



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE UN SNACK SALUDABLE A BASE DE CHOCLO Y OTROS  
INGREDIENTES, EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Juan José Ponce Mera

AÑO

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN  
SNACK SALUDABLE A BASE DE CHOCLO Y OTROS INGREDIENTES, EN LA  
CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Finanzas.

Profesor guía  
Tamara Erazo

Autor  
Juan José Ponce Mera

Año  
2017

## 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”

---

Tamara Erazo, MBA

CI: 171068923-1

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Mg. Jorge Troncoso

CI: 175635524-2

## 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.”

---

Juan José Ponce

CI: 171675840-2

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por todo su esfuerzo para que yo pueda estar en ésta universidad y poder cumplir mi reto de graduarme.

## RESUMEN

Dentro de este plan de negocio, se encontrará la investigación respectiva para determinar la viabilidad de la implementación de un snack saludable a base de choclo en la ciudad de Quito.

En primer lugar, se realizó el análisis de la industria a la que pertenecería la empresa, definido según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Mediante un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, se concluyó que la principal oportunidad de la empresa es el bajo poder de negociación de los proveedores, mientras que la mayor amenaza a enfrentar, es la gran cantidad de productos sustitutos en el mercado. Posteriormente, se determinó mediante entrevistas a expertos, encuestas y grupo focal que el producto debe ir dirigido a aquellas amas de casa que buscan en los supermercados llevar a sus hogares una variedad de snacks que aporten beneficios a su salud y de su familia. En base a los resultados obtenidos en los puntos anteriormente mencionados, se determinó que existe una gran oportunidad de negocio para la empresa.

Por otro lado, se procedió a realizar el plan de marketing de la empresa, definiendo las características del snack, como el diseño de su empaque, el logo, sus ingredientes, entre otras. Así como, la plaza que se utilizará, que serán minoristas de supermercados y tiendas de conveniencia. Consecuentemente, el precio se estableció de acuerdo al costo de producción y a los márgenes que los minoristas requieren. Adicionalmente, se estableció la propuesta de filosofía y la estructura de la empresa, es decir, a que se dedica, a dónde quiere llegar y sus objetivos a mediano y largo plazo y el esquema organizacional donde la empresa necesitará nueve personas para iniciar sus operaciones.

Finalmente, se realizó el estudio financiero del proyecto, donde se obtuvo resultados positivos en sus principales indicadores, como el valor presente neto positivo, una alta tasa interna de retorno y un periodo de recuperación de la inversión en un mediano plazo, es decir, datos atractivos para el inversionista. Por lo mencionado, se procedió a concluir que este plan de negocio es viable y factible.

## **ABSTRACT**

This business plan consists in an investigation that determines the capability of introducing new product which is characterized as a healthy snack made out of corn, in Quito, Ecuador.

First, this research shows a complete examination of the industry where the product belongs, according to the CIIU. Also, this study exposes both, the PEST and Michael Porter's five forces analysis. Diverse opportunities were defined for the product, the most notorious one is the reduced Supplier Power. On the other hand, the most important and threatening constraint is the large variety of substitute products in the industry. Furthermore, several quantitative and qualitative investigations were made; these showed that the product should be aimed to housewives that are frequently in the search of healthy snacks for their families. According to the results acquired in the investigation previously mentioned, there's a great commercial opportunity for the business.

Moreover, an extended and detailed marketing plan was made for the company, where it defined the most important characteristics of the product; such as the packaging, the logo, the ingredients and others. Also, the plan defined that the ideal distribution channels for the snack should be retailers, small markets and convenience stores. Likewise, the ideal price was established by the production costs and the margins the retailers require in order to commerce the product. In addition, there is an explanation of the short and long term objectives, and also the organizational structure which shows the need of nine people full time, to initiate the operations and fabrication of the snack.

To conclude, a financial study was made for the project, where it had positive results in its primary and most important indicators. These results can be easily shown by looking at the positive (+) net present value, also, the high (+) internal rate of return, and finally the average period for the investment recovery. All of these factors are shown to be eye-catching for any investor. In conclusion, this business plan is viable and feasible.



## 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 Factores Económicos.....	2
2.1.2 Factores Políticos.....	4
2.1.3 Factores Sociales.....	6
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	7
2.1.5 Conclusiones PEST.....	8
2.2 Análisis de la industria .....	10
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores .....	10
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	11
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.2.5 Intensidad de la rivalidad .....	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	16
3.1.1 Entrevistas a expertos.....	17
3.1.2 Grupo Focal.....	18
3.1.3 Resultados cuantitativos .....	19
3.1.4 Análisis y conclusiones .....	20
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.....	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto .....	28
5.2.1.1 Nivel del producto.....	28
5.2.2 Precio.....	31
5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios .....	32
5.2.3 Plaza .....	33
5.2.4 Promoción .....	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1 Misión.....	38

6.1.2	Visión.....	39
6.1.3	Objetivos de la organización.....	39
6.2	Plan de operaciones.....	40
6.2.1	Ventas.....	41
6.2.2	Producción.....	41
6.2.3	Manejo de inventarios.....	43
6.3	Estructura organizacional.....	44
6.3.1	Organigrama.....	44
6.3.2	Apoyo externo.....	46
7.	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>47</b>
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	49
7.3	Proyección de estados financieros.....	49
7.3.1	Estado de resultados.....	49
7.3.2	Estado de situación financiera.....	50
7.3.3	Estados de flujo de efectivo.....	50
7.3.4	Flujo de caja del proyecto.....	51
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 inversionista.....	51
7.4.2	Tasa de descuento.....	51
7.4.3	Criterios de valoración.....	53
7.5	Índices financieros.....	53
8.	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del trabajo:**

Está comprobado que la actividad física es la principal forma de mantenerse saludable, pero esta debe ser combinada con una dieta equilibrada. Para el año 2013, según la Encuesta nacional de salud y nutrición, en el Ecuador existían 5 558 185 personas que sufrían problemas de sobrepeso y obesidad (INEC, 2013), abriendo una oportunidad en el mercado para saciar la necesidad de productos sanos y sabrosos.

El producto que se presenta a continuación consiste en una receta de choclo desgranado con una mezcla de queso, entre otros ingredientes. Según expertos, para mantener una nutrición adecuada, las personas deben ingerir cinco comidas al día, es decir, desayuno, almuerzo, cena, y adicionalmente un “entre-comidas” que debe ser algo ligero pero saludable. Acorde a esto, el producto se enfoca en ser un “snack” apetecible para las amas de casa que buscan un nuevo concepto alimenticio que satisfaga sus necesidades y las de los miembros de su familia.

#### **1.1.1 Objetivo general:**

Determinar la factibilidad y viabilidad sobre el proyecto de la introducción de un nuevo “snack” listo para consumir en el mercado.

#### **1.1.2 Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis del entorno del proyecto por medio de una revisión de los principales factores externos e internos.

- Analizar al potencial cliente de la compañía mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Describir la oportunidad de negocio que generará este producto para la empresa.
- Establecer un plan de marketing que se acople a las características del producto.
- Definir la filosofía y estructura organizacional que tendrá la compañía.
- Evaluar la inversión y estructura financiera de la empresa mediante la proyección de los principales estados financieros.

## **2. Análisis del entorno**

Según el INEC (2012), dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, la empresa se encuentra en la categoría C: Industrias Manufactureras, código C106 “Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón” para llegar a la clasificación específica del CIU: C1061.21 “Snacks a base de cereales”.

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Factores Económicos:**

Según el Banco Central (2016), la inflación ecuatoriana al 29 de Febrero del 2016 se encuentra en 2,60% al 29 de Febrero del 2016. Esto indica que la inflación en el país es baja y que los precios no han tenido un aumento excesivo con respecto al año anterior, una de las causas puede ser una reducción en la cantidad de oferta monetaria en el país ante la reducción de ingresos obtenidos por el petróleo.

Según el Banco Central del Ecuador (2016), el PIB ecuatoriano durante el 2015, creció en 0,4% con respecto al año anterior solamente en el primer trimestre, para el resto de periodos decreció, como se puede observar en el **Anexo 1**. De acuerdo con esto, es posible intuir que si la situación económica del país continúa de la misma forma, el mercado ecuatoriano difícilmente tendrá un incremento en los próximos trimestres. A pesar de lo mencionado, se debe destacar que el INEC (2016) en el “Visualizador de Estadísticas Productivas”, presenta las ventas de la industria a la que pertenece la empresa y al realizar el cálculo de la tasa de crecimiento promedio de los últimos 5 años es del 6,63% anual, como se indica en el **Anexo 2**.

De igual manera, el Ecuador un país altamente dependiente del petróleo se ha visto afectado por la reducción del precio del mismo. El valor del barril bajó de USD \$ 108,07 el 1 de Abril del 2014, a USD \$ 48,13 al 1 de Abril del 2016 (Investing, s.f.). Esta reducción drástica afecta directamente a la población que en dos años ha sufrido un fuerte recorte a los ingresos que percibía el país por exportaciones. Así se corrobora en la información del Banco Central del Ecuador (2016), donde se observa que el valor de las exportaciones para el 2015, se redujeron en un 29% con respecto al año previo. Al analizar este punto, es posible determinar que en un país dolarizado, el poder adquisitivo de la mayoría de las personas decrecerá por la falta de circulante en la economía afectando, entre otras áreas, a las ventas directas, incluida la industria del producto.

Las medidas previamente mencionadas generan una alta oferta de productos nacionales en el mercado ecuatoriano y una disminución de productos extranjeros, así lo indica el Banco Central del Ecuador (2016), en su información estadística, pues se observa que desde que las salvaguardas mencionadas fueron impuestas,

es decir desde Marzo del 2015 a Febrero del 2016, las importaciones de productos de consumo se han reducido de en 24%, con respecto al año anterior.

### **2.1.2 Factores Políticos:**

Las elecciones presidenciales que se avecinan en el 2017, generan incertidumbre pues las empresas y las personas no conocen que va a suceder próximamente con el futuro del país o como éste puede cambiar en diferentes ámbitos. Por esto prefieren tener una actitud conservadora, disminuyendo la actividad económica en el mercado. Esto se puede observar en el **Anexo 3**, que constan los datos pertenecientes a Enero del 2005 hasta Diciembre 2015, en esta línea de tiempo no se registran picos de actividad económica cercanos a elecciones presidenciales. Para el análisis es importante mencionar que se realizaron elecciones durante los siguientes años: Octubre del 2006, Abril del 2009 y Febrero del 2013. Por otro lado, el gobierno central dictaminó un cambio en la matriz productiva del país, lo que generaría un impulso por parte de las autoridades a los emprendedores, como el Programa “Progresar” de la Corporación Financiera Nacional busca que los emprendedores, que no puedan acceder a líneas de crédito en las instituciones financieras, tengan la oportunidad de un préstamo en estas instituciones (Corporación Financiera Nacional, s.f.).

Por otro lado, la implementación de varios impuestos arancelarios dictados por el gobierno central durante el 2014, afectó directamente a la importación de “snacks a base de cereales” puesto que existen varias partidas que generan que estos artículos suban su valor y no sea conveniente para sus propietarios su ingreso al mercado ecuatoriano. Según el Ministerio de Comercio Exterior ecuatoriano en su resolución 011-2015 (2015, p.84), la siguiente partida tendría una sobretasa arancelaria del 15%:

#### 19.04.10 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado.

Finalmente, a continuación se detallan las principales leyes en el país que tienen incidencia sobre la industria son:

- Semaforización de productos, esta normativa implica que los productos deban informar su cantidad de azúcares, grasas y sal en sus productos, así lo indica el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2013, pp.4) en su reglamento, generando para los alimentos saludables una oportunidad atractiva.
- De acuerdo al “Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores” (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014, pp.20), a Diciembre del 2016 los supermercados están obligados mantener una oferta del 7% de su total de facturación a micro, pequeñas empresas y artesanos. Generando en la industria una oportunidad para nuevos negocios de entrar en cadenas grandes de abastecimiento con un objetivo de venta masiva.
- Uno de los permisos indispensables para la comercialización y distribución de alimentos procesados es la notificación sanitaria pues este permiso, indica que el producto es apto para el consumo humano, así lo indica el ARCSA (2015) en su portal web.
- Obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), éste “es el documento habilitante indispensable para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito”. (Peñarreta, 2015)

### **2.1.3 Factores Sociales:**

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizado por el INEC durante el 2013, dentro del rango de edad de 5 a mayores de 60 años, existen 5 558 185 personas aproximadamente que sufren sobrepeso y obesidad. (INEC, 2013) Ante esto, una de las medidas adoptadas por el estado es la semaforización nutricional en los alimentos procesados, la cual busca informar el nivel de azúcares, calorías, grasas, fibras, entre otros, al consumidor. De igual forma, el gobierno central ha impulsado campañas como la denominada “Te quiero sano Ecuador” que tienen el fin de concientizar a los ciudadanos sobre como alimentarse balanceadamente, así lo explica el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (2015). Estas medidas, buscan que la industria alimenticia pueda proveer una variedad de alimentos sanos para los consumidores, y en caso de que puedan implicar afectaciones a la salud de la persona, les sea informada.

Según el Doctor Pedro García, las personas deben repartir su alimentación en 5 comidas diarias, 2 refrigerios y 3 comidas principales (García, 2012). Para los artículos considerados refrigerios saludables en particular, estas nuevas tendencias amplían su mercado objetivo y pueden ser considerados una buena alternativa para ingerir durante la media mañana o media tarde. Sin embargo, existe una diferencia entre la alimentación ideal y la que ocurre en el país, donde según el periodista Jorge Mantilla (2012, s.p.) en el diario El Universo manifiesta que para Diciembre del 2011 el 77% de ecuatorianos consumían tres comidas diarias, 17% dos comidas diarias, 11,8% una sola comida diaria y finalmente solo el 1% más de tres comidas. Es decir que de cada cien ecuatorianos, tan solo uno se alimenta de la manera correcta.



Adicionalmente, dentro de la sociedad y la industria alimenticia se ha vuelto cada vez más común que los empaques en los que vienen los productos sean hechos de materiales reciclables o biodegradables. Como medida de ayuda ante el cambio climático, la industria ha ido variando poco a poco por aumentar el consumo de envases reciclables y biodegradables, se espera que ésta tendencia continúe aumentando en la industria y que las compañías que compren este tipo de material lo utilicen como un valor añadido a sus clientes, así lo mencionan los expertos Alejandro Devis y Miriam Gallur (2013, s.f.) en su portal de empaque. Actualmente, la industria de empaque desarrolla nuevas técnicas para que el impacto que tengan sus productos para alimentos afecte lo menos posible al ambiente.

Finalmente, para el cultivo del maíz se recomienda sistemas de rotación del suelo, para evitar el impacto sobre el mismo y favorecer la cosecha, de tal forma el Ingeniero Francisco Morales y el Doctor Mario Martínez (2013, pp. 6) en su artículo *Rotación de cultivo* recomiendan que las empresas agrícolas deben rotar el cultivo de maíz con leguminosas, para variar el impacto y compensar los nutrientes de la tierra que tienen unos con los otros.

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos:**

La tecnología es un factor que se encuentra en constante innovación y para la industria alimenticia no es la excepción. Para el tipo de industria es necesaria maquinaria para la elaboración, procesamiento, conservación y posteriormente el empaque del producto. En el mercado ecuatoriano es posible encontrar cocinas industriales, selladoras de vasos, entre otra maquinaria, que satisfagan la demanda a precios accesibles que permitan bajos costos de inversión para la etapa de procesamiento del producto. De igual forma existen empresas como

“Made” u “Ordoñez”, dedicadas a la elaboración de maquinaria industrial que pueda necesitar la empresa. Para el proceso de envasado, el mercado ecuatoriano es muy limitado y no fabrica todas las máquinas necesarias para la industria para esto existen empresas especializadas en la importación de este tipo de artefactos como lo son “Ecuapack Cia. Ltda” o “Columbec del Ecuador S.A.” Los principales destinos de importación se encuentran en China o Estados Unidos, de donde provienen diferentes marcas como “Verly Co. Ltda.” o “Eton Co. Ltda”.

Finalmente, el cuidado de los alimentos trata de cada vez ser más riguroso y controlado para que se encuentre en perfectas condiciones para el consumo humano. En el Ecuador, no es la excepción durante el año 2002 se dictó el reglamento de buenas prácticas de manufactura que incluyen el uso de nuevas tecnologías y procesos de alta gama para el cuidado y manejo de alimentos. Actualmente, estas técnicas se mantienen y nuevas tecnologías se han agregado a procesos de la industria, algunos de los más utilizados en la industria es el sellado al vacío, donde se quita todo el oxígeno del empaque para que no existan bacterias. Otro proceso que se ha vuelto común es el calentamiento térmico de los alimentos antes de su empaque para que el calor exterminar las posibles bacterias que estos tengan, así lo explica la experta Marta Chavarrías (2013, s.p.).

#### **2.1.5 Conclusiones PEST:**

Después de haber realizado el análisis PESTEL, es posible concluir que la industria alimenticia de snacks elaborados a base de cereales, tiene una importante oportunidad de negocio aunque tiene ciertos retos como se explica a continuación.

- Desde el campo político podemos encontrar oportunidades para la industria como aranceles a snacks extranjeros y apoyo a emprendimientos, aunque también incertidumbre por las elecciones presidenciales que se aproximan.
- Para el plano social los datos obtenidos sobre la alimentación actual de los ecuatorianos y las campañas de concientización gubernamentales mencionadas anteriormente, podrían generar una ventaja competitiva para la industria de snacks saludables sobre aquellos refrigerios que no lo son.
- El horizonte económico analizado previamente, indica que la economía ecuatoriana atraviesa un decrecimiento comparado con años anteriores, hecho que sin duda afecta a la industria alimenticia.
- Algunas de las leyes mencionadas anteriormente, inciden en toda la industria alimenticia. Sin embargo, algunas de ellas pueden representar una oportunidad de negocio para la industria de snacks saludables si son aprovechadas como diferenciador de otro tipo de alimentos.
- La innovación en tecnología representa un beneficio si es utilizado de manera adecuada. Para las empresas dedicadas a la venta de alimentos, facilita el almacenaje, elaboración o producción. De igual forma, es una garantía para el consumidor pues los métodos tecnológicos utilizados en su cadena productiva, reducen el margen de error y estandarizan la calidad de los productos.
- La industria alimenticia al ser una de las más grandes a nivel global, debe buscar la calidad de una forma responsable con el medio ambiente. Es por eso que ahora existen muchas empresas que buscan que sus operaciones sean amigables con el medio ambiente, desde el trabajo a los cultivos hasta la búsqueda de un empaque reciclable.

## **2.2 Análisis de la industria**

### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Bajo)**

Para este tipo de industria, el capital inicial necesario para ingresar al mercado es alto debido a que se debe tener un proceso industrializado, que incluye maquinaria, equipos y terrenos que generan un costo alto. Según el programa “Sí emprende”, es necesario invertir alrededor de USD \$850.000,00 (INEC,2011), pero esto varía según el número de productos, empleados, capacidad instalada, maquinaria, entre otras.

De igual forma, para la industria es posible aplicar economías de escala, sobre todo para el empaque del producto donde se ofrecen descuentos importantes según el volumen de compra de los insumos. Por las mencionadas circunstancias el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria es bajo.

### **2.2.2 Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

Para la industria alimenticia, existe una amplia variedad de productos sustitutos que se consideran una competencia potencial. Algunos de ellos son los refrigerios que no son considerados “saludables”, pero que satisfacen la misma necesidad primaria del consumidor, la alimentación. Para citar algunos, dentro de estos productos sustitutos podemos encontrar productos altos en grasa, azúcar o sal: papas fritas, bolitas de queso, chifles, rosquitas, pretzels, galletas, etc. Es importante mencionar que los precios de este tipo de refrigerios tiende a ser menores que aquellos considerados saludables, esto podría afectar directamente a la industria ya que significaría un costo adicional para el consumidor.

Adicionalmente, otros productos sustitutos son los propios refrigerios que los potenciales clientes se pueden preparar. Por ejemplo, emparedados, ensaladas, fruta, entre otras comidas. Para estos casos, el costo financiero para el consumidor es bajo pero incurriría en tiempo. Este tipo de refrigerios afectan directamente a la industria de snacks saludables pues el valor de compra puede incidir en la decisión del consumidor. En conclusión, después de analizar las incidencias en este punto, es posible determinar que la amenaza de productos sustitutos es alta para la industria, lo cual afecta el incentivo de ingresar al negocio.

### **2.2.3 Poder de negociación de los compradores (Alta)**

El producto y la industria se orientan a tratar de satisfacer la necesidad de un consumidor exigente que tiene una alta gama de opciones para elegir. Como se mencionó anteriormente, el número de snacks se ha visto disminuido por los aranceles impuestos a la industria. Sin embargo, el posible comprador dentro de sus opciones, aún encuentra una gran oferta de productos alimenticios pertenecientes a esta industria, sean nacionales o extranjeros. Por otro lado, la industria alimenticia utiliza a grandes cadenas de supermercados como sus principales canales de distribución y plataforma para llegar al cliente final, analizado en el párrafo previo. Dentro de las cadenas de minoristas más grandes a nivel local encontramos a “Supermaxi”, “Coral”, “Santa María”, entre otras opciones. Es importante mencionar, que los minoristas establecen un nivel de mínimo de rentabilidad que deben cumplir con cada producto, por lo que para que las empresas alimenticias puedan entrar en estas cadenas, deben reducir sus márgenes y ofrecer un precio adecuado a los supermercados.

Después de realizar este análisis es posible concluir que el poder de negociación de compradores es alto, debido a la numerosa cantidad de snacks que se pueden encontrar en el mercado y por la necesidad de pertenecer a una cadena grande de minoristas para poder comercializar su producto en grandes volúmenes pero a menores márgenes.

#### **2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

El Ecuador es un país agrícola donde se puede encontrar un sinnúmero de materia prima sembrada, cosechada y comercializada en el mercado nacional. Para el choclo no es la excepción, este es un producto que se da en la Sierra ecuatoriana durante todo el año. Como consecuencia de su abundancia, el número de proveedores en el mercado es alto. Es importante mencionar que al ser un producto homogéneo, permite que el poder de negociación que tienen los proveedores sea bajo, favoreciendo a la industria que lo adquiere pues su diferenciación principal con su competencia es su precio final. De igual manera, dentro de la receta otro de los ingredientes más importantes es el queso. Este elemento tiene similitudes con el choclo previamente analizado, pues la industria láctea tiene un desarrollo importante en el Ecuador, es decir que se puede encontrar una gran variedad de quesos, por ejemplo: mozzarella, fresco, manaba, etc. Así como hay gran número de quesos, también existe una cantidad importante de proveedores que manejan diferentes precios y un producto bastante homogéneo. Adicionalmente, para la industria manufacturera de productos de consumo es muy importante el empaque pues debe llamar la atención del consumidor y ser práctico con su contenido. Un envase de plástico tiene diferentes proveedores que ofrecen el mismo tipo de material, aunque en diferentes diseños, pero satisfaciendo la necesidad de protección del producto, su mayor diferenciación es en precios, similar a los insumos antes mencionados.

En conclusión, después de realizar este análisis, es posible determinar que los proveedores tienen un poder de negociación bajo dentro de la industria. Esto se debe entre otras razones al gran número de oferentes de los productos y la poca diferenciación entre un producto y el de su competencia.

### **2.2.5 Intensidad de la rivalidad (Media)**

Dentro de la industria analizada, existen pocos productos pertenecientes a la industria de snacks saludables, que se pueden considerar una competencia directa, basados en la clase de su producto, su forma y su marca. El principal de ellos es la empresa “La Verde”, esta empresa creada en 1998 se dedica, entre otros productos, a la comercialización de snacks a base de chochos, chulpi o tostado. Por otro lado, existe un segundo competidor que es la marca “Hortana” creada en 1990, pertenece a “Pronaca”, una de las empresas más grandes del país, dedicada a la comercialización de snacks saludables a base de zanahorias, lechugas, tomates, entre otros, listos para ser consumidos. Es importante mencionar que ambas empresas comercializan en las principales cadenas de supermercados del país. Finalmente, ambas empresas tienen una trayectoria importante de tiempo en el mercado local. Sin embargo, es un número reducido de oferentes de un producto similar, por lo que puede presentar una oportunidad.

Después de realizar el análisis de las diferentes fuerzas que plantea el modelo, es posible concluir que la industria donde se desempeñará la empresa tiene un nivel de competitividad medio, pues a pesar que tiene barreras de entrada altas para nuevos competidores y una ventaja alta en la negociación con sus proveedores, le afecta la gran variedad de productos sustitutos y el poco poder de negociación con los clientes. Sin embargo, se considera que en la industria puede existir una oportunidad de negocio al ser un nuevo concepto, innovador y diferente con

respecto a los ya existentes. En conclusión, en el **Anexo 4**, se puede observar el resultado de la matriz EFE sobre los factores externos que afectan a la industria. El puntaje obtenido de 3,3, refleja que la empresa responderá de excelente manera a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno.

### **3. Análisis del cliente**

#### **Planteamiento del problema de investigación**

Determinar la aceptación de un nuevo snack a base de choclo en las amas de casa en la ciudad de Quito, que buscan adquirir un producto sano e innovador para su hogar.

#### **Objetivo general de la investigación**

Determinar el segmento objetivo al que irá dirigido el producto, el perfil del cliente y su comportamiento de compra para poder aplicarlo de forma adecuada al negocio.

#### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es el segmento de mercado al que debe ir orientado el producto?
- ¿Cuál es el hábito de compra del potencial cliente?
- ¿Cuáles son los atributos más importantes el momento de comprar, para el potencial cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento de compra del segmento de mercado objetivo?



### **Objetivos específicos de la investigación**

- Determinar el porcentaje de personas dispuestas a adquirir el producto y el segmento de la población al que irá destinado el producto.
- Realizar una investigación cualitativa por medio de dos entrevistas a expertos y un grupo focal para evaluar diferentes opiniones del producto e industria.
- Realizar una investigación cuantitativa mediante el levantamiento de encuestas para determinar el perfil del consumidor y analizar las necesidades y comportamiento de compra de los potenciales clientes basados en la información recolectada.

### **Hipótesis de la investigación**

El 70% de las amas de casa, que adquieren snacks saludables en supermercados y hacen sus compras cada mes, estarán dispuestas a comprar el snack a base de choclo.

### **Segmentación de mercado**

El mercado meta estará ubicado en la ciudad de Quito, que según el censo realizado el 2010, su población llegó a los 2.239.191 habitantes, de los cuales 1.150.380 personas son mujeres (INEC, 2010). Se considera que el mercado meta son aquellas amas de casa que acuden a los supermercados a realizar las compras de víveres y podrán encontrar el nuevo snack saludable. Se ha escogido a las mujeres debido a que según Marti Barleta (2011) experta en marketing, ellas realizan el 72% de las compras para el hogar. Partiendo de que el producto será dirigido a este tipo de personas, es importante mencionar que en la provincia de Pichincha, el 39,2% de mujeres se encuentran casadas, según el INEC (2010, pp.3) en los resultados del último censo. De igual forma, según la revista Ekos

(2012, pp.32), el porcentaje de personas que compran en supermercados es del 47,3%. Finalmente, después de aplicar estos filtros a la población obtenemos que el mercado meta es de 213.299 personas, explicado en el siguiente punto.

## Definición del mercado meta

**Tabla No. 1: Definición del mercado meta**

Total habitantes en la ciudad de Quito	2.239.191 personas
Total de mujeres en la ciudad de Quito	1.150.380 personas
Porcentaje de mujeres casadas en la ciudad de Quito (39,2%)	450.949 personas
Porcentaje de personas dispuestas a comprar en supermercados (47,3%)	213.299 personas
<b>Mercado meta</b>	<b>213.299 personas</b>

## Tamaño de la muestra

Después de determinar el tamaño de la población y con un nivel de confianza del 95%, la muestra sería de 384 personas a encuestar. Sin embargo, al ser un trabajo con motivos académicos, el tamaño total de la muestra es de 50 encuestas.

### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para realizar la investigación cualitativa se realizaron dos entrevistas a expertos y un grupo focal, se adjunta los temas tratados en **Anexo 5** y **Anexo 6**. Por otro lado, para realizar la investigación cuantitativa se realizaron 50 encuestas, se adjunta los resultados obtenidos en **Anexo 7**. Es importante mencionar que las respuestas a las preguntas 10, 11, 12 y 13, se encuentran resumidos en el análisis Von Westendorp, analizado más adelante.

### 3.1.1 Entrevistas a expertos

<b>RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	
Se entrevistó a Mario Laverde, Gerente General de Pepront y a Mae Moreno, Doctora especialista en nutrición.	
<b>MAE MORENO</b>	<b>MARIO LAVERDE</b>
<b>ESTRATOS ALTOS CUIDAN MAS SU ALIMENTACIÓN</b>	<b>ENFOQUE A PRODUCTO MASIVO</b>
<b>SE RECOMIENDA COMER 5 VECES AL DÍA</b>	<b>INDISPENSABLE LA VENTA EN SUPERMERCADOS</b>
<b>FALTA DE TIEMPO INFLUYE EN ALIMENTACIÓN</b>	<b>PREFERENCIA PRODUCTOS NACIONALES</b>
<b>CHOCLO ES UN PRODUCTO PROBADO Y DELICIOSO</b>	<b>VENTAJA DE SER UN PRODUCTO SALUDABLE</b>

Figura No.1: Resultados entrevistas a expertos.

### 3.1.2 Grupo Focal

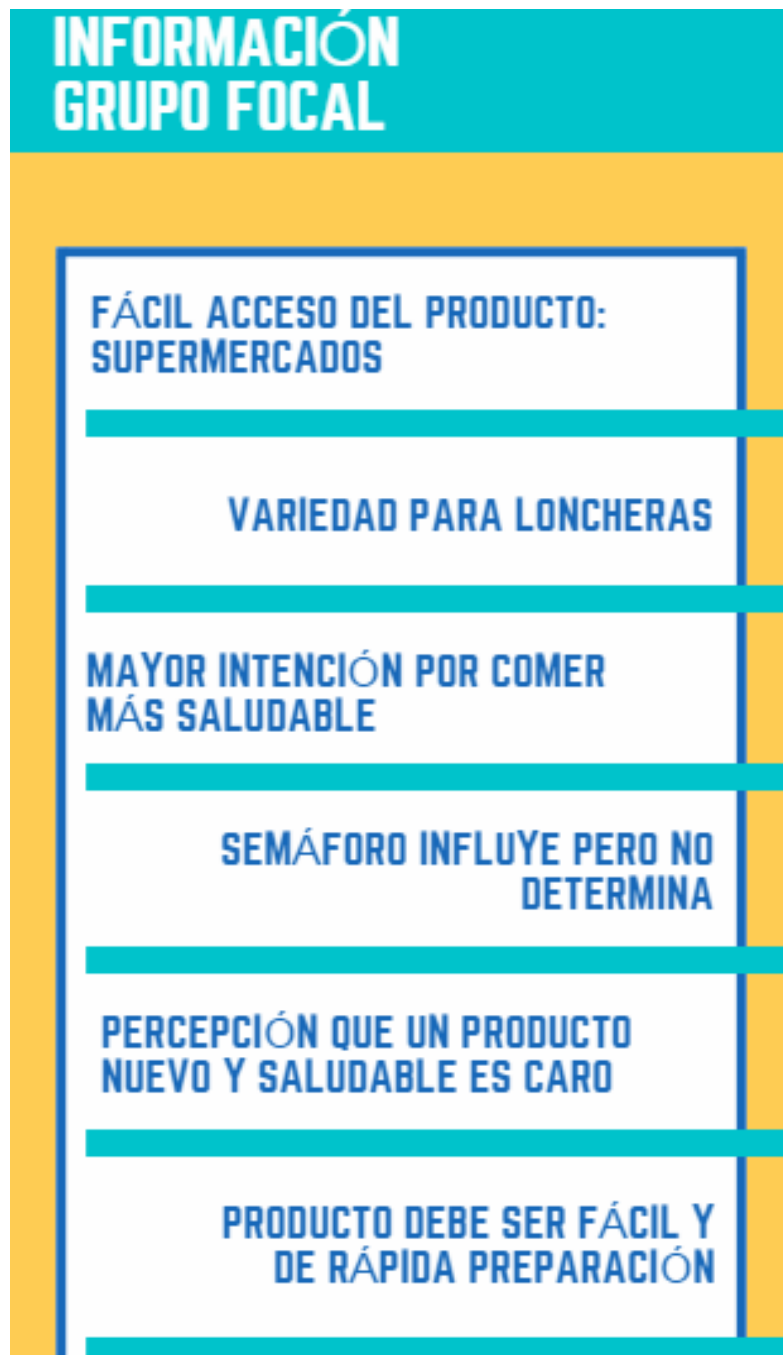


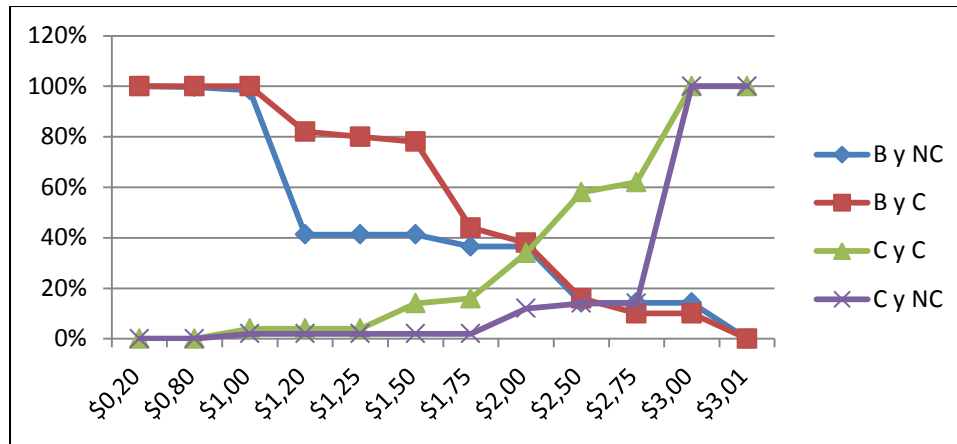
Figura No.2: Resultados grupo focal.

### 3.1.3 Resultados cuantitativos



Figura No. 3: Resultados investigación cuantitativa.

Después de realizar el análisis Van Westendorp, se concluyó que el rango de precios para el producto según las percepciones de los consultados se encuentra entre USD\$ 2,00 a USD\$ 2,50. A continuación se encuentra el gráfico del análisis:



**Figura No.4: Análisis Van Westendorp.**

Dentro del rango mencionado anteriormente, se encuentra el precio al cual las personas estarían dispuestas a comprar el producto.

### 3.1.4 Análisis y conclusiones

Después de obtener los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa es posible analizar la información para llegar a las siguientes conclusiones que aportan a la definición del perfil del posible consumidor del producto:

- Las amas de casa tienen diferentes criterios el momento de elegir los atributos más importantes el momento de comprar un snack saludable. De acuerdo a la encuesta y al grupo focal realizado lo más importante es el sabor y la nutrición del mismo.
- Por otro lado, los puntos de vista entre las personas analizadas difieren pues en los diferentes estudios es posible observar que las personas encuestadas responden que la mayor motivación de compra es el grado de

salud que el snack tiene, pero al observar el grupo focal, las personas buscan diferentes componentes como variedad y facilidad para ingerirlo.

- Existe una relación importante en lo que significa un snack para las amas de casa y sobre a quién debería ir dirigido. Las personas del grupo focal, sin ser consultadas al respecto, argumentaron que lo enviarían a sus hijos en la lonchera, lo cual ratifica las palabras de la experta Mae Moreno. Sin embargo, en las encuestas los resultados arrojan que la mayoría de las amas de casa piensan que puede ir dirigido a personas de cualquier edad.
- Es posible determinar que el mercado objetivo busca que el producto tenga un nivel de nutrición alto, sea de fácil manejo, diferente a las actuales alternativas en el mercado, para que sea variado para poder dar a sus hijos en su lonchera o para el consumo del hogar. Es importante mencionar que para la especialista Mae Moreno la dieta ideal cuenta con cinco comidas.
- Las mujeres consultadas, tanto en la investigación cualitativa y cuantitativa, establecieron su hábito de compra en supermercados, por la facilidad de encontrar todos sus víveres, cercanía y garantía de calidad que representan. Esto ratifica lo expresado por Mario Laverde, que un snack saludable debe ser fácil de encontrar para el cliente, y este sitio, a su opinión son los supermercados.
- Según el criterio de expertos, la semaforización de los productos genera una ventaja para aquellos snacks saludables sobre aquellos que tienen mayor cantidad de grasas, sal o azúcar. Sin embargo, al consultar durante el grupo focal las personas tienen diferentes opiniones sobre este tema, pues todas prestan atención a esto y recurren siempre a las mismas marcas, haciendo caso omiso a su semáforo.

#### **4. Oportunidad de negocio**

Después de analizar el entorno de la industria, el entorno interno de la empresa y el perfil del cliente, es posible determinar la oportunidad del negocio.

Como se analizó previamente, la industria a la cual se enfrenta el producto es medianamente competitiva, pero al analizar la información recolectada y según los expertos entrevistados, existe un incremento en la demanda de productos saludables que no se encuentra totalmente satisfecha. Una de las razones por las que puede darse esto es debido a las tasas arancelarias impuestas a productos alimenticios extranjeros, permitiendo que la industria nacional pueda aumentar su participación en el mercado.

Existen entidades gubernamentales y privadas que apoyan al financiamiento de proyectos a emprendedores, de tal forma que sea más sencillo el acceder a créditos bancarios. Algunas de estas son la Corporación Financiera Nacional o diferentes instituciones privadas, que permiten un desarrollo de micro y pequeñas empresas en el sistema nacional, como sería el caso de la empresa analizada. Adicionalmente, existe la Asociación de Emprendedores e Innovación (AEI) que aparte de ser un enlace con instituciones financieras para facilitar el apalancamiento de la empresa para iniciar sus operaciones, también puede brindar a la empresa diferentes asesorías que permiten mejorar la planificación, manejo empresarial y dificultades administrativas que puede tener el negocio al ser un emprendimiento. De igual manera, esta asociación otorga diferentes beneficios a los emprendimientos que ingresan a trabajar con ellos, estos son desde la agilidad en la consecución de registros sanitarios, hasta proveer un enlace directo con cadenas grades de supermercados como Corporación Favorita para el ingreso de nuevos productos.



De igual forma, el gobierno ha dispuesto medidas para reducir problemas en la salud de las personas que generan una oportunidad para la empresa, como lo son la semaforización de los alimentos o campañas de concientización sobre una buena alimentación como “Te quiero sano Ecuador”. Es importante mencionar, que según la opinión de la experta en alimentación, ahora la gente tiene mayor conciencia de como alimentarse. Esto fue ratificado en el grupo focal por las amas de casa que formaron parte del mismo, pues coincidieron que buscan enviar un refrigerio variado y sano para sus hijos. Esto genera la oportunidad a la empresa de aprovechar estos factores a su favor y encontrar en el mercado local una demanda creciente de comida saludable.

Ecuador es un país proveedor de materia prima, dentro de sus actividades principales se encuentra la agricultura y la ganadería. De estas dos actividades se puede obtener las principales materias primas para el giro de negocio de la empresa, es decir cereales mediante la agricultura y trabajo de la tierra y queso fresco al procesar la leche de la vaca. Los proveedores de estos productos no pueden establecer mayor diferenciación entre lo que ellos ofrecen con su competencia en la industria. Esto genera que la cantidad de proveedores de maíz y queso sea alta y su principal forma de negociación sea el precio del mismo, generando que la capacidad de compra de estos insumos para la empresa sea sencilla y más rentable.

Otra oportunidad existente para el negocio es la aparición de nuevas tecnologías para la industrialización del producto, estas permiten mejorar la cadena productiva de la empresa y como consecuencia ofrecer productos de alta calidad a los clientes. De igual forma esto se puede relacionar con el potencial ingreso de nuevos competidores analizado anteriormente, pues para utilizar este tipo de

tecnologías es necesaria una inversión inicial importante de capital, extendiendo una barrera al ingreso de nuevos productos similares al mercado.

Por otro lado, después de realizar la investigación de mercados y determinar el perfil de comportamiento, se puede puntualizar que para transformar a potenciales consumidores en clientes leales, se debe tener un producto que reúna atributos saludables en conjunto con un sabor distinto y agradable. De igual manera, el snack debe ser de fácil acceso para sus clientes, es decir que puedan encontrarlo en plazas cotidianas, como los supermercados. De manera similar, como se mencionó anteriormente, existen leyes que exigen que estos puntos de ventas tengan en sus perchas productos provenientes de micro y pequeñas empresas, generando una oportunidad a la empresa para ingresar de una manera más sencilla al punto de venta preferido por el potencial cliente. Existe un alto número de personas que consumen snacks, sobre todo durante su media mañana con lo que se podría afirmar que habría una amplia rotación del refrigerio.

Uno de los puntos más importantes que refleja la existencia de una oportunidad de negocio para la empresa, es el resultado cuantitativo que se obtuvo al preguntar al público objetivo cuál sería su intención de compra al describir el producto en mención. El 77% de las amas de casa que contestaron las encuestas, afirmaron estar dispuestas a comprar este snack saludable. Es importante mencionar que las principales motivaciones que tienen para elegir el producto son la nutrición que presenta y el buen sabor que tiene el choclo. Al inferir el porcentaje de intención de compra y aplicar a la muestra al mercado meta total previamente explicado de 213.299 personas y realizar una proyección, se obtiene un dato de 164.240 clientes potenciales dispuestos a probar un nuevo snack saludable con base de choclo y queso en la ciudad de Quito.

Finalmente, después de analizar todas las variables que el negocio presenta, tanto a nivel de industria, interna por datos del cliente, se puede concluir que existe una importante oportunidad al crear una empresa dedicada a la comercialización y producción de este snack en la ciudad de Quito, pues se busca ingresar al mercado quiteño con un nuevo concepto de alimentación que sea accesible para sus clientes, con un precio acorde a sus expectativas, satisfaciendo sus nuevas necesidades de alimentación saludable pero con el buen sabor y calidad que brindan sus ingredientes.

## 5. Plan de marketing

### 5.1 Estrategia general del marketing

De acuerdo al tipo de producto y al mercado, la estrategia genérica de marketing que será utilizada para generar posicionamiento y reconocimiento en la mente de potenciales consumidores, es la de diferenciación debido al nuevo concepto de snack que busca transmitir el negocio y al crecimiento que busca el negocio. De igual forma, la diferenciación se complementa con otra estrategia para el crecimiento que corresponde al desarrollo de nuevos productos para los mercados actuales. Finalmente, la empresa buscará un liderazgo total en diferenciación, ya que es un producto innovador destinado al mercado quiteño como se observa en la gráfica.

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

**Figura No. 5: Matriz estrategias genéricas. Adaptado de: Porter, 1982, pp.51.**

### 5.1.1 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo al que irá dirigido el producto, se utilizará el marketing concentrado (Kotler y Armstrong, 2008, pp.180) pues la empresa busca atender, con la menor cantidad de recursos posibles, a un nicho de gran tamaño donde, a su consideración, puede encontrar una oportunidad. El producto se encuentra dirigido a aquellas amas de casa que son las encargadas de realizar las compras para el hogar. Es decir, este nicho está compuesto por aquellas personas que buscan llevar un nuevo producto tipo snack, saludable y balanceado para el consumo de su familia.

De acuerdo a la segmentación poblacional realizada previamente, nuestro mercado meta se compone de 213.299 personas. Sin embargo, después de realizar la investigación el mercado objetivo queda detallado de la siguiente forma:

**Tabla No. 2: Mercado meta**

Segmentación de mercado	213.299 personas
Porcentaje de amas de casa dispuestas a comprar el snack a base de choclo (77%)	164.240 personas
<b>Mercado meta</b>	<b>164.240 personas</b>

### 5.1.2 Propuesta de valor

#### Diferenciador

El snack saludable a base de choclo tiene varios atributos claves que lo diferencian de productos similares o sustitutos, para brindar al cliente mayor valor en su compra. A continuación se detallan estas características:

- Sabor: Como lo explicé previamente la nutricionista experta, los quiteños en su dieta, frecuentemente ingieren choclo. La principal razón se debe al buen sabor que éste tiene, genera una aceptación alta en la sociedad,

desde niños a personas adultas consideran al choclo como un alimento sabroso. Esto fue ratificado en las encuestas anteriormente analizadas, pues el sabor fue el atributo más importante el momento de comprar este snack. Se puede concluir que es un producto probado en el mercado.

- Ahorro de tiempo y esfuerzo: El snack a base de choclo, busca que las amas de casa puedan entregar un producto de alta calidad a todos los miembros del hogar, sin realizar un gran esfuerzo para conseguirlo. En perspectiva, para la preparación de este producto en el hogar, la persona tendría que pelar, cocinar y desgranar el cereal para después servirlo con queso, gastando una gran cantidad de tiempo en esta actividad. Por otro lado, si la persona decide comprarlo, el producto viene, fresco y solo se debe calentar para estar listo para servirse, ahorrando tiempo y brindando facilidad a las amas de casa.

### **Posicionamiento**

Para posicionarse en la mente de los consumidores, la empresa utilizará la estrategia de propuesta de valor de “más por más” (Kotler y Armstrong, 2008, pp.189). Esto parte de que el producto, tiene un precio al público que se encuentra en un rango superior que aquel de su competencia y a diferentes productos parecidos en el mercado, pero ofrece más beneficios ya descritos. Posteriormente, en la mezcla del marketing, se detallará las razones por las que el precio será mayor que el de la competencia directa.

Entre estas virtudes, citamos al punto anterior, se encuentra el mayor tiempo libre que el producto otorga a las amas de casa pues no deben malgastar su tiempo en preparar un snack que ahora lo tienen listo, también se brinda mayor variedad para alimentarse con un producto sano y totalmente diferente a los snacks

actuales. De igual forma, es mayor la cantidad de nutrientes y vitaminas que otorga el producto sobre un refrigerio común en los supermercados.

En conclusión, después de realizar el análisis correspondiente se puede decir que para amas de casa que buscan llevar a su hogar productos variados, sabrosos, fáciles de preparar y sin descuidar la salud de su familia. El snack a base de choclo con queso es una solución para otorgar una dieta balanceada, distinta y deliciosa a las personas que lo adquieran. Con este snack, no es necesario pasar horas en la cocina para tener un producto exquisito.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

El producto que la empresa ofrece para el consumo es un snack saludable a base de choclo con queso y limón. La palabra refrigerio significa: “Cantidad pequeña de alimento que se toma para reparar las fuerzas” (Real Academia Española, s.f.), se puede decir que, para terminar el hambre entre comidas. A este concepto se adhiere lo que la empresa busca con el producto ya que busca que entre las comidas principales, desayuno, almuerzo y cena, las personas puedan alimentarse, de tal forma que no pasen hambre con un producto beneficioso para su salud. Es importante recordar cómo se mencionó anteriormente que para el experto consultado, lo ideal es alimentarse cinco veces al día. A continuación, se detallará cada elemento que conforman el snack y sus beneficios.

#### **5.2.1.1 Nivel del producto**

En primer lugar, el producto básico que el consumidor adquiere es un alimento que busca saciar su necesidad primaria de comer, esta es la función básica del

choclo con queso y limón. Por otro lado, el producto tiene diferentes características que lo hacen atrayente al consumidor, estas son:

**La marca:** El nombre de la marca es “Choclito al paso”, este nombre y este intangible representan lo que la empresa busca transmitir en el producto, esto es empatía con su nombre “Choclito” y facilidad de compra y consumo en “al paso”. El registro de la marca se lo realiza en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, esto tiene un costo aproximado de USD 200,00 y el proceso puede durar entre seis y ocho meses hasta tener el control total sobre la marca.

**Empaque:** Para el empaque del refrigerio se utilizará diferentes materiales como lo son un vaso de plástico donde irá el choclo, éste vendrá impreso con la información de la empresa, valores nutricionales, entre otros, igualmente tendrá una sobrecopa que contendrá el queso y una cuchara pequeña, también se utilizará dos foils de aluminio que separarán el queso y demás elementos de el choclo.

**Diseño:** Como se puede observar en el gráfico, el diseño del logo cuenta una mazorca de maíz sonriente de color amarillo, su color natural, y con un peinado juvenil. De igual forma, la mitad de su cuerpo estará cubierta con la planta característica del choclo. Por otro lado, de manera anexada se extiende el nombre de la marca en color amarillo sobre un rectángulo café, así como el slogan explicado en el siguiente punto.



**Figura No. 6: Logo y eslogan del producto**

Eslogan: La frase con la que el producto busca ser identificado es “Saludable, fácil y delicioso”. Este eslogan es base de los principales atributos y diferenciadores que la empresa ofrece a sus clientes. Como se mencionó anteriormente, es saludable por el tipo de producto, fácil porque resta dificultad a los snacks que las amas de casa deben realizar y delicioso por ser un producto que ya ha sido probado por la gente.

Etiqueta: La etiqueta del producto debe llamar la atención de los clientes, sin olvidar los valores del producto y el nivel de nutrición que representa, el valor de desarrollo de una etiqueta es de USD\$ 200,00. Por estas razones, la etiqueta contará con tres colores principales, estos son verde, amarillo y café. El primero de ellos cubrirá la mayoría de su espacio pues pintará el fondo de la misma, el segundo mencionado que pintará diferentes recuadros encima del verde donde con color café irá descrita diferente información de la empresa, entre la que se podrá encontrar nombre de la compañía, números de teléfono de call center, lugar de elaboración, ingredientes, entre otros detalles. Por otro lado, la etiqueta tendrá en el centro el logotipo del producto anteriormente analizado. Es importante mencionar, que la etiqueta irá impresa en el vaso que contendrá al choclo y deberá contar con el semáforo, información nutricional y registro sanitario de



acuerdo con las leyes previamente mencionadas, para la obtención de esta información se presupuesta que la empresa gastará USD\$ 1.000,00.

Finalmente, este snack saludable busca ofrecer las siguientes características adicionales para aumentar el valor que se ofrece al cliente:

- Línea de servicio al cliente: Esta línea telefónica ayudará a escuchar las críticas o quejas que el cliente pueda tener sobre el producto, de ésta forma se ofrece al comprador una forma de expresarse y revela la importancia que éste tiene para la empresa.
- Página web: Existirá una página web donde el cliente encontrará la historia de la empresa, beneficios del producto, posibles recetas a realizarse, lugares de venta, la filosofía de la empresa, entre otros campos. Adicionalmente, existirá una zona destinada a posibles dudas, comentarios o críticas de los clientes hacía el producto. De esta forma, se añade una manera adicional de comunicación que los clientes pueden utilizar para contactarse con la empresa.

### **5.2.2 Precio**

La fijación de precio del snack saludable a base de choclo debe ser una mezcla entre el valor percibido por el cliente, con el beneficio económico que la empresa espera tener. Para esto se estableció que se fijarán los “precios basados en costos más margen” (Kotler y Armstrong, 2008, pp.267). Para fijar el precio que el producto tendrá, se partirá del costo que tiene para la empresa tener el snack terminado y listo para que el cliente lo consuma. Posterior a esto, se determinará un margen adecuado, que se encuentre bajo las percepciones del cliente y capacidad de la empresa. Es importante mencionar, que se debe tomar como referencia el precio de venta de la competencia directa, en este caso los “Chulpi

Chochos”. Después de haber mencionado esto, se detalla a continuación la estructura de costos del snack saludable:

**Tabla No. 3: Costo de producto**

Detalle	Valor
100 gramos de choclo	\$ 0,17
25 gramos queso rayado	\$ 0,09
10 gramos ácido cítrico	\$ 0,01
10 gramos de Sal	\$ 0,004
Cuchara	\$ 0,01
Vaso impreso	\$ 0,04
Sobretapa	\$ 0,03
Foil Aluminio (2)	\$ 0,02
Cartón corrugado	\$ 0,01
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 0,38</b>

Por otro lado, para la estrategia de ajuste de precios la empresa se basará en la reducción del margen de utilidad, en caso de que la competencia directa o indirecta baje sustancialmente sus valores, de esta forma la empresa tiene la capacidad de reacción ante estas variantes.

#### 5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios

Para establecer los precios para un producto nuevo como este se utilizará el método por “descremado” (Kotler y Armstrong, 2008, pp.275). Esto se realizará partiendo de los resultados de las encuestas, previamente analizadas, donde las amas de casa establecieron que el rango de precios que ellas estuvieran dispuestas a pagar por el producto se encuentra entre USD\$ 2,00 y USD\$ 2,50. De manera contraria, al analizar a la competencia directa, el precio de venta al público se encuentra en USD\$ 1,75 por unidad. El momento de relacionar estas variables, se definió que el precio del producto será de USD\$ 2,25 para maximizar los ingresos que la empresa tendrá, ante la disponibilidad de los potenciales

clientes por pagar ese valor, por otro lado el precio determinado es un valor lo suficientemente cercano al de la competencia para que esto no sea una desventaja pero que se diferencia la calidad.

### 5.2.3 Plaza

En este punto se determinará el canal de distribución ideal para que el producto llegue al consumidor final, de forma fácil para él. Al analizar las encuestas realizadas previamente, se observa que el cien por ciento de las amas de casa consultadas realiza la compra de sus snacks saludables en los supermercados. Es por esta razón que la empresa utilizará, a las cadenas más grandes de supermercados de la ciudad como: “Supermaxi”, “Megamaxi”, “Supermercados AKÍ”, “Santa María”, “Mi comisariato”, “Tía”, así como tiendas de conveniencia como “Oki Doki” para la distribución de su producto. De igual forma, la empresa utilizará una distribución selectiva pues a las cadenas de supermercados mencionadas se las encuentra a nivel nacional, sin embargo, durante la parte inicial solo se distribuirá en la ciudad de Quito, ya que aquí fue realizado el estudio de mercado. En la **Tabla No. 4** es posible observar el número de locales que estas marcas tienen en la ciudad de Quito, así como a nivel nacional, dato que será importante el momento que la empresa decida enviar el producto a todo el país.

**Tabla No. 4: Número de locales por tienda**

Nombre de la marca del distribuidor	Número de locales en Quito	Número de locales en Ecuador
Supermaxi	14	35
Megamaxi	6	12
Akí	13	67
Santa María	16	24
Coral	1	7
Mi comisariato	4	33
Tía	37	182
Oki Doki	27	40
<b>Total puntos de venta</b>	<b>118</b>	<b>400</b>

A continuación en el siguiente gráfico se observa el canal de marketing indirecto que se utilizará:



**Figura No. 7: Canal de marketing indirecto**

Es importante mencionar que como consta en la gráfica, la empresa contaría con un solo nivel de intermediarios que son las cadenas de supermercados, agilitando la llegada del producto al consumidor. Por otro lado, esto permite que el margen de la empresa no se vea reducido por una cantidad importante de intermediarios. El margen promedio requerido por las cadenas de supermercados mencionadas para este tipo de productos es del 30% y se toman en promedio treinta días para pagar. A continuación se detalla los diferentes márgenes y la utilidad que tendrá empresa al estar en esta cadena, partiendo del precio y costo de venta analizado en el punto anterior, sin tomar en cuenta la mano de obra directa y los costos indirectos de manufactura, que será analizado en el capítulo financiero:

**Tabla No. 5: Márgenes por unidad y precio de venta a supermercados**

Detalle	Valor
Precio de venta al público incluido IVA	\$ 2,25
Precio de venta al público sin IVA	\$ 1,97
Margen cadena supermercados	30%
Precio de venta a cadenas	\$ 1,38
Costo de venta por unidad	\$ 0,38
<b>Utilidad por unidad</b>	<b>\$ 1,00</b>

Después de analizar el margen que se debe dar a la cadena de supermercados, es posible determinar que la empresa maneja como resultado un importante margen de utilidad, sin embargo, debe tener un volumen grande de ventas para que este se vea reflejado en el resultado.

#### **5.2.4 Promoción**

Los siguientes puntos a ser analizados son componentes de la mezcla de promoción:

##### **Publicidad**

El primer punto a analizar en la promoción es la publicidad que hará la compañía para, en primera instancia, darse a conocer y después para recordar a los clientes los beneficios y valor agregado que tiene el producto. Después de analizar las diferentes alternativas, la manera de publicitar que se realizará es por medio de las redes sociales, específicamente vía Facebook. Esto se debe a que esta página es una herramienta para la empresa pues al crear un perfil comercial en ella, es posible dar a conocer todos los elementos alrededor de la empresa como: puntos de venta, beneficios saludables, promociones, valores y principios, entre otros. De igual forma, la empresa también creará una página web, para otorgar información similar que en la herramienta de Facebook, pero más formal al cliente.

Uno de los beneficios que te otorga la red social Facebook para la empresa es que permite a cambio de un valor monetario, segregar la población y destinar las publicaciones al mercado objetivo que la empresa desee, con diferentes filtros como por ejemplo edad, género, gustos, ciudad, entre otras, a diferencia de la página web que se creará, sin embargo ambas herramientas se complementan para otorgar al cliente un servicio completo. Por otro lado, al analizar las

encuestas realizadas, obtuvimos que a las amas de casa consultadas les gustaría enterarse de novedades del producto vía redes sociales. De esta forma, la empresa se garantiza que las amas de casa no se sientan abrumadas de información y pondrán más atención a los anuncios que se realicen.

De igual forma, existen dos tipos de anuncios en Facebook, aquellos que son gratuitos pero que solo llegan a las personas que son fans de la página del producto y aquellos por los que se paga un valor. Este monto varía según el número de personas que quieres alcanzar y la cantidad de tiempo que quieres que ese anuncio se encuentre en la página principal de noticias. La empresa pronosticó un valor de USD\$150,00 mensuales que se destinarán a publicidad por esta vía. Adicionalmente, se debe incluir el pago a la empresa “LOGIN MARKETING DIGITAL” por USD\$300,00 mensuales por el manejo y las publicaciones que se hagan en la red social. Ésta empresa de marketing será la encargada de la creación de la página web de la empresa, esto tendría un valor de USD\$1.200,00, de esta forma se añade otra herramienta para estar más cerca del cliente.

### **Promoción de ventas**

Para promocionar las ventas, la empresa participará en diferentes ferias para que los potenciales clientes conozcan sobre los beneficios y el delicioso sabor que les trae el snack saludable a base de choclo con queso, para esto se otorgará pequeñas muestras. Una de las ferias elegidas es el Grand Bazaar Gourmet, esta tiene una afluencia de cerca de 8.000 personas y se realiza todos los años en el mes de septiembre, el costo para participar se encuentra en USD\$400,00. De igual forma, existen bazares gratuitos como la “Feria de emprendimiento” organizada por el Municipio de Quito, con una afluencia aproximada de 4.000

personas. Es importante mencionar que para estas ferias, la empresa pronostica entregar alrededor de 3.000 muestras gratuitas de menor tamaño a la original, con un costo de USD\$300,00. La empresa destinará un presupuesto de USD\$700,00 anuales para la participación en este tipo de exhibiciones.

### **Relaciones públicas**

El tercer aspecto de la mezcla de promoción que manejará la empresa son las relaciones públicas. Para este se utilizará a la prensa para dar información de la empresa, y el producto. En primer lugar, al ser un emprendimiento de un joven ecuatoriano, se espera y se conoce de emisoras de radio que destinan segmentos de sus programas para informar a la gente sobre estos nuevos proyectos, esto aprovechará la empresa para dar a conocer su producto, su filosofía y los beneficios de un snack saludable a base de choclo, esto no tiene un costo para la empresa, salvo muestras del producto para que los periodistas los consuman, algunas de estas emisoras son HCJV, EXA F.M., Radio Platinum FM, FM Mundo entre otras. Por otro lado, existe prensa escrita dedicada a dar espacios significativos a los emprendimientos que se den en el país, la principal revista a la que se contactará es “Líderes” del grupo El Comercio, que circula cada lunes de la semana con cerca de 40.000 ejemplares y tampoco tendrá un costo monetario para la empresa, pues como se mencionó lo hacen de forma gratuita. No se descarta posibles reportajes en televisión en programas matutinos para hablar sobre nutrición y el producto.

Después de analizar los puntos anteriores, pertenecientes a la mezcla de la promoción es posible determinar que, según el libro “Fundamentos de Marketing”, la estrategia a utilizarse será de atracción (*pull*) al consumidor (Kotler y Armstrong, 2008, pp.180), dado que la empresa por medio de la promoción en las ventas,

publicidad y relaciones públicas, busca dar a conocer los beneficios del snack saludable, así como precios especiales directamente a los consumidores, para de esta forma crear en el cliente una especie de magnetismo que el momento de decisión de compra, este recuerde y compre el snack saludable a base de choclo con queso.

Finalmente, tras analizar las cuatro P's y determinar los pasos a seguir, es posible costear los valores a utilizarse en cada una de ellas:

- Producto:
  - Registro de marca en el IEPI. USD\$200,00
  - Desarrollo de la etiqueta y logo. USD\$200,00
- Promoción:
  - Presupuesto mensual para anuncios en Facebook. USD\$150,00
  - Presupuesto mensual de agencia de marketing. USD\$300,00
  - Creación página web. USD\$1.200,00
  - Presupuesto anual para participación en ferias. USD\$700,00
- Total presupuestado: USD\$2.750,00

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

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

#### **6.1.1 Misión**

La misión de la empresa es brindar a las amas de casa un producto de calidad que sea fácil de ingerir y transportar, ideal para toda la familia. Mediante un trabajo persistente de empleados y socios, que tienen como objetivo llevar a los hogares ecuatorianos un snack diferente, sano y delicioso, que complemente una dieta balanceada de los miembros del hogar.



### **6.1.2 Visión**

Para el 2021, la empresa quiere ser reconocida por los hogares quiteños como la mejor alternativa de snacks saludables en el mercado. Ofreciendo productos sanos de la más alta calidad, que apoyen a mantener una dieta saludable y balanceada mediante alimentos diferentes y variados.

### **6.1.3 Objetivos de la organización**

Se considera objetivos de corto plazo aquellos dentro de 1 año, de mediano plazo dentro de 2 a 4 años y de largo plazo de 5 años en adelante.

#### **Objetivos a mediano plazo**

- Para Diciembre del 2017, aumentar el presupuesto de publicidad en un 50%, para de esta forma aumentar el número de ventas.
- Para Diciembre del 2017, haber realizado seis activaciones del producto en ferias dentro de la ciudad.
- Para Enero del 2020, llegar a USD\$20.000,00 de ventas del producto.
- Para Diciembre del 2020, llegar a que el 50% de la población de Quito, reconozca la marca de los productos, como una alternativa saludable de alimentación.

#### **Objetivos a largo plazo**

- Para Enero del 2021, reducir el costo de producción del producto en un 15%, apoyado en economías de escala.
- Para Enero del 2023, estar presente en todas las cadenas de supermercados a nivel nacional.
- Para Enero del 2023, llegar a que el 40% de la población nacional, asocie la marca del producto, como el acompañante de una dieta equilibrada.

## 6.2 Plan de operaciones

La planta de la empresa estará ubicada en el sector de Amaguaña, en el valle de los Chillos en la ciudad de Quito. Este sitio fue escogido estratégicamente, pues se ubicará en la parte considerada zona industrial de la localidad. Adicionalmente, para la cantidad de máquinas necesarias para la producción que se detallarán más adelante, la empresa consideró que el tamaño adecuado del predio estará en los 150 metros cuadrados. Ante esto, el arriendo que deberá pagar la empresa, será de USD\$1.000,00 mensuales, este dato fue obtenido al consultar por un local en esa zona. El predio contará con tres oficinas, tres baños, área de producción, área de bodegaje y área de distribución. A continuación se presenta el flujo de operaciones de la empresa, de manera generalizada:

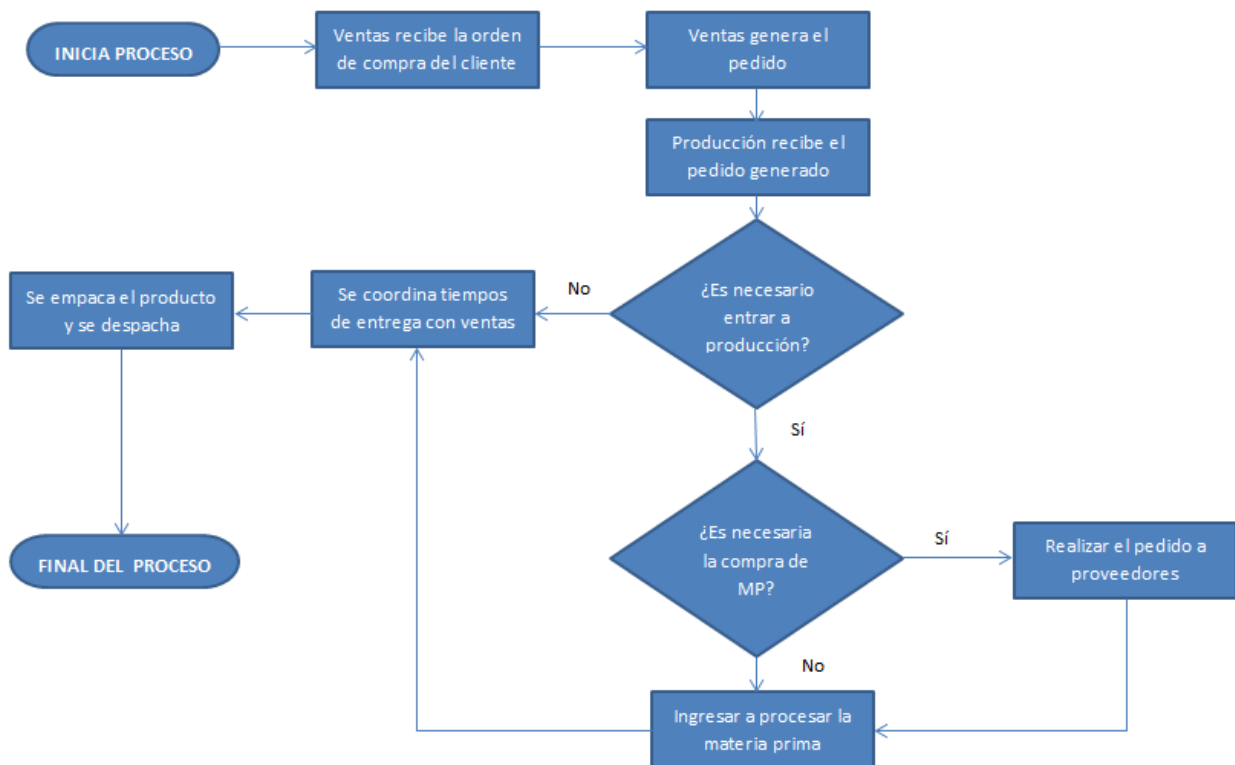


Figura No. 8: Flujograma

### 6.2.1 Ventas:

Como se mencionó anteriormente, la empresa centrará sus ventas en las cadenas de supermercados más grandes de la ciudad de Quito. En el siguiente punto se detallará las funciones que cumplirá este departamento.

### 6.2.2 Producción:

El área de producción es el departamento encargado de la preparación del snack saludable a base de choclo con queso para el consumidor final. A continuación se presenta el flujo de operaciones que cumplirá este departamento, con la respectiva duración que tendrá cada actividad, es importante mencionar que el tiempo se ha establecido para la producción de un lote de 3.000 unidades del producto terminado:

**Tabla No. 6: Lista de actividades de área de producción**

Orden	Descripción Actividades	Tiempo empleado
1.	Recepción de órdenes de compra por parte del departamento de ventas.	30 min
2.	Se cocina y se condimenta el choclo con limón.	60 min
3.	Se espera que el choclo se enfríe.	30 min
4.	El choclo es envasado.	30 min
5.	Se raya el queso maduro	30 min
6.	El queso rallado es guardado y sellado en funda	90 min
7.	En la sobretapa se ubica el queso y una cuchara para ingerir.	60 min
8.	El vaso y la sobretapa son sellados con un foil de aluminio cada uno.	90 min
9.	El producto es guardado en caja de cartón corrugado.	60 min
Total de tiempo		8 horas

Se puede observar en el **Anexo 8** el orden que tendrán las diferentes actividades de producción, para cumplirlas en su totalidad son necesarias siete horas de trabajo, adicionalmente una hora de limpieza de su lugar de trabajo, esto toma en cuenta que la empresa tendrá dos operarios para zona de producción.

A continuación, se detalla todos los activos fijos requeridos para cumplir con las actividades de producción mencionadas con su respectivo valor de mercado y capacidad instalada:

**Tabla No. 7: Lista de activos fijos**

Cantidad	Detalle	Capacidad unitaria	Valor total
2	Cocinas industriales (2 hornillas)	50 kg/h	\$ 2.000,00
1	Rayador de queso industrial	60 Kg/h	\$ 550,00
2	Selladora de fundas	120 fundas/h	\$ 200,00
2	Selladora de vasos	700 vasos/h	\$ 1.200,00
1	Máquina dosificadora	2400 envasados/h	\$ 3.500,00
2	Balanzas	500 kg	\$ 1.000,00
4	Computadoras	-	\$ 2.000,00
2	Impresoras	-	\$ 400,00
1	Software contable	-	\$ 3.000,00
1	Cuarto Frío	25 m2	\$ 2.000,00
1	Camión con furgón climatizado	-	\$ 30.000,00
Total			\$ 45.850,00

Es importante mencionar, que esta maquinaria será usada para implementar un proceso semi-automático, es decir que es necesario presencia de los operarios para que la máquina pueda ser utilizada. De igual forma, la depreciación de esta maquinaria, se la realizará de manera lineal.

### 6.2.3 Manejo de inventarios

Adicionalmente, el área de producción también estará a cargo del manejo de inventarios, esto incluye tanto de materia prima como de producto terminado. Ésta actividad será crítica, ya que al ser un producto perecible pero de alta rotación, para esto la empresa tendrá un stock mínimo de ambos tipos de inventario y será distribuido de tal forma que exista al menos el 50% de inventario de producto terminado, el 100% de materia prima. Estos porcentajes son en base a los pedidos totales que realizan las cadenas de distribuidores, es decir que según lo que nos manifestó Mario Laverde, las cadenas de supermercados realizan en promedio pedidos mensuales de 96 unidades de producto por local, al tener 118 locales en la ciudad de Quito, se esperan pedidos de al menos 11.328 unidades al mes. A continuación se detalla el inventario inicial que deberá mantener la empresa, según las cantidades descritas:

**Tabla No. 8: Inventarios**

Detalle	Kg por Vaso	Cantidad de unidades según política	Cantidad de materia prima en stock (Kg)
Choclo	0,1	5.664	1.132,8
Queso	0,025	5.664	283
Ácido cítrico	0,01	5.664	113,28
Sal	0,01	5.664	113,28
Detalle	Cantidad por unidad	Cantidad de unidades según política	Cantidad en stock (unidades)
Vaso	1	5.664	11.328
Sobretapa	1	5.664	11.328
Foil aluminio	2	5.664	22.656
Cuchara	1	5.664	11.328

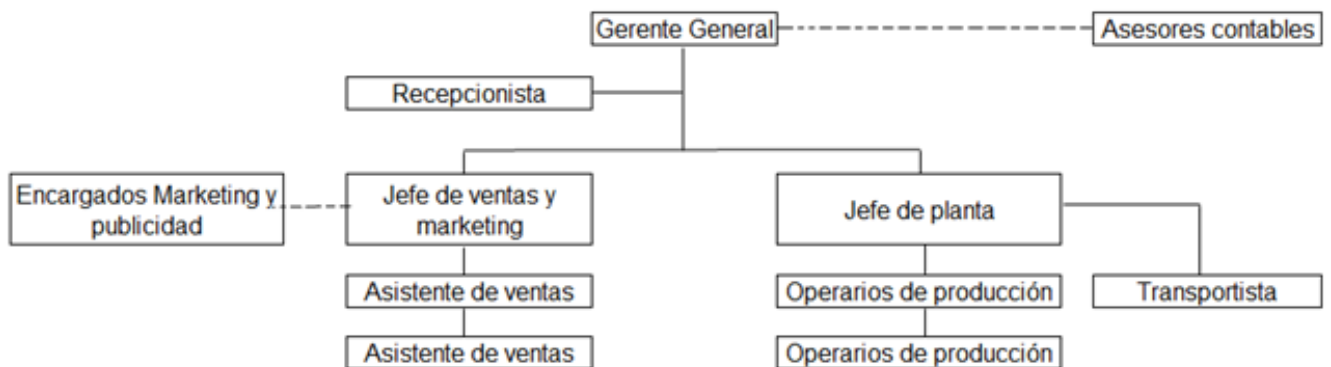
De igual forma, se tendrá un stock de 464 unidades de cartón corrugado al mes, mientras que para el inventario de producto terminado deberá estar compuesto de 5.664 unidades.

### 6.3 Estructura Organizacional

La empresa tendrá una estructura legal como Sociedad Anónima constará con dos accionistas, dónde la participación accionaria será del 50% para cada uno. En el capítulo financiero, se detallará la estructura de capital total que tendrá la empresa.

#### 6.3.1 Organigrama

Al inicio de sus operaciones, la empresa tendrá la siguiente estructura dentro de su organigrama:



**Figura No. 9: Organigrama**

**Tabla No. 9: Funciones de empleados**

<b>Gerente General:</b>
Controlar a los jefes de planta
Evaluar la información financiera de la empresa generada por los asesores contables externos.
Escoger a las personas idóneas para cada puesto y definir sus salarios.
Gestionar un buen manejo de todas las áreas de la empresa.
Administrar de manera íntegra y eficaz los recursos de la empresa.
Establecer objetivos y metas anuales y mensuales para cada área de la empresa.
Revisar y aprobar actividades claves de área de producción y ventas.
<b>Recepcionista:</b>
Manejar la agenda del gerente general.
Manejar de manera adecuada la información relevante de la empresa.
Ser el canal de comunicación entre el cliente y la empresa.
<b>Jefe de ventas y marketing:</b>
Búsqueda de nuevas oportunidades de supermercados.
Recibir y evaluar reportes de encargados de ventas.
Solucionar inconvenientes entre encargados de ventas y producción.
Mantener una comunicación abierta con producción para manejo y entrega de pedidos.
Establecer el presupuesto de ventas
Evaluar cumplimiento de metas de venta.
Establecer estrategias de marketing y publicidad con aprobación del gerente general.
<b>Asistente de ventas</b>
Manejo relaciones comerciales de la empresa con las cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia.
Control de producto en puntos de venta.
Emitir reportes de ventas mensuales.
Ingreso de nuevos clientes, órdenes de compra, reclamos, devoluciones.
Ingreso de órdenes de compra procedentes del cliente.
Manejo de cartera y cobranza
<b>Jefe de planta</b>
Manejar el inventario de manera eficiente, manteniendo los stocks mínimos previstos.
Controlar la materia prima y asegurar la calidad del producto terminado.
Revisar la capacidad de producción, tanto en inventario como de tiempo para el cumplimiento de las órdenes.
Mantener comunicación permanente con proveedores y ventas sobre posibles inconvenientes en el proceso.
Coordinar con transportista rutas de entrega, economizando el tiempo y espacio.

<b>Operarios de planta</b>
Realizar las actividades establecidas en el flujo de operaciones.
Utilizar las máquinas de forma adecuada.
Cumplir con las órdenes de pedido.
Realizar la limpieza de la maquinaria y espacio de trabajo.
<b>Transportista</b>
Cumplir con órdenes de entrega en los tiempos establecidos por el jefe de planta.
Comunicar inconvenientes de ruta, la mercadería o maquinaria de trabajo.

A continuación se detalla los sueldos y el número de personas para las actividades previamente mencionadas, es importante mencionar, que para el tercer año de funcionamiento, se contratará un operario de producción adicional:

**Tabla No. 10: Detalle de sueldos por puesto**

<b>Detalle</b>	<b>No. Personas</b>	<b>Sueldo</b>
Gerente General	1	\$ 2.000,00
Recepcionista	1	\$ 400,00
Jefe de ventas	1	\$ 1.000,00
Jefe de planta	1	\$ 1.000,00
Encargado de ventas	2	\$ 600,00
Operarios de producción	2	\$ 500,00
Transportista	1	\$ 400,00
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>\$ 5.900,00</b>

### 6.3.2 Apoyo externo

Como se mencionó anteriormente, la empresa tendrá la asistencia de “Login Marketing Digital”, para el manejo de redes sociales. La agencia tendrá un manejo directo con el jefe de ventas, para impulsar diferentes campañas publicitarias que beneficien a la empresa. De igual forma, los servicios de contabilidad los hará una persona externa, en este caso “Pineda y Narvaez Asociados” serán los encargados del manejo contable, declaraciones de impuestos realizadas por la



empresa, emisión de balances mensuales con información integra y a tiempo. Éstos asesores tendrán una relación directa con el gerente general, a quién reportarán su trabajo. A continuación se presenta el resumen de gastos mensuales de apoyo externo:

**Tabla No. 11: Detalle de apoyo externo**

Detalle	Valor
Manejo de redes sociales	\$ 300,00
Servicios contables	\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>\$ 500,00</b>

## 7. Evaluación financiera

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

Para la proyección de ingresos se utilizaron cuatro criterios base para su cálculo. Inicialmente, se utilizó el crecimiento promedio de ventas que ha tenido la industria, durante los últimos cinco años, el cual fue de 6,63% anual, este porcentaje aumentará en 0,01% los meses en que se participará en las ferias mencionadas. Posteriormente, se utilizó la cantidad de unidades a venderse aproximadamente, dato mencionado previamente en el **capítulo 6**, donde se proyectó 96 unidades de producto por local, para un total de 11.328 unidades que irán creciendo conforme a la tasa de crecimiento en ventas de la industria. En tercer lugar, se calculó el precio de venta que la empresa dará a sus clientes minoristas, de acuerdo a los márgenes que éstas manejan, dentro del **capítulo 5** se determinó que éste será de USD\$1,38. Finalmente, se utilizó la inflación a Febrero del 2016 que fue de 2,6%, fecha a la cual se realizó el análisis externo mencionado previamente en el informe. Es importante mencionar, que la empresa contempla que la totalidad de ingresos tendrán un periodo de cobro de 30 días,

posterior a la emisión de su factura. En el **Anexo 9** se detalla los valores proyectados de forma anual.

En contraste, los costos de la empresa se dividen en aquellos incurridos en la compra de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de manufactura. El costo de materia prima involucra los valores incurridos en ingredientes y empaque del producto final, el manejo de inventarios se determinó en el **capítulo 5** y su valor se irá ajustando a la inflación mencionada en el punto anterior. La mano de obra directa corresponde a los sueldos de las personas encargadas de la producción del snack, es decir los operarios de planta, los sueldos de estas personas son ajustados cada año a la tasa promedio anual de sueldos, explicada en el siguiente punto. De forma similar, en los costos indirectos de manufactura se encuentran aquellos valores incurridos en rubros como seguro de maquinaria, mantenimiento, depreciaciones y sueldos de personas indirectas al proceso productivo pero relacionadas directamente con el área. La empresa establecerá la política de pago a proveedores, un mes después de realizada la compra. En el **Anexo 10** se puede observar la proyección de inventarios y costos anuales de la empresa.

Finalmente, los gastos generales de la empresa, que se presentan en el **Anexo 11**, se componen en aquellos que se los pagarán siempre, mensualmente o anualmente, como los servicios básicos, arriendo, publicidad, pagos a externos por actividades específicas, entre otros, estos valores se irán ajustando año a año, según la inflación mencionada previamente. Adicionalmente, existen aquellos gastos en los que la empresa incurrirá una sola vez durante el periodo en análisis, como lo son gastos de constitución, creación de página web, entre otros. Por otro lado, el valor más representativo de gastos para la empresa es el que se destina a los sueldos, dónde iniciarán trabajando diez personas. Para el cálculo del ajuste

anual de sueldos, se utilizó el promedio de variación del salario básico durante los últimos 5 años, que arrojó que los valores deben aumentar a una tasa del 6,79% anual. Finalmente, los gastos intereses parten son aquellos generados por el préstamo explicado en el siguiente punto.

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

La inversión inicial de la empresa se la realizará en maquinaria e intangibles por USD\$45.850,00, como se detalló anteriormente en el plan de operaciones. Se debe realizar la compra de inventarios y gastos efectivos para las operaciones, por un valor de USD\$ 20.294,67. En conclusión, el valor total de la inversión sería de USD\$66.144,67. Ante lo mencionado, el capital de trabajo que la empresa necesita para el inicio de sus operaciones es de USD\$4.294,67, este valor está compuesto principalmente por inventario materia prima y suministros de fabricación. Por otro lado, la estructura de capital que tendrá la empresa es de 50% deuda y 50% capital propio. Cada socio aportará con un capital inicial de USD\$16.536,17, para llegar a un total de capital de la empresa por USD\$ 33.072,34 aportado por los accionistas. Por otro lado, la empresa se endeudará por el otro 50%, con un banco local a una tasa máxima del 11,83% por cinco años, para llegar a un capital total de USD\$ 66.144,67, estos detalles se encuentran en el **Anexo 12**.

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

### **7.3.1 Estado de resultados**

Después de observar la proyección de ingresos, gastos y costos, se puede observar en el **Anexo 13**, que existe utilidad neta en todos los años, excepto

durante el primer periodo que se presenta una pérdida de USD\$ 2.641,77, aunque éste beneficio ha ido aumentando sustancialmente todos los años. Sin embargo, se puede observar que el margen neto es pequeño a comparación del margen bruto que supera el 50% en todos sus años, esto se debe a los altos gastos operativos que presenta la empresa, siendo el más representativo el gasto en sueldos.

### **7.3.2 Estado de situación financiera**

Dentro del estado de situación financiera detallado en el **Anexo 14**, se advierte principalmente una tendencia creciente de los activos corrientes explicado principalmente por el aumento año a año de las cuentas por cobrar y el efectivo, los activos no corrientes se mantiene constante, salvo en el cuarto año cuando la empresa realiza una reinversión en computadores, todo el resto de maquinaria se asume que puede durar por más de cinco años y cumpliendo con la producción proyectada. Por otro lado, los pasivos han disminuido durante el periodo, debido al pago total de la deuda a largo plazo realizado por la empresa, sin embargo, ha existido un aumento en sus pasivos de corto plazo. Finalmente, el patrimonio de la empresa tiene un incremento importante debido a las utilidades retenidas durante el periodo de análisis, hasta llegar a casi duplicar su valor al final del quinto año.

### **7.3.3 Estado de Flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo, **Anexo 15**, muestra las variaciones en efectivo que tiene la empresa, lo más relevante son las inversiones en activos fijos realizadas en el mes cero y una reinversión al término del tercer periodo para la compra de computadores. No existen movimientos en las actividades de financiamiento, pues no sería necesario realizar aumentos de capital, ni aumentar la deuda de la empresa para financiar las operaciones.

### **7.3.4 Flujo de caja del proyecto**

Para el cálculo del flujo de caja, se parte de la utilidad generada en el estado de resultados para obtener el flujo de efectivo operativo neto. El FEO presenta valores positivos en todos los periodos mensuales, excepto en el primer mes debido a los gastos que solo se realizaron durante ese periodo. Posteriormente, se resta la inversión, variación y recuperación de capital de trabajo neto, para finalmente aumentar los gastos de capital que incurriría la empresa con sus respectivos valores de recuperación, dentro de éste campo se puede observar una reinversión como se mencionó anteriormente.

## **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 inversionista**

Para la proyección del flujo de caja del inversionista, se utilizó inicialmente el flujo de caja del proyecto, analizado en el punto anterior. Adicionalmente, éste toma en cuenta la deuda que la empresa adquiere para financiar la inversión, es decir por USD\$ 33.072,34, de ésta forma se genera un gasto en intereses que se transforma en un escudo fiscal que la empresa utiliza para deducir impuestos de su utilidad, generando un apalancamiento a sus operaciones.

### **7.4.2 Tasa de descuento**

Para determinar la viabilidad del proyecto, se calculó dos tasas de descuento:

**Tabla No. 12: Cálculo tasa de descuento**

Datos	
Tasa libre de riesgo	2,00%
Rendimiento del Mercado	12,33%
Beta	1,20
Riesgo país	6,62%
Tasa de Impuestos	33,7%
Beta Desapalancada	0,72
Beta Apalancada Empresa	1,20
R Deuda/Capital Empresa:	100%
CAPM	20,98%
WACC	14,41%

Valores tomados del S&P 500	
Valor Futuro	2262,53
Valor Presente	-1265,33
Número de periodos	5

- Rf o Tasa libre de riesgo: Se refiere a la tasa de los bonos americanos a cinco años de duración, similar al proyecto.
- Rm o Tasa de rendimiento del mercado: Se utilizó los valores del índice S&P 500, correspondiente a los últimos cinco años.
- Riesgo país: Según Ámbito, el Ecuador a Diciembre del 2016 tiene un riesgo de inversión de 662 puntos bases, es decir 6,62%.
- Bl o Beta apalancada: Para su cálculo se utilizó el método de Damodarán, utilizando la beta desapalancada de la industria, la tasa de impuestos promedio del país y la Razón deuda capital de la empresa (50%/50%).

Para el cálculo del WACC, tasa a la cual se descontarán los flujos futuros del proyecto se utilizaron los siguientes componentes:

- Porcentaje de capital y porcentaje de deuda, valores previamente mencionados en la estructura de capital.
- CAPM, valor calculado en el punto anterior.
- $i$  corresponde a la tasa de interés del préstamo obtenido, 11,83%.
- $T$  corresponde a la tasa de impuestos promedio que tiene el país.

### 7.4.3 Criterios de valoración

**Tabla No. 13: Resultados criterios de valoración**

Criterios de inversión	Proyecto	Inversionista
El valor actual neto de ambos flujos, indican que el proyecto es viable pues los flujos descontados a la tasa WACC y CAPM, son superiores a cero, por lo que se considera que generaría ganancias.	VAN: USD\$ 24.254,13	VAN: USD\$ 17.125,00
El índice de rentabilidad indica que los flujos del proyecto descontados, generarían 1,48 dólares por cada dólar invertido, mientras que para el inversionista produciría 2 dólares por cada dólar invertido. Siendo un valor positivo para la inversión, al ser mayor a 1.	IR: 1,48	IR: 2,00
Para ambos casos, el retorno de la inversión supera ampliamente a las tasas requeridas por el proyecto e inversionistas, por lo que se aceptaría el proyecto.	TIR: 24,6%	TIR: 35%
El periodo de recuperación contable, indica que la inversión se la recupera en un periodo menor a los años de análisis, siendo esto un dato positivo.	P.R.: 4,08 años	P.R.: 4,07 años

### 7.5 Índices financieros

**Tabla No. 14: Indicadores financieros**

Indicador Liquidez	1	2	3	4	5	Industria
Ratio de Liquidez =	4,39	4,44	5,21	5,88	7,21	3,74
Prueba Acida =	2,89	2,94	3,76	4,39	5,77	3,13
Indicador Endeudamiento	1	2	3	4	5	Industria
Endeudamiento del activo =	53%	48%	37%	24%	11%	58%
Endeudamiento del patrimonio =	1,11	0,92	0,59	0,32	0,12	2,11
Apalancamiento=	2,11	1,92	1,59	1,32	1,12	3,11
Indicador Rentabilidad	1	2	3	4	5	Industria
Margen Bruto de Utilidad =	53,25%	52,28%	53,76%	51,60%	52,86%	35,81%
Margen Neto de utilidad =	-1,37%	0,26%	2,94%	3,34%	5,61%	19,73%
ROA (Retorno Sobre Activos) =	-4,12%	0,93%	11,39%	13,18%	21,60%	18,81%
ROE (Retorno Sobre Capiatl) =	-8,68%	1,78%	18,16%	17,39%	24,30%	44,09%
Indicador Actividad	1	2	3	4	5	Industria
Rotación de Cuentas por Cobrar =	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	21,90
Dias Promedio de CxC =	31,37	31,37	31,37	31,37	31,37	52,07
Rotación de Cuentas por Pagar =	19,21	20,11	20,04	21,55	22,16	5,04
Dias Promedio de CxP =	19,00	18,15	18,22	16,94	16,47	72,35

Los **indicadores de liquidez**, tanto su ratio como la prueba ácida, indican valores por encima de la industria desde el tercer año y llegando a duplicar los valores de la industria en el quinto año, se interpreta que la empresa, en este periodo, cubriéndose hasta siete veces sus obligaciones de corto plazo.

Los indicadores de este punto analizan el nivel de endeudamiento del activo, del patrimonio y el apalancamiento total. El primero de los mencionados tiene valores menores a la industria, lo que indica que la empresa de cada activo que tiene, los acreedores solo poseen el 53%, en relación al primer año, mientras que la industria tiene un porcentaje mayor. Por otro lado, el nivel de endeudamiento es bajo con respecto a la industria, pues el pasivo siempre es menor que el patrimonio que tiene la empresa, salvo en el primero periodo. Siendo un valor que cubre cualquier riesgo para la compañía.

Los indicadores de rentabilidad establecen diferentes criterios para la empresa, pues en principio, la empresa tiene un margen bruto importante, superando el 50% durante todos los periodos, muy por encima del que presenta la industria. Sin embargo, el margen neto de la empresa es mucho menor que el de la industria, esto indica que la empresa tiene gastos operativos altos. Complementando lo anterior, el ROE de la empresa es sustancialmente menor que el de la industria, lo cual podría significar que el retorno para los accionistas sobre su inversión no va a ser tan alto. Finalmente, el ROA indica que la utilidad generada por los activos ha ido creciendo paulatinamente hasta superar en el último periodo el promedio de la industria.

Finalmente, los indicadores de actividad indican que a la empresa le toma, en promedio, 31 días cobrar a sus proveedores, sin embargo, está pagando en 18



días a sus acreedores, pudiendo generar un problema de liquidez a futuro de la empresa, por lo menos la empresa debería manejar el mismo ciclo. Es importante mencionar que ambos índices son mucho menores a los de la industria.

## **8. Conclusiones generales**

Dentro del análisis del entorno al cual estaría expuesta la empresa, se determinó que existen ventajas y riesgos para la empresa. Por ejemplo, la creciente tendencia de las personas a comer sanamente, sin duda, atraídas por campañas de concientización y leyes por parte del gobierno sobre cómo mantener una dieta adecuada, representan una oportunidad para la empresa pues se obtiene una mayor demanda de productos que cumplan con estas características. En este punto, la compañía puede encontrar un nicho vacío en el mercado, orientado al perfil del cliente que se analizó en el informe, es decir, amas de casa que buscan un snack saludable, fácil de ingerirlo y de buen sabor para sus hogares.

En contraste, también se mencionó que la industria de alimentos, es un segmento copado con alta competitividad y muchos productos sustitutos en el mercado capaces de suplir la necesidad básica de alimentarse. Para sobrellevar esto, la empresa basa su búsqueda del posicionamiento en una estrategia de diferenciación total, con un producto donde la materia prima es nacional y de fácil acceso para la compra, pero con una presentación totalmente innovadora y manteniendo los mayores beneficios a la salud. Es importante mencionar, que como la experta lo mencionó, este tipo de refrigerio es un producto probado en el mercado ecuatoriano, es decir que a la gente le gusta y al combinar con sus atributos saludables, hasta ella lo recomendaría a sus pacientes.

Por otro lado, al realizar la investigación del perfil del cliente, se determinó las características que el cliente quiere que tenga el producto, como el sitio donde encontrarlo, su valor, su presentación, sus atributos, entre otras, pero sin duda uno de los datos más importantes para determinar la factibilidad del proyecto es el porcentaje de intención de comprar que tendrían los potenciales clientes del producto en los supermercados, donde el resultado fue que 8 de cada 10 amas de casa lo llevarían, probando que el snack puede constituirse en una nueva alternativa atrayente para ellas.

En el plano financiero, se estableció que el proyecto es atractivo para inversionistas, pues para la proyección de estados financieros futuros, se utilizaron supuestos de la industria, datos económicos históricos e información de expertos recabada durante la investigación cualitativa. De esta forma, se puede confiar que los resultados obtenidos son fiables aunque siempre podrían variar en la práctica ante el entorno. Dentro de los valores obtenidos, se puede observar que todos los criterios de inversión, tanto el valor presente, la tasa interna de retorno arrojan resultados positivos, que se cree, podrían guiar positivamente la decisión de un inversionista sobre la inversión del capital en el proyecto. Es importante mencionar, que el tiempo de recuperación contable del proyecto es de cuatro años, es decir que el proyecto recupera el capital pagado en un mediano plazo, de tal forma que a partir de ahí se podría realizar nuevas reinversiones para incrementar el valor de la compañía. De igual forma, al comparar los indicadores financieros, se puede observar que, en su mayoría, los ratios de la empresa están por encima del promedio de la industria, por lo que se puede inferir que con un manejo similar en el futuro, la empresa puede ser líder en su campo. Ante las razones aquí planteadas, se puede concluir que el plan de negocios para la producción y comercialización de un snack saludable a base de choclo, en la ciudad de Quito es **factible y viable**.

**Referencias:**

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*.

Recuperado el 23 de Octubre del 2016 de

<http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2013).

*Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 23 de Octubre del 2016 de

<http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Banco Central del Ecuador, (2016). *Exportaciones por producto principal*.

Recuperado el 5 de Abril del 2016 de

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

Banco Central del Ecuador, (2016). *Importaciones FOB por uso o destino*

*económico*. Recuperado el 1 de Octubre del 2016 de

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación*. Recuperado el 2 de Abril del 2016 de

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Banco Mundial. (2016). *Crecimiento del PIB (%Anual)*. Recuperado 6 de Abril del 2016 de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&start=2001>

Barleta, M. (2011). *Las mujeres hacen el 72% de las compras del mundo*.

Recuperado el 12 de Noviembre del 2016

<https://vidayestilo.terra.cl/mujer/marti-barletta-las-mujeres-hacen-el-72-de-las-compras-del-mundo,353bbdf691cb2310VgnVCM10000098f154d0RCRD.html>

Chavarrías, M. (2013). *Conservar alimentos mediante el calor*. Recuperado el 1 de Octubre del 2016 de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2013/10/16/218321.php>

Corporación Financiera Nacional. (s.f.). *Programa progresar*. Recuperado el 6 de Abril del 2016 de <http://www.cfn.fin.ec/programa-progresar/>

Devis, A y Gallur, M. (2013). *Bioplásticos: nuevas tendencias en el envase alimentario*. Recuperado el 15 de octubre del 2016 de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/66904-bioplasticos-ultimas-tendencias-el-envase-alimentario>

García, P. (2012). *Ansiedad por la comida, come muchas veces para evitarla*. Recuperado el 5 de Abril del 2016 de <https://www.deporteysaludfisica.com/come-muchas-veces-para-evitar-los-estados-de-ansieda/>

INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 5 de Abril del 2016 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC, (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición (ENSASUT)*. Recuperado el 5 de Abril del 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)

INEC. (2010). *Resultados Censo de Población*. Recuperado el 5 de Abril del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Recuperado el 16 de octubre del 2016 de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

INEC. (2011). *Si emprende*. Recuperado el 5 de Abril del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>

INEC. (2016). *Visualizador de estadísticas productivas*. Recuperado el 15 de Diciembre del 2016 de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?documen=t=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?documen=t=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

Investing, (2016). *Petróleo Brent Futuros*. Recuperado de 4 de Abril del 2016 de <http://es.investing.com/commodities/brent-oil-historical-data> .

Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.

Mantilla, J. (2012). *Ecuador en números: Alimentos*. Recuperado el 3 de octubre del 2016 de <http://www.eluniverso.com/2012/01/31/1/1363/ecuador-numeros-alimentos.html>

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2015). *La campaña Te Quiero Sano Ecuador promueve la actividad física*. Recuperado el 1 de Octubre del 2016 de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/la-campana-te-quiero-sano-ecuador-promueve-la-actividad-fisica/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Resolución 011-2015. Recuperado el 1 de Octubre del 2016 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>

Morales, F y Martínez, M. (2013). *Rotación de cultivos*. Recuperado el 15 de octubre del 2016 de <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasaapt/Rutaci%C3%B3n%20de%20cultivos.pdf>

Peñarreta, Andrea. (2015). *¿Qué es la LUAE?*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016 de <http://www.pbplaw.com/que-es-luae/>

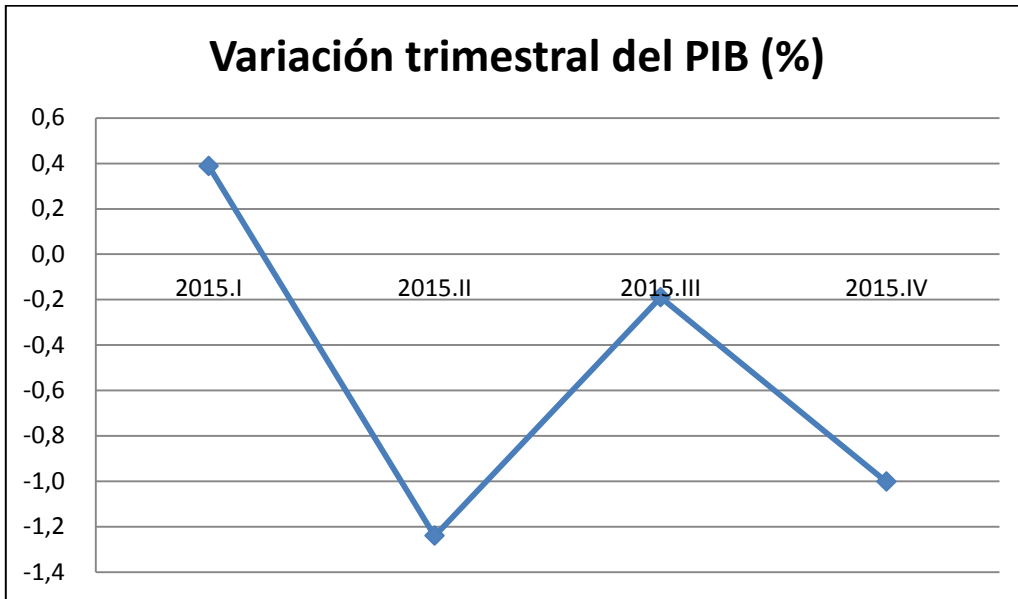
Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. (38va. ed.). México Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria.

Revista Ekos, (2012). *Nueva ruta de consumo en Ecuador*. Recuperado el 5 de abril del 2016 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

Superintendencia de control de poder de mercado. (2014). *Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores*. Recuperado el 23 de Octubre del 2016 de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resoluci%C3%B3n-SCPM-DS-075-2014.pdf>

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Variación trimestral del PIB Ecuador 2015 (%).



Tomado de: Banco Central del Ecuador.

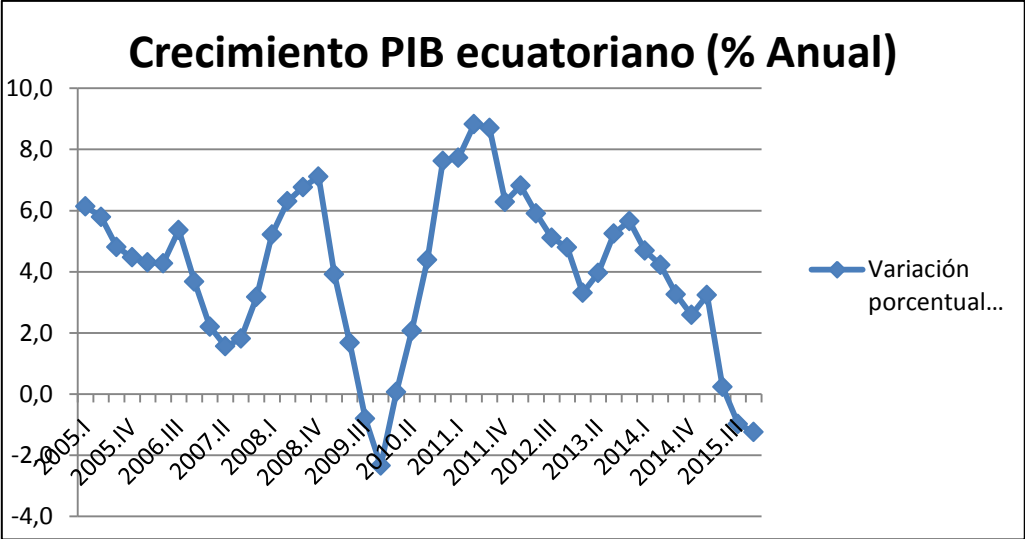
### Anexo 2: Tasa de crecimiento anual promedio de la industria

Año	Ventas anuales de la industria	% de variación anual
2015	\$ 647.244.357,00	-3,06%
2014	\$ 667.678.098,00	-0,02%
2013	\$ 667.783.223,00	2,44%
2012	\$ 651.864.234,00	8,74%
2011	\$ 599.463.155,00	25,02%
2010	\$ 479.500.531,00	-
% promedio de cinco años	6,63%	
Tasa de incremento anual del proyecto	6,63%	
Tasa de incremento mensual	0,55%	

Adaptada de INEC, 2016.



**Anexo 3: Crecimiento del PIB Ecuador (% Anual) Enero 2005- Diciembre 2015.**



Tomado de: Banco Mundial

## Anexo 4: Matriz EFE

Detalle:	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Impuestos arancelarios a la bienes importados	0,1	3	0,3
Campañas sobre cuidados de la salud dictadas por el gobierno	0,15	2	0,3
Incremento de uso de nuevas tecnologías	0,1	4	0,4
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,15	4	0,6
Semaforización del producto	0,1	3	0,3
<b>Total Oportunidades</b>			<b>1,9</b>
<b>Amenazas</b>			
Aproximación de elecciones presidenciales	0,05	2	0,1
Decrecimiento económico en el país	0,1	4	0,4
Gran variedad de productos sustitutos	0,15	4	0,6
Bajo poder de negociación con clientes	0,1	3	0,3
<b>Total Amenazas</b>			<b>1,4</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>

## Anexo 5

### Entrevistas a expertos

Persona a entrevistar: Mario Laverde (Gerente General de empresa "LaVerde")

Duración: 30 minutos

Guía de preguntas:

1. ¿Cómo comenzó tu negocio?
2. ¿Cómo identificaste la necesidad de los snacks saludables?
3. ¿Cuánto tiempo tomó ingresar al mercado ecuatoriano?
4. ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado?
5. ¿Cuál fue tu cantidad de ventas los primeros periodos?
6. ¿Con cuánta producción inició, y actual aproximadamente?
7. ¿Qué medio de promoción y publicidad usa?
8. ¿Cómo identificó al mercado potencial?
9. ¿Cuánto tiempo tomó para que el negocio despegue en utilidades?

10. ¿Cómo llego a la presentación del envase que posee ahora el producto?
11. ¿Cuál cree que fue la clave para conseguir el posicionamiento?
12. ¿Cuál es la demanda aproximadamente?
13. ¿Todos los insumos que se usan para hacer el producto son hechos aquí?
14. Si la respuesta es no, ¿por qué decide importar estos insumos?
15. ¿De dónde los importa?
16. ¿Cuál cree que sería la mejor plaza para este tipo de snacks?
17. ¿Las salvaguardias han logrado que el producto sea más competitivo?
18. ¿Cuál cree que fue la clave para que su producto se destaque?
19. ¿A qué precio inicio el producto?
20. ¿Cree usted que los productos sustitutos hacen menos competitivo el producto?
21. ¿Cuál cree que es el principal producto sustituto?
22. ¿Cree usted que el mercado en el que se desempeña es altamente competitivo?
23. ¿Cree usted que las personas aceptarían un snack saludable, a base de choclo?
24. ¿Cuál ha sido el mayor reto de la empresa, tanto al comienzo como actualmente?

Persona a entrevistar: Mae Moreno (Especialista en nutrición).

Duración: 30 minutos

Guía de preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo llevas de experiencia en la nutrición?
2. ¿Cómo ha evolucionado la nutrición en la sociedad?
3. ¿Consideras que hay una nueva corriente a alimentarse mejor?
4. ¿Cuál debería ser el modelo de vida ideal, de una persona saludable?
5. ¿Qué segmento de la población busca cuidarse más en la alimentación?
6. ¿Crees que las personas ahora se cuidan más?
7. ¿Qué recomendaciones das a tus pacientes para una mejor nutrición?
8. ¿Crees que hay suficientes opciones de snacks saludables en el mercado ecuatoriano?
9. ¿Cuáles a tu criterio son las mejores opciones de snacks saludables en el mercado?
10. ¿Consideras que es caro alimentarse bien?
11. ¿Cuántas veces deben alimentarse las personas para mantener una vida balanceada?
12. ¿Qué tan beneficioso es el choclo para la salud?
13. ¿Te parece beneficioso un snack de choclo con queso, limón entre otros ingredientes?
14. ¿Recomendarías este snack a tus pacientes?
15. ¿A personas de que edad lo recomendarías o cualquier edad?

## Anexo 6

### Grupo Focal

**Tema:** Investigar la aceptación de un snack saludable que consiste en una receta a base de choclo mediante la observación y comportamiento del grupo selecto.

Las personas seleccionadas para el grupo focal, pertenecen a diferentes edades entre 25 a 60 años de edad que tiendan a comprar snacks, enfocándose en conseguir una dieta saludable donde puedan ingerir un producto saludable que complemente el alimento entre el desayuno, almuerzo y la cena.

Tamaño del grupo: 9 personas

Número de Sesiones: 1

Moderador de la sesión: Juan José Ponce

Duración: 40 minutos

Introducción al tema: Duración 10 minutos

- Presentación sobre lo que se va a realizar.
- Disposiciones generales durante la discusión.
- Presentación de cada uno de los participantes

Preguntas generales: 20-30 min

- ¿Tienen hijos? ¿Cuántos hijos tienen?
- ¿Qué les gusta hacer los fines de semana?
- ¿Qué les gusta comer los fines de semana?
- ¿Si hacen deporte?
- ¿A qué supermercados concurren?
- ¿Qué tipo de alimentos compran ahí?
- ¿Compran golosinas?
- ¿Les gusta las comidas de sal o de dulce?
- ¿Qué alimentos saludables les gustan?
- ¿Qué snacks suelen comprar para su consumo?
- ¿Qué es lo que más les llama la atención al momento de comprar un snack?
- ¿Cómo les gusta que venga empacado?
- ¿Se fijan en si es reciclable o no?
- ¿Cómo les atrae un producto?
- ¿En base a que eligen un producto sobre otro?
- ¿Cuáles son las primeras tres palabras que se le vienen a la mente?
- ¿Les gusta el choclo?
- ¿A que les suena cuando escuchan “Choclito al paso”?
- ¿Han probado alguna vez un snack a base de choco con queso.

- ¿Dónde la han adquirido?
- ¿Prefieren un refrigerio saludable nuevo o un snack tradicional?
- ¿Cuándo preferirían comerlo?
- ¿Dónde preferirían comprarlo?
- ¿Comprarían un nuevo snack ecuatoriano por sobre las tradicionales pertenecientes a multinacionales?
- ¿Qué es lo más importante al momento de comprar un snack?

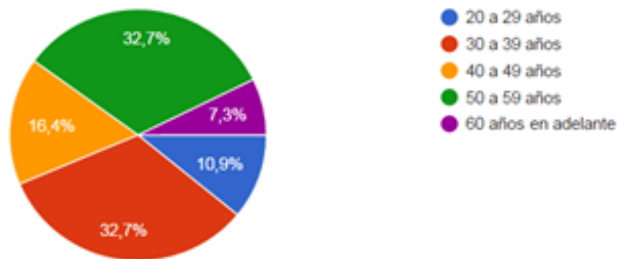
Agradecimiento y despedida.

## Anexo 7

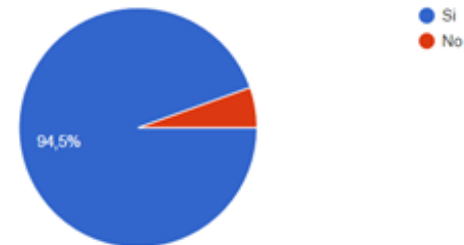
### Encuesta tesis

Mi nombre es Juan José Ponce, soy estudiante de la carrera Ingeniería Comercial en Finanzas en la Universidad de las Américas. Esta encuesta contiene preguntas que determinaran la viabilidad de la elaboración y comercialización de un snack saludable a base de choclo en la ciudad de Quito. Es importante mencionar que la información será utilizada para fines únicamente académicos.

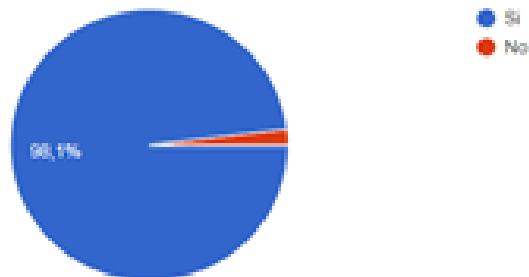
#### 1. Edad



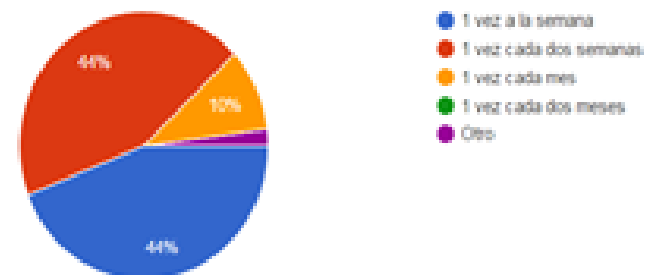
#### 2. ¿Es usted la persona que hace las compras de comida para el hogar, en su casa?



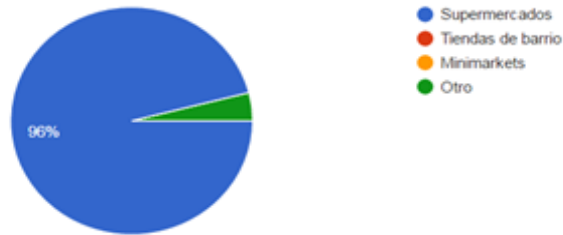
#### 3. En su lista de compras, ¿incluye snacks saludables?



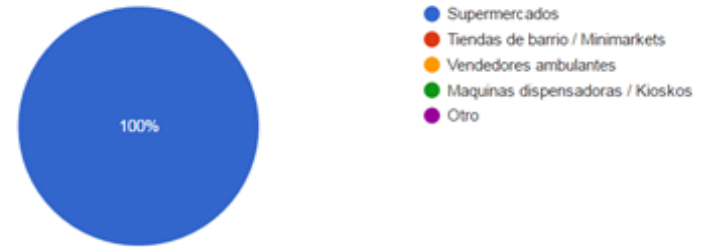
#### 4. ¿Con que frecuencia hace las compras de alimentos para el hogar?



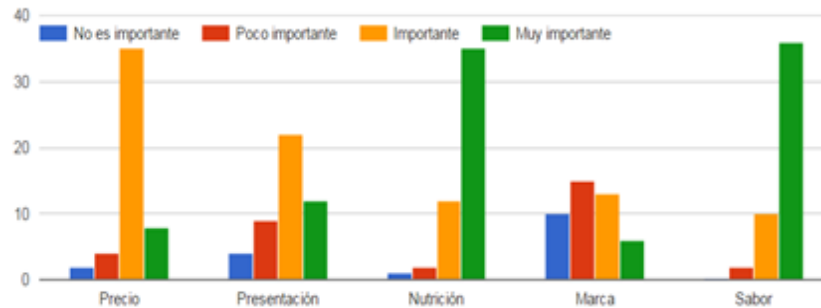
5. Cuando hace las compras de alimentos para el hogar, ¿dónde realiza sus compras?



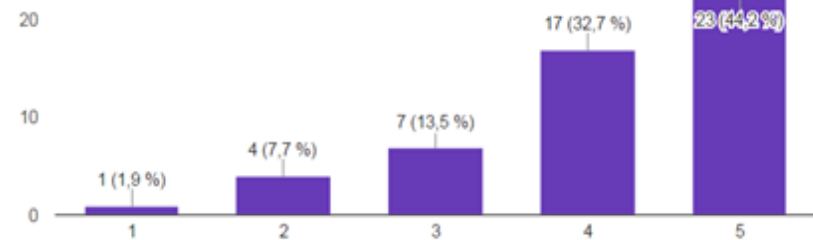
6. ¿En qué lugar compra regularmente sus snacks saludables?



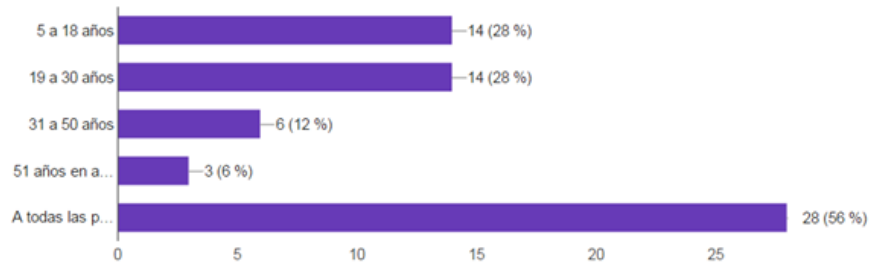
7. Califique los atributos más importantes que usted toma en cuenta al momento de comprar un snack saludable. (Califique todos los atributos)



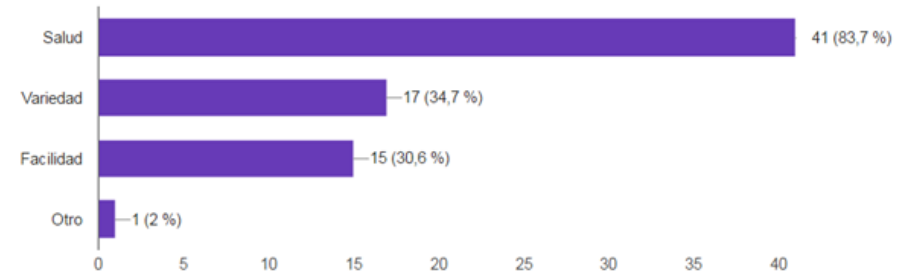
8. Señale en la siguiente escala, que tan dispuesto estaría a comprar el producto mencionado.



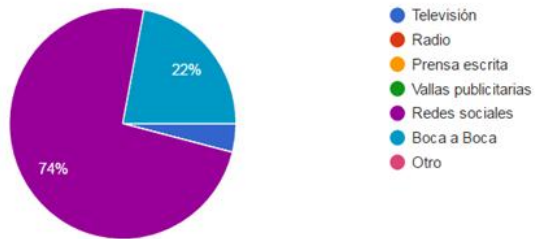
9. ¿A quién recomendaría consumir este producto? Considerando los siguientes rangos de edades. (Puede ser más de una opción)



14. ¿Qué motivación tiene usted para comprar un snack saludable? (Puede ser más de una opción)



15. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de un snack saludable?



### Anexo 8: Flujo de actividades

Detalle de tiempo	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min	30 min
Flujo de actividades	1.													
		2.	3.	4.										
			5.	6.		7.								
									8.		9.			



## Anexo 9: Proyección de ingresos

MES	1	2	3	4	5
INCREMENTO	6,2%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	140.196,00	149.927,00	160.332,00	171.455,00	183.347,00
INFLACIÓN ANUAL	0,0%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
PRECIO	\$ 1,38	\$ 1,42	\$ 1,46	\$ 1,50	\$ 1,54
<b>TOTAL INGRESO EN VENTAS</b>	<b>\$ 193.470,48</b>	<b>\$ 212.896,34</b>	<b>\$ 234.084,72</b>	<b>\$ 257.182,50</b>	<b>\$ 282.354,38</b>

## Anexo 10: Proyección costos

Detalle	0	1	2	3	4	5
Inventario Inicial MPD	\$ -	\$ 38.654,09	\$ 41.337,07	\$ 44.205,89	\$ 47.272,66	\$ 50.438,76
Compras MPD	\$ 3.116,33	\$ 38.871,08	\$ 41.568,66	\$ 44.454,02	\$ 47.537,33	\$ 50.721,84
Inventario final MPD	\$ 3.116,33	\$ 38.871,08	\$ 41.568,66	\$ 44.454,02	\$ 47.537,33	\$ 50.721,84
<b>MPD utilizada</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 38.654,09</b>	<b>\$ 41.337,07</b>	<b>\$ 44.205,89</b>	<b>\$ 47.272,66</b>	<b>\$ 50.438,76</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 15.190,00</b>	<b>\$ 17.239,60</b>	<b>\$ 18.360,46</b>	<b>\$ 28.727,23</b>	<b>\$ 31.253,53</b>
Inventario Inicial MPI	\$ -	\$ 14.611,29	\$ 15.642,01	\$ 16.727,58	\$ 17.888,05	\$ 19.071,75
Compras MPI	\$ 1.178,34	\$ 14.693,31	\$ 15.729,65	\$ 16.821,47	\$ 17.988,20	\$ 19.178,79
Inventario final MPI	\$ 1.178,34	\$ 14.693,31	\$ 15.729,65	\$ 16.821,47	\$ 17.988,20	\$ 19.178,79
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 39.392,99</b>	<b>\$ 43.302,51</b>	<b>\$ 45.966,89</b>	<b>\$ 48.812,98</b>	<b>\$ 51.796,34</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 93.237,09</b>	<b>\$ 101.879,18</b>	<b>\$ 108.533,24</b>	<b>\$ 124.812,87</b>	<b>\$ 133.488,62</b>
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ -	146.254	150.347	160.782	171.935	183.861

## Anexo 11: Proyección de gastos

Detalle	1	2	3	4	5
Gasto Suministro de Oficina	\$240,00	\$246,24	\$252,64	\$259,21	\$265,95
Seguro de Maquinaria	\$2.508,00	\$2.508,00	\$2.508,00	\$2.508,00	\$2.508,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$360,00	\$369,36	\$378,96	\$388,82	\$398,93
Servicios Básicos	\$1.200,00	\$1.231,20	\$1.263,21	\$1.296,05	\$1.329,75
Gasto Arriendo	\$12.000,00	\$12.312,00	\$12.632,11	\$12.960,55	\$13.297,52
Publicidad	\$3.600,00	\$3.693,60	\$3.789,63	\$3.888,16	\$3.989,26
Gasto publicidad FB	\$1.800,00	\$1.846,80	\$1.894,82	\$1.944,08	\$1.994,63
Gasto manejo contable	\$2.400,00	\$2.462,40	\$2.526,42	\$2.592,11	\$2.659,50
Gasto activaciones ferias	\$700,00	\$718,20	\$736,87	\$756,03	\$775,69
Registro de marca IEPI	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollo logo y diseño	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gasto creación página web	\$1.200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago registro sanitario	\$1.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gasto de Constitución	\$1.950,72	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gasto ADM/OPERACIONALES</b>	<b>\$29.358,72</b>	<b>\$25.387,80</b>	<b>\$25.982,67</b>	<b>\$26.593,02</b>	<b>\$27.219,23</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$26.490,72</b>	<b>\$22.510,44</b>	<b>\$23.095,71</b>	<b>\$23.696,20</b>	<b>\$24.312,30</b>
<b>Gastos Indirectos de Fabricación</b>	<b>\$2.868,00</b>	<b>\$2.877,36</b>	<b>\$2.886,96</b>	<b>\$2.896,82</b>	<b>\$2.906,93</b>
<b>Gasto sueldos</b>	<b>\$104.500,00</b>	<b>\$118.847,19</b>	<b>\$126.693,25</b>	<b>\$144.241,85</b>	<b>\$154.437,63</b>

## Anexo 12: Inversión inicial y estructura de capital

Inversión Inicial		
Inversiones PPE		\$42.850,00
Inversiones Intangibles		\$3.000,00
Inventarios		\$4.294,67
Gastos Efectivos		\$16.000,00
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>		<b>\$66.144,67</b>
ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50%	\$33.072,34
Deuda L/P	50%	\$33.072,34
Monto Deuda		\$33.072,34
Tasa de Interés Anual	11,83%	
Plazo (Anual)	5	
Tasa Mensual	0,99%	
Número de meses	60	

## Anexo 13: Proyección de estado de resultados

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 193.470,48	\$ 212.896,34	\$ 234.084,72	\$ 257.182,50	\$ 282.354,38
(-) Costo de los productos Vendidos	\$ 90.445,85	\$ 101.594,60	\$ 108.229,50	\$ 124.464,45	\$ 133.115,47
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 103.024,63</b>	<b>\$ 111.301,74</b>	<b>\$ 125.855,22</b>	<b>\$ 132.718,05</b>	<b>\$ 149.238,91</b>
(-) Gasto Sueldos	\$ 68.336,80	\$ 77.764,95	\$ 82.920,93	\$ 88.427,01	\$ 94.306,95
(-) Gastos Generales	\$ 26.490,72	\$ 22.510,44	\$ 23.095,71	\$ 23.696,20	\$ 24.312,30
(-) Gasto Depreciación	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00
(-) Gasto Amortización	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 997,11</b>	<b>\$ 3.826,35</b>	<b>\$ 12.638,57</b>	<b>\$ 14.394,84</b>	<b>\$ 24.419,66</b>
(-) Gasto Intereses	\$ 3.638,88	\$ 2.994,84	\$ 2.270,35	\$ 1.455,34	\$ 538,52
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>-\$ 2.641,77</b>	<b>\$ 831,51</b>	<b>\$ 10.368,22</b>	<b>\$ 12.939,50</b>	<b>\$ 23.881,14</b>
(-) 15% participación de trabajadores	\$ -	\$ 124,73	\$ 1.555,23	\$ 1.940,93	\$ 3.582,17
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 2.641,77</b>	<b>\$ 706,78</b>	<b>\$ 8.812,99</b>	<b>\$ 10.998,58</b>	<b>\$ 20.298,97</b>
(-) 22% impuesto a la renta	\$ -	\$ 155,49	\$ 1.938,86	\$ 2.419,69	\$ 4.465,77
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 2.641,77</b>	<b>\$ 551,29</b>	<b>\$ 6.874,13</b>	<b>\$ 8.578,89</b>	<b>\$ 15.833,20</b>

## Anexo 14: Proyección Estado de Situación Financiera

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 70.439,34	\$ 64.153,68	\$ 59.395,49	\$ 60.378,61	\$ 65.102,27	\$ 73.286,93
<b>corrientes</b>	\$ 24.589,34	\$ 25.503,68	\$ 27.945,49	\$ 36.128,61	\$ 44.152,27	\$ 58.536,93
efectivo	\$ 20.294,67	\$ 151,77	\$ 204,46	\$ 5.926,70	\$ 10.902,35	\$ 22.595,98
cuentas por cobrar	\$ -	\$ 16.626,24	\$ 18.295,28	\$ 20.117,34	\$ 22.101,00	\$ 24.265,78
inventarios prod. Terminados	\$ -	\$ 4.017,72	\$ 4.394,72	\$ 4.682,65	\$ 5.372,69	\$ 5.668,39
inventarios materia prima	\$ 3.116,33	\$ 3.419,49	\$ 3.656,58	\$ 3.910,61	\$ 4.181,57	\$ 4.358,68
inventarios sum. Fabricación	\$ 1.178,34	\$ 1.288,47	\$ 1.394,44	\$ 1.491,32	\$ 1.594,65	\$ 1.648,09
<b>No corrientes</b>	\$ 45.850,00	\$ 38.650,00	\$ 31.450,00	\$ 24.250,00	\$ 20.950,00	\$ 14.750,00
Propiedad, planta y equipo	\$ 42.850,00	\$ 42.850,00	\$ 42.850,00	\$ 42.850,00	\$ 45.750,00	\$ 45.750,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.200,00	\$ 12.400,00	\$ 18.600,00	\$ 24.800,00	\$ 31.000,00
Intangibles	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	\$ 37.367,01	\$ 33.723,12	\$ 28.413,63	\$ 22.522,63	\$ 15.767,39	\$ 8.118,86
<b>CORRIENTES</b>	\$ 4.294,67	\$ 5.805,96	\$ 6.295,68	\$ 6.928,38	\$ 7.511,85	\$ 8.118,86
cuentas por pagar proveedores	\$ 4.294,67	\$ 4.707,96	\$ 5.051,02	\$ 5.401,93	\$ 5.776,22	\$ 6.006,78
saldos por pagar	\$ -	\$ 1.098,00	\$ 1.098,00	\$ 1.098,00	\$ 1.220,00	\$ 1.220,00
impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 146,66	\$ 428,46	\$ 515,63	\$ 892,08
<b>No Corrientes</b>	\$ 33.072,34	\$ 27.917,16	\$ 22.117,95	\$ 15.594,25	\$ 8.255,53	\$ -
deuda largo plazo	\$ 33.072,34	\$ 27.917,16	\$ 22.117,95	\$ 15.594,25	\$ 8.255,53	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 33.072,34	\$ 30.430,57	\$ 30.981,86	\$ 37.855,99	\$ 49.334,88	\$ 65.168,07
Capital	\$ 33.072,34	\$ 33.072,34	\$ 33.072,34	\$ 33.072,34	\$ 35.972,34	\$ 35.972,34
Utilidades retenidas	\$ -	-\$ 2.641,77	-\$ 2.090,48	\$ 4.783,65	\$ 13.362,54	\$ 29.195,74

## Anexo 15: Proyección estado de flujo de efectivo anual

	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	-\$ 14.987,73	\$ 5.851,91	\$ 12.245,94	\$ 12.314,37	\$ 19.949,17
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 2.641,77	\$ 551,29	\$ 6.874,13	\$ 8.578,89	\$ 15.833,20
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación	\$ -	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00
(+) Amortización	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -
(-) Variación Ctas por cobrar	\$ -	-\$ 16.626,24	-\$ 1.669,04	-\$ 1.822,06	-\$ 1.983,66	-\$ 2.164,78
(-) Variación Inventario Prod. Terminado	\$ -	-\$ 4.017,72	-\$ 377,00	-\$ 287,93	-\$ 690,04	-\$ 295,70
(-) Variación Materia Prima Directa	-\$ 3.116,33	-\$ 303,16	-\$ 237,09	-\$ 254,03	-\$ 270,96	-\$ 177,11
(-) Variación Materia Prima Indirecta	-\$ 1.178,34	-\$ 110,13	-\$ 105,98	-\$ 96,87	-\$ 103,33	-\$ 53,45
(+) Variación Ctas por pagar Proveedores	\$ 4.294,67	\$ 413,28	\$ 343,07	\$ 350,90	\$ 374,29	\$ 230,56
(+) Variación Saldos por Pagar	\$ -	\$ 1.098,00	\$ 0,00	\$ -	\$ 122,00	\$ -
(+) Variación Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 146,66	\$ 281,80	\$ 87,18	\$ 376,45
<b>Actividades de Inversión</b>	-\$ 45.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 2.900,00	\$ -
(-) Adquisiciones PPE y intangibles	-\$ 45.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 2.900,00	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 66.144,67	-\$ 5.155,18	-\$ 5.799,21	-\$ 6.523,70	-\$ 4.438,71	-\$ 8.255,53
(+) Variación Deuda Largo Plazo	\$ 33.072,34	-\$ 5.155,18	-\$ 5.799,21	-\$ 6.523,70	-\$ 7.338,71	-\$ 8.255,53
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Variación de Capital	\$ 33.072,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.900,00	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 20.294,67	-\$ 20.142,90	\$ 52,70	\$ 5.722,23	\$ 4.975,65	\$ 11.693,63
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 20.294,67	\$ 151,77	\$ 204,46	\$ 5.926,70	\$ 10.902,35
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO</b>	\$ 20.294,67	\$ 151,77	\$ 204,46	\$ 5.926,70	\$ 10.902,35	\$ 22.595,98

