



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS SIN AZÚCAR
CON CHÍA Y CAMU-CAMU



AUTOR

DANIEL FERNANDO MONTALVO PUMA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS SIN AZÚCAR CON CHÍA Y CAMU-
CAMU

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero comercial con mención en
administración de empresas

Profesor Guía

Ing. Marco Vinicio Castillo Añezco, MBA.

Autor

Daniel Fernando Montalvo Puma

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Marco Vinicio Castillo Añezco, MBA.

CI: 1715303747

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Ing. Eduardo Vicente Gallegos Chávez, MBA.

CI: 1704951894

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.”

Daniel Fernando Montalvo Puma

CI: 1720753530

AGRADECIMIENTOS

En agradecimiento a mis padres que siempre han sido mi soporte, inspiración y ejemplo.

RESUMEN

Proyecto para la elaboración y comercialización de galletas sin azúcar con chía y camu-camu. Los objetivos principales del actual proyecto son realizar un análisis de las amenazas y oportunidades que existen, determinar el potencial del negocio con el producto propuesto, realizar una oferta atractiva al cliente con un notorio valor diferenciador, construir un plan organizacional con un sistema de trabajo rentable. Para esto se utilizará métodos de análisis del cliente con técnicas cualitativas y cuantitativas, las cuales incluyen encuestas, focus group y entrevistas a expertos. Aparte de realizar un estudio financiero que refleje la rentabilidad del proyecto y si su aplicación conlleva a beneficios.

Como resultados del análisis financiero se refleja un VAN de \$115.452,85 con un TIR de 28,22% y una inversión inicial de \$51.921 del cual el 58% se obtendrá mediante financiamiento.

ABSTRACT

A project based in the elaboration and commercialization of non-sugar cookies with chia and camu-camu. The main objectives are to realize an opportunities and threats analysis, determinate the business potential with the proposed product, realize an attractive offer to the client that has a notorious differential value, build an organizational plan with a profitable work system. To make these possible client analysis methods that include qualitative and quantitative techniques, which include surveys, focus groups and interviews with experts, will be made. Apart from conducting a financial study that reflects the profitability of the project and if its application leads to benefits.

As a result of the financial analysis is reflected a \$115.452,85 VPN with an 28,22 IRR and a \$51.921 investment of which 58% will be obtained through financing.

ÍNDICE

1.	Introducción	1
1.1.	Justificación del Trabajo	1
1.1.1.	Objetivo General del trabajo	3
1.1.2.	Objetivos Específicos	3
2.	Análisis de entornos	4
2.1.	Análisis del entorno externo	4
2.1.1.	Político	4
2.1.2.	Económico	5
2.1.3.	Social	7
2.1.4.	Tecnológico	8
2.1.5.	Ecológico	8
2.1.6.	Legal	9
2.2.	Análisis de la industria (Fuerzas de Michael Porter)	10
2.2.1.	Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.2.	Amenaza de nuevos participantes	11
2.2.3.	Amenaza de productos sustitutos	12
2.2.4.	Rivalidad entre competidores	12
2.3.	Conclusiones análisis de entornos	12
3.	Análisis del cliente	14
3.1.	Problema de la Investigación	14
3.2.	Objetivo General de la Investigación	14
3.3.	Objetivo Específico de la Investigación	14

3.4.	Hipótesis de la Investigación	14
3.5.	Preguntas de la Investigación	14
3.6.	Segmentación del Mercado.....	15
3.6.1.	Segmentación geográfica	15
3.6.2.	Segmentación demográfica	15
3.6.3.	Segmentación psicológica	15
3.6.4.	Definición del Mercado Meta	15
3.6.5.	Tamaño de la Muestra	16
3.7.	Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.7.1.	Investigación Cualitativa	16
3.7.1.1.	Entrevista a expertos	16
3.7.1.2.	Focus Group.....	18
3.8.	Análisis y Conclusiones	20
4.	Oportunidad de negocio	21
4.1.	Oportunidad de negocio	21
5.	Plan de marketing.....	25
5.1.	Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1.	Mercado Objetivo.....	26
5.2.	Propuesta de valor	27
5.3.	Mezcla de marketing	28
5.3.1.	Producto	28
5.3.1.1.	Colores de la marca	29
5.3.1.2.	Empaque	30
5.3.2.	Precio.....	32

5.3.2.2.	Estrategia de precios	33
5.3.2.3.	Estrategia de entrada	33
5.3.2.4.	Costos de producción	33
5.3.3.	Plaza	34
5.3.3.1.	Estrategia de distribución	34
5.3.3.2.	Puntos de venta	35
5.3.4.	Promoción.....	36
6.	Propuesta de filosofía y estructura organizacional	39
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1.	Misión.....	39
6.1.3.	Objetivos de la organización.....	39
6.2.	Plan de operaciones.....	40
6.2.1.	Equipos e infraestructura requerida.....	40
6.2.2.	Abastecimiento	41
6.2.3.	Proceso de abastecimiento	42
6.2.5.	Comercialización.....	44
6.2.6.	Descripción de operaciones concretas.....	45
6.3.	Estructura organizacional.....	46
7.	Evaluación financiera.....	47
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital...	48
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.5. Índices financieros	54
8. Conclusiones generales	55
9. Referencias.....	57
10. Anexos	65

1. Introducción

1.1. Justificación del Trabajo

De acuerdo con el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) son 658.392 habitantes entre 20 y 34 años que residen en la ciudad de Quito en el año 2017 (INEC, 2017), que se encuentran en un rango de personas jóvenes y han demostrado tener una tendencia marcada en el consumo de productos saludables (PAHO, 2016); esta es una nueva tendencia en el consumo de alimentos saludables con un bajo índice de azúcar (UNICEF, 2013). Esta preferencia de consumo especialmente en la población joven permite tener un negocio con un producto enfocado a este segmento de mercado, por ello se ha escogido realizar un plan de negocios para la producción y comercialización de galletas sin azúcar con chía y camu-camu.

La chía cultivada en el Ecuador es un producto que está en crecimiento en el mercado, la cual tiene un alto valor nutricional rico en omega 3, fibra, antioxidantes y proteína (Cisneros, 2016). El camu-camu es una especie botánica con un alto valor medicinal, nutricional y contenido de vitamina C, la cual se da específicamente en la amazonia peruana, brasileña, ecuatoriana y colombiana. (Amazon Research Foundation, 2016).

El azúcar causa problemas de salud a niños, adultos y ancianos. Hay estudios que indican directamente como las personas que más azúcar consumen tienen índices más altos de obesidad. Sin dejar de mencionar que suprime el sistema inmune de las personas y deteriora el sistema contra infecciones, otro de los efectos nocivos es que aumenta el nivel de triglicéridos y de colesterol en el cuerpo (PAHO, 2016).

En conclusión, el presente modelo de negocios busca determinar la rentabilidad y la adaptabilidad en el mercado ecuatoriano de una empresa productora y comercializadora de galletas sin azúcar con chia y camu-camu. Esta información se obtendrá mediante la investigación a detalle de términos macroeconómicos, análisis del comportamiento del consumidor, la realización

de un plan de marketing estructurado y el desarrollo de un plan financiero mediante el cual se podrá determinar si es viable o no el proyecto.

Existe una nueva tendencia de reducción en el consumo de azúcar, de acuerdo a datos estadísticos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015) y la Organización Panamericana de la Salud (PAHO, 2016). Esta nueva tendencia se está dando porque el azúcar no es nutriente esencial, no apoya a la nutrición y aparte es causa de problemas como: sobrepeso, obesidad, diabetes, Alzheimer, caries dental y más afecciones a la salud (PAHO, 2016).

El azúcar no solo causa problemas a una parte de la población, sino que genera daño tanto en niños como adultos y ancianos, hay estudios que indican directamente como las personas que más azúcar consumen tienen índices más altos de obesidad incrementando el índice de masa corporal. Sin dejar de mencionar que suprime el sistema inmune de las personas y deteriora el sistema contra infecciones, otro de los efectos nocivos es que aumenta el nivel de triglicéridos y de colesterol en el cuerpo (PAHO, 2016). El proyecto tiene la finalidad de aprovechar esta nueva tendencia de consumo y ofrecer soluciones inteligentes de alimentación sin azúcar ofreciendo también beneficios adicionales mediante ingredientes funcionales con frutas como la chía y camu-camu. Los alimentos funcionales es un concepto que está en crecimiento, son alimentos que aportan para tener un mejor estilo de vida, reducir el riesgo de contraer enfermedades, afecciones y dolencias médicas, aparte de mantener un mejor estado de salud y bienestar en general (Restoring our roots, 2016)

En el mercado ecuatoriano aún no existe un producto innovador que disponga de estas características. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU que corresponde es la C1061.21 "Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos y snacks a base de cereales".

Para una visión más general, el proyecto deberá ser analizado, estudiado y detallado rigurosamente para determinar si es factible o no su funcionamiento en la ciudad de Quito.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Realizar un plan de negocios que demuestre la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas sin azúcar con chía y camu-camu en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar las amenazas y oportunidades del macro entorno que afecta a la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado que permita establecer el potencial del negocio.
- Establecer una propuesta atractiva con valor diferenciado del producto la cual sea de interés para inversionistas.
- Realizar un estudio de marketing el cual permita establecer los parámetros de producto, precio, plaza y distribución del mismo.
- Verificar la adaptabilidad del producto dentro del mercado ecuatoriano.
- Analizar si es posible la producción de este producto usando medios e insumos nacionales.
- Realizar el análisis financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto propuesto.
- Construir un plan organizacional el cual permita tener una visión global de las funciones más importantes y críticas para el buen funcionamiento del negocio.

2. Análisis de entornos

2.1. Análisis del entorno externo

El análisis de los entornos está comprendido por variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (Kotler, 2011). Con los resultados obtenidos de este análisis podremos encontrar las oportunidades y amenazas de los factores externos clave.

2.1.1. Político

- El gobierno está liderado por el presidente Rafael Correa, el cual ha ganado dos períodos consecutivos, liderando el poder ejecutivo desde el año 2007 en el Ecuador. Su ideología política es de izquierda socialista, la cual se enfoca en temas sociales y reformas laborales según (Buen Vivir, 2013). Esto afecta negativamente al giro del negocio ya que al ser un proyecto nuevo los altos costos laborales dificultan el emprendimiento y la inversión privada, aparte de las excesivas regulaciones, la carga tributaria y las dificultades para la obtención de equipos industriales según (Kaiser, 2016).

- El 29 de abril del 2016 se aprobó la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas. (ASAMBLEA NACIONAL, 2016) dentro de esta nueva ley se aprueba el incremento del impuesto a los consumos especiales ICE a las bebidas azucaradas (SRI, 2015). Esta reforma beneficia directamente al proyecto planteado porque la población tiene un cambio de preferencias de consumo de productos con alto contenido de azúcar; favoreciendo así al giro del negocio.

- El gobierno impulsa a la matriz productiva por medio de políticas arancelarias y facilidades financieras (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Se está prefiriendo actualmente

consumir productos elaborados en Ecuador, resultando este ser un factor positivo para el proyecto ya que da prioridad a la producción nacional.

- En el año 2013 por disposición del gobierno se tomó la medida de aplicar salvaguardias (COMEX, 2015) para proteger la industria nacional y la salida de divisas, medida que sigue vigente. Este factor beneficia indirectamente al proyecto ya que la importación de productos naturales se vuelve más costosa y se puede ofrecer de esta manera un menor precio al consumidor.

- En el año 2017, el Ecuador tendrá un período de elecciones presidenciales. Resultando como un factor negativo ya que genera incertidumbre en la población por el cambio de gobierno generando así un costo administrativo estatal que se visualiza en desempleo y menos ingresos en la población según (Lissardy, 2017), afectando de manera negativa el giro del negocio por el poder adquisitivo disminuido que tienen las personas.

- Dentro de los planes del gobierno para promover un óptimo estado de salud destacan el plan de buen vivir desarrollado por la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2013) siendo una medida beneficiosa ya que da prioridad al consumo de alimentos saludables en los ecuatorianos.

2.1.2. Económico

El análisis económico del entorno, está comprendido por variables importantes como el desarrollo económico, los tipos de interés y políticas monetarias, el gasto del gobierno, la política de desempleo, los impuestos y la confianza del

consumidor. Para esto se tomarán variables estadísticas de fuentes como el Banco Central, Pro Ecuador y el Banco Mundial.

- La inflación en el 2015 y el 2016 tiene un promedio de 2,85% según (BCE, 2016). Este dato en términos económicos es positivo ya que demuestra que los precios no se han incrementado ni disminuido en grandes cantidades lo cual no causa que haya un desequilibrio en el poder adquisitivo según (Larraín, 2007).
- En cuanto al desempleo y según información del portal gubernamental Ecuador en cifras, (INEC, 2016) el país registró una tasa de desempleo nacional de 4,30% entre septiembre del 2015 y septiembre del 2016. Esto es un factor negativo que se ve contrastado con el anterior punto ya que al aumentar el desempleo disminuye el ingreso de los ecuatorianos provocando una disminución en el consumo de productos orgánicos.
- La tasa de interés activa en junio del 2016 fue del 8,66% con una baja a diciembre del 2016 llegando al 8,10% según (BCE, 2017). Esto beneficia al plan de negocio ya que los créditos resultan más económicos mejorando la liquidez de la economía y haciendo que sea más fácil la inversión.
- Según la (CEPAL, 2016) se proyectó un decrecimiento de un 2,5% en la economía ecuatoriana en el año 2017 a causa de la caída del precio del petróleo. Esto tiene un efecto negativo para el actual proyecto ya que según (Tokman, 2010) la contracción económica afecta los niveles de desempleo reduciendo los ingresos de la población y de esta manera disminuyendo el consumo de productos sustitutos. (El consumidor podría optar por el consumo de frutas y no de un bien industrializado que representaría un mayor costo).

2.1.3. Social

El análisis social se enfoca en los cambios en la demografía del país, los gustos, tendencias y preferencias del consumidor ecuatoriano. Para ello se usarán fuentes fiables como la OMC, UNICEF y páginas relevantes de investigación de mercados.

- De acuerdo a (PROECUADOR, 2012) el mercado de alimentos y bebidas saludables se ha incrementado en la última década ejerciendo presión en los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud. Este es un factor beneficioso para el proyecto ya que aumenta el tamaño de mercado para comercializar el producto.
- De acuerdo al (INEC, 2016) en el año 2014 el 41,8% de los habitantes en el Ecuador practican algún deporte siendo el 24,2% de entre 18 y 59 años que dedican 150 minutos diarios de actividad física en su tiempo libre. Siendo este un aspecto beneficioso ya que las personas que realizan actividad física buscan alimentos saludables.
- De acuerdo a la revista Ekos Negocios (EKOS, 2014), en el mercado ecuatoriano, el 53% de personas prefiere consumir en cadenas de supermercados de autoservicio, principalmente en Supermaxi (26,3%) Santa María (18,3%) y Mi Comisariato (16,3%). (ecuatorianos de clase media). Esta es una oportunidad de venta enfocada a la distribución del producto en supermercados.
- El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (INEC, 2012) indica que en la última década la población ha aumentado en 3 millones de habitantes y se espera una tendencia similar en los próximos años. De acuerdo al INEC el 35% de habitantes es menor a los 15 años de edad, se espera también que la población económicamente activa siga creciendo a la misma tasa del 2,2% anual. De esta manera teniendo una oportunidad a largo plazo ya que el mercado sigue aumentando.

2.1.4. Tecnológico

En el ámbito tecnológico se analiza las nuevas invenciones y como se está desarrollando y cambiando esta industria con las nuevas implementaciones.

- De acuerdo con (INEC, 2016) el 44,6% de los habitantes en zonas rurales del Ecuador tienen acceso a internet. Indirectamente es un factor beneficioso ya que el consumidor puede acceder a información y le permite generar a la empresa campañas sobre alimentación saludable mediante el uso de dispositivos móviles.
- De acuerdo a (Correa, 2011) existe una nueva tecnología, donde mediante procesos modernos se logra extraer la mayor cantidad de vitamina c en el camu-camu, aprovechando el punto exacto de maduración del fruto, siendo un punto beneficioso ya que ayuda a sacar el máximo provecho al aporte nutricional que tiene el camu-camu.
- Según (Nacimba, 2015) el gobierno está aplicando medidas tecnológicas en biotecnología para la obtención de semillas en el Ecuador. Este es un factor positivo el cual abarata los costos de obtención de materias primas usadas en el proyecto

2.1.5. Ecológico

- De acuerdo con (Ministerio del Ambiente, 2015) se busca implementar normas de gestión ambiental en la industria ecuatoriana, esto beneficia a la empresa, aportándole mayor conocimiento para que así tenga un plan ambiental alineado con los objetivos de la empresa.
- De acuerdo a (SRI, 2016) se prevé supuestos de eliminación o reducción de la obligación tributaria a empresas de carácter medio

ambiental con el objetivo de estimular el empleo y la inversión. Esto va en relación directa con el cambio de la matriz productiva.

2.1.6. Legal

- De acuerdo con (MIPRO, 2016) en el Ecuador el tiempo de constitución de una empresa es de 60 días y los costos superan los \$500. Esto representa un aspecto negativo ya que el proceso de creación de una empresa es lento y burocrático.

- (Ecuador Legal Online, 2017) Indica que las principales obligaciones del empleador son afiliar al trabajador al seguro social, pago de un salario mínimo de \$375 y pago de utilidades en caso de haberlas. Esto puede considerarse positivo y negativo. Ya que, si bien mejora la calidad del empleado, para un emprendimiento nuevo refleja costos operacionales altos.

- De acuerdo con el anexo 1, se muestra la matriz EFE de evaluación de factores externos, las puntuaciones más altas son de salvaguardias, tasa activa, consumo en supermercados, modelo de gobierno y desempleo mientras que las menores son las tendencias de deporte, el acceso a internet, la inversión tecnológica y el tiempo de constitución de empresas. Esto debido a que se incrementa el nivel crediticio en el Ecuador, se puede vender el producto en los supermercados y los productos importados se encarecen, mientras que las amenazas más importantes son el modelo de gobierno y el incremento del desempleo. La puntuación total ponderada, da como resultado 2,72 ubicándose por encima del punto medio queriendo decir que se aprovechan las oportunidades externas y se evitan las amenazas externas.

2.2. Análisis de la industria (Fuerzas de Michael Porter)

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter se establece un marco para determinar el nivel de competencia que existe dentro de la industria analizada (Porter, 2008). La Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU a analizar para el presente proyecto es C1061.21 “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos y snacks a base de cereales”.

De acuerdo al INEC dentro del año 2013 se reflejaron los siguientes valores (INEC, 2013):

Ventas totales industria manufacturera \$27.765.662.033,70

Ventas producción de alimentos 34,42% \$9.556.940.872,00

CIIU C1061.21 5,01% \$479.219.585,00

Con una tasa de crecimiento promedio del 10% a razón de los dos años previos se espera que el 2017 se venda en la industria específica \$701.625.394,40

Siendo este un factor positivo ya que indica la tendencia de crecimiento que existe en la industria.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es alto ya que existen sustitutos del producto los cuales son snacks hechos a base de granola, avena, chía; con sabor a distintos frutos ecuatorianos. Los cuales son producidos por empresas como “Carly Snacks”, “Productos Schullo” y “Batería alimentos”; siendo estas las tres empresas ecuatorianas más grandes que producen este tipo de alimentos (Superintendencia de Compañías, 2017).

De acuerdo con (Jiménez, 2014) el 6,5% de los habitantes entre 20 y 45 años en la ciudad de Quito adquiere galletas sin azúcares o fitness. Esto refleja que

la mayoría de consumidores compra snacks regulares, dando un poder alto de negociación al cliente al haber competencia indirecta en la industria.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con (ANDES, 2016) la producción de chía ha ido en aumento en el Ecuador, al igual que las hojas de estevia. Hay aproximadamente entre 30 y 50 productores de estevia en el Ecuador según (Líderes, 2016). Mientras que el camu-camu es producido por pequeños productores en la amazonia ecuatoriana.

Se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que en el Ecuador este tipo de insumos se producen de manera natural y no existe una demanda que este por saturarse.

2.2.2. Amenaza de nuevos participantes

Según (MIPRO, 2016) se ha dado facilidades a los emprendedores y pequeños productores de snacks que contengan insumos ecuatorianos como la avena, chía, granola etc. Los cuales al ser industrializados aportan al cambio de la matriz productiva. Esto permite obtener capital semilla, ventajas en costos de producción y apoyo gubernamental.

Los costos de inversión de un proyecto de esta categoría no son elevados, incluso hay empresas ya establecidas que, a pesar de no estar dentro de esta industria, podrían desarrollarla según la (Superintendencia de Compañías, 2017). De igual manera, no existen regulaciones ni trámites complejos para poder incursionar en esta industria, por lo que nuevos competidores pueden iniciar sin mayor inconveniente. En conclusión, la amenaza de nuevos participantes es alta.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Según (Superintendencia de Compañías, 2017) “Batería alimentos” es la tercera empresa más grande del Ecuador que se dedique a la elaboración de snacks como barras de granola, harinas pre cocidas y cereales, uno de sus productos estrella son sus barras energéticas de nombre “Bolt”, las cuales se venden en el mercado como un producto saludable y beneficioso para el cuerpo humano. Existen 18 empresas similares que están establecidas en la ciudad de Quito. Por esta razón se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media ya que, si existen productos similares en el mercado los cuales pueden llegar a afectar el giro del negocio, sin embargo, no lo afectan de manera directa.

2.2.4. Rivalidad entre competidores

La rivalidad existente en esta industria es leve, principalmente porque no existen muchas empresas que estén incursionando en este tipo de productos. De acuerdo con estadísticas de (Superintendencia de Compañías, 2017) el enfoque principal de industria ecuatoriana es en el sector agroindustrial, sin embargo, dentro de este sector no existen empresas dedicadas directamente a la manufactura de productos saludables sin azúcar.

Tampoco existe publicidad o estrategias de marketing en donde se pueda identificar la rivalidad de una empresa con otra.

En conclusión, la rivalidad entre competidores es baja.

2.3. Conclusiones análisis de entornos

- Dentro del ámbito político las oportunidades más importantes son la aplicación de salvaguardias, el plan del buen vivir y el cambio de la matriz productiva ya que benefician a la creación de pequeñas y grandes empresas enfocadas en el sector agroindustrial y alimenticio.

- En términos económicos la poca variación de la inflación en el Ecuador es un aspecto positivo ya que demuestra que los precios del consumidor no han incrementado de manera drástica.
- La disminución gradual de la tasa activa es una oportunidad para obtener financiamiento para expandir el negocio.
- Una de las amenazas más importantes en el ámbito político es el incremento del desempleo en el Ecuador durante los últimos dos años ya que se disminuye la paridad del poder adquisitivo de la población provocando que el consumidor se incline a consumir productos de bajo costo.
- El aumento en la tendencia deportiva dentro de la ciudad de Quito en el ámbito social es una ventaja para la creación de un proyecto relacionado con la salud.
- La demora burocrática para la creación de empresas en el Ecuador es una amenaza ya que dificulta la optimización en tiempos para la creación de la empresa.
- Las mayores amenazas dentro de esta industria son: El poder de negociación de los clientes y la entrada de nuevos competidores; siendo estos dos factores críticos e importantes ya que al incrementar la oferta del producto sumado al alto poder de negociación de los compradores podría resultar en una baja rentabilidad para el giro del negocio.
- Las amenazas menos influyentes son el poder de negociación de proveedores, los productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.
- En conclusión general, en el análisis de entornos, la implementación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de galletas sin azúcar con chía y camu-camu es viable, ya que son pocas las amenazas en el sector industrial y existen oportunidades relevantes que se pueden aprovechar y permitirán que el proyecto fluya de manera correcta.

3. Análisis del cliente

3.1. Problema de la Investigación

¿Cree usted que la actual oferta de snacks que existen en el mercado son saludables y aportan a la salud, consideraría comprar una opción más saludable si la encuentra en una percha?

3.2. Objetivo General de la Investigación

Confirmar si hay una correcta aceptación en el mercado para galletas elaboradas con camu-camu y chía; que no contenga azúcar y sean endulzadas con estevia, para poder comprobar la factibilidad del proyecto.

3.3. Objetivo Específico de la Investigación

- Establecer los mejores canales de distribución para que las galletas lleguen al consumidor final.
- Realizar un producto que esté de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.
- Poder establecer el tipo de empaque más adecuado para el cliente.
- Afirmar que existe una tendencia enfocada en busca de alimentos saludables.
- Identificar el mercado objetivo para el producto.

3.4. Hipótesis de la Investigación

Analizar la viabilidad del plan de negocios de una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas sin azúcar con chía y camu camu. Establecer si es viable en aspectos operativos y financieros mediante una investigación de mercado. Determinar el segmento de mercado en el que se plantea establecer la comercialización.

3.5. Preguntas de la Investigación

¿Existe una conciencia respecto a los snacks que se consumen?

¿Se prefieren los alimentos sin azúcar?

¿En qué lugar se adquieren con frecuencia estos snacks?

¿Se conoce sobre los beneficios de la chía y el camu camu?

¿Qué es lo que el consumidor final dentro del mercado objetivo busca en un refrigerio?

3.6. Segmentación del Mercado.

Datos obtenidos de (INEC, CENSO POBLACIONAL 2010)

3.6.1. Segmentación geográfica

Región: Quito – 658.392 habitantes entre 20 y 34 años de edad.

3.6.2. Segmentación demográfica

Edad: 20 a 34 años 24,94% del total de los habitantes de la ciudad de Quito.

Género: Hombres y mujeres.

Estrato social: A, B, C+ TOTAL = 35,90% en la ciudad de Quito dando como resultado 236.362

*De acuerdo a los cinco estratos sociales determinados por (INEC, 2012).

3.6.3. Segmentación psicológica

Necesidad-motivación: Buscan alimentarse de manera saludable.

Personalidad: Realizan un entrenamiento o practican algún deporte, de acuerdo a la encuesta de condiciones de vida del INEC el 37,3% (INEC, 2015) de la población ecuatoriana de 15 años o más lo realizan.

Estilo de vida = 37,3% dando como total 88.163,02 personas.

3.6.4. Definición del Mercado Meta

Personas de ambos géneros que buscan alimentos saludables, de la ciudad de Quito, que están en un estrato social de medio a alto, con conciencia sobre los daños que causa la azúcar y que buscan novedades y alimentos funcionales.

3.6.5. Tamaño de la Muestra

De acuerdo a la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N(p)(1 - p)}{E^2 N + Z^2(p)(1 - p)}$$

Nomenclatura:

n: Número de elementos de la muestra. **383**

Z²: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. **1,96**

N: Número de elementos de la población. **88.163,02**

p: Probabilidad de éxito. **0,50**

1-p: Probabilidad de fracaso. **0,50**

E: Margen de error permitido. **5%**

Conclusión

Se necesitan 383 encuestados de acuerdo al tamaño de la población, sin embargo, se realizaron 50 encuestas utilizando la herramienta “Google forms” con la segmentación previamente establecida.

*Modelo de encuesta en el anexo 2

3.7. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.7.1. Investigación Cualitativa

3.7.1.1. Entrevista a expertos

Perfil entrevistas a expertos

Entrevistado 1

Ing. Jamel Álvarez

Ingeniera en alimentos, experta en gestión de control de calidad de alimentos, ex gerente en empresas multinacionales de industrias alimenticias, supervisora

de calidad en “Prácticas de buena manufactura” en el Ministerio de Salud. Se escogió a la Ing. Álvarez por su experiencia y profesionalismo dentro de la industria, para establecer su opinión en cuanto a la factibilidad del proyecto en cuanto a la parte industrial y en el ámbito de conducta del consumidor.

Entrevistado 2

Chef Luis Narváez

Chef con 25 años de experiencia en el sector alimenticio en empresas nacionales e internacionales, dedicado actualmente a la docencia y a la consultoría privada en temas gastronómicos, experto en comida y sabores de sal y de dulce.

Se escogió al Chef Narváez por su experiencia en el ámbito gastronómico y su experiencia profunda en conocimiento del consumidor en cuanto a gustos y preferencias tanto del sabor, textura y funcionalidad del snack en el proyecto planteado.

En las entrevistas a expertos realizadas se trataron temas muy interesantes, Jamel Alvarez pudo indicar que la mayoría de investigaciones y de organismos de salud apoyan al uso de estevia como un endulzante sin calorías, aunque también hay varias investigaciones que indican que es cancerígeno, al tratar más a profundidad el tema y revisar investigaciones con fuentes oficiales se confirmó que la estevia puede consumirse de manera normal y es una mejor opción que el azúcar y que los resultados de pruebas cancerígenas fueron al usar cantidades muy elevadas de estevia, superiores a los 100 gramos al día.

También surgió el tema de la diabetes, que la principal causa de esta enfermedad se debe al consumo del azúcar y se recalcó que para prevenir este tipo de padecimientos ya han empezado campañas para aumentar consumo de alimentos saludables y lo que llamo mucho la atención es que incluso los suplementos diseñados para diabéticos tienen cantidades altas de endulzante como malto dextrina que pueden afectar esa condición.

Se considera que la chía es un súper alimento al igual que el camu camu, aunque éste no es muy conocido.

También en la otra entrevista a profundidad realizada al Chef Luis Narváez, en base a su experiencia Luis comentó principalmente que las personas ahora buscan algo “que no sea un producto más” sino que estén muy relacionados con el tema nutricional y que en cuanto a la producción es muy factible realizarla en galletas teniendo un sabor agradable al consumidor, lo complicado no es la producción de las galletas, más bien la falta de proyectos de este tipo y que recién se están implementando ya que el consumidor demanda productos que aporten a la salud.

3.7.1.2. Focus Group

Invitados Focus Group

De acuerdo a la segmentación de mercado, se escogió un grupo de personas entre los 20 y 34 años, con un total de 9 invitados más el moderador del espacio, con 5 mujeres y 4 hombres se eligió personas que realizan ejercicio de manera habitual y que cumplen con las características de la segmentación de mercado.

En el focus group se evidenció que aún hay personas que no tienen una conciencia muy clara sobre lo perjudicial que puede resultar no alimentarse de manera correcta, sin embargo, al poder establecer una conversación con otros miembros del focus group se toma una conciencia de manera breve, sin necesidad de crear gran contexto en la conversación, fue también de gran aporte el saber que si bien aún no pueden tener consecuencias en su salud muchas personas del grupo focal si conocen a personas que debido a una deficiente alimentación tienen ya problemas con su salud.

Uno de los temas más relevantes tratados en el grupo focal fue la salud. De esto se puede concluir que una buena alimentación aporta más beneficios al ser humano que los medicamentos farmacéuticos. En el grupo focal la mayoría se inclinó por mejorar la salud mediante una alimentación balanceada e

inteligente. De igual manera se concluye que los mayores consumidores de snacks adquieren sus productos en súper mercados y que prefieren calidad en relación a cantidad. La investigación de mercados realizada tanto de manera cuantitativa como de manera cualitativa refleja que los consumidores tienen interés en snacks sin azúcar con chía y camu camu.

De acuerdo al grupo focal las personas que ya han venido teniendo hábitos de cuidado en su salud optan por seguir haciéndolo, las personas jóvenes (20-34 años) y en especial deportistas tienen una mayor conciencia respecto a lo que consumen.

Investigación Cuantitativa

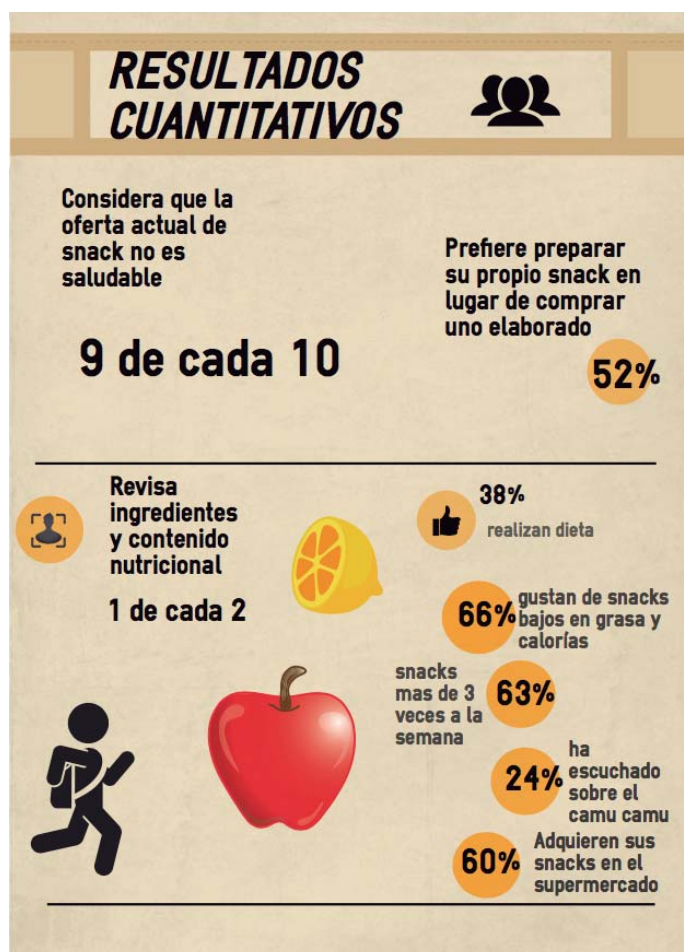


Figura 1. Resumen de resultados cuantitativos

Para las personas encuestada, la gran mayoría concuerda que no existen opciones saludables de snacks dentro de la oferta (90%) por este motivo alrededor de la mitad de personas (52%) prefieren consumir snacks preparadas por ellos mismo, de igual manera el 50% de encuestados revisa la información nutricional y el semáforo de los alimentos que consume, un 38% realizan dieta o están dentro de un régimen alimenticio supervisado, más de la mitad (66%) buscan de alimentos bajos en grasa y calorías para cuidar su salud, apenas 24% de personas han escuchado sobre el camu-camu y el 60% adquieren sus snacks dentro de supermercados.

3.8. Análisis y Conclusiones

Se puede concluir que la implantación de una empresa dedicada a la producción de galletas a base de chía y camu-camu es posible según los expertos. Estos concluyen que los productos en la actualidad deben ser nutricionales y enfocados en la salud del consumidor, por lo cual las galletas de camu-camu si son un producto innovador para las nuevas tendencias del consumidor. De igual manera el método de producción no implica mayor conocimiento ya que existen instrumentos y maquinaria para pequeñas industrias en el Ecuador.

En cuanto al análisis cuantitativo se puede concluir que la mayoría de los encuestados no consumen snacks saludables por la falta de producción de los mismos en el mercado ecuatoriano, un alto porcentaje demostró preferir los productos bajos en calorías. Esto arroja resultados positivos para la evaluación del cliente en el proyecto ya que identifica las tendencias modernistas de consumo de los jóvenes proyectando un nuevo mercado enfocado en la salud y de consumo de alimentos que sean beneficiosos para el cuerpo humano.

4. Oportunidad de negocio

4.1. Oportunidad de negocio

En el análisis de los factores externos, se demuestra que el país está pasando por un período coyuntural de adversidades tanto políticas, sociales como económicas (que afectan a todas las industrias). Sin embargo, existen factores que benefician a la producción, comercialización y distribución de snacks saludables, tales como los beneficios tributarios, apoyo productivo del gobierno y la estabilidad política.

Según los análisis de las encuestas se puede concluir que el nicho de mercado tiene cambios de consumo enfocados en la salud, permitiendo que la comercialización de un producto con características de salud y beneficios en el largo plazo sea rentable en el mercado, estos datos se han obtenido a partir de las encuestas, Focus group y entrevistas a expertos.

Según (MIPRO, 2016) el cambio de la matriz productiva impulsada por el gobierno actual traerá beneficios importantes para los pequeños productores industriales en el Ecuador, con ello se pretende impulsar la producción de este tipo de productos que son procesados y no son considerados como materia prima, un beneficio adicional es que este tipo de producto solo puede ser elaborado en países amazónicos debido a que el camu-camu solo crece en cierto tipo de condiciones y realizar el proyecto en Ecuador es una ventaja por la matriz productiva que se está impulsando.

En cuanto al sector industrial, se puede encontrar ventajas para el negocio. Al tener toda la materia prima necesaria para la producción, resulta muy fácil tener una ventaja directa en costos en el mediano plazo, esta información se encuentra previamente sustentada en el análisis de la amenaza de los proveedores, en donde se especifica el alto crecimiento de productores y comercializadores de stevia y chía en el Ecuador.

Al existir los insumos necesarios, un buen ambiente macroeconómico y poca amenaza en el sector industrial, se puede corroborar que existe una

oportunidad de negocio, en términos de estabilidad para la creación de la empresa a pesar de la ideología del actual gobierno, la baja amenaza de los proveedores y productos sustitutos.

El consumidor en general ya está revisando el contenido nutricional de los alimentos que consume, ya se está creando una conciencia sobre la comida nutritiva y que tipo de aporte esta genera a la salud.

Es importante señalar que el gobierno también está impulsando programas que fomenten la buena alimentación y esto genera una expectativa positiva para el proyecto planteado, ya que al tener un impulso positivo del gobierno más la tendencia que se viene desarrollando por la alimentación saludable, existe una clara oportunidad en donde las empresas relacionadas al giro del negocio pueden aprovechar dichos cambios (MINISTERIO DE SALUD, 2017).

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, la fuerza de negociación de proveedores, de clientes como la rivalidad entre competidores se encuentra en índices bajos, lo que es un beneficio y se presenta como una oportunidad, mientras que la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores son altos. Esto indica que es el momento adecuado para implementar un proyecto de este tipo con un valor diferenciador. Si bien jamás existirán todas las variables a favor para lograr emprender un proyecto, este se encuentra en condiciones muy favorables de acuerdo a los estudios realizados que indican que la industria se encuentra en un momento oportuno con un producto alineado que el cliente está buscando actualmente y no existe una opción de este tipo en la oferta.

En cuanto al análisis interno se determinó que el producto si está dentro de los gustos y preferencias del consumidor, aunque hay que tomar en cuenta que el producto debe tener un valor diferenciador para que los clientes no solo lo compren sino también tenga un buen índice de re consumo. Es decir que el cliente que compra y busca uno de estos productos, vuelva a comprarlo y se vuelva un consumidor fidelizado.

Dentro del focus group también a los participantes les pareció muy interesante la idea de producto que se les fue presentada al final ya que no existe una opción así en el mercado y ni siquiera en el mercado internacional o tiendas de otros países que varios de los participantes dijeron haber visitado, dicen que encuentran un producto con estas características, una de las ventajas principales que se presenta como una oportunidad de negocio es sobre los beneficios que ofrece el camu-camu, que si bien no es conocido actualmente, a todas las personas que escuchan sobre él les parece muy interesante y están dispuestos a probarlo para poder mejorar su alimentación y su salud, la idea para aprovechar esto dentro de la oportunidad de negocio que se tiene es ser pionero con este tipo de alimentos funcionales dentro de snacks que sean fáciles de conseguir y que dentro de un determinado período de tiempo las personas ya conozcan sobre los beneficios que ofrecen alimentos como el camu camu y sea justamente porque se lo conoció en un snack, para hacerlo un ejemplo práctico, hace 10 años la chía que también es considerada como un súper alimento era muy poca conocida, mientras que hoy en día tanto la chía como sus beneficios son conocidas por la mayoría de personas.

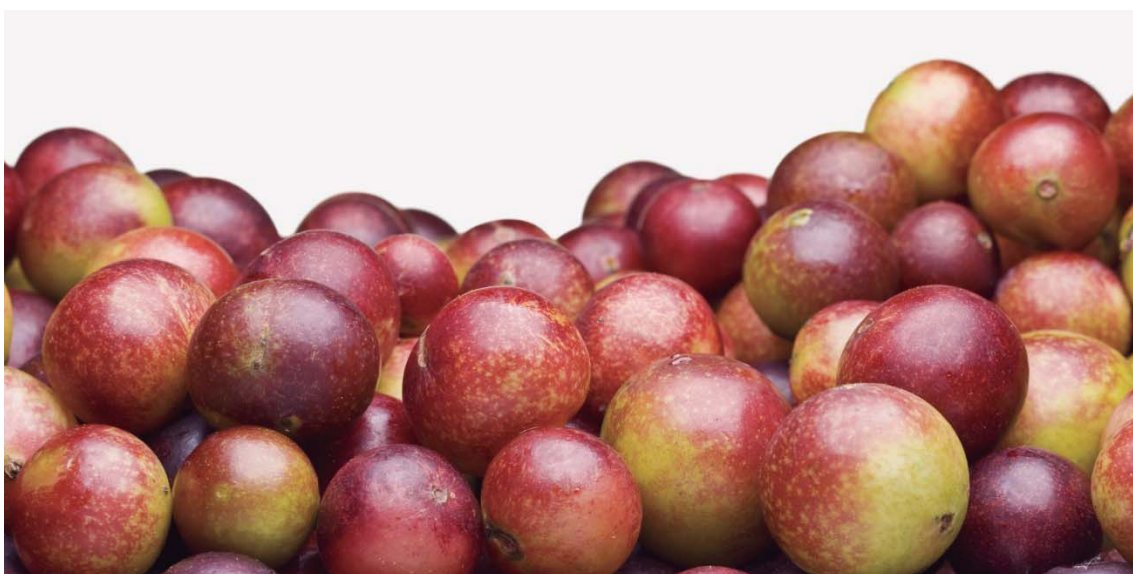


Figura 2. Camu Camu

La oportunidad de negocio presente también se encuentra en que dentro de la investigación de mercado se logró establecer que el cliente prefiere consumir este tipo de productos dentro de supermercados y no es necesario tener locales propios para poder distribuir el producto sino que mediante otras empresas de supermercados se puede hacer llegar al cliente el producto de su preferencia de esta manera eliminando costos de distribución innecesarios y haciendo llegar al cliente el producto mediante una estrategia con canales de distribución.

Al cliente le parece muy importante que sea saludable pero también que tenga un sabor y una consistencia agradable. A parte de esto, mediante la investigación de mercado se logró establecer el precio, empaque y la forma de canal de distribución adecuada.

5. Plan de marketing

5.1. Estrategia general de marketing

Acorde a los resultados de la investigación, para estructurar la estrategia general de marketing a utilizar, se vio que se está incursionando en un mercado ya existente, aunque con un nuevo producto, por lo que se va a utilizar el desarrollo de producto, enfocado con una diferenciación (Lambin, Dirección de Marketing, 2009).

La diferenciación a usar es que aparte de ser un snack saludable y sin azúcar contiene cualidades funcionales que la competencia no tiene, específicamente el camu-camu, con sus beneficios especificados a continuación:

- De acuerdo al portal web liberoalimentos (Liberoalimentos, 2013) el camu-camu favorece a la formación del Colágeno, proteína que sostiene muchas estructuras corporales y da formación a los huesos, dientes, encías, vasos sanguíneos, cabello y promueve una piel delicada. Refuerza el sistema inmune por ser antioxidante, antiviral, antigripal y previene el estrés oxidativo causante de enfermedades degenerativas. Mantiene la buena visión previniendo la degeneración de la mácula en la vista. Reduce la inflamación muscular. Relacionado con la activación de hormonas y neurotransmisores ayudando a mantener la claridad de la mente durante el estrés.
- La vitamina C también ayuda a reparar las paredes arteriales, evitando así que se formen depósitos de colesterol en las mismas (arteriosclerosis). La vitamina C fija el hierro en la sangre, previniendo la anemia. La vitamina C potencia la actividad de la vitamina E a nivel celular llevando al máximo la capacidad antioxidante de los tejidos y es la característica más importante a nivel. El camu-camu tiene

aproximadamente 60 veces más vitamina C que la naranja (Liberoalimentos, 2013).

De igual manera el producto al estar enfocado al segmento descrito previamente con un potencial mercado de 88.163 personas en la ciudad de Quito, más no en todo el mercado, la estrategia genérica de marketing se basa en liderazgo enfocado en diferenciación (Lambin, Dirección de Marketing, 2009), queriendo decir que el producto no estará basado en una estrategia de liderazgo en costo, sino en tener una ventaja competitiva diferenciadora, al ser un producto que no solo no contiene azúcar sino también es funcional.

La idea es basarse en la ventaja diferenciadora que se tiene con el camu camu y aprovechar que no hay productos que tienen los beneficios, considerando que hace 10 años alimentos funcionales como la chía eran apenas conocidos, se busca que dentro de un período de tiempo alimentos como el camu camu sean bien conocidos y sea gracias a la distribución de alimentos saludables y fáciles de conseguir.

Para el crecimiento del proyecto se considera hacer una diversificación concéntrica, para lograr que de esta manera sea a largo plazo. Teniendo en un futuro productos que de igual manera sean sin azúcar pero que en lugar de camu-camu y chía tengan en sus propiedades diferentes tipos de alimentos funcionales; aprovechando de esta manera la ventaja geográfica que se tiene en el Ecuador, en donde existen varios alimentos propios de la amazonia con grandes beneficios, pero que por diferentes razones no se están comercializando, este es el caso de alimentos como uña de gato, achiote, sangre de drago, inulina de chacón, cúrcuma, espirulina y más.

5.1.1. Mercado Objetivo

De acuerdo a las investigaciones realizadas se determinó que el mercado objetivo en sí son principalmente personas de 20 a 34 años de Quito que realizan algún tipo de entrenamiento físico y cuidan su salud, este dato se

obtuvo principalmente de la información primaria obtenida en la investigación de mercado realizada que está descrita en el punto 3.6 del presente documento. Aparte, de la información secundaria obtenida con fuentes de información como el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Se logró también definir el comportamiento que tiene el mercado objetivo, definiéndolo como personas que cuidan su salud, un claro ejemplo que se logró determinar mediante el análisis del cliente realizado es que estas personas revisan el contenido nutricional y el índice calórico en los alimentos que consumen, aparte de que están muy conscientes lo que ocasiona los diferentes componentes alimenticios dentro de su cuerpo y la mayoría de ellos también siguen un régimen alimenticio específico.

Estas personas además cuidan mucho su aspecto físico y están constantemente realizando un entrenamiento tanto por salud como por su aspecto, son personas que cuidan su peso, quieren verse bien y tener un aspecto saludable.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de “The Healthy Snack” es simple, es poderle dar al cliente un snack que aporte a la salud y sea nutritivo, esto es lo que busca el cliente según la investigación de mercado realizada. Ofreciendo así productos orgánicos que aportan a la salud con un bajo contenido calórico y se producen con materia prima directa de la Amazonia ecuatoriana. Productos cuidadosamente seleccionados para que incrementen la energía de quien los consume, esto debido a que las personas encuestadas indicaron que lo que más buscan es algo que les aporte de energía, también se puede evidenciar esto en el mercado ecuatoriano cada vez existe más consumo de productos como bebidas energizantes que utilizan la energía como una propuesta de valor (Pérez, 2013). Además, mediante un plan de marketing enfocado en diferenciación e innovación siempre adaptada al consumidor ecuatoriano.

Una parte fundamental de la propuesta de valor es relacionar a “The healthy Snack” con alegría y felicidad, ya que son sentimientos propios de una persona

que goza de buena salud, de esta manera enfocando la campaña de marketing a que consumir el producto propuesto va a generar alegría y felicidad. Una propuesta similar a la de Coca Cola que dentro de su propuesta de valor “vende felicidad” (ABC Economía, 2013).

5.3. Mezcla de marketing

5.3.1. Producto

Atributos. - Galletas orgánicas sin azúcar elaboradas con chía y camu camu, endulzadas con estevia.

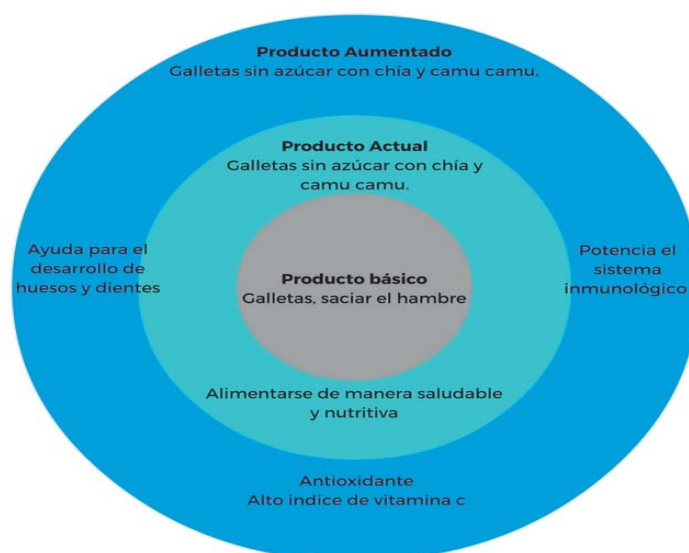


Figura 3. Atributos del producto

Nombre de la marca

“The healthy Snack”

Slogan

“Be Smart, Be Healthy”

Tanto el nombre de la marca como el slogan están en inglés debido a que en el focus group las personas que participaron dijeron que los productos que vienen de los Estados Unidos o que tienen su nombre en inglés dan una percepción de ser productos superiores a los de la competencia y que suelen preferirlos al momento de realizar una compra.

Logotipo



Figura 4. Logotipo de la marca

5.3.1.1. Colores de la marca

Verde

El verde fue seleccionado ya que da un mensaje de ser natural, fresco, orgánico, es un color que transmite tranquilidad y está muy relacionado con la naturaleza y lo saludable (Allen, 2016).

Blanco

El blanco es un color que transmite pureza, limpieza y sofisticación (Allen, 2016).

Resultados

Se usa la mezcla de estos dos colores ya que, de acuerdo a las investigaciones de mercado realizadas, los clientes del mercado objetivo buscan alimentos que sean saludables, buscan lo que viene de la naturaleza y no tiene mayores procesos de transformación o que no cuentan con químicos, preservantes y más tipos de componentes dañinos para la nutrición.

Conclusión logotipo y marca

Se usa un logotipo sencillo, está en forma de escudo para dar un mensaje de “protección” hacia la salud y en principal para el sistema inmunológico por los altos contenidos de vitamina c que posee.

5.3.1.2. Empaque

El empaquetado del producto va a ser en un empaquetado de cartón, de acuerdo a la encuesta realizada, el cliente si tiene una preferencia por este tipo de empaque en sus alimentos y también en el focus group se determinó que este tipo de empaque da una sensación de que el producto tiene mayor clase, una mayor calidad y presenta una especie de sofisticación en relación a los snacks que vienen presentados en otras formas, principalmente en fundas.



Figura 5. Empaque

Etiquetado

El etiquetado propuesto es con un detalle “minimalista” es decir que usa elementos básicos y reduce la presentación tanto del diseño o de la información a lo esencial evitando todo lo innecesario, se usará este concepto en el branding usado en la marca.

El etiquetado será con colores básicos y presentado de una manera sencilla. Principalmente se usará una etiqueta informativa que contenga información sobre el camu camu que es el mayor valor diferenciador y que la gente tiene mayor desconocimiento.

Costeo empaque y etiquetado

El lote de 500 cartones dadas las dimensiones necesitadas para el producto en la imprenta “Ecuadorimpreso” ubicada en Quito en la calle José Riofrio y Venezuela tiene un costo de \$40,00 mientras que la impresión del etiquetado en offset por empaque tiene un valor de \$0,02.

5.3.2. Precio

5.3.2.1. Costo de venta

Conforme a la investigación de mercado realizada, el precio de la competencia de galletas en varias tiendas de autoservicio oscila entre \$1,50 y \$4,18 en presentaciones de galletas entre 150gr y 400gr (FYBECA, 2016) y con las encuestas realizadas aplicando el modelo de Van Westendorp el precio de venta debe estar entre \$2,10 y \$2,60; Se eligió el precio de venta de \$2,50 para la presentación de 200gr

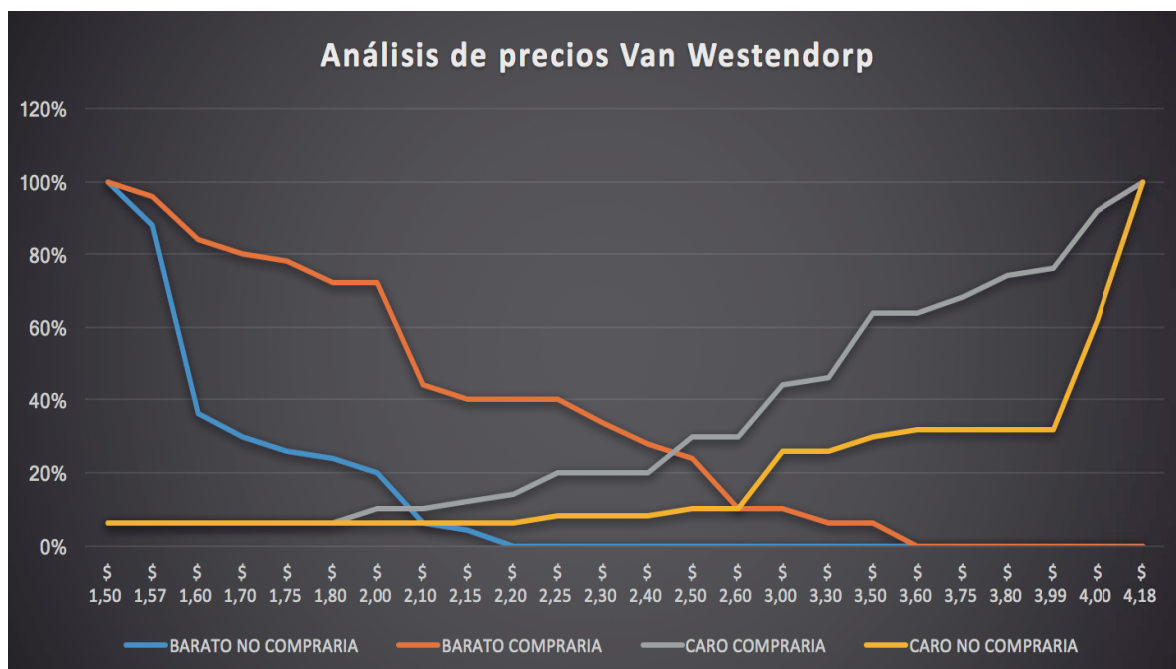


Figura 6. Análisis Westendorp

5.3.2.2. Estrategia de precios

Para la estrategia de precios se establecerá en \$2,50; este precio fue un resultado del análisis Van Westendorp, se basó en los precios de la competencia, aunque también está más elevado que el de la media ya que se considera que también se usa una estrategia de buen valor, es decir que se ofrece al cliente un producto de calidad con una clara diferenciación y un valor añadido a un precio accesible, aparte de la estrategia de precios de entrada descrita en el punto próximo.

5.3.2.3. Estrategia de entrada

Se usará una estrategia de entrada de desnatado o descremado donde se vende con un precio elevado hasta después de una etapa inicial. (Lambin, Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado, 2008) Esto para aprovechar las comprar hechas por consumidores que consideran una novedad de producto aparte de que un precio superior dar la sensación de ser un producto Premium que se está adquiriendo.

5.3.2.4. Costos de producción

Tabla 1. Costos de producción

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo c/u	Total
Camu Camu	Kg	96	\$1,75	\$168,00
Semillas de chia	Kg	38	\$8,25	\$313,50
Extracto hojas de stevia	Lt	30	\$3,00	\$90,00
Harina de arroz	Kg	47	\$2,35	\$110,45
Aceite de maíz	Kg	15	\$2,00	\$30,00
Empaque (cartón)	lote (500 Cartones)	15	\$40,00	\$600,00
Empaque	unidad	4000	\$0,02	\$72,00
			TOTAL COSTO	\$1.383,95
			COSTO UNITARIO	\$0,55

Para los costos de producción se incluye todos los insumos o materia prima necesaria para la elaboración del producto, se usa los insumos de acuerdo a la producción de lotes de 4000 unidades cada uno.

Tabla 2. Costos asignados a la producción

Costos Variables	\$2.216,45
Lote	4000
Valor de lotes fabricados durante mes	16000
Costo unitario (Insumos)	\$0,55
Costo unitario por lote	\$2.216,45
Costo unitario por lotes mensual	\$8.865,80

Se estableció un número de 4000 unidades por lote ya que de esta manera se optimizan los costos variables, para el primer período de producción de la empresa se estableció una producción de 16000 unidades o 4 lotes, de acuerdo a las proyecciones de ventas.

Tabla 3. Costos asignados a la producción

Producción Mensual (En lotes)	4
Inversión activo fijo	\$27.010,00
Gastos constitución y gastos unicos	\$5.200,00
Inversión capital de trabajo	10969,356
Inversión total	\$43.179,36
Costo variable mensual	\$8.865,80
Costos fijos mensuales	\$700,00
Ingreso marginal	\$7.203,46
Ingreso mensuales	\$28.813,85
Costo unitario*	\$0,55
Utilidad bruta por lote	\$4.987,01
Utilidad bruta	\$19.248,05

Para el costeo se determinó mediante costos variables y costos fijos de la producción. Con una producción inicial de 4000 snacks, el costo en insumos es de \$0,55 detallado en la tabla 1

5.3.3. Plaza

5.3.3.1. Estrategia de distribución

Ya que el consumidor prefiere adquirir este tipo de productos de tiendas de autoservicio en donde el producto este perchado y se pueda directamente coger de una percha; se ofrece una distribución por medio de las mayores cadenas de supermercados y micromercados, en donde ya los clientes están realizando sus compras habitualmente, también se tiene la estrategia de

distribuirlo mediante alianzas estratégicas con varios centros fitness de diferente tipo como gimnasios, crossfits, centros de acondicionamiento y demás (Estos simplemente actuarían como intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor).

5.3.3.2. Puntos de venta

Los puntos de venta son los supermercados de Quito y los distintos centros fitness que existen en la ciudad, dentro de los supermercados están los de Corporación Favorita y Corporación el Rosado (Supermaxi, Aki, Megamaxi, Hipermarket, Mi comisariato, Tia) y con Fybeca.



Figura 7. Puntos de venta, recuperado de (EKOS, 2014).

Los centros fitness propuestos son los de mayor renombre como Balance Fitness Center, Phisque Wellness Club, EXSGYM 24, Energy Fitness Gym, Taurus Gym

Costeo Plaza

Para todos los distribuidores seleccionados se establece el precio de \$1,80 y se sugiere utilizar el PVP de \$2,50 dejando \$0,70 por cada snack vendido que refleja una utilidad del 28%

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución sería de la siguiente manera dependiendo del punto de venta hasta llegar al consumidor final

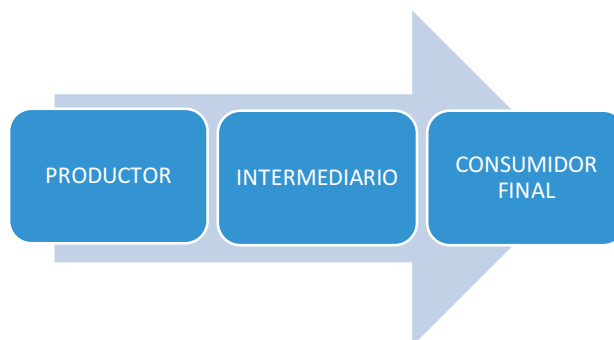


Figura 8. Proceso del canal de distribución

Tipos de canal.

Indirecto. - En donde el producto siempre llegara al cliente final por medio de un intermediario desde la empresa.

5.3.4. Promoción



Figura 9. Ilustración marca promocional

Estrategia promocional



Figura 10. Estrategia promocional

La estrategia promocional a usarse es por medio de redes sociales, esto se decidió de acuerdo a las investigaciones de mercado y al ver que la mayoría de consumidores están dentro de la edad de 20 a 34 años y están en un uso constante de redes sociales, en especial de Facebook, Snapchat e Instagram.

Publicidad

Se plantea usar una publicidad constante en redes sociales, en donde se haga un realce al producto, la nutrición, la salud y también mensajes motivacionales ya que se ha probado que son los que mayor interacción generan con el cliente.

Es importante por medio de la publicidad también dar el mensaje de la energía que genera el consumo de alimentos funcionales; y la felicidad y alegría que tiene alguien que goza de buena salud, alineando de esta manera a la publicidad con la propuesta de valor.

Promoción de ventas

En cuanto a la promoción de ventas se va a usar en diferentes épocas del año, cuando se necesite dar un realce a las ventas y se plantea usar promociones como lleve el 2do a mitad de precio o incluso mediante alianzas estratégicas con diferentes marcas que también estén dentro de la misma industria, en donde se plantea hacer un combo snack entregando el producto a un precio reducido junto a una bebida sin azúcar.

Relaciones públicas

Se usará una estrategia mediante la interacción con varias personas del medio en donde estarán varios modelos consumiendo las galletas de *“The healthy snack”* y se usarán las distintas redes sociales para que lo hagan, las personas que estarán dentro de las relaciones públicas que usará la empresa son personas que ya son reconocidas dentro de la tendencia fitness.

Fuerza de ventas

Para que el producto llegue al consumidor final se lo hará mediante cadenas de supermercados y tiendas de este tipo, sin embargo, la fuerza de ventas necesaria para las negociaciones con las empresas que distribuirán nuestros productos estará conformada por dos personas encargadas de realizar las visitas y negociaciones correspondientes con las diferentes empresas distribuidor.

Costeo de Promoción

El primer año se tiene un presupuesto de \$80 mensuales para campañas publicitarias en redes sociales, de acuerdo a (Hubspot, 2015) el precio promedio por interacción en 8 centavos, llegando de esta manera a 1000 interacciones mensuales.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Brindar snacks nutritivos dentro de la ciudad de Quito que permitan a las personas tener un estilo de vida saludable por medio de alimentación funcional libre de preservantes, químicos y sobre todo azúcar contribuyendo a un estilo de vida saludable y una alimentación nutritiva.

6.1.2. Visión

Ser una empresa que alcance un alto posicionamiento y tenga reconocimiento en la mente del consumidor en alimentación saludable, ampliando la cartera de productos con más alimentos funcionales propios de la amazonia latinoamericana, ser referente de salud y calidad en la industria. Llegar al mercado nacional para el año 2019 y aumentar la cartera de productos con 5 líneas adicionales para el año 2020

6.1.3. Objetivos de la organización

Corto plazo

- Superar la producción de más de 96.000 snacks durante el primer año.
- Lograr una comunidad social de Facebook con 15.000 seguidores dentro del primer año.

Mediano plazo

- Recuperar la inversión inicial del proyecto de \$51.925 dentro de los primeros dos años.
- Ser un referente con un fuerte posicionamiento de marca dentro de la mente del consumidor del segmento a partir del tercer año (ser reconocido por el 60% del segmento).
- Conseguir certificaciones de calidad internacionales.

- Tener 4 productos más dentro de la cartera de productos de la empresa, dentro de los próximos 3 años.
- Iniciar estrategia de internacionalización de la empresa para el mercado de los Estados Unidos, dentro de tres años, iniciando con un producto que entre en percha de Walmart.

Largo plazo

- Empezar un modelo de integración vertical cosechando cultivos propios de chia y camu-camu después del 5to año.
- Llegar al mercado europeo con 3 productos diferentes después de estar 3 años en los Estados Unidos.
- Conseguir alianzas estratégicas internacionales para la comercialización del producto.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Equipos e infraestructura requerida

Para la operación de la empresa se necesita un Galpón de 250 m² en donde va a estar el área administrativa y el área de producción, este va a ser arrendado en la zona industrial de Quito, en Ponciano alto. Dentro de la planta se necesitan las siguientes máquinas.

Tabla 4. Costo de maquinaria

Maquina	Cantidad	Proveedor	Costo total
Trituración	1	Casa Comercial Almeida Cia. Ltda	\$950,00
Tamizado	1	Casa Comercial Almeida Cia. Ltda	\$900,00
Extrusión	1	Ingemaq	\$4.700,00
Rociado	1	Ingemaq	\$3.500,00
Horneado	1	Inox	\$5.350,00
Enfriamiento	1	Ingemaq	\$3.920,00
Empacado	1	Ingemaq	\$7.200,00
Asperjado	1	Ingemaq	\$240,00
Pesado	2	Casa Comercial Almeida Cia. Ltda	\$250,00
Mobiliario	1	Casa Comercial Almeida Cia. Ltda	\$4.500,00

6.2.2. Abastecimiento

La mayoría de proveedores son pequeños productores de la región, en cuanto al camu camu, su origen es de la parte sur de la amazonia ecuatoriana en su mayoría y también se lo compra a varios pequeños distribuidores. Parte de los insumos usados son perecibles por lo que se requiere compras semanales, por esa razón también se producen lotes de 4000 como se especificó con anterioridad, las bodegas que se manejan dentro de las empresas son pequeñas ya que se usa la modalidad de tratar de siempre hacer los pedidos necesarios para la producción que la demanda necesita. Esto es posible ya que los proveedores están en la capacidad de abastecer en cortos períodos de tiempo.

6.2.3. Proceso de abastecimiento

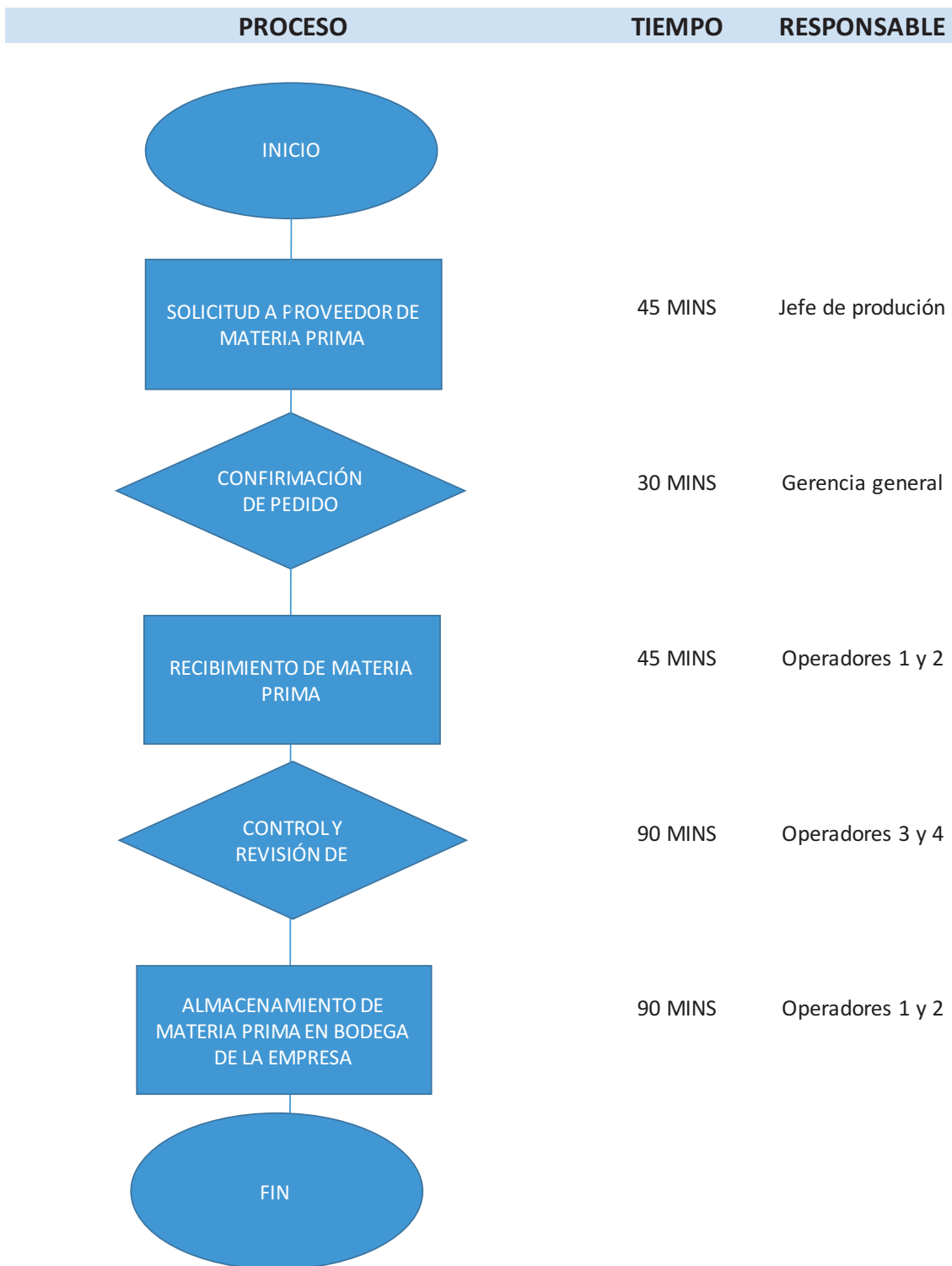


Figura 11. Proceso de abastecimiento

6.2.4. Proceso de producción



Figura 12. Proceso de producción

6.2.5. Comercialización

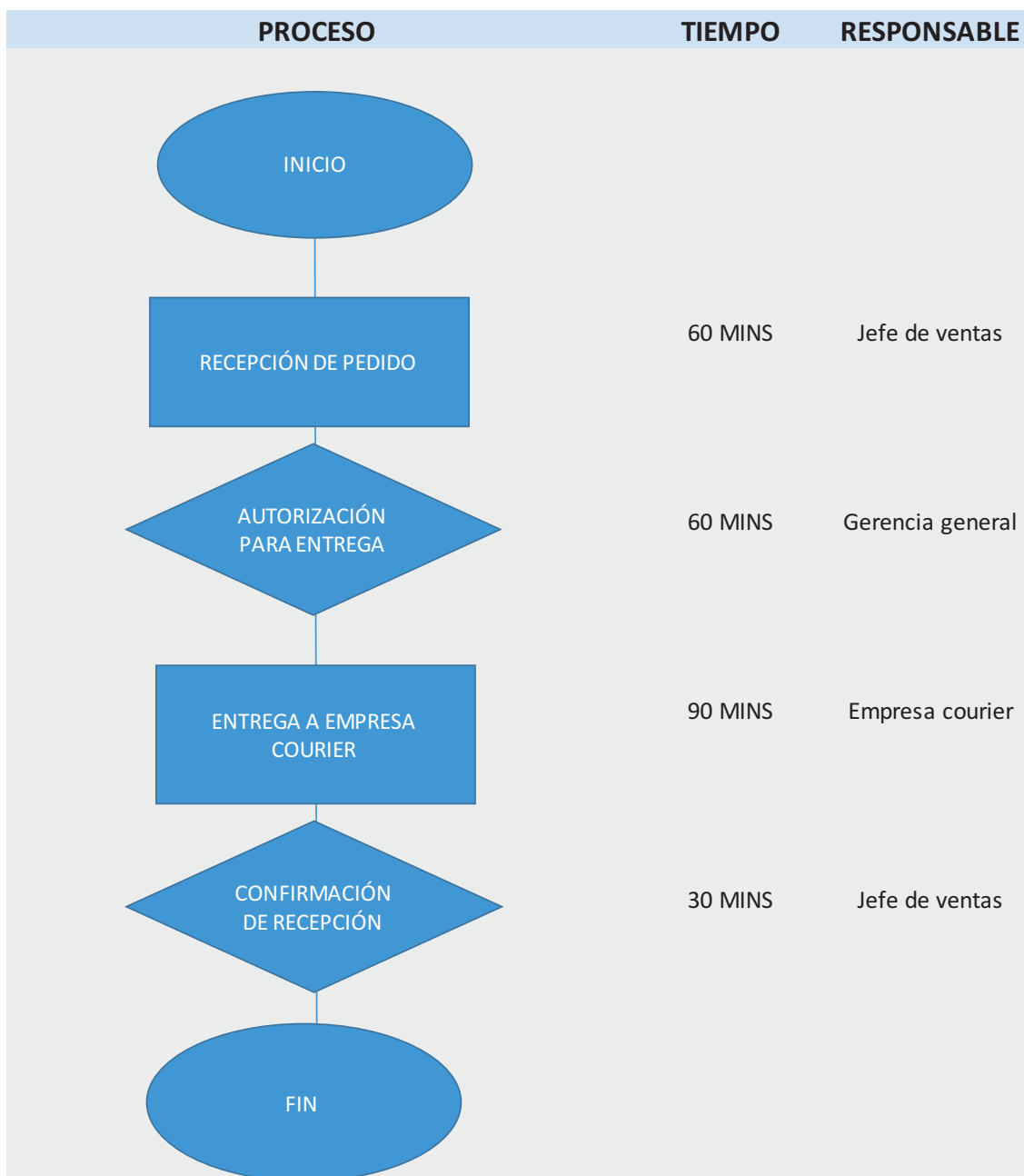


Figura 13. Comercialización

6.2.6. Descripción de operaciones concretas

- **Solicitud a proveedor de materia prima.** Se solicita la materia prima de acuerdo a la estimación de producción mensual
- **Confirmación de pedido:** Se confirma con gerencia para aprobación de solicitud de materia prima
- **Recibimiento y clasificación de la materia prima:** Se realiza una clasificación para posterior almacenamiento.
- **Pesaje:** Se pesa por separado los diferentes insumos a utilizarse como el camu-camu, la chía, la harina de arroz, aceite de respecto a la formulación establecida del producto.
- **Trituración y tamizado:** El camu-camu y la chía son triturados para seguir con la tamización
- **Extrusión:** los insumos necesarios son llevados al extrusor, la extrusión es un proceso en el cual se expande o hincha hasta cuarenta veces las materias primas produciendo una masa con una textura más agradable.
- **Asperjado:** la galleta en si pasa a un tambor en donde es rodeada y asperjada con las semillas de chía para posteriormente pasar al balde de aluminio
- **Horneado:** Seguido del proceso anterior las galletas pasan a las bandejas de acero en donde dentro de un horno industrial se hornean a una temperatura de 160 grados Celsius
- **Enfriamiento:** Las galletas pasan al túnel de enfriamiento hasta bajar su temperatura
- **Control de calidad 1:** Se revisa la consistencia, sabor, PH y humedad de cinco galletas al azar
- **Empaquetado:** Se empaca el producto en sobres de 200 gr
- **Control de calidad 2:** Se realiza nuevamente un control de calidad, abriendo un snack de manera aleatoria para revisar su contenido, sabor, consistencia y estándar de fabricación.
- **Almacenamiento:** Se realiza el almacenamiento de cincuenta snacks en cada caja, se registran con código de barras para pasar al archivo de

inventario y se verifica que las cajas tengan logotipo de la empresa.

- **Distribución:** Se despachan los pedidos mediante Tramaco Express o Servientrega, la mercadería se retira directo de la empresa y se la deja en el lugar del pedido.

Como conclusión general dentro del proceso técnico, para poder abastecer la demanda proyectada a futuro se requiere comprar más máquinas similares a las usadas y también para la expansión del negocio es necesaria una base de operaciones de área superior, con un incremento en el capital de trabajo también se pueda aprovechar economías de escala para poder minimizar costos.

6.3. Estructura organizacional

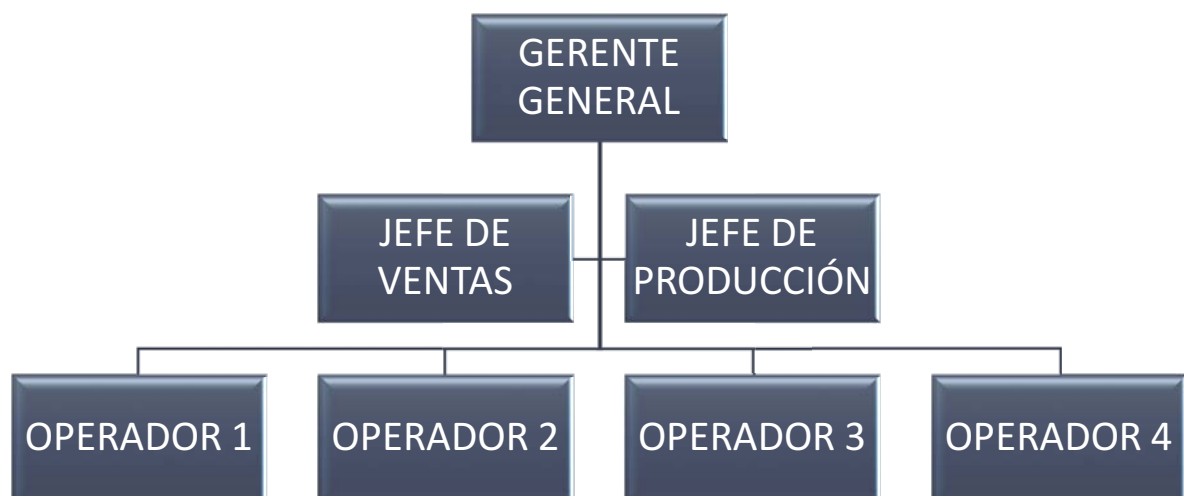


Figura 14. Estructura organizacional

Se eligió esta estructura organizacional ya que la empresa al ser productora y comercializadora se necesita básicamente que haya dos encarados principales, que serían el jefe de ventas y el jefe de producción, mientras que gerencia general toma las decisiones respecto a ambos ámbitos. En la descripción de procesos se detalla los roles que cumple cada operador en cada parte del proceso.

Propuesta Legal

La empresa productora y comercializadora de galletas sin azúcar con chía y camu-camu “The healthy snack” funcionará como una sociedad anónima, de acuerdo al artículo 143 de la ley de compañías se define como:

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Superintendencia de Compañías, 1999).

7. Evaluación financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.

Tabla 5 – Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 185.263	\$ 231.579	\$ 243.158	\$ 255.316	\$ 268.082
COSTO VENTAS	\$ (46.617)	\$ (58.272)	\$ (61.185)	\$ (64.244)	\$ (67.457)
UTILIDAD BRUTA	\$ 138.646	\$ 173.307	\$ 181.973	\$ 191.071	\$ 200.625
GASTOS NOMINA	\$ 141.074	\$ 141.074	\$ 141.074	\$ 141.074	\$ 141.074
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.218	\$ 9.218	\$ 9.218	\$ 9.218	\$ 9.218
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.543	\$ 2.669	\$ 2.059	\$ 1.379	\$ 622
DEPRECIACIONES	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992
AMORTIZACIONES	\$ 705	\$ 705	\$ 705	\$ 705	\$ 705
TOTAL GASTOS	\$ 155.531	\$ 156.657	\$ 156.047	\$ 155.367	\$ 154.610
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (16.885)	\$ 16.651	\$ 25.926	\$ 35.704	\$ 46.015
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ (2.498)	\$ (3.889)	\$ (5.356)	\$ (6.902)
UTILIDAD DESPUES DE PART	\$ (16.885)	\$ 14.153	\$ 22.037	\$ 30.348	\$ 39.113
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ (3.538)	\$ (5.509)	\$ (7.587)	\$ (9.778)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ (16.885)	\$ 10.615	\$ 16.528	\$ 22.761	\$ 29.335

En el estado de resultados proyectado (véase tabla 2) a cinco años tenemos como resultado la utilidad después de impuestos. Los ingresos se toman en cuenta a partir del año 1 con 185.263 dólares americanos, los cuales a partir del siguiente año tiene un crecimiento superior al 30% debido a que las proyecciones de ventas se estiman con un crecimiento del 1,25% en el segundo año y de un 1,05% a partir del tercer año en adelante. Al existir un incremento en la producción se incrementan los costos variables por lo cual los costos de ventas aumentan de manera simétrica con los ingresos por ventas a partir del segundo año.

El total de gastos se mantiene con una variación cíclica no superior al +/- 3% cada año, debido a que los gastos administrativos y financieros no van en aumento. La empresa se proyecta en inversión productiva más no en contratación de personal o infraestructura.

Finalmente, el primer año se obtiene pérdida de 16.885 dólares, en el segundo año se empieza a percibir utilidad de 10.615 dólares, la cual se va duplicando hasta obtener utilidad de 29.335 dólares en el quinto año.

En conclusión, las utilidades que se perciben durante los cinco años son bajas y poco rentables, ya que la utilidad después de impuestos no supera un 50% del costo total que se realiza cada año.

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

Fórmula 1. Cálculo del capital de trabajo

$$CAPITAL DE TRABAJO = \left(\left(\frac{Total\ inversión}{12} * 2 \right) + \left(\frac{Total\ nómina}{12} * 1 \right) \right) + INVENTARIOS$$

$$CAPITAL DE TRABAJO = \$ 13.292$$

figura 15. Cálculo del capital de trabajo

Tabla 6. Inversiones

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	27.260
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.500
CAPITAL DE TRABAJO	13.292
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1.500
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	350
REGISTRO ARCSA	350
CERTIFICACIONES	3.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	1.673
TOTAL	51.925

De acuerdo con el gráfico la inversión inicial total que se necesita para el negocio es de cincuenta y un mil novecientos veinticinco dólares los cuales están comprendidos por: inversión en equipos que son esenciales para la trituración, empaclado, horneado, enfriamiento y para determinar la calidad del producto siendo un total de 27.260 dólares. Adicionalmente se necesitan equipos de oficina los cuales dan un total de 4.500 dólares.

Para el funcionamiento de la empresa se necesita invertir en los permisos de funcionamiento, gastos de constitución y registro sanitario, esto no supera los 2000 dólares ya que la empresa está considerada como una MIPYME.

El capital de trabajo es el monto requerido por el negocio para poder funcionar y operar en el corto plazo, el cual es de 13.292 dólares. Para el cálculo del capital de trabajo se tiene el supuesto de razón corriente en cero, ya que el capital de trabajo nos indica los recursos que necesita la empresa para poder operar e iniciar sus actividades.

Tabla 7. Estructura de capital

FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	21.925	42%
CREDITO	30.000	58%
TOTAL	51.925	100%

En el gráfico se muestra la estructura del capital. Debido a que se ha buscado un plan viable y real de negocio se establece que más del 50% sea obtenido a través de crédito de una institución financiera. El total de la inversión inicial es de \$51.925 dólares. Como capital propio se tiene un 42% (\$21.925), dinero que será obtenido de los ahorros propios, mientras que el 55% restante (\$30.000) se obtendrá a través de crédito productivo del Banco del Pichincha el cual ofrece a una tasa Activa del 11,15% (Banco del Pichincha, 2016).

En conclusión, la inversión inicial es real y posible de conseguir en el corto plazo. La estructura de capital se ha realizado de acuerdo a las posibilidades que existen de obtener capital semilla en el mercado Ecuatoriano. La inversión inicial en gastos de constitución de la empresa no es elevada debido a que la capacidad productiva de la empresa no es de gran tamaño.

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

Tabla 8. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 185.263	\$ 231.579	\$ 243.158	\$ 255.316	\$ 268.082
COSTO VENTAS	\$ (46.617)	\$ (58.272)	\$ (61.185)	\$ (64.244)	\$ (67.457)
UTILIDAD BRUTA	\$ 138.646	\$ 173.307	\$ 181.973	\$ 191.071	\$ 200.625
GASTOS NOMINA	\$ 141.074	\$ 141.074	\$ 141.074	\$ 141.074	\$ 141.074
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.218	\$ 9.218	\$ 9.218	\$ 9.218	\$ 9.218
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.543	\$ 2.669	\$ 2.059	\$ 1.379	\$ 622
DEPRECIACIONES	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992
AMORTIZACIONES	\$ 705	\$ 705	\$ 705	\$ 705	\$ 705
TOTAL GASTOS	\$ 155.531	\$ 156.657	\$ 156.047	\$ 155.367	\$ 154.610
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (16.885)	\$ 16.651	\$ 25.926	\$ 35.704	\$ 46.015
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ (2.498)	\$ (3.889)	\$ (5.356)	\$ (6.902)
UTILIDAD DESPUES DE PART	\$ (16.885)	\$ 14.153	\$ 22.037	\$ 30.348	\$ 39.113
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ (3.538)	\$ (5.509)	\$ (7.587)	\$ (9.778)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ (16.885)	\$ 10.615	\$ 16.528	\$ 22.761	\$ 29.335

El estado de resultados tiene como objetivo demostrar que el negocio provee de utilidad. En un principio no se obtienen ganancias debido a que la empresa deberá desembolsar la mayor cantidad posible en el crédito productivo, los costos aún son elevados y aún no se tiene producción a escala para abaratar

los costos. A partir del segundo año el estado de resultados demuestra que la empresa empieza a tener utilidad y genera ganancias.

Tabla 9. Estado de Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO								
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
1	51.925						(51.925)	-51.925
2	16.885	198.452	1.543	-	-	185.263	(30.075)	-28.531
3		211.232	2.669	2.498	3.538	231.579	14.311	23.015
4		213.536	2.059	3.889	5.509	243.158	20.224	31.681
5		215.916	1.379	5.356	7.587	255.316	26.458	40.779
6		218.370	622	6.902	9.778	268.082	33.031	50.333
7		221.121	-	8.606	12.192	281.486	39.567	60.364
8		224.663	-	10.186	14.430	295.560	46.281	70.897
9		228.381	-	11.845	16.780	310.338	53.332	81.956
10		232.286	-	13.587	19.248	325.855	60.735	93.569
		236.386	-	15.416	21.839	357.046	83.406	120.660
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								39,98%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							28,22%	
VALOR ACTUAL NETO AL					9,98%		115.453	219.321
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E I						1,09	1,16	

De acuerdo con (Ross Westerfield, 2010) el flujo de efectivo está determinado por las entradas y salidas del efectivo las cuales son equivalentes del efectivo en un período, esto quiere decir que el flujo de efectivo nos muestra el dinero que tiene la empresa en ese momento es decir en efectivo.

En el gráfico se muestra la proyección del flujo de efectivo a 10 años, el cual se muestra en la columna "Flujo después de participación e impuestos". Durante el primer año la empresa proyecta falta de liquidez por los desembolsos en intereses y costos operativos con un saldo negativo de 30.075 dólares. A partir del segundo año la empresa proyecta dinero en efectivo de 14.311 dólares americanos, los cuales van en incremento hasta el décimo año en el cual se tiene un saldo positivo de 83.406 dólares.

En conclusión, la empresa no tiene liquidez hasta el segundo año de operaciones debido al incremento en la producción, pago de deudas y demás gastos que no permiten a la empresa tener liquidez o efectivo en el primer año con saldo negativo.

Tabla 10. Estado de situación financiera

SITUACIÓN FINANCIERA						
BALANCE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
DISPONIBLE	\$ 13.292	\$ 14.680	\$ 33.839	\$ 70.591	\$ 119.810	\$ 182.175
TOTAL CIRCULANTE FIJO	\$ 13.292	\$ 14.680	\$ 33.839	\$ 70.591	\$ 119.810	\$ 182.175
EQUIPOS						
EQUIPOS	\$ 27.260	\$ 27.260	\$ 27.260	\$ 27.260	\$ 27.260	\$ 27.260
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y EQ DE OFICINA	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
REGISTRO ARCSA	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
<i>TOTAL ACTIVO FIJO</i>	\$ 32.110	\$ 32.110	\$ 32.110	\$ 32.110	\$ 32.110	\$ 32.110
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ (2.992)	\$ (5.983)	\$ (8.975)	\$ (11.967)	\$ (14.959)
ACTIVO FIJO NETO	\$ 32.110	\$ 29.118	\$ 26.127	\$ 23.135	\$ 20.143	\$ 17.151
OTROS ACTIVOS						
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 3.350	\$ 3.350	\$ 3.350	\$ 3.350	\$ 3.350	\$ 3.350
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	\$ 1.673	\$ 1.673	\$ 1.673	\$ 1.673	\$ 1.673	\$ 1.673
AMORTIZACION ACUMULADA	\$ -	\$ (705)	\$ (1.409)	\$ (2.114)	\$ (2.818)	\$ (3.523)
TOTAL ACTIVOS	\$ 51.925	\$ 49.616	\$ 65.080	\$ 98.135	\$ 143.657	\$ 202.327
PASIVO						
PORCION CTE LPL	\$ 4.773	\$ 5.320	\$ 5.930	\$ 6.610	\$ 7.367	\$ -
D.C PLAZO	\$ -	\$ -	\$ 9.553	\$ 31.857	\$ 61.066	\$ 97.598
IVA RETENIDO	\$ -	\$ 2.464	\$ 3.080	\$ 3.234	\$ 3.396	\$ 3.565
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.773	\$ 7.784	\$ 18.563	\$ 41.700	\$ 71.829	\$ 101.163
DEUDA LARGO PLAZO	\$ 25.227	\$ 19.907	\$ 13.977	\$ 7.367	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 30.000	\$ 27.691	\$ 32.540	\$ 49.067	\$ 71.829	\$ 101.163
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$ 21.925	\$ 21.925	\$ 38.810	\$ 38.810	\$ 38.810	\$ 38.810
UTIL/ PERD. ACUMULADAS	\$ -	\$ -	\$ (16.885)	\$ (6.271)	\$ 10.257	\$ 33.018
UTIL. DEL EJERCICIO	\$ -	\$ (16.885)	\$ 10.615	\$ 16.528	\$ 22.761	\$ 29.335
TOTAL PATRIMONIO	\$ 21.925	\$ 21.925	\$ 32.540	\$ 49.067	\$ 71.829	\$ 101.163
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	\$ 51.925	\$ 49.616	\$ 65.080	\$ 98.135	\$ 143.657	\$ 202.327

En la tabla 10 se proyecta la situación financiera de la empresa, indicando el total de activos, pasivos y patrimonio que tiene la empresa durante los cinco primeros años de funcionamiento.

El total de activos fijos decrece a partir del segundo año debido a un incremento en negativo de la depreciación acumulada de las máquinas, herramientas e implementos de la compañía. El total de activos va en aumento debido al incremento en el circulante de la empresa.

En los pasivos se tiene la deuda a largo plazo, el IVA retenido y la deuda a largo plazo, la sumatoria del desglose de los pasivos da como resultado 30.000 dólares en el primer año y finalmente en el último año se tiene un total de pasivos de 101.163 dólares.

En conclusión, la empresa tiende a acumular muchos pasivos a partir del segundo año por cuestiones de pagos de la deuda amortizada y el IVA retenido los cuales dan como resultado en el aumento de las cuentas por pagar.

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

Tabla 11. Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO	
Beta apalancado	0,72
Beta desapalancado	0,89
Riesgo País	7,35%
CAPM	6,44%
WACC	10,0%
VAN	\$ 115.452,85
TIR	28,22%
IR	1,16

12%	Re
0,42	E/V
0,58	D/V
11%	Rd
0,22	Tc

En la tabla 11 se muestran los instrumentos financieros utilizados para la evaluación del proyecto. El beta apalancado y des apalancado se ha obtenido de (NYU Stern School of Business, 2016). El beta apalancado pertenece a la industria alimenticia y de procesamiento de alimentos, el cual es de un 0,72, mientras que el beta des apalancado da un 0,89. El riesgo país actual del Ecuador de acuerdo con (BCE, 2016) al mes de Noviembre es de 735 puntos.

Para evaluar el proyecto se ha utilizado el CPPC o también conocido como WACC, que es el promedio ponderado del costo de capital y el costo de la deuda después de impuestos. Según (Ross Westerfield, 2010) el CPPC es el rendimiento total que debe ganar la empresa sobre sus activos actuales, para su cálculo se ha usado el porcentaje de deuda (E/V) el porcentaje de capital propio (D/V), el costo de capital Re (Beta apalancado multiplicado por el riesgo país) y la tasa de interés Rd.

Fórmula 1. Cálculo del WACC

$$WACC = \%Capital\ propio * re + \%Capital\ financiado * rd * (1 - Tc)$$

$$WACC = 0,42 * 0,12 + 0,58 * 0,112 * (1 - 0,22)$$

$$WACC = 10,00 \%$$

Figura 16. Cálculo del WACC

El proyecto tiene como finalidad demostrar viabilidad de manera real y tangible, el proyecto arroja como resultado un VAN de \$115.452,85 lo cual es superior a la inversión inicial, esto debido a que en los cuatro años se proyectan Flujos de Efectivo Operativos positivos, entonces el proyecto resulta ser viable y atractivo. Para corroborar la información que arroja el VAN es necesario comprobar con la Tasa Interna de Retorno y el Índice de rentabilidad. La TIR del proyecto da un 28,22% lo cual indica que igualados a cero los flujos de inversión se obtiene un 28,22% de retorno del total de la inversión. Finalmente, el IR del proyecto es 1,1, esto indica que por cada dólar invertido se retornan 16 centavos de ganancia para los inversionistas.

En conclusión, el proyecto a pesar de no mostrar valores ambiciosos, resulta ser rentable en el largo plazo y real, ya que la inversión inicial no es demasiado alta y no supera los 100 000 dólares.

7.5. Índices financieros

Tabla 12. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS					
AÑO	1	2	3	4	5
PRUEBA DE ACIDO	1,89	1,82	1,69	1,67	1,80
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,26	2,00	2,00	2,00	2,00
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-0,44	0,48	0,51	0,46	0,41
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,56	0,50	0,50	0,50	0,50
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	6,36	8,86	10,51	12,68	15,63
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,26	1,00	1,00	1,00	1,00
ROTACION DE ACTIVO FIJO	6,36	8,86	10,51	12,68	15,63
ROTACION DE VENTAS	3,73	3,56	2,48	1,78	1,32

El apalancamiento financiero indica que por cada dólar invertido 2,26 dólares pertenecen a crédito, durante el segundo año hasta el quinto año se mantiene en 2.

La rentabilidad sobre el patrimonio es negativa en el primer año de -0,44, esto indica que se pierden 44 centavos del patrimonio por cada dólar invertido en el primer año, esto se traduce en las pérdidas del primer año.

El endeudamiento del activo fijo es el más alto de los índices financieros, esto se debe a que la mayoría del crédito obtenido está destinado a la inversión en maquinaria para la producción. Esto quiere decir que se destinan 6,36 dólares para el endeudamiento de los activos fijos.

La rotación de ventas es un 3,37, demostrando que se tienen ingresos de 3,37 dólares por cada dólar invertido que genera despacho de producto.

8. Conclusiones generales

- 1) Se encuentra que hay una nueva tendencia por el consumo de alimentos saludables y sin azúcar, principalmente en la gente joven que está interesada en cuidar su salud.
- 2) Existen oportunidades a aprovechar dentro del entorno externo a la empresa como por ejemplo la actual la aplicación de salvaguardias, el plan del buen vivir y el cambio de la matriz productiva.
- 3) Hay claras amenazas dentro de esta industria como el alto poder de negociación de los clientes y la entrada de nuevos competidores.
- 4) El consumidor está optando por alternativas saludables e innovadoras para consumir, se determina un mercado objetivo de 88.163 personas entre 20 y 34 años en la ciudad de Quito
- 5) Se determinó un precio al público de \$2,50 en empaques de 200gr mediante un análisis Van Westendorp. Siendo el precio de distribuidores de de \$1,80.
- 6) Los expertos coinciden en los beneficios que tiene el camu-camu, en que es una fruta ancestral que muy poco provecho se le ha sacado y también

coinciden en que existen procesos y formas para lograr un sabor que resulte agradable al consumidor. Aparte afirman en que los productos en la actualidad deben ser nutricionales y enfocados en la salud del consumidor.

7) Superar la producción de 96000 snacks durante el primer año es clave .

8) En cuanto al análisis cuantitativo se puede concluir que la mayoría de los encuestados no consumen snacks saludables por la falta de producción de los mismos en el mercado ecuatoriano

9) Al estar enfocados en un segmento específico de mercado es necesario aplicar una estrategia genérica de marketing enfocada en liderazgo en diferenciación. Siempre resaltando los beneficios adicionales de este producto en relación a la competencia

10) De acuerdo al análisis del cliente. El consumidor tiene una preferencia de adquirir este tipo de productos dentro de supermercados o tiendas de autoservicio. Es muy necesario tener un canal indirecto de distribución

11) El abastecimiento y el proceso productivo no resultan ser complejos y se necesita una preparación básica del personal para poder aplicar el sistema de producción y comercialización de la empresa.

12) El VAN del proyecto es de \$115.452,85 con un TIR de 28,22% y una inversión inicial de \$51.921 del cual el 58% se obtendrá mediante financiamiento.

9. Referencias

ASAMBLEA NACIONAL. (01 de 04 de 2016). ASAMBLEA NACIONAL BOLETÍN DE PRENSA. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticias/boletines-de-prensa>

ABC Economía. (02 de Noviembre de 2013). ABC Economía. Recuperado el 29 de Enero de 2017, de ABC Economía: <http://www.abc.es/economia/20130210/abci-claves-exito-cocacola-201302050842.html>

Allen, K. (Enero de 2016). Entrepreneur. Recuperado el 10 de Diciembre de 2016, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/269009>

Amazon Research Foundation. (Julio de 2016). Academic Journals. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de African Journal of Agricultural: <http://www.academicjournals.org/journal/AJAR/article-full-text-pdf/D8EEA9259407>

ANDES. (30 de 03 de 2016). ANDES. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-busca-declaratoria-regional-refuerce-decision-opec-sobre-precio-petroleo.html>

ANDES. (Enero de 2016). ANDES. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de ANDES: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/chia-cultivada-ecuador-abre-paso-mercados-internacionales.html>

Banco Mundial. (2013). BANCO MUNDIAL. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>

BCE. (Diciembre de 2016). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

BCE. (Enero de 2017). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de Banco Central del Ecuador:

- https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- BCE. (Marzo de 2016). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Buen Vivir. (Enero de 2013). Buen Vivir. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Buen Vivir: <http://www.buenvivir.gob.ec>
- CEDATOS. (01 de 06 de 2015). CEDATOS. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=186
- CEPAL. (Agosto de 2016). El Universo. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/08/05/nota/5725866/cepal-economia-decrecera-25>
- Cisneros, P. (Enero de 2016). Agencia pública del Ecuador y Sudamérica. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/chia-cultivada-ecuador-abre-paso-mercados-internacionales.html>
- COMEX. (Marzo de 2015). Ministerio Comercio Exterior. Recuperado el 19 de Enero de 2016, de Ministerio Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Correa, Z. S. (2011). Scientia Agropecuaria. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Ecuador en Cifras. (18 de Enero de 2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>
- Ecuador Legal Online. (Enero de 2017). Ecuador Legal Online. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de Ecuador Legal Online:

<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>

ECUADOR, A. N. (29 de abril de 2016). Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/42639-ley-organica-para-el-equilibrio-de-las>

ecuadorfitness. (20 de Noviembre de 2016). Estudio de mercado. Obtenido de <http://www.ecuadorfitness.com>: <http://www.ecuadorfitness.com>

EKOS. (2014). <http://www.ekosnegocios.com>. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

El Universo. (01 de 04 de 2016). El Universo. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/03/31/nota/5495943/reforma-tributaria-impulsa-uso-dinero-electronico>

FYBECA. (Julio de 2016). Corporación GPF. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de Corporación GPF: <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/search-results.jsf?cat=-1&q=galletas&s=0&pp=25&ds=n>

Grigoli, F. (09 de Septiembre de 2016). IMF Western Hemisphere Department. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de FONDO MONETARIO INTERNACIONAL: <http://www.imf.org/en/News/Articles/2016/07/21/18/20/NA070816-Ecuador-Gets-364-Million-IMF-Loan-to-Tackle-Earthquake-Reconstruction>

Hubspot. (Noviembre de 2015). Hubspot. Recuperado el 16 de Diciembre de 2016, de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/el-secreto-para-reducir-los-costos-de-tus-anuncios-de-facebook>

INEC. (2012). <http://www.inec.gob.ec/>. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

INEC. (2015). Ecuador en cifras. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de

Encuesta de condiciones de vida:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/

INEC. (Diciembre de 2013). Instituto Nacional de estadística y Censos. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de Instituto Nacional de estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-manufactura-y-mineria-2013/>

INEC. (Diciembre de 2016). Ecuador en cifras. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

INEC. (Enero de 2012). Ecuador en Cifras. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

INEC. (Enero de 2017). ECUADOR EN CIFRAS. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de PROYECCION POR EDADES Y PROVINCIAS 2010-2020: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/>

INEC. (Junio de 2016). Ecuador en Cifras. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/>

Jiménez, M. (Enero de 2014). Consumo de snacks nutritivos en la ciudad de Quito. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de Repositorio UTN: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/4320/2/03%20EIA%20364%20ARTICULO%20CIENT%3%8DFICO.pdf>

Kaiser, Á. (2016). El engaño populista. Bogotá: Ariel.

Kotler, A. (2011). Marketing. North Carolina: Pearson.

- La República. (13 de 02 de 2016). La república. Obtenido de <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2016/04/01/economia-ecuatoriana-crecio-03-2015/>
- Lambin, G. S. (2008). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Lambin, G. S. (2009). Dirección de Marketing. Madrid: Mcgraw Hill.
- Larraín, S. (2007). Macroeconomía en la economía. Mexico: Pearson.
- Liberoalimentos. (2013). Recuperado el 28 de 06 de 2016, de [Liberoalimentos.com.br:
http://www.camucamusamazonia.com/el-camu-camu/beneficios-propiedades-del-camu-camu.html](http://www.camucamusamazonia.com/el-camu-camu/beneficios-propiedades-del-camu-camu.html)
- Líderes. (Enero de 2016). Líderes. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/stevia-ecuatoriana-llega-ee-uu.html>
- Lissardy, G. (5 de Enero de 2017). Por qué 2017 puede ser clave en el giro hacia la derecha de América Latina. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de BBC: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38493148>
- Ministerio del Ambiente. (Enero de 2015). Ministerio del Ambiente. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/calidad-ambiental/>
- MIPRO. (Enero de 2016). MIPRO. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de MIPRO: <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- MIPRO. (Enero de 2016). MIPRO. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de MIPRO: <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-fomenta-cultura-emprededora-en-loja-y-zamora/>
- mobiquityinc. (2015). <https://www.mobiquityinc.com>. Recuperado el 10 de

Abril de 2016, de <https://www.mobiquityinc.com/mobiquity-white-papers?ref=mHealth-report-2014>

Nacimba, A. (Julio de 2015). El Ciudadano. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/agricultores-contaran-con-tecnologia-de-punta-para-obtener-semillas-de-papa/>

OMS. (SEPTIEMBRE de 2015). <http://www.who.int/>. Recuperado el 10 de ABRIL de 2016, de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

Orozco, M. (01 de 04 de 2016). El comercio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/paquete-urgente-reformas-llego-asamblea.html>

PAHO. (Octubre de 2016). Organización Panamericana de la Salud. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Organización Panamericana de la Salud: http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=12600%3Awho-urges-global-action-curtail-consumption-sugary-drinks&Itemid=135&lang=es

Pérez, S. (Diciembre de 2013). Repositorio UIDE. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de Repositorio UIDE: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/357/1/T-UIDE-0336.pdf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Boston : Harvard Business Review.

PROECUADOR. (Febrero de 2012). PROECUADOR. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Restoring our roots. (Enero de 2016). Restoring our roots. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de Restoring our roots: <http://www.restoringourroots.com/superfoods/>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo . (2013). Buen Vivir. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de SENPLADES: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (Enero de 2013). Secretaria nacional de planificación y desarrollo. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Secretaria nacional de planificación y desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SRI. (17 de Diciembre de 2016). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/beneficios-e-incentivos-tributarios>

SRI. (Enero de 2015). Impuesto a los Consumos Especiales (ICE). Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Impuesto a los Consumos Especiales (ICE): <http://www.sri.gob.ec/de/ice>

Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). Ley de compañías. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de Ley de compañías: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Superintendencia de Compañías. (Enero de 2017). Superintendencia de compañías. Recuperado el 6 de Febrero de 2017, de Superintendencia de compañías: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compañia%27%5D%2Freport%5B%40name%3D%27Compañias+por+Actividad+Economica%27%5D&ui.name=Compañias+por+Actividad+Economica&run.outputFormat&run.prompt=true

The Economist. (12 de Agosto de 2016). The Economist Intelligence Unit. Recuperado el 20 de Septiembre de 20, de

<http://country.eiu.com/Ecuador>

Tokman, V. E. (Enero de 2010). CEPAL. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de CEPAL: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5468-empleo-la-crisis-efectos-politicas>

UNICEF. (Diciembre de 2013). UNICEF Ecuador. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de UNICEF Ecuador: <https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Impuesto del ICE	0,2	2	0,4
Matriz productiva	0,05	3	0,15
Salvaguardias	0,08	4	0,32
Plan del buen vivir	0,02	2	0,04
Inflacion	0,05	2	0,1
Tasa Activa	0,05	4	0,2
Tendencias de consumo	0,05	3	0,15
Tendencias de deporte	0,05	1	0,05
Consumo en supermercados	0,05	4	0,2
Aumento demográfico	0,02	2	0,04
Acceso a Internet	0,05	1	0,05
Inversion tecnológica	0,05	1	0,05
AMENAZA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Gobierno Socialista	0,05	4	0,2
Elecciones 2017	0,05	3	0,15
Desempleo	0,1	4	0,4
Recesion económica	0,05	3	0,15
Constitución de empresas	0,02	2	0,04
Salario minimo y legislacion	0,01	3	0,03
TOTAL	1		2,72

Anexo 2. Modelo encuesta

Encuesta Tesis

Gracias por realizar la presente encuesta, es una encuesta con fines académicos, los datos de la encuesta servirán para recopilación de datos cuantitativos y serán almacenados con absoluta confidencialidad.

***Obligatorio**

Qué edad tiene? *

Tu respuesta

Cuál es su género? *

- Masculino
- Femenino

¿Considera que la actual oferta de snacks es saludable? *

- SI
- NO

Prefiere preparar su propio refrigerio o comprar uno ya preparado? *

- PREPARAR
- COMPRAR UNO YA PREPARADO

Revisa los ingredientes, el contenido nutricional y calórico antes de comprar un snack? *

- SI
- NO

Sigue usted una dieta o régimen alimenticio específico? *

- SI
- NO

Gusta consumir snacks bajos en grasa y calorías? *

- SI
- NO
- ES IRRELEVANTE PARA MI

Cuál es su frecuencia de consumo de dichos productos? *

- Diario
- 2 a 3 veces por semana
- 4 a 5 veces por semana
- Más de 5 veces por semana

Ha escuchado sobre el camu camu? *

- SI
- NO

Ha escuchado sobre la Chia? *

- SI
- NO

Le gustaría un producto sin azúcar basado en Chia y camu camu? *El camu camu es un árbol que crece en diferentes áreas de la selva amazónica y contiene nutrientes y propiedades por ejemplo posee 16 veces más vitamina C que la pulpa de naranja, y 60 veces más que el limón. *La chia es una semilla fuente de fibra y antioxidantes, calcio, proteínas y ácidos grasos omega 3 de origen vegetal *

- SI
- NO

¿En qué lugar adquiere sus snacks con mas frecuencia? *

- SUPERMERCADO
- TIENDA
- FARMACIA
- PUESTO EN CALLE
- BAR ESTUDIANTIL O BAR EMPRESARIAL
- Otra: _____

En una escala del 1 (menos importante) al 5 (más importante)
Cuando va en busca de su snack favorito, qué busca? *

	1	2	3	4	5	
CANTIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CALIDAD

Prefiere consumir un snack en *

- CARTON
- FUNDA PLASTICA
- TARRO (TIPO PRINGLES)
- Otra: _____

En una escala del 1 al 5 que tan interesado estaria usted en
comprar galletas sin azucar con camu camu y chia *

	1	2	3	4	5	
NADA INTERESADO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUY INTERESADO

¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? \$1,57 - \$4,18 (paquete de 6, con 6 galletas cada uno, total 250 gr) *

Tu respuesta

¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aún así lo compraría? \$1,57 - \$4,18 (paquete de 6, con 6 galletas cada uno, total 250 gr) *

Tu respuesta

¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aún así lo compraría? \$1,57 - \$4,18 (paquete de 6, con 6 galletas cada uno) *

Tu respuesta

¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? \$1,57 - \$4,18 (paquete de 6, con 6 galletas cada uno) *

Tu respuesta

¿Con qué frecuencia compraría dicho producto? *

- Diario
- 2 a 3 veces por semana
- 4 a 5 veces por semana
- Más de 5 veces por semana

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ANEXO 3 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

