



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PIE Y GALLETAS A BASE DE QUINUA Y LINAZA PARA DIABÉTICOS



AUTOR

Joselyn Marisol Chérrez Veintimilla

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PIE Y GALLETAS A BASE DE QUINUA Y LINAZA PARA DIABÉTICOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Marketing.

Profesor Guía

Carlos D. Valladares, MBA

Autora

Joselyn Marisol Chérrez Veintimilla

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Joselyn Chérrez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del Plan de negocios fabricación y comercialización de pie y galletas a base de quinua y linaza para diabéticos y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Carlos D. Valladares, MBA

CI: 1002122768

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

MBA. Eva Benítez Díaz

CI: 1721693644

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.”

Joselyn Marisol Chérrez Veintimilla

C.I: 1716131337

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y a mi padre por ser mi apoyo incondicional siempre.

A mi tutor Carlos Valladares por su guía y paciencia durante todo este tiempo, a Eva Benítez por su ayuda y tiempo. A mis maestros de la Universidad por compartirme sus conocimientos y a mi mejor amigo por acompañarme en esta trayectoria.

DEDICATORIA

A mis padres María Luisa y Fabián que son mi ejemplo a seguir, los que me alientan y me apoyan en todo, a mi abuelita que con sus plegarias y amor me da fortaleza, a mi familia y a mis amigos por su soporte en todo momento.

RESUMEN

El objetivo principal del trabajo presentado es demostrar la factibilidad de implementar un plan de negocios que se basa en la elaboración y comercialización de pies y galletas a base de quinua y linaza para diabéticos. Para llevar a cabo esta investigación, primero se estudió el entorno externo y el de la industria que resultaron favorables. Hay dos factores importantes: uno es que el número de personas con diabetes en América Latina aumenta, se espera que crezca en más del 80% para el 2030, y dos que los hábitos de consumo frente a productos horneados han incrementado en Ecuador, especialmente el de las galletas las cuales llegan al 12,7% para el presente año 2017.

Es así como se crea Cautívate, el propósito de introducir estos postres es que las personas con diabetes disfruten de productos de pastelería que sean libres de azúcar y además aporten a su dieta alimenticia. Los métodos que se llevaron a cabo para realizar el estudio de mercado fueron en base a un análisis cualitativo y cuantitativo los cuales permitieron definir las preferencias de los consumidores.

Los resultados obtenidos señalaron con precisión los gustos del grupo objetivo. Estas personas de 19 a 60 años tienen diabetes, se encuentran en la ciudad de Quito y pertenecen a una clase social medio, medio-alto y alto los cuales optaron por un pie de frutos rojos y galletas de chocolate con almendra.

Por otro lado, para el proceso de producción se requiere de un pastelero y dos asistentes que están en capacidad de satisfacer la demanda. Con respecto a la inversión, se requiere de \$61.741 para el proyecto, será financiada con 60% por dos socios y el 40% restante con capital propio. Además, para obtener las ventas de la pastelería se aplicó el modelo de Bass proyectado a 5 años. En consecuencia, se realizó la evaluación financiera dando como resultado un VAN Y TIR de \$14.793 y 35,01% respectivamente, el índice de rentabilidad del inversionista es de 1,40, el periodo de recuperación contable es al cuarto año y, por lo tanto el plan de negocios es viable dentro del plazo establecido.

ABSTRACT

The main objective of the actual work is to show the feasibility to implement a business plan based on the elaboration and commercialization of pies and cookies made out of quinoa and linseed for diabetics. In order to carry out this research, it was first necessary to study the external environment and the one of the industry, which proved favorable. There are two major factors, one is that the number of people with diabetes in Latin America is increasing, and it is expected to grow by more than 80% for 2030, and the second is that consumption habits in baked goods have increased in Ecuador, especially the biscuits of which reach 12.7% for the present year 2017.

This is how Cautívate was created, the purpose of introducing these desserts is that people who has diabetes enjoy sugar free pastry products and also contributes to their diet. The methods that were used to conduct the market study were based on a qualitative and quantitative analysis which allowed to define the consumer preferences.

The results obtained pointed out with precision the tastes of the target group. This people are 19 to 60 years old who has diabetes, they are located in the city of Quito and belongs to a middle class, middle high and high. They opted for a red fruit pie and almond chocolate cookies.

On the other hand, for the production process it is required a baker and two assistants who are able to meet the demand. In terms of investment, \$ 61,741 is needed for the project, it will be financed with 60% by two partners and the remaining 40% with equity capital. In addition, to obtain the sales of the pastry, the Bass model was applied. Afterwards, proceed to carry out the financial evaluation obtaining a NVP and IRR of \$14.793 y 35,01% respectively, a rate of return of 1,40 for the investor, the accounting recovery period is in the fourth year and therefore, the business plan is viable within the established period.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivo específico del trabajo.....	2
2. Análisis de Entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)	3
2.1.1.1 Político.....	3
2.1.1.2 Económico.....	5
2.1.1.3 Sociocultural	7
2.1.1.4 Tecnológico	9
2.1.1.5. Ambiental.....	10
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter).....	10
2.1.3 Conclusiones	14
3. Análisis del cliente	16
3.1 Investigación cualitativa	16
3.1.1 Entrevistas a expertos	16
3.1.2 Grupo Focal.....	19
3.1 Investigación cuantitativa.....	21
3.1.3. Encuesta.....	21
3.2.3 Conclusiones	23
4. Oportunidad de negocio	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	24
5. Plan de marketing.....	27
5.1 Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27

5.1.2 Propuesta de valor.....	29
5.2 Mezcla de Marketing	30
5.2.1 Producto	30
5.2.1.1 Características.....	30
5.2.1.2 Atributos	30
5.2.1.3 Branding	31
5.2.1.4 Empaque	32
5.2.1.5 Soporte	33
5.2.2 Precio	33
5.2.2.1 Costo de venta.....	33
5.2.2.2 Estrategia de precios	33
5.2.2.3 Estrategia de entrada.....	35
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	35
5.2.3 Plaza	36
5.2.3.1 Estrategia de distribución.....	36
5.2.3.2 Punto de venta.....	36
5.2.3.3 Estructura del canal	37
5.2.3.4 Tipo de canal	37
5.2.4 Promoción	38
5.2.4.1 Estrategia promocional	38
5.2.4.4 Relaciones públicas	39
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión.....	41
6.1.3 Objetivos de la organización	41
6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo.....	41
6.1.3.2 Objetivos a largo plazo	42
6.2 Plan de operaciones.....	42
6.2.1 Proceso de producción	42
6.2.2 Costos	43
6.2.3 Flujograma.....	44

6.2.4	Número de personas requeridas en el proceso de producción	44
6.2.5	Infraestructura	44
6.2.6	Conclusiones	45
6.3	Estructura organizacional.....	45
6.3.1	Legal.....	45
6.3.2	Diseño organizacional (tipo de estructura y organigrama)	46
6.3.2.1	Tipo de estructura.....	46
6.3.2.2	Organigrama.....	46
6.3.2.3	Descripción de funciones y responsabilidades del personal	47
7.	Evaluación financiera.....	48
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.1.1	Ingresos.....	48
7.1.2	Costos y gastos	49
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.2.1	Inversión inicial	50
7.2.2	Capital de trabajo.....	50
7.2.3	Estructura de capital	50
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1	Proyección de estados de resultados	51
7.3.2	Situación financiera	52
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	52
7.3.4	Flujo de caja del proyecto	53
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.4.1	Proyección de flujo de caja del inversionista.....	53
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento	53
7.4.3	Criterios de valoración	54
7.5	Índices financieros.....	54

8. Conclusiones generales	55
Bibliografía	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 CIIU	10
Tabla 2 Crecimiento de la industria.....	14
Tabla 3 Mercado objetivo.....	28
Tabla 4 Costo de venta.....	33
Tabla 5 Proyección y costeo de la mezcla de marketing.....	40
Tabla 6 Procesos del pie de frutos rojos	42
Tabla 7 Costo pie de frutos rojos	44
Tabla 8 Productos análogos	49
Tabla 9 Gastos	50
Tabla 10 Estado de Resultados.....	51
Tabla 11 Estado de Situación Financiera.....	52
Tabla 12 Flujo de caja del proyecto	53
Tabla 13 Flujo del inversionista	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo	32
Figura 2 Modelo Van Westendorp	35
Figura 3 Estructura del canal de distribución	37
Figura 4 Organigrama	46

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Según la Organización Mundial de la Salud “el número de personas con diabetes ha aumentado de 108 millones en 1980 a 422 millones en 2014” (Salud O. M., 2016). Es decir que en 34 años esta enfermedad estuvo cerca de cuadruplicarse, lo cual es alarmante. “Las principales causas de muerte en el Ecuador durante una década, 2000- 2010, han mostrado variabilidad, siendo las enfermedades crónicas las que ocupan los primeros lugares de mortalidad en los ecuatorianos” (Ministerio de Salud Pública, 2012). Dichas enfermedades son tales como la hipertensión arterial, diabetes mellitus y enfermedades cardiovasculares (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012).

Principalmente la diabetes, la cual “está fuertemente ligada al sobrepeso y a la obesidad, que van también en aumento en las Américas y el mundo” (Organización Panamericana de la Salud, 2012). También “puede estar relacionado con sedentarismo, malos hábitos de nutrición, sin dejar de lado el componente hereditario de estas patologías” (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Según la Asociación Latinoamericana de Diabetes, la diabetes “es uno de los mayores problemas para los sistemas de salud de Latinoamérica, región que abarca 21 países y más de 577 millones de habitantes” (Asociación Latinoamericana de Diabetes, 2013). De acuerdo a los datos que se proporcionan en esta revista, en Ecuador hay una prevalencia de diabetes del 6%.

En la ciudad de Quito el 4,8% de la población sufre de diabetes. Esta información se puede comprobar con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición del 2011-2013, la cual establece este dato por subregiones. Estas personas debido a su enfermedad deben cumplir ciertos pasos para poder controlarlo, una de ellas es seguir cierta dieta alimenticia la cual incluye fibra. El presente trabajo se realizó con el propósito de brindar a estas personas una variedad en cuanto a productos que pueden consumir a través de dos alimentos naturales,

que son la quinua y las semillas de lino. Por lo tanto, se propone ofrecer una pastelería que ofrezca pie y galletas a base de quinua y linaza, rico en fibra. Los alimentos mencionados tienen ciertos beneficios y son recomendados para tratar la enfermedad, la cual se puede afirmar a través del Portal (Ministerio de Salud Presidencia de la Nación, s.f). La explicación es que al consumir fibra, como esta se demora en digerir provoca saciedad, esto ayuda a que no consuman más alimentos al instante y por lo tanto la glucosa baja.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Demostrar la viabilidad comercial, factibilidad operativa y la rentabilidad financiera de la implementación de un plan de negocios para la fabricación y comercialización de pie y galletas. Este plan de negocios utiliza productos como la quinua y linaza como base y está destinado principalmente para la población diabética, como una opción alternativa en su dieta.

1.1.2 Objetivo específico del trabajo

- Efectuar una evaluación del entorno externo del mercado a través del modelo PEST y el análisis de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Porter.
- Realizar un estudio del cliente al que está dirigido la propuesta de negocio a través del análisis cualitativo y cuantitativo.
- Sustentar la oportunidad de negocio a través del análisis externo y del cliente.
- Plantear una estrategia general de marketing que dará como resultado el posicionamiento de la empresa y producto.
- Determinar el mercado objetivo en el cual hay que enfocar el producto.
- Transmitir una propuesta de valor que solucione las necesidades del cliente.
- Definir la mezcla de marketing que se utilizará para llegar al mercado objetivo, gustos y preferencias del consumidor.
- Diseñar estrategias para lograr comercializar el producto.

- Designar una estructura administrativa con la cual se logren alcanzar los objetivos de la propuesta de negocio.
- Elaborar el plan de operaciones para la producción de la base de pie y galletas que utilizará quinua y linaza.
- Realizar una evaluación financiera para saber si la propuesta es rentable.

2. Análisis de Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

2.1.1.1 Político

- Incentivo tributario: Según el Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, “El Código de la Producción otorga incentivos (tributarios y no tributarios) a las inversiones en el territorio ecuatoriano, y ofrece exoneración total del pago del Impuesto a la Renta durante 5 años desde que se generen ingresos” (Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, s.f). Esto constituye una oportunidad para el plan de negocios, ya que esa exoneración sirve para seguir invirtiendo y produciendo dentro del país.
- Soberanía alimentaria: Como lo dispone el artículo 13 de la ley orgánica del régimen de soberanía alimentaria a través de la Constitución de la República del Ecuador “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente de alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales” (Conferencia Plurinacional

e Intercultural de Soberanía Alimentaria, 2014). Esta ley favorece al plan de negocios porque el estado deberá impulsar la producción con un importante valor nutricional, por lo tanto se considera una oportunidad.

- Según el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad “con el objetivo de contribuir a la producción nacional de calidad y concienciar a la población sobre la importancia de valorar lo nuestro, es el encargado de otorgar la licencia para uso de la marca Primero Ecuador” (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, s,f). Este beneficio es gratis y para obtenerlo se debe enviar la solicitud a la siguiente página web: <http://www.produccion.gob.ec/primer-ecuador-marca/>. Esto es una oportunidad para todos los productos que se fabrican con materia prima nacional, ya que resulta un beneficio para mejorar su imagen.
- Acuerdos ministeriales: Según el Acuerdo Ministerial N°.439-2014, el Viceministro de Agricultura y Ganadería solicitó al ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca que se efectúe un gasto para los procesos de contratación para el suministro del kit agrícola para la producción de quinua, el mismo que será subvencionado por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014). Esto consiste en entregar un paquete de fumigación a los de la Sierra. Este acuerdo se presenta como una oportunidad, ya que al momento en el que se subvenciona la quinua, entonces se abaratan los costos para producir y comercializar, lo que corrobora para que los ciudadanos puedan adquirirlos y mejoren su nutrición.
- Semaforización de productos: Con el objetivo de informar, generar conciencia en las personas sobre lo que consumen y luchar contra la obesidad que conlleva a enfermedades como la diabetes, el gobierno ha

tomado una medida que consiste en etiquetar los productos procesados, esto se llevó a cabo a finales del año 2014. Según el Ministerio de Salud Pública, “ha influenciado para que alrededor del 40% de las industrias alimentarias en Ecuador, modifiquen sus fórmulas hacia el desarrollo de productos con contenidos medios y bajos de sal grasa y azúcar” (Ministerio de Salud Pública, s.f.). Este rotulado contiene barras de color amarillo, verde y rojo que indican la cantidad del contenido. Este factor resulta positivo para las empresas que ofrecen productos que contienen bajo los elementos ya mencionados, ya que no deben cambiar la receta y la gente los preferirá.

2.1.1.2 Económico

- Producción de quinua: En el 2013 se declaró como “El año Internacional de la Quinua” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.), fue porque ha sido valorada y reconocida a nivel mundial, así como también por su alta producción. A partir del 2009 hasta el 2014, de acuerdo a PRO ECUADOR se pasó de 995 TM a 7,430 TM de producción de quinua (Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, 2015). “El aumento de la producción de quinua se da como resultado de la aplicación del Plan de Mejora Competitiva (PMC), integrado por representantes del MAGAP, con sus entidades adscritas” (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, s.f). Uno de los entes es el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias el cual provee a los productores de quinua de materiales como semillas certificadas por los mismos y también kits tecnológicos. Lourdes Luque, coordinadora general del proyecto CORPEI, dijo que “los productos con valor agregado obtenidos de la quinua deben ofertarse para consumo nacional e internacional” (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, s.f). Gracias a que la

producción de quinua ha aumentado, se puede producir productos a base de la misma, por lo que se considera una oportunidad.

- Nivel de ingresos disponibles: De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos los ingresos familiares que son de \$700 USD (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017), no permite a las familias adquirir la canasta básica, lo cual indica que las personas no pueden comprar todos los productos necesarios para sobrevivir. Esto es un factor que afecta al consumo, por lo tanto se considera una amenaza.
- Tasa de interés: La tasa de interés activa efectiva para pymes en Ecuador ha incrementado en los últimos dos años de 10,28% a 11,53% anual según datos del BCE (Banco Central del Ecuador, 2017). Esto se toma como una amenaza, ya que para invertir en un negocio se debe tomar en cuenta la cantidad de dinero que se requiere y la tasa a la que se otorgan los préstamos del mismo. En este caso como es elevado, esto representa un riesgo y es nada atractivo al momento de invertir, ya que el pago de intereses es alto.
- IVA: Según el SRI el primero de junio del 2016, “Se incrementan 2 puntos adicionales sobre la tarifa del 12% del IVA, temporalmente por el plazo de hasta un año, como aporte solidario a los afectados por el terremoto” (Servicio de Rentas Internas, s.f). A partir del primero de junio del 2017 la tarifa volvió a bajar, por ende los bienes que se encuentran en el mercado también, por lo que se considera una oportunidad ya que las personas tienen ese incentivo para volver a empezar a consumir así que se considera una oportunidad.

2.1.1.3 Sociocultural

- Salud: La diabetes e hipertensión son enfermedades que se están volviendo más comunes en el país. Según la OMS, “Los malos hábitos en la alimentación y la falta de ejercicio aumentan el riesgo de desarrollar estas enfermedades, que son las principales causas de muerte en el Ecuador.” (Organización Panamericana de la Salud, 2017). Según la farmacéutica SANOFI, “El número estimado de casos de diabetes en América Latina fue de 13.3 millones en el año 2000, una cifra que se espera aumente a 32.9 millones para el año 2030” (SANOFI, s.f.). Debido a que existe una mala alimentación en el país, la quinua puede ser una alternativa para mejorar este problema. Según PRO ECUADOR “se describe a la quinua como “un "súper alimento" o un "grano súper" y se ha vuelto popular entre los que son preocupados por su salud, es rico en proteína, fibra, vitaminas y minerales” (PRO ECUADOR, 2015). También, se ha demostrado que ayuda a las enfermedades nombradas al principio. Alimento al que el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias le está dando importancia dado que “hoy existe un reconocimiento por su alta contribución a la seguridad y soberanía alimentaria de nuestro pueblo” (Instituto Nacional autónomo de investigaciones agropecuarias, s.f). La importancia de los valores nutricionales de la quinua puede ayudar a mejorar la nutrición de los ecuatorianos e incluirlo en la dieta cambiaría los malos hábitos. Además según Food and Agriculture Organization de las Naciones Unidas, “La quinua puede desempeñar un papel importante en la erradicación del hambre, la desnutrición y la pobreza”. (Food and Agriculture Organization of the United Nations, s.f).
- Tendencias en el consumo: Según PRO ECUADOR, “Desde hace dos décadas, la demanda de quinua ha venido en aumento en el mundo entero, debido a la tendencia a consumir -cada vez más- productos orgánicos y/o saludables” (PRO ECUADOR, 2017). En Ecuador el consumo de quinua en el 2012 era de 0,044 libras (FAO-ALADI, 2013) y

para el 2016 fue de 0,5 per cápita según el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Gandería, Acuacultura y Pesca, 2016), el 5% de la producción se distribuye en varios supermercados y en varias presentaciones. Sin embargo, se está trabajando en la implementación de la producción y el consumo interno de este pseudo-cereal mediante ferias, especialmente el 7 de Octubre que fue declarado el día nacional de la quinua. Por lo tanto, esta variable se considera una amenaza.

- Hábitos de consumo: El consumo de ciertos productos como el pan se está incrementando en muchos países como en Ecuador que aumentó a 37 kg según PRO ECUADOR. Por ejemplo, en la Moderna la línea de consumo masivos que más se vende es el pan gourmet, harinas YA y pre mezclas según el Informe “Circular de oferta pública de papel comercial” de la Moderna (Mercapital Casa de Valores, 2016). En cuanto a otros productos horneados como menciona PRO ECUADOR “El consumo de galletas en Ecuador creció 5,2% en el año 2012, a US\$ 224 millones y se espera que en el periodo 2012-2017 alcance un crecimiento del 12,7%” (PRO ECUADOR, s.f.). El tipo de galleta que se espera que se solicite más es “sánduche”. De acuerdo a los datos del focus group las personas consumen galletas como club social integrales y según la encuesta las galletas que contienen chocolate, almendras y nuez son de preferencia de las personas. De acuerdo a los datos de Nestlé Ecuador, el total del total de ventas, el 15% proviene de la línea de galletas (Nestlé Ecuador S.A, 2016). Para este año, 2017, se requerirá el doble de galletas, lo que se considera una oportunidad para que el mercado nacional pueda producir y abastecer esta demanda, ya que la mayoría de estos productos son importados de países como Colombia y Perú.
- Gustos y preferencias: En el mercado ecuatoriano ya se puede encontrar una variedad de productos elaborados a base de quinua tales

como barras energéticas, hojuelas, pan, fideos, papillas, etc. Según PRO ECUADOR “El desarrollo de esta diversidad de productos se debe en gran parte a las bondades nutricionales de la quinua, ya que ésta es considerada como un alimento completo, nutritivo y saludable” (PRO ECUADOR, 2015). Esto se convierte en un factor positivo y de oportunidad, pues aumenta el consumo de este tipo de productos y así mismo mejora la alimentación de los ciudadanos.

2.1.1.4 Tecnológico

- Gasto en tecnología: De acuerdo a los resultados de una encuesta realizada por la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica “el gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación que realizó el Ecuador en el 2014 fue de 1.923 millones de dólares un 88,9% (905 millones de dólares) más que lo reportado en el 2009” (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2016). “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” (INEC, s,f). Este dato indica que gracias al uso de tecnología, los procesos de producción son más eficientes en la industria manufacturera a la que pertenece este plan de negocios por lo que resulta una oportunidad.
- Biotecnología: Según PRO ECUADOR, “el mercado interno del Ecuador está demandando cada vez más productos y servicios de biotecnología avanzada, principalmente para su aplicación en la agropecuaria, biorremediación, cuidado de la salud, producción de alimentos y biocombustibles” (PRO ECUADOR, 2014). Por ejemplo, se realizan mutaciones con chocho y quinua. Este tipo de tecnología se debe importar de países como Estados Unidos y es muy costosa, esto

representa una amenaza para la industria porque se necesita de un gran capital para implementarlo y no es tan asequible.

2.1.1.5. Ambiental

- **Certificado ambiental:** El ministerio de Ambiente otorga un certificado llamado “Punto Verde” a empresas que cumplen con los requisitos y tienen procesos limpios en cuanto a producción y servicios (Ministerio del Ambiente, s.f). Para obtenerlo, se puede hacerlo enviando la información necesaria y técnicos de la subsecretaría de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente Ecuador (MAE), verificarán y posteriormente se hará la entrega o no del certificado. Este es un aspecto positivo, ya que mejora la imagen de las empresas, la percepción del consumidor en general y crea consciencia ambiental en la población.

2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

El CIU que se usará en este trabajo se encuentra en la Tabla 1, es el C1071.02, el cual se enfoca en la elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.

Tabla 1 CIU

Clasificación Amplia de Actividades Económicas		
Sección	C	Industrias manufactureras
División	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
Clase	C1071	Elaboración de productos de panadería
Subclase	C1071.0	Elaboración de productos de panadería
Actividad	C1071.02	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.

Se tomó la sección C de la industria manufacturera, división C10 elaboración

de productos alimenticios en el que menciona lo siguiente:

“Algunas actividades se consideran actividades de la industria manufacturera (por ejemplo, las que realizan las panaderías, pastelerías y tiendas de carnes preparadas que venden artículos de producción propia) aunque se vendan al por menor los productos en el propio establecimiento del productor” (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2012).

La amenaza de nuevos participantes (medio): Existen ciertas barreras de entrada y una de ellas es economías a escala. El sector manufacturero ha crecido debido a lo que señaló la ministra de Industrias, que fue: “aumentar la inversión en ciencia, tecnología e innovación; diversificar la matriz productiva; y consolidar la transformación productiva de los bienes priorizados” (Ministerio de Industrias y productividad, s.f) con lo cual se genera una mayor producción y un uso de recursos más eficiente y eficaz, por lo tanto se considera una oportunidad. Otra barrera es que las empresas llevan un tiempo considerable en el mercado y tienen una presencia evidente dentro de la industria, logrando así beneficios en cuanto a relaciones con proveedores, por lo tanto se considera una amenaza.

En cuanto al requisito de capital de acuerdo a Daniela Moreano, dueña de la pastelería Maracuyá, se requiere de un por lo menos de \$10.000 para invertir por lo que se considera una amenaza, ya que es un capital bajo. Las maquinarias que se utilizan no son tan costosas y tienen capacidad para producir en masa.

La diferenciación son los productos orgánicos como la quinua, los cuales están en tendencia. Según Vistazo “El incremento a nivel mundial de enfermedades como la obesidad y la diabetes han llevado a esta industria a cambiar su enfoque hacia productos más naturales y funcionales.” (Vistazo, 2016). Este factor se considera una oportunidad.

El beneficio de escala por el lado de la demanda, en el caso de la industria es una oportunidad, ya que a los nuevos competidores les tomará algún tiempo ganar la confianza y preferencia de los clientes.

El poder de los proveedores (bajo): Los proveedores que se encuentra según el CIIU G4620.11, ventas al por mayor de cereales (granos) y semillas, son 15 empresas. También se requiere de proveedores que tienen materia prima, en el CIIU está como G4630.12 y es de venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas; el número de empresas son 25 en Pichincha- Quito. Esta información se obtuvo a través de la Superintendencia de compañías con el CIIU 4 (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, s.f). Existe un bajo poder de negociación por lo que se considera una oportunidad.

El poder de los clientes (alto): Los clientes en este caso son los consumidores finales que se alimentan de una variedad de productos que hay en el mercado. La población del Ecuador llega a 16.776.977 habitantes según las proyecciones del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s.f.). Estas personas se clasifican en niveles socioeconómicos distintos y en este caso las de medio, medio alto y alto y como tienen un buen poder adquisitivo pueden buscar diferentes opciones y elegir pies y galletas de su preferencia. Esto se considera una amenaza. Por otro lado, “En Ecuador, diabetes están afectando a la población con tasas cada vez más elevadas” (Salud O. P., s.f.) Y cada vez más los productos demandados por el segmento también. Esto indica una amenaza porque los clientes al no contar con una oferta extensa, están dispuestos a elaborar los productos en casa, ya que su credibilidad en cuanto a este tipo de productos es baja. La calidad del producto es alta, debido a que en la industria de la quinua, este pseudo cereal es producido en la Sierra con los estándares más altos de calidad a nivel nacional y mundial a lo que se consideraría como una oportunidad.

La amenaza de los sustitutos (alto): En esta industria existen productos sustitutos nacionales e importados. Por ejemplo, productos sustitutos indirectos de las galletas y el pie serían pasteles, alfajores, brownies, pan, entre otros. La industria de elaboración de pan en Quito que comercializa productos sustitutos es grande y esto podría afectar por lo que se consideraría una fuerza alta. Según un informe de La Moderna que provee Mercapital Casa de Valores, la producción de pan artesanal en Ecuador es del 72%, pan semi industrial del 18% y pan industrial del 10% (Mercapital Casa de Valores, 2016). Sin embargo, al no existir ni galletas ni pies hechos a base de quinua y linaza en el mercado, hay sustitutos directos como las galletas de quinua pero que no están posicionadas en el mercado y son costosas. Otro factor importante es el precio de los productos en el mercado que se pueden encontrar desde 0,30 centavos en adelante, por lo que se considera una amenaza al ser baratos.

La rivalidad entre los competidores existentes (bajo): De acuerdo a la Superintendencia de Compañías hasta el año 2015 existen 10 empresas en la provincia de Pichincha, ciudad Quito que se dedican a la elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera. Según estos datos se puede decir que no existe una competencia considerable dentro de la industria, debido a que el número de empresas es bajo por lo que esta fuerza también lo es.

El sector manufacturero según el ministerio de Industrias y Productividad “en el 2012 la industria de manufactura de alimentos y bebidas fue la de mayor aporte al Sector Industrial y contribuye con un valor agregado aproximado de 55%” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013). En cuanto al crecimiento de la industria, se puede determinar a través de los datos del Boletín 38 (Banco Central del Ecuador, 2016) que ha crecido en un 2,24% del PIB, esto se puede ver en la siguiente Tabla 2, en la cual se realizó el cálculo del 2005-2015.

Tabla 2 Crecimiento de la industria

Industrias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Elaboración de productos de molinería, panadería y fideos	296.137	306.361	304.270	275.204	302.230	315.657	297.142	306.865	322.089	339.121	363.693
Tasa de crecimiento		3,45 %	-0,68 %	-9,55 %	9,82 %	4,44 %	-5,87 %	3,27 %	4,96 %	5,29 %	7,25 %
Crecimiento promedio											2,24 %

Los resultados de la matriz EFE se encuentran en el Anexo 1.

2.1.3 Conclusiones

- El factor político-legal es positivo dentro de este análisis de entornos. Los incentivos tributarios de exoneración por invertir dentro del país es un estímulo para que las personas se arriesguen. La semaforización de los productos beneficia a los que tienen menor cantidad de azúcar. También el gobierno impulsa a las empresas a que realicen productos nacionales otorgándoles la marca Primero Ecuador que es gratuita, beneficiando así al plan de negocios.
- El sector económico se ve en buenas condiciones debido a que la producción nacional de quinua ha aumentado en los últimos 3 años al igual que su consumo. Además el impuesto del 14% volvió a bajar a 12% este año por lo que se reactivó el consumo de productos. En cuanto a la tasa de interés para pymes esta ha incrementado en los últimos dos años, provocando así que el pago de los préstamos otorgados por las entidades financieras sean elevados.
- En el entorno sociocultural, una de las primeras causas de muerte que es la diabetes tiene como consecuencia la mala alimentación, la cual

puede mejorar incluyendo en la dieta a la quinua. En cuanto a los hábitos de consumo de las galletas, estas aumentarán al doble para este año 2017, por lo que se considera una oportunidad para que se produzca a nivel nacional. Además en el mercado ecuatoriano se pueden encontrar algunos productos a base de quinua que fueron desarrollados principalmente por sus beneficios nutricionales, lo que representa una ventaja de producir estos productos que ahora son parte de los gustos y preferencias del consumidor.

- Como punto positivo se tiene que se ha invertido en investigación y desarrollo en la industria manufacturera, por lo que este dato indica que hay una mejora en cuanto a los procesos productivos. Por un lado, la biotecnología que se utiliza en la industria de alimentos y bebidas es costosa e importada. Por otro lado, los certificados que otorga el MAE a las empresas con producción limpia mejoran la imagen de las empresas y la percepción del consumidor.
- Como fuerza media está amenaza de nuevos competidores y debido al bajo requerimiento de capital que tiene la industria analizada, esto se considera un factor negativo.
- En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, esta también es alta debido a que la industria de elaboración de pan es grande, por lo que también afecta.
- La rivalidad entre competidores es baja debido a que este sector industrial cuenta con pocas empresas, por lo tanto es una oportunidad.
- Poder de negociación de los compradores es alto debido a que los consumidores finales tienen la oportunidad de elegir entre una variedad de productos que se encuentran en el mercado, además pueden elaborarlos en su hogar.
- El poder de negociación de los proveedores es baja, debido a que se puede elegir a qué precio y calidad adquirirlos, dentro del CIIU están algunas por lo que se considera una oportunidad.

3. Análisis del cliente

Objetivo General

Analizar la información recopilada para determinar la factibilidad acerca de la fabricación y comercialización de pie y galletas a base de quinua y linaza hacia el segmento objetivo para la ciudad de Quito.

Objetivo Específico

- Realizar entrevista a dos expertos en el tema para obtener información relevante.
- Ejecutar un focus group con el segmento objetivo para que provea de información importante en cuanto a sus gustos y preferencias.
- Elaborar 50 encuestas que engloben las 4 p's del marketing para determinar estrategias que se deben llevar a cabo en el plan de negocios.

3.1 Investigación cualitativa

Las herramientas que se utilizaron fueron las entrevistas a expertos y grupo focal (focus group).

3.1.1 Entrevistas a expertos

La primera entrevista realizada fue a la nutricionista Isabel Telemasa, doctora en nutrición, tiene 28 años y estudió en Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esta se llevó a cabo en el Instituto de Atención Renal Especializada, en su consultorio a las 10:00 am.

Ver Anexo 2. Entrevista a expertos

Resultados

Isabel cree que el estilo de vida de una persona cuando tiene diabetes cambia en cuanto a sus hábitos alimenticios, debe modificarlos adecuándolos a la enfermedad. Con respecto a los alimentos que los diabéticos consumen tienen

problemas con los carbohidratos, en especial los simples y aclara que la enfermedad se debe más a una mala selección adecuada de alimentos. En cuanto a los alimentos que no deben consumir los diabéticos afirmó que deberían tener cuidado son los carbohidratos. Con respecto a los ingredientes de productos de pastelería se deberían cuidar el tipo de harina, chispas para mejorar el sabor, crema chantillí y se debería reemplazar por otro ingrediente como pan integral que es hecho con manteca pero no en la misma cantidad que el blanco. El tipo de endulzantes que se debería usar para este tipo de productos que recomendó Isabel son splenda y stevia. Recomienda las frutas en general todas, podría ser frutillas con algo de durazno, pero explicó que las frutas tienen una azúcar propia, buena que si se consumen en una cantidad excesiva puede ser perjudicial como la uva negra que la cual sí podrían, pero comenta que para todo hay porciones según la necesidad de cada persona. Los tipos de vegetales que recomienda son los verdes, explicó que espinaca con champiñones estaría bien. Les recomendaría quiché con verduras y proteína porque genera saciedad y si se le mezclan los dos le da fibra que genera lo mismo. Los productos animales que recomienda es la carne de borrego, la carne blanca, pollo y si es el caso carne roja pero magra. Por otro lado, para las galletas y sus aderezos comentaba que podrían ser pasas, avena, semillas de girasol, el chocolate no porque es un dulce. En cuanto a su opinión acerca del uso de la linaza comentó que si tendrían beneficio en este grupo de personas, pero también si se consume muy seguido puede llegar a causar saciedad. También comentó que la quinua si tendría beneficios el cual tiene alto contenido proteico y esta genera saciedad y que no quieran consumir tan seguido, no es costosa y si es combinada con algo más mucho mejor. Finalmente, dijo que la quinua y la linaza para galletas se podrían combinar con pasas, semillas de girasol y avena. Recomienda que esto podría ser para adultos, si es para personas de 60 años se necesitan un sabor más fuerte, debido a que no se percibe igual los alimentos. A los niños se les podría dar chocolate pero rayado para que no sea concentrado.

La segunda entrevista que se realizó fue a Daniela Moreano, dueña de la pastelería D2015 Maracuyá sugar free para celíacos y diabéticos en su local el día domingo 26 de marzo del 2017 a las 15:00 pm. Daniela tiene 32 años, estudió Publicidad en la Universidad Tecnológica Equinoccial y pastelería en el Instituto Mariano Moren. Previo a la entrevista, se comentó de lo que trataba el plan de negocios, las preguntas y se procedió con la entrevista.

Ver Anexo 2. Entrevista a expertos

Daniela comentaba que los diabéticos se fijan en productos que no tengan azúcar, que lo principal es el conteo de carbohidratos y azúcar. Aclaró que los productos que más se venden son las mojadas de chocolate, tres leches y manzana con nueces. Los atributos que toman en cuenta al realizar la compra es que no tenga azúcar y la imagen. Los productos más preferidos por diabéticos dice que son cualquier tipo de postre y helados. Por otro lado, explica que las personas que llegan diariamente a su local varían en promedio de 25-30 personas y que los fines de semana hay más gente. Se ha dado cuenta que el número de individuos ha incrementado en gran cantidad en los últimos tiempos, explica que más que diabéticos, hay prevención, prediabetes, predisposición a tener la enfermedad y mucha gente que se cuida. Por otro lado, indicó que acuden más mujeres que hombres, las edades y público es muy diverso. Comenta que hay más diabéticos pero también celíacos-diabéticos a la vez. Daniela explica que no conoce pastelerías para diabéticos aparte de la suya dice que tal vez una o dos, sabe que por ejemplo Honey & Honey ofrece con pedido previo, tiene costos de \$30 dólares para arriba y una porción es \$5,00. También dice que el precio de los productos en el mercado es más caro, porque la producción es más costosa debido a los sustitutos comenzando por el azúcar el cual se reemplaza con sucralosa, la splenda que tiene un precio alto y que siempre producir para un diabético es más caro. La manera en la que se promociona el local es a través de la radio, prensa, televisión y Facebook (redes sociales). La forma en la que se debe cocinar para diabéticos es con sinceridad, cuidado, apoyarse en expertos como

diabetólogos como guía y los ingredientes que se debería quitar para los diabéticos es la harina de trigo. Afirma que la quinua y chía es un gran producto para reemplazarlos. En cuanto a las frutas que se puede usar señala los frutos rojos, los aderezos que se pueden usar para las galletas es mermelada de mora, cremas de vainilla y chocolate, manzanas, durazno deshidratado, las pasas es buena combinación pero hay que medir las cantidades. Además los proveedores que se necesiten dependen de la receta, pero hay que tener de todo. Las máquinas y equipos que se deben usar son licuadoras, batidoras, ollas, horno, moldes y en cuanto al horno explicó que en su caso con uno industrial hornea 6 tortas en 25 minutos. Cuenta que se necesitaría un diabetólogo, nutricionista, cocinero, asistente y administrador. Las jornadas de trabajo por volumen es relativo, por ejemplo se puede trabajar de 10-12 horas para una producción diaria de 10-15 tortas. También comenta y ejemplifica que no es lo mismo cocinar una torta de 3 leches que una de manzana, ya que cada una tiene un proceso distinto. La quinua y linaza se puede combinar con mantequilla como la gi que no contiene lactosa, huevos, aglutinante como chía.

3.1.2 Grupo Focal

El focus group tuvo una duración de una hora con 15 minutos y se realizó el día sábado 2 de marzo del 2017 a las 3:58 pm. Los temas que se presentaron fueron acerca del tratamiento para la diabetes, su dieta alimenticia, bienes de consumo que encuentran en el mercado, atributos que toman en cuenta al momento de comprar productos de pastelería y medios de información que utilizan. Las personas que asistieron tienen diabetes y fueron: Estela Larota (57), Yolanda Montalvo (54), Byron Correa (19), Fernando Correa (24), Paola Reinoso (27), Nicole Zambrano (23), Elsa Rojas (65), Angie Reinoso (23).

Ver Anexo 3. Guía del grupo focal

Los participantes manifestaron que llevan en tratamiento más de 10 años. A causa de su condición declararon que han tenido que cambiar su alimentación, hacer ejercicio y limitan el consumo de azúcar, pero no lo abandonan

completamente. También cambia el entorno de vida familiar, en el cual no solo la persona que tiene diabetes se cuida sino toda la familia se preocupa por su salud y llevan una dieta más saludable. El tipo de alimentos que compran son básicamente frutas y verduras, productos que no compran son el azúcar y en cuanto a productos para diabéticos el 50% mencionan que consumen “stevia” y el otro 50% “splenda”, otros son el arroz integral y productos sin azúcar en general los cuales compran en el Supermaxi. La mayoría de las personas al momento de comprar se fijan en el valor nutricional, que no tengan azúcar y en qué tan apetecible se ve el producto. Por otro lado, no han dejado de lado los productos de pastelería, por ejemplo consumen galletas “María” y “club social”, el 80% mencionó que lo hace de dos a tres veces en la semana, estas marcas son importadas. En cuanto al pie, el 100% de los participantes mencionaron que consumen de una a dos veces en el mes. Manifiestan que el sabor sería el elemento principal para decidir volver a comprar. Actualmente no conocen de pastelerías para diabéticos y mencionaron que se debe a la falta de información. En una pastelería para personas con diabetes les gustaría encontrar pastas que no tengan azúcar, helados, galletas, bizcochos y bocaditos de sal también. Los tipos de aderezos que les gustaría encontrar en galletas son mermeladas, chocolate y algo curioso fue la mantequilla de maní. Los participantes si han consumido quinua y linaza y si les gustaría productos de pastelería que contengan estos alimentos pero manteniendo la calidad del sabor. Finalmente, se procedió a hacer preguntas en cuanto a los medios de comunicación que utilizan y por los cuales les gustaría saber de productos de pastelería para personas con diabetes, estos son las redes sociales principalmente, radio y televisión. Otra forma de la que se enteran de este tipo de productos es boca a boca.

3.1 Investigación cuantitativa

3.1.3. Encuesta

Se realizaron 58 encuestas en el que las personas respondieron 18 preguntas cada uno, las cuales brindaron información acerca de las preferencias y gustos de los consumidores. El tipo de muestreo que se utilizó en la encuesta fue por conveniencia. Los resultados que fueron tabulados indican diversas respuestas. La investigación se llevó a cabo en la pastelería Maracuyá y en el Instituto Médico Integral Vida.

Ver anexo 4. Encuesta

El perfil de los encuestados es el siguiente: hombres y mujeres de 19 a 60 años en adelante, gente que tienen enfermedades como la diabetes y celiaquía-diabetes a la vez debido a factores genéticos y otros por mala alimentación, que se preocupan por su salud, consumen productos de pastelería, pertenecen a una clase social medio, medio-alta y alta, se dedican a estudiar, trabajar en áreas administrativas, empresarios, comerciantes, son amas de casa y se sitúan en la ciudad de Quito.

Primero se obtuvo que 31% de las personas que realizaron la encuesta son de 19-25 años, de 26-32 años el 20,7%, de 33-39 años el 15,5%, y de 60 años o más es el 8,6%. Las personas que formaron parte de la investigación son de género femenino y el restante 41,4% son de género masculino. También se observa que las personas evitan consumir alimentos que contienen azúcar o gluten debido a que tienen enfermedades como la diabetes con un 56,9%, celiaquía 17,2% y otros con un porcentaje del 31%. De este último porcentaje el 13,8% lo hace por salud, el 3,4% por sobre peso, problemas hormonales el 3,4%, por tener familia diabética el 3,4%, por hipoglicemia un 1,72%, dieta un 1,7%, prevenir diabetes un 1,7% y por probar el 1,7%. Al momento de visitar una pastelería los tipos de productos que más consumen son las galletas con 50%, pastas un 50%, pie un 39,7%, biscochos el 24,1%, 10,3% quiché y 6,9% otros. Del porcentaje de otros se desprenden opciones como como mil hojas

con el 3,4%, productos sin gluten 1,7% y pan 1,7%. Por otra parte, los elementos que toman en cuenta al momento de comprar productos de pastelería son en primer lugar el sabor con 79,3%, luego precio con 41,4%, valor nutricional con 39,7% e imagen con 19%. Mientras que al hablar de la frecuencia con la que consumen productos de pastelería el 77,6% lo hace 2 veces al mes, y el 22,4% más de 1 vez a la semana. En cuanto a productos de pastelería libres de azúcar lo adquieren menos de una vez al mes con 31%, de 2 a 3 veces al mes el 20,7%, por lo menos una vez al mes un 19% y una o dos veces a la semana un 19% y de 3 a más veces en la semana un 10,3%.

Además la frecuencia con la que consumen pie es 2 veces al mes con el 87,9% y más de 1 vez a la semana con el 8,6%. La encuesta señala que el tipo de frutas que prefieren para el pie son un 65,5% frutos rojos, mora un 39,7%, manzana 39,7%, maracuyá con 37,9%, frutilla con 37,9%, durazno con 29,3% y banana un 29,3%. Las galletas también son consumidas 2 veces al mes con el 65,5% y muy más de 1 vez a la semana con el 32,8%. Los aderezos que prefieren con estas son un 60,3% chocolate, almendra con 55,2%, nuez con 43,1%, 37,9% mermelada de frutilla, 25,9% pasas, 22,4% crema de chocolate, crema de vainilla con 20,7% y mantequilla de maní por igual con un 20,7%.

Al hablar de precios, las personas consideran que \$2,07 es tan barato que les haría dudar de la calidad. Así mismo un precio barato, pero que comprarían productos de pastelería sin dudar de la calidad del mismo está en \$3,46. En cuanto al precio más elevado pero que aun así estarían dispuestos a comprar productos de pastelería es de \$6,13. Por último, el precio que los encuestados consideran tan alto que no compraría los productos de pastelería es \$7,68. Con respecto a las horas que dedican las personas a ciertos medios de comunicación está la televisión de 1 a 5 horas con 67% y de 16 a 20 horas el 21%, las horas destinadas a la radio es de 1 a 5 horas con 44% y de 16 a 20 horas con 44%, en el periódico las personas dedican de 1 a 5 horas con 30%, de 16 a 20 horas con 38%, en las revistas las personas dedican de 16-20 horas

con 74%, de 1 a 5 horas con 21%, y por último a las redes sociales las personas dedican de 1-5 horas el 42, de 6 a 10 el 24%, de 11 a 15 horas el 17%, de 16-20% el 17%. Por lo tanto, las personas dedican más tiempo a las redes sociales. Respecto a los lugares que les gustaría comprar productos de pastelería libres de azúcar, respondieron el 81% que lo haría en pastelerías, el 56,9% en panaderías, el 50% en el Supermaxi, el 43,1% en cafeterías y el 27,6% en Santa María. Por otro lado, la mayoría respondió que consume quinua con un 44,8%, quinua y linaza un 37,9%, y muy pocos es decir el 13,8% solo linaza. Finalmente, la gente no ha escuchado hablar de pie y galletas a base de quinua y linaza con un 55,2% y un 44,8% sí.

3.2.3 Conclusiones

- De acuerdo a las entrevistas a expertos los productos de pastelería pueden tener ingredientes de cualquier fruta para el pie y las galletas podrían ser de mermeladas, frutos secos y también pueden contener chocolate en pocas cantidades.
- Los expertos dicen que hay productos de pastelería que se puede reemplazar como el azúcar principalmente por stevia o sucralosa los cuales son fáciles de adquirir en el mercado.
- De acuerdo al focus group no hay pastelerías que se enfoquen en personas con diabetes a las que pueda asistir este grupo y es por eso que sugieren una pastelería libre de azúcar para ellos y su familia quienes también tienen cambios en cuanto a su alimentación.
- Según el focus group los elementos que toman en cuenta al momento de comprar productos de pastelería que lo puedan consumir ellos es el sabor, ya que si no les gusta entonces simplemente no lo vuelven a comprar.
- A través de la encuesta se determinó que las personas de 19-60 años que tiene principalmente problemas de diabetes son las que consumen productos de pastelería y evitan consumir alimentos que contienen

azúcar o gluten debido a que tienen que seguir una alimentación ligeramente distinta.

- Con las encuestas realizadas resulta que el 65,5% de las personas prefieren combinar el pie con frutos rojos, mientras que para las galletas el 57,75% optan por aderezos como el chocolate y las almendras. Además consumen principalmente la quinua y linaza, productos con los que se va a llevar a cabo el plan de negocios.
- Las redes sociales son el medio en el que las personas ocupan más su tiempo, luego está la radio y televisión, por lo tanto la mejor manera de comunicar sería a través de estos medios.
- Según los datos obtenidos, los encuestados estarían dispuestas a comprar productos libres de azúcar en una pastelería con un porcentaje del 81% y 56,9% en panaderías.

4. Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El presente plan de negocios que se enfoca en la fabricación y comercialización de pie y galletas a base de quinua y linaza para diabéticos demuestra que existe una oportunidad de negocio por varias razones que se pueden deducir a través del análisis interno y externo que se ha venido planteando. Uno de ellos es que se presenta una tendencia en aumento por el consumo de productos y alimentos sanos, como por ejemplo la quinua, la cual ha tenido una demanda creciente alrededor del mundo según el MAGAP y en efecto se está trabajando para implementar su consumo a través de ferias. Este alimento mencionado es de gran importancia, ya que puede eliminar uno de los principales problemas como lo es el hambre. La quinua es un cereal que tiene un gran valor nutricional por lo que incluirla como parte de la dieta puede tener muchos beneficios en el cuerpo de los seres humanos.

Por una parte, en el entorno político se debe tomar en cuenta que el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad está otorgando gratis la marca Primero Ecuador a empresas que fabriquen con materia prima de procedencia nacional. Esto se considera una oportunidad para incentivar a la producción de empresas nacionales. Por otro lado en la parte legal, existe un acuerdo ministerial en el que básicamente se quiere subsidiar la producción de la quinua a través de un conjunto de herramientas agrícolas lo cual es un beneficio para los productores de este cereal y ayuda a que el costo de este sea menor. Además la semaforización de productos beneficia al plan de negocios, ya que al tener un contenido bajo en grasa, sal y azúcar frente a otros que se encuentra en el mercado entonces los consumidores tendrán preferencia hacia este.

En cuanto al factor económico, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca estimula la producción de la quinua a través del Plan de mejora competitiva y se plantea que se debería ofrecer para el uso nacional. Para el plan de negocios planteado esta regulación por parte de la entidad gubernamental es una oportunidad, ya que gracias a la producción de este cereal, se incentiva su comercialización creando una variedad de productos para el mercado nacional y es un gran alimento para la población.

Por otro lado, en la parte sociocultural se habla de la salud y hay un enfoque en cuanto a la diabetes que es una de las enfermedades más comunes en el Ecuador y una de las primeras causas de muerte. Esta es una opción para quienes no pueden comer productos de pastelería con azúcar. La quinua tiene valores nutricionales importantes y es por eso que se la considera como un súper alimento. También el hábito de consumo de las personas frente a las galletas va en aumento y su preferencia por productos que tengan valores

nutritivos ha cambiado, es por eso que se están comercializando algunos a base quinua pero que aún no son reconocidos y son costosos.

Con respecto a los factores tecnológicos en Ecuador el sector de manufactura ha invertido millones de dólares en investigación y desarrollo que se presenta como una oportunidad de negocios dado que es una manera que ayuda a mejorar los procesos productivos de las empresas. Además, tomando el factor ambiental como otra oportunidad, el Ministerio del Ambiente del Ecuador está entregando una certificación de Punto Verde a empresas que cumplan con procesos limpios lo que hace que en la parte empresarial esta se vuelva más competitiva y mejore su imagen.

Como oportunidad hay que señalar que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existen varias empresas en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito que ofrecen cereales y frutas que se necesitan usar en dichos productos y estas son bastantes. Esto quiere decir que hay la posibilidad de elección de precios en el mercado, los cuales se requieren para la elaboración en el plan de negocios.

Como lo mencionó la nutricionista Isabel Telemasa en la entrevista a expertos sugiere que productos de pastelería hechos a base de quinua y linaza sería una gran combinación para las personas con diabetes, ya que contiene fibra y es un alimento que se recomienda incluir en la dieta. Al contar con productos que no se consideran caros en el mercado, entre ellos la quinua, linaza, frutas y chocolate, se considera un beneficio para el plan de negocios porque son productos nacionales que no implican algún tipo de dificultad al momento de obtenerlos.

Resumiendo la información y datos de la investigación cuantitativa, el 82,7% de las personas encuestadas han consumido quinua y linaza y el 81% prefiere comprar productos libres de azúcar en una pastelería por lo que hay una gran

oportunidad de introducir mercadería que tenga estos ingredientes y características. En cuanto a la investigación cualitativa se afirma que las personas no simplemente consumen productos libres de azúcar o gluten por enfermedades que presentan sino también porque quieren cuidar su salud, es decir que no solamente se tiene a personas con diabetes y celiaquía sino un grupo más amplio para el plan de negocios. Otro dato importante que cabe señalar es que al momento de adquirir productos de pastelería, uno de los atributos fuertes que toman en cuenta es el sabor y después el valor nutricional. Por lo tanto, existe una oportunidad de negocio principalmente para las personas con diabetes y sus familias en cuanto al plan de negocios presentado.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia que se utilizará en este plan de negocios es de diferenciación, ya que como dice en el libro de Dirección de Marketing “La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado” (Kotler y Lane, 2006). El pie y galletas están hechas a base de quinua y linaza y están enfocadas a un segmento de mercado de personas con diabetes que disfrutan de productos de pastelería. Estos productos se distinguen por ser libres de azúcar y gluten a la vez.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo se ha utilizado una segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual según se puede apreciar en la tabla 3 adjunta.

Tabla 3 Mercado objetivo

Segmentación plan de negocios para la fabricación y comercialización de pie y galletas a base de quinua y linaza para diabéticos			
Variabes	Descripción	%	Total
Geográficas	Quito		2.597,989
Demográficas	Edad (19-60)	56,2%	1460,849
	Nivel socioeconómico: (medio-medio alto-alto)	35,9%	524,445
Psicográficas	Diabetes	4,8%	25,173
Conductual	Consumen pie y galletas	49,5%	12,468
	Consumen de 3 a más veces en la semana	10,30%	1,284
Mercado objetivo			1,284

La pastelería Cautívate va a estar ubicada en la ciudad de Quito, la cual tiene 2.597,989 habitantes (INEC, 2013). La siguiente variable que se tomó en cuenta es la demográfica, en la cual se estableció la población con una edad de 19 hasta los 60 años, debido a que esta fue la edad de las personas que contestaron la encuesta la misma que fue efectuada en una pastelería de productos libres de azúcar, el porcentaje es de 56,2%. Por otro lado, el nivel socioeconómico al cual se va a enfocar es medio, medio alto y alto que tiene un porcentaje total del 36% de los habitantes. Este dato se pudo obtener a través de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (INEC, 2011).

Luego se segmentó por la variable psicográfica en la que se estableció que el 4,8% de las personas en Quito tiene diabetes de acuerdo a la última encuesta realizada hasta el momento (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2013) y por lo tanto sus hábitos alimenticios reflejan el cuidado que deben tener en su alimentación debido a esta enfermedad. Finalmente, se tomó en cuenta la variable conductual, la misma que fue determinada mediante la encuesta en la cual se estableció que el 49,5% de personas consumen pie o galletas con una frecuencia de 3 a más veces en la semana obteniendo un porcentaje del 10,30%.

El mercado potencial, dio como resultado 1,284 personas que se encuentran en la ciudad de Quito, tienen de 19 a 60 años de edad, se personas diabéticas con un determinado nivel socioeconómico que es medio, medio alto y alto que consumen pie o galletas con una frecuencia de tres veces por semana.

5.1.2 Propuesta de valor

El posicionamiento que se propone para el siguiente plan de negocios es el de más por más, esto significa que se ofrece mayor valor a un mayor precio.

Este plan de negocios es una opción más de alimentos para las personas que tienen diabetes. Estos productos se van a caracterizar por utilizar ingredientes como la quinua y linaza los cuales son un gran aporte de fibra para el cuerpo, además de que ayudan a formar la consistencia deseada de dichos productos. Cuenta con materia prima de alta calidad y es libre de azúcar y gluten a la vez. Como dice la guía para el cuidado de la salud “Usted puede controlar el nivel de azúcar (o glucosa) diariamente si mantiene un balance entre la comida, la actividad física y la medicina que su médico le receta para la diabetes” (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2010). Es por eso que se recomienda comer poca azúcar en cuanto a la alimentación, la gente podrá consumir estos productos sin estar preocupados de la cantidad de la misma que pueden ingerir ya que es baja, es otra manera de consumir productos de repostería, así que todo lo mencionado hace que tenga una gran ventaja competitiva frente a otras pastelerías que se encuentran en el mercado.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Los productos que se van a fabricar y comercializar son pies y galletas a base de quinua y linaza libres de azúcar.

5.2.1.1 Características

El pie de frutos del bosque será hecho con quinua, linaza molida, frutos rojos, esencia de vainilla, stevia, mermelada sin azúcar de frutos rojos, limón, crema batida y yogurt natural bajo en calorías. Para la decoración se pondrá un toque de frutas picadas y crema. Es un tipo de pie cremoso. Los frutos rojos fue la mezcla de frutas preferida por las personas que realizaron las encuestas, el cual tuvo un porcentaje del 65,5%, es por esta razón que se escogió este sabor para el pie.

Por otro lado, las galletas serán hechas con quinua, linaza, chocolate negro y almendras. De acuerdo a las encuestas, las personas eligieron como favoritos los aderezos de chocolate con 60.3% y las almendras con 55.2% y es por esto que se decidió realizar las galletas de chocolate con almendra.

5.2.1.2 Atributos

Como atributos está la calidad de los ingredientes que se utilizarán en los productos para la venta. La quinua que se utilizará es producida a nivel nacional y es de excelente calidad. En cuanto a sus propiedades, la quinua es alta en fibra lo cual hace que el organismo consiga depurar residuos que puedan perjudicar al mismo y también hace sentir saciedad (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011). Mientras que la linaza contiene fibra soluble que “es capaz de reducir los niveles de colesterol en la sangre y ayuda a moderar el azúcar en la sangre” (Malcolmson, s,f). Con respecto a los frutos rojos, son antioxidantes, vitamina y fibra. Para las personas que tienen diabetes, los productos que tienen fibra son buenos ya

que ayuda a controlar el peso debido a la sensación de saciedad que provoca el mismo.

5.2.1.3 Branding

El Branding que la empresa propone tiene el nombre de Cautívate que según la Real Academia Española significa “atraer (ll ganar la voluntad o la atención)” (Real Academia Española, 2014). Las personas con diabetes pueden consumir postres pero en bajas cantidades. En el focus group mencionaron que los doctores recomiendan comerlos, pero porciones tipo “gillette” lo que quiere decir que debe ser muy delgado, es por esto que al crear estos productos las personas primero quedarán impresionadas/cautivadas por su sabor y además no se llevarán ese sentimiento de culpabilidad por haberlo consumido, ya que es libre de azúcar.

El slogan dice pastelería libre de azúcar, está en formato “negrita” porque se quiere resaltar una de sus características. Esto significa que contiene poca cantidad de azúcar. En el focus group las personas expresaron que no conocen lugares como este, por lo tanto es necesario destacar y promocionar en el branding que los productos son libres de azúcar. Está con letras de color morado ya que es signo de elegancia y lealtad y sus filos son de color dorado, el cual significa felicidad, lujo y calidad, especialmente dirigido al grupo objetivo. El imagotipo es un soporte de pasteles/pie que representa la manera en la que se van a exhibir parte de los productos que se pueden encontrar dentro de la pastelería. Adicionalmente, en la entrevista a expertos, se hizo énfasis en que se debe vender un producto que de total confianza y seguridad a los clientes. Por lo tanto, para resaltar el logo se colocó unas flores de color azul que transmiten responsabilidad y seguridad. Además el motivo por el que se ha incluido todo dentro de un círculo es porque este representa el símbolo de la diabetes. En la figura 1 se observa el logotipo.



Figura 1 Logotipo

5.2.1.4 Empaque

El empaque primario para el pie se compone de una base dorada en la cual se asentará el producto. Se colocará dentro de una caja de forma trapezoide de color café oscuro de 23-25 cm de diámetro y 20 cm de alto en el que se colocará un broche dorado para que vaya seguro y una manija para que sea fácil de llevar. Este empaque será diseñado de tal modo que no queden espacios, evitar que se mueva, destruya el producto. El empaque secundario será de plástico y tendrá el logo.

Para las galletas individuales se usará una caja pequeña de color café, tendrá dos tapas, una en donde se asentará el producto en una base de color dorado y otra más grande para tapanlo que tiene una cinta dorada que cruza por la mita. La envoltura será en un papel de color blanco cometa expresando elegancia por dentro también. El empaque secundario, en caso de que la gente quiera llevar más de una galleta, será una bolsa rectangular de cartón forrado de color café con su logo. Las imágenes del empaque para las galletas y pie se encuentran en el anexo 5. Empaques.

5.2.1.5 Soporte

Los productos constarán con la supervisión de un diabetólogo, es decir que el pastelero se reunirá con el doctor para discutir sobre la cantidad de los ingredientes que se requiere utilizar en cada uno para saber si es adecuado o no antes de sacarlo a la venta. En el local se explicará que los productos tienen el soporte del especialista, se informará a los consumidores que es lo que contiene cada producto de tal manera que se pueda generar confianza de que lleva las propiedades ofrecidas. También se pondrá el número telefónico en el empaque, al cual los clientes podrán comunicarse para cualquier sugerencia, también se podrá hacerlo mediante la página de Facebook de Cautívate y por último se preguntará a los clientes en el local acerca de su experiencia con los postres para tener una retroalimentación de lo bueno, lo malo y lo que les gustaría posteriormente.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

El costo de venta se determinó en base a los insumos y materia prima que se utiliza para realizar cada producto. También se tomó en cuenta la mano de obra directa y depreciación de máquina. En la siguiente tabla 4 se observa el detalle del mismo.

Tabla 4 Costo de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo MP producto terminado	\$ 14.399,94	\$ 67.202,91	\$ 79.819,95	\$ 82.658,59	\$ 85.464,85
Mano de obra directa	\$ 12.306,25	\$ 20.216,31	\$ 20.902,65	\$ 21.571,47	\$ 22.303,82
Depreciación máquinas	\$ 944,64	\$ 944,64	\$ 944,64	\$ 944,64	\$ 944,64
Costo Producto Terminado	\$ 27.650,83	\$ 88.363,86	\$ 101.667,24	\$ 105.174,69	\$ 108.713,30
Costo unitario promedio	\$ 1,92	\$ 1,31	\$ 1,27	\$ 1,27	\$ 1,27

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia que se utilizará será la fijación de precios basada en la percepción de valor del cliente. De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo

determinar que uno de los elementos más importantes que toman en cuenta las personas con diabetes al momento de comprar productos de pastelería es el valor nutricional y este producto lo tiene. Para determinar el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por productos de pastelería se realizaron 4 preguntas, las mismas que se utilizaron para aplicar el modelo Van Westendorp con el fin de determinar el precio óptimo. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué precio considera es tan barato, que le haría dudar de la calidad del producto de pastelería?
2. ¿Qué precio considera barato, pero compraría el producto de pastelería sin dudar de la calidad del mismo?
3. ¿Qué precio considera elevado, pero aun así estaría dispuesto a comprar el producto de pastelería?
4. ¿Qué precio considera tan alto que no compraría el producto de pastelería?

Como se puede observar en la figura 2, el modelo Van Wetendorp da los siguientes resultados:

- El punto donde se cruzaron las curvas de percepción de barato y caro del producto, mismo que determina el precio óptimo fue en el valor de \$ 3,47 USD.
- El punto de indiferencia al precio se estableció con el cruce de curvas de barato pero compraría (BC) y caro pero compraría (CC) el cual señala un precio de \$6,16 USD.
- El rango aceptado de precios está entre \$3,47 y \$6,16 USD.

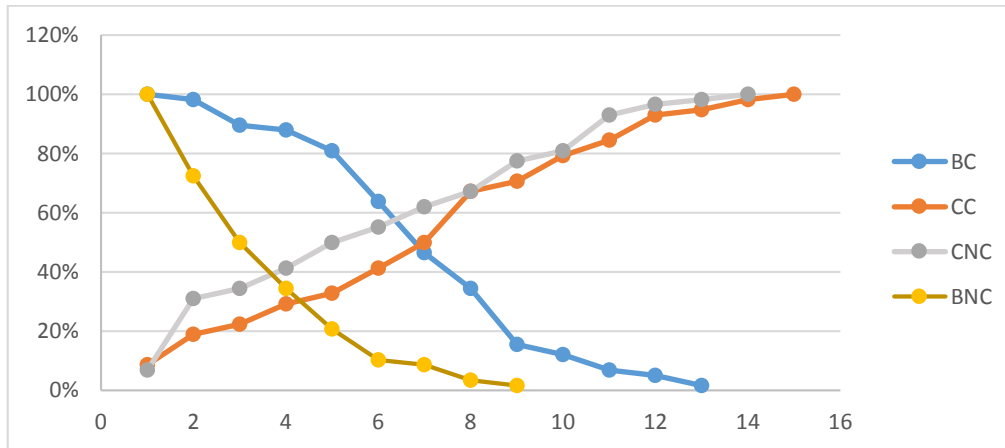


Figura 2 Modelo Van Westendorp

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia que se va a usar en el proyecto es la de penetración, ya que una manera de atraer a los clientes. El propósito de aplicar esta táctica es que se dé a conocer el producto, ya que como mencionaron en el focus group las personas no conocen lugares donde puedan consumir postres libres de azúcar.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que se utilizará en la pastelería Cautívate es fijación de precios promocional, ya que se quiere poner un precio bajo de lanzamiento por un periodo limitado que sería en el primer mes de \$3,40 para el pie y de \$0,85 para las galletas, y luego incrementa de acuerdo al porcentaje promedio de inflación. Otra estrategia que se va a utilizar es la de descuento por temporada, de esta manera lo que se pretende es deshacerse de líneas de productos que no estén saliendo. Esto irá variando según las preferencias del consumidor. Las promociones se harán cada 3 meses para poder analizar cuáles son los postres que se venden menos y dejar de producirlos.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de exclusividad es la que será utilizada en este proyecto. Esto quiere decir que el pie y las galletas podrán ser encontrados solo en un lugar específico. Para empezar será una pastelería localizada en Quito, la cual será definida en el siguiente punto, y dirigido hacia un grupo específico de personas, las cuales tienen diabetes y cuentan con el poder adquisitivo para adquirir los productos. Gracias a esta estrategia se podrá destacar de mejor manera su gran particularidad que es libre de azúcar.

5.2.3.2 Punto de venta

En cuanto a los puntos de venta se pudo determinar que será en un local, ya que de acuerdo al focus group a las personas con diabetes les gustaría tener entre sus opciones una pastelería libre de azúcar a la cual puedan ir con sus familiares y amistades. Este lugar se ubicará en la Av. Colón y Almagro, el cual tiene 120m². El arriendo de este local es de \$1500 USD mensuales. El sector propuesto tiene en frente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, uno de los más grandes en cuanto a la atención de pacientes con insuficiencia renal, una de las enfermedades que también es causada por la diabetes como lo mencionó la nutricionista Isabel Telemasa en la entrevista. Además es un sitio que la gente frecuenta y es comercial. Gracias a esta ubicación, la imagen de los productos se verá beneficiada. Por otro lado, los proveedores de las frutas se encuentran cerca del sector lo que representa una ventaja por la cercanía al punto de venta. En cuanto al decorado, la pastelería Cautívate tendrá las paredes tapizadas con un diseño floral del color azul del logo, el mismo que pertenece al símbolo de la diabetes, este transmite salud y seguridad y tendrá fondo de color blanco el cual denota elegancia. La exhibición de productos será en una vitrina amplia para los postres, con iluminación y cada producto tendrá su nombre y su respectivo ingrediente clave. En ese lado la pared tendrá

imágenes de los postres más pedidos por los clientes. Al frente de la vitrina y a lo largo del local se colocarán las mesas y sillas.

5.2.3.3 Estructura del canal

La estructura del canal es sin intermediarios, esto quiere decir que se elaboran los productos y se venden directamente al consumidor final. Después de haberlos producido, los postres se colocarán en las vitrinas e inmediatamente estarán a disposición del cliente. Se escogió este canal, ya que los participantes del focus group solicitaban una pastelería para adquirir estos productos libres de azúcar. También es una ventaja ya que existe un mayor control del canal, contacto directo con el cliente y da la posibilidad de analizar al mismo, su sensibilidad y reacción ante los precios y aspecto del producto. En la figura 3 se puede observar su estructura.



Figura 3 Estructura del canal de distribución

5.2.3.4 Tipo de canal

Por otro lado, se utilizará un canal directo de distribución, ya que se fabricarán y venderán los productos en el local, es decir una relación productor-consumidor. De esta manera se logrará un contacto directo y exclusivo con los clientes y se mantendrá un vínculo más estrecho con ellos.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia de promoción que se va a utilizar para Cautívate es pull. Se escogió pull ya que las personas mencionaban en el focus group que falta información en cuanto este tipo de productos y es por eso que se ha decidido atraer al consumidor final a través de publicidad en medios masivos de comunicación según se detalla a continuación. Para llevar a cabo la promoción se destinará el 2% de las ventas.

5.2.4.2 Publicidad

En base a los resultados de la investigación cuantitativa, la publicidad se debería hacer a través de las redes sociales, ya que las personas le destinan más horas a este medio que a otros medios masivos como la radio, revistas y periódicos. Además, de acuerdo al INEC, Pichincha es la segunda provincia a nivel nacional que usó Internet con un 67,1% en el año 2016 (INEC, 2016). Es por eso que este canal será usado principalmente. Saldrá publicidad en redes sociales como en Facebook por días especiales como en San Valentín, día de la madre y día de los padres. En estos días si los clientes compran dos pies, automáticamente reciben dos galletas gratis. Se eligió esta red social porque en el focus group lo mencionaron. También se creará una página web de Cautívate que sea de fácil acceso, es decir que el link de la página web se encontrará en la página de Facebook y al hacer clic allí lo direccionará a este sitio para que los consumidores encuentren las promociones y el menú de la pastelería. A través de esta página podrán hacer pedidos para eventos. Otro medio en el cual las personas ocupan más horas es la radio por lo que se ha decidido usarlo para publicitar el local y productos a nivel de Quito. Se

transmitirá en la tarde porque como Daniela Moreano, dueña de la pastelería a la cual se hizo la entrevista a experto, mencionó en la entrevista que la gente acude en ese horario, las personas ya salen del trabajo y pueden ir al local, será breve y se realizará mensual.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Primero se va a realizar una promoción por lanzamiento, el cual consiste en bajar el precio en un 15% durante el primer mes. Luego de este mes se va a incrementar el precio, el propósito es atraer las ventas. Se va a realizar un concurso a través de Facebook, el cual consiste en que la persona que vaya al local y tome una foto del producto que compró y la comparta en su página de Facebook y obtenga el mayor número de “me gusta” y veces compartidas en la publicación se hará acreedor/a de una galleta de chocolate con almendra. Además cada 3 meses se realizará cuestionarios a los fans de la página en Facebook, en la que si quieren concursar deberán hacer clic donde diga participa con nosotros y luego de responder preguntas acerca de la diabetes y de sus gustos en comida, saldrá un mensaje que dirá que se acerque al local a retirar su premio que será una galleta que desee el concursante, eso deberán imprimir porque tiene un código con el que se sabrá si realizó o no el concurso. También se va a atraer a la gente obsequiándoles degustaciones, esto consistirá en dar pequeños pedazos de las galletas y del pie en el local. De esta manera se promocionarán los productos y la gente dará a conocer la marca.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Se acudirá a ferias cada año, en “Galería Artesanal” y se participará en la categoría de alimentos que realiza ConQuito por 3 días. También a la de Expo

Food and Beverages Ecuador que será por 4 días. En las respectivas ferias se va a dar degustaciones por lo que se deberá contratar a impulsadoras. Se dejará flyers en consultorios médicos de diabetólogos para que puedan recomendar este tipo de productos a sus pacientes como por ejemplo el Instituto Médico Vida en el cual se realizaron las encuestas. En la investigación cualitativa, en el focus group, las personas con diabetes dijeron que hay poca información acerca de lugares donde se puede consumir productos sin azúcar por lo que este medio sería ideal para poder comunicarles. Se sacará artículos en La Familia, líderes, Cosas y Hogar explicando el emprendimiento y los beneficios de los productos que se encuentran en la pastelería. Se conseguirá una entrevista en la radio HCJB más, la cual habla de salud, para dar a conocer el local a través de este medio y se logrará 20 anuncios por mes. Además, se logrará que mencionen a Cautívate en charlas que realiza la Fundación Diabetes Juvenil del Ecuador y grupos de personas diabéticas que se reúnen en los hospitales como recomendación para este grupo de gente. La proyección y costeo de la mezcla de marketing se encuentra en la siguiente tabla 5.

Tabla 5 Proyección y costeo de la mezcla de marketing

Costeo	USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 620,37	\$ 641,43	\$ 663,21	\$ 685,72
Degustaciones	\$ 30,00	\$ 120,00	\$ 124,07	\$ 128,29	\$ 132,64	\$ 137,14
Ferias anuales	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.550,93	\$ 1.603,58	\$ 1.658,02	\$ 1.714,31
La familia	\$ 200,00	\$ 800,00	\$ 827,16	\$ 855,24	\$ 884,28	\$ 914,30
Radio	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.722,22	\$ 3.848,59	\$ 3.979,25	\$ 4.114,34
Hogar, Cosas	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.550,93	\$ 1.603,58	\$ 1.658,02	\$ 1.714,31
Flyers	\$ 80,00	\$ 960,00	\$ 992,59	\$ 1.026,29	\$ 1.061,13	\$ 1.097,16
Promociones	2%					
TOTAL		\$ 9.080,00	\$ 9.388,27	\$ 9.707,00	\$ 10.036,55	\$ 10.377,29

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una pastelería ubicada en la ciudad de Quito dedicada a la fabricación y comercialización de productos libres de azúcar. Nos preocupamos por la salud y bienestar de nuestros clientes que tienen diabetes aportando de esta manera a su nutrición. Actuamos con responsabilidad para garantizar un producto totalmente confiable y de calidad, es por eso que contamos con el apoyo de nuestros colaboradores que trabajan con absoluta dedicación y con la supervisión de diabetólogos para poder consentirlos.

6.1.2 Visión

Para el año 2022 llegar a ser la primera opción para las personas con diabetes que se encuentran en Quito, manteniendo e innovando productos de calidad y ser reconocida por inspirar confianza en las personas para que sigan consumiendo nuestros productos.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Destinar el 2% de las ventas del pie y las galletas para promociones a partir del primer año.
- Obtener el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura que otorga la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria en el segundo año logrando así un producto de calidad para aumentar las ventas en más del 15%.
- Ser 20% más eficiente en el proceso de empaquetado de galletas y pies en los próximos 11 meses.
- Adquirir el software CRM en el año 2 para retener y aumentar clientes a fin de elevar las ventas a un 19%.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Manejar índices de liquidez superiores a 2 en el tercer año a fin de garantizar el contar con recursos que cubran las obligaciones de corto plazo.
- Mantener una rotación de cuentas por pagar del 23 a partir del cuarto al quinto año.
- Llegar a captar 6.66% de participación de mercado anual en un plazo de 5 años a través de publicidad y promoción.
- Llegar a ser una empresa rentable dentro del periodo de operación de 5 años.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Proceso de producción

Realizar el pie de frutos rojos requiere un tiempo estimado de 132 minutos, es decir 2 horas con 20 minutos. A continuación se explicarán los pasos respectivos en la tabla 6 y se detallarán los costos.

Tabla 6 Procesos del pie de frutos rojos

Proceso de elaboración de un pie				
Actividades	Personas	Infraestructura	Tiempo	Costo
Recepción				
Revisar que los ingredientes estén en buen estado.	Asistente de cocina y pastelero	Mesa de trabajo	2 min	0,08 ¢
Seleccionar los ingredientes para realizar la base del pie, para esto se requiere de 236.588 cm ³ de quinua y 30 cm ³ de linaza.	Asistente de cocina	Mesa de trabajo	3 min	0,05 ¢
Macerar la quinua en un recipiente con agua en el cual el grano se habrá suavizado y estará listo para el siguiente paso.	Asistente de cocina	Mesa de trabajo	2 min	0,06 ¢
Cocción				
Colocar la quinua a ebullición hasta que se evapore.	Asistente de cocina	Cocina	17 min	0,09 ¢
Enfriamiento				
Remover la quinua del calor y esperar que baje la temperatura para poder manipularla y continuar con la mezcla.	Asistente de cocina	Cocina	42 min	0,06 ¢
Mezclar los cereales hasta que se forma una masa.	Pastelero	Mesa de trabajo	5 min	0,18 ¢
Moldes y horneado				
Colocar la masa en un molde engrasado y someterlo a una temperatura de 200 C° y luego dejar que se enfríe.	Pastelero	Horno	37 min	0,07 ¢
Añadir 0.25 l de yogurt natural, 0.075 l de mermelada sin azúcar, 0.015 l de jugo de limón, 0.125 l de esencia de vainilla y 118,294 cm ³ de stevia y se mezcla en un recipiente.	Pastelero	Licuada y mesa de trabajo	8 min	0,20 ¢
Batir 236.588 cm ³ de crema de leche en un recipiente hasta conseguir una consistencia espesa.	Pastelero	Batidora	3 min	0,18 ¢
Después se transporta la mezcla y se vacía en la base del pie para rellenarlo.	Pastelero	Mesa de trabajo	6 min	0,04 ¢
Decoración				
Luego se transporta el pie cubierto por un plástico a la refrigeradora.	Pastelero	Refrigeradora	1 min	0,05 ¢
Después de la refrigeración, se procede a adornar con ½ kilo de frutillas y moras en el producto.	Pastelero	Mesa de trabajo	3 min	0,09 ¢
Distribución				
El producto terminado se transporta a la vitrina pastelera para ser exhibido y distribuido directamente al consumidor final.	Asistente de cocina	Vitrina pastelera	3 min	0,07 ¢
Total			132 min	\$ 1,22

En cuanto a las galletas de chocolate con almendras, el tiempo estimado es de 160 minutos, es decir 2 horas con 6 minutos. Los pasos para la preparación y sus costos se describen a continuación en el anexo 6. Procesos de la galleta de chocolate con almendra.

6.2.2 Costos

Como se puede observar en la tabla 7 está el detalle de costo en cuanto al pie y en el anexo 7 el de las galletas.

Tabla 7 Costo pie de frutos rojos

Pie de frutos rojos	Volumen de Producción		COSTOS	
	Unidad	Cantidad	1	
			Costo Unitario	Costo Total por porción
Quinoa	gramos	22,6	0,004	0,090
Linaza	gramos	3	0,004	0,012
Frutos rojos	gramos	50	0,009	0,450
Esencia de vainilla	Gramos	0,75	0,010	0,008
Stevia	Gramos	11,25	0,050	0,563
Mermelada sin azúcar	Gramos	7,5	0,010	0,075
Limón	Gramos	0,75	0,002	0,002
Aceite	Gramos	3	0,010	0,030
Crema de leche	Gramos	25	0,003	0,075
Greek yogurt	Gramos	25	0,003	0,075
Indirectos				
Empaque primario	unidad	1	0,004	0,004
Empaque secundario	unidad	1	0,004	0,004
Costo Unitario total				1,39

6.2.3 Flujograma

Como se podrá observar en el anexo 8 se encuentra el flujograma de pie y galletas y las acciones respectivas a seguir para el proceso productivo.

6.2.4 Número de personas requeridas en el proceso de producción

Para la producción del pie y las galletas se requieren dos personas. Un/a pastelero/a que se encarga de elaborar los productos, realiza operaciones más elaboradas y un asistente que ofrecen su apoyo en la cocina y complementa las tareas del pastelero/a.

6.2.5 Infraestructura

Para el plan de negocios se requiere de maquinaria que consta de una cocina, refrigeradora, horno industrial, batidora y licuadora. El menaje de cocina que se utilizará serán: ollas, espátulas de plástico, tabla de picar, cuchillos, rayador, tazones, moldes y vajilla. En cuanto al lugar donde se llevará a cabo el proyecto, este será en un local arrendado, la pastelería Cautívate, en el cual se van a elaborar y comercializar los productos.

6.2.6 Conclusiones

- El tiempo requerido para el proceso productivo del pie es de 2 horas con 20 minutos y el de las galletas de 2 horas 66 minutos. Se determinó que la preparación de la masa para los dos productos tienen una larga duración, ya que para obtener la consistencia deseada se necesita de ebullición, reposo y enfriamiento de la quinua que es el ingrediente principal.
- En cuanto a los costos por unidad se determinó que para una porción de pie es \$1,39 y para las galletas por unidad es de \$0,69 como se observó en las tablas adjuntas fue un cálculo en base a la materia prima e insumos.
- El número de personas que se requiere para el proceso de producción que se realizará en la pastelería Cautívate es de 2, los cuales deberán estar calificados y dispuestas a cumplir con sus distintas actividades.
- Concluyendo con la infraestructura, se va a necesitar de un local que será arrendado y decorado, maquinaria industrial y utensilios de pastelería.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Legal

La pastelería Cautívate tendrá una estructura legal de compañía de responsabilidad limitada, quiere decir que “se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 1999). Esta disposición es ideal para el proyecto, ya que “podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro” (SUPERCIAS, 1999).

El plan de negocios se dedica a la fabricación y comercialización de pie y galletas, esto se considera una actividad de comercio como lo explica la ley.

6.3.2 Diseño organizacional (tipo de estructura y organigrama)

6.3.2.1 Tipo de estructura

El tipo de estructura para este plan de negocios es una estructura funcional, el cual consiste en un orden de autoridad que se maneja de arriba hacia abajo como se podrá observar en el organigrama. De esta forma se podrá trabajar de una manera eficiente, logrando dividir el trabajo por área o departamento.

6.3.2.2 Organigrama

Como se puede observar en la figura 4, organigrama, se encuentra la estructura organizacional de la pastelería Cautívate.

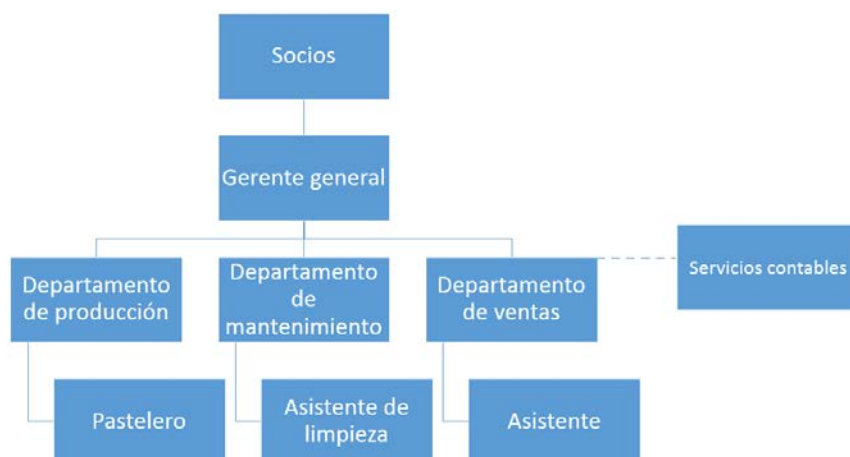


Figura 4 Organigrama

6.3.2.3 Descripción de funciones y responsabilidades del personal

Como se puede apreciar en la figura 4, el organigrama muestra el personal que estará a cargo de Cautívate.

- Socios: será conformado por dos personas que van a aportar con capital para la inversión que requiere la compañía.
- Gerente general: se hará cargo de planificar, controlar y tomar decisiones a corto y largo plazo, será el encargado del área de ventas, mercadeo y de recursos humanos. Esta persona se ocupará de coordinar estrategias de ventas junto con el asistente, publicidad, promoción, y a su vez del reclutamiento y selección, contratación, capacitación y evaluación del personal. Además será el encargado cobrar en caja a los clientes. Luego se desprenden dos departamentos que son el de producción, mantenimiento y ventas.
- Pastelero: será el jefe de producción, encargado de la cocina junto con el asistente, será la persona encargada de elaborar los productos, la masa, las mezclas, llevar inventario, revisar que funcione bien la maquinaria y tendrá que trabajar en conjunto con el diabetólogo para la creación de recetas.
- Asistente de limpieza: se deberá encargar de limpiar la vajilla, utensilios, maquinaria, servir y limpiar las mesas y sillas del local.
- Asistente: esta persona deberá medir, picar, transportar los productos a exhibición y mantener en orden la cocina. También será el encargado de contestar llamadas y hablar acerca de lo que contienen los productos a los consumidores finales. Se encargará de controlar la disciplina de los empleados, su horario de llegada y partida, de que realicen su trabajo respectivo, de reemplazos, atender a clientes insatisfechos, ayudar al gerente y al pastelero en la cocina.

Los sueldos a pagar serán de: \$500 para el gerente general, \$430 para el pastelero, \$382 para el asistente y \$375 para el asistente de limpieza. Estos valores se obtuvieron a partir de lo que establece el Ministerio de trabajo (Foros Ecuador, 2017).

Los servicios externos que tendrá la compañía son dos. Servicios contables que se debe llevar es la contabilidad de la pastelería en cuanto a insumos de materia prima, limpieza y suministros de oficina lo cual será externo por lo que se será un gasto. Otro servicio que se requerirá es el del diabetólogo, quien se reunirá con el pastelero para aprobar y modificar las recetas de los productos, él se encargará de controlar la cantidad de carbohidratos y azúcar de los mismos.

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

Los ingresos de la pastelería Cautívate serán obtenidos a través de la venta del pie y las galletas que se generarán en el local, esto se proyectará del 2018 al 2022. La proyección mensual se efectuó en base al modelo matemático de Frank Bass, quien propone la difusión de productos nuevos a través de la siguiente fórmula: $S(t) = [p + (q/m) N(t-1)] [m - N(t-1)]$. (Nava & Santana, 2017).

Las variables que se tomaron en cuenta fueron la m que son los potenciales compradores del cual se tomó la tercera parte del nicho de mercado al que se está enfocando para proyectarlo a un periodo de 5 años, la p que es el

coeficiente de innovación y q de imitación, las cuales son subjetivas y se obtuvieron a través de una ponderación de valores comparando empresas que ofertan productos similares. En la tabla 8 se puede observar el detalle. El porcentaje de ventas se va incrementando porque estas se van acumulando de acuerdo al modelo de Bass. Los precios se ajustan de acuerdo a la inflación promedio de los últimos años que es de 3,40% según el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2017). En el anexo 9 se podrá observar el crecimiento de ventas de acuerdo al modelo de Bass.

Tabla 8 Productos análogos

Producto	p	q	Estructura del mercado ($w_a=0,3$)	Características del producto ($w_b=0,7$)	Puntaje numérico ponderado
Cyril Boutique	0,0141	0,16	6	8	$7,4/15,8=0,46$
La Petite Patisserie	0,007	0,43	4	7	$6,1/15,8=0,38$
Maracuyá	0,00404	0,55	3	2	$2,3/15,8=0,15$
Promedio ponderado					
Cautivate	0,0098	0,32			$15,8/15,8=1,0$

7.1.2 Costos y gastos

Dentro de los costos se incluyen los principales insumos, mano de obra directa, limpieza y mantenimiento, suministros de oficina, mantenimiento de equipos, gas y el diabetólogo que representan más del 90%. Para el segundo año se incrementan los materiales e insumos debido a que hay más ventas y es por eso que los costos suben de allí hasta el quinto año. En cuanto a los gastos, los llamados pre operacionales pesan en el primer año, es por eso que son altos, al segundo año sube el costo de la nómina porque se incorpora un nuevo asistente. Adicionalmente, en el segundo año se obtiene la certificación BPM y se adquiere un CRM por lo que los gastos aumentan. Hay que tomar en cuenta que el menaje de cocina se adquiere anualmente. Los costos y gastos se ajustan con la inflación promedio. Los gastos proyectados se adjunta en la siguiente tabla 9.

Tabla 9 Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	42.801	39.305	39.568	40.449	41.550
Sueldos y beneficios	13.838	15.213	15.729	16.236	16.787
Luz	780	806	834	862	891
Agua	120	124	128	133	137
Teléfono	264	273	282	292	302
Internet	324	335	346	358	370
Arriendo	16.800	17.370	17.960	18.570	19.200
Contabilidad	2.400	2.481	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Depreciaciones	831	1.081	1.081	683	433
Certificacion BPM		1.000			
Pre operacionales	6.844				
Gastos de Ventas	9.890	13.173	14.202	14.692	15.191
Publicidad	9.080	9.388	9.707	10.037	10.377
Promocion	810	3.785	4.495	4.655	4.813
Total Gastos	52.692	52.478	53.771	55.141	56.740

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial se compone de propiedad, planta y equipo y capital de trabajo dando un total de \$61.741 USD. Los equipos de cocina como el horno, las dos licuadoras y la vitrina pastelera que son de los muebles y enseres tienen un costo alto dando como resultado este total de inversión.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para realizar la producción correspondiente es de \$46.771 USD que se determinó en base a la proyección de flujo de efectivo requerido para el primer año de operación a fin de que se puedan cubrir los costos y gastos del negocio hasta que puedan ser sustentados por sí mismos. Dentro del capital de trabajo se incluye los gastos pre operacional, material e insumos que se necesitará para que la pastelería comience a funcionar.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital se financiará con 60% de capital que aportarán los dos socios y 40% realizando un préstamo al Banco del Pacífico que cobra una tasa de interés del 11,83% a un plazo de 5 años.

En el anexo 10 se encuentra el detalle de esta sección.

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

7.3.1 Proyección de estados de resultados

En la proyección de estado de resultados se observa que las ventas van incrementando después del primer año al ser estimadas de acuerdo al modelo de Frank Bass. Dicho esto, el ciclo de la vida del producto se demuestra con la fase de introducción en el primer año que “se caracteriza por una necesidad de financiación importante, un volumen de ventas débil, pero en crecimiento, y necesidad de promoción consecuentes para dar a conocer el producto” (50Minutos.es, 2016). A partir del segundo hasta el tercer año se encuentra en la etapa de crecimiento que según el libro de estrategias de marketing se da con “el reconocimiento y aceptación por parte de los consumidores del producto introducido, las ventas a incrementarse a un ritmo notable” (Munuera & Rodriguez, 2007). Desde el cuarto al quinto año ya se consolidó y se encuentra en la fase de madurez en la que el crecimiento de las ventas se mantiene. Se comienza a obtener utilidad a partir del segundo año. El estado de resultados anual se proyecta en la tabla 10 a continuación.

Tabla 10 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	40.524	189.238	224.766	232.760	240.662
Costos	31.127	91.999	105.426	109.061	112.731
Materiales e insumos	14.400	67.203	79.820	82.659	85.465
MCD	12.898	20.870	21.578	22.270	23.026
Menaje de cocina	400	414	428	442	457
Suministros de oficina	420	434	449	464	480
Mantenimiento de equipos	1.200	1.241	1.283	1.326	1.371
Gas	264	273	282	292	302
Diabético	600	620	641	663	686
Depreciaciones maquinaria	945	945	945	945	945
Utilidad Bruta	9.397	97.239	119.340	123.699	127.930
Gastos Administrativos	42.801	39.305	39.568	40.449	41.550
Sueldos y beneficios	13.838	15.213	15.729	16.236	16.787
Luz	780	806	834	862	891
Agua	120	124	128	133	137
Teléfono	264	273	282	292	302
Internet	324	335	346	358	370
Arriendo	16.900	17.370	17.960	18.570	19.200
Contabilidad	2.400	2.481	2.568	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Depreciaciones	831	1.081	1.081	683	433
Certificación BPM		1.000			
Pre operacionales	6.844				
Gastos de Ventas	9.890	13.173	14.202	14.692	15.191
Publicidad	9.080	9.388	9.707	10.037	10.377
Promoción	810	3.785	4.495	4.655	4.813
Total Gastos	52.692	52.478	53.771	55.141	56.740
Utilidad Operativa	(43.294)	44.761	65.570	68.557	71.190
Intereses préstamos	2.717	2.236	1.635	1.087	402
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(46.012)	42.525	63.874	67.471	70.788
Participación Laboral	-	6.379	9.581	10.121	10.618
Impuesto a la renta	-	7.952	11.945	12.617	13.237
UTILIDAD NETA	(46.012)	28.194	42.349	44.733	46.933
Pago de dividendos	-	14.097	21.174	22.367	23.466
Utilidades retenidas	(46.012)	14.097	21.174	22.367	23.466

7.3.2 Situación financiera

En la situación financiera se evalúan los activos, pasivos y patrimonio. Primero se comienza por explicar que las políticas de pago serán 30% a contado y 70% a crédito en un plazo de 30 días para los dos productos. En cuanto a la política de cobro será 100% de contado. Mientras que para el manejo de inventarios al ser productos perecibles se consideró una compra cada 3 días y para los no perecibles 30 días, eso permitió manejar políticas de inventario promedio entre 13 y 11 días. Sobre el total de costos de insumos se consideró esos plazos de inventario para el cálculo correspondiente en el estado financiero. El producto estará disponible al día. Los activos y pasivos crecen a partir del tercer año, esto se debe principalmente a que aumenta el efectivo porque ingresa más dinero por ventas. Los activos no corrientes bajan porque los equipos se van depreciando. El pasivo baja principalmente debido a que la deuda disminuye. En cuanto al patrimonio, esta crece a partir del tercer año, es decir que subió y se valorizó la compañía. A continuación se puede observar el estado financiero en la tabla 11.

Tabla 11 Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Efectivo	46.771	(175)	40.910	73.879	94.895	115.901
Cuentas x cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios MP	-	456	2.130	2.530	2.620	2.709
Activos corrientes	46.771	281	43.040	76.409	97.515	118.610
Equipos	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446
Equipos de computación	1.195	1.195	1.945	1.945	1.945	1.945
Muebles y enseres	4.328	4.328	4.328	4.328	4.328	4.328
Dep. Acumulada	-	(1.776)	(3.802)	(5.827)	(7.455)	(8.832)
Activos no corrientes	14.969	13.194	11.918	9.892	8.265	6.887
Total	61.741	13.475	54.957	86.301	105.780	125.498
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local	-	840	3.920	4.656	4.822	4.985
Beneficios Sociales por pagar	-	391	501	518	525	543
IESS por pagar	-	364	462	478	494	511
Participación laboral por pagar	-	-	6.379	9.581	10.121	10.618
Impuesto a la renta or pagar	-	-	7.952	11.945	12.617	13.237
Pasivo corriente	-	1.595	19.214	27.178	28.578	29.894
Préstamos bancarios LP	24.696	20.847	16.516	11.645	6.165	-
Pasivo no corriente	24.696	20.847	16.516	11.645	6.165	-
Patrimonio	24.696	20.847	16.516	11.645	6.165	-
Capital social	37.044	37.044	37.044	37.044	37.044	37.044
Utilidad del ejercicio	-	(46.012)	28.194	42.349	44.733	46.933
Utilidades retenidas	-	-	(46.012)	(31.915)	(10.740)	11.626
Total patrimonio	37.044	(8.967)	19.227	47.478	71.037	95.603
Total pasivo y patrimonio	61.741	13.475	54.957	86.301	105.780	125.498

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En el estado de flujo de efectivo se observa que el operativo es negativo porque no se alcanzó el punto de equilibrio, pero a partir del segundo año

crece, lo que permite cubrir pago de dividendos a socios y obligaciones con los bancos para al final obtener un saldo de caja positivo para el negocio, el cual podrá permitir proyectar nuevas inversiones y desarrollo posteriormente. En el anexo 11 se encuentra el estado proyectado.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja sirve para determinar la viabilidad del proyecto, en el segundo año el flujo de caja es positivo, lo que quiere decir que si se ha generado efectivo de allí en adelante. En la siguiente tabla se observa su evolución a los 5 años y en el anexo 12 se detalla.

Tabla 12 Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(61.741)	(40.380)	48.402	53.633	48.757	76.412

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista refleja lo que esta parte invirtió y como se puede apreciar en la tabla, el primer año es negativo y los siguientes positivos. En la tabla 13 se detalla la proyección.

Tabla 13 Flujo del inversionista

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(37.044)	(46.031)	42.589	47.638	42.557	69.981

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El beta apalancado obtenido fue de 0,75 (NYU, 2017). Para la tasa libre de riesgo se utilizó el promedio de los valores hasta el 2017 obtenidos de la Súper Intendencia de Compañías que dio como resultado 10,83%, el riesgo país se obtuvo del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2017) y la

prima de mercado se obtuvo de IESE Business School (Fernandez, Ortiz, & Fernández Acín, 2016). A continuación se observa los datos en la tabla. Para calcular el CAPM, se realizó en base a las variables mencionadas anteriormente, esto indica que para el inversionista el rendimiento mínimo debe ser del 26,6% y para el proyecto el WACC del 19,1%.

7.4.3 Criterios de valoración

El Valor Actualizado Neto del proyecto y del inversionista es de mayor que cero, es decir que el proyecto es viable. EL TIR debe ser mayor que el WAAC Y CAPM, por lo tanto cumple. En cuanto al IR se obtiene que por cada dólar invertido entonces el inversionista gana 1,40 y el proyecto gana 1,43. El plazo de recuperación dentro del plazo de 5 años, es de 4,17 para el proyecto y 4.31 para el inversionista. En el anexo 13 se encuentran los criterios de valoración.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros que se tomaron en cuenta se los comparó con la industria. Los indicadores de rentabilidad son algunos, el margen bruto al quinto año es del 53% a comparación de la industria que es del 39%, por lo tanto el de Cautívate es positivo y mayor. El ROE que tiene un retorno de 25% sobre el capital propio a comparación de la industria que es del 9%, esto indica hay un buen retorno para los accionistas. El ROI de la empresa es del 20% y el ROA que sería el retorno sobre activos es del 22% a comparación de la industria del 4%, esto significa que los activos se están usando de manera eficiente.

Los indicadores de actividad son: rotación de activos que es del 34 siendo mayor al de la industria que es 4, lo que quiere decir que con la productividad de los activos se están generando más ventas. La rotación de cuentas por pagar termina en 22,61 lo que significa que su capacidad para pagar a

proveedores fue mejorando en el tiempo y en cuanto a la industria este fue del 8,67.

En cuanto a los indicadores de liquidez, al quinto año es de 3,97, es mayor a uno y quiere decir que la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, en comparación a la industria que tiene 0.74. La prueba ácida es de 3,88 al quinto año y el de la industria de 0,50, el cual indica que es mayor. Por último, el endeudamiento en el tiempo que son los pasivos para los activos, ha disminuido al 0,24 y la industria es de 0,59, lo que quiere decir que su dependencia en terceros es baja. En el anexo 14 se encuentra el detalle de los índices financieros proyectados.

8. Conclusiones generales

- El proyecto es viable por varias razones que serán explicadas inmediatamente. En primer lugar se analizó el entorno externo y de la industria los cuales favorecen a la pastelería Cautívate. En el sector económico resalta la producción nacional de quinua que ha aumentado en los últimos años, punto fundamental ya que es uno de los ingredientes esenciales para elaborar los productos. En la industria se determinó que el poder de negociación de los proveedores es baja debido a que hay varios en el mercado, lo que permite obtener mejores precios para los insumos.
- De acuerdo a los datos de la investigación cualitativa y cuantitativa, se obtiene que las personas de 19 a 60 años en adelante consumen productos libres de azúcar porque tienen diabetes. También consumen quinua y linaza que son los ingredientes principales. Las personas no

conocen de lugares que vendan este tipo de productos y por lo tanto hay una oportunidad.

- Se encuentra una oportunidad de negocio basada en el análisis externo y del cliente la cual señala que el número de personas con diabetes aumenta al igual que el consumo de productos horneados en Ecuador.
- La estrategia que se planteó en el plan de negocios es la de diferenciación, ya que son productos únicos en el mercado que se caracterizan por ser libres de azúcar que además aportan a la salud y nutrición de las personas diabéticas con sus ingredientes clave que son la quinua y la linaza.
- El mercado objetivo que se determinó a través de variables geográfica, demográfica, psicográfica y conductual dio como resultado 1,284 personas de 19 a 60 años en adelante que tienen diabetes, pertenecen a una clase socioeconómica media, medio-alta y alta ubicados en la ciudad de Quito que consumen productos de pastelería de 3 a más veces en la semana.
- La propuesta de valor es de más por más, ya que se ofrece productos con mayores beneficios a un precio alto. Se utiliza quinua que es de excelente calidad y contiene fibra la cual causa saciedad y es bueno para las personas con diabetes, son postres que contienen poca azúcar y son sin gluten a la vez solucionando así la necesidad de los clientes.
- En cuanto a la mezcla de marketing, esta responde bien al mercado objetivo. El rango de precios aceptable para los productos libres de

azúcar fue de \$3.46 a \$6.16, el cual se cumple con el precio de venta. Lo sabores del pie y las galletas concuerdan con los gustos y preferencias del consumidor que fueron establecidos en la encuesta. La plaza es una pastelería porque es donde las personas decidieron adquirir estos productos y se encuentra cerca de un punto estratégico donde se logrará capturar al mercado objetivo. El medio de comunicación que utiliza este segmento son las redes sociales principalmente y medios masivos que es donde se generará la publicidad.

- Las estrategias para comercializar los productos son entrar con un precio bajo de lanzamiento, hacer publicidad en redes sociales como Facebook y que la gente interactúe participando en los concursos, asistir a ferias y repartir flyers en consultorios médicos de diabetólogos.
- La estructura administrativa de la empresa es funcional y está conformada por los socios, gerente general, pastelero, asistente de cocina, asistente de limpieza y como servicio externo consta un diabetólogo y servicios contables.
- El plan de operaciones para el pie y las galletas está conformado por ciertas actividades que realizan los trabajadores en el cual necesitan principalmente de cocina, refrigeradora y horno para producir en un tiempo aproximado de 2 horas.
- En conclusión, el proyecto es viable de acuerdo a los parámetros de evaluación. Después de haber realizado el análisis financiero se obtuvo como resultados que el VAN del proyecto es de \$26.410 y el TIR de 29,01%, siendo estos valores superiores al WAAC. Además el periodo de recuperación del proyecto es de 4,17 años, el cual se encuentra dentro de los años proyectados.

Referencias

(s.f.). Recuperado el 11 de 04 de 2017

50Minutos.es. (11 de 04 de 2016). *El ciclo de vida del producto*. Recuperado el 06 de 07 de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=C2TyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ciclo+de+vida+del+producto+marketing&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (24 de 11 de 2016). *El número de investigadores y la inversión en innovación creció significativamente en Ecuador*. Recuperado el 18 de 04 de 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/numero-investigadores-inversion-innovacion-crecio-significativamente-ecuador.html>

ALAD. (2013). *CONSENSOS Y GUIAS ALAD*. Recuperado el 08 de 06 de 2017, de <http://www.alad-americalatina.org/documentos-de-consenso-de-la-alad/>

American Diabetes Association. (20 de 03 de 2015). *Súper alimentos para la diabetes*. Recuperado el 04 de 15 de 2017, de American Diabetes Association: <http://www.diabetes.org/es/alimentos-y-actividad-fisica/alimentos/que-voy-a-comer/la-eleccion-de-alimentos-saludables/super-alimentos-para-la.html?referrer=https://www.google.com.ec/>

American Diabetes Association. (s.f.). *Súper alimentos para la diabetes*. Obtenido de American Diabetes Association: <http://www.diabetes.org/es/alimentos-y-actividad-fisica/alimentos/que-voy-a-comer/la-eleccion-de-alimentos-saludables/super-alimentos-para-la.html?referrer=https://www.google.com.ec/>

Armstrong, G., & Philip Kotler. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson. Recuperado el 15 de 04 de 2017

Asociación Latinoamericana de Diabetes. (12 de 11 de 2013). *issu*. Recuperado el 11 de 07 de 2017, de Guías ALAD sobre el diagnóstico, control y tratamiento de la Diabetes Mellitus Tipo 2 con medicina basada en evidencia. Edición 2013: https://issuu.com/alad-diabetes/docs/guias_alad_2013/17

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 31 de 05 de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 10 de 07 de 2017, de Índice del Boletín Anuario N° 38:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-verbolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>

Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado el 05 de 29 de 2017, de Datos comparables:

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado el 07 de 06 de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Central del Ecuador. (2017). *BCE*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de Riesgo país:

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Central del Ecuador. (06 de 2017). *BCE*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Tasas de interés:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Datos comparables*. Recuperado el 07 de 06 de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Center, M. P. (1990). *La estrategia básica de marketing*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Marketing Publishing Center:

https://books.google.com.ec/books?id=MICFLc-F02sC&printsec=frontcover&dq=estrategia+general+de+marketing&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2010). *Controle su diabetes*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de

<https://www.cdc.gov/diabetes/spanish/pdfs/controle.pdf>

Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria. (13 de 02 de 2014). *Soberanía alimentaria*. Recuperado el 08 de 04 de 2016, de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Disposiciones%20Constitucionales.pdf>

Desarrollo, S. N. (s.f.). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*.

Recuperado el 01 de 12 de 2016, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Economía y Empresa en 50Minutos.es. (16 de 04 de 2016). *La pirámide de Maslow*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

https://books.google.com.ec/books?id=7G8ODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=necesidades+de+maslow&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=necesidades%20de%20maslow&f=false

- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de UNICEF: <https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>
- FAO-ALADI. (12 de 2013). *TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE QUINUA*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de <http://www.fao.org/3/a-i3583s.pdf>
- Fernandez, P., Ortiz, A., & Fernández Acín, I. (6 de 05 de 2016). *SSRN*. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de <https://ssrn.com/abstract=2776636>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s.f). *El año internacional de la quinua*. Recuperado el 02 de 04 de 2017, de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/quinoa-2013/es/>
- Foros Ecuador. (2017). *Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2017 Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 07 de 05 de 2017, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/9105-tabla-de-sueldos-m%C3%ADnimos-sectoriales-2017-ministerio-del-trabajo>
- Garzón, N., Kulfas, M., Palacios, J. C., & Tamayo, D. (01 de 05 de 2016). *Evolución del Sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. Recuperado el 09 de 04 de 2017, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- INEC. (12 de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (10 de 01 de 2013). *INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016*. Recuperado el 25 de 04 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (15 de 04 de 2017). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Contador poblacional: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

- INEC. (s,f). *Principales Indicadores*. Recuperado el 18 de 04 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf
- Instituto Nacional autónomo de investigaciones agropecuarias. (s,f). *La quinua un grano madre*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=826:la-quinua-un-grano-madre&catid=97&Itemid=208
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (02 de 2017). *INEC*. Recuperado el 11 de 07 de 2017, de Canastas analíticas: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2017/Febrero-2017/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_feb2017.pdf
- Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones. (s.f). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 11 de 06 de 2010, de Sectores priorizados: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/invierta-en-nuestros-sectores-priorizados/>
- Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones. (2015). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Análisis Sectorial Quinoa 2015: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (01 de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Índice de precios al consumidor: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion_IPC_enero2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 15 de 07 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx
- Kotler y Lane. (2006). (Pearson, Ed.) Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Dirección de Marketing: https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA56&dq=estrategia+de+diferenciaci%C3%B3n,+bajos+costos+y+enfoco+philip+kotler&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Kotler y Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. (Pearson, Ed.) Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA56&dq>

=estrategia+de+diferenciaci%C3%B3n,+bajos+costos+y+enfoque+philip+kotler&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson. Recuperado el 16 de 04 de 2017
- MAE. (s.f.). MAE. Recuperado el 28 de 11 de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/mae-fomenta-la-produccion-mas-limpia-en-el-sector-privado-y-publica/>
- Malcolmson, L. (s,f). *LA LINAZA—ANTIGUO GRANO RICO EN BENEFICIOS PARA LA SALUD Y LA COCINA*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de https://healthyflax.org/quadrant/media/files/pdf/FLAX_TECHNICAL_SHEET_Malcolmson_Final_SP.pdf
- Martínez Guillén, M. (2011). *2+2 estatégicamente 6 Marketing y Comercial*. (D. d. S.A, Ed.) Recuperado el 04 de 15 de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=BiRNLD0XSXAC&pg=PA85&dq=que+es+mercado+objetivo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20mercado%20objeto&f=false
- Mercapital Casa de Valores. (03 de 2016). *Circular de oferta pública de papel comercial*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>
- Mercapital Casa de Valores. (03 de 2016). *Circular de oferta pública de papel comercial*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>
- Mercurio, E. (08 de 03 de 2011). Recuperado el 08 de 04 de 2017, de <http://www.elmercurio.com.ec/272011-el-6-de-la-poblacion-del-ecuador-padece-diabetes/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s,f). *Marca Primero Ecuador*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <http://www.produccion.gob.ec/primero-ecuador-marca/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *MAGAP*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Acuerdo Ministerial N° 439-2014: http://balcon.magap.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2014/2014_439.PDF
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (s,f). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (s.f). 2017, año *clave para Ecuador en exportación de quinua*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- Ministerio de Agricultura, Gandería, Acuacultura y Pesca. (4 de 10 de 2016). *MAGAP*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de La Semana de la Quinoa” busca fortalecer consumo de ese grano en el país:
<http://www.agricultura.gob.ec/la-semana-de-la-quinua-busca-fortalecer-consumo-de-ese-grano-en-el-pais/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (09 de 2013). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de POLÍTICAS INDUSTRIALES EN EL SECTOR DE ALIMENTOS:
<http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/2.6-David-Villegas-MIPRO-Politica-Industrial-de-Desarrollo-en-el-Sector-de-Alimentos.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f). *061 Estabilidad política ecuatoriana atrae a inversionistas extranjeros*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de Ministerio de Industrias y Productividad:
<http://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>
- Ministerio de Industrias y productividad. (s.f). *Sector manufacturero industrial aporta al crecimiento económico del país*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de Ministerio de Industrias y productividad:
<http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais/>
- Ministerio de Salud Presidencia de la Nación. (s.f). *Ministerio de Salud Presidencia de la Nación*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Diabetes:
<http://www.msal.gob.ar/index.php/programas-y-planes/91-diabetes>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). Recuperado el 08 de 04 de 2017, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de Datos esenciales de salud: Una mirada a la década 2000-2010: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). *Datos esenciales de salud: Una mirada a la década 2000-2010*. Recuperado el 12 de 06 de 2017, de <http://www.salud.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 11 de 07 de 2017, de Ecuador se posiciona como líder del etiquetado de alimentos: <http://www.salud.gob.ec/ecuador-se-posiciona-como-lider-del-etiquetado-de-alimentos/>

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Punto Verde: <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>

Munuera, J., & Rodriguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing*. Recuperado el 07 de 06 de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=aj7wABSD7-MC&pg=PA93&dq=ciclo+de+vida+del+producto&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Nava, R., & Santana, C. (06 de 06 de 2017). *Revista CEA*. Obtenido de <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/download/924/845>

Nestlé Ecuador S.A. (06 de 2016). *Nestlé en la sociedad*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de <http://ww1.nestle.com.ec/csv/documents/informedecvc2015nestleecuadorweb.pdf>

NYU. (Enero de 2017). Recuperado el 07 de 06 de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

O. O. (14 de 11 de 2012). *La diabetes muestra una tendencia ascendente en las Américas*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud: http://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=467:la-diabetes-muestra-tendencia-ascendente-americas

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (07 de 2011). *La Quinoa: Cultivo milenariopara contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de http://www.fao.org/fileadmin/templates/aiq2013/res/es/cultivo_quinoa_es.pdf

Organización de las Naciones Unidaspara la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *FAO*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Quinoa: <http://www.fao.org/quinoa/es/>

Organización Panamericana de la Salud. (11 de 04 de 2017). Obtenido de Diabetes e hipertensión, dos males silenciosos que afectan la salud: http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1115:enero-21-2014&Itemid=356

- PRO ECUADOR . (2015). *Análisis Sectorial Quinoa 2015*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- PRO ECUADOR. (2014). *BIOTECNOLOGÍA*. Recuperado el 13 de 07 de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/themes/proecuador/cambios2014/descargas/sectores/2_biotechnologia.pdf
- PRO ECUADOR. (2015). *Estudio introductorio de quinoa al mercado de India*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_EI2015_QUINUA_INDIA.pdf
- PRO ECUADOR. (14 de 10 de 2015). *Perfil de Quinoa*. Recuperado el 16 de 07 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinoa-2015/>
- PRO ECUADOR. (2017). *ESTUDIO INTRODUCTORIO DE QUINUA AL MERCADO DE BRASIL*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/PROEC_EI2017_QUINUA_BRASIL.pdf
- Pro Ecuador. (s.f.). *Reglas e incentivos para la inversión*. Recuperado el 09 de 04 de 2017, de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- PRO ECUADOR. (s.f.). *Alimentos frescos y procesados*. Recuperado el 13 de 07 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- PRO ECUADOR. (s.f.). *Análisis sectorial Quinoa 2015*. Recuperado el 02 de 04 de 2017, de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- Real Academia Española. (10 de 2014). *tentación*. Recuperado el 30 de 04 de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=ZTyTfx0>
- Salud, O. M. (11 de 2016). *Diabetes*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>
- Salud, O. P. (s.f.). *La diabetes, un problema prioritario de salud pública en el Ecuador y la región de las Américas*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de Paho: http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360
- SANOFI. (s.f.). *Diabetes Mellitus: Situación Actual*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de <http://www.sanofi.com.pa/l/pa/sp/download.jsp?file=A703AD11-4627-4C96-98FF-528557228CCD.pdf>.

- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Emprendimiento exitoso cómo mejorar su proceso y gestión*. (E. Ediciones, Ed.) Recuperado el 15 de 04 de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=X8O4DQAAQBAJ&pg=PT132&dq=MODELO+CANVAS+PROPUESTA+DE+VALOR&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=MODELO%20CANVAS%20PROPUESTA%20DE%20VALOR&f=false
- Servicio de Rentas Internas. (s.f). *SRI*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Ley Orgánica de Seguridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto del 16 de abril de 2016:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/noticias5#punto10>
- Solidaridad, G. d. (10 de 09 de 2015). *Información general*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Gobierno de Pichincha Eficiencia y Solidaridad:
<http://www.pichincha.gob.ec/pichincha/datos-de-la-provincia/item/13-informacion-general.html>
- SUPERCIAS. (05 de 11 de 1999). *Ley de compañías, codificación*. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (07 de 2012). *Supercias*. Recuperado el 13 de 07 de 2017, de Clasificación Nacional de Actividades: <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (s.f). *Supercias*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de Portal de información/sector societario:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (05 de 11 de 1999). *Ley de Compañías, codificación*. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Vistazo. (22 de 08 de 2016). *LA INDUSTRIA DE BEBIDAS SE FORTALECE CON INVERSIÓN*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de Vistazo:
<http://vistazo.com/seccion/pais/la-industria-de-bebidas-se-fortalece-con-inversion>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz EFE

Matriz EFE			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Incentivos por parte del gobierno para producir productos que tengan materia prima nacional como la quinua.	0,05	3	0,15
2. Alta producción de la quinua para comercializar tanto a nivel nacional como internacional.	0,07	3	0,21
3. El MAGAP está trabajando en la implementación del consumo interno de este pseudo-cereal mediante ferias.	0,08	2	0,14
4. El sector manufacturero invierte en I+D.	0,03	1	0,03
5. Poco número de empresas dentro de la industria.	0,09	4	0,36
6. La industria de alimentos y bebidas contribuye al sector manufacturero con 55% del valor agregado.	0,11	3	0,33
7. El poder de negociación de los proveedores es baja.	0,1	3	0,3
Amenazas			
1. La tasa de interés efectiva para pymes ha aumentado en los últimos dos años, riesgo de inversión.	0,12	3	0,36
2. Los ingresos familiares limitan el consumo de las personas, las mismas que no pueden adquirir productos básicos.	0,06	3	0,18
3. Bajo consumo de quinua a nivel nacional.	0,07	2	0,14
4. Los clientes tienen un poder de negociación alto debido a que pueden elegir entre las diferentes opciones que ofrece el mercado y también se pueden elaborar productos en casa.	0,04	1	0,04
5. Variedad de productos sustitutos en el mercado como pan, brownies, etc.	0,06	3	0,18
6. El requerimiento de capital es bajo en esta industria.	0,08	3	0,24
7. En la industria se encuentran empresas ya establecidas.	0,04	2	0,08
Total			2,74

Anexo 2

Entrevista a expertos

Entrevista 1

1. ¿Cuáles son los productos que más se venden para diabéticos (porqué, en que se fijan, que es lo que buscan)?
2. ¿Qué atributos toman en cuenta al momento de realizar la compra?
3. ¿Qué productos son los más preferidos por los diabéticos?
4. ¿Cuántas personas llegan diariamente?
5. ¿Ha podido ver que ha incrementado el número de personas que acuden al local en los últimos tiempos?
6. ¿Cuál es el perfil de las personas que más acuden al local? ¿En cuanto a edad, género, etc?
7. ¿De las personas que acuden al local, conoce cuántos son diabéticos, celíacos y cuantos no tienen ninguna de estas enfermedades?
8. ¿Cuántas pastelerías conoce actualmente que sea dedicado solo para diabéticos?
9. ¿Cuándo compran con más frecuencia (viernes o lunes, fines de semana)?
10. ¿En qué precios deben estar este tipo de productos en el mercado? (son más caros o no)
11. ¿Qué precios tiene la competencia y qué ofrecen?
12. ¿A diferencia de la competencia, cuál es su valor agregado?
13. ¿A través de qué medios se promociona el local? (como se da a conocer)
14. ¿Podría detallar como se debe cocinar para diabéticos?
15. ¿Qué ingredientes se debería usar en los productos solo para diabéticos?
16. ¿Cuántos proveedores de estos ingredientes se necesita?
17. ¿Qué tipo de equipos y maquinaria se debe usar para elaborar los productos?
18. ¿Cuántas personas se necesita para el uso de máquinas?
19. ¿Qué personal de trabajo se necesita?

20. ¿Podría especificar las jornadas de trabajo x volumen?
21. ¿Cómo combinar la linaza y la quinua para galletas y pie?
22. ¿Qué tipo de aderezos puede combinarse con las galletas?
23. ¿Elaborar este tipo de productos conlleva a un precio más caro o no?

Entrevista 2

1. ¿Cómo cambio el estilo de vida de una persona común y corriente a cuando tiene diabetes?
2. ¿Cuáles son los problemas que tienen los diabéticos con respecto a los alimentos que consumen?
3. ¿Qué son las cosas que deben consumir los diabéticos y cuales las que no deben?
4. Con respecto a productos de pastelería, ¿Cuáles son los ingredientes que se deben cuidar?
5. ¿Qué tipo de endulzantes se deberían usar?
6. ¿Qué tipo de frutas recomienda para un diabético?
7. ¿Qué tipo de vegetales recomienda para personas con diabetes?
8. ¿Cuáles son los productos animales que usted recomienda?
9. ¿En cuanto a las galletas y aderezos (pasas, chocolate, avena, semillas de girasol)? ¿Qué recomendaría usted?
10. ¿Qué opina del uso de la linaza, tendrían beneficios para este grupo de personas?
11. ¿Qué opina de la quinua, tendrían beneficios para este grupo de personas?
12. ¿Cómo combinar la linaza y la quinua para galletas y pie?

Anexo 3

Modelo Focus Group

Modelo Focus Group

Buenas tardes con todos, soy Joselyn Chérrez, estudiante de Ingeniería en Marketing en la Universidad de las Américas. Esta tarde será la moderadora del focus group, el mismo que será grabado, con el fin de conocer la opinión e impresión de ustedes acerca de un producto para diabéticos.

Me gustaría que cada uno se presente diciendo su nombre y edad por favor.

Temas a ser tratados:

1. ¿Hace cuantos años que usted lleva en tratamiento para la diabetes?
2. ¿Cómo ha cambiado su estilo de vida cuando comenzaron a tratar la diabetes?
3. ¿En cuanto a la alimentación, qué cambios tuvo que realizar en su dieta?
4. ¿Qué tipo de restricciones encuentran ustedes al momento de alimentarse?
5. ¿Qué tipo de alimentos compra? ¿Dónde y cuándo compra?
6. ¿Qué productos no encuentra en el mercado que le gustaría?
7. ¿Qué tipo de productos para diabéticos compra?
8. Al no poder consumir ni azúcar ni carbohidratos. ¿Han dejado de lado los productos de pastelería?
9. ¿Qué es lo más importante al momento de comprar productos de pastelería?
10. ¿En qué se fija usted para comprar?
11. ¿Por qué razón volvería a comprar?
12. ¿Qué pastelerías conocen solo para diabéticos?
13. ¿Qué consideran que les hace falta a las pastelerías para diabéticos?
14. ¿Consume pie o galletas? Si lo hace entonces cuantas? ¿Con qué frecuencia?
15. ¿Con que tipo de aderezos le gusta las galletas que podrían consumir?
16. ¿Qué opina sobre las pastelerías para diabéticos actuales? ¿Qué es lo que más le gusta o que cree que se podría mejorar?
17. ¿Qué variedad de producto les gustaría encontrar en una pastelería para diabéticos?
18. ¿Consumen quinua, linaza? ¿En qué tipo de productos o preparación?
19. ¿Les gustaría pie y galletas como base que contengan estos alimentos?
20. ¿Qué opina sobre una pastelería para diabéticos que ofrezca pie y galletas a base de quinua y linaza?
21. ¿Qué medios de comunicación son los que más utilizan?
22. ¿A través de qué medios han escuchado acerca de productos para diabéticos?

Anexo 4

Encuesta

Universidad de las Américas

La siguiente encuesta es para realizar un proyecto de titulación en la Universidad de las Américas y obtener el título de Ingeniería en Marketing. La información obtenida tiene fines académicos por lo que les pido completarla de manera sincera, prestando atención a cada pregunta. Esta información será confidencial.

GRACIAS

Edad

19-25 26-32 33-39 40-46 47-53 54-60 60 o más

Género

Masculino Femenino

1. Usted evita consumir alimentos que contiene azúcar o gluten debido a:

Seleccionar una o dos opciones

Diabetes

Celiaquía

Otros _____

2. ¿Qué tan frecuentemente consume productos de pastelería?

Seleccionar una opción

Más de 1 vez a la semana

2 veces al mes

Nunca

3. ¿Cada cuánto adquiere productos de pastelería libres de azúcar en el mercado?

Seleccionar una opción

De 3 a más veces a la semana

Una o dos veces a la semana

De 2 a 3 veces al mes

Por lo menos una vez al mes

Menos de una vez al mes

4. ¿Cuándo visita una pastelería, qué tipo de productos consume?

Seleccionar 3 opciones

Galletas

Pie o pay

Quiché

Pastas

Biscochos

Otros: _____

5. ¿Qué elementos son importantes al momento de comprar productos de pastelería?

Seleccionar dos opciones

Sabor ()

Precio ()

Valor nutricional ()

Imagen ()

Otros _____

6. ¿Cuán frecuentemente consume pies o pays?

Selecciona una opción

Más de 1 vez a la semana ()

2 veces al mes ()

Nunca ()

Si su opción fue nunca por favor siga con la pregunta 8

7. ¿Qué frutas prefiere en un pie o pay?

Seleccionar las opciones que crea necesario

Frutos rojos ()

Durazno ()

Banana ()

Manzana ()

Maracuyá ()

Frutilla ()

Mora ()

Otros: _____

8. ¿Cuán frecuentemente consume galletas?

Seleccionar una opción

Más de 1 vez a la semana ()

2 veces al mes ()

Nunca ()

9. ¿Qué aderezos le gustaría en sus galletas?

Seleccionar las opciones que crea necesario

Mermelada de frutilla ()

Chocolate ()

Pasas ()

Nuez ()

Almendra ()

Crema de vainilla ()

Crema de chocolate ()

Mantequilla de maní ()

Otros: _____

10. ¿Qué precio considera es tan barato, que le haría dudar de la calidad del producto de pastelería?

() \$1 () 1,50 () \$2 () \$2,50 () \$3 () \$3,50 () \$4 () \$4,50 () \$5 () \$5,50 () \$6
() \$6,50 () \$7 () \$7,50 () \$8 () \$8,50 () \$9 () \$9,50 () \$10 ()
\$10,50

11. ¿Qué precio considera barato, pero compraría el producto de pastelería sin dudar de la calidad del mismo?

() \$1 () 1,50 () \$2 () \$2,50 () \$3 () \$3,50 () \$4 () \$4,50 () \$5 () \$5,50 () \$6
() \$6,50 () \$7 () \$7,50 () \$8 () \$8,50 () \$9 () \$9,50 () \$10 ()
\$10,50

12. ¿Qué precio considera elevado, pero aun así estaría dispuesto a comprar el producto de pastelería?

() \$1 () 1,50 () \$2 () \$2,50 () \$3 () \$3,50 () \$4 () \$4,50 () \$5 () \$5,50 () \$6
() \$6,50 () \$7 () \$7,50 () \$8 () \$8,50 () \$9 () \$9,50 () \$10 ()
\$10,50

13. ¿Qué precio considera tan alto que no compraría el producto de pastelería?

() \$1 () 1,50 () \$2 () \$2,50 () \$3 () \$3,50 () \$4 () \$4,50 () \$5 () \$5,50 () \$6
() \$6,50 () \$7 () \$7,50 () \$8 () \$8,50 () \$9 () \$9,50 () \$10 ()
\$10,50

14. ¿Cuántas horas destina a la semana en los siguientes medios?

Medios	Horas
TV	()
Radio	()
Periódico	()
Revistas	()
Redes sociales	()

15. ¿Qué lugares visita para comprar alimentos de pastelería libres de azúcar? Seleccione 3 opciones

Supermaxi ()
Santa María ()
Panaderías ()
Cafeterías ()
Pastelerías ()

16. ¿En qué lugares le gustaría encontrar productos de pastelería libres de azúcar? Seleccione 3 opciones

Supermaxi

Santa María

Panaderías

Cafeterías

Pastelerías

17. ¿Consume quinua linaza o los dos?

Quinua

Linaza

Los dos

Ninguno

18. ¿Ha escuchado alguna vez de pie y galletas a base de quinua y linaza?

Si

No

Anexo 5

Empaques



Anexo 6

Procesos de la galleta de chocolate con almendra

GALLETAS				
Proceso de elaboración de un galletas				
Actividades	Personas	Infraestructura	Tiempo	Costo
Recepción				
Revisar que los ingredientes estén en buen estado.	Asistente de cocina y pastelero	Mesa de trabajo	2 min	0,08 ¢
Seleccionar los ingredientes para realizar la masa de la galleta. Para esto se requiere de 118,294 cm ³ de quinua y 118,294 cm ³ de linaza.	Asistente de cocina	Mesa de trabajo	3 min	0,05 ¢
Macerar la quinua en un recipiente con agua en el cual el grano se habrá suavizado y estará listo para el siguiente paso.	Asistente de cocina	Mesa de trabajo	2 min	0,06 ¢
Cocción				
Colocar la quinua a ebullición hasta que se evapore.	Asistente de cocina	Cocina	17 min	0,09 ¢
Enfriamiento				
Remover la quinua del calor y esperar que baje la temperatura para poder manipularla y continuar con la mezcla	Asistente de cocina	Cocina	42 min	0,06 ¢
Mezclar los cereales hasta que se forma una masa	Pastelero	Mesa de trabajo	5 min	0,18 ¢
Moldes y horneado				
Se añade 118,294 cm ³ de chocolate rallado y 118,294 cm ³ de almendras a la mezcla y se coloca en un recipiente.	Pastelero	Mesa de trabajo	2 min	0,20 ¢
Después se transporta la mezcla y se vacía en una tabla para empezar a rebanar la masa en 10 unidades de 5 cm de diámetro cada una.	Asistente de cocina	Mesa de trabajo	6 min	0,10 ¢
Bandejas y horneado				
Se coloca las rebanadas en una bandeja laminada con papel cera y se transporta al horno donde se somete a una temperatura de 165°C	Asistente de cocina	Mesa de trabajo y horno	53 min	0,05 ¢
Distribución				
Luego se deja enfriar las galletas transportándolas a una rejilla.	Asistente de cocina	Mesa de trabajo	25 min	0,04 ¢
El producto terminado se transporta en la vitrina pastelera para ser distribuido directamente al consumidor final.	Asistente de cocina	Vitrina pastelera	3 min	0,07 ¢
Total			160 min	0,98 ¢

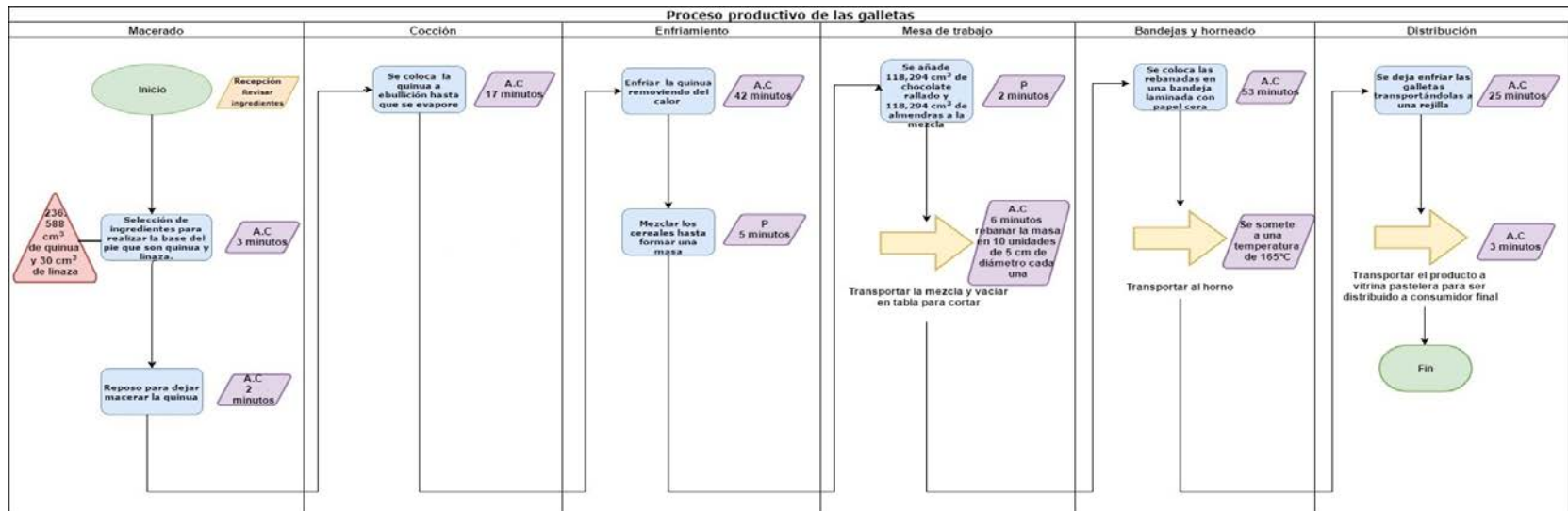
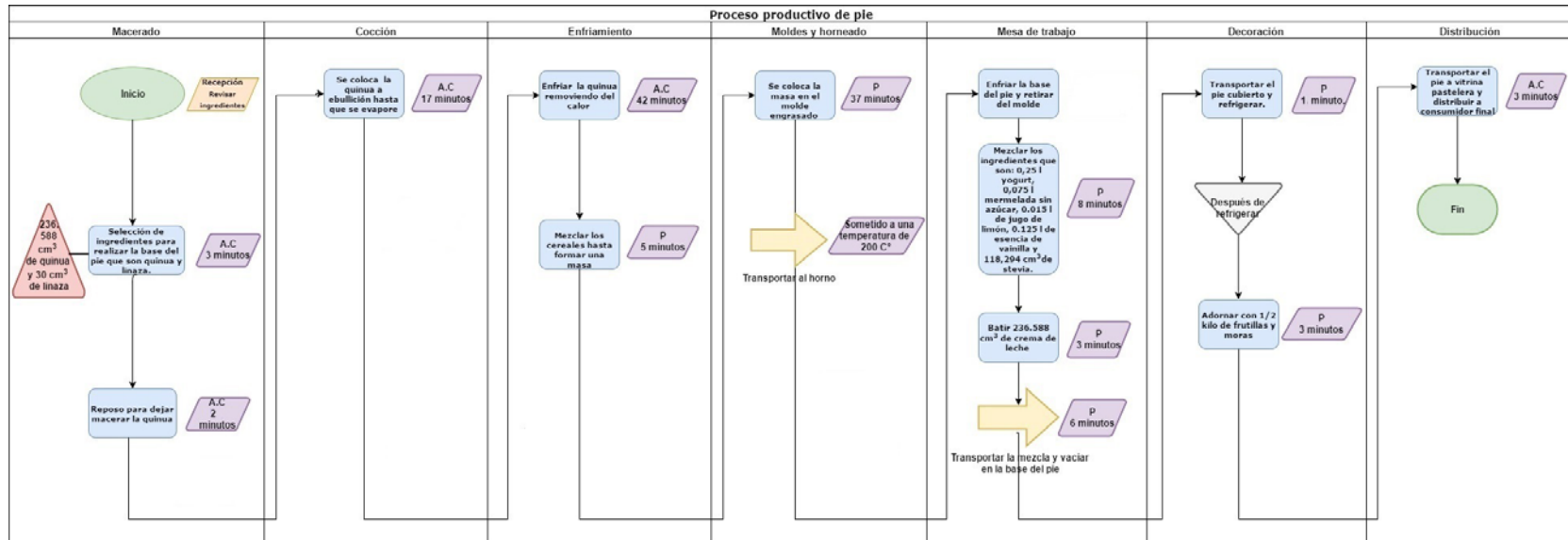
Anexo 7

Galletas de chocolate con almendra

Galletas de chocolate y almendras	Volumen de Producción		1	
	Unidad	Cantidad	COSTOS	
			Costo Unitario	Costo Total por porción
Quinua	gramos	11,3	0,004	0,045
Linaza	gramos	11,3	0,004	0,045
Almendras	gramos	11,3	0,030	0,339
Chocolate	gramos	11,3	0,009	0,102
Indirectos				
Empaque primario	unidad	1	0,100	0,100
Empaque secundario	unidad	1	0,060	0,060
Costo Unitario total				0,69

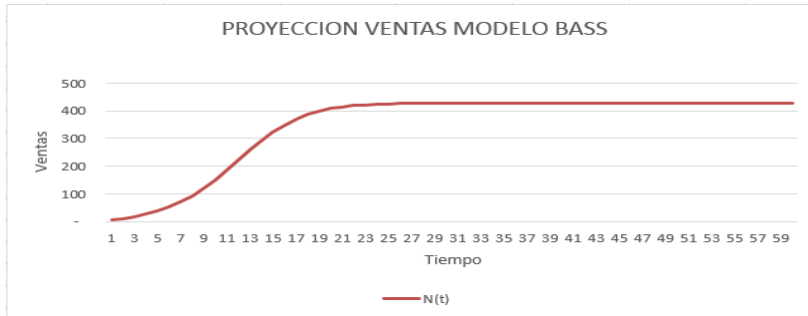
Anexo 8

Flujograma



Anexo 9

Ventas modelo Bass



Anexo 10

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
	Año 1	Año 2
INVERSIONES		
Capital de Trabajo	46.771	
Maquinaria	9.446	
Equipos de computación	1.195	\$750,00
Muebles y enseres	4.328	
Total activos fijos	14.969	750
TOTAL	61.741	750
Inversion Acumulada	61.741	750
FINANCIAMIENTO		
Préstamos	24.696	40%
Socios	37.044	60%
Total financiamiento	61.741	

Anexo 11

Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		(46.012)	28.194	42.349	44.733	46.933
(+) depreciación		1.776	2.026	2.026	1.627	1.377
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
(-) Incrementos de inventarios MP		(456)	(1.674)	(400)	(90)	(89)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		840	3.080	736	166	164
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		391	111	17	6	18
(+) incrementos IESS por pagar		364	98	16	16	17
(+) incrementos Participación laboral por pagar		-	6.379	3.202	539	498
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		-	7.952	3.992	673	620
Flujo neto de caja operativo		(43.097)	46.166	51.938	47.671	49.537
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(14.969)		(750)	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	(14.969)	-	(750)	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	24.696					
Aportes accionistas	37.044					
Pago de Préstamos		(3.850)	(4.330)	(4.871)	(5.480)	(6.165)
Dividendos pagados a accionistas			-	(14.097)	(21.174)	(22.367)
Flujo neto de caja por act. Financieras	61.741	(3.850)	(4.330)	(18.968)	(26.654)	(28.531)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	46.771	(46.947)	41.085	32.970	21.016	21.006
Caja al inicio	46.771	(175,484)	(175,484)	40.910	73.879	94.895
Caja Final	46.771	(175,484)	40.910	73.879	94.895	115.901

Anexo 12

Flujo de caja

	Flujo de Caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(43.294)	44.761	65.570	68.557	71.190
(+) Gastos de depreciación		1.776	2.026	2.026	1.627	1.377
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	(6.379)	(9.581)	(10.121)	(10.618)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	(7.952)	(11.945)	(12.617)	(13.237)
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(41.518)	32.456	46.070	47.447	48.712
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(46.771)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		1.139	15.946	7.564	1.310	1.227
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						19.586
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO INVERSIONES	(14.969)	1.139	15.946	7.564	1.310	20.813
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación activos fijos						6.887
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						6.887
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(61.741)	(40.380)	48.402	53.633	48.757	76.412
Préstamo	24.696					
(-) Gastos de interés		(2.717)	(2.236)	(1.695)	(1.087)	(402)
(-) Amortización del capital		(3.850)	(4.330)	(4.871)	(5.480)	(6.165)
(+) Escudo Fiscal		916	754	571	366	136
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(37.044)	(46.031)	42.589	47.638	42.557	69.981

Anexo 13

Criterios de valoración

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	26.410	14.793
TIR	29,01%	35,01%
i/r	1,43	1,40
PRC	4,17	4,31

Anexo 14

Índices financieros

	PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sector
ÍNDICES FINANCIEROS						
RAZÓN DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	23%	51%	53%	53%	53%	39%
Costos/Ventas	77%	49%	47%	47%	47%	61%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	-75%	105%	39%	26%	22%	4%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	513%	73%	45%	31%	25%	9%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	-114%	15%	19%	19%	20%	
RAZÓN DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS						
Ventas/Activos Fijos Netos	3,07	15,88	22,72	28,16	34,94	4,04
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	37,06	23,47	22,64	22,62	22,61	8,67
LIQUIDEZ						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	0,18	2,24	2,81	3,41	3,97	0,74
Prueba ácida	(0,11)	2,13	2,72	3,32	3,88	0,50
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO						
Pasivos totales/activos totales	1,67	0,65	0,45	0,33	0,24	0,59

