



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD
DE QUITO DE POLVO DE REMOLACHA BETERRAGA COMO
EDULCORANTE



AUTOR

Mónica Guadalupe Chauvin Solano

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO DE
POLVO DE REMOLACHA BETERRAGA COMO EDULCORANTE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial mención Administración de
Empresas

Profesor Guía:

Ing. Com. Marco Vinicio Pazos León Mba.Mkt.

Autor:

Mónica Guadalupe Chauvin Solano

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Mónica Guadalupe Chauvin Solano, 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. Com. Marco Vinicio Pazos León Mba.Mkt.

1708013014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, con la estudiante Mónica Guadalupe Chauvin Solano, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Sara Moro López-Menchero

MBA en Dirección de entidades Deportivas

1756927966

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”

Mónica Guadalupe Chauvin Solano.

0201299989

AGRADECIMIENTOS

A la UDLA y a todos aquellos docentes cuyos conocimientos han sido fundamentales en mi formación profesional y me han permitido cumplir con mi sueño de finalizar mis estudios universitarios.

DEDICATORIA

A mis hijos y esposo, por su comprensión y apoyo en todo momento ante mi ausencia por las responsabilidades académicas, por creer en mí. Ellos han sido mi más grande motivación para continuar en este proceso.

A mis padres, por ser ejemplo de amor, por los valores que me inculcaron y por sus consejos llenos de sabiduría que me han orientado durante mi vida.

RESUMEN

El plan de negocios del presente documento tiene como principal objetivo ejecutar las acciones correspondientes para determinar la viabilidad de comercializar un edulcorante a base de remolacha en los supermercados de la ciudad de Quito. Para este fin, se realiza el análisis de entornos, donde se puede verificar que el entorno social es favorable al proyecto, debido a la existencia de sobrepeso y obesidad entre la población del país. En lo que respecta a la investigación del cliente, la encuesta realizada permite establecer el mercado objetivo entre las personas con edades comprendidas entre 25 y 54 años, especialmente las mujeres que buscan productos alternativos para endulzar sus alimentos sin la carga de carbohidratos y azúcares en su dieta regular. El plan de marketing tiene una clara explicación relacionada con la promoción del producto en los lugares de comercialización, a través de acciones de comunicación directa y publicidad en medios digitales. En el plan financiero se calculó la inversión inicial del proyecto en un valor de \$ 202.867, la cual es financiada por capital propio en \$ 121.720 y préstamo bancario por el valor de \$ 81.147, las proyecciones del flujo de caja del inversionista y la tasa de descuento determinan un valor actual neto \$ 53.767 y tasa interna de retorno de 30,72%. Estos indicadores permiten recomendar la ejecución del plan de negocios en base a su estructura organizacional.

ABSTRACT

The business plan of this document has as main objective to execute the corresponding actions to determine the feasibility of commercializing a sweetener based on beets in the supermarkets of the city of Quito. To this end, the analysis of environments is performed, where it can be verified that the social environment is favorable to the project, due to the existence of overweight and obesity among the population of the country. As far as customer research is concerned, the survey conducted allows the target market to be established between people between the ages of 25 and 54, especially women looking for alternative products to sweeten their food without the burden of carbohydrates and sugars in their regular diet. The marketing plan has a clear explanation related to the promotion of the product in the places of commercialization, through actions of direct communication and advertising in digital media. The financial plan estimated the initial investment of the project in the amount of \$ 202,867, which is financed by equity capital of \$ 121,720 and a bank loan of \$ 81,147, projections of the investor's cash flow and Discount determine a net present value \$ 53,767 and an internal rate of return of 30.72%. These indicators allow to recommend the execution of the business plan based on its organizational structure.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Político y Legal	3
2.1.2 Entorno Económico.....	4
2.1.3 Entorno Social	5
2.1.4 Entorno Tecnológico	6
2.2 Análisis de la industria (Porter)	6
2.2.1 Amenaza de nuevos participantes	6
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	7
2.2.3 La rivalidad entre los competidores existentes	8
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos	10
2.3 Matriz EFE	10
2.4 Conclusiones análisis interno y externo.....	11
3. ANALISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa	13
3.1.1 Informe grupo focal	14
3.1.2 Informe Expertos.....	15
3.2 Investigación cuantitativa	18
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25

5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción y publicidad.....	35
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1 Misión	40
6.1.2 Visión	40
6.1.3 Objetivos de la organización	40
6.2 Plan de operaciones	41
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	41
6.3 Estructura Organizacional	46
6.3.1. Estructura legal propuesta	46
6.3.2. Diseño organizacional.....	47
6.3.3. Organigrama	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.1.1 Proyección de ingresos.....	50
7.1.2 Proyección de costos.....	51
7.1.3 Proyección de gastos.....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	52
7.2.1 Inversión inicial	52
7.2.2 Capital de trabajo.....	53
7.2.3 Estructura de capital	53
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	54

7.3.1 Estado de resultados	54
7.3.2 Estado de situación financiera	55
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	56
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	57
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	57
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	57
7.4.3 Criterios de valoración	58
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES GENERALES	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	11
Tabla 2. Mercado objetivo	25
Tabla 3. Modelo Canvas	26
Tabla 4. Aporte nutricional 100 gramos porción remolacha	27
Tabla 5. Costeo P de Producto	31
Tabla 6. Costo de venta producto	32
Tabla 7. Costeo P de Precio.....	33
Tabla 8. Costeo P de Plaza.....	35
Tabla 9. Costeo general plan de marketing.....	39
Tabla 10. Objetivos a mediano plazo	41
Tabla 11. Objetivos a largo plazo	41
Tabla 12. Maquinaria y equipos	44
Tabla 13. Capacidad instalada de la empresa	45
Tabla 14. Personal requerido por la empresa	45
Tabla 15. Descripción de funciones	48
Tabla 16. Gastos de personal	49
Tabla 17. Supuestos para la evaluación financiera	50
Tabla 18. Proyección de ingresos	51
Tabla 19. Proyección de costos	51
Tabla 20. Proyección de gastos	52
Tabla 21. Inversión inicial	52
Tabla 22. Inversión en propiedad, planta y equipos	53
Tabla 23. Estado de Resultados	54
Tabla 24. Estado de situación financiera.....	55
Tabla 25. Estado de flujo de efectivo	56
Tabla 26. Flujo de caja del proyecto.....	57
Tabla 27. Flujo de caja del inversionista	57
Tabla 28. Cálculo de tasa de descuento	58
Tabla 29. Criterios de valoración.....	58
Tabla 30. Índices financieros.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logotipo empresa.....	29
<i>Figura 2.</i> Camisetas con logotipo empresa	29
<i>Figura 3.</i> Tarjetas de presentación empresa	29
<i>Figura 4.</i> Sobres de 1 gramo producto SweetBeet.....	30
<i>Figura 5.</i> Canal de distribución indirecta	35
<i>Figura 6.</i> Mapa de procesos.....	42
<i>Figura 7.</i> Flujograma del proceso.....	44
<i>Figura 8.</i> Organigrama de la empresa.....	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Conforme se modifica el estilo de vida de la población mundial y la globalización influye en cómo, dónde y por qué compramos. El consumidor tiene a su alcance mayor información que le permite tomar decisiones que modifican sus hábitos y comportamientos. En cuanto a la industria de alimentos y bebidas en la que se desarrolla el presente plan de negocios, un informe de (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Comunicación, 2016) nos dice: “Los consumidores demandan alimentos y bebidas naturales y menos procesadas, lo que está forzando a las compañías a eliminar los ingredientes artificiales”, siendo esta una oportunidad para desarrollar productos que beneficien la salud de la población.

Existe una tendencia creciente a nivel mundial, sobre enfermedades como la diabetes, sobrepeso y obesidad, y el consumo inadecuado de azúcar y comida chatarra son uno de los causantes principales de este problema. Sobre este aspecto, la OMS ha sugerido a los gobiernos tomar acciones para disminuir su consumo mediante la adopción de impuestos, que en Ecuador fue aplicada desde mediados del 2016 (OMS, 2014).

Por lo indicado anteriormente se considera que el plan de negocios para la producción y comercialización de polvo de remolacha betarraga como edulcorante, tiene oportunidad de desarrollo. Además debido a las acciones tomadas por el gobierno ecuatoriano, partiendo de las recomendaciones de la OMS, el consumidor tiene mayor acceso a información y pone más atención a aspectos como el semáforo en la etiqueta de los productos, que ha influido en los hábitos alimenticios de los consumidores, haciendo que estos y las empresas busquen alternativas menos nocivas para integrarlas a la dieta ecuatoriana, cuidando la salud de sus consumidores y apalancando su campaña de Responsabilidad Social.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización en la ciudad de Quito de polvo de remolacha beterraga como edulcorante.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar el análisis de entorno externo y de la industria para identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en la elaboración y comercialización de un producto en la industria de elaboración de alimentos.
- Diseñar e implementar la investigación de mercado que permita determinar los gustos y preferencias, hábitos y proceso de compra del consumidor final.
- Elaborar un plan de marketing que se enfoque en la correcta comercialización del producto en base a sus atributos nutricionales, estableciendo el precio óptimo enfocado a las necesidades del cliente, iniciando la distribución en la ciudad de Quito y comunicando al mercado objetivo las bondades del producto.
- Establecer la propuesta de filosofía y estructura organizacional con la que se creará la empresa, así como la definición de sus procesos que garanticen un correcto funcionamiento de la misma.
- Realizar la evaluación financiera que permita identificar, valorar y comparar los costos y beneficios que conllevan la implementación del plan de negocios.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

A continuación, se analizará la industria manufacturera en la que se encuentra el sector alimentos y bebidas a la que pertenece el producto desarrollado en el presente Plan de Negocios, partiendo de la investigación sobre el CIIU A0113.3 (Cultivo de hortalizas de raíces bulbosas o tuberosas), referente al cultivo de la materia prima del plan, y el CIIU C1072 (Elaboración de azúcar), en la que se encuentra la competencia y productos sustitutos.

2.1.1 Político y Legal

En los últimos 10 años el Ecuador se mantuvo bajo una sola tendencia política, con el gobierno del Eco. Rafael Correa, quién luego de dos años de ser elegido, impulsa la modificación de la Constitución 2008, basando sus políticas de gobierno en una adecuada distribución del ingreso y la riqueza nacional, así como “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional” (Asamblea Constituyente, 2008). En esta línea en los últimos cinco años, el Estado, se concentró en realizar un cambio a la matriz productiva del Ecuador, cuyos ejes fundamentales son la diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas, agregación de valor a la producción a través de la incorporación de tecnología y conocimiento, y fomentar exportaciones de productos nuevos particularmente de la economía popular y solidaria (Senplades, 2013).

El Ecuador promueve la producción nacional a través de la marca “Primero Ecuador” para fomentar la producción nacional, el comercio y el consumo de bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental, con la incorporación de materia prima de origen nacional (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016). Por tanto, existe mayor oportunidad para el

emprendimiento nacional. Así también el Estado ha realizado esfuerzos por incrementar la competitividad del sector agropecuario, a través de mecanismos de desarrollo productivo, programas de capacitación, líneas especiales de crédito y mecanismos de comercialización en el mercado interno y externo, entre otros (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2013).

Por otro lado, enfocado en la industria azucarera, en la denominada Ley Orgánica de Equilibrio de las Finanzas Públicas se establece el pago de 0,18 USD por cada 100 gramos de azúcar en bebidas no alcohólicas y gaseosas con contenido de azúcar mayor a 25 gramos por litro de bebida, se exceptuó de este tributo a las bebidas energizantes, lácteas, agua mineral y los jugos que tengan más del 50% de contenido natural (Asamblea, Ley orgánica para el equilibrio de las finanzas públicas, 2016), lo que motiva que las empresas busquen alternativas más saludables para ofrecer al consumidor.

2.1.2 Entorno Económico

En enero de 2017, la inflación anual se ubicó en el 0.90%, siendo la inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas del 1,48%, superior a enero del 2015 que fue del 0,44%, (Banco Central, Estadísticas Económicas, 2017), efecto de las salvaguardias que impuso el gobierno para incentivar la producción interna, lo cual es una ventaja para el desarrollo de productos nacionales.

Dentro de la composición del PIB manufacturero para el 2015, según información publicada en la revista Ekos (Maldonado & Proaño, 2015), refiere que la industria de Alimentos y Bebidas representa el 38%, siendo la más importante de este sector, en donde podría existir oportunidades en la rama alimenticia.

Según dato de la canasta básica a abril del 2017, el 33,48 % está destinado a Alimentos y Bebidas, y de este rubro el 4,6 % se asigna a azúcar, sal y condimentos (INEC, 2016), siendo una oportunidad pues constituye la tercera parte del gasto en hogares.

Las tasas de interés para el segmento Microcrédito de acumulación simple está en el 25,06% a enero del 2017, dato que no ha variado significativamente en el último año (Banco Central, Estadísticas Económicas, 2017), mostrando cierta estabilidad que permite realizar proyecciones para financiamiento.

Si se analiza los edulcorantes como materia prima para elaboración de alimentos, el informe de la (FAO, 2015) dice: “Sostenido por un crecimiento constante de la demanda de azúcar, se prevé que el consumo mundial de azúcar crecerá en torno a 2% anual, ligeramente mayor que en la década anterior, para llegar a 214 Mt en 2024. Por tanto se concluye que existe demanda para este sector en el que se puede desarrollar nuevos productos ampliando la oferta.

2.1.3 Entorno Social

“En el año 2013 en el Ecuador la diabetes mellitus fue la mayor causa de muerte, con el 7,44% y una tasa de mortalidad del 29,76, teniendo relación con los alimentos que se ingieren a diario” (INEC, Nacimientos y defunciones 2013, 2013). Además, la prevalencia de sobrepeso y obesidad en la población adulta de 20 años en adelante, en el Ecuador, es de 5.558.185 millones. Entre 10 y 59 años existen 268.492 personas con prevalencia de diabetes, el mayor grupo se encuentra entre 50 y 59 años con el 10,3 seguido por el grupo entre 40 y 49 años con el 5.4 (ENSANUT, 2013), lo que genera oportunidad para desarrollar productos enfocados a estos segmentos.

Tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados, se prevé que el consumo de azúcar, aceites y grasas aumente más rápido que el consumo de alimentos básicos y proteínas, lo que en gran parte se debe a que la gente consume productos alimenticios más procesados (FAO, Perspectivas Agrícolas, 2016), generando una oportunidad para el desarrollo de este tipo de productos.

Para la industria manufacturera según el BCE entre diciembre del 2015 y diciembre del 2016, la tasa de pleno empleo aumentó del 10,55% al 11,18% y

en este mismo período la tasa de pleno empleo para la actividad de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca ha subido del 24,97% al 25,61%, por tanto se concluye que estas industrias están en desarrollo, con la posibilidad de que el gobierno continúe favoreciendo a estos sectores con políticas que las protejan.

2.1.4 Entorno Tecnológico

La inversión en actividades de Ciencia Tecnología e Innovación publicada por el INEC en el 2014 dice: El gasto total en ACTI creció en un 88,92% entre el 2009 y 2014, en el año 2014, el sector Manufactura destinó \$85,06 millones dólares en I+D, lo que representa el 44,65% del gasto total en I+D. En el año 2014, en el sector manufactura se encuentra el mayor porcentaje de empresas investigadas que realizan inversión en TIC con 48,4% en este sector, evidenciando un crecimiento desde el año 2012 que fue del 43,2% (INEC, EMPRESAS Y TIC's, 2014), que podría ser una desventaja para empresas que no tengan los recursos.

Según la Superintendencia de Compañías (2015), en el Ecuador existen apenas 9 empresas que se decidan a la fabricación de maquinaria para el procesamiento de insumos agrícolas, con CIIU C2825.01/03/09. Lo cual es una desventaja, pues la mayoría de maquinaria se tendría que adquirir en el exterior, teniendo también limitado soporte técnico.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

2.2.1 Amenaza de nuevos participantes

Si se refiere a eficiencia por economía de escala, mayores niveles de eficiencia de la producción posibilitarán un crecimiento a precios reales más bajos (FAO, Perspectivas Agrícolas, 2016). En esta línea se concluye que para aplicar economías de escala los nuevos participantes deben hacer importantes

inversiones en tecnología que les permita competir con empresas más ya desarrolladas en el medio, como lo es la Compañía azucarera Valdez el ingenio azucarero más antiguo del país, que también ofrece una variedad de edulcorantes alternativos a la azúcar blanca procesada, su oferta incluye, además de azúcar morena, panela en polvo y granulada, la Stevia, sola o combinada con azúcar (Paspuel , 2015).

William Mitchell, presidente del Consejo Internacional de la Stevia, una patronal del sector con sede en Bruselas dice: “Esperamos que la Stevia siga creciendo entre un 10% y un 20% al año por lo menos”, explica “pero aún somos muy pequeños (Ferreri, 2015). Si la industria de edulcorantes de este tipo está en crecimiento, supone que hay más empresas interesadas por ingresar, siendo una oportunidad y amenaza a la vez.

Por lo indicado anteriormente la amenaza de nuevos participantes es medía debido a la inversión alta, los beneficios en políticas gubernamentales para el sector y la fortaleza a nivel de economías de escala que genera las empresas participantes.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En base a un análisis de la industria con CIIU 011 (Cultivos en general, cultivo de productos de mercado, horticultura), existen 330 empresas que reportan ingresos (Superintendencia de Compañías, 2015), evidenciando competitividad en el sector, por tanto, poco poder del proveedor que pueda incidir en el alza de precios o disminución de la calidad de la materia prima.

El acceso a materias primas agrícolas, en el Ecuador, se proyecta en crecimiento, considerando que la superficie de labor agropecuaria, (cultivos permanentes, transitorios y barbecho, pastos naturales y cultivados) se ha incrementado de 5,38 millones de hectáreas en 2014 a 5,67 para el 2015 (INEC, Espac 2014 -2015, 2015). Esto denota expansión en la actividad agrícola por tanto se ve como una oportunidad en cuanto a disponibilidad de

materia prima y variedad en proveedores, así el cambio de un proveedor a otro no representa una amenaza para la industria.

La inversión que representa el desarrollo de una empresa para la elaboración de un producto edulcorante hace suponer que la integración vertical de proveedores representa una amenaza media según se analizó anteriormente en las barreras de ingreso para nuevos participantes que aplican economías de escala.

Debido a lo descrito anteriormente y por la estructura de la industria donde se encuentran los proveedores, se considera que el poder de negociación de proveedores es bajo.

2.2.3 La rivalidad entre los competidores existentes

En el Ecuador la industria de edulcorantes tiene 10 competidores activos al 2014 con CIIU C1072.02 (01) de los cuales 6 tienen recursos y capacidades similares, se observa por tanto una concentración en pocas empresas, haciendo poco atractivo al sector (Superintendencia de Compañías, 2015). En este mismo análisis se puede evidenciar que sus costos fijos son bajos respecto a la operación que manejan, siendo este aspecto atractivo para la industria.

Alfredo Maldonado, presidente del directorio del Ingenio Azucarero del Norte, indica que la demanda para el 2016 en consumo de edulcorantes se redujo en un 20%", debido a las políticas de gobierno en la implementación del semáforo e impuestos a bebidas azucaradas (Revista Líderes, 2016), por tanto, esto representa una amenaza a la industria.

Al concentrarse la industria de edulcorantes en 6 empresas grandes, y ser sus productos integrantes de la canasta básica, sus objetivos y estrategias van a la par, pues ofrecen al consumidor productos con las mismas características y utilizan los mismos canales de distribución, siendo este un factor neutral

(Paspuel , 2015). Considerando la concentración de la industria de edulcorantes y su alto volumen en activos y patrimonio, los costos fijos representan un valor menor, sin embargo, la salida de la industria por la inversión, por su trayectoria de décadas en el mercado, y lo que representan en la dieta mundial, las barreras de salida son altas (Superintendencia de Compañías, 2015). Por tanto, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

La industria de alimentos y bebidas oferta productos de consumo masivo, estos se comercializan principalmente en supermercados e hipermercados con el 42,2% y en las tiendas de conveniencias con el 21,4%, (Proecuador, 2015), entonces el consumidor final tiene fácil acceso y variedad de productos, lo que hace que no existe un costo adicional por cambiar de marca o sustituto, constituyendo esto una amenaza, estos tienen el poder de decidir.

La consultora mexicana Innova Market Insights, dice: “más del 60% de los consumidores del mundo, considera que debe comer más frutas y verduras. Sin embargo, más de la mitad no quiere lavarlas, pelarlas y procesarlas, siendo una oportunidad en la industria para vender productos vegetales, pero preparados” (Expansión, 2016). Se deduce entonces, que no existe injerencia por parte del cliente en la producción de la industria de alimentos y bebidas, y los altos costos de producción y de inversión detallados en proveedores y competidores, hacen pensar que no existe una amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás por parte de los clientes.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la amplia oferta de productos sustitutos y competidores y a la facilidad de acceso a los canales de distribución.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

En lo que tiene que ver con preferencia del cliente hacia el sustituto, según información del (Sinagap, 2016) se puede observar una disminución de la demanda en los últimos cuatro años pasando de 609 mil tm en el año 2013 a 590 mil tm en el año 2016, haciendo suponer que los clientes están buscando otras alternativas.

En cuanto a disponibilidad del producto sustituto, William Mitchell, presidente del Consejo Internacional de la Stevia, informa que el mercado de edulcorantes vale 70.000 millones, de los cuales 60.000 son azúcar, (Ferreri, 2015), por tanto, la disponibilidad del sustituto es alta, siendo una amenaza para la industria de edulcorantes como la Stevia y sus competidores. Esto también hace pensar que el costo de cambio para el cliente o distribuidor, no es alto, pues existe gran disponibilidad de ofertantes de producto en la industria de edulcorantes.

Por lo indicado anteriormente se deduce que la amenaza de sustitutos es alta por la disponibilidad que existe en el mercado.

2.3 Matriz EFE

El análisis de la matriz EFE obtuvo una puntuación de 2.64, que se encuentra por encima del promedio, esto indica que la industria está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 1.
Matriz EFE

EFE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	El gobierno incentiva la utilización de producto ecuatoriano, a través de la campaña Primero Ecuador	0,07	4	0,28
2	Mayor disponibilidad de mano de obra	0,06	3	0,18
3	El Ecuador tiene diversidad de suelos para todo tipo de cultivos y climas aptos para la agricultura	0,06	4	0,24
4	Consumo de azúcar, aceites y grasas aumente más rápido que el consumo de alimentos básicos y proteínas	0,06	2	0,12
5	A nivel mundial el número de personas que viven con diabetes y sobrepeso ha ido en aumento	0,08	4	0,32
6	Crecimiento en la inversión para I + D en industria alimentos y bebidas	0,04	3	0,12
7	El 33,63 % de la canasta básica está destinado a Alimentos y Bebidas, y de este rubro el 5 % se asigna a azúcar, sal y condimentos	0,06	3	0,18
8	El número de clientes en la industria de alimentos y bebidas es diverso por ser productos de consumo masivo	0,05	3	0,15
9	El acceso a materias primas agrícolas, se proyecta en crecimiento	0,04	4	0,16
10	La industria de edulcorantes diferentes a la azúcar está en crecimiento	0,07	3	0,21
AMENAZAS				
1	Tributo ICE a bebidas azucaradas	0,03	1	0,03
2	Los consumidores tiene facilidad de acceso a los productos de la competencia y sustitutos a través de los canales de distribución	0,04	3	0,12
3	Las empresas de los productos sustitutos tienen la infraestructura y experiencia para entrar a competir.	0,07	2	0,14
4	En la industria de edulcorantes existe concentración en seis empresas grandes por sus recursos y capacidades.	0,04	3	0,12
5	Riesgo que los proveedores se integren hacia delante	0,03	2	0,06
6	Barreras de salidas altas por la inversión que supone el ingreso a la industria de edulcorantes.	0,05	3	0,15
7	Diversidad de marcas de la industria de edulcorantes hace que el poder de negociación del cliente es alto	0,06	1	0,06
8	En el Ecuador existen limitados proveedores de maquinaria para el procesamiento de insumos agrícolas, teniendo que importar los equipos	0,05	3	0,15
9	Limitado soporte técnico para la maquinaria a ser utilizada.	0,04	2	0,08
		1,00		2,64

2.4 Conclusiones análisis interno y externo

1. El Gobierno Ecuatoriano ha creado políticas de diversa índole para incentivar la producción nacional, promocionando el consumo de los productos nacionales a través de la campaña “Primero Ecuador” y beneficiar a las industrias que buscan emprender o desarrollarse, con la incorporación de materia prima de origen nacional.
2. Según el Banco Central (2017), el pleno empleo ha disminuido en general del 54% al 47,6% en el último año, esta disminución incrementa la oferta de personal para la industria de alimentos y bebidas.

3. En el Ecuador existen enfermedades como la diabetes, la obesidad y el sobrepeso, que presentan un incremento entre la población (ENSANUT, 2013), siendo este un mercado objetivo al que se podría dirigir nuevos productos que permitan mejorar su estilo de vida.
4. A nivel de tecnología local, de un análisis realizado del reporte de la (Superintendencia de Compañías, 2015), no existe mayor producción de maquinaria que abastezca a las diferentes industrias que se desarrollan en el sector de Alimentos y bebidas.
5. El análisis realizado sobre amenaza de nuevos participantes, respecto a la tendencia del consumidor por buscar nuevas alternativas de alimentos, el crecimiento de la industria de edulcorantes diferentes al azúcar, la disponibilidad de materia prima, y la variedad ofertada en los supermercados según investigación de campo, permiten deducir que existe oportunidades de mercado para el ingreso de nuevos participantes en esta industria.
6. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, al existir gran cantidad de empresas participantes en el sector cultivos en general y considerando que la superficie de cultivo para labor agropecuaria se proyecta en crecimiento, se concluye que existirá disponibilidad suficiente de materia prima agrícola.
7. Por el lado de rivalidad entre competidores, la estrategia principal de la industria está enfocada en liderazgo en costos, aplicando economías de escala, a través de una importante inversión que se realiza en la industria de alimentos y bebidas, constituyendo además una desventaja para las pequeñas empresas que quieren entrar a competir.
8. El cliente tiene poder de negociación alto, pues existe en el mercado variedad en marcas con poca diferenciación y facilidad de acceso a los canales de distribución, por tanto el consumidor podría priorizar precio antes de calidad a la hora de tomar su decisión de compra.

9. La participación del mercado de los productos sustitutos es alta, por tanto, las empresas que quieran ingresar a la industria, deberán marcar una importante estrategia para diferenciar al producto potencializando los beneficios en salud, resaltando sus bondades.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Se plantea realizar investigación de mercados para entender los gustos, preferencias y comportamientos de los consumidores, a fin de resolver el problema que se plantea: ¿Existe disponibilidad de materia prima para que nuevos productos edulcorantes, encuentren oportunidades de desarrollo en diferentes mercados del Ecuador, tomando en cuenta la creciente tendencia por cuidar la salud, a través de nuevos hábitos alimenticios?

3.1 Investigación cualitativa

Para el desarrollo de la investigación cualitativa en la que se pretende conocer las preferencias del consumidor y las necesidades del mercado, se aplicará como herramientas de este tipo de investigación a:

- Grupos focales, que es una entrevista cuyo fin es obtener información sobre gustos, preferencias, hábitos, a través de una discusión abierta e informal.
- Entrevistas a expertos, que permita conocer información para determinar riesgos, oportunidades, fortalezas de los procesos en la industria, y conocimiento sobre aspectos generales del mercado al que se dirige la industria.

A continuación, se describe información relevante, obtenida en el desarrollo de estas herramientas para la investigación planteada.

3.1.1 Informe grupo focal

Este grupo focal se realizó con la participación de 8 personas de ambos sexos en edades comprendidas entre 18 y 60 años y de las preguntas realizadas, detalladas en el Anexo 2, se desprenden las siguientes conclusiones:

Sobre la alimentación diaria todos los participantes informan que su desayuno incluye una taza de café, generalmente acompañado con jugo o fruta, mientras que en el almuerzo por el ritmo de vida actual obliga a la mayoría a no tener una disciplina alimenticia. Apenas tres personas consumen un almuerzo tradicional completo (arroz, carne ensalada sopa y jugo), y otros improvisan algún tipo de comida rápida o en ocasiones ni siquiera almuerzan. Concluyen que en la actualidad no se come bien, no existe mayor disponibilidad de productos orgánicos y sus precios pueden ser inaccesibles para la mayoría. Todos los participantes concluyen que alrededor de 3 personas de su entorno tienen problemas de obesidad e hipertensión con una tendencia creciente.

La tendencia de uso y preferencia de edulcorantes entre el grupo indican:

Mayor uso en el café o jugos, dos personas preparan con azúcar blanca, los principales edulcorantes en orden son: azúcar morena, panela, azúcar y Stevia.

Aunque uno de los participantes no consume azúcar blanca por prescripción médica, otros participantes relacionan mejor salud con la disminución del uso de azúcar.

Quienes compran edulcorantes diferentes al azúcar se fijan primero en el precio más bajo y los compran en las grandes cadenas de supermercados. Se cambiarían de edulcorante por salud, precio no mayor al que pagan y que el sabor sea muy parecido al azúcar.

Como parte del ejercicio, los participantes degustaron remolacha deshidratada en forma de snacks, la cual fue bien recibida por lo dulce y sabor agradable. Se

sorprendieron porque generalmente la remolacha es consumida en ensaladas, y en un solo caso como jugo combinada con naranja, por otro lado, también refieren que es muy difícil de preparar porque requiere una cocción alta, y otra persona comentó que al final su sabor se asemeja a la tierra y la asocia al uso de fertilizantes para su cultivo.

Otros usos reconocidos a más de ensalada, refieren como tinte y en cosmetología. El consumo de remolacha es muy bajo porque no es de sus alimentos preferidos.

3.1.2 Informe Expertos

Entrevista experto 1

Profesión: Ingeniero Químico y Maestría en nutrición

Nombre: Vicente Chauvin

Experiencia: Elaboración de alimentos

La fortaleza de su empresa es el desarrollo de productos, investigación y uso de productos nacionales, dedicada principalmente a la maquila de productos alimenticios en 4 líneas: Coladas con materia prima nacional especialmente quinua por sus proteínas y sus altos valores nutricionales, barra de cereales, granola, cereales expandidos que los distribuye en el supermercado con criterio nutricional, con un máximo 10% de edulcorantes, como ingrediente la panela.

Los productos que maquila se distribuyen principalmente en supermercados.

Al trabajar por muchos años en la elaboración de productos alimenticios con materia prima nacional, considera que existe la oferta suficiente, aunque reconoce que la mayor dificultad es encontrar materia prima óptima para procesamiento, debido a que los campesinos no emplean técnicas apropiadas

para limpiar, pulir, secar, o clasificarla, teniendo que invertir en este proceso haciendo que se encarezcan los costos de producción.

Como empresa realiza alianzas con pequeños productores de materia prima, sin embargo, existe la dificultad cuando se requiere fruta deshidratada en grandes cantidades, por lo tanto, se ha visto en la necesidad de capacitar a varios proveedores en el proceso para se pueda conseguir un producto estándar tanto en tamaño, nivel de humedad y conseguir insumos en calidad y cantidad en materia prima deseada para el desarrollo de productos.

En cuanto al margen de comercialización refiere es mínimo, por lo que se concentran en producir en cantidad para que represente ganancia.

Considera que existe una tendencia por la comida saludable, por lo que trabaja permanentemente para que los productos cumplan los requisitos nutricionales, microbiológicos, estabilidad, toxicidad, proteína, fibra y sin exceso de azúcar, ya que es proveedor de alimentos escolares.

En cuanto a la idea de negocio planteada, sugiere definir con claridad el tipo de producto que se quiera elaborar con base en la remolacha, conocer el mercado y establecer tamaño de producción de la remolacha. Considera que existen grandes oportunidades para la producción de remolacha, pues la materia prima base se produce en el Ecuador y es de gran calidad a lo largo de la serranía, y la cosecha es de alto rendimiento. Ve la posibilidad de elaborar remolacha en polvo, como una novedosa propuesta, por sus propiedades nutricionales y como alternativa a los edulcorantes, no conoce el mercado una propuesta igual. Plantea la necesidad de hacer una investigación importante sobre el proceso de secado hasta determinar con exactitud las condiciones adecuadas para elaborar este producto. El secado al frío es otra opción, pero es muy costoso.

Aconseja la empresa sea implementada en una zona rural para estar cerca de la producción y establecer alianzas con pequeños productores para trabajar

con una misma semilla y que sea reproducible y uniforme con el fin de tener el control en todo el encadenamiento productivo si se quiere llegar a constituir una industria (Anexo 3)

Entrevista a experto 2

Profesión: Ingeniero Agrónomo

Nombre: Rosa de Lourdes Argüello

Experiencia: Responsable del área agrícola de la Fundación Su Cambio por el Cambio que se dedica al cultivo y comercialización de productos orgánicos ubicada en San Simón – Provincia Bolívar – Ecuador

Refiere que la producción de remolacha orgánica en el Ecuador es aún incipiente, pues no se produce en grandes extensiones, y su cultivo se lo está realizado de forma experimental por parte del ministerio o fundaciones. Los productores de la provincia de Chimborazo al usar fertilizantes en grandes extensiones pueden vender a un menor costo lo que hace que la remolacha orgánica que produce la Fundación Su Cambio por el Cambio no sea competitiva en el mercado.

La principal dificultad de cosechar remolacha orgánica es la falta de riego en la época de verano en la provincia de Bolívar, por lo que tan solo 3 agricultores de la provincia se dedican al cultivo orgánico de la remolacha, pero en pequeñas cantidades.

Se requiere un minucioso cuidado para la preparación del terreno el cultivo y durante su crecimiento se pone atención al deshierbado constante por la maleza que crece alrededor por la cantidad de nutrientes que tiene ese terreno. El ciclo de producción de la remolacha es de 4 meses y calcula que, por cada hectárea, su rendimiento es de 20 mil kilos de remolachas grandes.

Luego de la cosecha se lava y tiene la capacidad de conservarse hasta un mes si se lo hace en un ambiente fresco, y hasta 2 meses si es en refrigeración. Se calcula que el costo de producción asciende a 1.600 dólares por cada hectárea. Se la comercializa en el mercado de la ciudad de Guaranda, principalmente a madres de familia quienes son las responsables de las compras.

La remolacha tiene un gran valor nutricional pues contiene vitaminas C, antioxidantes y es rica en azúcares naturales que la hace atractiva para diabéticos. Generalmente lo preparan en ensaladas y en algunos casos en sopas, y cree que en el Ecuador no se le da mayor importancia por la falta de investigación no, así como Chile donde se produce azúcar negra de remolacha (Anexo 4).

3.2 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa, se consideró realizar una encuesta a la población de la ciudad de Quito que de acuerdo a la información de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) la ciudad de Quito tiene una población total de 2.239.191 personas, a esta población se segmentará por edad entre 25 a 74 años, los cuales son 838.366 personas y posteriormente se selecciona por estrato socioeconómico (35,9%), lo que determina una población de 300.973 habitantes de la ciudad de Quito. Se definió una muestra no probabilística por conveniencia, que para efectos del trabajo de titulación se realizó sesenta y un encuestas en línea dentro del grupo de interés, y sus principales conclusiones son las siguientes:

Composición demográfica: El 66% de las personas encuestadas pertenece al género femenino, esto determina que la encuesta tiene una tendencia hacia la opinión de las mujeres, ya que este género tiene mayor tendencia hacia el consumo de edulcorantes por temas de nutrición y cuidado de la calidad alimenticia. Con respecto a la edad, el 88% de los encuestados se ubica en el rango de edad entre 25 y 54 años, siendo el grupo demográfico con mayor presencia en la encuesta las personas entre 35 y 44 años con el 45%. El sector

de residencia se ubica en el sector norte de la ciudad con el 74% de los encuestados y su rango de ingresos familiares está en el segmento de clase media, ya que tienen ingresos entre \$ 800 y \$ 2.500 en el 59% de los casos, que hace suponer que este producto está a su alcance.

Estructura familiar: 66% de los encuestados afirma que su estado civil es casado o unión libre, seguido de 24% solteros y 10% divorciados. La mayor concentración de personas casadas o unión libre se encuentra en la edad entre 35 y 44 años, siendo las personas entre 25 y 44 años en las que se concentran solteros. Con relación al número de hijos, el 74% de los encuestados manifiesta positivamente a esta pregunta, esto indica que las personas que están casadas, unión libre o divorciados en su amplia mayoría tiene hijos. La composición familiar por el número de personas que habitan en una vivienda indica que en el 66% de los casos está compuesto entre tres y cinco personas. La composición familiar mayor a cinco personas tiene el 5% y menor a tres el 29%.

Producto: el edulcorante preferido es la azúcar blanca y morena con el 60% de respuestas, seguido por los edulcorantes en polvo o líquidos con el 29%, siendo el grupo de edad con mayor uso de este tipo de producto las personas entre 35 y 44 años. La marca de mayor reconocimiento de edulcorantes es la relacionada a la azúcar blanca y morena, el 29% responde al Ingenio Valdez como la marca de mayor uso. En el caso de los edulcorantes en polvo, las marcas de mayor uso son Stevia y Splenda, con el 19% y 17% respectivamente, denota una preferencia por la Stevia. El tipo de presentación preferida para las personas que utilizan edulcorante es el sobre de 1 gramo con el 40% de respuestas positivas.

Con respecto a las razones por las cuales cambiarían de edulcorante, el 40% afirma por motivos de salud, seguido por el precio con el 33% y sabor con el 28%. La disponibilidad de los encuestados para el uso de un edulcorante de remolacha es el 95%. Concluyendo que en general que las personas buscan

tienden a tener un estilo de vida saludable como se investigó en el análisis de entornos.

Precio: por la caja de 50 sobres de 1 gramo, los encuestados están dispuestos a pagar \$ 5 dólares, en el 24% de los casos, el resto de encuestados afirma estar dispuestos a pagar entre \$ 3 y \$ 6 con el 36% de los resultados.

Plaza: el 89% de los encuestados indica que compra los edulcorantes en el supermercado y el 5% lo adquiere en farmacias. La frecuencia de visita a los lugares mencionados para adquirir el edulcorante es mensualmente con el 64% de las respuestas, afirmando que el lugar preferido son los supermercados.

Promoción: el tipo de promoción preferida por los encuestados es la entrega de 2 x 1 en el momento de compra, muestras gratis y la entrega de producto adicional con el 77% de las respuestas. Esto indica que el consumidor prefiere el producto extra como incentivo para la compra. La forma de recibir promociones por parte de los consumidores es redes sociales y correo electrónico en el 60% de los casos y televisión con el 17%.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

En base a la información recabada, se puede identificar el comportamiento de compra y el mercado objetivo.

Comportamiento de compra: En el focus group los participantes relacionan una mejor salud a la disminución del consumo de azúcar, en tanto que de la encuesta realizada la mayoría de participantes se cambiaría de edulcorante por salud, y en los dos casos el precio es el segundo factor más importante que influye en su decisión. Además que el sitio preferido de compra es el Supermercado, donde encuentra variedad y es de fácil acceso y su frecuencia de compra es mensual. En el caso de los edulcorantes en polvo, las marcas de mayor uso son Stevia y Splenda, con el 19% y 17% de respuestas afirmativa y el tipo de presentación preferida para las personas que lo utilizan es el sobre

de 1 gramo con el 40% de respuestas positivas, mostrando que existe preferencia por este tipo de edulcorantes y también por su presentación.

Por otro lado el resultado de las encuestas muestra que el consumidor prefiere producto extra como incentivo para comprar, y el canal en que se deberá enfocar la publicidad y promociones son las redes sociales y el correo electrónico.

Mercado Objetivo: El uso de edulcorantes en polvo o líquidos tiene el 29% de las encuestas, siendo el grupo de edad con mayor uso de este tipo de producto las personas entre 35 y 44 años, con un rango de ingresos entre \$ 800 y \$ 2.500, personas que se enfocan principalmente en la salud y que estarían dispuesta a pagar en su mayoría \$ 5 por el producto.

Los expertos afirman que la oferta de remolacha nacional es suficiente, aunque reconocen que la mayor dificultad es encontrar materia prima óptima para procesamiento, debido a que los campesinos no emplean técnicas apropiadas para limpiar, pulir, secar, o clasificarla, teniendo que invertir en este proceso haciendo que se encarezcan los costos de producción, lo que podría ser una dificultad que se la debe trabajar con los proveedores.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad del negocio se construye en base a los análisis del entorno y cliente, tomando en cuenta los factores que impulsan la viabilidad de la fabricación de edulcorante a base de remolacha. Con respecto a este producto se puede afirmar que tiene un gran valor nutricional pues contiene vitaminas C, antioxidantes y es rica en azúcares naturales que la hace atractiva para diabéticos. Generalmente lo preparan en ensaladas.

En el entorno político, como parte de la política pública del gobierno por impulsar el consumo de productos nacionales, se ha promovido la marca “Primero Ecuador” con el fin de incidir en los consumidores y fomentar la

producción nacional, este aspecto es positivo para los emprendimientos, ya que permite a los nuevos negocios tener un espacio donde promover sus productos en supermercados. Las medidas anteriores que ha impulsado el gobierno son una fuerte oportunidad para emprender en el sector, ya que prevén un cambio de tendencias del consumidor como resultado de la influencia de la política pública, estas medidas impulsadas por el gobierno se complementan con la estabilidad en la tasa de interés, lo que permite que una mejor condición para el financiamiento de proyectos nuevos.

Con el fin de menguar el consumo de azúcar, el gobierno impuso el pago de \$ 0,18 centavos de dólar por cada 100 gramos de azúcar en bebidas no alcohólicas y gaseosas con contenido de azúcar mayor a 25 gramos por litro de bebida. Esta medida permite a las empresas utilizar productos sustitutos a la azúcar como son los edulcorantes en polvo a base de productos como la remolacha.

En el entorno económico, la composición porcentual de la canasta básica a diciembre del 2016, el 33,63 % está destinado a Alimentos y Bebidas, y de este rubro el 5 % se asigna a azúcar, sal y condimentos, esto indica que el consumo de azúcar forma parte de los alimentos de mayor consumo para los ecuatorianos, si se complementa este dato con las conclusiones del entorno político, permite afirmar que los consumidores ecuatorianos buscarán productos sustitutos a la azúcar, ya que tienen habitualidad para endulzar sus alimentos, siendo este aspecto una fuerte oportunidad para emprender el presente plan de negocios.

De igual manera, en el entorno económico, la estabilidad en la tasa de interés permite a los inversionistas y emprendedores solicitar créditos para llevar adelante sus proyectos con financiamiento externo.

En el entorno social, se prevé que el consumo de azúcar, aceites y grasas aumente más rápido que el consumo de alimentos básicos y proteínas, lo que en gran parte se debe a que la gente consume productos alimenticios más

procesados, como consecuencia del limitado tiempo disponible para preparar sus alimentos. En esta misma línea el análisis del cliente permite establecer importantes oportunidades para llevar adelante el plan de negocios, el grupo focal desarrollado entre consumidores de la ciudad de Quito, concluye que en la actualidad no se come bien, ya que no se dispone de tiempo para preparar productos sanos y orgánicos, esto incide en que las personas tengan problemas de salud relacionadas con la obesidad y el sobrepeso, especialmente como diabetes o hipertensión.

En el análisis de la industria, el aspecto relacionado con los proveedores es una oportunidad porque existen incentivos para que se incremente la producción de alimentos ecológicos, que se fundamenten en el proceso de producción orgánica, de esta manera se minimiza la participación de productos fertilizantes y químicos.

Es importante mencionar como oportunidad del negocio, la aceptación de los participantes del grupo focal a consumir remolacha en forma de snacks a base de este tubérculo, lo que permite concluir que la remolacha es aceptada por los consumidores cuando se explica sus bondades y atributos nutricionales, beneficiando la elaboración de un edulcorante a base de este producto.

En relación a los expertos, indican que un aspecto principal para la elaboración de productos alimenticios, es la relación estrecha y coordinada con los agricultores, porque esto permite, que abastezcan a la industria con productos de primera calidad. Este es un aspecto que se debe considerar para incrementar la oportunidad del negocio, en base a un trabajo relacionado con los agricultores de la provincia de Bolívar, que es una región especializada en la producción de remolacha.

Este trabajo con los proveedores se debe llevar a cabo mediante alianzas con pequeños productores para trabajar con una misma semilla y que sea reproducible y uniforme con el fin de tener el control en todo el encadenamiento productivo si se quiere llegar a constituir una industria competitiva. El ciclo de

producción de la remolacha es de 4 meses y calcula que, por cada hectárea, su rendimiento es de 20 mil kilos de remolachas grandes, por lo que, es importante tomar en cuenta la capacitación con los agricultores.

La información procedente de las encuestas, muestra que el 95% de los encuestados utilizan algún tipo de edulcorante, el 88% de los encuestados se ubica en el rango de edad entre 25 y 54 años, siendo el grupo demográfico con mayor presencia en la encuesta las personas entre 35 y 44 años con el 45%. El sector de residencia se ubica en el sector norte de la ciudad con el 74% de los encuestados y su rango de ingresos familiares está en el segmento de clase media, ya que los encuestados tienen ingresos entre \$ 800 y \$ 2.500 en el 59% de los casos.

Los edulcorantes como la Stevia y Splenda, competencia del producto que se desarrollará en este plan de negocios, son utilizados por el 29% de encuestados. Las razones por las cuales cambiaría de edulcorante, el 40% afirma que son motivos de salud, seguido por el precio con el 33% y sabor con el 28%, siendo una confirmación por lo establecido en el grupo focal.

El precio con mayor aceptación es \$ 5 dólares por 50 sobres de un gramo, así lo manifiesta el 24% de los encuestados, el precio ponderado según la preferencia de los encuestados es \$ 3,77, que es muy cercano al precio de la competencia, según la investigación de campo realizada.

El lugar predilecto para adquirir este tipo de productos son los supermercados y su frecuencia de compra es mensual, la forma en la cual los consumidores prefieren recibir promociones es con la entrega de producto adicional y el canal de comunicación preferido es la televisión y el uso de canales tecnológicos, como las redes sociales y marketing a través del correo electrónico.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing utilizada en el presente proyecto es la siguiente:

- **Estrategia de posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento se ubica en un atractivo de mercado alto y posición competitiva débil; ya que la empresa se encuentra en un mercado con alto potencial de desarrollo y un alto número de consumidores, pero la posición competitiva de la empresa es débil, ya que es un emprendimiento naciente y cuenta con un presupuesto de publicidad limitado. Frente a lo cual, se debe adoptar una estrategia que permita construir los siguientes aspectos:

1. Especializarse en torno a fortalezas con el aprovechamiento de la imagen de la empresa como innovadora.
2. Buscar formas de superar debilidades con la difusión adecuada en el mercado objetivo.

5.1.1 Mercado objetivo

En base a la investigación de mercado la estructura del mercado objetivo es la siguiente:

Tabla 2.
Mercado objetivo

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730 (INEC, 2010)
	Provincia	Pichincha	2.576.287 (INEC, 2010)

	Cantón	Quito	2.239.191 (INEC, 2010)
Segmentación Demográfica	Personas entre 25 y 54 años		667.280 (INEC, 2010)
Segmentación Socioeconómica	Clase media y media alta: segmento A, B y C+ (35,90%)		239.554 (INEC, 2010)
Segmentación Conductual	Uso de edulcorante de la competencia (29%)		69.470 (Encuesta)

En base a la tabla anterior, el mercado objetivo del plan de negocios es 69.470 personas que residen en la ciudad de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

El detalle de la propuesta de valor se fundamenta en el modelo Canvas, como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 3.
Modelo Canvas

Asociados clave	Actividades clave		Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores de remolacha orgánica	Selección de proveedores de remolacha	Propuesta de valor Ofrecer un edulcorante en base de remolacha, la cual es producida por talento humano capacitado y que cumpla con la necesidad del consumidor de endulzar sus bebidas y alimentos	Contacto mediante el canal de distribución indirecto	Hombres y mujeres entre mayores a 25 y 54 años que residen en la ciudad de Quito, pertenecen a la clase media y alta y tienen preferencia en el uso de edulcorantes en polvo
Proveedores de sobres y empaques	Diseño de estrategias de comercialización		Comunicación por canales digitales	
Empresas de transporte y logística	Esquema de atención al cliente y servicio post venta		Canales	
Canal de distribución indirecto	Recursos clave		Punto de venta en supermercados, farmacias y tiendas naturistas	
Instituciones públicas encargadas de emitir los permisos sanitarios	Remolacha orgánica Talento humano calificado Canales de comunicación con los clientes		Fuente de ingresos	
Estructura de costos				
Materia prima: remolacha beterraga			Aporte de los accionistas	
Gastos administrativos: pago talento humano			Financiamiento bancario	
Gastos generales: arriendo, marketing y empaques			Ingreso por ventas	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es un conjunto de atributos físicos, de servicio o simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador. (Belío & Sainz, 2012). En el caso del proyecto, el producto se enfoca en la producción de polvo de remolacha beterraga como edulcorante diferente al azúcar, con esto se busca ofrecer a los consumidores una alternativa sana sin alto contenido calórico que sirve para endulzar sus bebidas y alimentos.

Atributos: La remolacha es una hortaliza perteneciente a la familia Chenopodiaceae, género Beta, especie Vulgaris, nombre común betarraga o betabel. Es una raíz de alto valor nutricional rica en vitaminas y minerales, la composición básica de la remolacha por cada 100 gramos de porción comestible de hortaliza es la siguiente:

Tabla 4.
Aporte nutricional 100 gramos porción remolacha

Compuesto	Cantidad
Agua (g)	87.5
Energía	43
Carbohidratos	8.3
Fibra (g)	2.8
Proteína (g)	1.6
Cenizas (g)	1.08
Grasas (g)	0.17
Potasio (mg)	325
Sodio (mg)	78
Fósforo (mg)	40
Calcio (mg)	16
Hierro (mg)	0.8
Tiamina (mg)	0.031
Riboflavina (mg)	0.04
Niacina (mg)	0.33
Ácido ascórbico (mg)	4.9

Tomado de Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2012

La remolacha es un alimento de moderado contenido calórico, está conformada en su mayoría por hidratos de carbono y agua, por lo que es una de las hortalizas más rica en azúcares, lo que hace que la remolacha sea una importante fuente para la producción de azúcar. Esta hortaliza se destaca por sus propiedades medicinales al ser un anticancerígeno por ser rico en flavonoides principalmente por los pigmentos de remolacha conocidos como betalaínas que elevan los niveles de las enzimas que protegen al cuerpo de desarrollar células cancerosas (Ninfalí & Angelino, 2013), su alto contenido de fibra actúa como un laxante de efecto ligero previniendo estreñimientos, constituye un buen mineralizante del organismo gracias al hierro que posee y su ingesta resulta esencial en la producción de hemoglobina.

Otro de los beneficios del consumo de la remolacha es la menor cantidad de sacarosa que contiene lo que resulta positivo para pacientes hepáticos, de acuerdo con Jiménez, Rivera & Rodas (2013) “es buena como base de una nutrición sana, fortalece los procesos inmunológicos y creación de enzimas, no eleva el nivel de glucosa, corrige el estreñimiento, mejora la asimilación del calcio, reduce el riesgo de cáncer de colon, promueve la síntesis de ácido fólico y complejo B, baja el nivel de triglicéridos y colesterol” (p. 5).

Branding: La marca comercial de la empresa es SweetBeet, este nombre surge de la fusión de dos palabras en inglés: Sweet y Beet que significan dulce remolacha, además de ser un nombre atractivo para los consumidores se buscó impulsar a las personas a endulzar sus bebidas y alimentos de manera sana y nutritiva con el polvo de azúcar a base de remolacha.

Logotipo: Se diseñó un logotipo para la empresa, el mismo refleja el principal ingrediente del producto, en este caso la remolacha, los colores utilizados en el logotipo tienen que ver con el color rojizo púrpura de su raíz y verde por sus hojas, el costo por el diseño del logotipo tiene un valor de \$380,00 por una sola vez. El diseño es el siguiente:



Figura 1. Logotipo empresa

Para el uso del personal de la empresa se ha diseñado camisetas de color blanco con el logo impreso, adicionalmente servirán como material promocional de SweetBeet.



Figura 2. Camisetas con logotipo empresa

El diseño para las tarjetas de presentación para el personal de la empresa es el siguiente:



Figura 3. Tarjetas de presentación empresa

Empaque: Para el empaque del producto se utilizarán sobres de color blanco con capacidad para un gramo de polvo de azúcar de remolacha, el diseño del material para el sobre está conformado por papel y plástico biodegradable, el papel lleva una película de polietileno que garantiza su termo sellado, la dimensión del sobre es de 82,50 x 50 mm y el área de impresión para el logo es de 62 x 40 mm. El empaque será amigable con el medio ambiente.

El empaque contará con el sello de reciclaje impreso, para indicar lo importante que es para la empresa ser responsable con el medio ambiente en el proceso de fabricación del producto, en el uso de las materias primas y el tratamiento dado a los desechos producto de la fabricación del producto, el uso de este sello también ayudará a concientizar a los clientes sobre la importancia del reusar, reducir y reciclar.



Figura 4. Sobres de 1 gramo producto SweetBeet

Los sobres SweetBeet serán empacados en una caja de cartón con el logotipo de la empresa con capacidad para 50 sobres individuales de 1 gramo, el empaque del producto cumplirá con todos los requerimientos de la Agencia de Regulación y Control Sanitario según se especifica más adelante.

Etiqueta: La etiqueta del producto cumplirá con el Reglamento RTE INEN 022 “Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados” dispuesto por el ARCSA, la información que se requiere para el envase

primario debe contener la siguiente información mínima: Nombre del producto, marca comercial, identificación de lote, razón social de la empresa (fabricante), número de registro sanitario de origen, valor nutricional, escala de semáforo (Indica si el producto es alto, medio o bajo en grasas, azúcar y sal), fecha de expiración o tiempo de consumo máximo, lista de ingredientes y especificaciones, instrucciones de uso y precio de venta al público (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

Soporte: Se proveerá al cliente de información sobre el producto, beneficios y características del consumo de la remolacha, de igual manera se receptorá preguntas y sugerencias del producto a través de una línea telefónica 1800 gratuita al consumidor. El costo se estima en \$60,00 mensuales. Adicionalmente la empresa busca conocer la satisfacción obtenida por el cliente por lo que se realizarán encuestas periódicas a los clientes con el fin de evaluar el producto y servicio e identificar las oportunidades de mejora, las encuestas tendrán un costo de \$80,00 y se realizarán trimestralmente. El costeo detalle de costos para la P de producto es la siguiente:

Tabla 5.
Costeo P de Producto

PRODUCTO	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO ANUAL
Branding (Diseño logotipo e identidad corporativa)	380,00		380,00
Soporte: Línea telefónica	60,00		1.040,00
Soporte: Encuestas trimestrales		80,00	
TOTAL PRODUCTO			1.420,00

5.2.2 Precio

Según Muñiz (2010) “el precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (p. 143).

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio que se utilizará es la de fijación de precios por costos, que consiste en “fijar los precios mediante un margen, lo que supone aplicar un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 477) es recomendable que el precio se fije de acuerdo al costo más un margen de utilidad en la etapa de introducción. De acuerdo con esta estrategia se establecerá el precio considerando para el efecto el costo de la materia prima, empaque, etiqueta, gastos administrativos, operacionales más un margen de ganancia.

Con el fin de mantener estables los costos de la materia prima se negociará con los productores el precio de cada kilo de remolacha para lo cual es conveniente firmar unos convenios a largo plazo y mantener fijas las condiciones con el proveedor que garanticen la producción sostenida de la remolacha para la elaboración del producto SweetBeet.

Costo de venta: El costo de venta considera el costo de la materia prima, empaque y etiqueta, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 6.
Costo de venta producto

DETALLE DE COSTO	Valor requerido para una caja de 50 sobres de 1 g
Costo materia prima: 375 gramos de remolacha para 50 gramos de edulcorante de remolacha	0,45
Costo empaque interior y exterior (50 sobres) (1 caja exterior)	1,83
Costo etiqueta	0,89
COSTO DE VENTA	3,17

Se ha establecido que el costo de venta para una caja que contienen 50 sobres de 1 gramo, se requieren 375 gramos de la raíz de la remolacha a un costo de \$0,45 centavos de dólar más el costo del empaque que representa cada sobre y la caja exterior y el costo de la etiqueta que va impresa en la caja exterior, dando como costo de venta un valor de \$3,17 para una caja de 50 sobres del producto.

Estrategia de entrada

En la segmentación de mercado se determinó que los consumidores por una caja de 50 gramos que incluyen 50 sobres de edulcorante a base de remolacha están dispuestos a pagar \$5,00 para el consumidor final, por lo que se establece como estrategia de entrada la estrategia de precios de penetración, que “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” que según (Kotler & Armstrong, 2013, p. 570), por lo tanto el precio de entrada seleccionado es de \$ 4,10, el margen de utilidad para la tienda minorista es el 18%, por lo que el precio de entrada de SweetBeet es de \$ 5,00 por la caja de 50 sobres de edulcorante a base de remolacha.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios establecida para el proyecto corresponde a la fijación de descuentos e incentivos la cual consiste en reducir los precios para recompensar al consumidor por determinadas acciones o respuestas, se ofrecerá descuento al canal de distribución en momentos en los cuales se disminuya la demanda del producto, para recompensar su función según (Kotler & Armstrong, 2013, p. 576), de igual manera se ajustará precios a través de descuentos por temporada a los consumidores que adquieren el producto, a través de esta estrategia se buscará incentivar la compra del producto con la entrega de producto adicional gratis con el fin de apoyar a las tiendas minoristas en la fijación de promociones en temporadas bajas. Se prevé un gasto por la entrega de producto adicional de \$402,00 mensuales durante el primer año.

Tabla 7.
Costeo P de Precio

PRECIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Producto adicional gratis	402,00	4.824,00

5.2.3 Plaza

La plaza es muy importante ya que, para conseguir resultados positivos, la empresa debe considerar una ubicación geográfica estratégica de la planta y oficinas, así como establecer el canal de distribución y la mejor estrategia que será utilizada por la empresa para la distribución.

Estrategia de distribución

Tomando en cuenta la característica del producto se ha determinado que se utilice la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca (Kotler & Keller, 2006, p. 498).

Puntos de venta

Se ha establecido que para la producción y comercializar del producto se requiere de una planta y punto de venta, para la localización se ha considerado necesario utilizar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos como uso del suelo, servicios básicos, cercanía a proveedores y a distribuidores, transporte, entre otros.

Para seleccionar la ubicación de la planta y oficinas se obtuvo la información sobre las mejores ubicaciones en el norte de Quito de Plusvalía, página web que presenta información sobre locales de arriendo y sus características, el mejor resultado lo obtuvo el sector de Sangolquí, considerando la cercanía a las bodegas de la cadena de supermercados La Favorita, en este sector existe un local de aproximadamente 400 metros cuadrados y calificación de uso de suelo para actividades industriales por un valor de arriendo por \$ 800,00 incluido IVA.

Tabla 8.
Costeo P de Plaza

PLAZA	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arriendo	800,00	10.752,00
TOTAL PLAZA		10.752,00

Estructura del canal de distribución

El producto se comercializará en los diferentes supermercados del país, para lo cual se establecerán negociaciones con cada cadena para el ingreso del producto.

Tipos de canales de distribución

Los canales implican las decisiones relacionadas con las responsabilidades que deberán asumir los diferentes participantes en el proceso de intercambio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 374). La entrega del producto hacia el cliente utilizará el tipo de canal de distribución indirecta, concentrándose en las principales cadenas de supermercados del país, como se muestra en la siguiente figura:

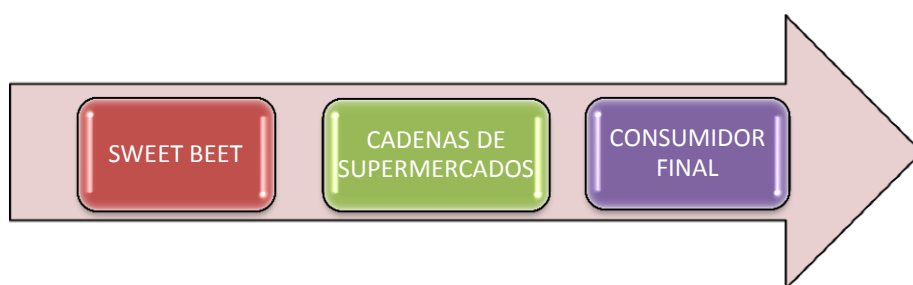


Figura 5. Canal de distribución indirecta

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se considera para el proyecto es la estrategia push o de empuje, la misma que ha sido seleccionada tomando en cuenta el

canal de distribución indirecto que se utilizará en plaza, esta estrategia permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con actividades realizadas a través del distribuidor o mayorista, para que a su vez sean trasladadas al punto de venta; y, la estrategia pull o halar la cual consiste en generar publicidad y promociones de venta para generar demanda:

Para este caso se han diseñado las siguientes actividades para el mix promocional basados en las estrategias push o empuje y pull o halar:

- **Publicidad:**

La publicidad se refiere a “toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 579).

El principal objetivo de la publicidad de SweetBeet es informar al mercado sobre el nuevo producto y motivar la necesidad de adquirirlo, en base a esto se propone crear una campaña publicitaria que dé a conocer al consumidor sobre el edulcorante y específicamente las propiedades y beneficios de la remolacha al mercado que se pretende llegar y buscar que el cliente recuerde la marca y reconozca el producto.

Las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

Redes sociales: La publicidad utilizada a través de redes sociales se hará en Facebook e Instagram, estas redes sociales se han convertido en medios con mayor penetración y alcance ya que pueden llegar a una gran cantidad de usuarios a un costo relativamente bajo. Se harán campañas continuas enviando información de SweetBeet, beneficios y características al consumirlo, además de promociones por lanzamiento. La publicidad en redes sociales es muy importante para la empresa ya que en la investigación de mercado se determinó que los encuestados prefieren recibir información por medio de las redes sociales. El costo por cada campaña publicitaria será de \$80,00 y se realizarán dos campañas al mes dando un costo de \$160,00 mensuales.

Diseño de página web: La empresa contará con una página web con un formato básico que atraiga al usuario y lo incentive a navegar, tendrá información referente a la empresa, filosofía empresarial, producto, beneficios, información nutricional, galería de fotos del proceso para obtener el polvo de remolacha, canales donde encontrar el producto, sugerencias y contacto, el diseño de la página web tiene un costo de \$511,86 incluido IVA, por una sola vez, que se pagará al inicio del proyecto, adicionalmente tendrá un costo a partir del segundo año por mantenimiento y actualización de \$50,00 más IVA cada tres meses y el costo del dominio y hosting por \$100,00 más IVA anuales.

- **Promoción de Ventas**

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013, p. 581). Se otorgará el 10% de descuento a los canales de distribución que colaboren con la promoción del edulcorante y logren promover un alto porcentaje en ventas.

Impulsadoras: Considerando la estrategia pull o halar en la cual hay que realizar publicidad para generar demanda del producto, la empresa contratará a señoritas para que hagan de impulsadoras en cada punto de venta, entregando muestras gratis del producto con el fin de estimular la compra de SweetBeet hacia el mercado objetivo. El costo de la colocación de impulsadoras se estima en \$500,00 mensuales durante los cinco meses del primer año y se irán alternando en las cadenas de supermercado. Para este tipo de promoción se entregará aproximadamente 5000 muestras gratis del producto, con el fin de que el consumidor lo deguste. El costo de las muestras gratis mensuales es de \$134,00.

Asistencia a ferias: Se acudirá a ferias en donde la empresa participará con un Stand para ofrecer el producto, realizar contactos y negocios y evaluar el nivel de interés y reacción de los compradores y obtener presencia como empresa ante la competencia y los clientes, se entregarán flyers a los

asistentes, la principal feria a la que se asistirá es Expo Alimentar realizada anualmente en la ciudad de Quito. El costo destinado a la asistencia de ferias es de \$3000,00 anuales y el costo de los flyers es de \$320,00 incluido IVA una vez al año por 3000 flyers a todo color.

Publirreportajes: Publicaciones en revistas que no son pagadas como la revista “Somos” en donde se puede obtener gran acogida ya que el azúcar a base de remolacha no es un producto muy conocido en el país y se puede a través de este medio informar a las personas sobre lo que es el edulcorante a base de remolacha, beneficios y características que lo describen y empezar a crear un concepto para el producto.

- **Marketing directo**

A través del marketing interactivo se busca realizar una promoción del producto de forma regular y continuada. Los medios que se utilizará son:

E-mailing: Se enviará información de SweetBeet, descuentos y promociones en fechas especiales a través de correos electrónicos segmentados, para lo cual se contratará con la empresa Bee Haunting los servicios de email marketing que consiste en la utilización de una base de datos segmentados según los requerimientos de SweetBeet, el envío se realizará una vez a la semana durante los seis primeros meses de funcionamiento del proyecto, el costo de este servicio es de \$380,00 mensuales.

Publicidad en revistas y folletos de supermercados: Como producto nuevo en el mercado se presentará información relevante en las publicaciones que se entregan a los clientes en los supermercados. Para incentivar la prueba del producto se incluirá muestras gratis en cada revista. El gasto planificado por la inclusión del producto en las revistas y folletos los supermercados, es de \$250,00 una vez al año.

Radios: Durante los seis meses posteriores al lanzamiento del producto se contratará pautas radiales en horarios de la mañana y la tarde en radios donde

se concentra el mercado objetivo, es decir radios que escucha gente adulta. Las radios donde se pautará publicidad son Radio Visión y Radio Platinum, los horarios escogidos para el pautaje se los horarios PRIME, (8 a 12 horarios AM y 3 a 6 horarios PM). Se pautarán 2 cuñas y 2 menciones al día (de lunes a viernes), la publicidad se alternará una vez a la semana para cada radio, el valor a pagar por la publicidad es de \$1.000,00 dividido entre las dos radios, las cuñas son de 30 segundos. La publicidad en radio se realizará durante los seis primeros meses a partir del lanzamiento del producto.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección de costos del plan de marketing del proyecto se muestra a continuación para el efecto se utilizó como criterio de proyección la inflación prevista de 3% anual tomada del Banco Central del Ecuador:

Tabla 9.
Costeo general plan de marketing

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROMOCIÓN					
Diseño de página web	511,86	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Actualización página web	0,00	228,00	234,84	241,89	249,14
Dominio y Hosting	0,00	114,00	117,42	120,94	124,57
E-mailing	2.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Redes Sociales	1.920,00	1.977,60	2.036,93	2.098,04	2.160,98
Muestras gratis	1.608,00	1.656,24	1.705,93	1.757,11	1.809,82
Impulsadora	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y revistas supermercados	250,00	257,50	265,23	273,18	281,38
Publicidad en radios	6.000,00				
Feria nacional	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53
Flyers	320,00	329,62	339,53	349,73	360,25
TOTAL PROMOCIÓN	19.489,86	7.652,94	7.882,53	8.119,00	8.362,57
PRODUCTO					
Branding (Diseño logotipo e identidad corporativa)	380,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soporte	1.040,00	1.071,20	1.103,34	1.136,44	1.170,53
TOTAL PRODUCTO	1.420,00	1.071,20	1.103,34	1.136,44	1.170,53
PRECIO					
Producto adicional gratis	4.824,00	0	0	0	0
TOTAL COSTEO PLAN MARKETING	24.633,86	8.724,63	8.986,89	9.257,04	9.535,30

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ubicados en la ciudad de Quito, generamos bienestar a nuestros clientes, que buscan alternativas para mejorar su salud a través de nuevos productos edulcorantes. Utilizamos materia prima nacional y con el aporte de talento humano capacitado, creamos riqueza social, laboral y económica contribuyendo con el crecimiento de nuestro país y asegurando el desarrollo sostenible de nuestra actividad en beneficio de nuestros accionistas.

6.1.2 Visión

En el año 2022 consolidarnos como una organización competitiva en el sector de fabricación de edulcorantes que generen valor al consumidor preocupado de su salud, ofreciendo productos que tengan un alto aporte nutricional que beneficie a nuestros consumidores, siendo responsables con el medio ambiente y generando fuentes de trabajo en las áreas de influencia cumpliendo con la responsabilidad social empresarial.

6.1.3 Objetivos de la organización

En base a la metodología SMART, que indica que los objetivos de una organización deben cumplir con los preceptos de especificidad, medible, alcanzable, relevante y con período de tiempo determinado. Se han planteado los siguientes objetivos de mediano y largo plazo para la empresa SweetBeet:

Objetivos a mediano plazo

Tabla 10.

Objetivos a mediano plazo

Objetivos	Indicador	Meta
Incrementar la satisfacción de los clientes, en un 5% anual en base a encuestas realizadas a consumidores del producto, a partir del segundo año.	Satisfacción del Cliente	5%
Destinar el 3% de las ventas anuales a capacitación del personal en temas de manipulación de alimentos, comercialización y gestión de calidad, a partir del primer trimestre del segundo año.	Capacitación del personal	3% de las ventas anuales
Recuperar la inversión inicial al 100% en un periodo de 36 meses, contando desde el primer mes de funcionamiento de la empresa.	Período de recuperación de la inversión	36 meses y 100% de capital invertido

Objetivos a largo plazo

Tabla 11.

Objetivos a largo plazo

Objetivos	Medio de verificación	Meta
En el año 2020 reducir la dependencia del financiamiento externo.	Índice de endeudamiento del activo total	15% del pasivo largo plazo sobre el total de activos
Incrementar las ventas de la empresa en un porcentaje igual o superior a la inflación proyectada en los próximos cinco años.	Crecimiento de ingresos por ventas	20% de crecimiento en el año 2022 con relación al año 2017
Incrementar para el año 2022, la rentabilidad sobre el patrimonio para mejorar el rendimiento de los accionistas.	Rentabilidad sobre patrimonio	25%

6.2 Plan de operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La empresa requiere de procesos que le permitan desarrollar un normal funcionamiento, para ello se han clasificado en procesos estratégicos o

gobernantes, procesos operacionales o claves y procesos de apoyo. El mapa de procesos de la empresa, se muestra en la siguiente figura:



Figura 6. Mapa de procesos

Procesos estratégicos o gobernantes: Para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, el proceso estratégico o gobernante de la empresa se basa en la planificación estratégica.

Procesos claves: Son aquellos procesos primordiales para la empresa y son Logística, Producción y Comercialización.

Logística: Gestión de las materias primas, entrega del producto, administración del inventario y negociación con proveedores a cargo del jefe de producción.

Producción: A cargo de los operarios y jefe de producción, este proceso se refiere a la administración de la línea de producción, mantenimiento de maquinaria, gestión de la planta, control de calidad.

Marketing y comercialización: El jefe comercial será quien lleve a cargo este proceso mediante el mercadeo del producto con publicidad, fuerza de ventas,

promoción, comunicación y actividades postventa que permitan crear una relación de largo plazo con el canal distribuidor y consumidor.

Procesos de apoyo: Los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y contable y la gestión administrativa a cargo de la Gerencia General.

6.2.1.1. Análisis de flujo de operaciones

El flujo de operaciones del principal proceso que es el de producción se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

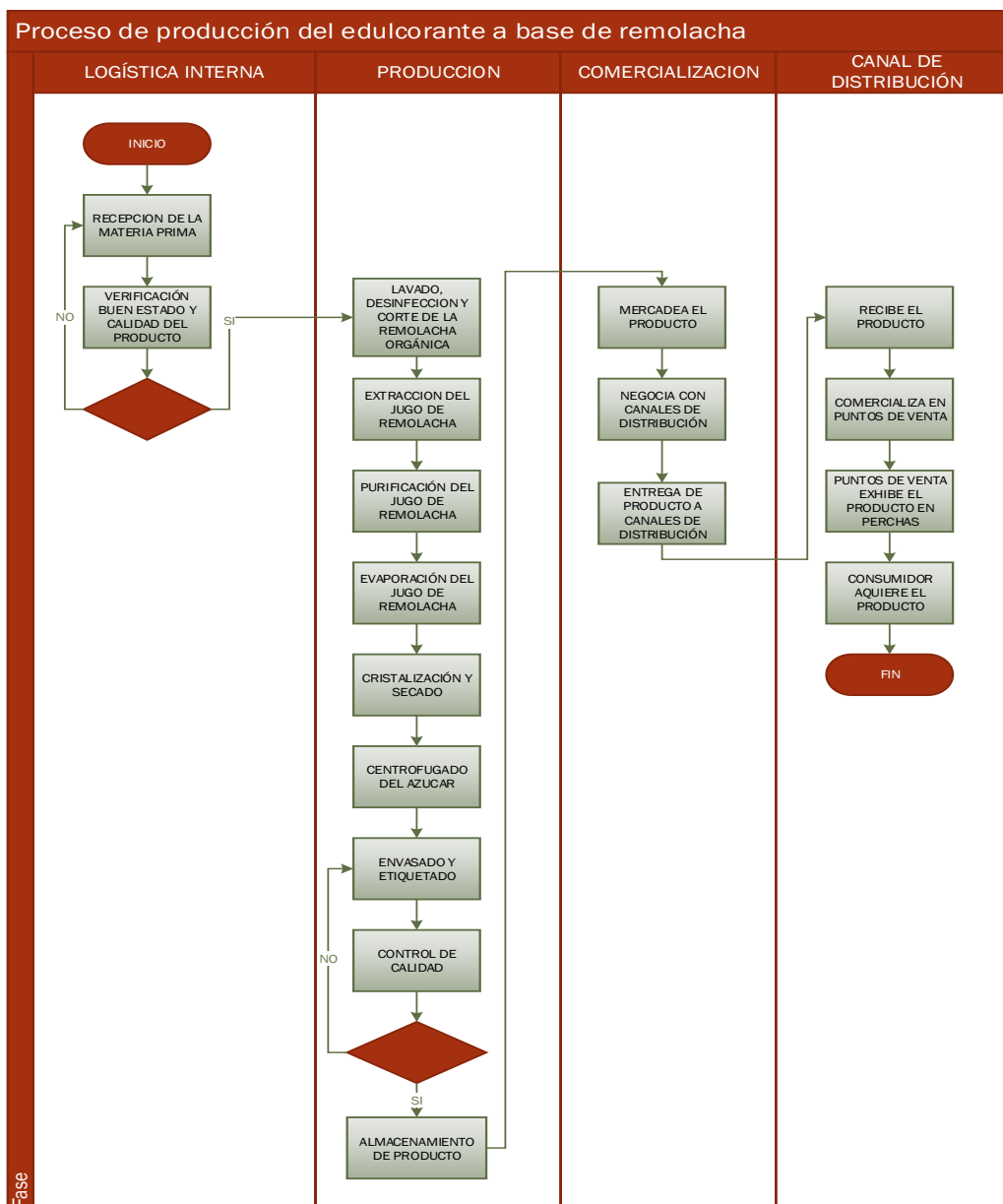


Figura 7. Flujograma del proceso

6.2.1.2. Maquinaria y equipos requeridos en la operación

La maquinaria y equipos requeridos por la empresa se detallan a continuación:

Tabla 12.
Maquinaria y equipos

Maquinaria	Cantidad	Valor
Molino industrial	1	40.000,00
Clarificador	1	20.000,00
Caldera	1	15.000,00
Centrifugador / Cristalizador	1	30.000,00
Envasador	1	15.000,00
Etiquetadora	1	15.000,00
Total maquinaria:		135.000,00

6.2.1.3 Capacidad instalada de la empresa

Para calcular la capacidad instalada de operación de la empresa se considera la capacidad de la maquinaria para producir el producto.

Tabla 13.
Capacidad instalada de la empresa

Maquinaria	Capacidad	Unidad
Molino industrial	250	kg x día
Clarificador	250	kg x día
Caldera	600	kg x día
Centrifugador / Cristalizador	100	kg x día
Envasador	600	kg x día
Etiquetadora	600	kg x día

Uso de la capacidad instalada: 50%

Capacidad máxima producción día	100	kg	2.000	cajas de 50 gramos
Capacidad máxima producción mes	2.200	kg	44.000	cajas de 50 gramos
Capacidad máxima producción año	26.400	kg	528.000	cajas de 50 gramos

6.2.1.4 Personal requerido para la operación

La empresa requiere de un total de 10 personas para su operación que se distribuyen de la siguiente manera: 6 personas para el área operativa y 4 personas para el área administrativa y comercial, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14.
Personal requerido por la empresa

Personal	Área Operativa	Área Administrativa y Comercial
Jefe de Producción	(1)	
Logística	(1)	
Operarios	(4)	
Gerente General		(1)
Asistente Administrativa		(1)
Jefe Comercial		(1)
Vendedor		(1)

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal propuesta

- Tipo de compañía: SweetBeet se constituirá como compañía limitada en base a lo que dispone el artículo 92 de la Ley de Compañías. Se escoge esta figura legal considerándola como una empresa de origen familiar que cuenta con el capital accionario aportado por personas dentro de un círculo familiar y procuran que se mantengan en el tiempo este tipo de composición accionaria. La razón social de la empresa será SweetBeet Cía. Ltda.
- Registro de Marca: La empresa registrará el nombre de SweetBeet en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Posteriormente se patentará su propiedad intelectual con el registro de la marca SweetBeet a nombre de la empresa.
- Objeto social: Como principal componente de su escritura de constitución la empresa incorporará en sus estatutos, una cláusula donde se define su modelo de negocio, que es “realizar cualquier tipo de alimentos basados en productos vegetales y animales”, de esta forma existe la posibilidad que en el futuro se amplíe el portafolio de productos de la empresa.
- Capital accionario: El capital suscrito y pagado de la empresa depende de la inversión inicial que se determine en el plan financiero con su respectiva estructura de financiamiento. El capital propio de la empresa será aportado por tres socios, los cuales tendrán una participación igualitaria de 33,3%.
- Representante legal: El representante legal de la empresa se escogerá de los socios aportantes del capital accionario inicial.

6.3.2. Diseño organizacional

En cuanto al diseño organizacional para la empresa SweetBeet se propone un tipo de estructura funcional, la misma que se caracteriza por que cada área se especializa en la realización de sus funciones lo que permite a la empresa ser más productiva y eficiente, este diseño se basa en la especialización de tres áreas, estas son la gerencia general, área de producción y área comercial.

6.3.3. Organigrama

De acuerdo con el tipo de estructura funcional seleccionada se considera un organigrama vertical y los cargos diseñados para que la empresa pueda desarrollar sus operaciones son los siguientes:

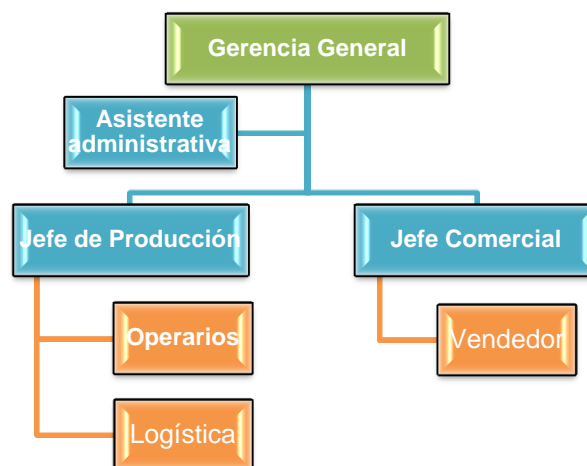


Figura 8. Organigrama de la empresa

Las funciones del personal descrito anteriormente son las siguientes:

Tabla 15.
Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	<p>Planificar, organizar y dirigir las operaciones de la empresa.</p> <p>Administrar los recursos administrativos y financieros.</p> <p>Desarrollar estrategias de comercialización, financieras y logísticas.</p> <p>Representación legal y judicial de la empresa</p>	<p>Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines con conocimiento del tema de elaboración de alimentos.</p> <p>Experiencia de mayor a cinco años</p>
Asistente administrativa	Gerencia General	<p>Atención a las actividades internas de la empresa.</p> <p>Apoyo a la Gerencia General. Pago de nómina, asistencia y registro de personal.</p> <p>Gestiona la información interna de la empresa.</p> <p>Registro de correspondencia externa. Pago a proveedores.</p>	<p>Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia mayor a 6 meses.</p>
Jefe de Producción	Gerencia General	<p>Gestiona la relación con los proveedores de materia prima y empaques.</p> <p>Administración de la línea de producción.</p> <p>Control de calidad del producto.</p> <p>Negociación de contratos con proveedores de remolacha.</p> <p>Relación con los entes de control de alimentos.</p>	<p>Título de tercer nivel en alimentos.</p> <p>Experiencia mayor a dos años.</p>
Operarios	Jefe de Producción	<p>Fabricación del producto.</p> <p>Limpieza del área de producción.</p> <p>Mantenimiento preventivo de los equipos.</p>	<p>Estudios de bachiller.</p> <p>Experiencia mayor a 1 año.</p>

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Logística	Jefe de Producción	Transporte del producto terminado hacia los distribuidores. Tramites por fuera de la oficina.	Estudio de bachiller. Experiencia mayor a 1 año
Jefe Comercial	Gerencia General	Negociación con los distribuidores. Operación de la logística comercial. Gestión de estrategias de marketing.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas. Experiencia mayor a dos años
Vendedor	Jefe Comercial	Facturación y cobro de mensualidades. Administración cartera de clientes. Visita a los distribuidores. Apoyo al Jefe Comercial.	Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas. Experiencia mayor a 1 año.

Los gastos de personal en los que incurrirá la empresa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 16.
Gastos de personal

Cargo	Número de personas	Salario mensual por persona	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Gerente General	1	1.500	1.837,83	22.054,00
Asistente administrativa	1	600	753,48	9.041,80
Jefe de Producción	1	900	1.114,93	13.379,20
Operarios	4	450	2.199,28	26.391,40
Logística	1	450	572,76	6.873,10
Jefe Comercial	1	900	1.114,93	13.379,20
Vendedor	1	750	934,21	11.210,50

Los servicios de contabilidad y legal, serán contratados externamente, el servicio contable será pagado mensualmente y el servicio legal será considerado según necesidad de la empresa.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la elaboración de la evaluación financiera del plan de negocios se toman en cuenta los siguientes supuestos:

Tabla 17.
Supuestos para la evaluación financiera

Años	Porcentaje						Fuente
	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	
Inflación agroindustria	2,56	5,5	5,25	1,47	0,12	2,98	BCE
Inflación general	4,16	2,7	3,67	3,38	1,12	3,01	BCE
Crecimiento sector elaboración alimentos	5,75	5,25	1,03	9,03	1,33	4,48	BCE

La inflación del sector de agroindustria se emplea para la proyección de los costos de materia prima como la remolacha; la inflación general se emplea en la proyección de precios, costos que no implican la materia prima y los gastos generales y el crecimiento del sector elaboración de alimentos es empleado para el crecimiento de la cantidad de producto demanda por parte de los consumidores.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se establece en base a la demanda de los consumidores de productos edulcorantes a base de remolacha, la cual se determina por el mercado objetivo que tienen un tamaño de 69.470 personas entre 25 y 54 años que pertenecen a la clase media y alta y usan edulcorantes en polvo.

En el lado de la producción, la capacidad de la maquinaria para elaborar edulcorante a base de remolacha es 2.000 cajas de 50 gramos (100 kilogramos de producto) por día, en el año 1 el uso de la capacidad instalada será de 50% y el tiempo de trabajo es 22 días laborables en el mes. Esto determina una capacidad de fabricar 264.000 cajas de 50 sobres de 1 gramo.

El precio final de la caja de 50 gramos tiene un valor de \$ 4,10 en base de la estructura de costos fijos y variables y el precio establecido por la competencia que comercializa sus productos en los supermercados, tiendas naturistas y farmacias.

En base a esta información se determina la proyección de los ingresos en el año 1 al año 5:

Tabla 18.
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos empresa edulcorante	858.630	956.329	1.068.500	1.172.507	1.222.246

El crecimiento de los ingresos tiene un porcentaje promedio de 9,27% entre el año 1 y año 5, con mayor fuerza en el crecimiento comercial en los años 2 y 3 con un crecimiento promedio de 11,55% cuando los consumidores tienen mayor conocimiento del producto. A partir del año 4 y 5 el crecimiento la demanda se estabiliza en 6,99%.

7.1.2 Proyección de costos

La estructura de costos está compuesta por la materia prima principal que es la remolacha y los materiales de empaque y etiqueta para su envoltura. El costo de producción de la caja de 50 gramos es \$ 3,17, la proyección de costos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 19.
Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	726.418	792.402	854.541	905.473	895.834

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos generales están compuestos por el pago de sueldos al personal que la labora en la empresa, gastos generales que comprende los siguientes

rubros: comunicaciones y telefonía, insumos de oficina, servicios básicos, servicios contables, seguridad, arriendo, mantenimiento de maquinaria, transporte, seguros y gastos de comercialización y mercadeo. En este rubro se incluye la depreciación de activos no corriente y amortización de los activos no tangibles:

Tabla 20.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	55.686	61.178	62.336	64.822	66.726
Gastos generales y comercialización	61.553	46.808	48.215	49.664	51.157
Gastos de depreciación	2.637	2.637	2.637	837	837
Gastos de amortización	550	550	550	550	550
Gastos totales	120.245	111.173	113.738	115.873	119.270

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por inversiones en propiedad, planta y equipo (activos no corrientes), gastos de constitución y capital de trabajo. De acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 21.
Inversión inicial

Inversiones en Activos No Corrientes	185.615,00
Gastos de constitución	2.750,00
Capital de trabajo inicial	14.502,92
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	202.867,92

Los gastos de constitución comprenden los gastos efectuados antes de la apertura de la empresa, esto es obtención del registro sanitario, registro de marca y propiedad y los gastos relacionados con la constitución de la empresa. En lo concerniente a las inversiones en propiedad, planta y equipo (activos no corrientes) se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 22.
Inversión en propiedad, planta y equipos

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS NO CORRIENTES)	
Maquinaria	143.135,00
Mobiliario de oficina	7.830,00
Equipos de Computación	6.900,00
Adecuaciones, obra civil e instalaciones de la planta alimentos	27.750,00
TOTAL	185.615,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde a la necesidad de liquidez de la empresa durante los primeros meses de la operación, en base al estado de flujo de efectivo existe saldos positivos de liquidez desde el primer mes de operación. Por lo que el capital de trabajo se determina en base al cálculo de dos meses de desembolso de gastos de salarios, generales y comercialización, esto es un valor de \$ 14.502,92.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital inicial de \$ 202.867,92, está compuesta por capital propio por el valor de \$ 121.720,75, el cual corresponde al 60% de la inversión inicial y \$ 81.147,17 que representa el 40% restante es financiado por una institución financiera, en este caso, la Corporación Financiera Nacional, a través de sus productos financieros para la promoción de la industrialización de la pequeña y mediana y el fomento a la producción nacional, el cual tiene una tasa de interés de 12%. Esto determina una cuota mensual de \$ 1.805,07 a cinco años plazo.

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

7.3.1 Estado de resultados

En base a la información de las proyecciones de ingresos y egresos y la inversión inicial del proyecto se establece el siguiente estado de resultados anual en cinco años de proyección:

Tabla 23.
Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	858.630	956.329	1.068.500	1.172.507	1.222.246
Costo materia prima	726.418	792.402	854.541	905.473	895.834
UTILIDAD BRUTA	132.212	163.927	213.959	267.034	326.411
Gastos sueldos	55.686	61.178	62.336	64.822	66.726
Gastos generales y comercialización	61.553	46.808	48.215	49.664	51.157
Gastos de depreciación	2.637	2.637	2.637	837	837
Gastos de amortización	550	550	550	550	550
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	11.787	52.754	100.220	151.161	207.141
Gastos de intereses	9.060	7.461	5.660	3.631	1.345
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.728	45.293	94.560	147.529	205.796
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	409	6.794	14.184	22.129	30.869
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.319	38.499	80.376	125.400	174.927
22% IMPUESTO A LA RENTA	510	8.470	17.683	27.588	38.484
UTILIDAD NETA	1.808	30.029	62.693	97.812	136.443

En el año 1 la utilidad neta de la empresa es \$ 1.808, esto sucede debido a que las ventas de la empresa se construyen con escala de tiempo progresiva en base al ciclo de vida del producto. En el año 2 la utilidad neta es \$ 30.029, de esta manera se incrementa hasta el año 5 con un valor de \$ 136.443.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera, que refleja la posición de la empresa en base a las proyecciones, es la siguiente:

Tabla 24.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	202.868	210.739	229.348	279.115	360.630	484.302
Corrientes	14.503	25.561	47.357	100.311	183.213	308.271
Efectivo	14.503	4.166	23.743	74.270	155.838	282.252
Cuentas por Cobrar	-	14.962	16.729	18.661	19.776	20.371
Inventarios	-	6.433	6.885	7.379	7.598	5.648
No Corrientes	188.365	185.178	181.991	178.804	177.417	176.030
Propiedad, Planta y Equipo	185.615	185.615	185.615	185.615	185.615	185.615
Depreciación acumulada	-	2.637	5.274	7.911	8.748	9.585
Intangibles	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Amortización acumulada	-	550	1.100	1.650	2.200	2.750
PASIVOS	81.147	87.245	75.825	62.899	46.602	33.831
Corrientes	-	18.700	21.479	24.553	26.286	33.831
Cuentas por pagar proveedores	-	17.371	18.856	20.421	21.009	21.009
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	472	1.766	3.276	4.420	11.966
No Corrientes	81.147	68.546	54.346	38.346	20.316	-
Deuda a largo plazo	81.147	68.546	54.346	38.346	20.316	-
PATRIMONIO	121.721	123.494	153.523	216.216	314.028	450.471
Capital	121.721	121.721	121.721	121.721	121.721	121.721
Utilidades retenidas	-	1.773	31.802	94.495	192.307	328.750

El estado de situación financiera refleja la gestión de la empresa, la cual se maneja a través de las políticas de administración establecida por la gerencia donde se toma en cuenta los siguientes aspectos: cuentas por cobrar 80% contado y 20% crédito a 30 días; cuentas por pagar 70% contado y 30% crédito a 30 días; Utilidades 100% utilidad neta de cada año acumulada en la cuenta de efectivo e Inventarios 10% de las ventas planificadas para el mes siguiente.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo calcula la posición de liquidez de la empresa como resultado de las operaciones comerciales y financieras:

Tabla 25.

Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	2.265	33.776	66.527	99.598	146.730
Utilidad Neta		1.773	30.029	62.693	97.812	136.443
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.637	2.637	2.637	837	837
+ Amortización		550	550	550	550	550
- Δ CxC		(14.962)	(1.767)	(1.932)	(1.115)	(594)
- Δ Inventario PT	-	(6.433)	(452)	(494)	(219)	1.950
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		17.371	1.485	1.564	588	-
+ Δ Sueldos por pagar		856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		472	1.294	1.510	1.145	7.545
Actividades de Inversión	(188.365)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(188.365)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	202.868		(14.200)	(16.000)	(18.030)	(20.316)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	81.147	68.546	(13.721)	(16.000)	(18.030)	(20.316)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	121.721		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	14.503	(10.337)	19.576	50.527	81.569	126.414
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		14.503	4.166	23.743	74.270	155.838
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	14.503	4.166	23.743	74.270	155.838	282.252

El estado de flujo de efectivo muestra que la empresa tiene una estabilidad en la liquidez, lo cual se detalla en el análisis de los índices financieros.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se calcula en base a la información del estado de resultados, por medio del flujo de efectivo operativo, variación del capital neto y gastos de capital, este flujo del proyecto es el siguiente:

Tabla 26.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(202.867,92)	34.323,97	52.113,44	82.024,56	113.932,68	157.442,67

El flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1 hasta el año 5 lo que indica una acertada planificación financiera en la construcción de las proyecciones.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista toma en cuenta el resultado del flujo de caja del proyecto, descontando la información referente al pago del financiamiento:

Tabla 27.
Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(121.720,75)	12.668,09	30.452,55	60.363,67	92.271,80	135.781,78

El flujo de caja del inversionista al igual que el anterior flujo es positivo lo que muestra coherencia entre la necesidad de financiamiento y la inversión inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta la fórmula CAPM y WACC en base a los siguientes indicadores:

Tabla 28.
Cálculo de tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%	Precio Dow Jones									
Rendimiento del Mercado	10,25%	25-mayo-2017	20.981,04	Hace 5 Años	12.880,00						
Beta	0,75										
Beta Apalancada	0,83										
Riesgo País	6,58%	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">TASAS DE DESCUENTO</th> </tr> <tr> <td>WACC</td> <td>14,07%</td> </tr> <tr> <td>CAPM</td> <td>18,15%</td> </tr> </table>				TASAS DE DESCUENTO		WACC	14,07%	CAPM	18,15%
TASAS DE DESCUENTO											
WACC	14,07%										
CAPM	18,15%										
Tasa de Impuestos	22,00%										
Participación Trabajadores	15,00%										
Escudo Fiscal	33,70%										
Razón Deuda/Capital	67%										
Costo Deuda Actual	12,00%										

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados para evaluar el proyecto son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (PRI). De esta manera se puede conocer si la implementación de la planta es viable desde el punto de vista financiero. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 29.
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$71.354		VAN	\$53.767	
PRI	4,70	AÑOS	PRI	4,80	AÑOS
TIR	24,66%		TIR	30,72%	

Los criterios de valoración del flujo del proyecto e inversionista son positivos, ya que el VAN es mayor a cero, en este caso, es \$ 71.354 para el flujo de proyecto y \$ 53.767 para el flujo del inversionista. El tiempo en el cual se recupera la inversión inicial es 4,70 años para el flujo de caja del proyecto y 4,80 años para el flujo del inversionista. La TIR del proyecto es 24,66% y del inversionista 30,72%, en ambos casos, es mayor a la tasa de descuento de 14,07%, esto determina que el proyecto tiene un costo de oportunidad beneficioso para el inversionista.

7.5 Índices financieros

Tabla 30.
Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	1,37	2,20	4,09	6,97	9,11	1,31
Prueba ácida	1,02	1,88	3,78	6,68	8,95	0,45
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	70,65%	49,39%	29,09%	14,84%	7,51%	75%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	4,6	5,3	6,0	6,6	6,9	3,28
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	15,40%	17,14%	20,02%	22,77%	26,71%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	1,37%	5,52%	9,38%	12,89%	16,95%	5,55%
MARGEN NETO	0,21%	3,14%	5,87%	8,34%	11,16%	3,42%

Las principales conclusiones del análisis de los índices financieros de la empresa y la industria son los siguientes:

- **Liquidez:** la política de acumulación de las utilidades muestra índices de liquidez superiores a la industria. Esta política es acertada para la administración de la empresa.
- **Endeudamiento:** el financiamiento de la inversión inicial disminuye debido al pago del capital e interés, no se solicita un nuevo crédito para la empresa debido a las políticas de incremento de producción paulatina, esto permite mejorar el índice de endeudamiento en relación a la industria.
- **Actividad:** existe un mejor aprovechamiento de los activos fijos en relación a la industria.
- **Rentabilidad:** en los dos primeros años existe indicadores de rentabilidad menores a la industria, a partir del año 3 la empresa tiene un mejor desempeño que sus competidores.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La presencia de enfermedades relacionadas con el sobrepeso y la obesidad es un mal que acecha a la sociedad moderna, precisamente este aspecto social, es el principal impulsor del proyecto en el análisis de entornos; ya que, las personas buscan consumir productos que disminuya el riesgo a contraer enfermedades, principalmente la diabetes. En lo que concierne al análisis competitivo, los proveedores relacionados con la industria de alimentos han tenido un crecimiento importante en los últimos años, lo que ha permitido la presencia de nuevos participantes en el desarrollo de productos.

En la entrevista a los expertos, un aspecto muy importante, que vale la pena resaltar es la necesidad en la industria de alimentos, realizar alianzas estratégicas con los productores de remolacha, de esta manera, se minimiza el impacto en la variación de precios, lo cual es muy común en la comercialización de productos agrícolas.

La investigación cuantitativa determina que el mercado objetivo se concentra en la población comprendida entre 25 y 54 años, con mayor tendencia en las mujeres, que tienen una inclinación marcada por el cuidado de la salud y disminuir la ingesta de calorías. El lugar de compra seleccionado por el mercado objetivo son los supermercados y la competencia directa del producto es Stevia y Splenda.

La propuesta de valor del producto es ofrecer un edulcorante a base de remolacha, el cual cumple con su función de satisfacer las necesidades de los consumidores por endulzar sus alimentos.

La estrategia de promoción es muy importante para el producto, ya que debe posicionarse en un mercado atractivo para los competidores, para lo cual se utiliza herramientas de comunicación enfocadas en marketing digital, mediante acciones directas con el mercado objetivo, a través principalmente de redes sociales.

El nombre escogido para la empresa SweetBeet y su slogan es endulza con salud, de esta manera, se busca transmitir la propuesta de valor con la cual la empresa busca posicionar a su producto.

Los objetivos organizacionales de la empresa se enfocan en el crecimiento del patrimonio de los accionistas, mediante gestión en la rentabilidad del producto, acumulación de las utilidades anuales en la cuenta de efectivo y reducción de la dependencia del financiamiento externo.

En el plano financiero, los supuestos de proyección se fundamentan en cifras oficiales provistas por las instituciones públicas pertinentes como el Banco Central. Esto determina que el proyecto sea rentable desde el punto de vista de la tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento y a la recuperación de la inversión inicial medida por el valor actual neto. Esto permite recomendar la ejecución del proyecto en base a las estrategias comerciales, operativas y financieras establecidas en el presente plan de negocios.

REFERENCIAS

- Asamblea. (2016). *Ley orgánica para el equilibrio de las finanzas públicas*. Recuperado el 18 de enero de 2017, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/160429%20LEY%20ORGA%C2%B4NICA%20PARA%20EL%20EQUILIBRIO%20DE%20LAS%20FINANZAS%20PU%C2%B4BLICAS.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución 2008*. Montecristi.
- Banco Central. (Enero de 2017). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Belío, J. L., & Sainz, A. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. España: Wolters Kluwer S.A.
- ENSANUT. (2013). *Estadísticas Sociales*. Recuperado el 31 de diciembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf
- Expansión. (21 de septiembre de 2016). *Las 9 tendencias en la industria de alimentos y bebidas*. Recuperado el 14 de enero de 2017, de <http://expansion.mx/empresas/2016/09/21/las-9-tendencias-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas>
- FAO. (2015). Recuperado el 2017 de febrero de 2017, de <http://www.fao.org/3/a-i4738s/i4738s05.pdf>
- FAO. (2016). *Perspectivas Agrícolas*. Recuperado el 9 de ENERO de 2017, de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/docs/web_ES_Outlook_flyer_2016_final_5July2016.pdf
- Ferreri, T. (16 de agosto de 2015). *El país*. Recuperado el 11 de Enero de 2017, de http://economia.elpais.com/economia/2015/08/13/actualidad/1439464536_243785.html
- INEC. (2010). *CENSO 2010 PROVINCIA PICHINCHA*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (2013). *Nacimientos y defunciones 2013*. Recuperado el 31 de diciembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf
- INEC. (2014). *EMPRESAS Y TIC's*. Recuperado el 10 de ENERO de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf
- INEC. (2014). *Principales Indicadores ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado el 01 de 01 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf
- INEC. (2015). *Espac 2014 -2015*. Recuperado el 14 de enero de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf
- INEC. (2016). *Canasta familiar básica nacional*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (SEPTIEMBRE de 2016). *INDICADORES LABORALES* . Recuperado el 2 de ENERO de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados Provinciales*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Provincia de Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Jímenez, M., Rivera, L., & Rodas, F. (2013). *Proyecto de creación de una empresa productora de azúcar en base a la remolacha y stevia*. Guayaquil: ESPOL.
- Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Dirección de Marketing.

- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.
- Líderes. (sf). *La Stevia ecuatoriana llega a EE.UU.* Recuperado el 9 de enero de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/stevia-ecuatoriana-llega-ee-uu.html>
- Maldonado, F., & Proaño, G. (2 de septiembre de 2015). *Ekos - La industria en el Ecuador*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2016). *Marca Primero Ecuador*. Recuperado el 9 de enero de 2017, de <http://www.produccion.gob.ec/primer-ecuador-marca/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (11 de julio de 2013). *BCS Ecuador*. Recuperado el 03 de enero de 2017, de http://www.bcsecuador.com/wp-content/uploads/RegistroOficial_34_AM_229_20130711.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Comunicación. (2016). *Tendencias globales de alimentación y bebidas 2016*. Recuperado el 9 de enero de 2017, de Mintel: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Mintel-tendencias-de-alimentacion-y-bebidas-2016.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *RTE 022 2R*. Quito.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI* (Tercera ed.). Buenos Aires: Centro de Estudios Financieros.
- Ninfalí, P., & Angelino, D. (2013). Nutritional and functional potential of Beta Vulgaris cicla and rubra. *Fitoterapia*, 89(12), 31-36.
- OMS. (2014). Recuperado el 9 de ENERO de 2017, de 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

- Paspuel , W. (28 de FEBRERO de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 9 de ENERO de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/endulzantes-azucar-industria-oferta-etiquetado.html>
- Proecuador. (2015). *Tendencias e innovación para alimentos procesados*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Informe-Inteligencia-Feria-IFE-2015-Interno.pdf>
- Revista Líderes. (2016). *La industria azucarera proyecta un año con bajos indicadores*. Recuperado el 9 de ENERO de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-azucar-produccion-impuestos-bebidas.html>
- Revista Líderes. (30 de ABRIL de 2016). *La industria azucarera proyecta un año con bajos indicadores*. Recuperado el 9 de ENERO de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-azucar-produccion-impuestos-bebidas.html>
- Senplades. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 16 de julio de 2017, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SINAGAP. (2014). *BOLETIN SITUACIONAL CAÑA DE AZUCAR*. Recuperado el 02 de ENERO de 2017, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/fboleitn-situacional-cana-de-azucar-2014-actualizado.pdf>
- Sinagap. (2016). *Consumo Final Caña Azucar*. Recuperado el 16 de JULIO de 2017, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/consumo-final-cana-de-azucar>
- Sinagap. (15 de julio de 2017). *Boletín de Precios Mayoristas - Nacional*. Recuperado el 16 de julio de 2017, de http://sinagap.magap.gob.ec/sina/PaginasCGSIN/Rep_Pre_Prod_X_MercCGSIN.aspx
- SNI. (25 de febrero de 2014). Recuperado el 22 de febrero de 2017, de <http://app.sni.gob.ec/sni->

link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701_QUITO_PICHINCHA.pdf

Supercias. (2014). *Ranking empresarial* . Recuperado el 13 de enero de 2017, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

Superintendencia de Compañías. (2015). *Ranking empresarial*. Recuperado el 11 de enero de 2017, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de congruencia

Pregunta	Objetivo	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición Operativa
1. La tendencia en mejorar el estilo de vida a través del deporte induce a la población a cambiar sus hábitos alimenticios?	Contar con los insumos necesarios para delimitar el plan de marketing que permita una comercialización eficiente del producto.	La población que practica algún tipo de deporte, lo hace porque tiene alguna enfermedad y esto hace que uno de sus comportamientos sea reducir el consumo de azúcar.	Población que practica deportes	Número de personas que realiza actividad física que ayuda a mejorar su salud f. Alteración más o menos grave de la salud. (RAE, 2017) prml. Actuar de una manera determinada. (RAE, 2017)	Número de encuestados que dicen practicar deportes Número de encuestados que practican deporte y tienen problemas de salud. Número de encuestados que se inclinan por consumo de azúcar Número de encuestados que practican un deporte y no consumen azúcar
			Enfermedad		
			Comportamiento		
			Consumo de endulzantes		
1. ¿Qué precios maneja la industria en la comercialización de los endulzantes?	Determinar el precio de comercialización del producto, partiendo de la competencia y la disposición de pago del consumidor por el polvo de remolacha como endulzante natural.	El precio promedio que está dispuesto a pagar la mayoría de consumidores por un nuevo endulzante es igual o menor al precio promedio de venta de los ya existentes.	Precio promedio	Cantidad de dinero por la venta de un bien o servicio en el mercado	Promedio de precios de endulzantes de la competencia
			Disposición de pago	Es la cantidad máxima que pagaría una persona por algo.	Valor máximo de pago del nuevo producto
1. ¿Cuál es la posición de la población respecto a los endulzantes y qué factores influyen en su compra?.	Identificar los gustos, preferencias y hábitos que influyen en la decisión de compra de endulzantes.	La decisión de cambio a un endulzante natural está determinado principalmente por precio.	Decisión de cambio	Proceso por el cual el consumidor resuelve cambiar un bien o servicio por otro de igual características	Factores que señalan las personas como importantes para decidir cambiarse de endulzante
			Precio	Cantidad de dinero por la venta de un bien o servicio en el mercado	Mayor tendencia de cambio relacionado con el precio.
1. ¿Cuáles son los segmentos potenciales a los que se debe dirigir el producto para su comercialización?	Contar con los insumos necesarios para delimitar el plan de marketing que permita una comercialización eficiente del producto.	La predisposición por enfermedades relacionadas con el uso de azúcar, incrementa el uso de endulzantes como la Stevia y edulcorantes	Predisponer a enfermedades	m. tr. Preparar, disponer anticipadamente algo o el ánimo de alguien para un fin determinado (RAE, 2017). Tendencia por adquirir algún tipo d enfermedad	Encuestados que respondieron padecer o tener predisposición de enfermedades que implican la disminución de azúcar
			Uso de endulzantes	m. Uso: Costumbre o hábito. U. m. en pl.(RAE, 2017) de utilizar algo para hacer dulce algo.	Endulzantes que son más utilizados por las personas que padecen o tienen predisposición por enfermedades que implican la disminución de azúcar.

Anexo 2: Guión Grupo focal

Objetivo

Conocer los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los participantes respecto al consumo de alimentos saludables y el conocimiento y uso que le dan a los endulzantes.

Perfil de asistentes:

Hombres y mujeres entre 20 y 45 años de la ciudad de Quito, que padecen algún problema de salud como diabetes, sobrepeso, hipertensión o están interesados por cuidar su salud y apariencia física.

Agradecimiento

Agradezco su presencia en esta reunión, su contribución es muy importante para el desarrollo de esta investigación, las opiniones que se den en este espacio contarán con el respeto de todos, por lo que les pido completa sinceridad al responder las preguntas. El objetivo es conocer sus hábitos y preferencias alimenticias para el desarrollo de un Plan de negocios, con fines académicos, en el que se plantea la elaboración de un nuevo producto.

Esta reunión tendrá una duración aproximada de una hora. Les pido por favor su autorización para grabarla, el contenido de la misma será utilizado específicamente con el fin indicado.

1. ¿Usualmente que alimentos consume en su desayuno, almuerzo o cena?
2. ¿Dónde los consume?
3. ¿Cuándo no es en casa donde toman sus alimentos.
4. ¿Si los lleva a su trabajo qué tipo de comida prepara?
5. ¿Qué alimentos les envía a sus hijos en la lonchera.
6. ¿Cuándo prepara un jugo considera que mucha o poca azúcar? Qué es mucho o poco para usted?
7. ¿Si no consume azúcar que endulzante utiliza?
8. ¿Por qué prefiere este endulzante?
9. ¿Qué otros usos además de jugo le da al endulzante que consume?

10. ¿Cuántas veces al día usa endulzantes?
11. ¿Además de los endulzantes que hemos hablado, conoce algún otro tipo?
12. ¿Tiene en su casa más de un producto endulzante? Cuáles?
13. ¿Cuál de los endulzantes que estamos hablando es el que menos le agrada y por qué?
14. ¿Conoce qué reacción provoca en su cuerpo un endulzante?
15. ¿Por qué estaría dispuesto a cambiar el endulzante que más utiliza?
16. ¿Cuáles son los factores que influyen en su decisión de su compra?
17. ¿Dónde adquiere los endulzantes que consume?
18. ¿Qué cantidad compra y cada que tiempo compra el endulzante?
19. ¿Qué información tiene sobre la Stevia y los edulcorantes como Splenda, o Esbelta? (ver las respuesta y reacciones)
20. ¿Qué conoce sobre la remolacha?
21. ¿Cuáles han sido los usos más recientes que le ha dado a la remolacha?
22. ¿Conoce de algún otro uso que se le dé a la remolacha?
23. ¿Dónde compra la remolacha?
24. ¿Quién consume la remolacha en su casa?
 - ¿Si no consume, por qué no la consume?

Anexo 3: Entrevista a experto 2

Profesión: Ingeniero en Químico

Nombre: Vicente Chauvin

Experiencia: Elaboración de alimentos procesados

Carcelén industrial – Provincia Pichincha – Ecuador

Objetivo

Conocer sobre la elaboración industrial y comercialización de alimentos. Los gustos, preferencia y hábitos de los segmentos y mercados a quienes están dirigidos, además de los costos, márgenes de comercialización y principales cadenas de distribución.

1. ¿Qué tipo de productos elabora en su fábrica?.

2. ¿Cuáles son los mayores retos o dificultades a los que se enfrenta su empresa?
3. ¿Cómo se prepara su empresa ante la tendencia creciente por el consumo de comida saludable?
4. ¿Reconoce usted los productos que en los últimos años han sufrido mayor cambio en su estructura para diferenciarse como productos saludables?
5. ¿Qué diferencias reconoce en estos productos?
6. ¿Cuál es su producto estrella? Y por qué?
7. ¿A qué segmento de mercado están dirigidos sus productos? Edad, sexo, condición social, lugares a donde llega el producto
8. ¿En qué lugares los comercializa?
9. ¿Qué margen promedio trabaja con sus distribuidores?
10. ¿Sus proveedores son nacionales o internacionales? Qué porcentaje de cada uno?
11. ¿Qué materia prima es la que más utiliza en sus procesos productivos?
12. ¿Cuál es tiempo de rotación de su inventario de materia prima?
13. ¿Qué tipo de perfil profesional tienen los operarios de su fábrica?
14. ¿Qué tipos de permisos son los principales para el funcionamiento de su planta de producción?

Anexo 4: Entrevista a experto 1

Profesión: Ingeniero Agrónomo

Nombre: Rosa de Lourdes Arguello

Experiencia: Dedicado al cultivo y comercialización de productos orgánicos
San Simón – Provincia Bolívar – Ecuador

Objetivo de la entrevista:

Conocer aspectos importantes acerca de la producción orgánica, que puedan favorecer o poner en riesgo la producción del polvo de remolacha, además de conocer el perfil, preferencias, gustos y tendencias del consumidor de productos orgánicos.

Introducción

Conocedora de su producción de remolacha orgánica, quisiera me proporcione unos minutos, para contestar unas preguntas relacionadas con el producción y comercialización de este tipo de productos, mismas que serán utilizadas para fines académicos. Le agradezco me permita grabar esta entrevista.

1. ¿Conoce cuáles son las zonas de mayor producción orgánica en el Ecuador?
2. ¿Conoce la existencia de productores de remolacha orgánica?
3. ¿En su experiencia, cuáles son los principales problemas que ha encontrado en este tipo de cultivos?.
4. ¿Cuántos kilos de remolacha aproximadamente se obtienen por hectárea?
5. ¿Qué tratamiento le da al producto para una mayor preservación?
6. ¿Cuánto tiempo dura la remolacha desde que se cultiva en ambiente fresco y en refrigeración?
7. ¿Cuál es el costo promedio de producción de una hectárea de remolacha orgánica?
8. ¿Quiénes compran este producto? Edad, sexo, información geográfica, condición social.
9. ¿Cuál ha sido la tendencia de crecimiento de este producto en los últimos 5 años?
10. ¿En su experiencia conoce por qué lo compran?.
11. ¿Cuál es la frecuencia aproximada de compra por persona?
12. ¿A qué lugares distribuye su producto y con qué frecuencia?
13. ¿Cómo y en qué condiciones distribuye?
14. ¿A qué costo comercializa el kilo de remolacha al por mayor y menor?
15. ¿Cuáles son las formas y condiciones de cobro a sus clientes mayoristas y minoristas?

Nota: Pedir opinión del producto y bibliografía. Reforzar gustos preferencias, cantidades, perfil demográfico.

Anexo 5. Encuesta

Objetivo:

Conocer características importantes del mercado al que está dirigido el producto que se desarrolla en el presente plan de negocios, sus gustos, preferencias y hábitos de consumo relacionados con endulzantes sustitutos y de la competencia.

Perfil de los encuestados:

Hombres y mujeres entre 25 y 74 que vivan en la ciudad de Quito.

A través de la presente encuesta, requerimos conocer sus gustos y preferencias para el desarrollo un nuevo producto de la industria alimenticia. Gracias por atender esta encuesta.

Link:[https://docs.google.com/a/udlanet.ec/forms/d/1e-](https://docs.google.com/a/udlanet.ec/forms/d/1e-MYw3UyY6Hv3ga31W4p4LXv0T4pZyOTfmdiji4-G3U/edit?usp=sharing)

[MYw3UyY6Hv3ga31W4p4LXv0T4pZyOTfmdiji4-G3U/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/a/udlanet.ec/forms/d/1e-MYw3UyY6Hv3ga31W4p4LXv0T4pZyOTfmdiji4-G3U/edit?usp=sharing)

A través de la presente encuesta, requerimos conocer sus gustos y preferencias para el desarrollo un nuevo producto de la industria alimenticia.

Gracias por atender esta encuesta.

1. Género

Femenino

Masculino

2. Edad del encuestado

Menor a 25 años

25 – 34 años

35 – 44 años

45 – 54 años

55 – 64 años

65 – 74 años

Mayor a 74 años

3. Rango ingresos familiares

Entre \$ 0 y \$ 375

\$ 376 – \$ 800

\$ 801 - \$ 1300

\$ 1301 - \$ 2000

\$ 2001 - \$ 2500

Mayor a \$ 2500

4. Sector de residencia de la ciudad de Quito

Norte

Centro

Sur

Valle de Cumbaya y alrededores

Calderón

Mitad del Mundo

Valle de los Chillos

5. Estado civil

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo

Unión libre

Otro especifique.....

6. Tiene hijos

SI

NO

7. Número de personas que viven en su casa

.....

8. ¿Utiliza algún tipo de endulzante en su dieta diaria?

SI

NO

Si su respuesta es negativa. Concluye la encuesta. Gracias

1. ¿Qué tipo de endulzante utiliza? Favor responda una sola opción

Azúcar Morena

Panela

Azúcar Blanca

Miel de abeja

Edulcorantes en polvo o líquidos

Otro cuál?.....

2. ¿Cuál de estas marcas de endulzante utiliza? Favor responda una sola marca

Ingenio Valdez

Ingenio San Carlos

Stevia Life

Splenda

Sweet Low

Edulmax

Otra especifique.....

3. ¿Qué tipo de presentación de su endulzante prefiere cuando lo consume?

Empaque rectangular de 1 gramo

Producto al granel

Otros cuál?.....

4. ¿De los siguientes puntos de venta donde compra generalmente los productos de consumo? Seleccionar hasta tres

Megamaxi

Supermaxi

Aki

Santa María

Magda

Fybeca

Mi Comisariato

Otros...cuál?.....

5. ¿Cada que tiempo compra los endulzantes?

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro cuál?.....

**6. ¿Dónde le gustaría conocer sobre ofertas o nuevos productos?
Seleccione solo 1 opción**

Radio

Suplementos publicitarios

Revistas

Prensa Escrita

Televisión

Correo electrónico

Redes Sociales

Vallas

Otros cuál?.....

7. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir? Seleccione solo 1 opción

Degustación

Muestras gratis

Producto adicional

Descuentos de precio

Promoción 2 x 1

Regalos

Sorteos

8. **¿Si cambiaría de endulzante por qué razón lo haría?** Seleccione hasta dos opciones

Calidad

Salud

Precio

Presentación

Otros cuál?

9. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 50 sobres de endulzante que equivalen a 1 kilo de azúcar blanca?**

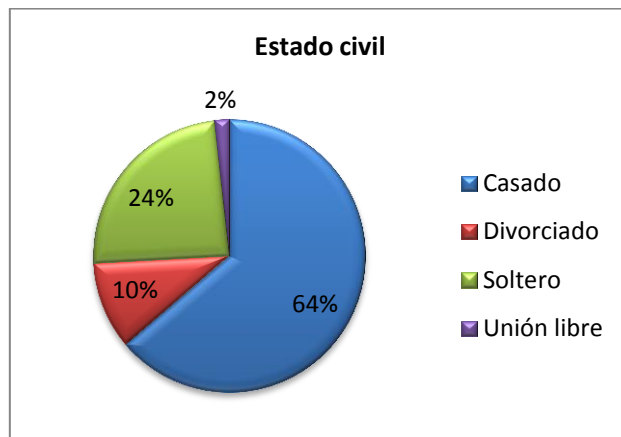
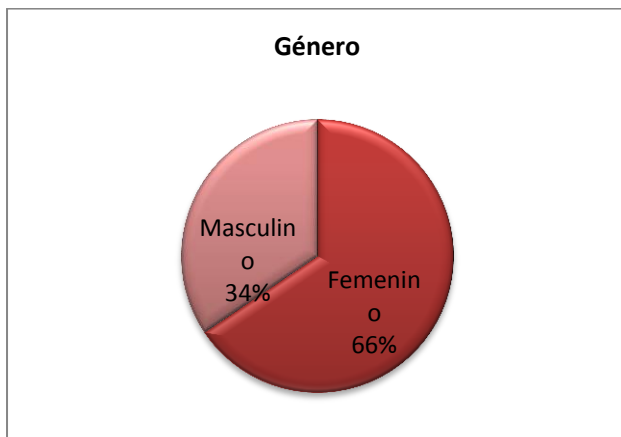
Registre en formato número

10. **¿Si le ofrecemos un endulzante a base de remolacha que tenga apariencia similar a la azúcar? ¿Estaría dispuesto a comprarlo?**

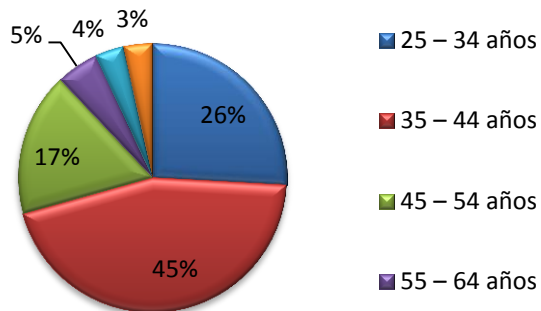
SI

NO

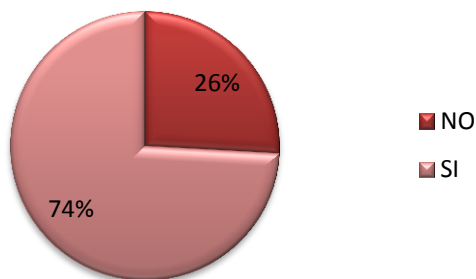
Anexo 6 Resultados Encuesta



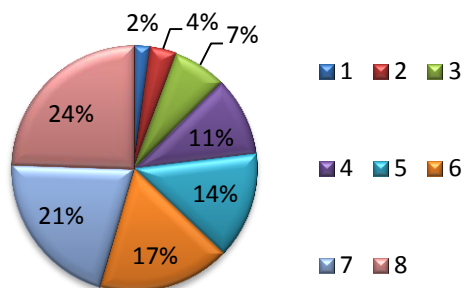
Edad del encuestado



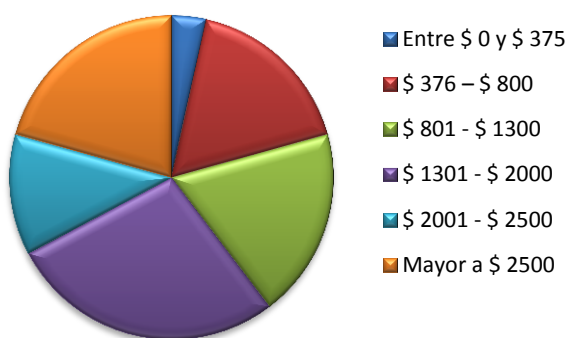
Tiene hijos?



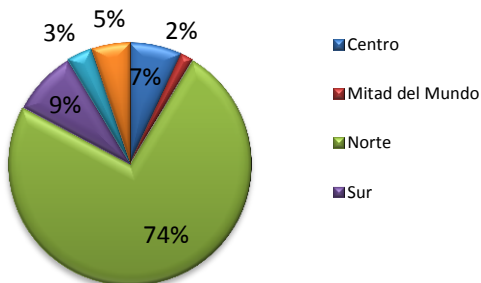
Número de personas que viven en su casa, incluido usted



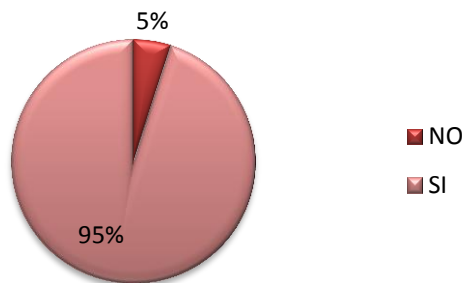
Rango de ingresos familiares



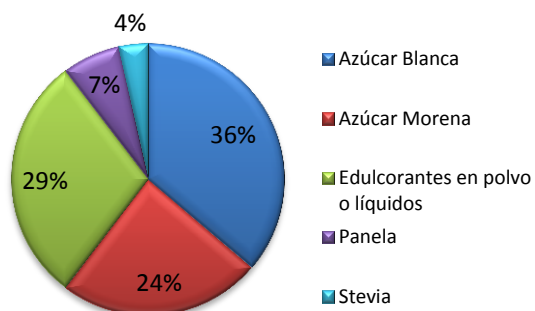
Sector de residencia de la ciudad de Quito



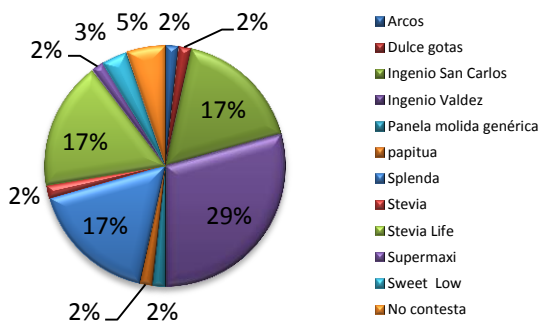
¿Utiliza algún tipo de endulzante en su dieta diaria?



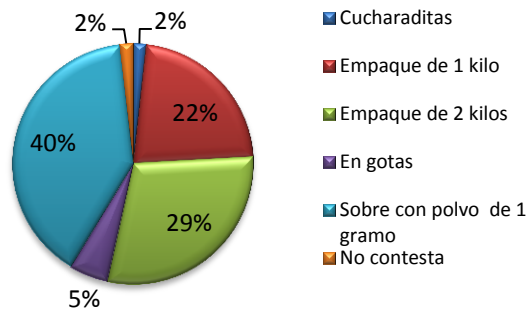
¿Qué tipo de endulzante utiliza?



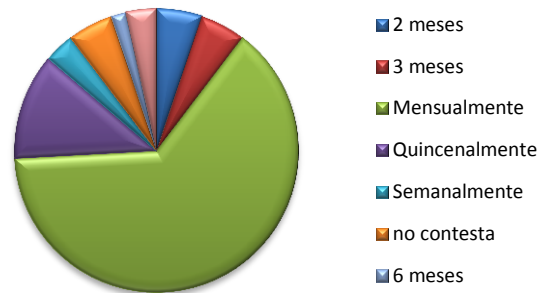
¿Cuál de estas marcas de endulzante utiliza?



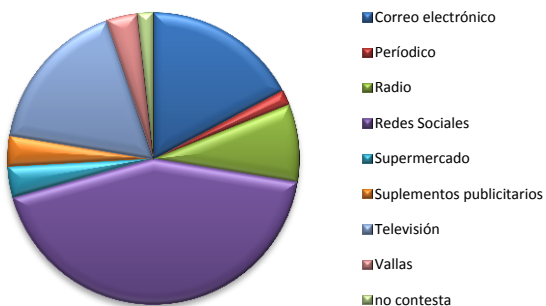
¿Qué tipo de presentación de su endulzante prefiere cuando lo consume?



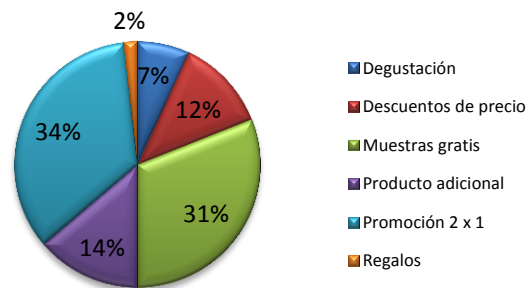
¿Cada que tiempo compra los endulzantes?



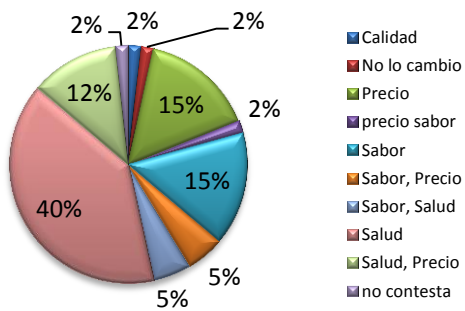
¿Dónde le gustaría conocer sobre ofertas o nuevos productos?



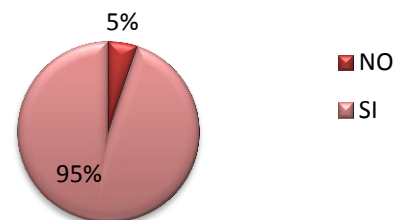
¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?



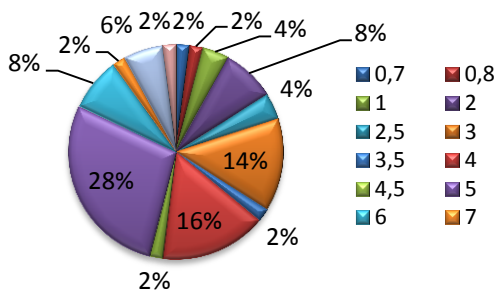
¿Si cambiaría de endulzante por qué razón lo haría?



¿Si le ofrecemos un endulzante a base de remolacha que tenga apariencia similar a la azúcar blanca? ¿Estaría dispuesto a comprarlo?



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 50 sobres de endulzante que equivalen a 1 kilo de azúcar blanca?



¿De los siguientes puntos de venta donde compra generalmente los productos de consumo?

