



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
YOGURT CON BASE EN CHÍA Y FRUTAS, EN LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor guía
MBA Edmundo Cortéz

Autora
Katusca Lucía Ojeda Zurita

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Edmundo Cortéz

MBA

C.I: 1712442399

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.”

Katiusca Lucía Ojeda Zurita

C.I: 1721380788

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía en cada paso que he dado.

A mis padres Marcelo y Gilda por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente, por ser parte de este sueño que se convertirá en un logro para mí y para ellos.

A Cristian por su apoyo incondicional, por su amor, por ser partícipe de esta lucha y alentarme en los momentos difíciles.

A toda mi familia por estar presente en la evolución de este proyecto.

Un agradecimiento especial a mi profesor guía, por su apoyo durante el proceso de este trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico principalmente a mis padres y hermano porque gracias a ellos, a su esfuerzo, he podido culminar una etapa más en mi vida.

A mi hija Martina, quien ha sido mi motivación a lo largo de este proyecto.

RESUMEN

El presente plan de negocios busca determinar la viabilidad de la creación de una empresa de producción y comercialización de yogurt con base en chía y mermelada frutas, en la ciudad de Quito.

La empresa MCK S.A. comercializará el producto ChíaMix, que contiene yogurt natural, semillas de chía y mermelada de mora, fresas y durazno. Siendo la chía, también conocida como Salvia Hispánica, el valor agregado del producto, con altos valores nutricionales, fuente natural de Omega3, fibra y proteínas.

Esta idea de negocio nace como una alternativa sana y nutritiva frente a los demás *snack* para los desayunos disponibles en el mercado. El producto se ofrecerá a personas preocupadas por su salud y una buena nutrición, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, con un nivel socioeconómico alto, medio-alto y medio, que vivan en el norte de la ciudad de Quito. Según los resultados de las encuestas, existe un 82% de opción de compra.

El negocio se desenvuelve en la industria manufacturera y en la sub industria de elaboración de productos lácteos.

El producto será comercializado en una presentación de 180 gramos a un precio de \$1.14, el precio del producto se ha establecido según los costos, tomando como referencia los precios de la competencia y los resultados de las encuestas. Durante el primer año se pretende obtener un 2% de participación de mercado, lo que significa 157 920 unidades, obteniendo un valor de \$180 502.74 de ingresos.

El 39% de la inversión inicial del negocio será capital de los dos accionistas y el restante 61% se financiará mediante un crédito con la Corporación Financiera Nacional.

En la evaluación financiera se puede observar que la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto se determina que es un negocio viable.

ABSTRACT

This business plan seeks to determinate the feasibility of creating a production company and marketing of yogurt-based in chia and jelly fruits, in Quito´s city.

The MCK S.A. Company will commercialize ChíaMix product, which contains natural yogurt, chia seeds and blackberry, strawberries and peaches jelly. Chia is also known as Salvia Hispánica; value added product with high nutritional value, natural source of Omega 3, fiber and proteins.

This business idea was born as a healthy and nutritious alternative in front of others snacks for breakfast available on the market. The product will be offered to people concerned about their health and nutrition, aged between 19 and 64 years old, with a high, medium-high and medium socioeconomic status, living in the north of Quito´s city. According to the survey results, there is an 82% purchase option.

The business develops in manufacture industry and in the sub-industry of dairy processing.

The product will be commercialized in a 180 grams presentation at a price of \$ 1.14; the product price was set according to costs, taking by reference the prices to the competition and results of the surveys. During the first year it pretends to obtain a 2% of market share, which means 157,920 units, getting a \$ 180 502.74 of income.

The 39% of the initial investment business will be capital of both shareholders and the remaining 61% will be financed by a loan from the Corporación Financiera Nacional.

In the financial evaluation can be seen that the internal rate of return is higher than the discount rate, thus determined to be a viable business.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. Análisis Entornos.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo	2
2.1.1.1 Entorno político	2
2.1.1.2 Entorno Económico.....	2
2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto.....	2
2.1.1.2.2 Inflación	3
2.1.1.2.3 Tendencias	3
2.1.1.2.4 Desempleo	4
2.1.1.3 Entorno tecnológico	4
2.1.2 Análisis de la industria	5
2.1.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	5
2.1.2.2 Crecimiento de la Industria.....	5
2.1.2.3 Cinco fuerzas de Porter.....	6
2.1.2.4 Matriz EFE	7
3. Análisis del cliente	7
3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa	7
3.1.1 Resultados de las encuestas	7
3.1.2 Resultados del grupo de enfoque	9
3.1.3 Entrevista con expertos	9
3.1.3.1 Resultados de entrevistas con expertos.....	9
4. Oportunidad de negocio	10
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	10
5. Plan de Marketing.....	11
5.1 Estrategia General de Marketing.....	11
5.1.1 Mercado Objetivo	11
5.1.1.1 Segmentación de mercado	11
5.1.2 Propuesta de valor	12
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1 Producto.....	13

5.2.2	Precio	15
5.2.3	Plaza	16
5.2.4	Promoción	17
6.	Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	19
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	19
6.2	Plan de Operaciones	20
6.2.1	Flujograma de procesos	20
6.2.2	Ciclo de operaciones	20
6.2.3	Capacidad de producción	21
6.2.4	Equipos y maquinaria requerida	22
6.3	Estructura Organizacional.....	22
6.3.1	Estructura Legal	22
6.3.2	Organigrama.....	22
6.3.3	Estructura y diseño de la organización	23
6.3.4	Funciones y responsabilidades.....	23
7.	Evaluación financiera.....	24
7.1	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	24
7.2	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	24
7.3	Estado y evaluación financiera del proyecto	25
7.4	Índices financieros	25
8.	Conclusiones generales	26
	REFERENCIAS	27
	ANEXOS.....	29

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Según un estudio realizado por el Institute of Food Technologies de Washington – Estados Unidos, publicado por la revista (Food Technology, 2005), la alimentación saludable se está convirtiendo en una tendencia de evolución fundamental del consumo y la industria a nivel mundial. Una de las diez tendencias alimenticias es el consumo de productos bajos en grasas y carbohidratos (Martínez, 2005). Cada vez se utilizan más servicios de alimentos para llevar, observando que sus compras sean de buena calidad y tengan ingredientes saludables (Martínez, 2005). El mercado cada vez se vuelve más exigente y mucho más al momento de consumir productos que puedan afectar a su salud. En este caso las semillas de chía como valor agregado del producto, son una excelente fuente de fibra y antioxidantes, calcio, proteínas, entre otros.

Debido al estilo de vida apresurado de hoy en día, las personas no desayunan bien, omiten esta comida y muchos desayunos tipo snack contienen gran cantidad de azúcar, sal, que no aportan contenido nutricional. Es por esto que se crea un producto nutritivo pensando en los consumidores que cuidan su salud y buscan alimentos saludables; el resultado, es una mezcla de yogurt natural con semillas de chía (Salvia hispana) y mermelada de frutas.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad y rentabilidad con la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de yogurt con base en chía y frutas, en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Investigar y analizar sobre la industria (macro), dentro de la ciudad de Quito.
- Realizar una investigación de mercados, para identificar las necesidades del mercado objetivo.
- Describir la oportunidad de negocio encontrada.
- Establecer estrategias de marketing y de mezcla de marketing.
- Elaborar un plan de operaciones.
- Determinar la estructura organizacional estableciendo las funciones del equipo gerencial y técnico de la empresa.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad del negocio.

2. Análisis Entornos

De acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU), la industria en la que se desenvolverá la empresa es la elaboración de productos lácteos, se encuentra dentro del sector manufacturero.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Entorno político

Actualmente en Ecuador existe una estabilidad política según una noticia publicada por la Presidencia de la República del Ecuador, donde Wei Songfan presidente de la firma china Mantone indica que Ecuador es un país atractivo para inversionistas extranjeros y puedan colocar su dinero para producirlo en Ecuador. Y a su vez, de parte del Ecuador, los inversores reciben incentivos arancelarios para materias primas y maquinarias de producción, entre otros. (Presidencia de la República, 2015)

Según las regulaciones que se han dado en los últimos años en Ecuador, los consumidores están optando por consumir productos nacionales, por lo que es importante que las empresas ecuatorianas se involucren en la producción de alimentos saludables, realizando productos con materia prima local, de alta calidad y alto valor nutricional, con el objetivo que haya incremento de producciones locales, invertir en el país, logrando que el dinero permanezca en el Ecuador, siendo beneficioso para la industria porque se pretende que el producto sea nacional.

Jorge Wated Reshuán, gerente general de la CFN firmó convenios entre el Fondo de Garantía de la CFN y varias cooperativas, con el objetivo de incrementar las oportunidades de acceso al crédito a un mayor número de micro y pequeños empresarios. (El Diario, 2012) Siendo así un beneficio para la industria y varias empresas emprendedoras, permitiendo dar a conocer al mercado ecuatoriano nuevos productos.

Ecuador se ha caracterizado por ser proveedor de materias primas en el exterior, el actual gobierno de Rafael Correa, impulsó el cambio de la matriz productiva, lo que produce que el país pueda generar mayor valor agregado a sus productos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) Favoreciendo a la empresa en caso que se exporte el producto en un futuro.

2.1.1.2 Entorno Económico

2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto

En las siguientes imágenes encontramos el Producto Interno Bruto a precios constantes desde el año 2010 al 2014.

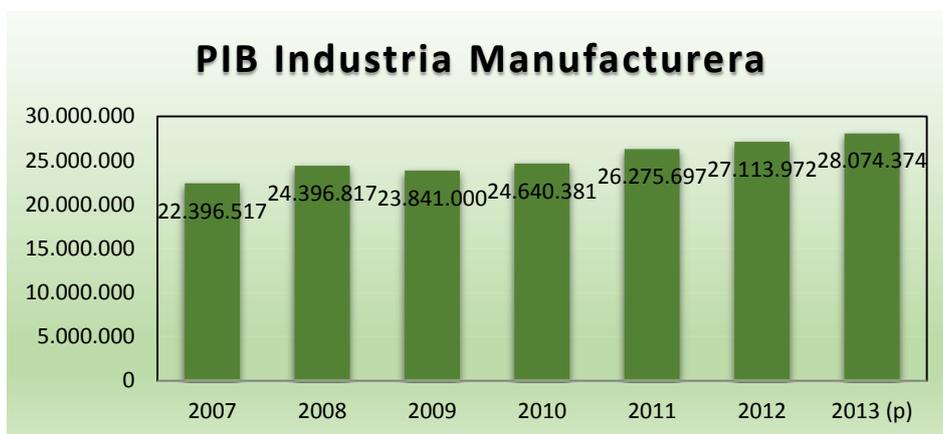
Tabla 1. Producto Interno Bruto a precios constantes por enfoque a la producción



Adaptado de Banco Central del Ecuador

El crecimiento del PIB durante estos 5 años indica que ha habido mayor producción en el país y como resultado de ello un consumo mayor por parte de los hogares, lo que beneficia a la industria de la empresa que se quiere emprender. Desde el año 2013 al 2014 ha habido un crecimiento promedio del 3.67%.

Tabla 2. PIB por industria de manufactura.



Adaptado de Banco Central del Ecuador

Sin duda, la industria de manufactura es una industria atractiva debido a que al pasar de los años ha ido incrementado, lo que continuará por la mayor participación de productos nacionales. Del año 2012 al 2013 hubo un crecimiento del 3.54%.

2.1.1.2.2 Inflación

La figura 1 nos muestra la evolución de la inflación anual durante los tres últimos años, en febrero del año 2014, la inflación se ubicó con un 2.85%, en febrero de 2015 se ubicó en 4,05% y en febrero del 2016, la inflación fue de 2.60% siendo muy favorable para el país ya que los precios al consumidor no se ven afectados.



2.1.1.2 Entorno Social

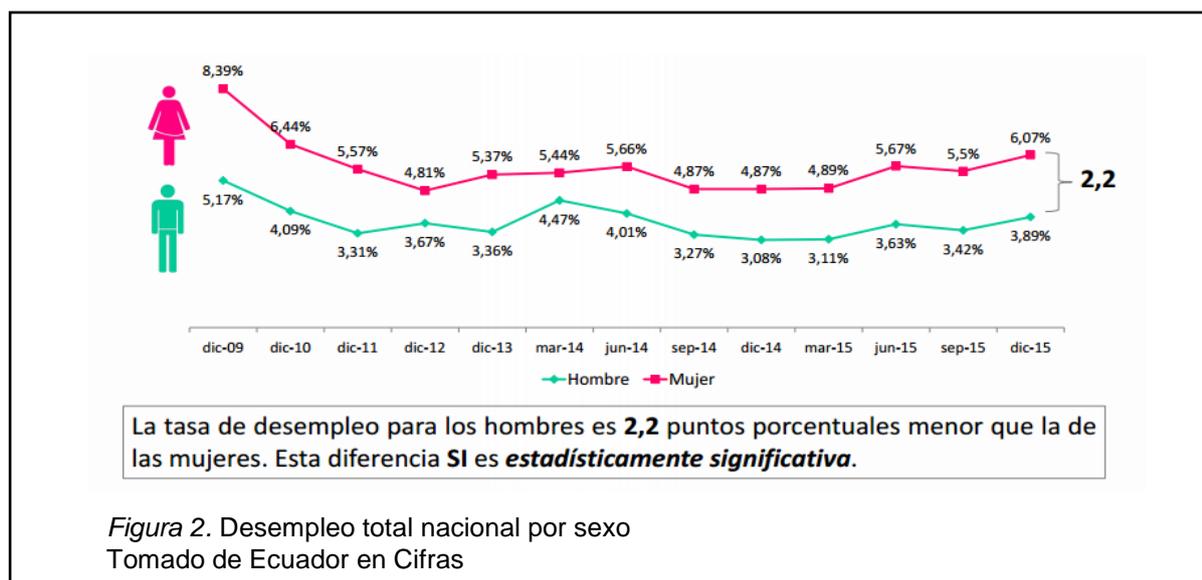
2.1.1.2.3 Tendencias

Dada la exigencia de rendimiento tanto físico, como mental en arduas jornadas de trabajo en estos tiempos, además del escaso tiempo para alimentarse bien y la oferta de comida rápida, se contribuye al deterioro de la salud, además de la falta de energía y el sobrepeso. (Proecuador, 2014)

La chía fue considerada como un superalimento, no solo como un suplemento o un nutriente, la cual se puede consumir hasta una taza por día sin ningún problema compensando y nutriendo al cuerpo humano. (Proecuador, 2014)

La canasta de productos alimenticios conocidos como saludables, muestra una importante racha de crecimiento, de acuerdo a un reciente estudio realizado por Nielsen, líder mundial en proveer información y medición de lo que los consumidores ven y compran. Hoy en día las tendencias del mercado y el consumo se mueven hacia categorías de alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo mucho más light, donde casi una quinta parte del gasto de las personas es dirigida a productos saludables. (Nielsen, 2014)

2.1.1.2.4 Desempleo



En la figura 2 se observan los porcentajes de desempleo del año 2009 al 2015. Entre el año 2014 al 2015, en el género masculino registra un crecimiento en 0.8 puntos porcentuales y por otro lado en el género femenino, registra un aumento de 1.2 puntos porcentuales. (Ecuador en Cifras, 2015).

Según una noticia de El Telégrafo, Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja en América Latina, siendo un dato positivo para Ecuador, pero no para la empresa MCK porque se tiene un porcentaje menor del cual se puede escoger personal para trabajar. Si existiera una tasa mayor de desempleo, MCK tendría la posibilidad de escoger entre un gran número de aspirantes para trabajar en una nueva empresa.

2.1.1.3 Entorno tecnológico

Debido al crecimiento y desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación, un mayor número de personas en el Ecuador y en el mundo tienen acceso a internet, lo que les permite estar mejor informadas, en este caso acerca del tema de la nutrición.

En Ecuador, el grupo de personas con mayor uso de internet está entre los 16 a 24 años de edad con un 67.8%, seguido por los habitantes de 25 a 34 años con el 47.6%. (INEC, 2013).

Con estos datos se puede observar la importancia de la tecnología, en este caso las redes sociales se han convertido en un medio para promocionar productos, se ha convertido en una estrategia para establecer comunicación más directa y personalizada con la población.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

Tabla 3. Clasificación Internacional Industrial Uniforme

Descripción CIU N1	Descripción CIU N2	Descripción CIU N3	Descripción CIU N4	Descripción CIU N5	Descripción CIU N6
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	C10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	C105 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	C1050 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	C1050.0 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	C1050.01 - ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LÍQUIDA, CREMA DE LECHE LÍQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.

Nota: La industria en la que se desenvuelve el negocio se encuentra en la sección de estructura general "C" con la representación de Industrias Manufactureras, dentro de las divisiones 1050.0, Elaboración de productos lácteos.

Tomado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

2.1.2.2 Crecimiento de la Industria

En la industria de elaboración de productos lácteos, encontramos un crecimiento del 4.3% promedio desde el año 2007 al 2013. Sin duda es una industria atractiva debido al crecimiento que ha tenido cada año hasta la actualidad, de tal manera se puede observar que estamos en una industria productiva competitiva.

Tabla 4. Producción bruta de elaboración de elaboración de productos lácteos



Adaptado de Banco Central del Ecuador

Se puede concluir, que cada variable presentada en el análisis PEST es atractiva y favorable para la creación del nuevo proyecto.

2.1.2.3 Cinco fuerzas de Porter



- **Amenaza ingreso de nuevos competidores - Baja**

En el caso de la industria del yogurt a comercializar, las barreras de entrada son altas y la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria es baja. Existen varias barreras que lo impiden o retrasa el tiempo de ingreso, como el alto capital que se necesita, aproximadamente \$250 000, los permisos, la tecnología y a su vez la experiencia.

- **Amenaza de productos sustitutos – Alta**

Se pretende ofrecer un producto saludable y nutritivo para los consumidores interesados en cuidar su salud, la necesidad del grupo objetivo es alimentarse sano, por lo que encontramos una barrera alta. Existen varios productos sustitutos como el yogurt de sabores, leche, jugos, entre otros; ninguno de estos ofrece los beneficios que tiene ChíaMix, pero representan mayor amenaza por existir una gran cantidad de productos sustitutos.

- **Poder de negociación con los proveedores - Baja**

Los proveedores tienen un poder de negociación bajo ya que el número de proveedores de materias primas para elaborar el producto es considerado numeroso. Varios de los proveedores de los diferentes ingredientes se encuentran localizados en la ciudad de Quito, lo cual ahorra costos de transporte. Para la chía, aunque no sea muy conocida por la población ecuatoriana, existen más de 5 proveedores entre los más conocidos están Kunachia, Camari, García Reinoso, Corporación Internacional Chía, Mega Chía, entre otros. El principal proveedor de yogurt, es NATUFRUT y de las mermeladas de frutas, Distrimora, quienes participarán como empresas tercerizadoras.

- **Rivalidad entre los competidores existentes – Baja**

Uno de los competidores más fuertes es Industrias lácteas Toni, acaparando el 68% del mercado de lácteos según datos de El Telégrafo. Se consideran fuertes competidores también a Alpina, Chivería, entre otros. Debido a que Toni tiene el mayor porcentaje del mercado, se considera que la rivalidad es baja.

- **Poder de negociación con los clientes – Alta**

Debido a que se ofertará el producto al cliente Supermaxi y Megamaxi, correspondiente a Corporación Favorita, se considera que el poder de negociación con el cliente es una fuerza alta, pues los supermercados tienden a acaparar el poder sobre sus proveedores, pero la ventaja de vender a grandes supermercados, es que las ganancias de ventas se obtienen por volumen. Y el consumidor final no tiene poder de negociación frente a los dos supermercados.

Conclusiones

Después de analizar la industria, se puede concluir que según las Cinco Fuerzas de Porter existen tres barreras bajas y dos barreras altas para la industria, lo que demuestra y es realmente beneficioso para la empresa MCK, pues dispone de facilidad de ingreso a la industria y es una industria atractiva para ofertar ChíaMix.

2.1.2.4 Matriz EFE

El total ponderado da un valor de 3.02, lo que demuestra que la empresa está respondiendo de manera oportuna a las oportunidades y amenazas de la industria. El cuadro de la matriz EFE se encuentra en el Anexo 19.

3. Análisis del cliente

3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa

Para determinar el número de encuestas que se deberían realizar, se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * \left(\frac{E^2}{4}\right) + p * q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra, N: tamaño de la población universo a investigar, p: probabilidad de aceptación (0,5), q: probabilidad de rechazo (0,5), E^2 : error máximo (0,05).

Con la segmentación realizada en el punto 5.1.1.1, se procede a reemplazar en la fórmula anterior y se obtiene un resultado de 399 encuestas.

$$n = \frac{164\ 500 * 0,5 * 0,5}{(164\ 500 - 1) * \left(\frac{0,05^2}{4}\right) + 0,5 * 0,5}$$

El formato de las encuestas realizadas se encuentra en el Anexo 18.

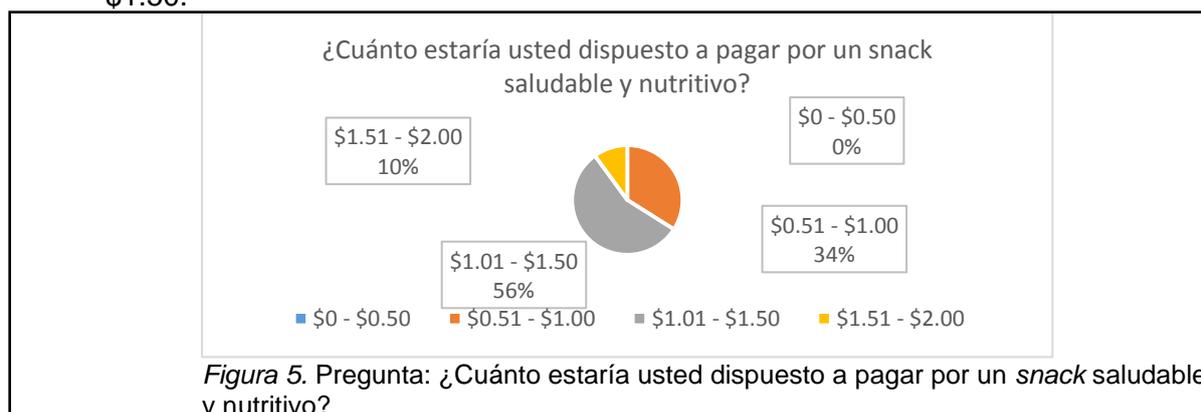
3.1.1 Resultados de las encuestas

- Se realizaron encuestas, siendo el 54% mujeres y el 46% hombres, edades desde los 19 a 64 años, rango de edades del segmento objetivo.
- El 42% de los encuestados tienen un rango de ingresos entre \$1001 a \$1500 dólares, el 36% entre \$501 a \$1000, el 18% \$1500 o más y el 4% entre \$1 a \$500.
- El 100% de los encuestados consumen yogurt.

- El 42% de los encuestados consumen yogurt semanalmente, el 34% quincenalmente, el 14% diariamente y el 10% mensualmente.
- La marca de mayor consumo es Toni con un 52%, seguido de Alpina con un 28% y por último Chivería con un 20%.
- El 64% de las personas encuestadas conocieron los productos lácteos que consumen por medio de televisión, seguida de las redes sociales con 34% y por último la radio con un 2%.
- Los supermercados es el lugar donde el 64% de los encuestados frecuentan comprar yogurt, seguido de las tiendas de barrio con un 36%.
- Las semillas de Chía son conocidas por el 100% de los encuestados, pero el 84% de ellos, conocen los beneficios de las mismas.
- El plástico es el envase preferido para el producto a comercializar arrojando un 64%.
- El 80% de los encuestados valorarían más el sabor y valor nutricional, luego el precio, marca y por último la presentación o empaque, al momento de comprar el producto.
- El 62% de las personas quieren encontrar el snack de chía y yogurt en supermercados, seguido de tiendas de barrio y servicio bajo pedido en oficinas con un 32% y 6% respectivamente.
- Los encuestados tienen como preferencia la televisión (42%), redes sociales (36%), degustaciones (16%), radio (4%) y volantes (2%), para publicidad del producto.
- El nombre con mayor aceptación para el producto es ChíaMix con un 44%.
- El 92% de las personas si quieren que se mezcle el yogurt con frutas y chía.
- Las frutas de preferencia para el producto son las siguientes, mora (46%), fresas (28%), durazno (26%) y otras opciones como recomendación guanábana, manzana y piña.



- Los sabores de yogurt de preferencia por los encuestados son, mora, fresa, durazno, natural, vainilla y guanábana.
- El 56% de los encuestados están dispuestos a pagar por el producto entre \$1.00 a \$1.50.



- El 82% de los encuestados están dispuestos a comprar el producto.

Cruce de Variables

Según los resultados de las encuestas, nos arroja un resultado que el 83% de las mujeres consumen yogurt semanalmente, y las personas de menor edad, prefieren se haga publicidad del producto mediante las redes sociales mientras que las personas de mayor edad prefieren el medio de publicidad tradicional que es la televisión, pues este grupo de personas no manejan las redes sociales.

3.1.2 Resultados del grupo de enfoque

El grupo de enfoque se realizó en la empresa Satcom, ubicada en la Av. Colón E4-105 y 9 de Octubre, el día 4 de abril, 2016. Los integrantes fueron: John Hervas, Luis Quisaguano, Juan José Vela, Ericka González, Melissa Vergara, Karla Molina, Gabriela Pardo y Elena Almagro. Este grupo de personas tienen las características del segmento objetivo.

La mayoría de mujeres desayunan en casa, la otra participante desayuna en su lugar de trabajo. En cuanto a los hombres, uno desayuna en su casa y los dos restantes no están acostumbrados a desayunar. Las madres buscan encontrar un snack que sea nutritivo para sus hijos y para ellas también, que no sea muy azucarado. La mayoría de mujeres si acostumbran a consumir productos saludables entre comidas, como frutas, yogurt, granola, entre otros. En el caso de los hombres si consumen frutas pero también productos azucarados. Todas las mujeres y hombres del grupo de enfoque tenían conocimiento de las semillas de chía, pero el 60% tenía conocimiento de los beneficios de estas semillas. Después de comentar los beneficios de las semillas, el grupo responde que relaciona el producto con salud y que sí estarían dispuestos a adquirir el producto. Las mujeres recomiendan realizar degustaciones del snack en supermercados. La mayoría de mujeres y hombres utilizan redes sociales, es especial Facebook, y añaden que sus hijos son quienes utilizan de mejor manera las redes sociales. Este sería otro canal para informar sobre el producto y sus beneficios. Todo el grupo realiza las compras de su hogar con sus parejas, lo realizan de manera quincenal y mensual en supermercados, la mayoría en Supermaxi. En su lista de compras si está el yogurt como una prioridad para sus desayunos, en presentaciones de 1 y 2 litros, pero también suelen comprar los “six pack” de yogurt para sus entre comidas en el trabajo y para sus hijos. El empaque lo prefieren de plástico porque es más cómodo para llevar. Los colores del producto sugieren sean colores vivos.

3.1.3 Entrevista con expertos

3.1.3.1 Resultados de entrevistas con expertos

Experto 1. Perfil

Nombre	Mauricio Navarro
Cargo	Analista de Producto
Título	Administrador Gastronómico

Mauricio Navarro prefiere utilizar gusanos de yogurt también conocidos como kéfir, lactobacilos, que realizarlo de manera artesanal porque estos tienen más beneficios para el organismo, ayudan a regenerar y fortalecer la flora intestinal; estos productos tienen haccp que es una nomenclatura de seguridad alimentaria, otros también tienen ISO 9001, esta norma la utiliza la empresa Toni en sus productos, según el experto. Si se realiza el yogurt con kéfir, de manera industrial, el yogurt puede durar en refrigeración hasta 6 meses. En cambio de manera artesanal sin preservantes el yogurt tendría una duración de más o menos 8 días. La calidad del yogurt depende mucho de la leche que se utilice, de la forma de pasteurización, del proceso que tenga, de la cadena de frío que utilicen desde la fábrica

hasta el punto de venta, es muy importante la cadena de frío. El enfriamiento del yogurt se recomienda en fases, se puede colocar a 30°, luego a 20°, más tarde a 13° hasta llegar entre los 2-4° consiguiendo una textura agradable. Los nutrientes del yogurt se aprovechan mejor gracias a la fermentación producidas por las bacterias ácido lácticas. El envasado, a su criterio es mejor el vidrio, porque el vidrio se lo puede reutilizar, el producto es más vistoso para el consumidor a comparación del plástico que tiene más procesos para mantener en buen estado un producto alimenticio, y el sol puede generar algún químico hacia el producto.

Experto 2. Perfil

Nombre	Eduardo Flores
Cargo	Jefe de Producto
Título	Ing. en Alimentos y Bebidas

La ubicación de la planta si es importante porque ayudan a calcular y visualizar costos durante el funcionamiento, como movilización para la distribución del producto, servicios básicos agua, luz, teléfono, comunicaciones. Al estar cerca del mercado puedes ofrecer un buen tiempo de entrega a los clientes. El número de personal puede depender del volumen de ventas que tenga la empresa, en empresas nuevas, puedes ser una microempresa o mediana empresa. En una productora pequeña de yogurt se puede necesitar entre 15 a 30 colaboradores. El proceso que se realiza en una planta es recepción de la materia prima, en este caso la leche, luego pasa al proceso de esterilización, agregar la bacteria de ácido láctico también conocida como cultivos u hongos para yogurt, fermentación, maduración en el cual se deja actuar la bacteria y se extiende por todo el yogurt, se procede a la mezcla, homogeneización, llenado del producto, empaque, refrigeración y por último entrega a los clientes. La cadena de frío para la entrega del producto es muy importante, por lo que se necesitan vehículos con sistema de enfriamiento, frigoríficos. La publicidad es otro punto muy importante para nuevos productos o productos ya existentes, la televisión es un medio de comunicación muy fuerte, pero actualmente las redes sociales están capturando la atención de las personas.

4. Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Los *snack* a base de chía, nacen como una alternativa sana y nutritiva frente a los demás *snack* para el desayuno, disponibles en el mercado.

“Se cree que el desayuno es la comida más importante del día”. *“Por ser la primera comida, pone el cuerpo en marcha para el resto del día”* (Cochran, 2009). El desayuno debe incluir entre el 20 y el 25% de las calorías ingeridas a lo largo del día. Para un desayuno equilibrado, deben estar constituidos por lácteos (leche, yogurt...), frutas y cereales como el pan, tostadas, galletas...). (Alimentación Sana, 2015)

Muchas personas están pendientes de su salud, por lo que cada vez buscan alternativas más saludables en cuanto a desayunos o comidas de media mañana, media tarde. Varios de los productos ofertados son azucarados y no aportan el contenido nutricional necesario para el organismo. Se aprovecharán los nutrientes que aportan las semillas de chía, y los beneficios del yogurt.

Este negocio representa una oportunidad debido a que la industria de elaboración de productos lácteos está en crecimiento con un 4.3%. Actualmente existe una fuerte competencia pero ninguno ofrece un producto como el que se va a lanzar al mercado ecuatoriano.

Por otro lado, según los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, existe un gran conocimiento por parte de los encuestados, de las semillas de chía y sus beneficios. Las semillas de chía son un gran diferenciador en el producto y existe una frecuencia alta de compra (82%).

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

Como estrategia general de marketing, se utilizará la estrategia de diferenciación para ingresar al mercado ecuatoriano, ofreciendo al segmento objetivo un producto natural, innovador, que no ofrece la competencia, con el fin de aportar a la sociedad un producto de alto valor nutricional; como lo define Porter, *“La diferenciación es una estrategia que intenta crearle al producto algo que fuera percibido en toda la industria como único”* (Porter, 1982, pg. 125). El segmento objetivo es hombres y mujeres de edades entre los 19 y 64 años que viven en la zona Norte del Distrito Metropolitano de Quito, que cuidan de su salud.

ChíaMix encontró la necesidad de enfocar la creación de una ventaja estratégica tomando como referencia la tendencia de consumir productos saludables, pues su valor agregado es la chía considerado como un superalimento por su contenido de nutrientes.

Un objetivo primordial es identificar a consumidores potenciales, cuyas características puedan ser atractivas para el consumo de yogurt natural con frutas y semillas de chía.

Como variables de la segmentación, en el punto socioeconómico se estima dirigirse a personas de un nivel socioeconómico medio, medio alto, alto. Como segmentación geográfica se dirigirá al mercado del norte de la ciudad de Quito.

Las redes sociales son un medio de conexión con el mundo y fuente de enlace con los mercados. Por este motivo ChíaMix decide promocionar su marca y exponer su producto mediante Facebook, Twitter e Instagram y también por medios tradicionales como la televisión, con la finalidad de que los mercados meta tengan pleno conocimiento de los productos y de esta forma consolidar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

ChíaMix es sinónimo de nutrición, de salud, los cuales pueden ser expuestos en pequeñas demostraciones en tiendas de barrio con la finalidad de que los quiteños tengan conocimiento de este tipo de producto y puedan tener interés en la futura adquisición.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la empresa MCK, está dirigido a un grupo de personas con edades comprendidas entre los 19 y 64 años que vivan en el Norte de la ciudad de Quito, que pertenezcan a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Adicionalmente, sus gustos y preferencias se deben inclinar al consumo de productos saludables.

5.1.1.1 Segmentación de mercado

- **Segmentación Geográfica**

El Distrito Metropolitano de Quito está compuesto por zonas, la zona norte es donde se va a establecer la comercialización del yogurt con base en chía y mermelada de frutas.

Población: Según el censo realizado por el INEC en el año 2010, la ciudad de Quito registró 2.239.191 habitantes, de los cuales 542 189 habitantes pertenecen al norte de Quito entre un rango de edad de 19 a 64 años.

- **Segmentación Demográfica**

Edad: Personas con un rango de edad de 19 a 64 años. El yogurt natural con chía y frutas es un buen alimento para dichas edades y tienen dependencia para realizar compras.

Ingresos: Grupo de personas deben pertenecer a hogares de niveles socioeconómicos alto, medio-alto y medio dando un total de 37%, 200 610 personas. De este grupo de personas, 164 500 están dispuestas a consumir ChíaMix.

Tabla 5. Total de población del norte de Quito

Población (Hombres y mujeres)		
Delegación Zonal (Norte)	Jóvenes (19-35 años)	Adultos (36-64 años)
Eugenio Espejo	120 173	124 005
La Delicia	106 131	97 129
Calderón	50 356	44 395
Total	276 660	265 529
	542 189	

Adaptado de (Quito Alcaldía, 2010)

Tabla 6. Total segmento objetivo

Segmento Objetivo	
Hombres y mujeres de 19-64 años	542 189
Nivel socioeconómico (Alto, medio-alto, medio)	37%
TOTAL	200 610
Consumo 1 vez por semana	42%
Dispuestas a consumir ChíaMix	82%
Segmento Objetivo	164 500

5.1.2 Propuesta de valor

ChíaMix es un producto innovador para el mercado ecuatoriano, dirigido a personas que les guste llevar una vida sana y saludable. Se pretende satisfacer las necesidades de este grupo de personas, donde lo más importante es el valor nutritivo que aporta ChíaMix. Por qué consumir ChíaMix? Los beneficios son varios, comenzando por las semillas de chía las cuales contienen altos valores nutricionales, es fuente natural de Omega3, antioxidantes, fibra y proteína (Kunachia, s.f.); también son conocidas porque el consumo de estas semillas aceleran el metabolismo causando la quema de grasas, ayudan a combatir la ansiedad, entre otros. Por otro lado, el consumo regular del yogurt natural es capaz de reforzar el sistema inmune, mejorar la flora intestinal y hasta prevenir el cáncer gracias a los lactobacilos presentes en él. (Cruz, 2014).

Adicional ChíaMix presenta varias facilidades al consumidor, pues su presentación es muy agradable, tienen la facilidad de trasladar este envase al trabajo, gimnasio, parque, entre otros, así en cualquier momento podrán satisfacer la necesidad de consumir un snack nutritivo.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto



Figura 6. Presentación de ChíaMix

La empresa MCK S.A. ofrecerá al mercado ecuatoriano un nuevo producto llamado ChíaMix, es un producto con 3 sabores diferentes de mermelada: Yogurt natural + mermelada de mora con semillas de chía, mermelada de fresas con semillas de chía y mermelada de durazno con semillas de chía dando un total de 180 gramos.

- **Empaque**

El producto será presentado en un envase de plástico de 180 gramos el cual contendrá en el mismo envase, el yogurt natural, y en la parte inferior al yogurt, 20 gramos de mermelada de fruta mezclado con semillas de chía.

El envase será transparente para que los consumidores puedan observar el producto. En la parte superior de la cara del envase dirá: YOGURT NATURAL + CHIA y en la parte inferior donde estará ubicada la mermelada con las semillas irá escrito el sabor de la mermelada que corresponda.

Los materiales para el producto serán: Para el envase Poli estireno (PS), es un plástico transparente utilizado generalmente para envases de yogurt.

Para sellar el envase de plástico se utilizará papel aluminio, tapas troqueladas. En las tapas del producto se imprimirá información nutricional del producto, en especial de las semillas de chía, pues estas son las que dan valor agregado al producto.

ChíaMix tiene un tiempo apto para su consumo de 30 días, manteniéndolo en refrigeración.

- **Valor Nutricional**

El valor nutricional es una característica muy importante, pues según las encuestas realizadas, el segmento objetivo indicó que al momento de la compra de un producto, valoran considerablemente el valor nutricional.

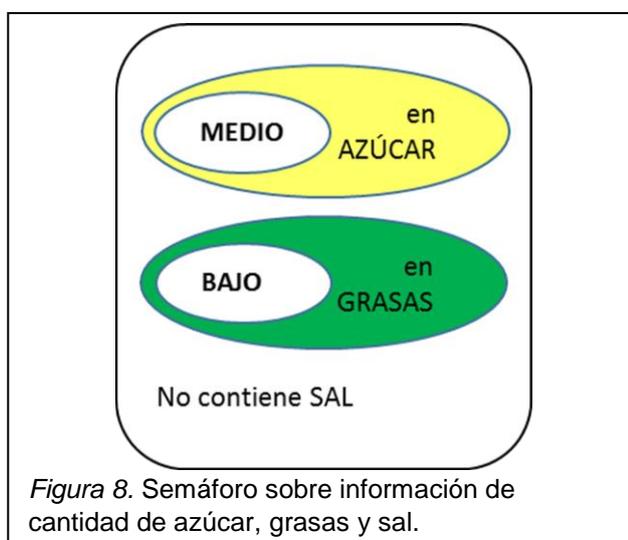
Valor Nutricional	
Tamaño porciones 1(180g)	
Porciones 1	
Cantidad por porción	
Calorías 150	Calorías de grasa 10
	%Valor diario *
Grasa Total 1g	2%
Grasa Saturada 0g	0%
Grasas Trans 0g	
Colesterol 7mg	2%
Sodio 55mg	2%
Carbohidratos Totales 17g	6%
Fibra Dietética 3g	12%
Azúcares 14g	
Proteína 17g	
Vitamina A **	Vitamina C 2%
Calcio 20%	Hierro 4%

Figura 7. Valor nutricional de ChíaMix

- **Etiquetado**

Según información del Ministerio de Salud Pública (MSP), la publicidad de alimentos procesados será regulada por un reglamento del ministerio nombrado anteriormente, con el objetivo de reducir la obesidad en la población ecuatoriana. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2012)

ChíaMix, presenta el siguiente semáforo en la etiqueta posterior: BAJO en grasa, MEDIO en azúcar y no contiene sal.



En la etiqueta frontal, se observará el sello de ¡Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador.



- **Garantías**

- ✓ Registro Sanitario, el cual se obtiene a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- ✓ Calidad de producto: La empresa MCK S.A. busca satisfacer las necesidades del consumidor ofreciendo así un producto natural de alto valor nutritivo.
- ✓ Sello de calidad: ¡Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador, quienes fomentan la preferencia de productos ecuatorianos. (Mucho mejor! si es hecho en Ecuador, s.f.)
- ✓ El servicio post venta y de atención al consumidor se lo brindará a través de las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, donde el servicio de atención será de lunes a viernes y se responderá cualquier inquietud, pregunta o recomendación en un plazo máximo de 12 horas. En Twitter será mediante un twitt y mencionando @chiamix.

5.2.2 Precio

Se pretende posicionar a ChíaMix como un producto líder de calidad en las categorías de lácteos y cereales y a la vez lograr exclusividad durante los primeros años.

De acuerdo a la investigación de mercados el segmento objetivo tiene una buena disposición de compra del producto ya que son personas conscientes de ingerir productos naturales con altos valores nutricionales; adicionalmente el producto está dirigido a personas que pertenecen a los estatus socioeconómicos alto, medio-alto y medio los cuales tienen la capacidad económica para adquirir este producto.

Precios por disposición de compra de encuestados: El precio que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por el yogurt con chía y mermelada de frutas, está en un rango de \$1,00 a \$1.50. El precio se justifica porque el valor de las semillas de chía es alto y en sí el producto es único en el mercado y de alto valor nutricional.

Precios de la competencia: Analizando los precios de nuestros mayores competidores encontramos que el yogurt con granola de marca Toni tiene un precio de \$1.00 dólar. El yogurt con cereal de marca Alpina más conocido como Bon Yurt, tiene un precio de \$0.80 centavos. Respecto a ChíaMix se cobrará un valor más alto en comparación a la competencia en la presentación de 180 g, debido a que ninguno de sus productos contiene semillas de chía.

Tabla 7. Precios de la competencia

Empresa	Marca Comercial	Precio
Toni	Toni Mix	\$0,70
Alpina	Bonyurt	\$0,80
Chivería	Yogur con granola	\$1,00

- **Cadena de precios**



$$\text{PVP} = \text{CF} + \text{CV} + \text{MG}$$

$$1.14 = 0.36 + 0.46 + 0.33$$

El costo unitario de ChíaMix es de \$0.82 centavos, se vende a los clientes de la empresa MCK S.A., Supermaxi y Megamaxi a \$1.02. Y finalmente los intermediarios venden al consumidor final en \$1.14. Puede observar la tabla de costos, en el Anexo 10.

- **Estrategia de precio**

Se iniciará con una estrategia Status Quo en la cual se centra en mantener el precio en el mercado, no aumentar o coincidir con el precio de algún competidor. Esto permite tener estabilidad frente a la demanda de los productos. (Uhlrig, s.f.)

- **Estrategia de ajuste**

En caso de no funcionar la estrategia Status Quo, se utilizará una estrategia de ajuste, donde se procede a recurrir a una estrategia reajustar el precio, para obtener mayor demanda de productos.

5.2.3 Plaza

Mediante las encuestas realizadas en el norte de la ciudad de Quito, los resultados arrojan que un 64% prefieren encontrar el producto en supermercados y el 36% en tiendas de barrio.

Por esta razón se ha tomado la decisión que Supermaxi y Megamaxi de la Corporación La Favorita, sean la plaza para ChíaMix.

- **Estrategia de distribución**

Para la distribución de ChíaMix, se ha optado utilizar una estrategia exclusiva, es decir que se distribuye a un solo cliente, en este caso Supermaxi y Megamaxi que corresponden a la misma Corporación La Favorita.

- **Puntos de venta**

Se distribuirá en 9 locales de Supermaxi y 2 locales de Megamaxi del norte de Quito:

- Supermaxi 12 de Octubre: Av. 12 de Octubre s/n y Madrid
- Supermaxi Carcelén: Av. Diego Vásquez de Cepeda N77-464
- Supermaxi El Bosque: Av. Mariscal Antonio José de Sucre s/n y Av. Del Parque (C.C. El Bosque)

- Supermaxi El Jardín: Av. República del Salvador s/n y Av. Amazonas (Mall El Jardín)
- Supermaxi Eloy Alfaro: Av. Eloy Alfaro N44-110 y Río Coca
- Supermaxi Iñaquito: Av. Amazonas s/n y Av. Naciones Unidas (C.C. Iñaquito)
- Supermaxi Multicentro: Yáñez Pinzón y Santa María (C.C. Multicentro)
- Supermaxi Plaza Aeropuerto: Homero Salas s/n y Av. De La Prensa (C.C. Plaza Aeropuerto)
- Supermaxi Plaza del Norte: Av. 10 de Agosto y Leonardo Murialdo
- Megamaxi 6 de Diciembre: Av. 6 de Diciembre y Julio Moreno
- Megamaxi El Condado: Av. de la Prensa y Jhon F. Kennedy

- **Estructura del canal de distribución**

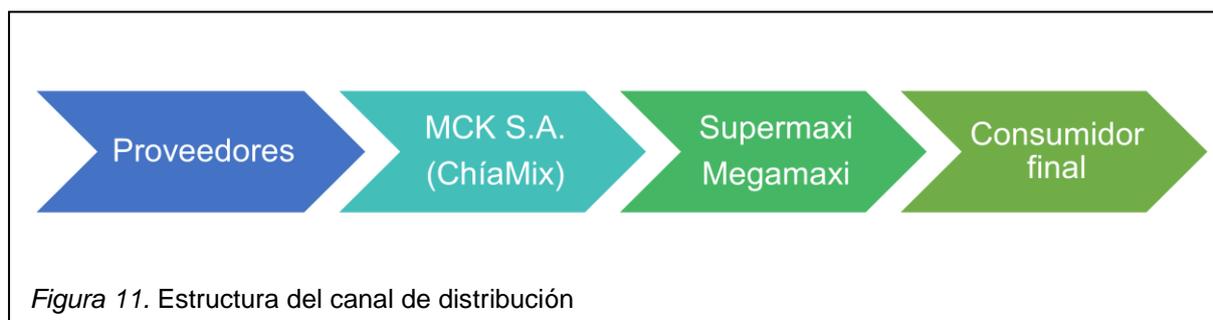


Figura 11. Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución inicia con los proveedores de la materia prima del producto como: yogurt, semillas de chía, mermelada de frutas, empaque, entre otros. Después de los proveedores pasa a la empresa MCK S.A. quien es la encargada de elaborar ChíaMix para entregar a los clientes conformados por Supermaxi y Megamaxi del norte de Quito y finalmente llegar al consumidor final.

- **Tipo de canal**

El tipo de canal de MCK S.A. es indirecto-nivel 2 debido a que existe un intermediario (Supermaxi, Megamaxi) para entregar el producto al consumidor final.

5.2.4 Promoción

- **Estrategia promocional**

Con la publicidad planteada para ChíaMix, se pretende comunicar a los consumidores los beneficios de las semillas de chía, siendo el valor agregado del producto. Que las personas concienticen e incluyan a ChíaMix en su dieta diaria como un desayuno y/o entre comida, logrando así posicionar al producto en la mente del consumidor como un entre comidas saludable lleno de nutrientes, en un pequeño envase.

El objetivo es construir y posicionar la imagen, marca y producto que ofrece la empresa MCK S.A. logrando adquisición de consumidores mediante el intermediario.

- **Publicidad antes del lanzamiento del producto**

- Dos semanas antes del lanzamiento oficial del ChíaMix, en el programa En Contacto de Ecuavisa, se presentará el producto y sus beneficios para que los consumidores conozcan y estén al tanto del nuevo producto que saldrá al mercado ecuatoriano. Costo \$550

- Durante 20 días, antes del lanzamiento del producto, se entregarán *flyers* en centros comerciales del norte de Quito, solamente donde hayan puntos de venta, con información acerca de ChíaMix.

Costo \$342.20

- **Publicidad**

- Se utilizarán medios de comunicación tradicionales. Según resultados de las encuestas, la televisión tiene más acogida por el segmento objetivo. Al sexto mes del lanzamiento del producto se presentará ChíaMix en el programa En Contacto presentado por Ecuavisa.

Costo \$1000

- Se realizarán publicaciones en la revista "Familia" siendo la revista de mayor lectoría en Quito por jóvenes y adultos de todos los segmentos socioeconómicos, en la cual se publicará un anuncio de 12.28 cm x 9.28 cm correspondiente a 2 módulos, 2 veces al año.

Costo \$1200

- Se realizarán 2 publicaciones al año en la revista "Líderes" en la sección Emprendedores, para dar a conocer a la nueva empresa emprendedora MCK S.A. y su nuevo producto ChíaMix.

Costo \$1200

- **Promoción de ventas**

- 50 muestras gratis en los 11 puntos de venta, el 15 y 30 ó 31 del primer mes de lanzamiento del producto durante 1 hora (18h30 a 19h30).

Costo de promoción: \$1122

- Durante 6 meses al azar, dentro de 1 año, habrá una tapa premiada en tu ChíaMix, con la tapa podrán canjear su premio, una Tablet Acer 7". El valor de la Tablet es de \$100 la cual se comprará en la empresa Satcom.

Costo de promoción: \$600

- **Marketing directo**

- Se utilizará "*mailing*" para dar información acerca de ChíaMix de una manera directa al segmento objetivo mediante una base de datos selectiva.

Costo: \$600

- **Fuerza de Ventas**

No se maneja una fuerza de ventas debido a que la producción se distribuye directamente a Supermaxi y Megamaxi.

- **Costo total de Marketing Mix**

Del Marketing Mix, se obtiene un valor total de \$6 614.20, compuesto por la publicidad antes del lanzamiento de ChíaMix, publicidad, promociones y mailing.

Tabla 8. Costos totales de Marketing Mix

Costos Marketing Mix	
Publicidad antes del lanzamiento	\$ 892.20
Publicidad	\$ 3,400.00
Promoción	\$ 1,722.00
Mailing	\$ 600.00
Total	\$ 6,614.20

En la tabla 8 se encuentra el total de costos de marketing proyectados a 5 años. En el primer año, constan los gastos de publicidad antes del lanzamiento de ChíaMix, a partir del segundo año, este rubro ya no es tomado en cuenta.

Tabla 9. Proyección costos de marketing

Costos de Marketing Proyectados				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 6,614.20	\$ 6,957.27	\$ 7,200.77	\$ 7,452.80	\$ 7,713.65

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

- **Misión**

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y comercialización de yogurt natural con mermelada de frutas y semillas de chía, aportando a la población joven y adulta de la ciudad de Quito nuevas alternativas de desayunos y entre comidas, combinando la alimentación y nutrición, con responsabilidad social y ambiental por parte de la organización.

- **Visión**

En 5 años ser empresa líder e innovadora en producción y comercialización de productos lácteos con semillas de chía, para el mercado Ecuatoriano.

- **Objetivos de la organización**

Tabla 10. Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Periodo	Objetivo
Mediano Plazo	Diversificar el producto, incorporando otros sabores de mermelada de frutas, como piña, maracuyá, para mezclar con el yogurt, en 2 años,
	Expansión geográfica hacia supermercados de los Valles de Quito en un plazo de 2 años.
	Agregar valor a ChíaMix creando presentaciones con yogurt de sabores en un plazo de 3 años.
Largo lazo	Expandir la comercialización del producto a otras ciudades de la Sierra y Costa del Ecuador en 4 años.
	Realizar un incremento de 4 colaboradores en la empresa en 4 años.
	Realizar adquisición de maquinaria con mayor capacidad de producción, en un plazo de 5 años.
	Desarrollar el producto en mayores proporciones, como yogurt de 1 y 2 litros, en un plazo de 5 años.

Nota: La tabla muestra los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Tabla 11. Objetivos Económicos

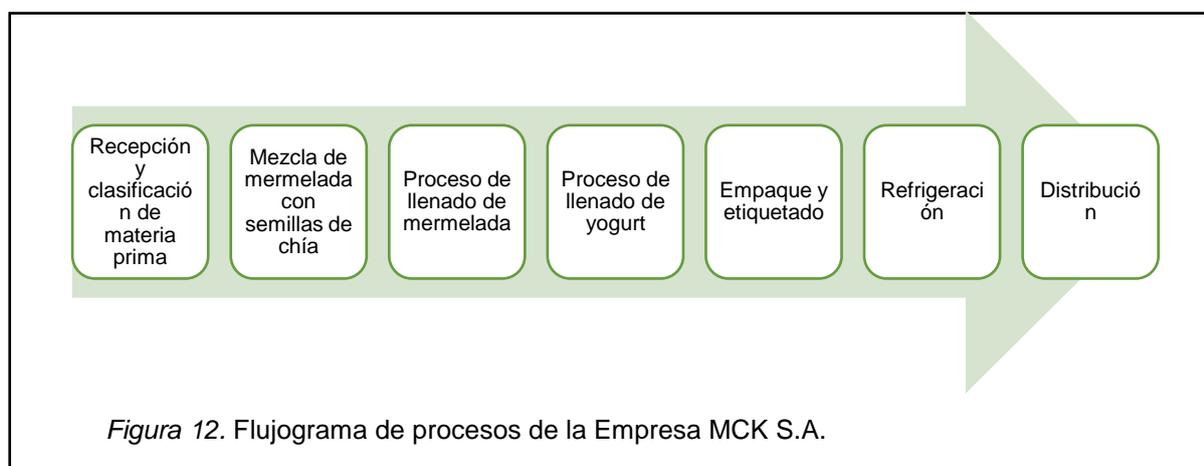
OBJETIVOS ECONÓMICOS	
Periodo	Objetivo
Mediano Plazo	Reducir costos en un 5% en la adquisición de materia prima en 2 años.
	Aumentar las ventas en un 3.5% el siguiente año aprovechando la tendencia de crecimiento de la industria manufacturera, en 2 años.
Largo lazo	Obtener un 5% mayor de utilidad para la empresa en un plazo de 3 años.
	Incremento en un 10% de la producción mensual de ChíaMix, en 4 años.

Nota: La tabla muestra los objetivos económicos a mediano y largo plazo.

6.2 Plan de Operaciones

El proceso de elaboración de ChíaMix dura aproximadamente 15 minutos, desde la recepción de materia prima hasta el empaclado y etiquetado del producto final.

6.2.1 Flujograma de procesos



6.2.2 Ciclo de operaciones

- Recepción y clasificación de materia prima:** Se receptorán todas las materias primas en el área de recepción (bodega). Los productos serán almacenados en el cuarto de Almacenamiento de alimentos y en áreas frías en el caso de productos que aplique. Los cuartos o bodegas deben contar con ventilación deben ser libres de humedad y contaminantes químicos, con la higiene adecuada para evitar alteraciones en la materia prima. Se clasificará la materia prima por productos sólidos y líquidos. La materia prima sólida constituye las semillas de chía, mermelada de frutas, empaques, etiquetas y la materia prima líquida la conforma el yogurt.

- **Mezcla de mermelada y semillas de chía:** En la mezcladora, se procede a fusionar la mermelada de una fruta con semillas de chía, que será colocado en la parte inferior del envase.
- **Proceso de llenado de yogurt:** Se procede a llenar el yogurt natural sobre la mermelada fusionada con las semillas de chía.
- **Empaque:** Luego del llenado total del producto, se procede a sellar el envase con tapas troqueladas de aluminio.
- **Etiquetado:** Se procede a colocar las dos etiquetas en el envase.
- Se colocan 30 productos en bandejas de plástico para luego colocar en el área de refrigeración.
- **Refrigeración:** Al finalizar el producto, debe ser almacenado en refrigeración a una temperatura de 4° para mantener en buen estado el producto y en condiciones adecuadas de higiene para evitar contaminaciones del mismo.
Si se cumplen las condiciones antes mencionadas el producto tendrá un tiempo de vida de 30 días.
- **Distribución:** Dentro del camión se colocará el producto final en bandejas plásticas para su respectiva distribución. Se procede a la entrega del producto a los supermercados. La distribución de los productos será formando un grupo de 2 personas con la movilización necesaria para la entrega.

6.2.3 Capacidad de producción

Conforme a la demanda esperada se ha determinado que la empresa atenderá a 200 016 personas al año del segmento objetivo: personas que viven en el norte de la ciudad de Quito, hombres y mujeres del rango de edad de 19 a 64 años de edad, que cuidan su salud consumiendo productos sanos y que están dispuestas a comprar el producto.

De acuerdo a la investigación de mercados las frutas de preferencia para las mermeladas de las personas encuestadas para mezclar con el yogurt y las semillas de chía son fresas, mora y durazno, es por esto que se elaborara 3 productos.

En el área operacional de la empresa habrá 3 operadores, 1 despachador, 1 chofer. Las horas diarias de trabajo en MCK son 8, de las cuales 6 horas serán dedicadas a la elaboración de ChíaMix.

Los 3 operarios pueden elaborar 658 ChíaMix diarios, 13 160 mensuales y 157 920 productos al año.

Tabla 12. Proceso a realizar por operador

Colaborador	Proceso
*Despachador *Operador 1	Recepción y clasificación de materia prima
*Operador 2	Apoyo en el proceso de mezcla y llenado de producto
*Operador 3	Apoyo en el proceso de sellado y etiquetado de producto
*Operador 1	Proceso de refrigeración
*Despachador *Chofer	Distribución

6.2.4 Equipos y maquinaria requerida

En el Anexo 17 se detallan los equipos y maquinaria necesaria para la planta de producción de ChíaMix, con su respectivo costo unitario.

Y en el Anexo 16, se encuentra la planta de producción de ChíaMix, la cual estará ubicada en Amaguaña, por ser un lugar estratégico para empresas y estar cerca de los proveedores de materia prima.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

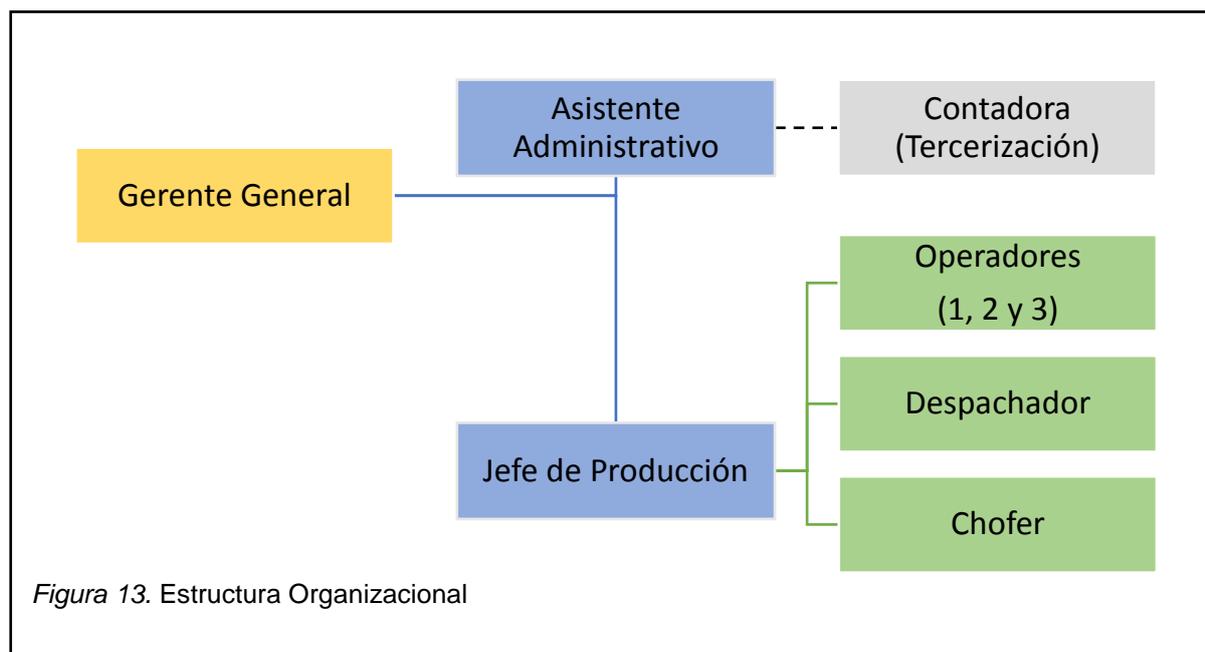
Se ha seleccionado que la empresa se constituirá como: "MCK" Sociedad Anónima. Se elige esta estructura legal debido a que la responsabilidad es compartida entre dos accionistas y la responsabilidad va en función a la cantidad de funciones que se dispone. En este caso no hay un límite de accionistas a diferencia de una Compañía Limitada que si lo tiene.

Los principales requisitos para formar una Sociedad Anónima son:

- Se requiere mínimo 2 accionistas y no tiene límite de accionistas.
- La empresa se constituirá mediante escritura pública previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías y será inscrita en el Registro Mercantil. (Derecho Ecuador, 2013)
- El capital es integrado mediante los aportes de los accionistas.
- El capital mínimo lo determina la Superintendencia de Compañías (\$800.00 actualmente)

6.3.2 Organigrama

El organigrama indica que es un tipo de organización horizontal donde las tareas y actividades están relacionadas y se trabaja de manera conjunta.



6.3.3 Estructura y diseño de la organización

6.3.4 Funciones y responsabilidades

- **Gerente General**

- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Determinar el sueldo de los empleados
- Este departamento es el que se encarga del control de los demás departamentos y del control interno y el entorno de la empresa.
- Su tarea es controlar la eficiencia de los empleados, administrar la información financiera, controles legales, etc.
- Toma de decisiones en todas las áreas.
- Seleccionar y contratar al personal de la empresa, en conjunto con el asistente administrativo.
- Manejo de redes sociales y medios de comunicación.
- Motivación y clima laboral.

- **Asistente Administrativo**

- Mantener constante comunicación y brindar asesoría al gerente.
- Analizar los informes de las áreas.
- Coordinar la programación de actividades.
- Elabora y analiza los informes contables para presentar a Gerencia general.
- Llevará toda la información estadística de las actividades de la empresa.
- Supervisa y recibe labores terminadas.
- Supervisa el control con las empresas tercerizadoras que trabajan conjuntamente con MCK como contabilidad, proveedor de yogurt y mermelada.
- Temas relacionados con Recursos Humanos.
- Control de permisos y vacaciones.
- Inducción personal nuevo.

- **Jefe de Producción**

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las labores del proceso de producción del yogurt con chía y mermelada de frutas.
- Inspección y manejo adecuado de la maquinaria y tecnología implementada en la empresa.
- Control de calidad de los productos.
- Elaborar manuales de procesos productivos en conjunto con el Gerente General.
- Investigar mejoras en tecnología.
- Analizar tendencias de mercado.
- Ejecutar las estrategias de marketing para el cumplimiento de los objetivos de MCK.
- Relación con clientes.

- **Operarios**

- Realizarán el proceso productivo del producto
- Ordenar productos en el área de refrigeración
- Recepción y organización de materia prima.
- Empaquetado y etiquetado del producto.

- **Despachador y Chofer**

- Recepción de materia prima
- Empacar productos en el vehículo para distribuir a los supermercados.

Servicios Tercerizados

- **Contadora**

- Realiza estados de cuenta.
- Prepara los roles de pago.
- Registrar y procesar facturas de proveedores.
- Realizar pagos varios
- Elaboración de cheques

- **Limpieza**

- Limpieza de la empresa MCK.

- **Seguridad**

- Ejercer la vigilancia y protección de MCK.

7. Evaluación financiera

7.1 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

- **Inversión inicial**

La inversión total que se necesita para iniciar el proyecto es de \$126 926.26, la cual está compuesta primero por activos fijos \$74 075.00 que lo integran: arriendo, maquinaria, vehículo, muebles y equipos de oficina, equipos de computación. Segundo, por activos intangibles \$5285.10 que lo integra: sistemas y software, registros y patentes de marca, gastos de constitución. Anexo 1.

- **Capital de trabajo**

Y tercero, capital de trabajo \$47 566.16 que lo integra: nómina y servicios básicos con estimación a 3 meses (debido a que la planta de producción tendrá que trabajar durante el primer mes para entregar el primer pedido y porque el cliente se toma 2 meses en pagar a MCK), marketing y publicidad, asesoramiento para adecuaciones de la empresa, inventario inicial para la producción, suministros de oficina, implementos de aseo y limpieza y herramientas para la producción. Anexo 1.

- **Estructura de capital**

La estructura de capital estará compuesta por 2 socios, quienes aportarán \$25 000 cada uno dando un total de \$50 000, correspondiente al 39% de la inversión inicial. El 61% restante \$76 926.26, será un crédito financiado por la Corporación Financiera Nacional, a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 8.45%. Anexo 1.

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

- **Estado de resultados**

En la proyección del estado de resultados, tanto el margen bruto y operativo son crecientes durante los 5 años, los cuales están proyectados con el 3.5% correspondiente al crecimiento de la industria, lo que permite obtener utilidades desde el primer año. Anexo 2.

- **Situación financiera**

En cuanto a la situación financiera, tomando en cuenta los activos corrientes, no corrientes e intangibles desde el año 1 al 5, se obtuvo un total de activos de \$126 938.01, \$132 654.70, \$146 632.91, \$171 619.72, \$207 253.96 respectivamente. Anexo 3.

- **Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo parte desde la utilidad neta desde el año 1 al año 5, donde se obtuvo un saldo de efectivo al final de cada periodo positivo el cual va incrementado cada año: \$56 886.21, \$71 911.20, \$95 197.70, \$128 944.54, \$173 338.79. Anexo 4.

- **Flujo de caja**

El estado de flujo de caja proyecta un flujo de caja libre al quinto año de \$111 452.89 y un flujo de efectivo total de \$93 374.13. Anexo 5.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La tasa de descuento que se utiliza mediante el cálculo del CAPM, es de 6.51%. Anexo 6.

Tabla 13. VAN y TIR del inversionista

ESCENARIOS DEL INVERSIONISTA	
	NORMAL
VAN	\$ 56,596.36
TIR	27.94%

Tabla 14. VAN y TIR del proyecto

ESCENARIOS DEL PROYECTO	
	NORMAL
VAN	\$ 53,089
TIR	17.32%

La utilidad del proyecto luego de recuperar la inversión es de \$56 596.36, con una tasa de retorno del 27.94%. Anexo 7.

7.4 Índices financieros

Anexo 9.

- **Índices de liquidez**

Indican la cantidad de liquidez que dispone la empresa.

Tabla 15. Razón Corriente

						% Industria
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC	11.90	5.95	4.15	3.37	2.98	3.5%

- **Índices de rentabilidad**

Estos índices miden la efectividad de la administración de una empresa.

Tabla 16. Retorno sobre la inversión

						% Industria	
RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	ROI = UN/VPI	6%	10%	15%	21%	27%	3.5%

Tabla 17. Rendimiento sobre activos

						% Industria	
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	ROA = UO/AT	15%	19%	22%	26%	26%	3.5%

Tabla 18. Rendimiento sobre el patrimonio

							% Industria
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	ROE = UN/ PT	14%	18%	21%	23%	23%	3.5%

Tabla 19. Rentabilidad sobre ventas

							% Industria
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	ROS = UN/VN	5%	6%	9%	12%	14%	3.5%

- **Índices de endeudamiento**

Tabla 20. Endeudamiento de activos

							% Industria
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0.46	0.53	0.61	0.67	0.72	3.5%

Tabla 21. Endeudamiento de apalancado

							% Industria
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0.08	0.17	0.26	0.33	0.39	3.5%

8. Conclusiones generales

- La empresa pertenece a la sub industria de elaboración de productos lácteos, esta industria tiene una tendencia al crecimiento promedio del 3.5% anual.
- El producto se ofrecerá a personas preocupadas por su salud y una buena nutrición, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, con un nivel socioeconómico alto, medio-alto y medio, que vivan en el norte de la ciudad de Quito. Según los resultados de las encuestas, el 82% de los encuestados están dispuestos a consumir el producto ChíaMix.
- La empresa MCK S.A. comercializará ChíaMix, yogurt natural con semillas de chía y mermelada de frutas (mora, frutillas, durazno). Siendo la chía, también conocida como salvia hispánica, el valor agregado del producto, con altos valores nutricionales como fuente natural de Omega3, fibra y proteínas.
- Los precios del producto se han establecido según los costos, tomando como referencia los precios de la competencia y los resultados de las encuestas.
- El precio de venta al público de ChíaMix es de \$1.14.
- El 61% de la inversión inicial del negocio se financiará mediante crédito, con la Corporación Financiera Nacional a 5 años plazo \$ 76 926.26, mientras que el 39% restante será capital propio de los accionistas, \$50 000.
- En la evaluación financiera se puede observar que el negocio es rentable, pues la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, existe maquinaria, así como personal capacitado para iniciar las operaciones y producción en la empresa MCK S.A, por lo que se concluye que el proyecto es viable.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (09 de Octubre de 2012). *andes*. Recuperado el 06 de Mayo de 2016, de <http://www.andes.info.ec/fr/node/7471>
- Alimentación Sana*. (5 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/desayuno.htm>
- Cochran, W. (2009). *American Academy of Pediatrics*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2015, de <https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/the-case-for-eating-breakfast.aspx>
- Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación*. (8 de Enero de 2015). Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://www.cordicom.gob.ec/retos-y-tendencias-de-la-comunicacion-y-el-periodismo-en-2015/>
- Cruz, L. (2014). *www.lidefer.com*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de <http://www.lifeder.com/beneficios-del-yogurt-natural/>
- David, F. (2013).
- Derecho Ecuador. (17 de Julio de 2013). Sociedad Anónima. *Revista Judicial*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Ecuador en Cifras. (Diciembre de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf
- El Diario*. (11 de Octubre de 2012). Obtenido de <http://eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/244836-credito-de-cfn-para-microempresarios/>
- Food Technology. (2005). *Food Technology*. Obtenido de http://www.tendencias21.net/La-alimentacion-saludable-y-para-llevar-se-impone-en-el-mercado-global_a622.html
- INEC. (2013). *ENEMDU, Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 6 de Octubre de 2015, de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Investigación Ekos Negocios. (2012). *Ekos Negocios*, 32. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- Kunachia. (s.f.). *Kunachia*. Obtenido de <http://kunachia.com/>
- Martínez, Y. (2005). La alimentación saludable y 'para llevar' se impone en el mercado global. *Food Technology*. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de http://www.tendencias21.net/La-alimentacion-saludable-y-para-llevar-se-impone-en-el-mercado-global_a622.html

- Mucho mejor! si es hecho en Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://muchomejorecuador.org.ec/>
- Nielsen. (01 de Febrero de 2014). *Nielsen*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/pr/es/insights/reports/2014/estrategias-de-ahorro-e-inversion-alrededor-del-mundo-2014.html>
- Porter, M. (1982, pg. 125).
- Presidencia de la República. (30 de Marzo de 2015). Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>
- Proecuador. (Marzo de 2014). *Proecuador*. Obtenido de La semilla de salvia hispana o chía, otro superalimento: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/BOLETIN-MARZO-ABRIL-2014.pdf>
- Quito Alcaldía.* (2010). Recuperado el 8 de Noviembre de 2015, de http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=90
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Transforma.* (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Transforma Hogares Ecológicos: <http://www.transformahogar.com/como-identificar-los-seis-tipos-de-plasticos-mas-habituales-en-envases-y-para-que-se-pueden-reutilizar-/sabias-que-30.htm>
- Uhlig, D. K. (s.f.). *La Voz de Houston*. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/los-cuatro-tipos-de-objetivos-de-la-fijacin-de-precios-6141.html>

ANEXOS

Anexo 1.

Inversión inicial y capital de trabajo

INVERSIÓN INICIAL		
ACTIVOS		
ACTIVOS CIRCULANTES		
CAJA BANCOS		\$ 19,137.31
ACTIVOS INTANGIBLES \$ 5,285.10		
SISTEMAS Y SOFTWARE		\$ 3,800.00
REGISTROS Y PATENTES DE MARCA		\$ 116.00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 1,369.10
CAPITAL DE TRABAJO \$ 19,137.31		
NOMINA (3 MESES)		\$ 8,883.11
SERVICIOS BÁSICOS DE LAS OPERACIONES (ESTIMACIÓN 3 MESES)		\$ 2,340.00
MARKETING Y PUBLICIDAD		\$ 6,614.20
ASESORAMIENTO Y SERVICIOS PARA LA ADECUACIÓN DE LA EMPRESA		\$ 1,300.00
INVENTARIOS \$ 28,428.85		
INVENTARIO INICIAL PARA LA PRODUCCIÓN		\$ 26,320.00
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 165.25
IMPLEMENTOS DE ASEO Y LIMPIEZA		\$ 92.10
HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCIÓN		\$ 1,851.50
ACTIVOS FIJOS \$ 74,075.00		
ARRIENDO		\$ 14,400.00
MAQUINARIA		\$ 25,935.00
VEHÍCULOS		\$ 19,000.00
EDIFICIOS		\$ 10,200.00
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		\$ 2,895.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$ 1,645.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$ 126,926.26

ACTIVO FIJOS	\$ 74,075.00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 5,285.10
CAPITAL DE TRABAJO (+ INVENTARIOS)	\$ 47,566.16
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 126,926.26

Estructura de capital

ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
Capital Inicial Socios	50,000.00	39%
Préstamo Bancario	76,926.26	61%
Total	126,926.26	100%

Anexo 2. Estado de resultados proyectado apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL INVERSIONISTA					
ESCENARIO NORMAL (CON APALANCAMIENTO)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas (Ingresos)	\$ 180,502.74	\$ 193,359.05	\$ 207,131.05	\$ 221,883.96	\$ 237,687.65
- costo de ventas	\$ 111,057.90	\$ 117,236.07	\$ 121,140.33	\$ 125,179.71	\$ 129,358.87
= Utilidad bruta	\$ 69,444.85	\$ 76,122.98	\$ 85,990.72	\$ 96,704.25	\$ 108,328.78
- gastos operacionales	\$ 50,516.21	\$ 51,489.41	\$ 53,095.63	\$ 52,800.55	\$ 53,777.66
= Utilidad operacional	\$ 18,928.64	\$ 24,633.57	\$ 32,895.09	\$ 43,903.70	\$ 54,551.12
(-) gastos financieros	\$ 6,007.92	\$ 4,873.85	\$ 3,640.16	\$ 2,298.10	\$ 838.12
(=) utilidad antes de participación trabajadores	\$ 12,920.72	\$ 19,759.72	\$ 29,254.92	\$ 41,605.61	\$ 53,712.99
(-) participación a trabajadores 15%	\$ 1,938.11	\$ 2,963.96	\$ 4,388.24	\$ 6,240.84	\$ 8,056.95
(=)utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) impuestos a la renta 22%	\$ 2,842.56	\$ 4,347.14	\$ 6,436.08	\$ 9,153.23	\$ 11,816.86
(=)UTILIDAD NETA	8,140.06	12,448.62	18,430.60	26,211.53	33,839.19

Anexo 3. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PARA EL INVERSIONISTA						
(ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	47,566.16	56,886.21	71,911.20	95,197.70	128,944.54	173,338.79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	47,566.16	56,886.21	71,911.20	95,197.70	128,944.54	173,338.79
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activos fijos		74,075.00	74,075.00	74,075.00	74,075.00	74,075.00
(-) Depreciación Acum		8,251.28	16,502.56	24,753.84	32,456.84	40,159.84
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		65,823.72	57,572.44	49,321.16	41,618.16	33,915.16
ACTIVOS INTANGIBLES		5,285.10	5,285.10	5,285.10	5,285.10	5,285.10
(-) Amortización Acum		1,057.02	2,114.04	3,171.06	4,228.08	5,285.10
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	-	4,228.08	3,171.06	2,114.04	1,057.02	-
TOTAL ACTIVOS	47,566.16	126,938.01	132,654.70	146,632.91	171,619.72	207,253.96
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
CXP SRI		2,842.56	7,189.70	13,625.78	22,779.01	34,595.87
CXP 15% PT		1,938.11	4,902.07	9,290.30	15,531.14	23,588.09
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
TOTAL PASIVO CORRIENTE		4,780.67	12,091.76	22,916.08	38,310.16	58,183.96
PASIVO NO CORRIENTE						
Préstamo Bancario	76,926.26	64,017.29	49,974.26	34,697.55	18,078.76	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	76,926.26	64,017.29	49,974.26	34,697.55	18,078.76	-
PATRIMONIO						
Capital Social		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Utilidad del Ejercicio Acum		8,140.06	20,588.68	39,019.28	65,230.81	99,069.99
TOTAL PATRIMONIO	-	58,140.06	70,588.68	89,019.28	115,230.81	149,069.99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		126,938.01	132,654.70	146,632.91	171,619.72	207,253.96

Anexo 4. Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL INVERSIONISTA						
(ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		8,140.06	12,448.62	18,430.60	26,211.53	33,839.19
Actividades Operacionales						
+ Depreciación		8,251.28	8,251.28	8,251.28	7,703.00	7,703.00
+ Amortización		1,057.02	1,057.02	1,057.02	1,057.02	1,057.02
+ Δ CxP SRI		2,842.56	4,347.14	6,436.08	9,153.23	11,816.86
+ Δ CxP 15% PT		1,938.11	2,963.96	4,388.24	6,240.84	8,056.95
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	-	14,088.97	16,619.39	20,132.62	24,154.09	28,633.83
Actividades de Inversión						
(-) Adquisición Activos tangibles	- 74,075.00					
(-) Adquisición Activos intangibles	- 5,285.10					
TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN	- 79,360.10	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento						
+ Δ Deuda Largo Plazo	76,926.26	- 12,908.97	- 14,043.03	- 15,276.72	- 16,618.79	- 18,078.76
- Pago de dividendos	-					
+ Δ Capital	50,000.00					
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	126,926.26	- 12,908.97	- 14,043.03	- 15,276.72	- 16,618.79	- 18,078.76
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	47,566.16	9,320.05	15,024.99	23,286.50	33,746.84	44,394.25
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		47,566.16	56,886.21	71,911.20	95,197.70	128,944.54
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	47,566.16	56,886.21	71,911.20	95,197.70	128,944.54	173,338.79

Anexo 5. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
ESCENARIO NORMAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		8,566.44	13,100.69	19,396.01	27,584.52	35,611.71
(+)Depreciación		8,251.28	8,251.28	8,251.28	7,703.00	7,703.00
(+)Amortización		1,057.02	1,057.02	1,057.02	1,057.02	1,057.02
INVERSIÓN						
(-)Activos fijos e intangibles	- 79,360.10					
(+)Valor Residual						19,515.00
(-)Capital de Trabajo	- 47,566.16					
(+)Recuperación del Capital de trabajo						47,566.16
(=)FLUJO DE CAJA LIBRE	- 126,926.26	17,874.74	22,408.99	28,704.31	36,344.54	111,452.89
PRÉSTAMO						
(+)Crédito	76,926.26					
(-)Amortización del Capital		12,908.97	14,043.03	15,276.72	16,618.79	18,078.76
(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL	- 50,000.00	4,965.77	8,365.96	13,427.59	19,725.75	93,374.13
VAN	56,596.36					
TIR	27.94%					

Anexo 6. Cálculo de CAPM

MODELO CAPM		
$Re=Rf+B*(Rm-Rf)$		
Tasa libre de riesgo	(RF)	2.57%
Rendimiento del mercado	(RM)	6.55%
Beta del mercado	(B)	0.99
Tasa de Descuento	(Re)	6.51%

Anexo 7. VAN y TIR

ESCENARIOS DEL INVERSIONISTA	
	NORMAL
VAN	\$ 56,596.36
TIR	27.94%

Anexo 8. Proyección demanda por producto

PERIODO MENSUAL	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Mora (46%)	Frutilla (28%)	Durazno (26%)	Mora (46%)	Frutilla (28%)	Durazno (26%)	Mora (46%)	Frutilla (28%)	Durazno (26%)	Mora (46%)	Frutilla (28%)	Durazno (26%)	Mora (46%)	Frutilla (28%)	Durazno (26%)
SUB-TOTAL	72,643	44,218	41,059	75,186	45,765	42,496	77,817	47,367	43,984	80,541	49,025	45,523	83,360	50,741	47,116
TOTAL	157,920			163,447			169,168			175,089			181,217		

Anexo 9. Índices financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% Industria
ÍNDICE DE LIQUIDEZ - ESCENARIO NORMAL ESPERADO							3.5%
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		11.90	5.95	4.15	3.37	2.98	
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		-0.18	2.24	2.91	3.15	3.24	
ÍNDICE DE RENTABILIDAD - ESCENARIO NORMAL ESPERADO							
RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	ROI = UN/VPI	6%	10%	15%	21%	27%	
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	ROA = UO/AT	15%	19%	22%	26%	26%	
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	ROE = UN/ PT	14%	18%	21%	23%	23%	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	ROS = UN/VN	5%	6%	9%	12%	14%	
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO - ESCENARIO NORMAL ESPERADO							
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0.46	0.53	0.61	0.67	0.72	
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0.08	0.17	0.26	0.33	0.39	

Anexo 10. Resumen de costos

RESUMEN DE COSTOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS TOTALES (CV+ CF)	167,582.02	173,599.34	177,184.17	180,278.35	183,974.65
COSTO UNITARIO	\$ 0.82	\$ 0.82	\$ 0.82	\$ 0.82	\$ 0.82
PRECIO CON 25% DE MARGEN	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20
PRECIO CON 15% DE MARGEN PARA SUPERMAXI	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12
PRECIO ANUAL	\$ 1.14	\$ 1.18	\$ 1.22	\$ 1.27	\$ 1.31

Anexo 11. Fuentes de ingresos anuales

FUENTES DE INGRESOS ANUALES (ESCENARIO NORMAL)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda Proyectada	157,920	163,447	169,168	175,089	181,217
Precio Unitario	\$ 1.14	\$ 1.18	\$ 1.22	\$ 1.27	\$ 1.31
Total Ingresos	\$ 180,502.74	\$ 193,359.05	\$ 207,131.05	\$ 221,883.96	\$ 237,687.65

Anexo 12. Mano de obra directa e indirecta, año 1.

MOD AÑO 1			CANTIDAD	SUELDO	aporte personal IEES (9,35%)	aporte patronal IEES (11,15%)	Decimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total Mensual	Total Anual
JEFE DE PRODUCCIÓN			1	500	46.75	5.21	\$ 500.00	\$ 366.00	0	250	505.21	7,178.55
OPERARIO 1			1	366	34.22	3.82	\$ 366.00	\$ 366.00	0	183	369.82	5,352.79
OPERARIO 2			1	366	34.22	3.82	\$ 366.00	\$ 366.00	0	183	369.82	5,352.79
OPERARIO 3			1	366	34.22	3.82	\$ 366.00	\$ 366.00	0	183	369.82	5,352.79
DESPACHADORES			1	366	34.22	3.82	\$ 366.00	\$ 366.00	0	183	369.82	5,352.79
CHOFER			1	366	34.22	3.82	\$ 366.00	\$ 366.00	0	183	369.82	5,352.79
TOTAL												33,942.49

MOI AÑO 1			CANTIDAD	SUELDO	aporte personal IEES (9,35%)	aporte patronal IEES (11,15%)	Decimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total Mensual	Total Anual
GERENTE GENERAL			1	700	65.45	7.30	\$ 700.00	\$ 366.00	0	350	707.30	9,903.57
ASISTENTE ADMINISTRATIVO			1	366	34.22	3.82	\$ 366.00	\$ 366.00	0	183	369.82	5,352.79
TOTAL												15,256.36

Anexo 13. Costo de materia prima

Costo de Materia Prima Mensual						
	Descripción	unidad	Cantidad de ingredientes	Costo Unitario Materia Prima	gramos requeridos para un frasco de 180 gramos	
V a r i a b l e s	Yogurt	gramos	160	\$ 0.0015	\$ 0.24	
	Mermelada (mora-fresa-durazno)	gramos	20	\$ 0.0033	\$ 0.07	
	Semillas de chia	gramos	5	\$ 0.0065	\$ 0.03	
	Envase de plastico	unidad	1	\$ 0.0400	\$ 0.04	
	cucharitas de plástico	unidad	1	\$ 0.0100	\$ 0.01	
	Tapa	unidad	1	\$ 0.0200	\$ 0.02	
	Etiquetado frontal	unidad	1	\$ 0.0300	\$ 0.03	
	Etiquetado posterior	unidad	1	\$ 0.0200	\$ 0.02	
		Total MP REQUERIDA			\$ 0.13	\$ 0.46
				por gramo	por un producto	

Anexo 14. Estimación de la demanda

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	
Normal	
Población de Quito Urbano	
Hombres y mujeres de 19-64 años	542,189
Nivel socioeconómico (Alto, medio-alto, medio) (37%)	200,610
Consumo 1 vez por semana	42%
Dispuestas a consumir ChiaMix	82%
Mercado Potencial	164,500
Alcance del mercado potencial	2%
Demanda esperada en el primer año	3,290
Frecuencia de consumo mínimo 1 vez por semana al año (48 semanas)	157,920

Anexo 15. Proyección de la demanda

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA						
SENSIBILIDAD DE LA DEMANDA- ESPERADO-NORMAL						
AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
BASE		3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	
ANUAL	157,920	163,447.40	169,168	175,089	181,217	846,842

Anexo 16. Planta de producción de la Empresa MCK S.A.

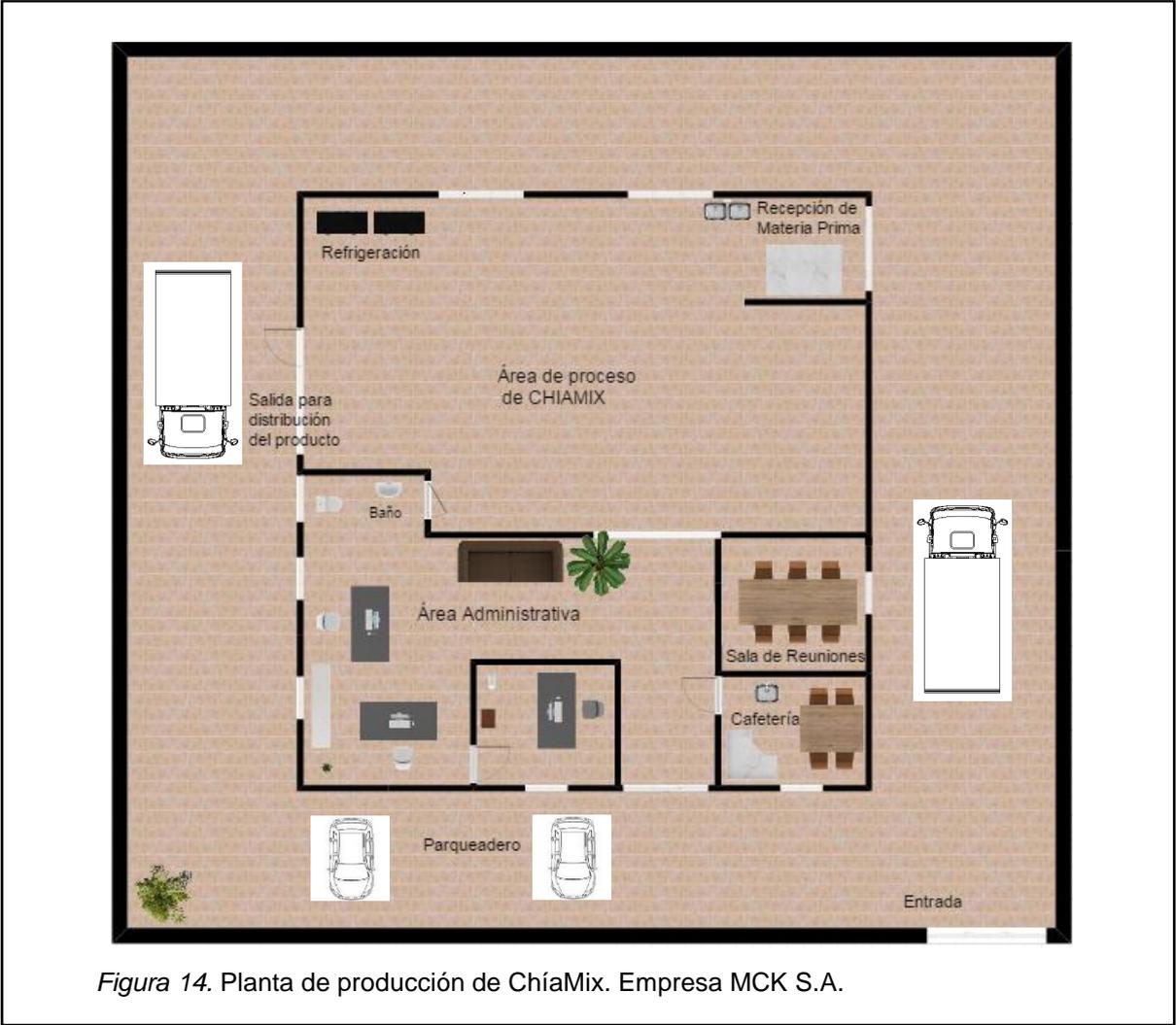


Figura 14. Planta de producción de ChíaMix. Empresa MCK S.A.

Anexo 17.

Tabla 22. Equipos y herramientas para la planta de producción

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCIÓN				
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Mezcladora	Mezclador de mermelada y semillas de chía.	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Envasadora lineal por nivel	Envases hasta de 1 litro	1	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00
Selladora A Inducción De Tapas O Sellos De Aluminio Envases	Diseñada para el sellado de Envases plásticos con liners de inducción	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Etiquetadora	Semiautomática, de acero inoxidable.	1	\$ 3,250.00	\$ 3,250.00
Refrigerador industrial	Puerta Abatible en acero inoxidable para evitar que sude el equipo. Capacidad aproximada en libras de 540 lbs	2	\$ 6,900.00	\$ 13,800.00
Balanza Industrial	Balanza industrial, pesa hasta 300 kg.	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Colador industrial		1	\$ 35.00	\$ 35.00
Montacarga pequeño manual	Capacidad de 2 Toneladas, altura regulable	2	\$ 250.00	\$ 500.00
Guantes de látex	Talla L (caja 100 uni)	2	\$ 6.50	\$ 13.00
Mascarillas	(caja 50 unidades)	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Mandil Blanco		6	\$ 10.00	\$ 60.00
Cuchillos	Tramontina 8 pulgadas	5	\$ 8.50	\$ 42.50
Limpión industrial Precortado	(300m)	2	\$ 15.00	\$ 30.00
Set Chucharas	(acero inoxidable x6))	1	\$ 9.00	\$ 9.00
Set Cucharas medidoras	(plástico x 10)	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Cinta de embalaje	3 m	10	\$ 5.00	\$ 50.00
Barril	medida 20lt	2	\$ 8.00	\$ 16.00
BALDE INDUSTRIAL	22LT	2	\$ 8.00	\$ 16.00
Bandejas	Acero inoxidable tipo malla, perforadas de 40x60x2	80	\$ 5.50	\$ 440.00
Coche para bandejas	De acero inoxidable, con ruedas, capacidad para bandejas de 40x60x2	5	\$ 85.00	\$ 425.00
Perchas	De metal, con 4 repisas 50x150x100.	6	\$ 70.00	\$ 420.00
Mesas de trabajo	Con repisas	2	\$ 150.00	\$ 300.00
TOTAL				\$ 27,786.50

Anexo 18. Formato de encuestas

Encuesta

Mi nombre es Katusca Ojeda, estudiante de la Universidad de las Américas. La presente encuesta es para la realización de mi plan de titulación, por favor contestar de acuerdo a las indicaciones.

Sexo: _____

Edad: _____

Lugar donde vive: _____

1. ¿Cuál es su rango de ingreso mensual?

- \$1 - \$500 ()
- \$501 - \$1000 ()
- \$1001 - \$1500 ()
- \$1501 - o más ()

2. ¿Consumes usted yogurt?

- Si ()
- No ()

3. ¿Con qué regularidad consume usted yogurt?

- Diariamente ()
- Semanalmente ()
- Quincenalmente ()
- Mensualmente ()
- No consume ()

4. ¿Qué marca de yogurt es de su preferencia?

- Toni ()
- Alpina ()
- Chivería ()
- Otro (Especifique) () _____

5. ¿Por qué medio de publicidad se enteró del yogurt que consume?

- Televisión ()
- Radio ()
- Internet ()
- Redes Sociales ()

6. ¿En qué lugares frecuenta comprar yogurt?

- Tiendas de barrio ()
- Supermercados ()
- Otra (especifique) _____

7. ¿Conoce usted sobre las semillas de chía?

- Si ()
- No ()

8. ¿Conoce usted sobre los beneficios de las semillas de chía?

- Si ()
- No ()

9. ¿Qué tipo de envase preferiría para el producto?

- Vidrio ()

- Plástico ()
- Cartón ()
- Otro (especifique) _____

1. Del 1 al 5 (Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante), ¿qué valoraría más al momento de comprar un snack de yogurt con chía y frutas?

- Presentación o empaque ()
- Marca ()
- Sabor ()
- Valor nutricional ()
- Precio ()

2. ¿En qué lugares le gustaría encontrar los snacks a base de chía?

- Tiendas de barrio ()
- Supermercados ()
- Servicio bajo pedido en oficinas de trabajo ()
- Otra (especifique) _____

3. ¿Qué tipo de publicidad cree Usted que sería fundamental para que ud adquiera el producto?

- Televisión ()
- Radio ()
- Degustaciones ()
- Volantes ()
- Internet ()
- otro _____

4. A su criterio, ¿cómo le gustaría que sea el nombre del nuevo producto?

- NutriChía ()
- ChíaMix ()
- Chiafruit ()
- Otro () _____

5. ¿Con qué frutas le gustaría consumir este producto?

- Fresas ()
- Durazno ()
- Mora ()
- Otra (especifique) () _____

6. ¿Qué sabor de yogurt es de su preferencia?

- Fresa ()
- Mora ()
- Durazno ()
- Natural ()
- Vainilla ()
- Otro (Especifique) () _____

7. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un snack saludable y nutritivo?

- \$0 - \$0.50 ()
- \$0.51 - \$1.00 ()
- \$1.01 - \$1.50 ()
- \$1.51 - \$2.00 ()

8. ¿Estaría usted dispuesto a comprar este producto?

- Si ()
- No ()

!Gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 19. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Incremento de consumo de productos nacionales.	0.12	4	0.48
2. Nuevas tendencias de consumo saludable	0.15	4	0.6
3. Industria en crecimiento.	0.10	3	0.3
4. Producto innovador	0.13	3	0.39
5. Comercializar el producto en Quito y luego a nivel nacional.	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
1. Posibles nuevas regulaciones en el país	0.10	2	0.2
2. Competencia posicionada en el mercado	0.10	2	0.2
3. Rápida reacción de la competencia frente al producto	0.15	3	0.45
4. Variedad de productos sustitutos	0.10	3	0.3
TOTAL	1		3.02

Anexo 20. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO ESPERADO		
	EN DÓLARES	EN UNIDADES
AÑO 1	\$ 146,918.89	71,999
AÑO 2	\$ 143,167.64	67,246
AÑO 3	\$ 134,996.18	62,751
AÑO 4	\$ 126,421.60	57,842
AÑO 5	\$ 119,834.25	54,062