis de entorno industrial (Porter)

Este modelo postula que son cinco fuerzas las que afectan a la industria, este análisis permite conocer el grado de competencia en la industria para tener estrategias y generar beneficios rentables.

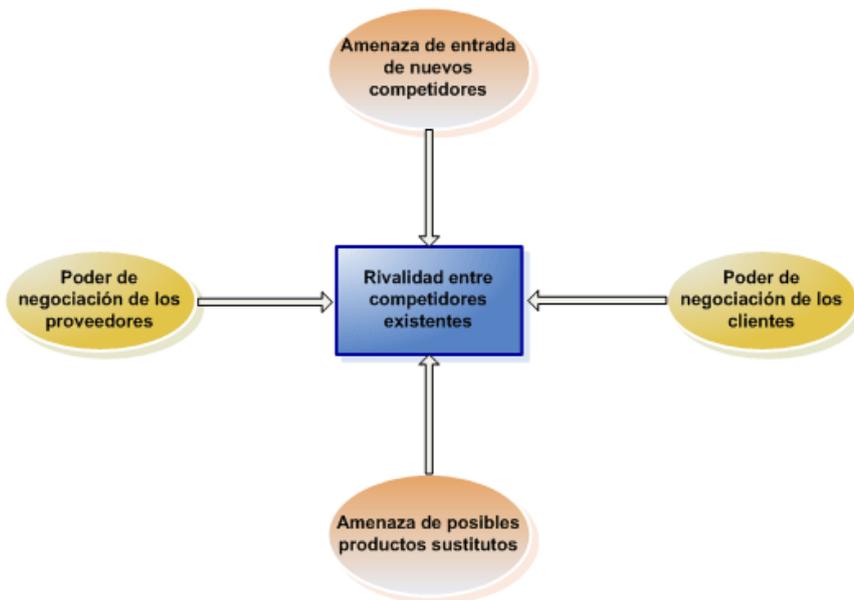


Figura 1. Cinco Fuerzas Porter
Adaptado de: Michael Porter, 1983

El CIU que se utilizará en el presente plan de negocio, se aprecia a continuación:

Tabla 6. Clasificación CIU

Sección	C	Industrias manufactureras.
División	C10	Elaboración de productos alimenticios.
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
Clase	C1071	Elaboración de productos de panadería.
Subclase	C1071.0	Elaboración de productos de panadería.
Actividad	C1071.01	Elaboración de pan, panecillos, bizcochos, galletas, etcétera, incluso envasados.

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Entre las principales barreras de entrada se encuentra el comportamiento y preferencia de los consumidores hacia determinadas marcas que ya llevan varios años y que crean un posicionamiento alto en la industria galletera, ya que son un producto con alta demanda y que puede ser adquiridas fácilmente en la industria productiva, así como Nestlé que tiene galletas fitness y los consumidores las tienen presentes porque son productos de calidad y con una gran trayectoria. Este aspecto comercial genera una **amenaza alta** de entrada de nuevos competidores.

Según (Bonilla, 2004), existen barreras referentes a la inversión inicial para las empresas productoras que quieran ingresar al mercado local, estas son:

- La inversión en maquinaria debe ser alta
- Marketing y publicidad adecuada para que el nuevo producto sea conocido.
- Tecnología apropiada y eficiente

- Mayor inversión en los canales de distribución.

En base de esta información se puede considerar que la entrada de nuevos competidores con respecto a la inversión inicial es una **amenaza alta**.

- **Rivalidad entre competidores**

Como se indicó en el entorno económico la industria de manufactura de productos de pan, bizcochos y galletería consolidados bajo el CIIU 1071.01 tiene un crecimiento sostenido desde el año 2012 hasta 2019, sin embargo el porcentaje de crecimiento del 15% es mayor que el presentado por la industria, esto indica su dinamismo comercial y competitividad, por lo que se considera como una **amenaza alta** para el desempeño comercial de nuevas empresas.

- **Poder de negociación de los clientes**

Es factible que esta fuerza sea alta en vista de que la empresa negociará con los principales supermercados del país, que tienen incidencia directa en el monto de compra y forma de pago, se califica como una **amenaza media**, porque en el país desde el 2014 rigen normativas que determinan que los supermercados deben consignar más espacio para los productos ecuatorianos en sus perchas, deben predestinar un 7% de las compras a productos ecuatorianos y agrandar progresivamente.

En lo que respecta al consumidor final, la población de Quito llega a 2'644.145 personas, ocupa el segundo lugar según las proyecciones poblacionales (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019), esto dispone un amplio espectro de personas que pueden acceder al producto, siendo calificado como una **amenaza baja**.

En el caso del cliente intermedio son las tiendas naturistas de la ciudad de Quito, según los registros del Servicio de Rentas Internas, existen 962 negocios que se dedican a esta actividad. El 81% son negocios personales y el 19% son empresas (Servicios Rentas Internas, 2020).

- **Poder de negociación de los proveedores**

En lo referido a proveedores se puede destacar que existen varias opciones que pueden abastecer de insumos, como muestra de ello está la industria harinera que elabora harina y sus derivados.

Se puede mencionar que la materia prima para la elaboración del producto se puede adquirir fácilmente por lo que se seleccionará tanto a proveedores de la ciudad de Quito, dedicados a comercializar bienes de todo tipo y clase como también a proveedores de mercados locales, ante esta situación es una **amenaza baja**.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En lo que respecta a la industria de galletas existe una gran preferencia de los consumidores hacia este tipo de producto sin embargo, en el mercado hay una gran variedad de productos sustitutos, como las galletas de sal, dulce galletas con crema, integrales, pasteles, pan, entre otros, con un precio accesible; lo cual indica que existe una **amenaza alta**.

2.2 Matriz EFE

La información recopilada en el análisis de entorno e industria se muestra en la siguiente matriz:

Tabla 7. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Regulación sobre el uso de patentes y propiedad intelectual	0.05	4	0.20
Política industrial incentiva la producción	0.05	4	0.20
Regulación y control de mercado	0.10	4	0.40
Crecimiento de las ventas de la industria	0.10	4	0.40
Bajo crecimiento en el nivel de precios	0.05	3	0.15

Problemas digestivos en la población	0.05	3	0.15
Comportamiento alimenticio en la población	0.05	4	0.20
Disponibilidad de tecnología en la elaboración alimentos	0.05	4	0.20
Bajo poder de negociación de proveedores	0.05	3	0.15
TOTAL	55%		2.05
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR
Disminución en la actividad económica medido por PIB	0.05	4	0.20
Dependencia de maquinaria importada para la industria	0.05	4	0.20
Baja incidencia de las prácticas ambientales	0.05	2	0.10
Barreras de entrada para nuevos competidores	0.10	4	0.40
Alto poder de negociación de los compradores	0.05	2	0.10
Disponibilidad de sustitutos	0.10	3	0.30
Rivalidad y competitividad en la industria	0.05	3	0.15
TOTAL	45%		1.45

El resultado total de la matriz EFE es 3.50, la calificación obtenida por las oportunidades es mayor a la calificación de las amenazas, esto indica que el proyecto tiene una mayor cantidad de factores a su favor, como son las ventas de la industria y la vigencia de la ley de regulación de mercados. En base a su adecuado uso pueden servir para posicionar al proyecto en el mercado objetivo. Con respecto a las amenazas tienen una menor calificación, por tanto, debe ser minimizada conforme la actividad del proyecto.

2.3 Conclusiones

- El sector económico de elaboración de productos de galletería tiene un fuerte dinamismo comercial, lo cual se muestra en la información presentada sobre las ventas.
- El gobierno tiene incentivos hacia los líderes emprendedores con diferentes capacitaciones de desarrollo empresarial, para que sus ideas

innovadoras se puedan plasmar y de esta manera crecerá el sector productivo y económico del país.

- La ciudad de Quito según la INEC será la más poblada, lo cual significa tener una mayor segmentación de mercado que favorece al negocio de forma directa, ya que se tendrá más consumidores.
- En los últimos años el gobierno ha incentivado al sector industrial – productivo esto es un aspecto positivo, actualmente se puede ver cierta estabilidad política en el país, el cual hace que inversionistas quieran invertir y se aumente el crecimiento económico.
- Con respecto a la fuerza de amenaza de los nuevos competidores es alta, ya que existen varias empresas en el mercado local, este es considerado un aspecto negativo.
- La amenaza de los productos sustitutos también es alta, ya que se encuentra diversidad de estos productos y este también es un factor negativo.
- La rivalidad entre competidores es baja, gracias a que son pocas las empresas que se encuentran establecidas en la ciudad de Quito, esto es una gran oportunidad.
- El poder de negociación con los proveedores es baja, ya que la materia prima es de fácil adquisición y podemos tener ciertas opciones y esto nos genera una gran oportunidad.
- El poder de negociación con los clientes es alta, ya que pueden elegir una variedad de productos ya existentes.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercado es un factor importante que nos permite de una u otra manera identificar diferentes aspectos para tomar decisiones adecuadas que se fundamenten con la identificación y solución de dicho problema, tomando

en cuenta las oportunidades que nos ofrece el marketing. Estableciendo la frecuencia y el nivel de consumo de galletas en la ciudad de Quito, asimismo dar a conocer una nueva propuesta en el mercado con galletas de mazorca y posteriormente conocer si el producto tendrá aprobación por parte de los potenciales consumidores.

La información referente a la hipótesis y objetivos de investigación se encuentra en el Anexo 1.

3.1 Análisis cualitativo y cuantitativo

3.1.1 Análisis cualitativo

El método de la investigación cualitativa permite recopilar dicha información con el fin de observar determinados comportamientos naturales, relatos, respuestas abiertas que sustenta la interpretación de significados posteriores.

- **Entrevista a expertos**

Experto N° 1

La primera entrevista se realizó el día 8 de diciembre del 2019 a las 16 horas en la ciudad de Quito al ingeniero Jorge Maldonado quien es el encargado de la distribución de galletas de avena, el empezó mencionando que la industria que se encarga de la elaboración de esta clase de productos, se ha convertido en un eje prioritario, ya que la mayor parte de la población busca productos naturales, en cuanto a la rentabilidad del negocio el destaque que al largo plazo existirá mayor rendimiento de activos ya que tiene mucha acogida en el mercado, también menciono que la competencia se encuentra en un nivel promedio ya que existe varias empresas que elaboran esta clase de productos naturales.

Se le pregunto sobre el factor fundamental al momento de elaborar una galleta natural, nos mencionó que debe ser semidulce y que contenga ingredientes integrales, y lo más importante que no debe de tener ningún tipo de sustancia química, menciono que elaborar una galleta maneja diferentes estándares de calidad y varios procesos en los que se requiere de una supervisión constante

en las que se establezca las normas ISO, también determino que existe competencia ya que varias empresas elaboran galletas con nutrientes naturales, facilito varias recomendaciones como asegurarse de que el producto se identifique por su buen sabor, alto contenido de fibra nutricional y bajo nivel de sacarosa, también puedo afirmar que últimamente el consumo se va elevando ya que la mayor parte de la población usa un protagonista de galletas para el desayuno familiar, galletas en la merienda, en el lunch infantil, las que se determinan en la categoría de la salud, luego siguen las especializadas para adultos y por ultimo las saladas y los surtidos.

Mi sugerencia personal seria realizar pruebas del producto antes de entrar en el mundo del mercado para conseguir el producto ideal y de esa manera lograr captar la atención del cliente.

Experto Nº 2

La segunda entrevista se realizó el día 10 de diciembre del 2019 a las 17 horas de la tarde al Presidente de la empresa El Cóndor el Sr. Fabricio Vaca Ruiz comenzó mencionando que ellos especialmente se dedican a la producción y comercialización de galletas y confines que con el transcurso del tiempo han logrado que la empresa crezca y sus productos llegue a varios lugares como Ambato, Latacunga, Quito, Guayaquil, Riobamba Ibarra, Quinche, Tulcán y Santo Domingo lo cual esperan que en este nuevo año que se acerca genere más tendencia positiva y recalco la innovación como el principal eje de crecimiento del sector.

Procedí hacerle las siguientes preguntas ¿Cómo inicio las actividades la empresa?

La empresa cuenta últimamente con una amplia distribución de opciones de gran calidad. Dentro de este 2019 puedo afirmar que hemos observado un mayor consumo dentro de nuestros productos, especialmente en galletas ya que son en las que existe más consumo por parte de nuestros clientes.

¿Cuáles son las tendencias futuras en este año?

Pienso que la innovación y la gran variedad que existe en cuanto al mercado que permite que la producción de harina para la elaboración de la galleta sea un alimento adecuado para todos los consumidores que generan gustos y necesidades.

¿Según su punto de vista puede definir cuál es el perfil del consumidor actual en estos últimos años?

Últimamente podemos darnos cuenta que la población actual ha ido cambiando su forma de vida, sus hábitos de consumo alimenticio, sus inquietudes, sus gustos y preferencias que han sufrido un sin número de modificaciones, hoy en día la mayor parte de la población se enfoca en el factor salud, puesto que demanda más productos con valor agregado.

¿En qué se basan para la elaboración de una galleta?

Principalmente nos basamos en los gustos y preferencias del consumidor, sosteniendo el esfuerzo que se va realizando para desarrollar nuevos formatos y estándares de calidad con una mejor definición de porciones o los envases que facilitan la conservación de dicho producto una vez abierto y así que permiten que el producto ayude a ser consumido por varias ocasiones, analizando los requisitos del cliente que es nuestro fiel consumidor, se ha generado un hecho que apuesta para ofrecer información clara sobre el producto, planear opciones diversas que tengan en cuenta la salud y la sostenibilidad, para finalizar es importante que no olvidemos que el segmento de la población va creciendo de manera relevante y genera así la decisión en la compra.

¿Cuál sería su opinión si se llegaría a elaborar una galleta de mazorca a base de la tusa de choclo que ayuda a los problemas digestivos?

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente que la sociedad hoy en día ha cambiado sus hábitos alimenticios, podría asegurar que dicho producto tendrá éxito en el mercado ecuatoriano.

Experto N° 3

La tercera entrevista se realizó el día 5 de mayo de 2020 al propietario del Centro Naturista Kaluga, que se encuentra ubicado en el Centro Comercial Artesanal Los Quitus, local 122 – planta baja, dirección San Gregorio y Versalles. La persona que respondió las preguntas planteadas fue Paul Manobanda que es el propietario del negocio, graduado en Ingeniería Química y docente de la Escuela Politécnica Nacional.

¿Cuál es la trayectoria y experiencia de su negocio?

El centro naturista Kaluga tiene 23 años de funcionamiento, se especializa en la venta de productos y medicamentos de origen natural; en su inicio funcionaba en un local de 10 metros cuadrados con unos pocos productos, especialmente los derivados de la miel de abeja. En la actualidad dispone de un local de 75 metros cuadrados y más de 3.000 ítems para la venta.

¿Qué requisitos deben cumplir los productos que comercializa en su negocio?

El principal requisito es que tengan todos los permisos de operación y comercialización, especialmente el registro sanitario y el cumplimiento de normas INEN, eso garantiza que sea un producto que cumple con requisitos básicos de elaboración. El segundo requisito es que sean productos con alta rotación y demanda por parte de los clientes.

¿Cuáles son los productos con mayor demanda en su negocio?

En la actualidad existe una fuerte demanda por productos para mejorar el sistema inmunológico, como té verde y la kombucha, esto se debe por el tema del covid 19, también tienen mucha demanda los productos derivados de la manzanilla, miel de abeja y propóleos. En lo que respecta a productos digestivos, tienen una alta demanda las semillas de girasol, linaza y alimentos energéticos que sirven para aliviar problemas digestivos.

¿Específicamente en productos para aliviar problemas digestivos cuales son los más demandados?

Para problemas digestivos existen galletas, bebidas e infusiones medicinales, en lo que respecta a galletas, existen de avena, semilla girasol, linaza y de otras fibras que ayudan a mejorar la digestión y combaten el estreñimiento.

¿Cuál es opinión respecto a los productos derivados de la mazorca?

En nuestra tienda vendemos infusión a base de pelo de choclo, es muy buena para aliviar las contracciones del aparato digestivo y para aliviar los gases intestinales. Conozco que existen galletas a base de la ralladura de la mazorca, que es un producto que me han pedido.

¿Considera viable comercializar en su tienda galletas de mazorca?

Por supuesto que sí, porque los derivados del choclo tienen una alta demanda en la tienda y mucha gente lo solicita con frecuencia, es importante que las galletas cuenten con el registro sanitario y tengan un precio accesible para el consumidor.

¿Puede estimar un número de unidades que se pueden comercializar de galletas de mazorca?

En nuestra tienda las galletas tienen una alta demanda debido a que parte de nuestra clientela son estudiantes de la zona y consumen galletas como bocaditos y por el aporte de energía. En el día se llegan a vender entre 25 y 40 paquetes de galletas, pienso que un número estimado para iniciar su comercialización sería entre 5 y 7 paquetes diarios.

¿Cuál es el margen de rentabilidad que aplican en los productos que comercializan?

El margen depende del tipo de producto, para la línea de medicamentos y cosméticos el margen es menor por el precio final del producto, para alimentos y bebidas existe un mayor margen. En promedio se puede aplicar un rango entre 18% y 25%.

- **Focus Group**

Moderador: Buenas tardes mi nombre es Shirley Lozano soy de la Universidad de las Américas, el motivo de esta reunión es para establecer una conversación acerca de los problemas digestivos que llegan a sufrir las personas, ya sea por problemas alimenticios u otros. Se llega a determinar un grupo focal en el cual se realiza una conversación con 8 participantes, entre ellos se encuentran 3 hombres: Ángel, Alfonso y Alonso y 5 mujeres: Martha, Patricia, Susana, Nancy y Ximena, los cuales son personas que se encuentran en un rango de edad de 45 años en adelante. El detalle del focus group se puede revisar en el Anexo 3.

El Brain Mapping del análisis cualitativo se puede apreciar en el Anexo 4.

3.1.2 Análisis cuantitativo

Cliente intermediario (tiendas naturistas)

Se planteó un cuestionario con preguntas cerradas a 50 propietarios de tiendas naturistas en la ciudad de Quito, con los siguientes resultados:

La edad de los participantes en la encuesta a los centros naturistas, es el siguiente: 64% son mayores de 36 años y el 36% son personas menores de 36 años. Con relación, al género, el 52% son hombres y 48% son mujeres. El 36% de los centros naturistas se ubica en el norte, el 36% en el sur, 22% en el centro de la ciudad de Quito.

Los productos que comercializan las tiendas naturistas consultadas son productos alimenticios con el 54%, suplementos vitamínicos con el 18% y otros productos con el 28%. El 42% manifiesta que el producto con el mayor nivel de venta son los alimentos y 22% los suplementos vitamínicos.

El 100% de los encuestados considera que puede vender galletas de mazorca. La galleta de chía, linaza y avena son las más vendidas.

Sobre el precio adecuado para un paquete de 10 galletas, el 48% manifiesta que se encuentra entre \$ 1,01 y \$ 1,50 y el 32% manifiesta un precio mayor a 1,5%.

Para determinar el rango de precios óptimo se realiza el siguiente análisis de Van Westendorp:

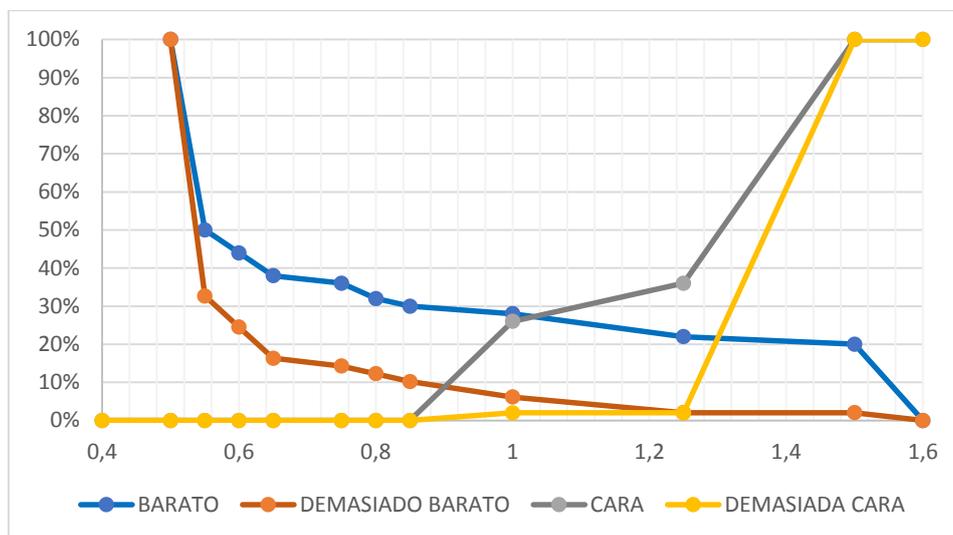


Figura 2. Análisis Van Westendorp

El rango de precio se ubica entre \$ 1,00 y \$ 1,25 que es el punto entre el cruce de curvas demasiado barato y demasiado caro y el punto entre las curvas de barato y caro.

La cantidad de paquetes de galleta de mazorca que se puede vender en un período mensual, el 28% indica entre 36 y 45 paquetes, el 26% indica entre 26 a 35 paquetes y 22% entre 16 a 25 paquetes.

Sobre el empaque apropiado para las galletas de mazorca, el 72% menciona la funda transparente y el 20% la funda impresa. La forma de pago que se adapta a las necesidades de los centros naturistas, el 58% menciona compras de contado, el 38% crédito a 7 días y 4% crédito mayor a 7 días.

El tipo de promoción preferida por los encuestados es la entrega de rotulación en el interior del local en el 28%, stand promocional en el 36% y descuentos con la compra de producto en el 20%. El canal de comercialización adecuado para el punto de venta naturista es visita del vendedor cada 15 días en el 48%, visita cada 7 días en el 22% y pedido telefónico con el 30%.

Análisis de correlación

Existe una fuerte correlación entre la edad del encuestado y el tipo de promoción que escogen los puntos de venta, las personas de mayor edad prefieren publicidad en el interior del local y stand promocionales para entrega de producto como se muestra en la figura que se presenta en el anexo 5.

Tablas de contingencia

Respecto la ubicación de la tienda naturista y el tipo de producto que comercializan, en la zona norte tienen mayor demanda los alimentos, en el sur alimentos y suplementos y en la zona centro tienen preferencia por bebidas, como se muestra en la siguiente figura:

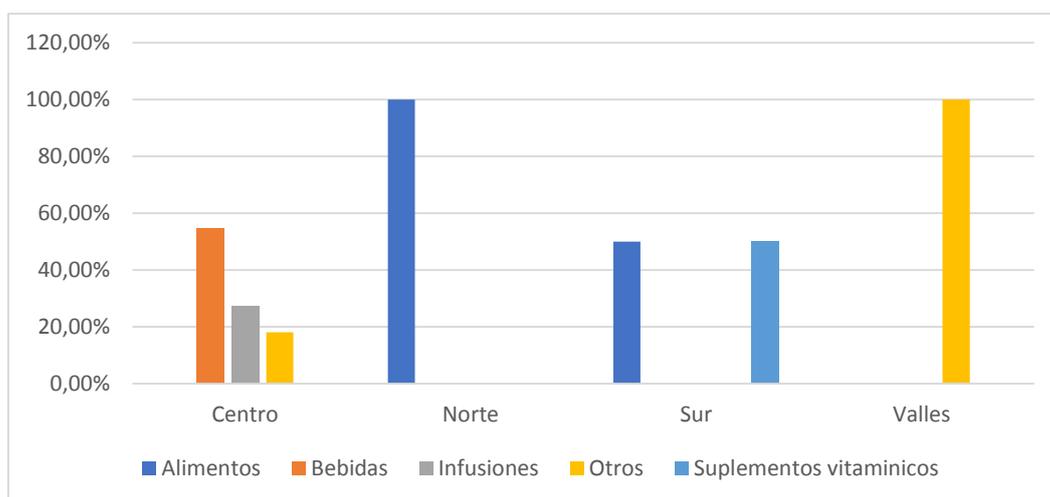


Figura 3. Demanda de alimentos

Respecto la ubicación de la tienda naturista y la cantidad de galletas, muestra que en la zona norte demandarían entre 16 y 25 paquetes mensuales, en la zona sur entre 5 y 15 paquetes mensuales y en la zona centro una cantidad mayor a 45 paquetes, como se muestra en la siguiente figura:

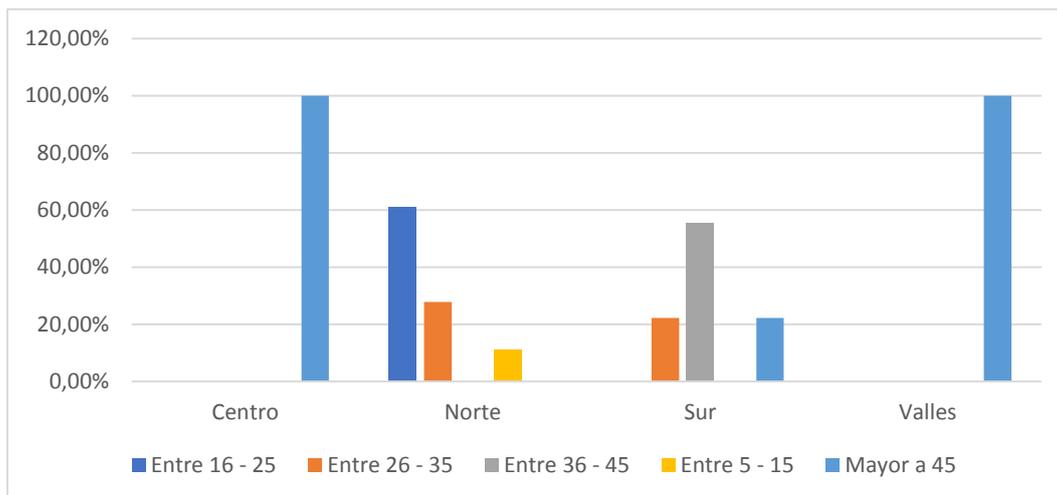


Figura 4. Demanda productos vs sector

Cliente final (consumidores)

La investigación cuantitativa es una forma de recopilar y analizar estructuradamente datos obtenidos de distintas fuentes de información, dicha investigación permite el uso y manejo de herramientas matemáticas, estadísticas e informáticas para llegar a obtener resultados que permitan un mejor desempeño que permita definir las expectativas que tiene cada cliente. La infografía se realizó mediante los resultados de 50 encuestados y tuvo como finalidad determinar cuál son las preferencias que tiene el mercado de la ciudad de Quito sobre la implementación de un nuevo producto a base de la tusa del choco, con motivo de ayudar a mejorar los problemas digestivos que conlleva una mala alimentación Anexo 6.

3.3 Conclusiones

- El mercado es atractivo puesto que están interesados en obtener un producto natural que les permita mejorar los problemas digestivos que sufren las personas en la ciudad de Quito.
- Las necesidades de las personas es encontrar un producto que les ayude a mejorar sus problemas de salud y a la vez que sea agradable para su paladar.

- El medio más efectivo para promocionar el producto es las redes sociales y la televisión ya que la mayor parte de personas las manejan con mayor frecuencia, siendo los medios en los que encuentran dichos productos.
- La frecuencia por parte de los clientes en el consumo de la galleta es aproximadamente de una a tres veces por semana
- Los clientes de preferencia sugieren que la galleta sea crocante y de forma redonda.
- El mercado de la ciudad de Quito considera que el producto debe de ser de altos estándares de calidad, que genere nutrientes.
- El precio optimo por la galleta se encuentra en un rango de 0,50 centavos hasta \$1, reconociendo las personas todos los beneficios que ofrece, como el cuidado de la salud y que es sumamente natural.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se obtiene en base al análisis de los aspectos encontrados en el análisis del entorno y en los datos obtenidos en el análisis del cliente, en base a la conjunción de esta información se determina que las galletas de mazorca tienen aceptación en el mercado de la ciudad de Quito, especialmente entre las personas que buscan una alimentación saludable.

En la siguiente tabla se exponen los factores que sustentan la oportunidad de negocio:

Tabla 8. Factores que sustentan Oportunidad Negocio

Tipo de análisis	Factores que sustentan oportunidad de negocio		
Análisis PEST	Política industrial favorable para la creación de nuevos negocios basados en la innovación en el proceso de producción	Regulación de mercados que permite el acceso a negocios nuevos a los supermercados y centros naturistas	Crecimiento en las ventas de la industria en el 15% entre el año 2018 y 2019
	Alto número de personas que padecen de problemas	Preferencia del consumidor por alimentarse de productos	Disponibilidad de tecnología para elaborar

Tipo de análisis	Factores que sustentan oportunidad de negocio		
	digestivos asociados a la mala alimentación	derivados de la panificación	productos de panificación
Análisis PORTER	Disponibilidad de espacios en supermercados debido a la Ley de Control de Mercado	Alto número de población en la ciudad de Quito	Proveedores que pueden abastecer a la industria de panificación y sus derivados
Análisis Cualitativo	Población busca productos naturales para su alimentación	Empresas de alimentos deben consultar la opinión de los consumidores para lanzar al mercado un producto nuevo	Las galletas tienen alta aceptación entre los consumidores, pueden ser usadas como alimento para desayuno, snack de la mañana o tarde y en la cena o merienda.
	Crecimiento en el consumo de productos de panificación, aumento en las ventas	Consumidor toma en cuenta el factor salud para adquirir alimentos	Incidencia de problemas digestivos en la población afecta a personas jóvenes y adulto mayor
	Consumidores demandan productos naturales para mejorar su salud		
Análisis Cuantitativo	98% de los encuestados consume galletas	77% de los encuestados busca calidad en el producto alimenticio	46% de los encuestados considera que la alimentación mejora su salud
	58% utiliza las redes sociales como medio de promoción de productos alimenticios	98% considera consumir galletas de mazorca	

La oportunidad de negocio se construye en base de los siguientes factores encontrados en el análisis del entorno (PEST), industria (PORTER) y análisis del cliente:

1. Políticas publicas apoyo emprendimiento

En el país se han desarrollado aspectos normativos para que los emprendedores tengan igualdad de oportunidades comerciales que los grandes productores, en el sector de alimentos, se ha impulsado la presencia de nuevos productos en las perchas en puntos de venta donde se ubican centros naturistas y supermercados.

2. Dinamismo comercial del sector

La información del análisis de entornos y la entrevista a expertos indica que el sector tiene de manufactura de productos alimenticios, tiene un importante crecimiento en el nivel de ventas, lo cual genera una oportunidad de negocio debido a que permite acceder a una industria en fase de crecimiento a pesar que existen años de estancamiento de la economía.

3. Preferencias productos naturales

La información que se logró obtener por fuentes secundarias, podemos determinar que el mercado se encuentra en crecimiento, de acuerdo con la información obtenida mediante la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo llegar a estimar que las personas necesitan de productos naturales que les permita tener un nivel de vida saludable y que genere beneficios por parte del mismo, las personas necesitan varias diferenciadores que cumplan con los estándares de calidad ya que hoy en día buscan seguridad y confiabilidad al momento de consumir un producto. Existe una nueva sugerencia en las personas de la ciudad de Quito la cual es que hoy en día prefieren consumir algo sano y saludable que les permita mantenerse bien, lo cual es una oportunidad que nos permite aprovecharnos para dar a conocer nuestro producto que conlleva nutrientes que ayudan a tener una mejor salud.

4. Comportamiento consumidor

El comportamiento del consumidor genera una oportunidad de negocio debido a que las galletas tienen una fuerte aceptación entre las personas, ya que lo pueden consumir a cualquier hora del día; esto se refleja en el 98% de aceptación que podría tener la galleta de mazorca; la información referente al

uso de medios de comunicación, las redes sociales tienen una alta aceptación, lo cual indica que el proyecto debe canalizar sus esfuerzos de promoción por este medio digital.

5. Problemas digestivos

Esta galleta es de gran ayuda ya que puede eliminar uno de los grandes problemas que sufre la mayoría de la población que son los problemas digestivos. La tusa del choclo posee varios nutrientes como, fibra y minerales que genera un gran valor nutricional, este producto se diferencia de los demás ya que es innovador y no contiene conservantes ni preservantes que afecten el estado de salud de los consumidores. El producto que se está desarrollando en la ciudad de Quito es único, ya que no existen otras empresas que dispongan de un producto igual o similar el mismo que conlleve beneficios para las personas que padecen de problemas digestivos. Por esta razón las personas valorarían que exista esta clase de productos disponibles para la venta y estarían dispuestos a pagar un precio alto, generado por todos los beneficios y estándares de calidad que ofrece.

En base de la información delineada en la oportunidad de negocio, el proyecto debe canalizar sus acciones de mercadeo y promoción hacia las personas que tienen preferencia por los productos naturales o tienen problemas digestivos. Para cumplir con este aspecto, la estrategia de distribución debe enfocarse en las tiendas naturistas, donde se comercializan este tipo de productos. En la ciudad de Quito existen 962 negocios de venta al por menor de productos naturales en establecimientos especializados que tienen el código CIU G477202; en el año 2019 este sector generó ventas por \$ 186.909.662 (Servicios Rentas Internas, 2020)

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general que acoge el plan de negocios para la producción y comercialización de galletas de mazorca es la diferenciación, ya que el sabor y

funcionalidad de la galleta es distintiva de los productos que existen en el mercado de alimentos de panificación.

Para asegurar el éxito comercial con esta estrategia es necesario que las acciones de comunicación y promoción se concentren en destacar los atributos de la galleta de mazorca, con el uso de productos naturales y sus bondades nutricionales, que era una de los aspectos claves encontrados en la oportunidad de negocio.

Los criterios de diferenciación son el sabor de la galleta y sus propiedades digestivas que están enfocadas en personas que tienen apetencia por productos naturales y que padecen de algún tipo de malestar digestivo. En este aspecto es importante establecer mecanismos de selección de proveedores, con el fin de entregar un producto de calidad, que sea aceptado por el consumidor, tomando en cuenta que el 77% de los encuestados mencionaban a la calidad como un factor de decisión para la compra de la galleta.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para el proyecto es construir una propuesta de valor basada en entregar más beneficios a un precio superior que los competidores directos, que son las galletas elaboradas con otros productos basados en harina de trigo.

5.1.1 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo se ha planteado dividirlo en el cliente intermediario y cliente final, basado con los siguientes criterios:

Cliente intermediario

El cliente intermediario está constituido por los negocios relacionados con los productos naturales de la ciudad de Quito, que se encuentran clasificados en el código CIIU G477202 que son los negocios de venta al por menor de productos naturales en establecimientos especializados, la descripción es la siguiente:

Tabla 9. Descripción clientes intermediarios

CLIENTE INTERMEDIARIO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	NÚMERO DE NEGOCIOS
	PERSONA NATURAL	784
	PERSONA JURÍDICA	178
	TOTAL	962

Adaptado de Servicio de Rentas Internas, 2019

El mercado objetivo del cliente intermediario son 962 negocios de productos naturales, el 81% son negocios de propiedad de personas naturales y el 19% son personas jurídicas (Servicios Rentas Internas, 2020).

Cliente final

El mercado objetivo relacionado con el cliente final se detalla con los siguientes de segmentación:

Tabla 10. Mercado objetivo relacionado con el cliente

VARIABLES	DETALLE	%	TOTAL
Geográficas	Quito		2.576.287
Demográficas	Edad (20 -60)	56,20%	1.447.873
	Nivel socioeconómico (medio - medio alto - alto)	36%	519.786
Psicográficos	Problemas digestivos	5%	25.989
Conductual	Consumen de 1 a 3 veces en la semana	23,14%	6.013
MERCADO OBJETIVO			6.013

El mercado objetivo está constituido por 6.013 personas que consumen entre 1 y 3 veces por semana, esto determina un tamaño potencial de la demanda anual entre 312.676 y 938.028 envases de galletas de mazorca.

$$6.013 * 52 = 312.676 \text{ envases (envases)}$$

$$6.013 * 3 * 52 = 938.028 \text{ envases (envases)}$$

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se diseña en base al siguiente Modelo Canvas, que incluye la interacción entre factores internos que son recursos, actividades y asociados claves y estructuras de costos; y los factores externos que es la relación con clientes, canales, segmentos de mercado y fuentes de ingresos.

Tabla 11. Modelo Canvas

<p>ASOCIADOS CLAVE</p>  <p>Agricultores de mazorcas</p> <p>Productores insumos y materiales para la galleta</p> <p>Organismos de certificación y registro sanitario</p> <p>Empresa de investigación de mercado</p> <p>Tiendas naturistas</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>Selección de proveedores de materia prima e insumos</p> <p>Selección de personal</p> <p>Proceso de producción de galletas</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Producir y comercializar una galleta de mazorca enfocada en las personas que prefieren los productos naturales y tienen problemas digestivos.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p>  <p>Asesores comerciales que visitarán tiendas naturistas</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p><u>Cliente final:</u> 6.013 consumidores que prefieren productos naturales</p> <p><u>Cliente intermedio:</u> 962 tiendas naturistas</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>Materia prima e insumos</p> <p>Comisión para tiendas naturistas</p> <p>Gastos operativos</p>	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <p>Maquinaria y equipos de para producir galletas</p>		<p>CANALES</p>  <p>Canal indirecto a través de tiendas naturistas</p>	<p>FUENTE DE INGRESOS</p>  <p>Ventas de galletas en tiendas naturistas</p>

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

El producto que se va a elaborar y ofrecer al consumidor final son galletas elaboradas de forma artesanal utilizando ingredientes naturales obtenidos de la ralladura de la tusa de la mazorca, su característica principal es el alto valor nutricional de sus componentes: proteínas, minerales y fibra.

Atributos

El principal atributo de las galletas de mazorca es que son un producto natural elaborado y horneado de manera artesanal de sabor semidulce cuyo componente principal es el maíz considerado como “el cereal de mayor valor nutritivo” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015), en consecuencia, las galletas aportan un alto valor nutricional al organismo gracias a la fibra, minerales y proteína del maíz.

La masa de la galleta está formada por harina, mantequilla, azúcar, huevos, rallado de tusa de choclo, canela o esencia de vainilla, no contiene preservantes ni conservantes lo que hace del producto un complemento alimenticio natural ideal para personas con problemas digestivos o que requieren de energía, pueden ser conservadas sin que estas pierdan sus propiedades hasta por seis meses guardándolas en un lugar fresco.

Estas galletas son ideales para servirse como bocadillos por la tarde, como parte de las loncheras infantiles o como complemento alimenticio para aquellas personas que se desgastan haciendo ejercicio en los gimnasios pues es recomendado por entrenadores físicos.

La composición de las galletas de mazorca es la siguiente:

- Harina 1000 gramos
- Mantequilla 250 gramos
- Huevos 120 gramos (2 unidades)

- Leche 250 gramos
- Rallado de mazorca 100 gramos
- Esencia de vainilla 10 gramos
- Azucar 250 gramos

Branding

La marca de galletas de mazorca tendrá su propia identidad con el fin de que los consumidores reconozcan el producto y se cree una recordación de marca. Para ello se ha elaborado el siguiente logotipo:



Figura 5. Logotipo de las galletas de mazorca

El diseño del logotipo utiliza una imagen de las galletas a los lados dos mazorcas de maíz para dar énfasis de su componente principal, seguido en la parte inferior del nombre “Galletas de Mazorca” con el slogan de la marca. Encerrando al isologo se encuentra un diseño tipo floral que hace atractivo al logotipo.

Se utiliza colores suaves en el diseño del logotipo con el fin de proyectar suavidad y delicadeza al tratarse de un producto natural elaborado de manera artesanal. Los colores utilizados son el rosa, marrón, blanco y gris en las letras que conforman el nombre y el slogan.

El slogan de la marca es el siguiente: *“Un pequeño deleite al alcance de tu mano”*

Todo el diseño de la marca y slogan buscan relacionar la marca con un producto saludable y muy nutritivo.

Empaque

El empaque de galletas de mazorca está conformado por 10 unidades de galletas de 10 gramos cada una, el peso del empaque de galletas de mazorca es de 100 gramos. La envoltura será en papel film con la combinación de colores verde, amarillo y café.

Soporte

Las actividades de soporte para las galletas de mazorca se realizan a través de los asesores comerciales que visitan a las tiendas naturistas e informan sobre las características y bondades del producto y también se presta el soporte al cliente intermedio en la empresa con la información por medio de la línea telefónica para confirmar los pedidos, despachos y pago de las galletas.

Para el cliente final se presentan alternativas de soporte a través de los medios digitales de la empresa, con la interacción a través de las redes sociales, página Web y WhatsApp. Por estos medios, se pueden comunicar para conocer los atributos del producto y obtener mayor información sobre las características de las galletas.

5.2.2 Precio

Estrategia fijación de precios

La estrategia general de precios para la comercialización de las galletas de mazorca está fundamentada en el costo de materia prima más la fijación de un

margen que permite asumir los gastos operativos y permita obtener una rentabilidad a la empresa. El detalle del costo de materia prima es el siguiente:

Tabla 12. Costo de materia prima

INGREDIENTES	CANTIDAD (gramos)	Costo
Harina	1000	1,15
Mantequilla	250	1,3
Huevos	120	0,34
Leche	250	0,23
Rallado de mazorca	100	0,25
Esencia de vainilla	10	0,08
Azúcar	250	0,48
Costo materia prima		3,82

El costo de producción para 1000 gramos de galletas es \$ 3,82; cada galleta tendrá un peso 10 gramos, lo que establece un costo de materia prima por unidad de \$ 0,0382, cada empaque de galletas contendrá 10 galletas, por tanto, el costo de materia prima por empaque es \$ 0,382.

En base a la información recibida en el análisis de precios VW, el paquete de 10 galletas deberá tener un precio entre \$ 0,50 y \$ 0,75; por tanto, se establece el precio para el cliente final en \$ 0,75 que es el extremo superior de la franja de VW. Este precio permite cubrir los costos y gastos de la empresa y la comisión para las tiendas naturistas que comercializarán el producto hacia el cliente final.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada para las galletas de mazorca es la estrategia de descremado, definida por Kotler (2012) como la fijación de un precio superior a la competencia para que el consumidor perciba la entrega de mayores beneficios con el consumo de la mazorca. Esta estrategia se establece para alinear el precio con la estrategia de general de marketing y posicionamiento, la cual definía la diferenciación en base a atributos y beneficios, estos aspectos tienen que reflejarse en el precio final para el consumidor.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste para las galletas de mazorca, es la entrega de producto adicional durante la etapa de entrada al mercado, para lo cual se prevé que durante los primeros seis meses los empaques de galletas contengan 12 galletas en lugar de 10 galletas, esto es el 20% adicional de producto. El precio para las 12 galletas será el mismo que para el paquete de 10 galletas.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la estrategia de distribución para el proyecto será selectiva, que consiste en colocar las galletas de mazorca en el mayor número de tiendas especializadas en productos naturistas en la ciudad de Quito; como se determinó en el mercado objetivo, existen 962 negocios que realizan esta actividad económica, bajo el código CIIU G477202. En la zona norte de la ciudad se ubican 250 negocios, en la zona de los valles aledaños a Quito están 111 negocios y en la zona centro y sur están 601 negocios.

Tipo de canal de distribución

El canal de distribución para las galletas de mazorca será indirecto, ya que para acceder al cliente final se requiere de la participación de un nivel de intermediación que son las tiendas especializadas en productos naturistas. La presencia de los intermediarios es necesaria para acceder a la mayor cantidad de personas que conforman el mercado objetivo.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional que debe acoger la empresa para comercializar las galletas de mazorca a través de las tiendas naturistas es la estrategia de empuje, según Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia se enfoca en generar la mayor

cantidad de actividades para apoyar con la promoción del producto a través de los canales de distribución para llegar al consumidor.

Las acciones de promoción estarán centradas en la marcar la diferenciación de la galleta de mazorca frente a otras galletas, resaltando sus atributos naturales y capacidad de minimizar el impacto de los problemas digestivos.

- **Promoción en ventas**

La promoción en ventas se llevará a cabo a través de la colocación de stands publicitarios donde se exhibirá las galletas de mazorca y se entregará productos de prueba para los clientes interesados; estos stands serán colocados en los puntos de venta en las tiendas naturistas, para lo cual se seleccionará los lugares que tengan mayor afluencia de público y dispongan del espacio para la promoción. Esta actividad contará con la presencia de impulsadoras, gratis y material promocional, como esferos, fundas reciclables y cuadernos con el logotipo de la marca.

- **Marketing directo**

Medios digitales

Página web

Desarrollo de una página web con información relacionada a los atributos y bondades digestivas de la galleta de mazorca, videos promocionales con experiencias de los clientes y testimonios de profesionales de la salud. Esta página debe referenciar a los puntos de venta donde se puede encontrar las galletas de mazorca con el uso de georreferenciación de Google Maps.

Publicidad en buscadores

Contratación de publicidad en Google para que se referencie la página web cuando las personas buscan información sobre alimentación para problemas digestivos, para esto se seleccionará palabras claves, como: producto natural, dolor de estómago, estreñimiento, digestión y alimentos con fibra.

Redes sociales

Creación de perfiles en las redes sociales Facebook e Instagram, con información respecto de la galleta de mazorca, detalle sobre su elaboración y recomendaciones de profesionales de la salud.

Medios tradicionales

Anuncios de prensa

Contratación de publicidad en la Revista La Familia, que tiene circulación semanal el día domingo, el target de esta revista y el contenido de sus páginas se adapta al tipo de producto, por lo que es ideal para publicitar en este medio.

- **Fuerza de ventas**

Para cumplir con la estrategia de distribución de canal indirecto, la empresa debe contratar asesores comerciales para que abarquen el territorio de la ciudad de Quito, en la etapa inicial se contratará una persona que se encargará de visitar las tiendas naturistas que tengan la mayor afluencia de clientes, para colocar el producto con mayor eficiencia operativa. Conforme el crecimiento comercial se planifica contratar mayor cantidad de asesores comerciales para abastecer la demanda.

5.2.5 Presupuesto de marketing mix

El presupuesto de marketing mix es el siguiente:

Tabla 13. Presupuesto de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de marca y empaque	850,00				
Creación de perfiles sociales	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Google Ads – Publicidad web	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Stands tiendas naturistas	480,00	489,60	499,39	509,38	519,57
Entrega producto adicional	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrega producto gratis	2.500,00	2.550,00	2.601,00	2.653,02	2.706,08
Diseño página web	1.500,00				
Mantenimiento página web		50,00	51,00	52,02	53,06
Movilización de fuerza ventas	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Anuncios de prensa	3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23	3.788,51
TOTAL	12.830,00	10.739,60	10.954,39	11.173,48	11.396,95

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Nuestra empresa busca ser un referente en la fabricación de alimentos basados en ingredientes naturales y que tienen como fin mejorar la condición de salud de nuestra sociedad. Las manos que elaboran los alimentos que comercializamos son expertas y calificadas en buenas prácticas de manufactura, tienen el entrenamiento necesario para ser un agente de cambio positivo en el país.

6.1.2 Visión

En el año 2025 la elaboración de alimentos será la guía para el crecimiento de las familias que conforman nuestra empresa, el pilar del crecimiento es el uso de productos naturales y preparados bajo altos estándares de calidad. Queremos entregar bienestar a nuestros clientes con amor, pasión laboral y compromiso social.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos propuestos para la organización son creados en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), el tiempo de cumplimiento de los objetivos de mediano plazo (2 – 3 años) y objetivos de largo plazo (4 – 5 años):

Mediano plazo

Tabla 14. Objetivos de mediano plazo

Perspectiva según CMI	Objetivos de mediano plazo	Meta a cumplir
Financiera	Incrementar los ingresos provenientes de las ventas de galletas de mazorca	15%
Enfoque en el cliente	Aumentar los pedidos por punto de venta (tienda naturista)	10%
Procesos internos	Entregar en el menor tiempo los pedidos de las tiendas naturistas	Hasta 48 horas
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir la rotación de empleados en la empresa	5%

Largo plazo

Tabla 15. Objetivos de largo plazo

Perspectiva según BSC	Objetivos de largo plazo	Meta
Financiera	Recuperar la inversión inicial	100% capital aportado por accionistas
Enfoque en el cliente	Generar un canal de comercio electrónico para receptor pedidos de las tiendas naturistas	30% de las ventas totales
Procesos internos	Seleccionar proveedores en base a parámetros de calidad	100% de la compra insumos y materia prima
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los empleados en el manejo de alimentos	100% de la fuerza laboral de la empresa

La verificación del cumplimiento de objetivos forma parte de la tarea del gerente general, que deberá monitorear las actividades necesarias y proveer de recursos para que se puedan cumplir, estos objetivos tienen que estar reflejados en las proyecciones financieras.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Proceso de producción

El proceso de elaboración de las galletas es el siguiente y se representa en el siguiente diagrama de flujo:

1. Cosechar el maíz de las plantaciones de los agricultores
2. Desgranar el choclo y dejar secar por unos días la tusa de choclo
3. Elegir la materia prima más adecuada y por ende óptima para su próxima transformación
4. Luego se procede con un rallador a desmenuzar la tusa hasta tener la porción de 250g (debe quedar hecho polvo)
5. Se procede a mezclar la mantequilla con el azúcar y cremar por 5 minutos, luego agregar una pizca de sal, con dos huevos, 250ml de leche y procedemos a batir con una velocidad media y finalmente añadir esencia de vainilla
6. Pesar 250g del rallado de la tusa del choclo
7. Integrar a la mezcla anterior, lo removemos con una espátula.
8. Se procede a moldear la galleta, dándole diferentes formas
9. Una vez moldeada la galleta se procede a añadir la mermelada
10. Se procede a hornear a 150° de temperatura por 15 minutos

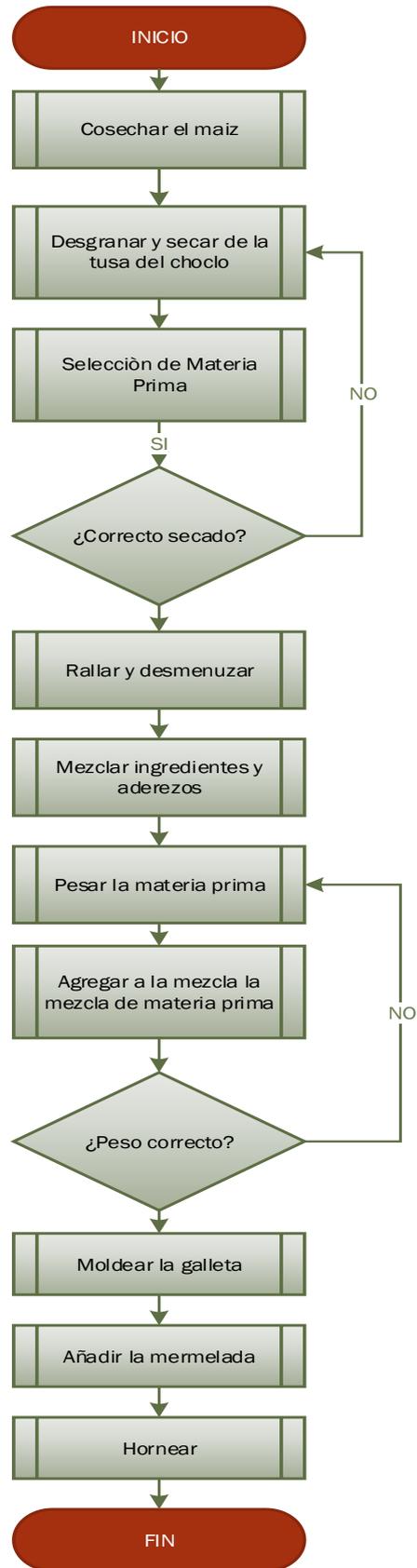


Figura 6. Diagrama de flujo elaboración galletas de mazorca

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor para la elaboración de galletas de mazorca es la siguiente:



Figura 7. Cadena de valor

Las actividades de soporte sirven para apoyar las actividades primarias, que es donde se genera valor al producto final, que, en este caso, son las galletas de mazorca. Las actividades de soporte son desarrolladas por el gerente general y el asistente administrativo. Las actividades primarias son desempeñadas por el área de producción la logística de entrada, producción y salida; el área comercial se encarga de las actividades de comercialización y servicio posventa.

6.2.3 Activos de producción y mobiliario

Los activos necesarios para del proceso de producción de las galletas de mazorca son los siguientes:

Tabla 16. Detalle de maquinaria y equipos

Maquinaria y equipos	Unidades	Valor unitario	Valor total
Mezclador producto (batidor industrial)	2	4.300,00	8.600
Contenedores insumos	12	150,00	1.800
Instrumentos de cocina	12	80,00	960
Banda automática de transporte	1	5.600,00	5.600
Envasadora y selladora automática	1	8.200,00	8.200
Banda automática envasado	1	4.500,00	4.500
Balanza precisión	1	300,00	300
Equipos almacenamiento	12	300,00	3.600
Instalación de limpieza	1	2.800,00	2.800
Horno industrial	2	6.800,00	13.600
Maquina codificadora	1	1.500,00	1.500
Balanza industrial	1	150,00	150
Camioneta de reparto	1	22.500,00	22.500
		Total	74.110

Los activos para el área administrativa se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17. Detalle de equipos de oficina y computación

Equipo de oficina y computación	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores	6	700	4.200
Impresores	2	250	500
Teléfonos	6	80	480
Mobiliario	6	300	1.800
Archivadores	6	60	360
Sillas	12	35	420
Salas comunes	1	150	150
		Total	7.910

En base de esta información se determina que la inversión en activos para el proceso de producción y el mobiliario del personal administrativo es \$ 82.020.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

La estructura legal propuesta para la empresa de galletas de mazorca es compañía limitada, la que permite la asociación de mínimo tres y hasta quince

personas; la presencia de nuevos socios depende de la aprobación de los socios fundadores de la empresa. Para la empresa se ha propuesto el aporte inicial de cuatro socios, quienes aportarán el capital necesario en partes iguales. El aporte legal inicial de la compañía limitada es \$ 400. El nombre legal de la empresa es Galletas Andinas Cía. Ltda.

Los socios deberán cumplir con los siguientes pasos para la creación de la empresa (LexPro Abogados, 2017):

1. Reserva de nombre en el portal de la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar con un abogado los estatutos de la empresa
3. Aporte del capital social inicial
4. Aprobación de estatutos
5. Nombramiento del representante legal
6. Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil
7. Obtención del RUC
8. Obtención de permisos municipales
9. Solicitud de registro sanitario ante Agencia Regulación y Control Sanitario

6.3.2 Estructura Organizacional

Conforme la conversación mantenida con los expertos de la industria, la estructura organizacional se centra en la creación de departamentos funcionales que se encargan de actividades específicas dentro del proceso de producción. De esta manera se constituye el siguiente organigrama:

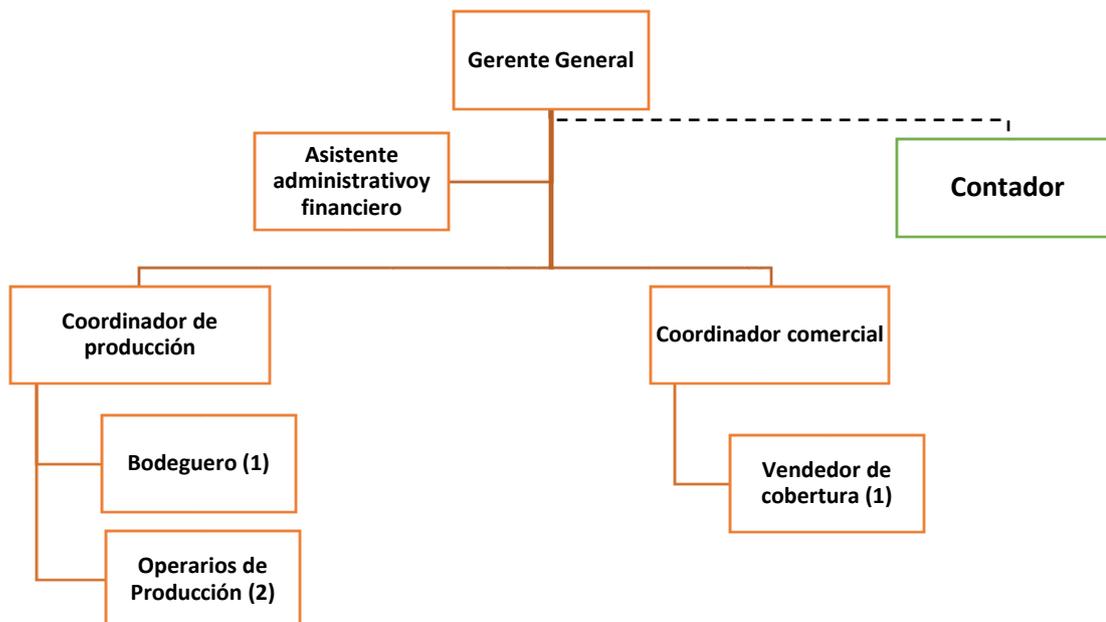


Figura 8. Organigrama

El organigrama se distribuye en las áreas de producción y comercial, cada una es liderada por el coordinador que es el encargado de supervisar el proceso asignado a su área. El nivel superior de la empresa es el Gerente General que se encarga de liderar las actividades y controlar con el cumplimiento de funciones, para cumplir con esta tarea el gerente se respalda en el soporte del asistente administrativo y financiero.

La generación de reportes contables tributarios y financieros será responsabilidad del contador, que será externo a la empresa, por ello, no consta en la nómina, su pago se ejecuta mediante honorarios profesionales con pago mensual de \$ 180,00.

Las funciones del personal de la empresa es el siguiente:

Tabla 18. Descripción de las funciones del personal

Cargo	Funciones
Gerente general	Control presupuestario Administración personal Negociación proveedores Cumplimiento objetivos
Asistente administrativo financiero	Apoyo a la gestión gerente Control asistencia Generación reportes Pago a proveedores
Coordinador producción	Control calidad insumos Control calidad producto final Administración y mantenimiento maquinaria Supervisión línea de producción
Bodeguero y Logística	Gestión de inventario de insumos y producto final Entrega producto a tiendas naturistas
Operarios producción	Elaboración de galletas Manejo de insumos
Coordinador comercial	Gestión plan marketing Manejo de redes sociales Contacto con medios promoción y comunicación Negociación con tiendas naturistas
Vendedor de cobertura	Gestión comercial con tiendas naturistas Servicio al cliente tiendas naturistas

El salario nominal y salario más beneficios son los siguientes:

Tabla 19. Detalle de los gastos en salarios del personal

Cargo	Salario nominal	Salario más beneficios
Gerente general	\$ 1.500	\$ 1.840
Asistente administrativo financiero	\$ 500	\$ 635
Coordinador producción	\$ 800	\$ 997

Cargo	Salario nominal	Salario más beneficios
Bodeguero y Logística	\$ 450	\$ 558
Operarios producción	\$ 450	\$ 558
Coordinador comercial	\$ 800	\$ 997
Vendedor de cobertura	\$ 600	\$ 756

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El precio inicial por el empaque de galletas de mazorca tiene un valor de \$ 1,25, que fue establecido en base de la estructura de costos y a la opinión recabada en la encuesta a las tiendas naturistas. Este precio se incrementa conforme la inflación promedio de 1,95% (Banco Central del Ecuador, 2020), de esta manera se obtiene la siguiente proyección de precios:

Tabla 20. Proyección de precios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por empaque	\$ 1,25	\$ 1,27	\$ 1,30	\$ 1,32	\$ 1,35

En lo que corresponde a la cantidad producida por la empresa, se basa en la información captada en la encuesta a las tiendas naturistas, donde se determina una posible demanda de 27 empaques de galletas de mazorca por mes, multiplicando este valor por el número de tiendas naturistas (962) se obtiene una demanda potencial de 25.974 empaques mensuales.

Por el lado de la capacidad productiva, la empresa tiene una capacidad máxima de 1.200 empaque, en el mes 1 se planifica producir el 85% de esta capacidad, esto es 20.400 empaques mensuales. En el año 2, la capacidad de producción crece acorde al incremento de la demanda, la cual se basa en el crecimiento

promedio de las ventas de la industria, que es 5,52% (Servicio de Rentas Internas, 2020), proyectándose la siguiente producción anual de empaques:

Tabla 21. Capacidad de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad empaques	244.800	258.312	272.580	287.628	303.516

Con la información del precio y la cantidad de empaques se establece la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 22. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de ingresos	306.000	329.179	354.125	380.953	409.824

El crecimiento promedio de los ingresos entre el año 1 y año 5 es 6,79%, esto permite a la empresa mejorar su posición financiera en el período de tiempo analizado.

7.1.2 Proyección de costos

El costo de materia prima para elaborar el empaque de galletas de mazorca es \$ 0,38, a este valor se debe agregar materiales de empaque de \$ 0,18, esto determina un costo de producción es \$ 0,56. El crecimiento del costo se basa en el crecimiento de la demanda y en la inflación:

Tabla 23. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de costos	216.758	229.191	240.800	257.312	268.789

El crecimiento del costo de producción anual es 4,80%, este porcentaje es menor al crecimiento de los ingresos. El costo de producción representa el 68% de los ingresos por ventas.

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos se basa en el crecimiento de la inflación de 1,95% y tiene los siguientes datos:

Tabla 24. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de gastos	216.758	229.191	240.800	257.312	268.789

En estos gastos se considera los gastos operativos relacionados con la gestión de la empresa como el pago de servicios básicos, mantenimiento de equipos, movilización; los gastos administrativos incluyen el pago de salarios para el personal de ventas y administración; gastos de ventas relacionados con el presupuesto de marketing. El crecimiento de los gastos es 4,8% entre el año 1 y el año 5, los gastos de representan el 21% de los ingresos.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial incluye la adquisición de propiedad, planta y equipo que comprende los siguientes valores:

Tabla 25. Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	86.970,00
Vehículos	22.500,00
Maquinaria	51.610,00
Mobiliario	2.730,00
Equipos de Computación	5.180,00
Instalaciones	4.950,00

El total de compra de propiedad, planta y equipo es \$ 86.970, cuyo mayor monto representa la adquisición de maquinaria para el proceso de elaboración de las galletas, seguido del vehículo para las tareas de repartición del producto y mobiliario y equipos de computación.

Agregado al valor anterior se debe considerar el capital de trabajo por \$ 20.769,25 y los gastos de constitución tienen un valor de \$ 4.250.

El total de la inversión inicial es \$ 111.989,25 que tiene como mayor exponente el dinero invertido en la adquisición de activos, lo cual es normal en una empresa de elaboración de alimentos de mediana escala.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento está basada en el mayor aporte de los accionistas de la empresa, aportan con el 60% de la inversión inicial, esto es un valor de \$ 67.193,55. El 40% restante es aportado por una institución financiera mediante la prestación de un crédito a cinco años plazo y tasa de interés de 11,20%, el monto del crédito tiene un valor de \$ 44.795,70 y la cuota mensual es \$ 978,44 que es pagada por la operación de la empresa.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial de \$ 20.769,25 es determinado en base de la necesidad de liquidez de la empresa en el mes 1, este valor se destina para la compra inicial de materia prima y equilibrar el saldo de las cuentas por cobrar debido al crédito que se otorga a los clientes, esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26. Capital de trabajo

Actividades Operacionales	(20.208,91)
Utilidad Neta	(1.174,71)
+ Depreciación	326,04
- Δ Cuentas por cobrar	(12.750,00)
- Δ Inventario PT	(1.669,62)
- Δ Inventario MP	(779,28)
- Δ Inventario SF	(4.039,20)
+ Δ Sueldos por pagar	545,83
+ Δ Impuestos	(667,97)
Actividades de Inversión	-
- Adquisición PPE y intangibles	
Actividades de Financiamiento	(560,35)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(560,35)
- Pago de dividendos	
+ Δ Capital	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(20.769,25)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	20.769,25
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	0,00

El valor de capital de trabajo por \$ 20.769,25 permite equilibrar el saldo de efectivo en el mes 1, lo que incide en que la empresa no requiera de efectivo en sus períodos posteriores.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados permite medir el desempeño financiero de la empresa, de acuerdo a la siguiente información:

Tabla 27. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	306.000	329.179	354.125	380.953	409.824
Costo de los productos vendidos	216.758	229.191	240.800	257.312	268.789
UTILIDAD BRUTA	89.242	99.988	113.326	123.641	141.035
Gastos sueldos	30.839	33.506	34.135	37.990	38.706
Gastos generales	25.804	21.908	21.430	21.838	22.254
Gastos de depreciación	3.912	3.912	3.912	2.439	2.439
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	28.687	40.662	53.848	61.374	77.636
Gastos de intereses	4.661	3.826	2.893	1.849	682
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	24.026	36.836	50.956	59.525	76.954
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.604	5.525	7.643	8.929	11.543
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.422	31.311	43.313	50.596	65.411
25% IMPUESTO A LA RENTA	5.106	7.828	10.828	12.649	16.353
UTILIDAD NETA	15.317	23.483	32.484	37.947	49.058

El crecimiento del ingreso en mayor proporción que los costos y gastos permite mejorar la capacidad financiera de la empresa, que se ve reflejada en la utilidad neta, que desde el año 1 tiene un valor positivo con incrementos consecutivos hasta el año 5. El margen de utilidad neta sobre ventas en el año es 5,10% y se incrementa hasta 11,97% en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El desempeño financiero de la empresa se refleja en el siguiente estado de situación entre el año 1 y año 5:

Tabla 28. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	111.989	127.623	143.897	168.268	196.935	236.331
Corrientes	20.769	40.316	60.502	88.785	119.891	157.427
Efectivo	20.769	20.785	39.627	66.485	96.027	138.244
Cuentas por Cobrar	-	12.750	13.716	14.755	15.873	17.076
Inventarios	-	1.899	2.008	2.110	2.255	2.107
Inventarios Materia Prima		822	868	916	966	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	4.059	4.284	4.520	4.770	-
No Corrientes	91.220	87.308	83.395	79.483	77.044	78.905
Propiedad, Planta y Equipo	86.970	86.970	86.970	86.970	86.970	91.270
Depreciación acumulada	-	3.912	7.825	11.737	14.176	16.616
Intangibles	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
PASIVOS	44.796	45.113	37.904	29.790	20.510	10.848
Corrientes	-	7.398	8.104	8.839	9.451	10.848
Cuentas por pagar proveedores	-	5.732	6.049	6.383	6.735	7.107
Sueldos por pagar	-	800	933	933	933	933
Impuestos por pagar	-	865	1.122	1.523	1.782	2.807
No Corrientes	44.796	37.715	29.800	20.951	11.059	-
Deuda a largo plazo	44.796	37.715	29.800	20.951	11.059	-
PATRIMONIO	67.194	82.510	105.993	138.478	176.425	225.483
Capital	67.194	67.194	67.194	67.194	67.194	67.194
Utilidades retenidas	-	15.317	38.800	71.284	109.231	158.290

En el estado contable se puede apreciar dos aspectos importantes para la salud financiera de la empresa, el activo corriente tiene incrementos de efectivo y el pasivo corriente crece en menor proporción que el activo corriente, lo que permite generar un capital de trabajo contable y por ende liquidez a la empresa. En lo que respecta a las políticas financieras se establece lo siguiente:

Cuentas x cobrar: 50% de las ventas de contado y 50% a crédito hasta 30 días plazo.

Cuentas x pagar: 50% de las compras de materia prima y suministros de fabricación de contado y 50% a crédito hasta 30 días plazo.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

La información de la liquidez de la empresa se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	7.096	26.757	35.707	39.435	57.575
Utilidad Neta		15.317	23.483	32.484	37.947	49.058
+ Depreciación		3.912	3.912	3.912	2.439	2.439
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(12.750)	(966)	(1.039)	(1.118)	(1.203)
- Δ Inventario PT	-	(1.899)	(109)	(101)	(145)	148
- Δ Inventario MP	-	(822)	(45)	(48)	(51)	966
- Δ Inventario SF		(4.059)	(224)	(237)	(250)	4.770
+ Δ CxP PROVEEDORES		5.732	316	334	352	372
+ Δ Sueldos por pagar		800	133	-	-	-
+ Δ Impuestos		865	257	401	259	1.025
Actividades de Inversión	(91.220)		-	-	-	(4.300)
- Adquisición PPE y intangibles	(91.220)		-	-	-	(4.300)
Actividades de Financiamiento	111.989		(7.915)	(8.849)	(9.892)	(6.759)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	44.796	37.715	(7.707)	(8.849)	(9.892)	(11.059)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	4.300
+ Δ Capital	67.194		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	20.769	16	18.842	26.858	29.543	46.516
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		20.769	20.785	39.627	66.485	96.027
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	20.769	20.785	39.627	66.485	96.027	142.544

El incremento neto de efectivo tiene un valor promedio de 50,28% entre el año 1 y año 5, lo cual es un indicador de la liquidez que tiene la empresa, como consecuencia de la disminución del pasivo corriente y la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo.

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

7.4.1 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 30. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(111.989)	24.491	29.738	37.619	40.662	74.828

El flujo de caja del proyecto tiene un comportamiento ascendente, este resultado es favorable para la condición de evaluación posterior de la empresa, ya que muestra solidez en las proyecciones financieras planteadas.

7.4.2 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 31. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL INVERSIONISTA	(67.193)	14.320	19.286	26.853	29.544	63.317

El flujo del inversionista tiene un crecimiento de 12% entre el año 1 y año 4, que es resultado de la operación de la empresa y la deducción del pago del crédito, en el año 5 existe un fuerte incremento como resultado del valor terminal de \$ 22.824 que se recupera en el flujo del proyecto.

7.4.3 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento para el flujo del proyecto (CAPM) considera la siguiente información:

Tabla 32. Tasa de descuento CAPM

Tasa libre de riesgo	0,78%
Rendimiento del Mercado	9,96%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,80
Riesgo País	8,08%
CAPM	12,93%

La tasa de descuento para el flujo del inversionista (WACC) considera la siguiente información:

Tabla 33. Tasa de descuento WACC

Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	11,20%
WACC	16,80%

7.4.4 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados en la evaluación financiera son los siguientes:

Tabla 34. Criterios de valoración

<u>Flujo proyecto</u>	<u>Flujo inversionista</u>
Valor actual neto (VAN): \$ 24.863,78	Valor actual neto (VAN): \$ 21.070,03
Período recuperación inversión (PRI): 3,31 años	Período recuperación inversión (PRI): 3,44 años
Tasa interna retorno (TIR): 20,18%	Tasa interna retorno (TIR): 26,81%

Análisis

El valor actual neto del flujo del proyecto e inversionista es superior a cero en ambos flujos, lo que cual indica que las proyecciones financieras realizadas permiten la recuperación de la inversión inicial entre 3,31 y 3,44 años. La tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento, por tanto, existe mayor rentabilidad en los flujos que en el mercado.

Conclusión

En base de la información mostrada en la tabla anterior, se determina que la puesta en marcha de la empresa es factible de realizar considerando los supuestos mostrados en la proyección financiera.

Recomendación

El plan de negocios de la empresa para elaborar galletas de mazorca debe ser puesto en marcha por sus accionistas porque generar valor, mediante el crecimiento de su inversión medido en el patrimonio del estado de situación financiera y en la tasa interna de retorno.

7.5 Índices financieros

Los datos de los índices financieros son los siguientes:

Tabla 35. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	5,45	7,47	10,04	12,69	14,91	1,22
Prueba acida	4,53	6,58	9,19	11,84	14,71	0,83
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	54,68%	35,76%	21,51%	11,63%	4,81%	50%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3,5	3,9	4,5	4,9	5,5	1,42
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	29,16%	30,38%	32,00%	32,46%	34,41%	47,00%
MARGEN OPERACIONAL	9,37%	12,35%	15,21%	16,11%	18,94%	6,28%
MARGEN NETO	5,01%	7,13%	9,17%	9,96%	11,97%	1,58%

En los indicadores presentados en la tabla anterior, se muestra que la empresa tiene una mayor liquidez que las empresas de su industria, en el caso del endeudamiento la empresa tiene un indicador mayor en el año 1, a partir del año 2 el endeudamiento decrece hasta alcanzar el valor de 4,81%.

En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad, el margen bruto de la empresa es menor que la industria en todo el período de evaluación, el margen operacional y neto de la empresa es mayor que la industria.

La recomendación respecto a estos resultados, se enfoca en mantener el alto nivel de liquidez con el correcto uso de las políticas de cuentas por cobrar y pagar, mediante indicadores de cobro a las tiendas naturistas.

8. CONCLUSIONES

1. La factibilidad financiera se determina en base al uso del valor actual neto y tasa interna de retorno, en los dos indicadores se obtiene resultados favorables para la ejecución del plan de negocios, ya que existe recuperación de la inversión inicial y la rentabilidad de los flujos es superior al costo de oportunidad. Con respecto a la rentabilidad de las proyecciones planteadas, existe utilidad desde el año 1 hasta el año 5, en un margen neto sobre ventas de 5,01%. Estos indicadores permiten recomendar la puesta en marcha del proyecto, tomando en cuenta su

- posibilidad de posicionamiento en las tiendas naturistas, como un producto que ayuda a la salud integral de las personas.
2. La inversión inicial que requiere la empresa para producir y elaborar galletas de mazorca es \$ 111.989,25 que proviene de fondos propios de los accionistas en el 60% y el 40% restante es financiado a través de un crédito a cinco años plazo y tasa de interés fija de 11,20%, lo que resulta en una cuota mensual de \$ 978,44; este valor puede ser pagado por el flujo de efectivo que genera el negocio, en base la comercialización de la galleta en las tiendas naturistas de la ciudad de Quito.
 3. La evaluación de la industria con los métodos PESTEL y PORTER, determina que existe oportunidades que impulsan la aplicación del negocio en el crecimiento de la industria y en el comportamiento alimenticio de la población, en lo que respecta a proveedores existe una oportunidad por la producción de maíz en el país está extendida por toda la serranía ecuatoriana. La recomendación se alinea con encontrar proveedores calificados para abastecer la línea de producción de las galletas.
 4. La identificación del mercado objetivo se realizó mediante técnicas cuantitativas, se enfocó en el cliente intermediario, que son las tiendas especializadas en productos de origen natural y el cliente final, que son las personas que consumen alimentos naturales y que beneficia su salud. El tamaño del mercado de cliente intermediario son 962 tiendas naturistas en la ciudad de Quito y el mercado objetivo de cliente final son 6.013 personas que consumen habitualmente alimentos que contribuyen en su salud. La recomendación con respecto a esta conclusión es seleccionar las tiendas naturistas con mayor potencial de mercado para iniciar un proceso de comercialización con el fin de posicionar el producto en el menor tiempo posible.
 5. La estrategia específica de marketing que se acopla con las características del producto y permite su posicionamiento es diferenciación, debido a que la galleta de mazorca tiene un sabor diferente de los otros productos de panificación disponibles en el mercado de

alimentos naturales. La propuesta de valor se enfoca en resaltar las bondades alimenticias del maíz y su alivio en dolores digestivos, se recomienda concentrar los esfuerzos de marketing en transmitir este mensaje al mercado objetivo.

6. Esta estructura de negocio produce rentabilidad desde el año 1, es por ello que se recomienda la ejecución del proyecto, tomando en cuenta que necesita una acertada estrategia comercial para abarcar el mayor número de tiendas naturistas que están dispuestas a demandar la galleta para sus clientes.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2020). *Cifras Económicas del Ecuador*. febrero: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Bonilla, C. (2004). *Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- INEC. (10 de 01 de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- La Superintendencia de Compañías, V. y. (2016). Resolución de la Superintendencia de Compañías 11.
- LexPro Abogados. (2017). *www.lexproec.com*. Obtenido de [www.lexproec.com](http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html): <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- Maricela Alejandra Garzón Campos, A. R. (2018). El sistema tributario y su impacto en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *UNIANDÉS Episteme*, págs. 38-53.
- PROECUADOR. (2018). *Biotecnología*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/innovaciones-para-el-agro-se-comparten-en-la-iii-jornada-tecnica/>
- Real Academia de la Lengua. (1 de agosto de 2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de [www.dle.rae.es](http://dle.rae.es/?id=0mCOzj6): <http://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>
- Servicio de Rentas Internas. (6 de enero de 2020). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de [www.sri.gob.ec](https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-de-simplicidad-y-progresividad-tributaria): <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-de-simplicidad-y-progresividad-tributaria>

Servicio Nacional de Derechos Intelectual. (2020). Obtenido de
<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Servicios Rentas Internas. (25 de enero de 2020). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de
www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

ANEXOS

Anexo 1. Investigación de mercado

Problema

Problema Administrativo

¿Los consumidores de ciudad de Quito, estarían dispuestos a pagar por un producto que les ayude con los problemas digestivos?

Problema de investigación

Definir si se debería implementar un producto que ayude a las personas de la ciudad de Quito a mejorar sus problemas digestivos.

Objetivos

Objetivo General

- Conocer si los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto natural que ayude a mejorar los problemas digestivos en la ciudad de Quito

Objetivos Específicos

- Lograr que la mayor parte de las personas de la ciudad de Quito que sufren de problemas digestivos adquieran el producto y tomen conciencia de los problemas que les genera.
- Determinar los medios de comunicación que sean de mayor acceso por parte de los clientes, para poder comunicar a través de ellos el producto.
- Establecer un precio óptimo del mercado que permita a los consumidores atribuir el producto que conlleva a mejorar los problemas digestivos.

Hipótesis

Ho. El 70% de clientes meta estarían listos para adquirir un producto que permita mejorar los problemas digestivos en la ciudad de Quito.

H1. El 30% de clientes meta estarían listos para adquirir un producto que permita mejorar los problemas digestivos en la ciudad de Quito.

Anexo 2.

Segmento del mercado

Segmentación plan de negocios para la fabricación y comercialización de galletas de mazorca para personas con problemas digestivos			
VARIABLES	DETALLE	%	TOTAL
Geográficas	Quito		2.576.287
Demográficas	Edad (20 -60)	56,20%	1.447.873
	Nivel socioeconómico (medio - medio alto - alto)	36%	519.786
Psicográficos	Problemas digestivos	5%	25.989
Conductual	Consumen de 1 a 3 veces en la semana	23,14%	6.013
MERCADO OBJETIVO			6.013

Anexo 3. Descripción Focus Group

Moderador: ¿Cuál es su opinión sobre las personas que sufren de problemas digestivos?

Patricia: Yo pienso que son personas que llevan una mala alimentación que con el pasar del tiempo nos conlleva a sufrir de estreñimiento.

Nancy: Yo en mi familia tengo a mi padre que padece de estreñimiento, cuando era adolescente no sabía alimentarse adecuadamente y eso le ha producido que padezca de estos síntomas.

Martha: Pienso que es necesario manejar una dieta equilibrada que nos permita manejar cierto tipo de comida que beneficie a nuestra salud, porque en nuestra edad requerimos de muchos cuidados, nuestro estomago se vuelve más sensible.

Moderador: ¿Ustedes conocen algún producto natural que ayude a mejorar este problema digestivo?

Nancy: Si yo conozco unas pastillas de Natural Garden las cuales mi padre ingiere, pero si me gustaría que existiera otra clase de productos para que ayuden a mejorar los problemas digestivos ya que son muchas personas que padecen de este problema.

Alfonso: Yo no conozco ningún producto que beneficie a los problemas digestivos, sería bueno que ciertas empresas elaboren esta clase de productos.

Susana: Según mi punto de vista hay muchas empresas que se dedican hacer cierta clase de productos para estos problemas, por ejemplo, existe las pastillas dulcolax que ayudan al estreñimiento y son buenas, yo lo afirmo porque yo las consumo.

Ángel: También existen frutas que ayudan al problema digestivo como la papaya la pitajaya y también escuchado de la ciruela pasa que es efectiva.

Moderador: ¿Qué alimentos piensan que son los que más producen daño a nuestro estomago?

Patricia: Pienso que los alimentos que conllevan mucho condimento.

Ángel: Pienso que los alimentos que se consume en la calle ya que uno nunca sabe cómo lo preparan.

Alfonso: Para mi parecer todo lo que es frituras hace daño.

Susana: Yo no comparto con el comentario de Ángel ya que no todo lo que se consume en la calle es malo.

Ángel: Explíqueme porque no es malo.

Susana: Porque aquí en Quito existen restaurantes que se caracterizan por brindar un excelente servicio y se diferencian por la calidad de sus productos.

Ángel: Yo no estoy de acuerdo con eso yo me mantengo en que todo lo que es de la calle hace daño porque hay mismo y hay mismo preparan con el mismo aceite, están que recalientan una y otra vez, ese aceite ya es fermentado y por eso produce que nuestro estomago se hinche.

Moderador: Bueno cambiando de tema ustedes estarían dispuestos a probar un producto nuevo y natural que sea del agrado de su paladar y aporte a los problemas digestivos.

Martha: Yo si estaría dispuesta ya que a mí me gusta cuidar mi salud y más porque a uno le gusta comer de todo y siempre hay que estar alerta por si nos hace daño ya que el estómago llega a un punto en el que colapsa.

Ximena: Es una propuesta interesante que exista un nuevo producto y aparte que sea de nuestro agrado ya que hay ciertos productos que son desagradables y ya por esa simple razón se deja de consumir.

Moderador: ¿Usted estaría dispuesto a comprar galletas de mazorca a base de la tusa del choclo que le ayude a combatir los problemas digestivos?

Alfonso: A mí siempre me ha gustado probar cosas nuevas, pero solo de escuchar de la tusa del choclo pienso que será una galleta desagradable o no se habría que probarla.

Susana: A mí me gustaría primero conocer cuáles serían los beneficios que ofrece esa galleta, y según eso la compraría.

Patricia: Yo pienso que debe de ser dulce ya que la tusa del choclo es dulce y si me gustaría probarla.

Moderador: ¿Porque medios de comunicación le gustaría enterarse de este producto?

Ángel: En mi caso el más usado es la televisión.

Susana: A mí me gustaría llegar a tener información por WhatsApp ya que últimamente es el medio que uso con más frecuencia.

Martha: Pienso que las redes sociales son las que se usa con más frecuencia y es un medio que tiene mayor acogida.

Alfonso: Yo por ejemplo no uso nada de redes sociales a mí me gustaría en lo personal que fuera por radio yo soy bien a la antigua y es el medio que escucho constantemente.

Moderador: ¿Qué precio usted estaría dispuesto a pagar por este producto?

Nancy: Yo si estaría dispuesta a pagar el precio que sea siempre y cuando ayude a mejorar los problemas digestivos, ya que para mi padre a su edad es complicado siempre debe estar cuidándose de la alimentación y hay muchas cosas que no puede comer por esta clase de enfermedad porque así lo considero yo.

Ángel: Yo también estoy de acuerdo con Nancy ya que muchas de las veces nos privamos de comer muchas cosas que nos gusta porque ya se nos hincha la barriga.

Alfonso: Yo estaría dispuesto a pagar hasta 3 dólares por la funda de galletas siempre que sea el sabor agradable y resulte beneficiosa.

Susana: Yo pagaría por el producto siempre y cuando se cumpla con todos los beneficios que ofrece.

Martha: Yo estoy de acuerdo con Susana ya que uno llega a comprar algo es porque de verdad lo necesita sino no se compraría, por eso es importante que exista seriedad.

Moderador. Bueno de ante mano quiero darles las gracias a cada uno de ustedes por haber asistido a este pequeño debate que fue de mucha ayuda para mí, porque toda esta información me ayudara en mi proyecto de tesis, por favor les invito a servirse un pequeño refrigerio.

Anexo 4. Brain Mapping análisis cualitativo



Brain Mapping análisis cualitativo

Anexo 5. Análisis de correlación

	Edad	Género	Ubicación	Tipo productos	Productos mayor venta	Puede vender galletas	Tipo galleta	Precio adecuado	Cantidad galletas mazorca	Cantidad galletas	Empaque ideal	Forma pago	Promoción	Canal comercialización
Edad	1,00													
Género	0,731	1,00												
Ubicación	0,854	0,780	1,00											
Tipo productos	0,711	0,815	0,889	1,00										
Productos mayor venta	0,815	0,848	0,935	0,931	1,000									
Puede vender galletas	0,857	0,774	0,780	0,823	0,216	1,000								
Tipo galleta	0,888	0,492	0,626	0,431	0,541	0,247	1,000							
Precio adecuado	0,923	0,790	0,831	0,765	0,836	0,156	0,792	1,000						
Cantidad galletas mazorca	0,912	0,842	0,877	0,825	0,870	0,165	0,774	0,874	1,000					
Cantidad galletas	0,917	0,823	0,857	0,746	0,865	0,156	0,800	0,903	0,921	1,000				
Empaque ideal	0,626	0,677	0,861	0,930	0,860	0,836	0,333	0,687	0,707	0,622	1,000			
Forma pago	0,737	0,943	0,827	0,858	0,883	0,541	0,464	0,763	0,838	0,784	0,766	1,000		
Promoción	0,957	0,795	0,875	0,725	0,842	0,149	0,842	0,941	0,911	0,957	0,611	0,759	1,000	
Canal comercialización	0,783	0,880	0,890	0,879	0,918	0,326	0,548	0,842	0,843	0,879	0,786	0,853	0,842	1,000

Anexo 6. Infografía análisis cuantitativo



