



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE COMPONENTES  
NATURALES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Isabela Ortiz Andrade

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE COMPONENTES NATURALES EN  
LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía  
Pahola Guevara

Autora  
Isabela Ortiz Andrade

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de productos alimenticios a base de componentes naturales en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Isabela Ortiz Andrade, en el semestre 2018 - 01, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Pahola Guevara  
Ingeniera Comercial  
C.I: 1712081213

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de productos alimenticios a base de componentes naturales en la ciudad de Quito, de Isabela Ortiz Andrade, en el semestre 2018 - 01, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Tamara Erazo  
MBA  
C.I. 1710689231

## 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.”

---

Isabela Ortiz Andrade

C.I: 1714196712

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que formaron parte de esta gran experiencia, aquellos que me apoyaron y me acompañaron durante el proceso.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis papás que me dieron la oportunidad de estudiar y culminar esta nueva etapa de mi vida.

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca determinar la viabilidad y factibilidad de la elaboración y comercialización de snacks saludables en la ciudad de Quito. El proyecto se basa en las crecientes tasas de desnutrición y obesidad infantil que existen actualmente en el Ecuador. Para combatir esta realidad, se desarrollarán snacks saludables, bajos en calorías y azúcar, que sirvan para que los niños lleven a las escuelas.

Para esto, se realizó un análisis de mercado, con el propósito de evaluar los factores externos que podrían afectar al negocio y una evaluación de la industria a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Además, se realizó una investigación de mercado mediante un grupo de enfoque, dos entrevistas a expertos y cincuenta encuestas, como métodos para recolectar información. El principal propósito de estos fue determinar los gustos y preferencias de potenciales clientes. Además, se realizó un plan de marketing dentro del cual se identificó la mezcla ideal de producto, precio, plaza y promoción para el éxito del proyecto. De igual manera, se plantearon objetivos claros, se desarrolló el flujograma del principal proceso y se analizaron los tiempos de producción conjuntamente con la capacidad instalada para determinar el posible alcance del proyecto.

Tras el análisis, se encontró una gran aceptación hacia los snacks saludables. Los resultados mostraron que además de la preocupación de la gente por la alimentación ligada a la salud, existe también una necesidad de tener productos listos en poco tiempo, con características veganas y/o libres de gluten y que vayan con las tendencias hacia lo natural y orgánico; todos atributos considerados en este producto. Esto, conjuntamente con el análisis financiero de rentabilidad que se realizó, determinan que es un proyecto rentable, con potencial de crecimiento y expansión dentro del mercado.

## ABSTRACT

The former business plan has the purpose of determining the viability of developing and commercializing healthy snacks in Quito. This project is based on the increasingly high rate of kids with obesity and malnutrition problems in Ecuador; in order to fight this frightening reality, healthy snacks will be developed for kids to eat at school.

In aim of achieving this goal, a market research was established with the purpose of determining external factors that could alter the project; additionally, an industry analysis based on Porters Five Forces was developed. Furthermore, as a way to determine potential customer's preferences on the market, the following were conducted: a focus group, two interviews with experts on the field, and fifty surveys. With these, the ideal marketing mix (product, place, price and promotion) was determined. Moreover, objectives for the short and long-term run were established; process functioning was analyzed, production times were synchronized and production capacity was measured in order to determine the scope of the project.

After analyzing the retrieved information, it was possible to determine that healthy snacks will have great acceptance on the market. Results showed that in addition to people worrying about healthy eating, they are in need of prepared and ready-to-go products. Also, products that are vegan or gluten free and very natural; all these characteristics were taken into consideration in this project. Additionally, the financial analysis of the projects cost-effectiveness relation, determined it to be profitable, with high growth potential and expansion on the market.

# ÍNDICE

1. Introducción .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo general: .....	2
1.1.2 Objetivos específicos: .....	2
2. Análisis Entornos .....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1 Entorno Externo .....	3
2.1.1.1 Entorno Político .....	3
2.1.1.2 Entorno Económico .....	5
2.1.1.3 Entorno Social .....	7
2.1.1.4 Entorno Tecnológico .....	8
2.2 Análisis de la industria .....	9
2.2.1 Poder de negociación de clientes .....	9
2.2.2 Poder de negociación de proveedores .....	10
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	11
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos .....	11
2.2.5 Rivalidad entre Competidores .....	12
2.3 Conclusiones .....	12
3. Análisis del cliente .....	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	13
3.1.1 Resultados entrevista a profundidad .....	14
3.1.2 Resultado del Grupo de Enfoque .....	15
3.1.3 Resultados de las encuestas .....	17
3.2 Conclusiones de la investigación .....	21
4. Oportunidad de Negocio .....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	22
5. Plan de Marketing .....	25
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1 Mercado Objetivo .....	25
5.1.2 Propuesta de valor .....	26
5.2 Mezcla de Marketing .....	27
5.2.1 Producto .....	27
5.2.2 Precio .....	31
5.2.3 Plaza .....	32
5.2.4 Promoción .....	35
6. Propuesta de filosofía y Estructura Organizacional .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión .....	38

6.1.3 Objetivos de la organización .....	39
6.1.3.1 Objetivo General .....	39
6.1.3.2 Objetivos Específicos .....	39
6.2 Estructura Organizacional.....	39
6.3 Cadena de valor .....	43
6.4 Plan de Operaciones.....	44
7. Evaluación Financiera .....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	50
7.5 Índices financieros .....	54
8. Conclusiones Generales .....	55
Referencias.....	57
Anexos .....	61

## 1. Introducción

### 1.1 Justificación del trabajo

Existe una creciente tendencia hacia productos envasados que puedan ser consumidos en cualquier momento del día; la gente tiene un ritmo de vida acelerado que le obliga a comer fuera de su casa. (Pineda, D., s.f.) Además, “millones de personas en Latinoamérica buscan cambiar sus hábitos tendiendo a un modo de vivir mucho más sano y natural.” (Think With Google, 2016). Bajo estas premisas, se desarrollarán productos alimenticios a base de moringa, chíca, quinua, amaranto y matcha con beneficios increíbles para la salud. Estas plantas y semillas cuentan con nutrientes, proteínas, vitaminas, así como con propiedades antidiabéticas, antiinflamatorias, antioxidantes, anticancerígenas y ayudan a disminuir el colesterol, prevenir la osteoporosis y la diabetes, mejoran la hidratación, y aportan energía. (Pérez, C., 2015). Los beneficios se pueden obtener a través del consumo tradicional de estos insumos naturales; sin embargo, la innovación de este proyecto viene dada por la forma de presentación de la materia prima ya que, al ser diversos y novedosos snacks, se logra combinar todas las propiedades y beneficios anteriormente mencionadas y abarcar un segmento de clientes más amplio con preocupaciones constantes por su salud y bienestar. Hay la creencia de que la tendencia hacia productos saludables podría, a mediano o largo plazo, perjudicar el éxito actual que tienen los snacks; debido a que estos se asocian con productos poco saludables (con exceso de grasa, sal y azúcar). (Redacción AINIA, 2013). Por ello, se brindará la alternativa de consumo de snacks más adecuada y se empleará una ventaja competitiva que vendrá dada a través de la diversidad de productos y sabores presentados como snacks saludables que replacen a los actualmente existentes en el mercado y brinden varios beneficios para la salud por su composición a base de insumos naturales.

A esto, se le debe sumar los problemas de malnutrición que enfrenta el Ecuador. Existe un crecimiento de las tasas obesidad y altos niveles de desnutrición en el

país. El informe realizado por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social indica que “Ecuador enfrenta un desafío especial: altas tasas de desnutrición en los primeros 5 años de vida y altas tasas de sobrepeso y obesidad en niños, adolescentes y adultos.” (2017). Para combatir este problema social, los snacks se desarrollarán como un producto para que los niños puedan llevar a la escuela o demás actividades diarias y consumir de manera fácil. Se busca reemplazar a los snacks tradicionales, con poco valor nutricional y perjudiciales para la salud de los niños.

Debido a las tendencias sociales y de consumo anteriormente presentadas, así como los beneficios únicos que presentan la moringa, la matcha, la chía, la quinua y el amaranto, se busca captar un segmento creciente que se identifique con este nuevo producto.

### **1.1.1 Objetivo general:**

Analizar la factibilidad del plan de negocio para la producción y comercialización de productos alimenticios a base de componentes naturales en la ciudad de Quito.

### **1.1.2 Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis del entorno externo a través de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, así como también un análisis de la industria empleando las Fuerzas de Porter.
- Analizar los clientes y sus preferencias mediante técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Identificar la oportunidad de negocio sustentada por el análisis interno, externo y de clientes.
- Desarrollar el plan de marketing para exponer la estrategia general, el mercado objetivo y la propuesta de valor.
- Plantear la filosofía y estructura organizacional considerando la misión, la visión, los objetivos y el plan de operaciones de la empresa.
- Ejecutar una evaluación financiera tomando en cuenta la inversión inicial, el capital de trabajo, proyecciones futuras e índices financieros para

analizar la rentabilidad del proyecto.

## **2. Análisis Entornos**

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

#### **2.1.1 Entorno Externo**

Para el presente plan de negocio se empleará la herramienta del análisis PEST para ver los efectos que el entorno tendrá en el proyecto, así como el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter para entender cómo se comporta la industria en la que se piensa competir.

##### **2.1.1.1 Entorno Político**

El sector de alimentos en el Ecuador se encuentra regulado tanto por decretos jurídicos como por acciones impuestas por el anterior gobierno. Dentro de los principales cambios se encuentra el desarrollo de la nueva matriz productiva en el Ecuador, cuyo propósito es incrementar la producción nacional de artículos con mayor valor agregado. Dentro de la lista de industrias que son una prioridad, está la de alimentos frescos y procesados. Esto generará productos con mayor valor agregado, una redistribución de la riqueza, nuevas plazas de trabajo y menor vulnerabilidad de la economía ecuatoriana. (SENPLADES, 2012)

Para el sector alimenticio existen en Quito dos ordenanzas que rigen su desarrollo. La Ordenanza Metropolitana 0220, establecida por el Consejo Metropolitano de Quito, impone un control sanitario para “proteger la salud individual y colectiva de las personas que habitan en la jurisdicción – urbana y rural – del Distrito Metropolitano de Quito.” (Moncayo, P. 2007) Este control se aplica a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que de forma regular u ocasional realicen actividades relacionadas con alimentos o bebidas. Esto obliga a la obtención de varios certificados, así como a continuas inspecciones.

Así mismo, la ordenanza 0059 se encarga de la sanidad alimentaria controlando la forma de elaboración y manipuleo de víveres. Es obligatorio para los manipuladores de alimentos a nivel de producción, transporte, almacenamiento y expendio y requiere la obtención de un certificado de salud, capacitación a los manipuladores, credenciales de manipuladores y permisos de funcionamiento. (Moncayo, P. 2007) Estas dos ordenanzas cumplen el propósito de regularizar procedimientos y velar por el bienestar de la mayoría.

De igual manera, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) impone regulaciones a los alimentos como la norma técnica 2570 con los requisitos para bocaditos de granos, cereales y semillas. En este contexto, bocaditos son: “productos alimenticios que permiten mitigar el hambre sin llegar a ser una comida completa, se los conoce como pasa-bocas, snacks, botanas.” (INEN, 2010). Para la elaboración de estos productos, se debe cumplir con el Reglamento de Buenas prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública, reducir el contenido de acrilamida y presentar el color, olor, sabor y textura característicos del producto.

Existe también la norma 2587 impuesta por el INEN con los requisitos para los alimentos funcionales. Se describe estos como: “alimento natural o procesado que siendo parte de una dieta variada y consumido en cantidades adecuadas de forma regular, además de nutrir tiene componentes bioactivos que ayudan a las funciones fisiológicas normales y/o que contribuyen a prevenir el riesgo de enfermedades. (INEN, 2011). Estos artículos deben establecer la función del producto haciendo referencia al CODEX Alimentarius, seguir las directrices de la Comunidad Europea o FDA, y ser aprobados por el ministerio de Salud Pública.

Se aplica de igual manera el Acuerdo Ministerial 242, avalado por el gobierno anterior. En este se expresa la posibilidad del contrato por obra o servicio dentro del giro del negocio para el sector manufacturero en función de atender requerimientos extraordinarios de producción de bienes. Beneficiando a esta industria frente a las demás. Otra regulación influyente en el proyecto es el

beneficio tributario a la producción artesanal. El artículo 56 de la Ley de Régimen Tributario Interno expresa que los artesanos calificados tendrán una tarifa cero del IVA. Esto genera un margen de competitividad frente a rivales ya industrializados.

Finalmente, en todos los productos alimenticios se ha implementado la semaforización. En el anexo 1 de la reforma R.O. 201, 12-III-2014 en el Reglamento Sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano (Acuerdo No. 00004522) se detalla que los productos deben indicar sus contenidos clasificados en ALTO, MEDIO, BAJO los niveles de azúcar, grasa y sal. El desarrollar un producto nutritivo, bajo en azúcar, bajo en grasa y bajo en sal, será más atractivo para el consumidor.

#### **2.1.1.2 Entorno Económico**

El país se encuentra inmerso en un escenario de deuda, crisis y corrupción causando pérdidas a la mayoría de las empresas y negocios. Sin embargo, la industria manufacturera y específicamente el sector alimenticio, no se han visto mayormente afectados por estos factores.

Como se refleja en la tabla continua, según datos del Banco Central, el PIB para la industria manufacturera (excepto refinación de petróleo) ha venido creciendo durante los últimos años. El único retroceso se ve en el 2015 ya que el desarrollo depende mucho del mercado externo y este año el nivel de importaciones y exportaciones bajó. “En el Ecuador, la principal actividad manufacturera es la industria de alimentos.” (Ekos, 2015). El sector alimenticio entre el 2008 y el 2015, ha tenido tasas de variación positivas; el promedio anual fue de 3,4%. Esto refleja un desarrollo de la industria, así como mayor competitividad en el sector que se busca incursionar.

Tabla N° 1: Tasa de Inflación Industria Manufacturera - en millones de USD  
2007 - 2016

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación	6.077	7.447	7.699	8.601	9.670	10.739	11.974	13.716	13,513	13.621

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2017

El principal problema actual del mercado de alimentos ecuatoriano es que pese a tener la capacidad de producir varias materias primas y tener suficiente tierra fértil para diversos cultivos, su rendimiento ha sido inferior a lo obtenido en años pasados. (Gaybor, 2017) Tomando como ejemplo el trigo, según datos del INEC, habría 11.758.287 hectáreas aptas para la producción agropecuaria, de las cuales únicamente 14,789 están siendo utilizadas. Esto permite abastecer tan solo el 1,23% de la demanda interna, lo cual implica para el país un gasto mayor en importaciones; sin embargo, la industria de alimentos en el Ecuador refleja una balanza comercial positiva con más de 1.500 millones importados al año versus más de 4.500 millones en exportaciones. (Ekos, 2017)

La economía también se ha visto trastocada a causa de nuevos impuestos que afectan a esta industria. En marzo del 2015, se aplicaron salvaguardias de hasta el 45% a productos importados incluyendo arroz, carnes, lácteos, frutas, etc. con el propósito de reducir las importaciones y promover la producción nacional. Pese a que el período de vigencia de estos impuestos ha concluido y las tasas están siendo gradualmente reducidas, causaron en el Ecuador limitaciones para la producción, competencia a causa del contrabando y un menor poder adquisitivo para la población.

Pese a estas limitaciones, un informe realizado por el Pacific Credit Rating, muestra que el promedio mensual de gasto por hogar urbano en el Ecuador es alrededor de \$800. Dentro de este rubro, los gastos en alimentos y bebidas son los más altos representando el 38,53% en áreas urbanas, es decir unos \$300 mensuales. Es importante tener en cuenta que la demanda de estos bienes es directamente proporcional al crecimiento poblacional lo que en el país clasificaría

a Guayas como la provincia más rentable seguida de Pichincha y Manabí.

### **2.1.1.3 Entorno Social**

La tasa de crecimiento de la población ecuatoriana muestra una tendencia al decrecimiento de la población, lo cual es una amenaza ya que implica que la demanda de alimentos disminuye. Pasó de un crecimiento poblacional anual de 1.656% en el 2005 a un 1.507% en el 2015, según datos del Banco Mundial. Además del decrecimiento poblacional, hay un incremento del 5,1% en el 2004 al 7,5% en el 2013 en la tasa de obesidad infantil en el Ecuador. (World Health Organization, 2017)

El Ecuador enfrenta un enorme desafío en cuanto a la salud de su población. Existe una alta tasa de malnutrición causada principalmente por desnutrición infantil y sobrepeso. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2017).

Sin embargo, el mercado mundial de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década. “El futuro del mercado de la dieta está orientado a 2 campos: el uno dirigido a estilo de vida de manejo del peso y el otro que busca soluciones farmacéuticas y genéticas para perder peso. El futuro será una combinación de los 2 campos que provean un buen servicio para de control del peso.” (Pro Ecuador, 2012)

Así mismo, existe una tendencia hacia el consumo de productos saludables y naturales marcando una preferencia hacia productos verdes, más limpios y orgánicos. El consumidor quiere comer sin sentirse culpable, de ahí el desarrollo de alimentos sin azúcar y sin grasa; “Lo que está abriendo un potencial enorme a la innovación para crear alimentos saludables a base de plantas que ofrezcan mejor sabor.” (P. Beatriz, 2017).

Los millennials por su parte son un segmento importante que condicionan mucho las tendencias en innovación de alimentos, son sensibles por la sostenibilidad

de los productos, buscan un consumo ético con desperdicio 0 y quieren productos “premium” manejados o impulsados a través de la tecnología. Dentro de este segmento, cerca del 35% de las comidas que consumen, son snacks. (Salud180, 2015) Los jóvenes dedican menos tiempo a la cocina por lo que los platos son cada vez menos elaborados. Esto se debe a la rapidez del día a día y causa que consuman más bebidas energéticas, comida rápida y snacks. (García, 2015).

#### **2.1.1.4 Entorno Tecnológico**

Hay una nueva tendencia hacia el marketing en redes sociales “Es innegable el hecho de que las redes sociales tienen cada vez más importancia que los medios de comunicación tradicionales (...)” (López, C., 2017). Sin embargo, según datos de EcuadorEnCifras, en el Ecuador la mayoría de la población no tiene cuenta en redes sociales. Para el 2014, tan solo el 39,6% de la población dio como afirmativo en esta categoría.

Existe en el país un incremento constante en cuanto al acceso de la gente a internet. El INEC muestra que entre el 2012 y el 2015 ha crecido en un 10,3%, año en el cual ya el 32,8% de la población tenían acceso a esta herramienta pese a seguir siendo limitada. Este desarrollo se ve reflejado en los datos de un estudio realizado el año pasado que muestra que el 35% de los ecuatorianos adquiere productos o servicios por internet de forma regular. (González, 2017). Según datos del World Economic Forum, el internet es una herramienta tan indispensable en la actualidad que un incremento del 10% en la penetración de banda genera un incremento del 0,25% en el PIB.

Para la producción de alimentos, los avances tecnológicos van direccionados hacia la mecanización y automatización de procesos. Sin embargo, Anabel Aragón, responsable de alimentación de Nestlé asegura que “Las tecnologías clásicas siguen siendo los procedimientos más usados.” Esto debido a que los consumidores quieren productos con un procesamiento mínimo para que estos conserven y potencien sus cualidades naturales. (Fernández, 2016)

Existen también varias innovaciones recientes en cuanto a que comer. El consumo de medusas e insectos podría ser una forma de luchar contra el hambre mundial. Con esta idea surgen tecnologías para tener seguridad alimentaria. Detector de etileno (frutas pronto a dañarse), arroz con vitamina A para combatir la ceguera, vacunas comestibles contenidas en ciertos alimentos, etc. (Barneardo, A. 2013). Esto genera nuevos mercados en la industria manufacturera de alimentos y bebidas.

## **2.2 Análisis de la industria**

El siguiente análisis se hará con base a la clasificación CIIU C1079.29 correspondiente a la categoría: elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera. (Anexo N°1)

### **2.2.1 Poder de negociación de clientes – bajo**

La fuerza del poder de negociación de clientes se midió en base a las variables que se analizan a continuación:

Se analizó la concentración de clientes, el volumen de compra individual y la diferenciación de los productos como fuerzas que reducen el poder de negociación de los clientes. Al haber muchos clientes en el mercado, cada uno con un nivel de compra bajo y tratarse de productos bien diferenciados entre sí, los clientes deben atenerse a lo que impone la empresa. Por el contrario, se valoró que los clientes tienen información completa sobre la empresa productora o proveedora y que en esta industria existen varios productos sustitutos. Estos dos aspectos aumentarían el poder de negociación de los clientes. Sin embargo, debido a la ponderación individual que se dio a cada una de las variables analizadas, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo.

### **2.2.2 Poder de negociación de proveedores - bajo**

El poder de negociación de los proveedores en el sector alimenticio se ve reducido debido a la alta concentración que existe. En el caso de los granos y semillas es común que se cultiven aquí en el Ecuador; existen bosques de moringa en Santa Elena, Portoviejo y diversos lugares de la provincia del Guayas. Los principales cultivos de chíá se encuentran en las provincias de Santa Elena, Los Ríos e Imbabura. Igualmente, con el amaranto que existe en Loja, Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Azuay. La quinua crece en Imbabura, Pichincha, Carchi y Chimborazo. Pese a un incremento de casi 700 toneladas en las exportaciones de quinua entre el 2012 y 2014, la mayoría de la producción se mantiene para el consumo interno. (ProEcuador, 2015). Lo que implica que para los proveedores las ventas al sector son fundamentales.

Los alimentos sin gluten se generan a partir de cereales como el maíz, teff, sorgo, trigo sarraceno, mijo, amaranto y ciertas avenas certificadas. (Celicidad, 2017). De esta lista, los únicos que se cultivan en el Ecuador son: maíz, sorgo y amaranto por lo cual la producción podría verse limitada. Por el contrario, los alimentos para combatir la fatiga muscular son a base de té verde, limón, aguacate, tomate, cebolla y ajo, semillas de calabaza y almendras. (Aguayo, 2014) En su mayoría, materias primas que se producen en el Ecuador.

En este tipo de materias primas, la diferenciación es casi nula por lo que el costo del cambio entre proveedores es bajo. El Ecuador es un país que ofrece gran diversidad de hortalizas, frutas, semillas, raíces y granos los cuales podrían utilizarse como insumos sustitutos y con los cuales se podría mantener la calidad de los productos. De esta manera, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores – alta**

Se clasifica como barrera de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 1997).

En este sector, los costos de entrada se equilibran entre una baja inversión en infraestructura, costos de almacenamiento de inventario y costos más elevados en investigación y desarrollo (CIDAF, 2014). Sin embargo, Nestlé funciona como economía de escala lo cual le genera una ventaja en costos y tras 112 años en el mercado, cuenta con los conocimientos y experiencia requeridos para desempeñarse en el sector. El posicionamiento que tiene esta marca en el mercado, ligado con la fidelidad de sus clientes, complica la competencia directa. Además, es una empresa que tiene ventaja absoluta en costos debido a sus métodos de abastecimiento de materia prima y las economías de aprendizaje de que posee. De igual manera, tiene acceso a los canales de distribución más importantes en el país con restricciones que disminuyen la capacidad de competencia de una nueva empresa. Por todo esto, se puede considerar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – media**

Los principales sustitutos en el mercado, son las frutas y verduras en su estado natural los cuales son muy accesibles, de buena calidad y a precio más bajo. Además de estos, otros sustitutos pueden ser: helado de plátano, frutos secos, o frutas deshidratadas. Como precios referenciales se puede considerar los frutos secos (\$2,99), las frutas deshidratadas (\$2,99) y el helado (\$3,24), todos valores competitivos. Sin embargo, estos productos tienen menos beneficios y un rendimiento más limitado que el del producto pensado. Considerando estos factores, la amenaza de productos sustitutos es media.

### **2.2.5 Rivalidad entre Competidores - media**

El sector de alimentos es bastante competitivo, pese a solo haber 35 empresas registradas bajo el CIU C. 1079.29, Nestlé abarca el 97% de mercado según los datos de la Superintendencia de Compañías. La diversidad entre estos competidores es amplia. Existen productos como jugos, aguas, mantequillas, granola, y cereales que cumplen con la descripción de alimentos especiales con fines dietéticos, energéticos o como suplementos alimenticios. Sin embargo, son productos diferenciados en cuanto a sus componentes, los puntos de venta y la manera en la que son presentados. Los costos del cambio son altos debido al nivel de especialización de los productos ofrecidos y no existen barreras de salida altas ya que no se necesita invertir en recursos duraderos ni especializados y tampoco hay regulación para este proceso en el sector. En conclusión, dado que al ingresar en este sector se compite de manera directa con Nestlé, pero, existen diferenciación entre los productos, no hay barreras de salida y los costos del cambio pueden ser altos para los clientes, la amenaza a causa de rivalidad entre competidores es media.

### **2.3 Conclusiones**

Para formular las conclusiones sobre el entorno externo, se elaboró una matriz EFE (Anexo N°2). Se evaluaron 7 oportunidades y 5 amenazas encontradas en el análisis PEST y PORTER. Se presentan las conclusiones a continuación:

- Dentro de los factores políticos considerados, se puede sacar provecho de la producción artesanal con tarifa 0%, la contratación por obra y la semaforización en los productos. Sin embargo, hay varias ordenanzas y normativas a considerar al momento de elaborar o manipular alimentos.
- En el ámbito económico, se aprecia un crecimiento en el PIB de la industria manufacturera. El sector de alimentos y bebidas es muy representativo dentro de esta industria y refleja un desarrollo en los últimos años, así como una balanza comercial positiva pese a las salvaguardias impuestas a varios bienes.

- Los factores sociales están marcados por un menor crecimiento de la población ecuatoriana, así como una mayor tasa de obesidad infantil. Se aprecian tendencias tanto hacia la comida saludable como hacia el buscar comida preparada o comer fuera de casa, comportamientos comunes sobretodo en los millennials.
- Las innovaciones y cambios tecnológicos afectan no solo a la forma de comprar y hacer negocios sino también a la manera de preparar y consumir ciertos alimentos.
- El poder de negociación de los clientes es bajo; es un mercado concentrado, hay muchos clientes, pero el volumen individual de consumo es bajo y los productos están diferenciados entre sí.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo. Al tratarse de materias primas que se cultivan en el Ecuador, son fáciles de conseguir. Además, los costos del cambio son mínimos y existen insumos sustitutos.
- Existen varias barreras de entrada en un mercado que está prácticamente dominado por Nestlé. Esta empresa funciona como economía de escala, tiene el “know how” y una gran presencia de marca. Esta es una amenaza alta.
- Hay varios productos sustitutos con precios competitivos y los cuales están disponibles en diversos puntos de venta. Sin embargo, algunos de estos no cumplen con todos los beneficios deseados generando una amenaza de nivel medio.
- La amenaza de los competidores es media. Pese a que se compite contra Nestlé, es un sector donde los productos son diferenciados, los costos del cambio pueden ser altos para los clientes y no hay barreras de salida.

### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

El propósito del siguiente análisis fue comprender los gustos y preferencias de los potenciales clientes. Para lograrlo, se utilizó una investigación de mercado exploratoria en la cual se incluyeron mecanismos tanto cualitativos como

cuantitativos. Para el levantamiento de información, se optó por las técnicas de la entrevista a profundidad, grupo de enfoque y encuestas.

Como nota adicional, se debe considerar que para este análisis se utilizó la palabra **snack** como “productos alimenticios que permiten mitigar el hambre, sin llegar a ser una comida completa.” (INEN, 2010)

### **3.1.1 Resultados entrevista a profundidad**

La primera entrevista se realizó a María Cristina Cadena, nutricionista de profesión. Esta se llevó a cabo el 6 de octubre de 2017 en el Hospital Carlos Andrade Marín. La entrevista estuvo compuesta por 12 preguntas (Anexo N°3) mediante las cuales se buscó conocer más sobre el mercado de la nutrición, los problemas sociales de malnutrición y las sugerencias para lograr productos saludables.

La segunda entrevista fue a Alegría Hervas, empresaria que ha desarrollado un paquete de jugos detox. Esta constó de 10 preguntas (Anexo N°4) y se realizó el 11 de octubre vía telefónica. El propósito estuvo centrado en conocer sobre su negocio, sus clientes, las motivaciones, los métodos de venta y algunos precios referenciales.

La información obtenida tras el contacto con estas dos expertas se representa a continuación:

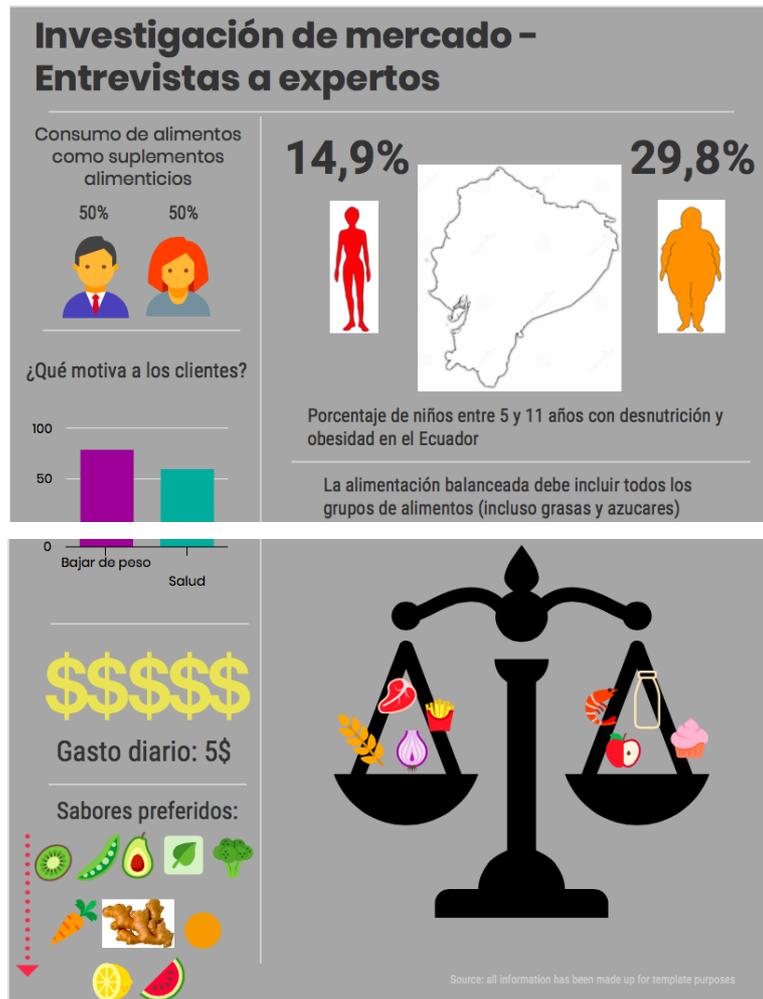


Figura N° 1: Infografía Entrevista a Expertos

### 3.1.2 Resultado del Grupo de Enfoque

Para realizar el grupo de enfoque, se contó con la participación de ocho millennials entre hombre y mujeres, con hijos de edades entre 2 y 14 años. El principal propósito fue conocer sus hábitos, preferencias y pensamientos acerca de diferentes snacks que podrían formar parte de la alimentación de sus hijos. (Anexo N°5)

La conversación con los participantes comenzó con una indagación de los sentimientos que tienen sobre la industria de alimentos y bebidas y las empresas que operan actualmente en esta.

Aquí se evidenció que hay un sentimiento generalizado de que las empresas operan únicamente por rentabilidad, sin preocuparse por la sociedad y sus verdaderas necesidades. Los participantes expresaron que pese a haber diversidad entre los snacks existente, todos son “una porquería” en cuanto al valor nutricional. El participante 2 dijo “los k-chitos se queman como plástico” y a esto otro respondió “sabemos que no son lo mejor para que coman los niños”. También mencionaron que se han cuestionado varias veces si este tipo de producto debería incluirse a diario en la dieta de sus hijos. Sin embargo, dijeron que los siguen comprando porque son fáciles de empacar, porque a los niños les gustan, porque siempre se encuentra alguno en promoción, porque ya están listos, y sobretodo porque es más rápido con el tiempo limitado que hay en las mañanas al momento de preparar las loncheras.

También se mencionó que, dentro de las opciones existentes, lógicamente tratan de escoger las que ya saben que les gustan a sus hijos. En esta categoría, los productos más comprados son papas fritas, gelatinas y galletas tipo Oreo.

A continuación, se comentó sobre la idea de negocio de snacks saludables a base de moringa, matcha, amaranto, quinua y chía, para conocer la percepción de los participantes sobre la misma. De aquí se rescató que les parece una idea interesante; sin embargo, para que este tipo de producto sea aceptado entre los potenciales consumidores, debe tener un empaque colorido, que no se muestre como algo saludable, algo que a los niños les resulte fácil de llevar, fácil de consumir y que les guste. En cuanto a la posible aceptación de los niños hacia otros productos, mencionaron el gusto hacia las galletas, el canguil, los muffins, los jugos y los cereales.

Por el contrario, para los padres, como potenciales clientes, les preocuparía el valor nutricional del producto, la calidad y el precio. Para este último factor, se calculó que actualmente invierten en promedio \$5,15 semanales por hijo en edad escolar y que, de tratarse de snacks más saludables, estarían dispuestos a pagar entre \$6 y \$8 semanales por hijo en edad escolar. Finalmente se acordó que el

factor emocional más influyente al momento de realizar la compra, es la felicidad de sus hijos.

### 3.1.3 Resultados de las encuestas

Esta sección se desarrolló basada en una encuesta de 17 preguntas (Anexo N°6) empleada en una muestra de 50 personas de un segmento no probabilístico, elegido por conveniencia. Los principales resultados fueron los siguientes:

- La matriz de correlación muestra dos casos con una dependencia relevante entre las variables. Con una correlación positiva de 0,5550 se evidencia que, a mayor nivel de ingreso, la gente prefiere comprar este tipo de producto por internet antes que comprarlo en supermercados, tiendas de barrio, o que los niños los compren en su lugar de estudio. También con una correlación positiva de 0,6507, la matriz refleja que a una persona que elige comprar un snack de los catalogados como saludables en la pregunta 7, la promoción que más le incentiva es la de combos con otros productos.

Tabla N° 2: Matriz de correlación

	P2	P5	P6	P8	P9	P7	P16	P17
P2	1							
P5	-0,333784	1						
P6	0,0215917	-0,02604	1					
P8	-0,051108	0,0231135	0,1251779	1				
P9	0,555006	-0,034282	-0,134475	-0,212201	1			
P7	-0,005765	0,1305628	0,2259373	0,3565292	-0,212339	1		
P16	0,0697401	0,0998773	-0,093172	0,0712153	-0,213152	0,1354492	1	
P17	0,1505417	-0,12027	0,2104563	0,2199494	-0,049671	0,6507786	0,0767475	1

- El ingreso mensual promedio personal, oscila entre los \$1001 y \$5000 y lo más común es tener dos hijos.
- De las tres categorías de snacks presentadas, el 34,7% dijo en su mayoría comprar snacks tipo papas fritas, doritos y/o k-chitos, otro 34,7% dijo comprar en su mayoría frutas, yogurt, vegetales y leches, y un 30,6% dijo preferir galletas, ponqués y pasteles.
- El 75,5% de los encuestados prefiere comprar este tipo de productos en supermercados, seguidos de un 14,3% que prefieren comprarlos por

internet. El 62% prefiere comprar este tipo de productos de manera semanal.

- Para la promoción del producto, el 76% prefiere recibir información por redes sociales y las promociones de tipo 2 x1 son las que más atraen a la gente e incentivarían la compra del 62% de los encuestados.
- En cuanto al precio aceptado para snacks saludables, el 12% dice pagaría hasta \$7, el 28% pagaría hasta \$8, otro 12% pagaría hasta \$9 y el 20% pagaría hasta \$10. El 28% restante dice que pagaría entre \$1 y \$6 por el paquete con 5 snacks.
- Al indagar sobre los atributos en los que se enfocan al momento de la compra, la calidad, el precio, el sabor y el valor nutricional resultaron ser casi igual de importantes con puntajes de alrededor del 60%. Ninguno de los encuestados dijo tomar en cuenta la marca del producto como uno de los elementos más influyentes en su decisión de compra.
- En las encuestas realizadas, el 94% dice conocer los beneficios nutricionales de la avena y la quínoa y el 80% sabe en qué les ayuda la chía. Sin embargo, existe un desconocimiento hacia las propiedades que muestran el amaranto, la moringa y la matcha.
- Los snacks que más les gustan a los niños en orden descendente son las galletas, los muffins, el canguil, los cereales, los jugos, las barras y la avena.
- En cuanto a la salud de los niños, el 12% de los encuestados tienen hijos con problemas de malnutrición y hay un 2% que dice “no saber” si los niños tienen alguna de estas enfermedades.

Además, se realizaron tablas de contingencia para analizar otros cruces entre variables, se muestran los principales resultados a continuación:

1. El primer cruce se realizó entre la pregunta seis (Q6): ¿Alguno de sus hijos tiene problemas de malnutrición, ya sea desnutrición u obesidad? y la pregunta 13 (Q13): ¿Estaría dispuesto a reemplazar los snacks tradicionales por snacks más saludables (galletas de quinua, jugos de

amaranto, muffins de chía, cereales de moringa, etc.) en la dieta de sus hijos? El resultado mostró que el 100% de los padres con hijos con problemas de malnutrición, estaría dispuestos a cambiar los snacks tradicionales por snacks más saludables.

		Q13	
		Si	No
Q6	Si	6 (100.0%)	0 (0.0%)
	No	40 (95.2%)	2 (4.8%)
	No se	1 (100.0%)	0 (0.0%)
	Total ↓	47 (95.9%)	2 (4.1%)

Figura N° 2: Malnutrición – Disposición snack saludables

- En el segundo cruce, se representa la influencia que tiene la edad (Q1) de los participantes en cuanto al conocimiento de los beneficios nutricionales de las distintas materias primas a utilizar (Q11). En el segmento objetivo de los millennials, se mostró que en su gran mayoría tienen poco conocimiento sobre el tema.

		Q11					
		Moringa	Matcha	Avena	Amaranto	Quinoa	Chía
Q1	0 - 18	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	19 - 25	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (36.0%)	4 (16.0%)	6 (24.0%)	6 (24.0%)
	26 - 35	2 (4.8%)	2 (4.8%)	11 (26.2%)	5 (11.9%)	13 (31.0%)	9 (21.4%)
	36 - 40	6 (9.5%)	5 (7.9%)	15 (23.8%)	8 (12.7%)	15 (23.8%)	14 (22.2%)
	Más de 40	9 (17.3%)	1 (1.9%)	12 (23.1%)	6 (11.5%)	13 (25.0%)	11 (21.2%)

Figura N° 3: Edad – Conocimiento beneficios nutricionales

- En la gráfica inferior, se usó la edad de los encuestados y la pregunta 7: En su mayoría, ¿qué snack compra normalmente para sus hijos? Lo cual reveló que en el grupo entre 19 y 25 años, prefieren las frutas y el yogurt, entre 26 y 35 son los únicos que opta por los vegetales y entre los 36 y 40 prefieren

también las frutas. Mientras que, los mayores de 40, que ya no son millennials, prefieren las papas fritas, doritos y k-chitos.

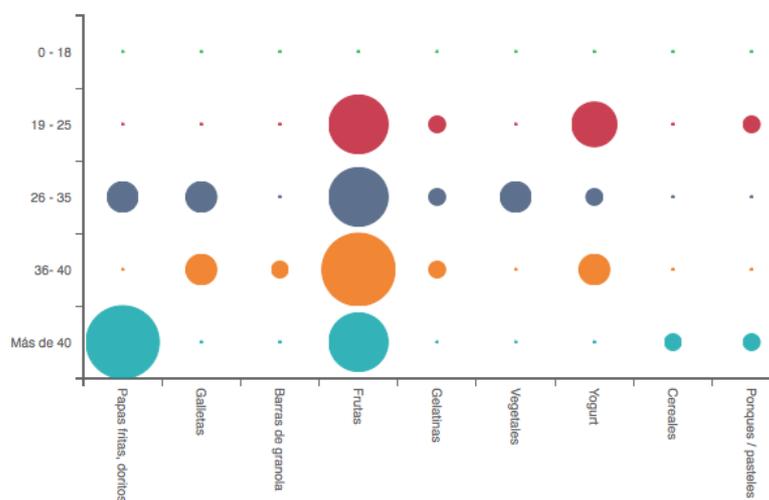


Figura N° 4: Edad – Preferencia de snacks

4. Finalmente, el último cruce se realizó entre la edad (Q1) y los atributos más considerados para la compra (Q14). Se detectó que los millennials tienen una mayor consideración por el valor nutricional de los productos que la gente de otros segmentos.

Q1	Q14				
	Calidad	Precio	Marca	Sabor	Valor nutricional
0 - 18	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
19 - 25	7 (33.3%)	5 (23.8%)	0 (0.0%)	4 (19.0%)	5 (23.8%)
26 - 35	7 (21.9%)	9 (28.1%)	0 (0.0%)	8 (25.0%)	8 (25.0%)
36 - 40	8 (23.5%)	4 (11.8%)	0 (0.0%)	13 (38.2%)	9 (26.5%)
Más de 40	8 (25.8%)	9 (29.0%)	0 (0.0%)	9 (29.0%)	5 (16.1%)

Figura N° 5: Edad – Atributos considerados para la compra

En conclusión, estas tablas evidencian que la mayoría de padres con niños en la escuela son millennials y permite establecer patrones en su conducta. Dentro de este rango de edad (19 – 40), la mayoría desconocen los beneficios nutricionales de las raíces y semillas planteadas, muestran una mayor tendencia

hacia los snacks de frutas, vegetales y yogurt y toman mayor consideración en cuanto al valor nutricional de los productos.

### **3.2 Conclusiones de la investigación**

Con base en los tres métodos de investigación utilizados, se evidencia las tendencias sociales hacia el cuidado de la salud, la preocupación generalizada por bajar de peso y la búsqueda de productos más naturales. Esto conjuntamente con una gran aceptación hacia los snacks más saludables y la necesidad de tener productos listos de forma fácil y rápida. Esta misma información se obtuvo mediante la investigación de los factores sociales en el Ecuador, por lo que se considerarán como datos relevantes para el análisis y la formulación del proyecto.

Según lo mencionado por la experta y el análisis social del país, existen altas tasas de malnutrición infantil en el Ecuador. Por lo que se puede concluir que el cliente meta son los millennials ya que esta generación son los que tienen actualmente hijos en edad escolar, propensos a la malnutrición u obesidad. Pese a que este segmento desconoce los beneficios nutricionales particulares de cada insumo, tienden a preocuparse por el valor nutricional de los alimentos que consumen. Además, están dispuestos a pagar un valor mayor por productos diferenciados y al momento de la compra, no consideran la marca del producto. Como padres, se preocupan sobre lo que les dan a sus hijos, saben que deben mejorar en las tendencias alimenticias y necesitan productos que vayan con su ritmo de vida acelerado.

En un breve análisis sobre los potenciales consumidores, quedó demostrado que los snacks que más gustan entre los niños son los cereales, el canguil, las galletas, los jugos y los muffins. También se vio que es muy importante la presentación del producto, los niños prefieren los empaque coloridos y que los productos no se vean como algo saludable. Además, es importante considerar que los productos van a ser transportados por los niños por lo que el empaque debe estar sellado para no regarse, pero a su vez, ser fácil de abrir.

Adicionalmente se evaluó que para que los snacks sean adquiridos deben tener un precio de entre 6 y 9 dólares.

Adicionalmente, en base a las correlaciones presentadas, se debe aprovechar las ventas por internet ya que esto interesa al segmento más acaudalado de la población. Bajo esta misma premisa, se debe implementar combos con otros productos ya que esto interesa a la gente que compra en su mayoría snacks saludables.

#### **4. Oportunidad de Negocio**

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

La oportunidad de negocio está basada en el análisis externo, así como en los hallazgos de la investigación de clientes.

La balanza comercial positiva que muestra el sector, el acuerdo ministerial para el contrato por obra y la prioridad que tiene esta industria en el desarrollo de la nueva matriz productiva, son algunas de las principales ventajas existentes.

Además, la tendencia social de comer fuera de casa con más frecuencia, es un hecho en el Ecuador. Sin embargo, la gente está consciente de la importancia de tener una buena alimentación. Debido a un sentimiento generalizado por querer consumir productos naturales, aquellos bienes que impulsen la salud y la buena alimentación, lograrán una mayor aceptación en el mercado. Esto, combinado con un crecimiento del uso y alcance del internet, lo cual permite al público un mayor acceso a información y un mejor conocimiento de los productos y dietas saludables.

La oportunidad de negocio se ve también sustentada por el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. De estas, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre competidores existentes y la

amenaza de productos sustitutos, demuestran la viabilidad de este plan. Se analizó que el poder de negociación de los clientes es bajo. hay varios clientes, cada uno con un volumen de compra poco representativo y en un mercado con productos bastante diferentes entre sí.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, al haber varios y estar ubicados en distintas zonas y provincias del país, no será difícil negociar y llegar a acuerdos con estos.

Adicionalmente, la diferenciación entre los productos, las bajas barreras de salida existentes y la diversidad entre los competidores, contrarrestan al efecto de competir frente a Nestlé y hacen que la rivalidad entre competidores sea una fuerza media.

Así mismo, la amenaza de productos sustitutos es también media. Los productos sustitutos tienen la ventaja de ser de fácil adquisición por parte del cliente ya que sus precios son competitivos y la disponibilidad bastante amplia. Sin embargo, no poseen los mismos beneficios nutricionales y de salud que los productos catalogados bajo el CIU C 1079.29.

Por el contrario, la amenaza de nuevos competidores, es alta. La industria se ve dominada principalmente por Nestlé, empresa que abarca la mayoría del mercado y funciona como economía de escala. Además, tienen ya la experiencia necesaria para operar, una ventaja en costos frente a otros competidores y el acceso a distintos canales de distribución, lo cual dificulta el ingreso de nuevos competidores.

Finalmente, considerando los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo, se refleja una oportunidad para este negocio. Tras realizar las entrevistas a los expertos, se puede concluir que el uso de estas plantas y semillas naturales como materias primas brindan diversos beneficios para la salud y si, el público objetivo tiene suficiente información sobre estos, los productos tendrán buena

acogida. La aceptación de este producto se da debido a la búsqueda de productos más naturales, la preocupación por la salud, conjuntamente con el deseo de tener una mejor alimentación y el hecho de las crecientes tasas de malnutrición infantil en el país. Estas tendencias se ven también respaldadas con las encuestas que muestran un 94% de predisposición hacia la compra de snacks saludables, un 54% que dicen que el valor nutricional es influyente en su decisión de compra y una tasa del 12% de niños con problemas de desnutrición u obesidad.

El principal elemento diferenciador de este producto frente a los otros existentes en el mercado es el componente de los insumos naturales utilizados para desarrollar los bienes. Dentro de sus principales características está el servir como un suplemento nutricional con gran cantidad de vitaminas y minerales que ayudan a tener una mejor alimentación y mantener una dieta balanceada. Es un producto antidiabético, antiinflamatorio, disminuye el colesterol y protege la salud cardiovascular, ayuda a bajar de peso, aporta energía, regula la flora intestinal, etc. Por esto, se recomienda especialmente para personas autistas, con obesidad, con insuficiencia renal, con desnutrición y casos oncológicos. Al ser un producto pensado para niños y jóvenes con problemas de mal nutrición, este snack sería ideal para cumplir sus metas. Por fuera de este grupo objetivo, debido a que el producto cuenta con tantas propiedades, podría ser también beneficioso para otros grupos que utilicen estas plantas y semillas como medicina natural y una opción sustituta hacia los fármacos. Esto respaldado con lo que mencionó la experta María Cristina Cadena, diciendo que la mala alimentación es común a toda edad y que han venido aumentando los problemas y enfermedades a causa de esto.

Adicionalmente, tomando en consideración las tendencias sociales actuales hacia el cuidado del medio ambiente y la preocupación por cuidar el planeta (Romero, 2017), se promocionará el producto enfatizando las materias primas naturales utilizadas y el empaque hecho de material reciclado.

Tras este análisis, la investigación realizada anteriormente y un mercado objetivo de 62,994 personas en Quito, se puede concluir que si existe oportunidad para desarrollar este negocio. Es algo novedoso, diferente y que irá ganando espacio en el mercado ecuatoriano poco a poco.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing brindará el enfoque y dirección que el negocio va a tomar. En términos generales se puede plantear la implementación de una estrategia de diferenciación basada en los atributos que presenta el producto para distinguirse de la competencia. El análisis se encuentra a continuación.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

Con base en la investigación de mercado previamente realizada y la investigación de los factores sociales en el Ecuador, se puede definir el mercado potencial como: personas de la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-alto, alto en la clasificación socioeconómica del país y en un rango de edad entre 20 y 40 años. Utilizando los datos que el INEC provee, se calculó que el número de posibles clientes que cumplen con estos tres requisitos y por lo tanto pueden estar segmentados como el mercado potencial, es de 67,015 personas.

Tabla N° 3: Mercado Potencial

	ECUADOR	QUITO
Población	16,614,115	2,644,145
Población en edades entre 20 y 40 años	6,462,890	1,028,892
Nivel socioeconómico A	315,668	50,254
Nivel socioeconómico B	1,860,780	296,236
Mercado Potencial		67,015
Aceptación		94%
Mercado Objetivo		62,994

El proyecto está dirigido a jóvenes padres millennials con un ritmo de vida intenso y agobiante que no les permite preparar todas sus comidas diarias en casa. Esta

falta de tiempo genera que compren más snacks tanto para ellos como para sus familias. Todo esto, combinado con el hecho de que sus hijos enfrentan una creciente tendencia hacia la malnutrición infantil. Los snacks saludables se generan como solución a estos problemas, para que los niños tengan una alimentación más saludable sin que esta requiera mayor esfuerzo por parte de sus padres. Un estudio realizado por Tetra Pak caracteriza a este grupo de edad en base a diferentes aspectos. Dice que “(...) un 63% busca mejorar la salud mediante los alimentos y bebidas que consume.”, que “es una generación que está siempre en busca de productos y servicios nuevos”, que “(...) a la Generación Y le interesa la comodidad. Los jóvenes buscan opciones de alimentos y bebidas que sean fáciles, simples de manejar, y que se ajusten a sus vidas cada vez más atareadas.”, y que “Les interesa un estilo de vida saludable y amigable con el medio ambiente.” (Tetra Pak, 2015) Con base a estas características de segmentación y la aceptación del producto que se reflejó en las encuestas llevadas a cabo, se calculó un mercado objetivo de 62,994 personas.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

Los snacks saludables a base de insumos naturales buscan innovar el mercado de Quito, ofreciendo un producto de excelente calidad, con mayor valor nutricional y más beneficios para la salud que los de la competencia. Esto se generará mediante el trabajo conjunto con los mejores proveedores de materias primas orgánicas, sin pesticidas ni fertilizantes que dañen el ambiente. El consumo semanal de moringa, chía, matcha, quinua y amaranto, mediante los diferentes snacks, proporcionará un complemento balanceado para cualquier dieta. A diferencia de otros snacks para niños, estos aportarán en su correcto desarrollo físico y mental y liberarán a los padres de una preocupación extra sobre el cuidado y salud de sus hijos.

Se dará un enfoque hacia satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un producto que además de su valor nutricional, sea apetecido por los niños, fácil de transportar, fácil de empacar y listo para consumir en cualquier momento. Un producto que lejos de quitarles tiempo, les facilite la vida sin la culpa de darles

algo con mucha azúcar, mucha sal, mucha grasa o mucho colorante.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

El análisis tradicional de la mezcla de marketing implica indagar en las 4p's: precio, plaza, producto y promoción. Sin embargo, con el tiempo este análisis evolucionó a las 4c's (cliente, costo, conveniencia y comunicación) y hoy en día, con un enfoque al marketing mix digital, el estudio se enfoca en las 4v's. La V representa la creación de valor para el cliente y de aquí se desarrollan los siguientes aspectos para el análisis:

Del producto, al cliente y del cliente, a la validez

Del precio, al costo y del costo al valor para los clientes

De la plaza, a la conveniencia y de la conveniencia al "virtual place"

De la promoción, a la comunicación y de la comunicación a la viralidad.

La validez se refiere a que una línea de productos debe servir para diferentes segmentos, el valor se enfoca en la percepción del cliente sobre el producto, "virtual place" hace referencia al acceso a la información y la tendencia hacia las compras en línea y finalmente, la viralidad se refiere a como la información puede ser difundida, compartida y recomendada por los usuarios. (Tomas, 2016) Dado que estas son las tendencias actuales, el siguiente análisis se hará con base a las 4p's pero tomando en consideración el enfoque en las 4v's.

### **5.2.1 Producto**

Las tendencias actuales, demandan productos amigables con el medio ambiente y que sean beneficiosos para la salud. Esto se logrará a través de productos orgánicos a base de materias primas sin pesticidas ni fertilizantes, así como mediante empaques ecológicos hechos en un 60% de material reciclado.

El producto pensado es un paquete con cinco diferentes snacks, cada uno a base de una materia prima diferente, las cuales brindan diversos beneficios para la salud y que en conjunto sirven como suplemento alimenticio a cualquier dieta.

### Producto 1: Canguil de Amaranto

Entre las principales propiedades nutritivas de esta planta es ser una fuente de proteínas, minerales y vitaminas (A, B, C, B1, B2, B3), ácido fólico, calcio, hierro y fósforo. Estos componentes ayudan a prevenir al cáncer, la osteoporosis, la diabetes y para efectos de este estudio, la obesidad y la desnutrición. Tiene un gran contenido energético por lo que también es beneficioso para pacientes con altos requerimientos calóricos. (Brito, s.f.).

El canguil se obtiene al reventar los amarantos en un sartén caliente y resulta en un snack nutritivo, que además es apto para veganos y celíacos.



Figura N° 6: Canguil de Amaranto

Tomado de: TessChallis

### Producto 2: Muffin de Chía

Los beneficios de la chía se centran en la gran cantidad de vitaminas y minerales que tiene, los cuales ayudan a bajar de peso y a controlar los antojos. Estas semillas están repletas de ácidos grasos que ayudan al cuerpo a combatir las grasas además de proveer de calcio, antioxidantes, hierro, fibra y potasio. Ayudan a mantener el cuerpo hidratado, son una fuente de omega 3, generan energía y ayudan a eliminar toxinas. (González, 2017).

El muffin de chía, además de las semillas, se elabora con harina, huevos, leche de almendras, jugo de limón y miel con lo cual el snack tiene únicamente 157 calorías.



Figura N° 7: Muffin de chía

Tomado de: Table for Two

### Producto 3: Cereales de Quinoa

La quinoa se destaca también por su alto contenido de proteínas, minerales (calcio, hierro y magnesio), vitaminas (C, E, B1, B2 y niacina) y fósforo. Su alto contenido en aminoácidos ayuda al desarrollo cerebral y el omega 6 que posee estimula el funcionamiento neuronal y nervioso. Además, es rica en fibra, controla el colesterol, tiene antioxidantes y es una fuente de energía e hidratación. (González, 2017)

La composición de estos cereales requiere de quinoa, avena, huevos, miel, canela y manzanas.



Figura Nº 8: Cereales de Quinoa

Tomado de: And They Cooked Happily Ever After

### Producto 4: Gelatina de Moringa

La moringa sirve como un suplemento nutricional por su alto contenido de proteínas, es antidiabética, antiinflamatoria, disminuye el colesterol y ayuda a la salud cardiovascular. Además, contiene calcio, beta-caroteno, vitaminas A y C, potasio y muchísimo hierro.

La gelatina se elaborará a base de la gelatina sin sabor, kiwi, limón y moringa.



Figura Nº 9: Gelatina de Moringa

Tomado de: Recetas Gratis

### Producto 5: Galletas de Matcha

La matcha se caracteriza por su alto contenido de antioxidantes y porque sirve al cuerpo de base contra distintas enfermedades. Ayuda a la desintoxicación, a reducir los niveles de estrés, combate virus y bacterias, reduce el colesterol y el nivel de azúcar en la sangre. Fundamentalmente, aumenta el metabolismo y quema calorías. (Mendoza, 2013).

Las tres galletas tienen en total 140 calorías. Se preparan con harina de avena, aceite de coco, leche de almendra y moringa. Además, son aptas para celíacos y veganos.



Figura N° 10: Galletas de Matcha

Tomado de: Desserts with Benefits

En un enfoque hacia las 4v's, la validez se destaca en que, en cuanto al producto, los millennials pueden ser solo clientes o también consumidores. Además, 3 de los 5 snacks planteados son aptos para veganos y celíacos.

Estos cinco productos irán juntos en un mismo empaque. El nombre de comercialización será **Natturi** para enfatizar que los productos son saludables y a base de insumos naturales. Tanto el nombre como el logo irán en color verde ya que este representa la vegetación. Es un color que connota tranquilidad, armonía y se lo asocia con lo natural, lo saludable, la frescura y la juventud. Todos atributos positivos que se busca transmita este producto. Por el segmento objetivo al cual se dirige el producto, es importante también la ideología de "piensa verde" que conlleva, la cual se asocia con el cuidado medioambiental y una tendencia hacia reducir los desperdicios. Con base a lo que establece el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el desarrollo y registro del logo y marca tienen un costo de \$208.



Figura N° 11 – Logo Natturi

### 5.2.2 Precio

La fijación de precios se puede realizar con base a los costos, la competencia, la demanda, etc. Para el presente plan de negocio, el precio se fijará con base a la investigación de mercado realizada y los precios de la competencia como referenciales. Como fue mencionado anteriormente, hoy en día los clientes ponen mayor atención en el valor que perciben de los productos. Consideran la producción artesanal, la calidad de la materia prima, los métodos utilizados en la producción, entre otros; para así, decidir si el precio que se va a pagar, ofrece los suficientes beneficios como para ser un producto satisfactorio. Este es un hecho favorable para este proyecto ya que en productos como el planteado es más fácil percibir el valor ya que se enfoca en la salud, la nutrición y el bien estar de los consumidores.

En la pregunta 15 de la encuesta (Anexo N°5), se consultó: ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un paquete con cinco diferentes snacks saludables? Los resultados muestran que en promedio la gente estaría dispuesta a pagar hasta 8 dólares. Este valor va de la mano con la estrategia de diferenciación frente a la competencia y permitirá generar mayor volumen de ventas, atraer clientes y lograr reconocimiento de la marca en un mercado bastante competitivo.

Adicionalmente, los precios de la competencia considerados son:

Tabla N° 4: Precio de competidores

Producto	Marca	Precio
Quinoa Pops	Highland Farms	0,86
Chips de Manzana	Natural Foods	1,40
Pastas Sin Gluten	Guillon	4,33
Barras energéticas	Bolt	3,41

Con estos precios, un paquete compuesto de 5 snacks variados entre los anteriores, podría costar alrededor de \$7,50. Para tener una referencia directa, los costos de producción individual por snack Natturi, ya empacado son: muffin de chía \$0,40, canguil de amaranto \$0,08, galletas de matcha 0,25, gelatina de moringa \$0,25 y cereales de quinua \$0,23.

El precio inicial de Natturi será de 5,75; considerando el margen promedio de 30% que cobran los supermercados como intermediarios, el precio de venta al público sería de \$7,48.

Según datos del Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación promedio de los últimos dos años es de 2,25%. Tomando esta tasa como referencia se puede proyectar para los próximos cinco años precios de:

Tabla N° 5: Proyección de precios

	Precio Página Web	Precio Supermercado
Año 1	5,75	7,48
Año 2	5,88	7,64
Año 3	6,01	7,81
Año 4	6,15	8,00
Año5	6,29	8,18

### 5.2.3 Plaza

Se implementará una estrategia de distribución selectiva con el objetivo de llegar a los distribuidores que cumplan con los requisitos de ubicación y acercamiento al cliente necesarios. Este tipo de productos suelen comercializarse en supermercados, tiendas, gasolineras, colegios o incluso máquinas expendedoras. En este caso, con base en la investigación de mercado y por ser

un negocio que está empezando, la distribución se hará únicamente en supermercados y a través de la página web para aprovechar la tendencia hacia las compras en línea que se evidenció tanto en el análisis del entorno como en la investigación de mercado.

La negociación con la cadena mayorista, se realizará con base a lo establecido en la Resolución 14 – Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores, aprobada el 22 de febrero, 2017 por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

**Art. 16.- REQUISITOS MINIMOS PARA SER CONSIDERADO**

**PROVEEDOR.** - Para ser considerado proveedor, se deberá cumplir al menos con lo siguiente:

**a.** Ser persona natural legalmente capaz o persona jurídica legalmente constituida, domiciliada en el país, de conformidad con la legislación vigente. **b.** Cumplir con la normativa tributaria aplicable, tal como contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC). **c.** Cumplir con la legislación aplicable vigente, del producto a proveer. **d.** Tener la capacidad de acceso a los sistemas tecnológicos de información de las cadenas de supermercados, cuando éste lo requiera a sus proveedores.

**Art. 7.- CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS.-** Los servicios adicionales que la cadena de supermercados le ofrezca al proveedor deberán ser acordados mediante contratos escritos o por medios electrónicos conforme a la normativa vigente, los cuales serán independientes del contrato de provisión.

Bajo ningún concepto la cadena de supermercado podrá condicionar el contrato de provisión a la contratación de los servicios adicionales que la cadena brinde al proveedor.

**Art. 23.- COSTO DE PROMOCIONES.-** Las cadenas de supermercados no podrán imponer a sus proveedores que asuman el costo de las

campañas promocionales propias de la cadena, ni viceversa, por lo que deberán siempre acordar libre y voluntariamente las condiciones respectivas y celebrar un acuerdo de entendimiento entre las partes involucradas.

**Art. 26.- EXHIBICION DE PRODUCTOS.-** El contrato de provisión lleva implícita y obligatoriamente la exhibición, sin costo adicional al proveedor, de los productos en las góndolas o estanterías de las cadenas de supermercados.

**Art. 29.- PROMOCION PARA OPERADORES DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, ARTESANOS, ASI COMO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.-** El 20% del total de islas, cabeceras y finales de góndolas o estanterías, deberán estar ocupadas por los proveedores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, así como de la micro y pequeña empresa. Las islas propenderán la exhibición de productos orgánicos, agroecológicos, o de la diversidad cultural ecuatoriana.

Del mismo modo las cadenas de supermercados, con la finalidad de promover los productos pertenecientes a los actores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, así como de la micro y pequeña empresa, implementaran sistemas de señalización ("habladores" u otros) para facilitar la visualización de estos productos en la percha.

Es decir, como proveedor de Supermaxi, y Megamaxi, se puede trabajar sin costos extras. Los servicios adicionales no son obligatorios, la exhibición de los productos es obligación sin costos adicional y además hay beneficios por ser una micro empresa. Se debe incurrir en los costos de transporte del producto hasta las bodegas de los supermercados para lo cual, ServiEntrega tiene una tasa de \$2,26 por kilo; también se debe presentar una muestra del producto y un plan de mercado, que será evaluado por el distribuidor con base en la rentabilidad presentada y los productos de la competencia ya existentes en sus tiendas.

Además de este rubro, la logística de las materias primas tendrá que realizarse de manera terrestre desde diversos lugares en el país. La Cámara de Transporte Pesado de Pichincha, estable una tasa de \$0,066 por tonelada kilómetro. Esto quiere decir que las materias primas que vienen desde Santa Elena (la moringa y la chía) tendrán un costo de  $(530\text{km}) \cdot (2 \text{ toneladas}) \cdot (0,066\text{usd}) = \$ 69,96$  y un tiempo promedio de 20 días desde este destino. Las otras tres materias primas, así como demás componentes, se consiguen todos dentro de la provincia de Pichincha. Para estos se requiere de un transporte interprovincial. ServiEntrega cotiza a \$3,54 por kilo de mercancías.

Para la producción de los snacks, se consideraron tres posibles lugares y cinco factores que podrían afectar a la productividad. Adicionalmente, se debe considerar que los tres lugares son cocinas equipadas con hornos, refrigeradores y congeladores y además cuentan con una bodega aledaña.

Tabla N° 6: Micro-localización

Microlocalización							
Factor	Ponderación	Lugar 1		Lugar 2		Lugar 3	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Materia prima disponible	25%	8	2	8	2	8	2
Equipamiento	35%	7	2,45	10	3,5	6	2,1
Servicios Básicos	10%	10	1	10	1	10	1
Accesibilidad a Vías	10%	6	0,6	9	0,9	7	0,7
Costo Alquiler	20%	6	1,2	7	1,4	9	1,8
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>7,25</b>		<b>8,8</b>		<b>7,6</b>

Tras el análisis, se escogió el lugar 2 (Avenida Antonio José de Sucre al Noroeste de la ciudad de Quito) con un costo mensual de \$550. Para la selección se consideró la disponibilidad de materias primas, el equipamiento de las cocinas, los servicios básicos, la accesibilidad a vías y el costo de alquiler de la misma.

#### 5.2.4 Promoción

La promoción del negocio se manejará principalmente por redes sociales ya que los resultados de la investigación de mercados muestran que la mayoría de clientes prefieren este medio para recibir noticias, novedades o promociones. Esta nueva herramienta de comunicación es algo cada día más común. (Cajal ,

2017) Dado el alto número de usuarios en las redes sociales, es lógico utilizarlas para estar más cerca y conocer mejor a los clientes; Facebook registra 1,790 millones de usuarios activos, Instagram 600 millones de usuarios activos, LinkedIn 450 millones de usuarios activos y Twitter 313 millones de usuarios activos. Además, desde la existencia de los medios sociales, las opiniones de los usuarios se han vuelto muy influyentes sobre las decisiones de compra de otros. Según un informe realizado por BrandWatch, “el 60% de usuarios recomienda una marca por el hecho de que esta responde rápido en redes sociales.” (Cajal, 2017).

Para lograr el reconocimiento correcto de marca en redes sociales se implementará un plan de medios digitales. Como herramientas básicas se debe incluir una página web, una cuenta gratuita en Instagram y una página en Facebook con la información pertinente sobre los productos, recomendaciones de otros usuarios, puntos de venta del producto, promociones, entre otros. El experto Miles Beckler, expresa que, en cuanto a una publicidad en Facebook, se puede estar satisfecho cuando esta llega a los 2000 clicks. Para emprendimientos que están recién empezando y son aún pequeños, recomienda la campaña de \$5 diarios lo cual debería generar en promedio 50 clicks. (2017). Basado en este análisis, la propaganda en esta red social implicaría \$200 por 40 días de publicidad que se espera que genere los 2000 clicks.

En cuanto a la página web, además de contener la información básica sobre la empresa y el producto, se pueden agregar también herramientas para lograr mayor información de la gente que accede en función al número de clics y patrones de búsqueda, así como la incorporación de ventas en línea directamente. Esta página web con tienda virtual, la empresa PWE la cotiza en \$599 por la creación y dos años de mantenimiento.

Además, debido a que los encuestados reflejaron su deseo de recibir información a través del correo electrónico, la página de Facebook y la página web ayudarán

con el registro de datos, para luego constituir una base que permita el envío de información.

La tabla a continuación, muestra el total de los gastos en publicidad, proyectados a cinco años. El cálculo para la página web se ha hecho con base a que el costo total (\$599) puede diferirse hasta 24 meses y a partir del año 3, la empresa cobra \$79 por el mantenimiento y la renovación de algunos de los servicios. En cuanto a la campaña en Facebook, se calculó un valor de \$200 pasando un año para emplear campaña de conocimiento sobre nuevas iniciativas de la empresa y de \$100 en los otros dos años como campañas menores para recordar al usuario sobre la marca.

Tabla N° 7: Proyección gastos promoción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$ 299.50	\$ 299.50	\$79	\$79	\$79
Facebook Ad	\$200	\$100	\$200	\$100	\$200

La estrategia a aplicar sería de marketing push. Debido al gran alcance que tiene este método, se busca que la compra del producto se de en mayor volumen y que la marca y el producto sean conocidos y ganen espacio en la mente del cliente. Además, considerando que el 55% de las compras son irracionales o impulsivas, (Viñas, 2008) y la viralidad de los mensajes en la actualidad, se puede pensar que con la correcta publicidad a través de redes sociales y el marketing boca a boca, el producto irá ganando espacio entre los potenciales clientes.

Como complemento a estas actividades, se participará también en diversas ferias gastronómicas. Dentro de las principales se incluirá el Grand Bazar Gourmet la cual se desarrolla todos los años en Cumbayá, tiene una afluencia promedio de 5000 personas y un costo aproximado por el puesto de \$600. También se participará en la Feria Orgánica que se desarrolla de manera

semestral en el parque Azkunaga del Barrio Quito Tennis con un costo simbólico de \$20.

Así mismo, con base en la investigación de mercado, la promoción a implementar será la de tener combos con otros productos. Para esto se han escogido ciertas marcas de productos complementarios que vayan con la tendencia de Natturi de ser saludables.

Se han considerado productos como:

- D'hoy: jugos naturales
- Organic Life: mantequilla de almendra
- Nativa Mira: aceite de aguacate y tysha
- Mashpi: Cacao Orgánico

El convenio entre marcas se logrará con la compra que haría Natturi a las marcas D'hoy, Organic Life, Nativa Mira y Mashpi de sus productos a precios más bajos. El descuento referencial oscila entre el 10% y el 15% en compras al por mayor.

## **6. Propuesta de filosofía y Estructura Organizacional**

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

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa ubicada en la ciudad de Quito, enfocada en la producción de alimentos saludables para niños a través de procesos tecnológicos amigables con el medio ambiente y fomentando continuamente el respeto hacia los empleados, así como, la rentabilidad de los accionistas.

#### **6.1.2 Visión**

Establecernos en la mente de los quiteños como una de las marcas más reconocidas en la creación de snacks saludables para el 2023, mediante la calidad e innovación continua de nuestros productos.

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

#### **6.1.3.1 Objetivo General**

Ser la marca de snacks saludables mejor posicionada en la mente del consumidor quiteño, para el 2023.

#### **6.1.3.2 Objetivos a Mediano Plazo**

- Lograr por lo menos un nuevo convenio de punto de distribución del producto hasta finales 2020.
- Participar durante los cinco primeros años, en dos ferias promocionales cada año.
- Incrementar la producción en 8% cada año.
- Reducir el nivel de desperdicio de materia prima en un 2,6% a partir del tercer año.

#### **6.1.3.2 Objetivos a Largo Plazo**

- Recuperar la inversión inicial dentro de los primeros cuatro años de negocio.
- Incorporar la distribución del producto en 11 establecimientos en Guayaquil y 4 establecimientos en Cuenca para el 2023.
- Obtener flujos de inversión positivos a partir del cuarto año.
- Incrementar las ventas a través de la página web en un 2% desde el año 2021.

## 6.2 Estructura Organizacional

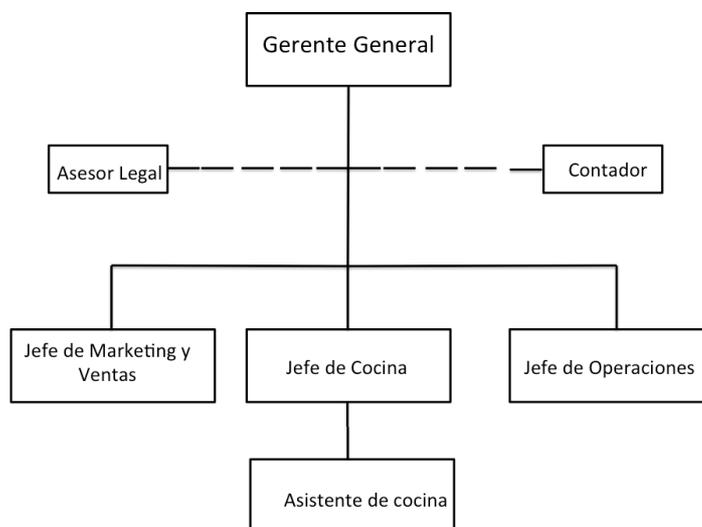


Figura N° 12: Organigrama

La estructura organizacional de la empresa estará compuesta por siete personas. A la cabeza el gerente general, quien tiene a su cargo al asesor legal y al contador como empleados externos y al jefe de marketing y ventas, el jefe de cocina, el jefe de operaciones y un asistente de cocina como empleados fijos. La jerarquía de mando va de manera vertical conforme a lo representado en la imagen anterior.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis comparativo con el organigrama de la empresa Pronafil Cía. Ltda. (Anexo 6). Esta empresa, Pronafil, pese a no estar catalogada bajo el CIU 1079.29, es también una empresa pequeña dedicada a la manufactura de alimentos y bebidas. Encabezada también por el gerente general, cuenta con tres ramas principales. La primera, de administración y finanzas, la segunda, de mercadeo y comunicación y la tercera, de operaciones y logística. Además, tiene servicios externos de asesoría legal, asesoría contable y asesoría en sistemas. Se puede identificar una similitud con el organigrama que plantea Natturi ya que este también se enfoca principalmente en aspectos de marketing y ventas y en la producción. También se empleará asesoría externa en temas legales y contables.

La similitud encontrada es importante ya que, un correcto organigrama refleja que la comunicación interna y el flujo de trabajo funcionan de manera adecuada para agilizar los procesos. Dicho esto, si la empresa Pronafil funciona bien bajo este esquema, se podría creer que va a funcionar también para Natturi. Además, la forma esquemática que presentan los organigramas en cuanto a las áreas que lo integran, las líneas de autoridad y las líneas de comunicación y asesoría permiten identificar posibles rutas de crecimiento y expansión para el desarrollo de Natturi.

La descripción de las funciones de cada puesto que Natturi empleará, se detalla a continuación:

Tabla Nº 8: Descripción de Puestos

Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal y remuneración de los mismos</li> <li>• Evaluación de información financiera generada</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Gestión y manejo de recursos</li> <li>• Establecer redes de contactos y relaciones con proveedores</li> <li>• Manejo nómina / Pago a trabajadores</li> <li>• Cobro a distribuidores</li> </ul>
Jefe de marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de página web</li> <li>• Campaña en redes sociales</li> <li>• Desarrollo e implementación de nuevas campañas</li> <li>• Expansión a otros puntos de venta</li> <li>• Desarrollo y control del presupuesto de ventas</li> <li>• Manejo de marca</li> <li>• Gestionar distribución hacia supermercados</li> </ul>

Jefe de cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de insumos e inventarios</li> <li>• Manejo de la cocina</li> <li>• Dividir y organizar el trabajo, delegando funciones al asistente</li> <li>• Participar en el control de inventarios</li> <li>• Control y cuidado por la conservación de productos y el uso de los insumos disponibles</li> <li>• Elaboración de snacks</li> </ul>
Asistente de cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar calidad de las materias primas conjuntamente con fechas de caducidad de las mismos</li> <li>• Recepción, revisión y monitoreo de los insumos a utilizar</li> <li>• Soporte en los procesos de cocina</li> <li>• Limpieza y preparación de cocina</li> <li>• Empaque de productos</li> </ul>
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar calidad de insumos y productos terminados</li> <li>• Recepción y registro de inventario</li> <li>• Regular y actualizar procesos y procedimientos necesarios</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> <li>• Gestión de recursos internos</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar balances financieros</li> <li>• Presentación de información financiera</li> <li>• Cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales</li> <li>• Control de cuentas</li> <li>• Asesoría financiera a la empresa</li> </ul>
Asesor legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal</li> <li>• Establecimiento de la compañía</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiso de funcionamiento, registro sanitario</li> </ul>
--	---

## 6.2 Cadena de valor

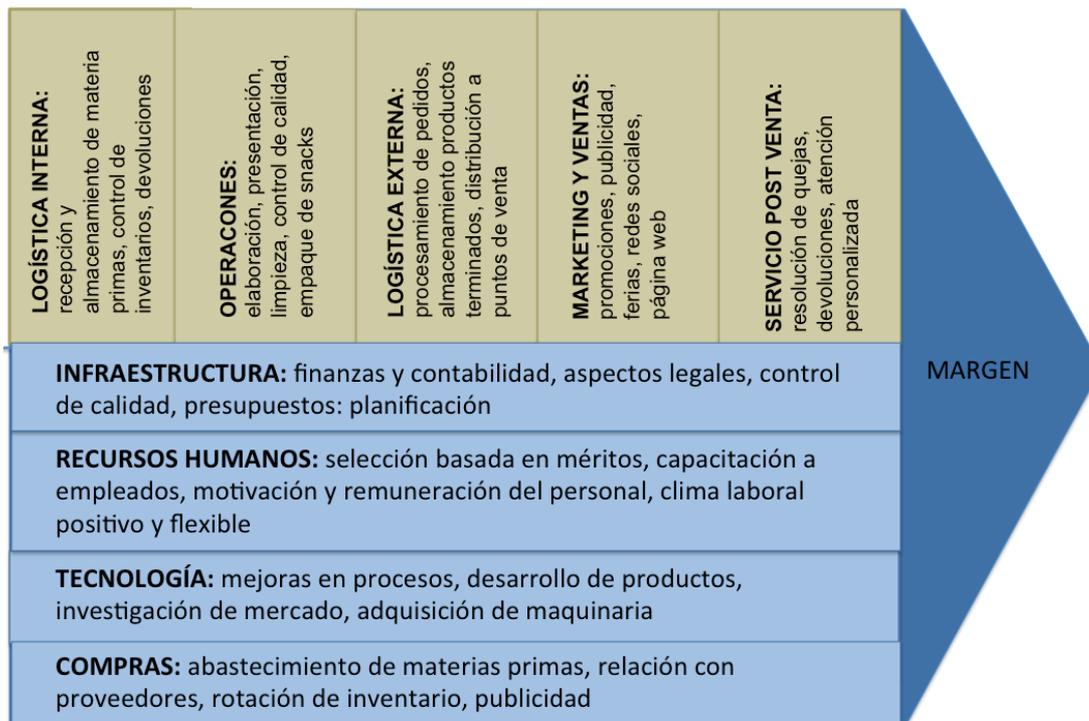


Figura N° 13: Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que sirve para analizar los procesos de una empresa y con base a esto, identificar posibles fuentes de ventajas competitivas. Como refleja el diagrama anterior, el propósito de todo negocio es crear este margen que representa “(...) el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos” (Porter, 2011). Todos los procesos, tanto primarios como de soporte son necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. Sin embargo, en el caso de Natturi, el principal generador de valor vendrá dado por el proceso de operaciones para así lograr la diferenciación necesaria frente a los competidores. Es fundamental que los diversos snacks cumplan con las características nutricionales que prometen, que sean un producto de calidad, con buen sabor y que los empaques hagan un producto fácil de transportar y fácil de consumir para los niños. Esto va de la mano sobre todo con la actividad de compras; se

necesitan materias primas que ayuden a fomentar el valor nutricional de los productos. En estas dos actividades, los actores claves son el jefe de operaciones y el cocinero en la parte operativa y el gerente general en el contacto, negociación y relación con los proveedores. Así mismo, al ser un negocio nuevo, las actividades de marketing a cargo de la jefatura de marketing y ventas, son fundamentales para dar a conocer el producto. Debido a que el producto busca mostrar su valor nutricional y poner énfasis en aquellos que son sin gluten y otros que son aptos para celíacos, el etiquetado debe lograrse de manera que resalte en el producto estos aspectos positivos y diferenciadores.

#### 6.4 Plan de Operaciones

A continuación, se presentará el mapa de procesos y el flujograma de la organización. Con esto se busca plantear la interrelación entre los pequeños procesos que va a realizar la empresa.

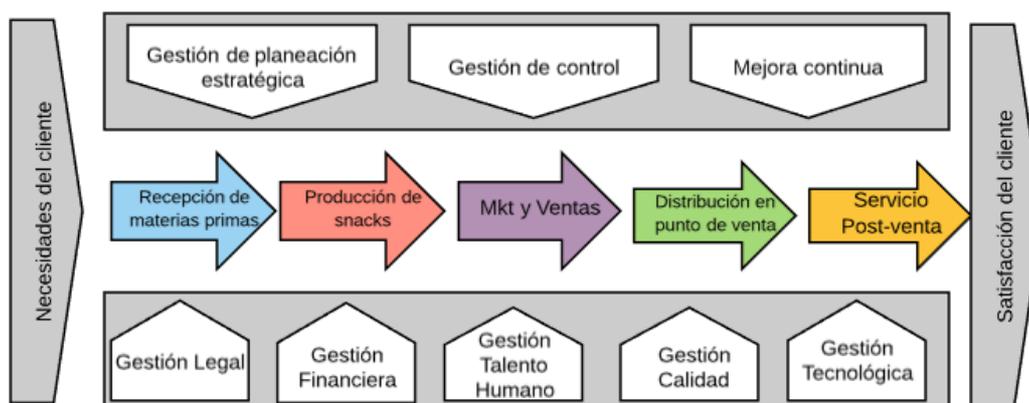


Figura N° 14: Mapa de procesos

En este mapa de procesos se reflejan en la parte superior los procesos gobernantes o estratégicos. En términos generales estos se relacionan con el control global de la organización y dan lineamientos generales para todos; se ha planteado la gestión de planeación estratégica, la gestión de control y la mejora continua como directrices generales y procesos globales que rigen a los demás. A continuación, están los procesos sustantivos o claves ya que estos generan el producto o servicio que se entrega al cliente. En este caso se han considerado

las actividades de manufactura de los snacks, ya que son los pasos principales para la creación de valor hacia el cliente y las actividades de marketing y ventas como agregadoras de valor en el producto. Finalmente, los procesos adjetivos o de soporte, brindan apoyo a los otros procesos ya mencionados. Dicho esto, en esta categoría se han incluido procesos como asesoría legal, asesoría financiera, asesoría en recursos humanos, etc. que se necesitan para lograr de forma efectiva el giro de negocio.

De igual manera, el flujo-grama presentado a continuación tiene el propósito de mostrar el proceso general de producción, centrándose en los subprocesos y procedimientos que lo componen.

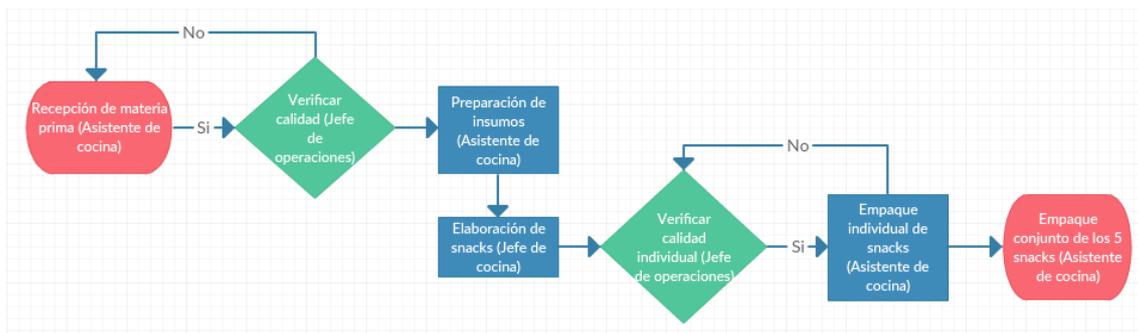


Figura N° 15: Flujo-grama Procesos de producción

Para un correcto funcionamiento del plan de operaciones, se requiere los tiempos previstos para la elaboración de cada snack, así como el personal y maquinaria adecuados para el cumplimiento adecuado de las fases, con el fin de tener una entrega exitosa en los puntos de venta. La descripción de los tiempos, la persona responsable de las mismas y los recursos necesarios para el desempeño se muestra a continuación:

Tabla N° 9: Tiempos de producción

Proceso de: Producción de canguil de amaranto				
Actividades	Tiempos	Agente	Recursos	Tiempo(min)/ 10 unidades
Revisar la calidad de semillas	3 minuto / 5000 gr.	Asistente de cocina		
Lavar las semillas	2 minuto /5000 gr.	Asistente de cocina	Cernidor	
Calentar el sartén	3 minutos / 200gr.	Jefe de cocina	Sartén	3
Poner amaranto en el sartén con aceite de coco y sal	30 seg / 200gr.	Jefe de cocina		0,3
Dejar cocinar	0,40 seg / 200gr.	Asistente de cocina	Cocina eléctrica	0,4
Revisar la calidad del canguil	15 seg / 200 gr.	Jefe de cocina		0,15
Pesar 20gr.	1 min.	Asistente de cocina	Balanza de comida	1
Empacar canguil en paquetes de 20gr.	20 seg /paquete	Asistente de cocina	Máquina empacadora	1,7
			0,109166667	6,55
			1	60

Proceso de: Producción de muffins a base de chíá				
Actividades	Tiempos	Agente	Recursos	Tiempo(min)/ 24 unidades
Revisar la calidad de semillas	1 minuto / 510 gr.	Asistente de cocina		
Lavar las semillas	1 minuto /510 gr.	Asistente de cocina	Cernidor	
Mezclar las semillas con los demás ingredientes	3 minutos / 24 unidades	Jefe de cocina	Cuenco, batidora eléctrica	3
Engrasar el molde	30 seg / 24 unidades	Asistente de cocina	Moldes	0,3
Hornear por 20 minutos	20 minutos	Asistente de cocina	Horno eléctrico	20
Revisar la calidad individual de cada muffin	5 seg / muffin	Jefe de cocina		1,2
Empacar el muffin	20 seg / muffin	Asistente de cocina	Máquina empacadora	4,8
			0,488333333	29,30
			1	60

Proceso de: Producción de galletas de matcha				
Actividades	Tiempos	Agente	Recursos	Tiempo (min)/ 20 paquetes
Revisar la calidad del polvo	1 minuto / 65 gr.	Asistente de cocina		
Mezclar los ingredientes	5 minutos / 40 unidades	Jefe de cocina	Cuenco, batidora eléctrica	5
Refrigerar la masa por una hora	1 hora.	Asistente de cocina	Refrigeradora	60
Engrasar el pyrex	0,30 seg / 200gr.	Asistente de cocina	Pyrex	0,3
Formar las galletas en un pyrex	10 min. / 40 unidades	Jefe de cocina	Pyrex, moldes redondos	10
Cocinar por 20 minutos	20 min.	Asistente de cocina	Horno eléctrico	20
Empacar las galletas en paquetes de 2 unidades	20 seg /paquete	Asistente de cocina	Máquina empacadora	4
			1,655	99,30
			1	60

Proceso de: Producción de cereales de quinua				
Actividades	Tiempos	Agente	Recursos	Tiempo (min)/10 unidades
Cocinar la quinua	15 min. / 2 tazas	Asistente de cocina	Olla	15
Mezclar quinua con demás ingredientes	5 min / 50 unidades	Jefe de cocina	Cuenco, batidor manual	5
Engrasar molde	30 seg. /50 unidades	Asistente de cocina	Molde	0,3
Poner mezcla en molde	45 seg /50 unidades	Asistente de cocina		0,45
Hornear	15 min. /50 unidades	Asistente de cocina	Horno eléctrico	15
Dejar enfriar	5 min. / 50 unidades	Asistente de cocina		5
Empacar	30 seg. / paquete	Asistente de cocina	Máquina empacadora	1,5
			0,704166667	42,25
			1	60

Proceso de: Producción de jugo de moringa				
Actividades	Tiempos	Agente	Recursos	Tiempo (min)/10 unidades
Revisar la calidad de las hojas	5 min. / quintal	Asistente de cocina		
Moler las hojas	3 min / quintal	Asistente de cocina	Liquidadoras	3
Lavar las frutas	20 seg. /fruto	Asistente de cocina	Refrigeradora	3,2
Sacar jugo de limón	45 seg /fruto	Asistente de cocina	Exprimidor de jugo	3,6
Sacar jugo de naranjas	45 seg. / fruto	Asistente de cocina	Exprimidor de jugo	3,6
Pelar kiwis	10 seg / fruto	Asistente de cocina	Cuchillos	0,4
Mezclar frutas, moringa y demás ingredientes	5 min.	Jefe de cocina	Liquidadora	5
Empacar los jugos	40 seg. /unidad	Asistente de cocina	Máquina empacadora	4
			0,38	22,80
			1	60

Con base a estos tiempos de producción, se calculó la capacidad instalada en cuanto al número de personal requerido para abordar toda la producción y en cuanto al número de producción real de acuerdo a los recursos.

Tabla N° 10: Capacidad Instalada

Capacidad Instalada Requerida= Número de productos planificados			1.600,00		Unidades
Número de Productos / Hora	Horas de Trabajadores Diarias	Número de Días Trabajados	Total de Productos por Trabajador	Total de Trabajadores Requeridos	
4,50	8,00	20	720,00	2,2	Personal Requerido
				3	
Capacidad Instalada = Producción real de acuerdo a recursos					
Número de Productos / Hora	Número de Trabajadores	Horas por Día	Número de Días Trabajados	Total Capacidad Instalada	
4,5	3	8	20	2160	

Se visualiza que, para producir 1600 unidades, se requiere tres trabajadores, y con esta fuerza de trabajo, se podría abordar una producción máxima de 2160 unidades (paquetes de cinco snacks) mensual.

Así mismo, en cuanto a los tiempos previstos en cada una de las etapas, el abastecimiento de materias primas se demora aproximadamente 15 días en transportar la mercadería de Santa Elena a Quito y alrededor de 5 días para la provisión de los insumos que se producen en Pichincha. Como se mencionó anteriormente, la bodega está ubicada al Noroeste de Quito conjuntamente con la cocina que se utilizará para la producción. Finalmente, la distribución se hará según los requerimientos de cada supermercado. Sin embargo, lo más común son los pedidos cada 20 días conjuntamente con el cobro que se realiza a mes caído.

## 7. Evaluación Financiera

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla N° 11: Proyección de Ingresos

INGRESO POR VENTAS ANUAL					
AÑO	1	2	3	4	5
TOTAL CANTIDAD DE VENTAS	19.404,00	20.957,00	20.957,00	22.644,00	26.427,00
TOTAL INGRESO POR VENTAS	\$114.947,68	\$126.986,86	\$140.292,33	\$155.868,76	\$172.159,34

La cantidad proyectada de ventas (1600 unidades, el primer mes), se estableció con base en el mercado objetivo, la participación de mercado que se busca obtener y la capacidad instalada con la que se cuenta. A partir de esto, el incremento en ventas se estableció en 8% anual, con base a los objetivos y considerando que es un nuevo negocio. El precio base (\$5,75) se instituyó basado en la investigación de mercado y considerando la diferenciación que el producto presenta frente a otros actualmente disponibles. Para el incremento del mismo, se optó por una tasa del 2,25% lo cual representa a la inflación promedio de los últimos dos años según datos del Banco Central. Adicionalmente, se consideró un aumento en ventas del 0,96% y 2,75% (dato obtenido en base a respuesta de expositores Gran Bazar - 2017) para los meses que se participará en ferias promocionales y un incremento del 4,50% (calculado en base a la participación de mercado de las distintas marcas) generado a raíz de los combos con otros productos.

Tabla N° 12: Costos

COSTO MATERIA PRIMA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
TOTAL M.P.D	4.001,29	97.371,40	105.360,88	113.841,75	122.981,57	126.973,59
TOTAL M.P.I	592,00	14.406,32	15.588,38	16.843,15	18.195,40	18.786,03
TOTAL MATERIA PRIMA	4.593,29	111.777,72	120.949,26	130.684,90	141.176,98	145.759,62

Para la proyección de costos, se calculó el costo unitario por ingrediente necesario para cada uno de los cinco snacks; esta información fue obtenida del catálogo de Supermercados Santa María y Pro Ecuador. Como materia prima directa, se consideró insumos como moringa, matcha, amaranto, quinua, chí, etc. y en la materia prima indirecta, se incluyó las bolsas y contenedores

necesarios para el empaque, y el etiquetado. El costo total de materia prima por paquete, ya con empaque y etiqueta es de \$1,56.

Tabla N° 13: Gastos

<b>GASTOS GENERALES ANUALES</b>					
AÑO	1	2	3	4	5
GASTOS OPERATIVOS	\$ 9.797,30	\$10.149,92	\$10.129,42	\$8.710,21	\$10.129,42
C.I.F	\$ 9.387,50	\$ 8.319,50	\$ 8.299,00	\$7.370,00	\$ 8.299,00

<b>RESUMEN DE SUELDOS ANUALES</b>					
AÑO	1	2	3	4	5
TOTAL GASTO SUELDOS	\$ 49.252,05	\$ 53.598,72	\$ 54.745,63	\$ 55.918,34	\$ 57.117,44

Para la proyección de gastos se consideraron los suministros de cocina y de limpieza, el seguro y mantenimiento de la maquinaria, el arriendo del local y los servicios básicos, el transporte tanto de la materia prima como de los productos terminados, la promoción y publicidad y el gasto de constitución de la empresa. De igual manera, en cuanto a los sueldos de los empleados, se consideró al gerente general, jefe de marketing y ventas, jefe de cocina, jefe de operaciones, el asistente de cocina, el contador y el asesor legal, así como los beneficios y requisitos impuestos por ley para cada trabajador.

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

Tabla N° 14: Inversión Inicial

INVERSIÓN PLANTA Y EQUIPO	\$ 11.137,80
INVERSION INTANGIBLES	\$ 375,00
INVENTARIOS	\$ 2.746,37
GASTOS EFECTIVO	\$ 8.000,00
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 22.259,17</b>

La inversión inicial total está calculada con base a la inversión requerida en propiedad planta y equipo, la inversión en intangibles, los inventarios necesarios y el capital de trabajo óptimo para funcionar. En este caso, para comenzar a funcionar, la inversión en PPE incluye tres computadoras con un valor de \$1,950 y la maquinaria en \$9187,80 y dentro de las intangible se consideró un software básico de funcionamiento a instalar en las tres computadoras. Así mismo, para

los inventarios se consideró las cuentas por pagar de los insumos necesarios para la producción del primer mes. Finalmente, para el cálculo del capital de trabajo se consideraron los gastos necesarios para funcionar los tres primeros meses, así como la necesidad de que el estado de flujo de efectivo se mantenga en valores positivos. Con esta inversión de \$8000, se permite que la empresa tenga liquidez para funcionar.

La estructura de capital está dividida en 85% capital propio y un 15% de deuda. En total el monto requerido de préstamos es de \$3338,88 el cual será financiado a cinco años con una tasa del 11,23% anual.

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

Tabla N° 15: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
VENTAS	114.947,68	126.986,86	140.292,33	155.868,76	172.159,34
COSTO BIENES VENDIDOS	82.932,07	90.239,03	95.359,76	100.842,59	107.771,38
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>32.015,60</b>	<b>36.747,83</b>	<b>44.932,57</b>	<b>55.026,17</b>	<b>64.387,96</b>
GASTO SUELDOS	20.991,20	22.878,13	23.376,01	23.885,10	24.405,63
GASTOS GENERALES	9.797,30	10.149,92	10.129,42	9.929,42	10.129,42
GASTOS DEPRECIACION	351,00	351,00	351,00	351,00	351,00
GASTOS AMORTIZACION	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
<b>UT. ANTES IMP. INTERESES Y PART.</b>	<b>801,10</b>	<b>3.293,78</b>	<b>11.001,14</b>	<b>20.785,66</b>	<b>29.426,91</b>
GASTO INTERESES	348,36	285,99	216,24	138,24	51,02
<b>UT. ANTES IMP. Y PART.</b>	<b>452,74</b>	<b>3.007,79</b>	<b>10.784,90</b>	<b>20.647,41</b>	<b>29.375,88</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	67,91	451,17	1.617,74	3.097,11	4.406,38
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>384,83</b>	<b>2.556,62</b>	<b>9.167,17</b>	<b>17.550,30</b>	<b>24.969,50</b>
IMPUESTO A LA RENTA	- 82,54	702,82	2.182,82	3.994,15	5.164,37
<b>UTILIDAD NETA ANUAL</b>	<b>467,37</b>	<b>1.853,80</b>	<b>6.984,34</b>	<b>13.556,16</b>	<b>19.805,13</b>

A través del estado de resultados, se puede ver la viabilidad del proyecto. La empresa genera utilidades desde el primer año. Sin embargo, pese a que estos flujos van creciendo todos los años, el porcentaje de aumento es cada vez menor. Esta rentabilidad también se refleja mediante los indicadores de margen bruto, margen operacional y margen neto.

El margen bruto (porcentaje de ingresos operacionales restantes tras restar el costo de venta) refleja valores positivos de en promedio 30%, lo cual indica capacidad para cubrir los gastos operacionales y el uso del financiamiento adecuado. De igual manera, el margen operacional, manteniéndose positivo en el 95% de los meses y con un crecimiento constante, refleja un rendimiento

correcto de los activos operacionales de la empresa. Finalmente, el margen neto, igualmente con tasa positiva refleja un buen rendimiento de los ingresos utilizados para operar.

Tabla N° 16: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>25.005,55</b>	<b>\$ 324.011,49</b>	<b>\$ 331.010,02</b>	<b>\$ 385.801,60</b>	<b>\$ 510.972,46</b>	<b>\$ 708.039,22</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>13.492,75</b>	<b>\$ 188.626,89</b>	<b>\$ 200.737,42</b>	<b>\$ 260.641,00</b>	<b>\$ 390.923,86</b>	<b>\$ 593.102,62</b>
EFFECTIVO	8.915,46	\$ 20.936,38	\$ 16.888,11	\$ 59.430,10	\$ 169.901,84	\$ 358.840,12
CUENTAS POR COBRAR	-	\$ 103.452,91	\$ 114.288,17	\$ 126.263,10	\$ 140.281,89	\$ 154.943,40
INVENTARIOS PROD. TERMINADOS	-	\$ 8.360,33	\$ 9.098,33	\$ 9.618,40	\$ 10.165,80	\$ 9.810,00
INV. MATERIA PRIMA	3.969,29	\$ 48.455,11	\$ 52.431,55	\$ 56.651,72	\$ 61.199,96	\$ 60.276,22
INV. SUM. FABRICACION	608,00	\$ 7.422,16	\$ 8.031,25	\$ 8.677,68	\$ 9.374,37	\$ 9.232,87
	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>11.512,80</b>	<b>\$ 135.384,60</b>	<b>\$ 130.272,60</b>	<b>\$ 125.160,60</b>	<b>\$ 120.048,60</b>	<b>\$ 114.936,60</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	11.137,80	\$ 133.653,60	\$ 133.653,60	\$ 133.653,60	\$ 133.653,60	\$ 133.653,60
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	\$ 2.281,50	\$ 6.493,50	\$ 10.705,50	\$ 14.917,50	\$ 19.129,50
INTANGIBLES	375,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
AMORTIZACION ACUMULADA	-	\$ 487,50	\$ 1.387,50	\$ 2.287,50	\$ 3.187,50	\$ 4.087,50
	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	<b>6.085,25</b>	<b>\$ 91.883,76</b>	<b>\$ 89.475,65</b>	<b>\$ 87.927,53</b>	<b>\$ 86.370,05</b>	<b>\$ 79.229,78</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>2.746,37</b>	<b>\$ 55.186,73</b>	<b>\$ 59.505,77</b>	<b>\$ 65.480,37</b>	<b>\$ 72.335,28</b>	<b>\$ 74.602,28</b>
CXP PROVEEDORES	2.746,37	\$ 33.526,36	\$ 36.277,68	\$ 39.197,64	\$ 42.344,60	\$ 41.705,46
SUELDOS POR PAGAR	-	\$ 21.675,00	\$ 22.074,09	\$ 22.482,17	\$ 22.899,42	\$ 23.326,07
IMPUESTOS POR PAGAR	-	\$ (14,63)	\$ 1.153,99	\$ 3.800,56	\$ 7.091,26	\$ 9.570,76
	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>3.338,88</b>	<b>\$ 36.697,02</b>	<b>\$ 29.969,88</b>	<b>\$ 22.447,16</b>	<b>\$ 14.034,77</b>	<b>\$ 4.627,50</b>
DEUDA A LARGO PLAZO	3.338,88	\$ 36.697,02	\$ 29.969,88	\$ 22.447,16	\$ 14.034,77	\$ 4.627,50
	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.920,30</b>	<b>\$ 232.127,73</b>	<b>\$ 241.534,36</b>	<b>\$ 297.874,07</b>	<b>\$ 424.602,41</b>	<b>\$ 628.809,44</b>
CAPITAL	18.920,30	\$ 227.043,58	\$ 227.043,58	\$ 227.043,58	\$ 227.043,58	\$ 227.043,58
UTILIDADES RETENIDAS	-	\$ 5.084,15	\$ 14.490,79	\$ 70.830,49	\$ 197.558,83	\$ 401.765,86
	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>COMPROBACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>1.830,92</b>	<b>\$ 112.503,77</b>	<b>\$ 124.343,54</b>	<b>\$ 135.730,53</b>	<b>\$ 148.686,74</b>	<b>\$ 159.660,22</b>

El estado de situación financiera refleja valores positivos tanto para los activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar, inventario productos terminados, inventario material prima e inventario suministros de fabricación) como para los activos no corrientes (propiedad, planta y equipo, depreciación acumulada, intangibles y amortización acumulada). Esto es importante ya que, en caso de falta de liquidez, la empresa podría utilizar algunos de sus bienes para cubrir este problema en cualquiera de los cinco años de operación. El patrón de los pasivos se muestra bien proyectado ya que refleja que cada año las obligaciones de deudas que la empresa posee, son menores. Con esto se puede calcular un patrimonio creciente, lo cual es positivo ya que refleja que la empresa va adquiriendo más bienes propios.

Tabla N°17: Estado Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	- 1.837,32	\$ (7.817,05)	\$ 2.485,81	\$ 7.613,02	\$ 13.457,26	\$ 22.567,37
UTILIDAD NETA	-	\$ 1.502,53	\$ 3.002,73	\$ 8.166,31	\$ 14.140,17	\$ 20.368,86
DEPRECIACIO Y AMORTIZACION						
+ DEPRECIACIÓN	-	\$ 351,00	\$ 351,00	\$ 351,00	\$ 351,00	\$ 351,00
+ AMORTIZACIÓN	-	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
- Δ CxC	-	\$ (8.769,04)	\$ (916,41)	\$ (1.014,35)	\$ (1.119,26)	\$ (1.232,09)
- Δ INVENTARIO PT	-	\$ (721,71)	\$ (57,03)	\$ (44,74)	\$ (47,74)	\$ 871,22
- Δ INVENTARIO MP	- 4.001,29	\$ (320,10)	\$ (347,61)	\$ (375,12)	\$ (405,13)	\$ 5.449,26
- Δ INVENTARIO SUM. FABRICACION	- 592,00	\$ (47,36)	\$ (51,43)	\$ (55,50)	\$ (59,94)	\$ 806,23
+ Δ CXP PROVEEDORES	2.755,97	\$ 220,48	\$ 239,43	\$ 258,37	\$ 279,04	\$ (3.753,29)
+ Δ SUELDOS POR PAGAR	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0,00)
+ Δ IMPUESTOS	-	\$ (107,85)	\$ 190,15	\$ 252,04	\$ 244,12	\$ (368,82)
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	-11.812,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- ADQUISICION PPE E INTANGIBLES	-11.812,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	23.568,77	\$ (534,72)	\$ (597,96)	\$ (668,68)	\$ (747,76)	\$ (836,19)
+ Δ DEUDA A LARGO PLAZO	3.535,32	\$ (534,72)	\$ (597,96)	\$ (668,68)	\$ (747,76)	\$ (836,19)
- PAGO DE DIVIDENDOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CAPITAL	20.033,46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	9.918,66	\$ (8.351,77)	\$ 1.887,85	\$ 6.944,34	\$ 12.709,50	\$ 21.731,17
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	\$ 35.971,13	\$ 34.841,47	\$ 86.122,03	\$ 201.592,40	\$ 388.156,56
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>9.918,66</b>	<b>\$ 27.619,36</b>	<b>\$ 36.729,32</b>	<b>\$ 93.066,37</b>	<b>\$ 214.301,90</b>	<b>\$ 409.887,73</b>

El estado de flujo de efectivo muestra las fluctuaciones de efectivo que va a tener la empresa durante los primeros cinco años. Además, permite analizar la posibilidad de invertir a corto plazo cuando existe excedente de efectivo; caso contrario, se debe definir la fuente de donde se obtendrá estos recursos. En este caso, el déficit de efectivo que existía se cubrió mediante el capital de trabajo y la razón deuda/capital del 15 / 85 con la cual la empresa puede operar normalmente.

Tabla N° 18: Flujo de Caja y Flujo de Caja del Inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA ANUAL DEL PROYECTO	-6.964,06	-7.858,53	2.281,79	7.317,71	13.633,44	23.433,17
FLUJO DE CAJA ANUAL DEL INVERSIONISTA	-3.625,18	-8.616,88	1.502,42	6.514,84	12.804,29	22.574,62

El flujo de caja del proyecto se calcula en base al flujo efectivo operativo (F.E.O), la inversión de capital de trabajo neto y los gastos de capital (CAPEX). El flujo de caja del inversionista se calcula basado en el flujo de caja del proyecto. A este valor se le suma el préstamo, los intereses, la amortización y el escudo fiscal. De estos valores se parte para el cálculo del VAN y el TIR.

En este caso específico se puede ver que tanto el flujo de caja del proyecto como el del inversionista, tienen valores negativos los dos primeros años y el período de recuperación es de 3,64 y 3,62 años respectivamente.

## 7.4 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Tabla N° 19: Cálculo Tasa de Descuento

Tasa libre de riesgo	1,23%	Beta Apalancada Industria:	0,75
Rendimiento de mercado	16,09%	Beta Desapalancada:	0,61
BETA	0,72	Beta apalancada Empresa:	0,72
Riesgo País	5,04%		
Tasa de impuestos	33,70%	R Deuda / Capital Industria:	26,84%
CAPM	16,94%	R Deuda / Capital Empresa:	17,65%
WACC	15,51%	Tasa Impuestos Ind.	14,66%

Para el cálculo de la tasa de descuento tanto del proyecto como del inversionista se utilizaron datos reales de la industria. La tasa libre de riesgo fue tomada en base a los bonos del tesoro americano. El rendimiento del mercado fue tomado de Yahoo Finance, de los valores del S&P 500. El riesgo país se planteó con base a la información propuesta por el Banco Central y la beta utilizada fue de la industria de alimentos según el portal de Damodaran. De estos datos se calculó una tasa del WACC del 15,51%, lo cual indica el valor que tiene que superar la TIR para que el negocio pueda llevarse a cabo.

Tabla N° 20: Criterios de valoración

Criterios de Inversión			
Criterio de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión inversionista	
VAN	11.741,57	VAN	11.350,84
IR	2,69	IR	4,13
TIR	37,27%	TIR	43,65%
Periodo Rec.	3,64	Periodo Rec.	3,62

Valor actual Neto (VAN): el propósito de este indicador es calcular la viabilidad del proyecto midiendo los flujos futuros de ingresos y egresos y de este valor descontando la inversión inicial. Como se muestra en la tabla anterior, el VAN del proyecto fue de \$11.741,57 y el VAN del inversionista fue de \$11.350,84 lo que refleja un proyecto rentable.

Índice de Rentabilidad (IR): Este indicador mide las ganancias obtenidas por cada dólar invertido. En el caso del proyecto, por cada dólar, se generarán \$2,69 y en el caso del inversionista por cada dólar invertido este recuperará \$4,13.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es el valor mediante el cual el VAN es igual a cero. Esto quiere decir, que es la tasa mediante la cual se puede descontar los

flujos y obtener un valor nulo. Esta tasa refleja la rentabilidad que se alcanza con una inversión. Sin embargo, este valor debe ser comparado con las tasas del WACC y del CAPM para poder ser analizada. En este caso, el inversionista tiene una CAPM de 16,94% y una TIR de 43,65% por lo que al ser la TIR mayor al CAPM, indica un proyecto viable. De igual manera para el proyecto, al tener un WACC de 15,51% y una TIR de 37,27%, refleja ser viable.

Período de Recuperación de la Inversión: refleja el tiempo que llevará recuperar la inversión inicial. En este caso, la inversión en el proyecto se recuperará en 3,64 años y la del inversionista será recuperada en 3,62 años.

### **7.5 Índices financieros**

Como índices financieros se eligieron indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. (Anexo 8) Primero se calculó la liquidez corriente, mientras más alto sea este coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a largo plazo. Según datos de la Superintendencia de Compañías, la industria manufacturera de alimentos y bebidas tiene una tasa de liquidez corriente de 3,95; para el proyecto se calculó una tasa de 4,91. A continuación se calculó la solvencia en base al endeudamiento del activo. Este índice determina el nivel de autonomía financiera de la empresa, un índice bajo representa un alto grado de independencia de la compañía frente a sus acreedores. Para el proyecto se calculó una tasa del 0,24 frente al 0,58 que presenta la industria. La gestión se midió en base a la rotación de las ventas. Este indicador mide la efectividad de la administración, mientras mayor sea el volumen de ventas que se puede realizar con una inversión, más eficiente es la dirección del negocio. En este indicador la empresa se muestra por debajo de la industria con una tasa del 0,46 frente al 2,66. Finalmente, se utilizó el índice Du-Pont para medir la rentabilidad del negocio. Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado. Para el proyecto se calculó una tasa del 0,28 frente al 0,17 de la industria.

Para lograr mejores resultados en estos indicadores, se podrían emplear

distintas acciones. En cuanto a la liquidez, se necesitaría mayor inversión, mayor endeudamiento en deuda que en capital, o quizá una política de cuentas por cobrar más flexible. Para los indicadores de solvencia, se podría mejorar al jugar con las tasas de interés del mercado y mostrándose como una empresa de bajo riesgo mediante la liquidez y las utilidades generadas. La gestión podría mejorarse de diversas maneras; los activos deben producir a su máxima capacidad, la eficiencia de la empresa puede mejorar y el uso y desperdicio de insumos debe estar controlado. Finalmente, los indicadores de rentabilidad podrían ser mejores a través de un análisis más profundo de cómo se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

## **8. Conclusiones Generales**

- En el análisis PEST, se consideraron factores externos que podrían afectar al negocio. Dentro del análisis político, se incluyeron las ordenanzas, normativas y demás regulaciones necesarias para operar. Estas requieren de tiempo para la tramitología e inspecciones constantes, pero no son difíciles de obtener. En cuanto a los factores económicos, se tomó en cuenta el crecimiento del PIB de la industria manufacturera y la tasa constante de inflación durante los últimos años; dos factores beneficiosos para operar. Así mismo, los factores sociales dan viabilidad al proyecto. Estos representan crecientes tasas de obesidad infantil, una tendencia hacia la preocupación por la salud y un patrón de conducta y pensamiento de los millennials que se ajusta al producto que se piensa desarrollar. Finalmente, se identificó que no es una industria que requiere grandes avances tecnológicos lo cual es beneficioso ya que, en el país, el desarrollo en este campo es lento.
- El análisis de la industria, realizado mediante el esquema de las Cinco Fuerzas de Porter e implementado bajo el CIIU C1079.29, resaltó la influencia y relación de las diversas variables consideradas. El poder de negociación de los clientes se consideró bajo tras evaluar la alta concentración existente, la diferenciación de los productos y el beneficio que produce para este proyecto el hecho de que el cliente tenga toda la

información. El poder de negociación de los proveedores se consideró medio ya que, existe una alta concentración de estos, pero los insumos son fundamentales en la calidad del bien terminado. En cuanto a la entrada de nuevos competidores, se calificó como una fuerza alta debido al hecho de que Nestlé opere como economía de escala. Igual considerada una fuerza alta, los productos sustitutos disponibles son varios, con precios más baratos, pero con menores beneficios. Finalmente, la rivalidad de competidores se la considera baja debido a la diferenciación que existe entre los productos, la diversidad entre los competidores y pocas barreras de salida existentes.

- El perfil del potencial cliente, son padres entre 20 y 40 años de una nivel socioeconómico medio-alto, alto, un ritmo de vida acelerado e hijos en edad escolar. A este segmento les caracteriza la búsqueda constante de formas para mejorar su salud, el interés por productos y servicios nuevos, el cuidado y conservación del medio ambiente y la necesidad de comodidad y facilidad en su proceso de compra y consumo. Bajo estas características existe un mercado objetivo de 62,994 personas y una clara oportunidad de negocio para suplir estas necesidades.
- Se empleará una estrategia de diferenciación a través de una mezcla de marketing que incluye un producto compuesto de cinco diferentes snacks saludables, con un precio referencial de \$5,75 basado en la investigación de mercado y el análisis de la competencia. La comercialización será mediante supermercados como distribuidores y a través de la página web y las estrategias de promoción serán a través de Facebook, Instagram, ferias publicitarias y combos con otros productos.
- En la evaluación financiera se obtuvieron indicadores positivos tanto para el proyecto como para el inversionista. El VAN, positivo en ambos casos, muestra valores de \$11.741,57 y de \$11.350,84 lo cuales reflejan la viabilidad del proyecto. De igual manera, tras analizar la tasa interna de retorno con valores del 37,27% y 43,65% muestra factibilidad al ser los dos valores superiores a la tasa de descuento. Existe un índice de rentabilidad

de \$2,69 y \$4,13 por dólar invertido. Finalmente, el período de recuperación es de 3,64 y 3,62 años.

- Tras este análisis se concluye la viabilidad y factibilidad para la elaboración y comercialización de alimentos a base de insumos naturales en la ciudad de Quito.

## Referencias

- Aguayo, C. (2014). 10 Alimentos para combatir la fatiga muscular. Recuperado 04 de octubre, 2017 de <http://blowver.com/alimentos-para-combatir-la-fatiga-muscular/>
- B. P. (2017). Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. Recuperado el 18 de septiembre, 2017, de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Banco Mundial. (2017). Ecuador: panorama general. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Banco Mundial. (2017). Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios). Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?locations=EC&view=chart>
- Beckler, M. (2017, October 19). \$5 Facebook Ads - How To Use Five Dollar Ad Sets For FB Advertising. Recuperado 08 de noviembre, 2017, de <https://www.milesbeckler.com/5-facebook-ads/>
- Brito, F. (s.d.). El Amaranto y sus beneficios. Recuperado 31 de octubre, 2017, de <http://www.amaranto.cl/noticia/amaranto-y-sus-beneficios-para-la-salud.html>
- Cajal, M. (2017). Social Media Marketing: 10 Tendencias clave para este 2017. Recuperado 01 de noviembre, 2017, de <https://josefacchin.com/social-media-marketing-tendencias/>
- CÁMARA DE TRANSPORTE PESADO DE PICHINCHA. (s.f.). LAS PARTES IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA CALCULAR EL “FLETE” PRECIO DEL SERVICIO DEL TRANSPORTE. Recuperado 31 de octubre, 2017, de <https://ctpp.org.ec/noticias/las-partes-importantes-que-se-deben-considerar-para-calcular-el-precio-del-servicio-del-transporte-flete/>
- Carbalí, A. (s.f.). NUEVA RUTA DE CONSUMO EN ECUADOR. Recuperado el 26 de septiembre de 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- Celicidad. (2017). Los sustitutos más habituales del gluten en la cocina. Recuperado 04 de octubre, 2017 de <http://celicidad.net/sustitutos-del-gluten/>
- Centro de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional. (2014). Inicio. Recuperado 04 de octubre, 2017 de <http://cidaf.es/>
- Cuida Tu Futuro. (2017). Pasos para crear una empresa en Ecuador. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Ecuador En Cifras. (2010). FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA. Recuperado 3 de junio, 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- Ecuador En Cifras. (2015). Compendio de Resultados Condiciones de Vida ECV. Recuperado el 15 de abril de 2017 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- Endara, V. (2017). 600 frutas de todo el mundo se producen al noroccidente de Quito. Recuperado 04 de octubre, 2017 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/600-frutas-de-todo-el-mundo-se-producen-al-noroccidente-de-quito>
- Feedback Networks Technologies. (2013). Calcular la muestra correcta. Recuperado 3 de junio, 2017, de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- Gallardo, R., & Fernandez, H. (2016) Tecnología de los alimentos, innovar para mejorar la nutrición. Recuperado el 26 de septiembre de 2017 de <http://www.efesalud.com/tecnologia-los-alimentos-innovar-nutricion/>
- García, S. (2017). Hábitos alimenticios de los millennials. Recuperado el 26 de septiembre de 2017 de <http://tapasmagazine.es/habitos-alimenticios-de-los-millennials/>
- GestioPolis.com Experto. (2001). *¿Qué es la cadena de valor?*. Recuperado 09 de noviembre, 2017, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- González, C. (2016). ¿Conoces la quinoa? Descubre los 10 beneficios de este superalimento. Consultado 31 de octubre, 2017, de <http://www.enfemenino.com/salud/conoces-la-quinoa-descubre-los-10-beneficios-de-este-superalimento-s1253303.html>
- González, C. (2017). Los 10 sorprendentes beneficios de las semillas de Chía. Recuperado 31 de octubre, 2017, de <http://www.enfemenino.com/bienestar/los-10-sorprendentes-beneficios-de-las-semillas-de-chia-s329362.html>
- Gonzalez, P. (2017) 35 % de ecuatorianos compra en Internet. Recuperado el 03 de febrero de 2018 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- H, F., & Rosa, G. (2016). Tecnología de los alimentos, innovar para mejorar la nutrición. Recuperado 04 de octubre, 2017 de <http://www.efesalud.com/tecnologia-los-alimentos-innovar-nutricion/>
- INEC. (2017). Resultados del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M). Recuperado el 15 de abril de 2017 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2017/Enero/PRESENTACION\\_RESULTADOS\\_IPI-M\\_2017\\_01.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2017/Enero/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2017_01.pdf)
- INEN. (2010). [Http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2570.pdf](http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2570.pdf). Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2570.pdf>
- INEN. (2011). Alimentos Funcionales. Requisitos. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2587.pdf>
- López, C. (2017). Marketing en Redes Sociales: 6 Tendencias para 2017. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://niimedia.mx/2017/01/marketing-en-redes-sociales-tendencias-2017/>

- Mendoza, C. (2013). Beneficios del té verde Matcha. Recuperado 31 de octubre, 2017, de <https://www.vix.com/es/imj/salud/5121/beneficios-del-te-verde-matcha>
- Merca2.0. (2015). ¿EN QUÉ BENEFICIA LA PROMOCIÓN 2x1 A UNA MARCA? Recuperado 01 de noviembre, 2017, de <https://www.merca20.com/en-que-beneficia-la-oferta-2x1-a-la-marca/>
- MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. (2017). NORMAS REGULATORIAS PARA CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES. Recuperado 09 de noviembre, 2017, de <https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS REGULATORIAS PARA CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). NUEVAS REGLAS PARA CONTRATOS EN EL SECTOR MANUFACTURERO. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de <http://www.trabajo.gob.ec/nuevas-reglas-para-contratos-en-el-sector-manufacturero/>
- Moncayo, P., & Rocha, M. B. (2007). Ordenanza N° 0220. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20AÑOS%20ANTERIORES/ORDM-220%20-%20CONTROL%20SANITARIO%20-%20TASAS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20AÑOS%20ANTERIORES/ORDM-220%20-%20CONTROL%20SANITARIO%20-%20TASAS.pdf)
- Moncayo, P., & Vazurto, M. (2003). Ordenanza N° 0059. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20AÑOS%20ANTERIORES/ORDM-059%20-%20CERTIFICADOS%20DE%20SALUD%20-%20FUNCIONAMIENTO.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20AÑOS%20ANTERIORES/ORDM-059%20-%20CERTIFICADOS%20DE%20SALUD%20-%20FUNCIONAMIENTO.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2017). Impacto Social y Económico de la Malnutrición: Ecuador. Recuperado 04 de octubre, 2017 de <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/887479/>
- Pérez, C. (2015). Té verde Matcha: qué es, beneficios y propiedades. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://www.natursan.net/te-verde-matcha-que-es-beneficios-y-propiedades/>
- Pineda, D. (s.f.). Tendencias en snacks nutritivos. *Célula alimentos y bebidas*. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/1045099415rad4EA77.pdf>

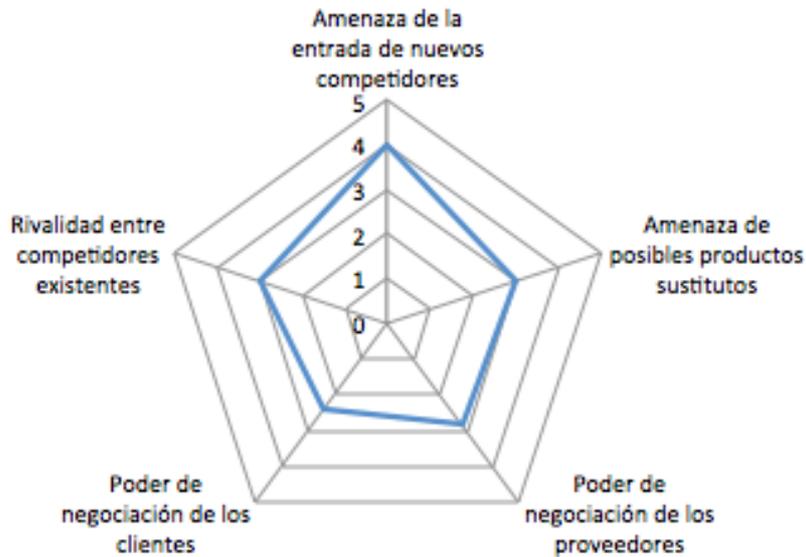
- Pro Ecuador. (2012). El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- ProEcuador. (2015). Perfil de Quinoa. Recuperado el 27 de septiembre de 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-2015/>
- R. (2013). Tendencia snacking: snacks cada vez más saludables. Recuperado el 18 de septiembre, 2017, de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencia-snacking-snacks-cada-vez-mas-saludables/>
- R. (2017). Opositor Guillermo Lasso impugna las elecciones presidenciales de Ecuador y exige el recuento del 100% de los votos - BBC Mundo. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39585468>
- Revista Ekos. (2017). Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- Romero, M. (2017) ¿Concienciados con el medio ambiente? Recuperado el 03 de febrero de 2018 de [http://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente\\_6\\_598150201.html](http://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html)
- Salud180.com. (2015, June 09). ¿Cómo es la dieta que llevan los millennials? Recuperado el 18 de septiembre, 2017, de <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/como-es-la-dieta-que-llevar-los-millennials>
- Schaefer, J. M. (2012). El deporte, los artículos deportivos y la industria del deporte. Recuperado el 15 de abril de 2017 de [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/05/article\\_0005.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html)
- SENPLADES. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Recuperado el 15 de abril de 2017 de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- SRI. (s.f.). LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.sri.gob.ec/de/servicios-artesanales>
- Tetra Pak. (2015). Los envases de los exitosos Millenials. Consultado 18 de noviembre, 2017, de <https://www.tetrapak.com/ar/about/newsarchive/los-envases-de-los-exitosos-millennials>
- Think With Google. (2016). Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo.html>
- Tomás, J. (2016). Nuevo Marketing Mix digital: de las 4. Recuperado 31 de octubre, 2017, de <https://www.diligent.es/nuevo-marketing-mix-digital-de-las-4-p-a-las-4-v/#>
- Torres, E. (2009). En El Mundo De Los Snacks. Recuperado 07 de noviembre, 2017, de <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/83159-en-el-mundo-de-los-snacks>

- Uribe, F. (2014). INFORME SECTORIAL ECUADOR: ALIMENTOS. Recuperado el 26 de septiembre de 2017 de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_alimentos.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf)
- Viñas, X. (2008). Compra razonada y compra impulsiva. Recuperado 07 de noviembre, 2017, de <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-segunda-parte/compra-razonada-compra-impulsiva>
- VivirSanos. (2016). Beneficios y Propiedades del Té Matcha. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <http://vivirsanos.com/matcha/>
- World Health Organization. (2017). NLiS Country Profile: Ecuador. Recuperado el 28 de septiembre de 2017 de <http://apps.who.int/nutrition/landscape/report.aspx?iso=ecu>

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1: Araña de Porter

Amenaza de la entrada de nuevos competidores		Amenaza de posibles productos sustitutos		Poder de negociación de los proveedores		Poder de negociación de los clientes		Rivalidad entre competidores existentes	
Inversión necesaria o Requisitos de Capital	1	Disponibilidad de sustitutos	4	Concentración de proveedores	1	Concentración	1	Concentración	5
Economías de escala	5	Precio del sustituto	4	Importancia del volumen de compra	3	Volumen de compra individual	1	Diversidad	3
Curva de experiencia	5	Calidad y rendimiento	1	Diferenciación de Insumos	4	Diferenciación	2	Costos fijos	2
Ventaja absoluta en costos	5	Costos del cambio	3	Costos de cambio	2	Información del proveedor	4	Diferenciación del producto	3
Acceso a canales de distribución	4			Disponibilidad de sustitutos	2	Productos sustitutos	4	Barreras de salida	2
				Impacto de los insumos	5			Costos de cambio	3
Identificación de marca									
Barreras gubernamentales									
Represalias									
	4		3		2,83		2,4		3



## Anexo N° 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

<b>MATRIZ EFE</b>			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Column1	Column2	Column3
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
El sector tiene una balanza comercial positiva	0,02	2	0,04
Acuerdo Ministerial para contrato por obra	0,07	3	0,21
La industria es prioridad en el desarrollo de la nueva matriz productiva	0,02	1	0,02
Creciente tendencia hacia el consumo de productos saludables	0,12	4	0,48
Patrones de compra de millenials	0,15	4	0,6
Incremento en el acceso a internet	0,09	3	0,27
Bajo poder de negociación de clientes y proveedores	0,12	4	0,48
<b>Amenazas</b>			
Ordenanzas y regulaciones vigentes para operar en el sector	0,13	3	0,39
Salvaguardias a productos alimenticios	0,03	2	0,06
Insuficiencia en la produccion de ciertas materia primas	0,06	3	0,18
Menor crecimiento de la poblacion ecuatoriana	0,04	2	0,08
Altas barreras de entrada	0,15	4	0,6
	<b>1</b>		<b>3,41</b>

## Anexo N° 3: Entrevista experto – María Cristina Cadena

1. Coménteme sobre el mercado de la nutrición y de su experiencia como experto dentro de la misma
2. ¿Cuáles son las tendencias actuales en alimentación?
3. ¿Cómo describiría usted una dieta balanceada? ¿cómo deberían ser las comidas para tener una buena alimentación?
4. ¿Existen buenos hábitos alimenticios en el Ecuador?
5. ¿Qué tan importante son las cinco comidas diarias?
6. ¿Qué problemas de malnutrición hay en el país?
7. ¿Has visto un incremento de enfermedades debido a la mala alimentación?
8. ¿Se relaciona la malnutrición con la edad?
9. ¿Qué tipo de snacks recomendaría para media mañana y media tarde?
10. ¿Cuáles son las tendencias actuales en alimentación?
11. ¿Con que ingredientes combinaría usted la chía, quinua, amaranto, moringa para generar productos saludables?
12. ¿Bajo qué circunstancias y a que personas recomendaría usted consumir un producto de este tipo?

#### **Anexo Nº 4: Entrevista experto – Alegría Hervas**

1. Coménteme sobre su negocio, de que se trata y como así decidieron incursionar en esto.
2. ¿Qué es lo que hace este producto en nuestro organismo?
3. Explíqueme un poco sobre el proceso, como funciona y que implica.
4. ¿Cuál consideran que es su ventaja competitiva o su elemento diferenciador?
5. ¿Cuáles son los ingredientes del jugo que más gusta a sus clientes?
6. ¿Para quienes se recomienda este producto? ¿Podría perjudicar el rendimiento de alguien con elevados niveles de estrés?
7. ¿En qué circunstancias se recomienda consumir? ¿Reemplazan una comida o son complementos?
8. ¿Quiénes son sus clientes?
9. ¿Qué elementos creen que han sido la claves para el éxito de este negocio?
10. ¿Cuáles son los precios de sus productos?

#### **ANEXO Nº 5: GUÍA DE PREGUNTAS PARA GRUPO DE ENFOQUE**

1. Presentación del moderador:
  - a. Agradecimiento y breve explicación
2. Presentación de los participantes
  - a. Nombres
  - b. Edad
3. Análisis de la Industria
  - a. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen snacks para niños?
  - b. ¿Qué producto suele comprar usted y por qué?
  - c. ¿Qué atributos deben tener los snacks que normalmente compra?
  - d. ¿Los productos cumplen con su nivel de necesidades y expectativas?

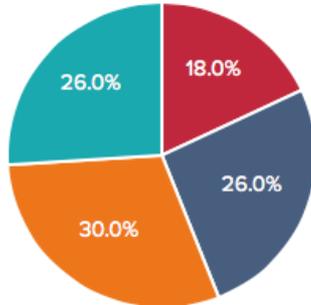
#### **Concepto del Negocio y visualización del producto:**

Buscamos implementar una empresa dedicada a la producción de snacks saludables a base de moringa, matcha, amaranto, chía y quinua

4. Cuál es su opinión
5. ¿Es importante que sean productos orgánicos, sin gluten, ecológicos, etc.?
6. ¿Estarían dispuestos a comprar este producto como snack semanal para que los niños lleven a la escuela?
  - a. Explicación de los motivos de la respuesta
7. ¿Qué cualidades buscan en estos productos? / ¿Qué mejoras deberían incorporarse?
8. ¿Qué productos considera son complementarios a este?
9. ¿Qué productos considera son sustitutos a este?
10. ¿Cuál es su opinión acerca de estos productos (sustitutos)?
11. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el paquete de snacks saludables?
12. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el paquete de snacks saludables a base de estas materias primas?
13. Agradecimiento

## Anexo Nº 6: Resultado Encuestas

### Edad



0 - 18	0	0.0%
19 - 25	9	18.0%
26 - 35	13	26.0%
36 - 40	15	30.0%
Más de 40	13	26.0%
No answer	0	0.0%

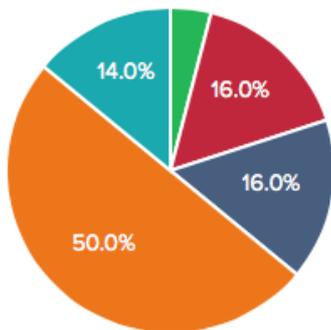
Sample of textual responses for choice **Más de 40**, showing at most 5:

[Review all responses →](#)

1	43
2	46
3	45
4	48
5	48

Question 2 — Multiple Choice

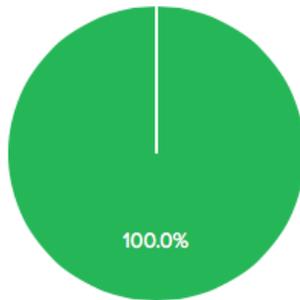
### Ingreso mensual



\$ 0 - \$ 125	2	4.0%
\$ 126 - \$ 500	8	16.0%
\$ 501 - \$ 1000	8	16.0%
\$ 1001 - \$ 5000	25	50.0%
Más de \$ 5000	7	14.0%
No answer	0	0.0%

Question 3 — Multiple Choice

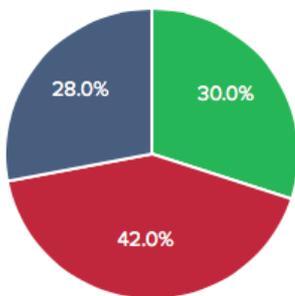
¿Tiene hijos? - Si la respuesta es "no", ha finalizado la encuesta



Si	50	100.0%
No	0	0.0%
No answer	0	0.0%

Question 4 — Rating Scale

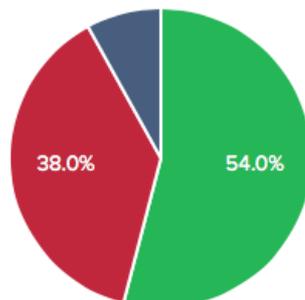
Número de hijos



1	15	30.0%
2	21	42.0%
3	14	28.0%
4	0	0.0%
Más de 4	0	0.0%
No answer	0	0.0%

Question 5 — Rating Scale

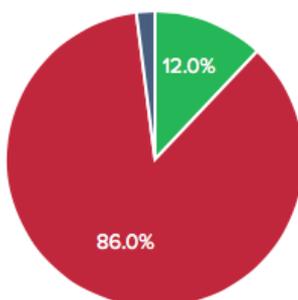
Número de hijos en edad escolar



1	27	54.0%
2	19	38.0%
3	4	8.0%
4	0	0.0%
Más de 4	0	0.0%
No answer	0	0.0%

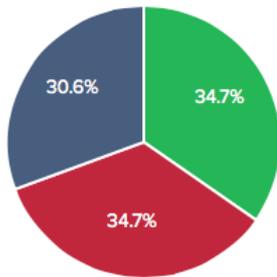
Question 6 — Multiple Choice

¿Alguno de sus hijos tiene problemas de malnutrición, ya sea desnutrición u obesidad?



Si	6	12.0%
No	43	86.0%
No se	1	2.0%
No answer	0	0.0%

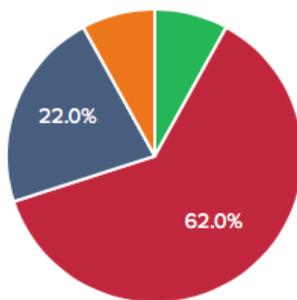
En su mayoría, ¿qué snack dentro de las siguientes categorías compra normalmente para sus hijos?



Papas fritas, Doritos, k-chitos	17	34.7%
Frutas, yogurt, vegetales, leches	17	34.7%
Galletas, ponques, pasteles, gelatinas	15	30.6%
No answer	0	0.0%

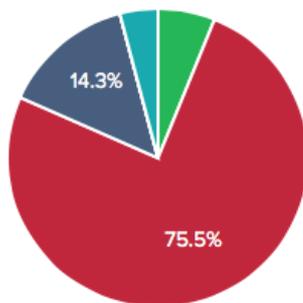
Question 8 — Rating Scale

¿Con que frecuencia compra este tipo de productos?



Diario	4	8.0%
Semanal	31	62.0%
Mensual	11	22.0%
Otro	4	8.0%
No answer	0	0.0%

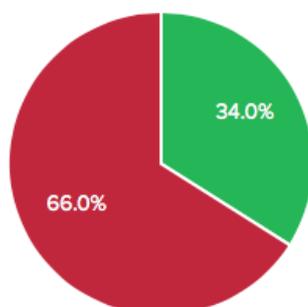
¿Donde prefiere comprar este tipo de productos?



Que los niños compren en su lugar de estudio	3	6.1%
Supermercados	37	75.5%
Por Internet	7	14.3%
Tiendas de Barrio	0	0.0%
Tiendas Especializadas	2	4.1%
No answer	0	0.0%

Question 10 — Multiple Choice

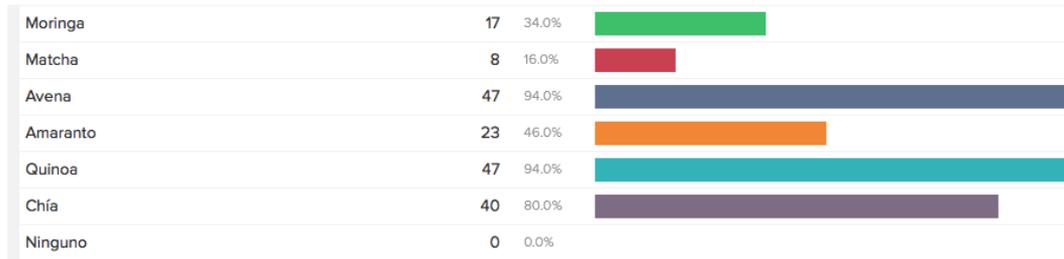
¿Qué le resulta más conveniente al momento de la compra?



Venta individual de snacks	17	34.0%
Venta de paquete semanal de snacks	33	66.0%
No answer	0	0.0%

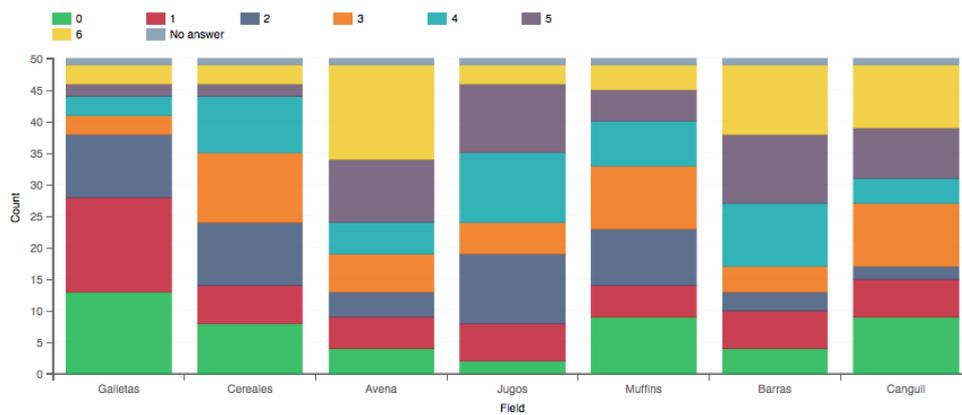
Question 11 — Multiple Choice

¿Conoce los beneficios nutricionales de estos productos? - Marque TODOS los productos de los que conoce



Question 12 — Ranking

¿Cuál de los siguientes snacks cree usted que le gustaría más a su hijo? - Califique del 1 al 7 siendo 1 el que más le gustaría y 7 el que menos le gustaría



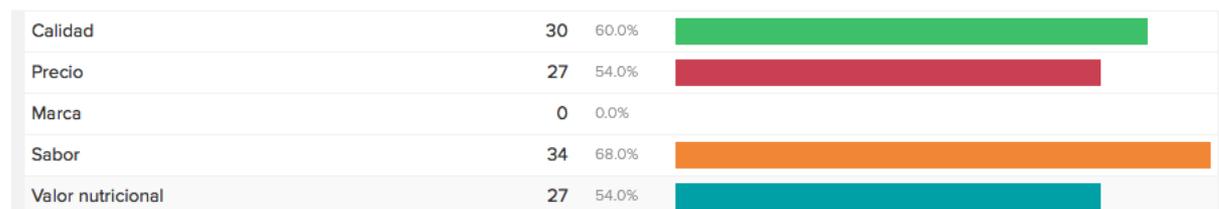
Question 13 — Multiple Choice

¿Estaría dispuesto a reemplazar los snacks tradicionales por snacks más saludables ( galletas de quinoa, jugos de amaranto, muffins de chía, cereales de moringa, etc) en la dieta de sus hijos

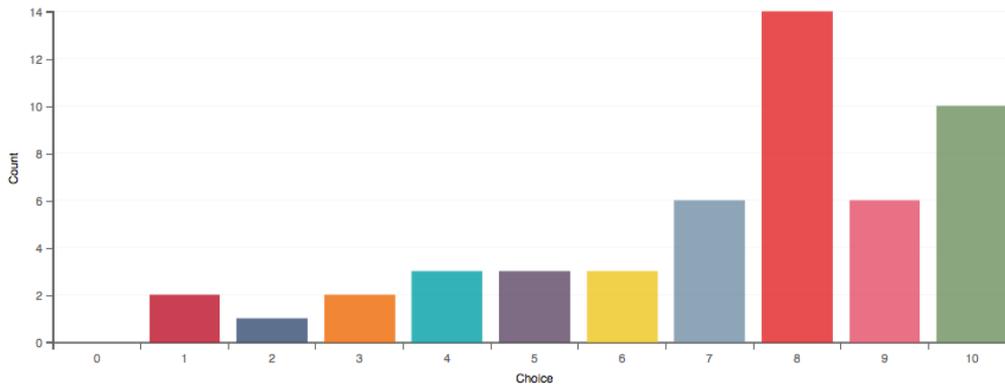


Question 14 — Multiple Choice

¿Cuál de los siguientes atributos es el más influyente en su decisión de compra? - Puede marcar hasta tres respuestas



¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un paquete con cinco diferentes snacks saludables?



Question 16 — Multiple Choice

¿Por que medio preferiría usted recibir información sobre este producto?



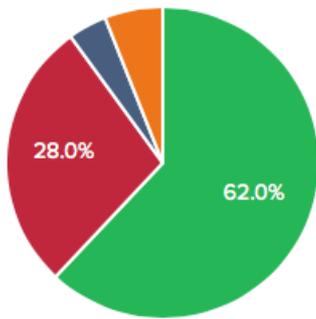
Sample of textual responses for choice **Otro**, showing at most 5:

[Review all responses →](#)

1	Email
2	En el lugar de compra
3	Email
4	Mail
5	todos

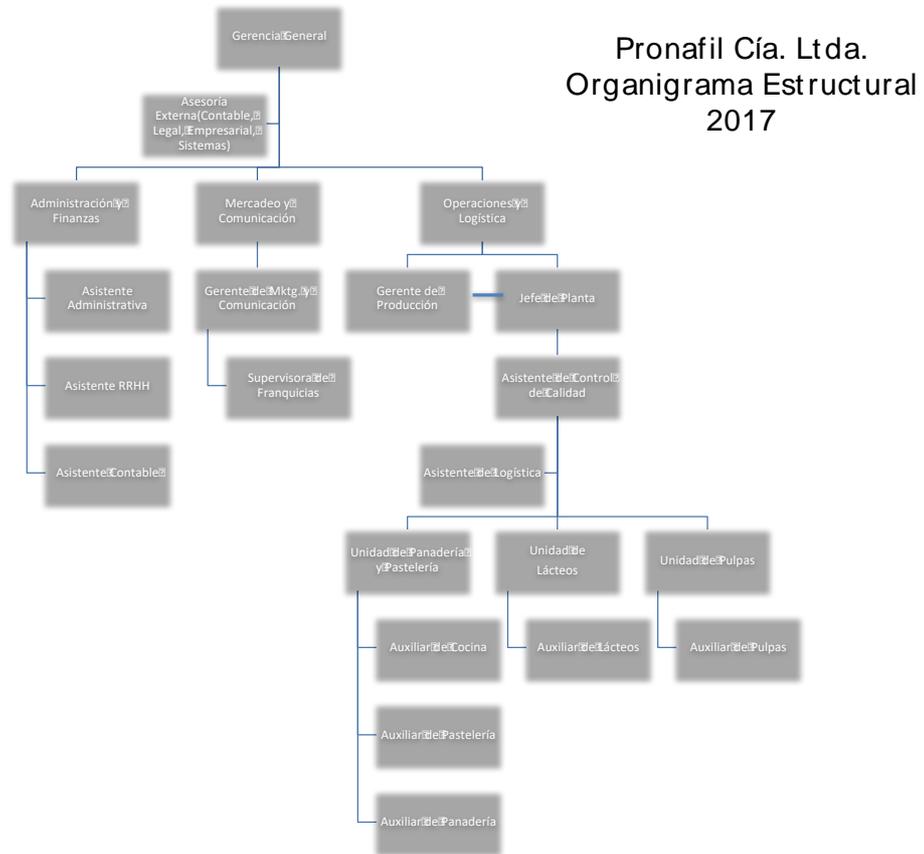
Question 17 — Multiple Choice

¿Qué promoción incentivaría su consumo de este tipo de productos?



	2 x 1	31	62.0%
	Combos con otros productos	14	28.0%
	Días de descuento	2	4.0%
	Auspicio en eventos escolares	3	6.0%
	No answer	0	0.0%

## Nº 7: Organigrama Pronafil Cía. Ltda.



## Nº 8: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA					INDICADORES DE LA INDUSTRIA					
<b>LIQUIDEZ</b>					<b>LIQUIDEZ CORRIENTE= 3,95</b>					
LIQUIDEZ CORRIENTE=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	$\frac{13.492,75}{2.746,37}$	=	<b>4,91</b>					
<b>SOLVENCIA</b>					<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO= 0,58</b>					
ENEUDAMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{6.085,25}{25.005,55}$	=	<b>0,24</b>					
<b>GESTIÓN</b>					<b>ROTACIÓN DE VENTAS= 2,66</b>					
ROTACIÓN DE VENTAS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{11.567,04}{25.005,55}$	=	<b>0,46</b>					
<b>RENTABILIDAD</b>					<b>DU-PONT= 0,17</b>					
DU-PONT	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	X	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{6.984,34}{11.567,04}$	X	$\frac{11.567,04}{25.005,55}$	=	<b>0,28</b>	

