

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Producción de galletas orgánicas con productos agrarios locales

**Carlos Andrés Flor Cevallos
Sara Belén Mosquera Estrella**

**Santiago Mosquera, Ph.D.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, julio de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS**

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Producción de galletas orgánicas con productos agrarios
locales**

**Carlos Andrés Flor Cevallos
Sara Belén Mosquera Estrella**

Firmas

Santiago Mosquera, Ph.D.

Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en
Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio de 2017

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:	_____
Nombres y apellidos	<u>Carlos Andrés Flor Cevallos</u>
Código de estudiante:	<u>130052</u>
C. I.:	<u>1716765423</u>
Quito	<u>Quito, 24 de julio 2017</u>

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:	_____
Nombres y apellidos	<u>Sara Belén Mosquera Estrella:</u>
Código de estudiante:	<u>130507</u>
C. I.:	<u>1719716936</u>
Lugar y fecha	<u>Quito, 24 de julio 2017</u>

DEDICATORIA

A mi esposa, Michelle, por su paciencia y amor incondicional.

A mi familia, por ser parte integral de este logro.

A Papamo, por ser la inspiración.

Carlos Flor

DEDICATORIA

A mis padres, Mercedes y Gustavo, porque siempre me desean lo más grande.

A mis hermanos, Paula y Andrés, porque me alegran.

A mi sobrino, Nicolás, por ser un rayito de luz.

Sara Mosquera

AGRADECIMIENTO

A la Universidad San Francisco de Quito por haber guiado este proceso y ser incondicionales en su seguimiento.

A los profesores Simon y Santiago por su oportuna retroalimentación y horas dedicadas a la revisión.

A Sara por siempre encontrar correcciones necesarias en mis versiones finales.

Al MBA 2017 por sus constantes retroalimentaciones.

Carlos Flor

AGRADECIMIENTO

A Charlie por ser un gran amigo y compañero y haber hecho de este proceso un camino divertido.

Sara Mosquera

RESUMEN

Desde el año 2014 en el Ecuador se estableció un reglamento en el cual todos los alimentos procesados deben incluir un semáforo señalando los niveles de azúcar, grasa y sal. Esto generó que los consumidores tomen mayor consciencia sobre los productos que adquirirían. Por otro lado, la inclusión de salvaguardas para productos importados, generó que existiera una oferta limitada de productos que satisfagan las nuevas tendencias alimenticias.

Este proyecto tiene objetivo apoyar el cambio de la matriz productiva mediante la producción de galletas de amaranto para satisfacer las necesidades alimenticias del mercado objetivo mientras aporta al crecimiento económico de los agricultores mediante la asesoría técnica y pago de precio justo.

La empresa Q'mara empleará una estrategia de diferenciación ofreciendo al mercado un producto de alto valor, que sea único y saludable. Esta estrategia se llevará a cabo mediante el fortalecimiento de los procesos de Investigación de mercado, de investigación y desarrollo y entregando un producto de alta calidad.

Durante el desarrollo de este proyecto, que ha sido evaluado en un período de 5 años, se ha analizado la viabilidad del mismo, así como su atractivo para posibles inversionistas.

Palabras clave: galletas orgánicas, amaranto, producción, Ecuador, local, diferenciación, matriz productiva.

ABSTRACT

In 2014, Ecuador's Government release a regulation that states that every processed food product in Ecuador must include a label that shows the amount of sugar, fat and salt that it includes. This made consumers more aware of the products they are buying. In other hand, tariffs that are charged on imported goods reduced their supply and limited the availability of products that could satisfy new consumer trends.

The goal of this project is to contribute to the change of the productive matrix by the manufacturing of Amaranth cookies to fulfill the needs of its target market while it supports the economic growth of local farmers with fair price and technical advice.

Q`mara's strategy will be based on differentiation because it will offer a healthy, unique and high value product. This strategy will be achieved by a strong process of market research, research and development and by the delivery of a high-quality product.

This project has been evaluated over period of 5 years and through it's development it has been evaluated by its feasibility and its attractiveness to potential investors.

Key words: organic cookies, amaranth, manufacturing, Ecuador, local, differentiation, productive matrix.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	9
Abstract.....	10
TABLAS	14
Tabla de Figuras.....	14
Tabla de tablas	14
Tabla de Gráficos	14
CAPÍTULO 1	15
Análisis del Macro Entorno	15
Justificación.....	15
Tendencias del Macro Entorno	16
Análisis Sectorial.	22
Análisis de la competencia.....	23
CAPÍTULO 2	25
Oportunidad de Negocio	25
El volumen de negocio	25
Diseño de la investigación de mercado	26
Realización de la investigación de mercado	28
Resultados de la investigación de mercado.....	29
CAPÍTULO 3	33
Definición Estratégica	33
Estrategia genérica	33
Posicionamiento estratégico.....	34
Recursos y Capacidades Distintivas	37
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.	38
CAPITULO 4	43
Plan Comercial.....	43
Estrategia de marketing.....	43
Producto.....	43
Precio	46
Plaza.....	47
Estrategia de Comunicación (Promoción y Publicidad)	49
Plan de Ventas.....	51
Proyección de Ventas	53
CAPÍTULO 5	56
Plan Financiero	56

Supuestos Generales	56
Estructura de Capital y Financiamiento	56
Estados Financieros Proyectados	57
Flujo de Efectivo Proyectado	59
Punto de equilibrio.....	60
El TIR y el VAN	60
Análisis de escenarios	61
CAPITULO 6	65
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	67
Anexos	69
Anexo 1.- Análisis Sectorial	69
Rivalidad	69
Poder de negociación de los consumidores.....	70
Amenazas de entrada.....	71
Poder de negociación de proveedores	71
Presión de los sustitutos.....	72
Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico	73
Anexo 3.- Proceso para determinar el volumen del negocio y resultados	75
Anexo 4.- Guía para entrevista a profundidad.....	77
Anexo 5.- Proceso para realizar la encuesta	80
Anexo 6.- Encuesta.....	81
Anexo 7.- Resultados de la Encuesta.....	93
Anexo 8.- Perfiles de consumidores.....	96
Anexo 9 - Definición de Propuesta de Valor	97
Anexo 10 – FODA	98
Anexo 11 – Evaluación de Riesgos	99
Anexo 12 – Perfil de Cargo.....	100
Anexo 13 – Perfil de Directores.....	105
Anexo 14 – Logo Q'mara	107
Anexo 15 – Características del Producto	110
Anexo 16 – Prototipo Empaque	112
Anexo 17 – Precio - Demanda	113
Anexo 18 – Cálculo Factor Estacional	114
Anexo 19 – Proyección ventas mensuales estacionalizadas Primer año	117

Anexo 20 – Proyección ventas cinco años.....	118
Anexo 21 – Tabla de supuestos.....	120
Anexo 22 – Cálculo de Beta, CAPM y WACC	126
Anexo 23 – Flujos financieros Proyectos.....	127
Anexo 24 – Flujo de efectivo	129
Anexo 25 – Cálculo de punto de Equilibrio	130
Anexo 26 – Cálculo VAN y TIR	131
Anexo 27 – Ratios Financieros	132
Anexo 28 – Análisis de escenarios.....	133

TABLAS

Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter	22
Figura 2: Cadena de Valor. Elaboración Propia	39
Figura 3: Organigrama. Elaboración Propia	40
Figura 4: Características del producto. Elaboración Propia	45
Figura 5: Proceso venta por tienda. Elaboración Propia	51
Figura 6: Proceso venta por mayoristas. Elaboración Propia.....	52

Tabla de tablas

Tabla 1. Precio por empaque y por canal. Elaboración Propia.	47
Tabla 2. Presupuesto publicidad. Elaboración Propia	50
Tabla 3. Ventas primer año por canal y por producto. Elaboración Propia.....	53
Tabla 4. Venta estacionalizada primer año. Elaboración Propia.....	54
Tabla 5. Venta por producto por año. Elaboración Propia.	55
Tabla 6. Estructura del financiamiento. Elaboración Propia.....	57
Tabla 7. Evolución punto de equilibrio. Elaboración Propia.	60
Tabla 8. VAN y TIR. Elaboración Propia.	61

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Ventas mundiales de comida orgánica de 1999-2014. Fuente: Statista,2016 Elaboración Propia	17
Gráfico 2. Porcentaje de la población en el 2010 antes y después de los millennials. Fuente: (Lopez, 2010).....	18
Gráfico 3. Definición de salud por generación (En porcentaje). Fuente: Goldman Sachs (2016)19	
Gráfico 4. Interés de búsqueda a lo largo del tiempo de Comida Saludable: Ecuador Sept2011- Sept 2016. Elaboración Propia. Fuente: Google Trends.	20
Gráfico 5. Las 5 razones más comunes para comprar comida y bebida local en los Estados Unidos a Noviembre 2013 Fuente: Statista,2016 Elaboración Propia	21
Gráfico 6. Mapa Estratégico de Competencia – Elaboración Propia	23
Gráfico 7. Utilidad y costo de ventas por año – Elaboración Propia.....	58
Gráfico 8. Flujo de efectivo – Elaboración Propia	59
Gráfico 9. VAN y TIR por escenario– Elaboración Propia.....	63
Gráfico 10. Sensibilidad punto de equilibrio – Elaboración Propia.....	63

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

La producción de galletas orgánicas con productos agrarios locales busca contribuir al Plan Nacional del Buen Vivir de Ecuador en el cumplimiento del Objetivo 10. Impulsar la transformación de la Matriz productiva, a través de su modelo de negocio aportando al logro de las siguientes políticas del objetivo:

1. Impulsar la producción rural organizada y la agricultura familiar (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015, pág. 41) mediante el incentivo a la siembra y cosecha de amaranto y quinua, así como de frutas y cacao, y el estímulo a la producción de harina de amaranto y de quinua; reduciendo los márgenes de intermediación al mantener un contacto directo con los agricultores.
2. Impulsar la productividad de los cultivos mediante el uso de tecnología e información que permita a los agricultores rurales o familiares mejorar la productividad de su tierra (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015, pág. 41), así como entregar un producto con valor agregado. Este objetivo pretende lograrse a través de la compra de harina en lugar de granos a los agricultores de manera que incentive la inclusión de tecnología para la producción de harina y de prácticas que mejoren la productividad de los campos.

3. Sustituir las importaciones de productos similares (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015, pág. 59), a través de la creación de alternativas nacionales generando, dentro del país, productos con valor agregado (galletas) y con el empleo de materia prima local.

Adicionalmente, el desarrollo de este proyecto aportará al cumplimiento de los siguientes Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir: Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población a través de la promoción de hábitos de alimentación nutritiva y saludable, y al Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno.

Tendencias del Macro Entorno.

Se han identificado varias tendencias que soportan el negocio de producción de galletas orgánicas con productos locales, de estas analizaremos el incremento de consumo y demanda de productos orgánicos y saludables, también analizaremos la generación de los “millennials” y sus hábitos de consumo, y el incremento de demanda de productos locales y de temporada dentro del marco de la soberanía alimentaria.

De acuerdo con la FAO “el término orgánico denota un proceso y no un producto” (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1999), y garantiza al consumidor que los productos que está adquiriendo han tenido un proceso de producción en el que se han evitado el uso de productos sintéticos (i.e. químicos, fertilizantes) y de productos orgánicos (i.e. arsénico) que han sido probados como perjudiciales para la salud. La Comisión del Codex Alimentarius describe la agricultura orgánica como un proceso “holístico” el cual implica que en todas las fases desde la

siembra hasta la entrega del consumidor se han empleado prácticas amigables y que respetan el medio ambiente. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2003). En el documento Top 10 Global Consumer Trends for 2016 escrito por Daphne Kasriel-Alexander en conjunto con Euromonitor International se establece que existe una tendencia por la comida verde, en la que los consumidores incrementan su requerimiento por productos naturales, locales y reducen su demanda por productos de comida chatarra, ocasionando que incluso los productos de comida rápida se vuelvan más sanos. De acuerdo con Statista entre 1999 y 2014 la venta de productos orgánicos en el mundo ha ascendido de 15.2 miles de millones a 80 miles de millones, con un incremento promedio del 10% excepto en el año 2013 (Statista, 2016)

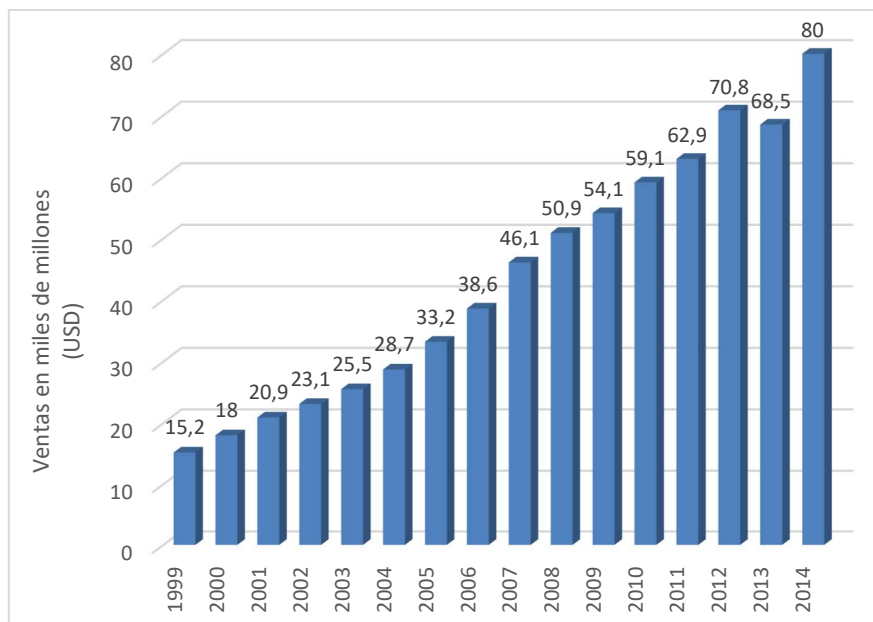


Gráfico 1. Ventas mundiales de comida orgánica de 1999-2014. Fuente: Statista, 2016 Elaboración Propia

De acuerdo con un estudio realizado en el 2008 sobre el consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos a una muestra aleatoria de 3285 hogares en las 15 ciudades de mayor densidad

poblacional de la Sierra y Costa Ecuatoriana, del 100% de personas encuestadas, el 5,2% consumía productos orgánicos y agroecológicos y un 58,5% estaría dispuesto a hacerlo lo que genera un mercado potencial de 63,7%. En este estudio se determina también que de los consumidores efectivos el 51,9% pertenece a un nivel socioeconómico alto y un 35,3% a un nivel socioeconómico medio, mostrando el alto potencial del mercado en el Ecuador. (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

Otra tendencia clave para este proyecto de desarrollo corresponde a la generación de los millennials. Esta corresponde a las personas que nacieron entre los años 1980 y 2000. En Estados Unidos, los millennials representan la generación con mayor población siendo incluso más grande que los Baby Boomers (Goldman Sachs, 2016). En el Ecuador este mercado tiene un tamaño importante. Según el Censo Poblacional realizado en el 2010 de la población de 14.5 millones el 38% de la misma corresponde a los millennials. En el gráfico a continuación se puede visualizar también su peso frente a las previas y próximas generaciones.

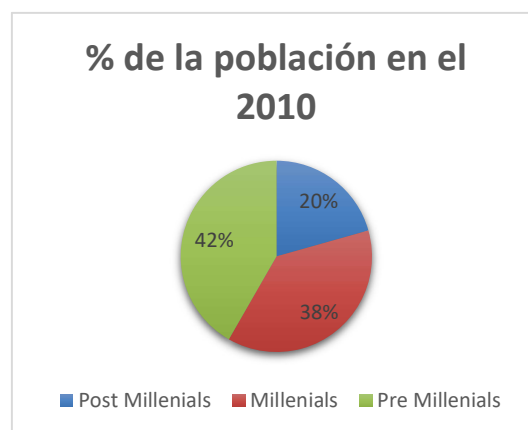


Gráfico 2. Porcentaje de la población en el 2010 antes y después de los millennials. Fuente: (Lopez, 2010)

Una de las características que marca a los millennials, como generación, corresponde a cómo definen el estar saludable. A diferencia de las

generaciones previas, la salud ya no es simplemente no estar enfermo; para ellos también significa el ejercitarse lo suficiente y comer de manera saludable (Goldman Sachs, 2016). Según el reporte realizado por Goldman Sachs existe una clara diferencia entre las definiciones de salud para las generaciones con respecto a los millennials, como se muestra en el gráfico a continuación:

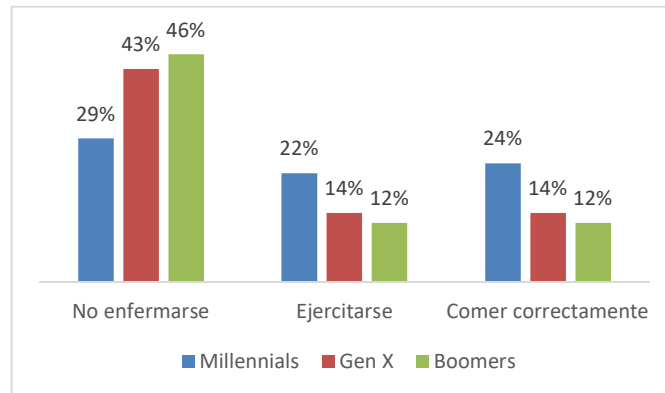


Gráfico 3. Definición de salud por generación (En porcentaje). Fuente: Goldman Sachs (2016)

En relación a esta definición de estar sanos para la generación de los millennials, hemos verificado el interés de búsqueda a lo largo del tiempo con Google Trends de los 5 últimos años en el Ecuador, sobre “comida saludable” y se observa que la misma se ha incrementado del 28% en el periodo septiembre 2011 a septiembre 2013 al 46% entre septiembre 2013 y septiembre 2016 (Google Trends, 2016), como se puede observar en el gráfico a continuación:

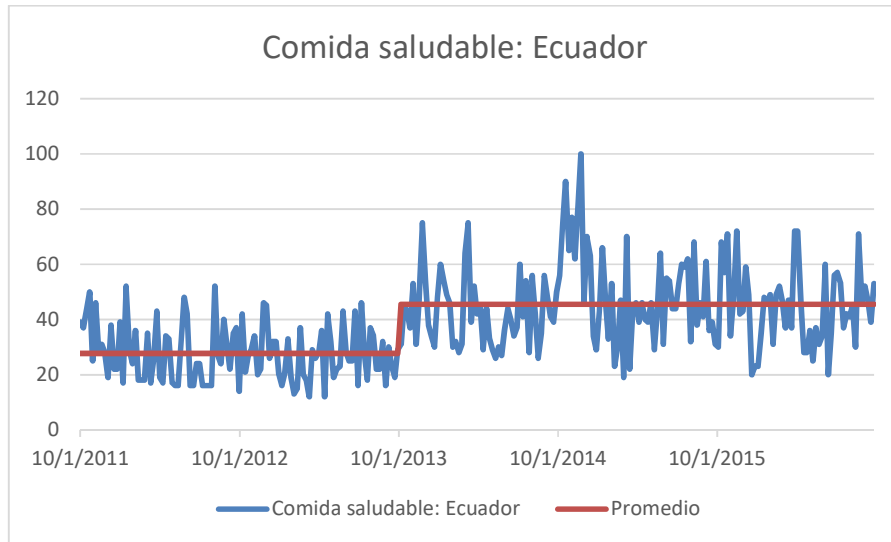


Gráfico 4. Interés de búsqueda a lo largo del tiempo de Comida Saludable: Ecuador Sept2011-Sept 2016.
 Elaboración Propia. Fuente: Google Trends.

Finalmente, la tercera tendencia se refiere al consumo de productos locales y de temporada, en el documento Top 10 Global Consumer Trends for 2016 escrito por Daphne Kasriel-Alexander, mencionado previamente, la tendencia de comida verde en una de sus características define la preferencia por consumir bienes producidos en el mercado local y que sean de temporada, esto ha incrementado la aparición de negocios de “canastas orgánicas” en las que se entrega a domicilio frutas y vegetales que han sido producidos localmente, orgánicos y de temporada. De acuerdo con la definición adoptada por el congreso de Estados Unidos en el “Food, Conservation, and Energy Act” en el 2008 un producto es considerado local cuando ha sido producido a no más de 400 millas (643km) de donde va a ser consumido. A partir de esta demanda ha nacido un nuevo término/movimiento denominado “locavore” de acuerdo con el New Oxford American Dictionary, define como un locavore a aquella persona que consume productos que han sido generados en un radio de 100 millas. A pesar de las distancias definidas muchas personas consideran

local a todo lo producido dentro de un país incluso si son distancias mayores a las descritas.

En el mundo se han empezado a crear distintos tipos de negocios (restaurantes, cervecerías, mercados, entre otros) apalancados en el término locavore, las principales razones por las que las personas buscan productos locales es por su frescura y por el apoyo que brinda a la economía local (Statista, 2016)

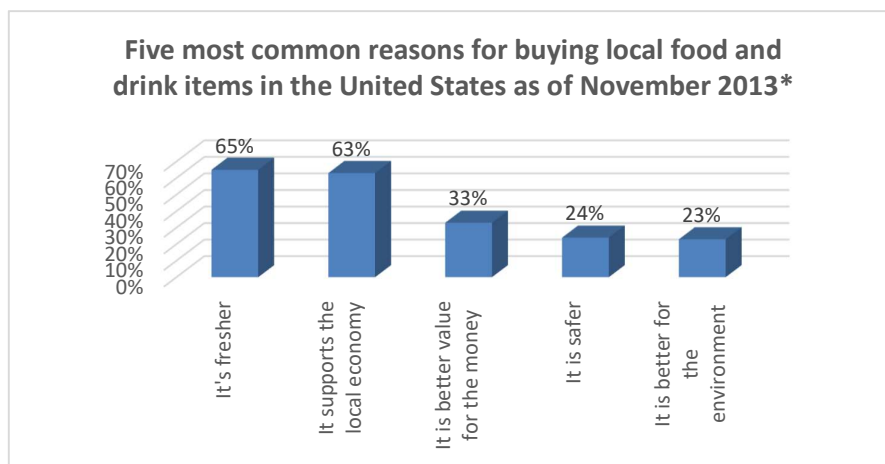


Gráfico 5. Las 5 razones más comunes para comprar comida y bebida local en los Estados Unidos a Noviembre 2013 Fuente: Statista, 2016 Elaboración Propia

En el Ecuador los Ministerios de Industrias y Productividad (MIPRO), Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) lanzaron el 21 de noviembre del 2012 la campaña “Primero Ecuador” que busca incentivar la producción nacional. Por otro lado, el gobierno Nacional dentro de su Plan Nacional del Buen Vivir en el Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población, busca promover hábitos de alimentación nutritiva y saludable articulando la producción local que contribuya a la sostenibilidad y soberanía alimentaria.

Si bien los estudios sobre algunas tendencias en el Ecuador son limitados, el comportamiento mundial será tomado como referencia de consumo durante la etapa de investigación y análisis.

Análisis Sectorial.

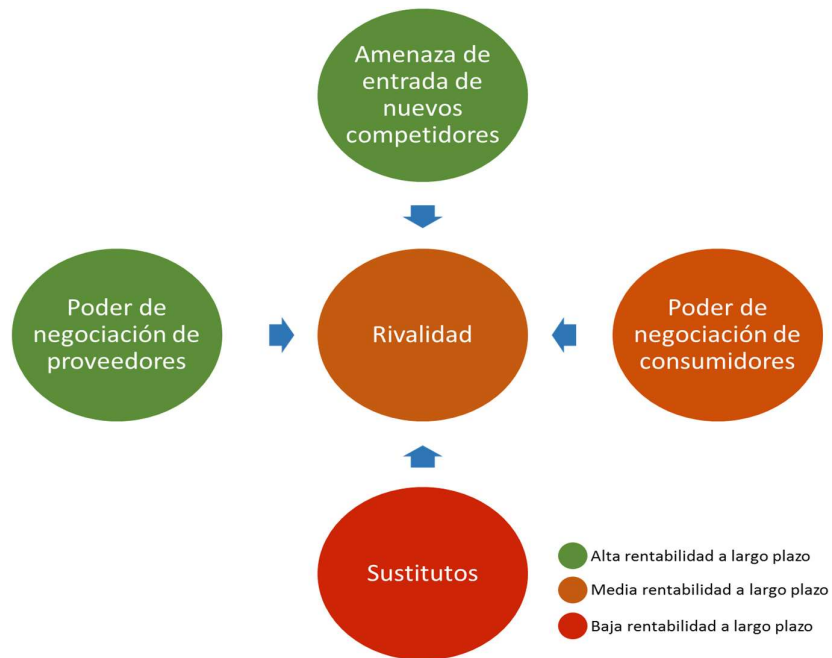


Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter

En función de lo analizado en el Anexo 1.- Análisis Sectorial, la mayor amenaza está generada por la variedad de productos sustitutos que pueden existir, sin embargo consideramos que este es un riesgo inherente del sector alimenticio en el que los productos ejercen como sustitutos o complementarios constantemente.

A pesar de esta amenaza, el análisis del resto de fuerzas de Porter nos permite suponer que la rentabilidad a largo plazo es moderada alta, por lo que un negocio en este sector se considera sustentable y atractivo en el tiempo ya que permitiría generar ventaja competitiva y valor a la empresa. Esto debido a que el poder de negociación de los proveedores se limita al enfocarnos en

productos orgánicos los cuales son altamente perecibles y cuentan con poco posicionamiento en el mercado. Por otro lado, la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja debido principalmente a: 1. Economías de escala y 2. Requerimiento de un elevado fondo de maniobra.

Análisis de la competencia

En función a 64 encuestas realizadas, se ha determinado que los factores más importantes al momento de escoger productos orgánicos son el Sabor y los Componentes de dichos productos, sin embargo, el 60% de las personas encuestadas no recuerdan marcas de productos orgánicos, y el 45% lo relaciona a frutas y frutos secos o deshidratados.

Eliminando a aquellos que no recuerdan ninguna marca, se observa que la marca con mayor penetración en el mercado es Nature's Heart, como se puede observar en el Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

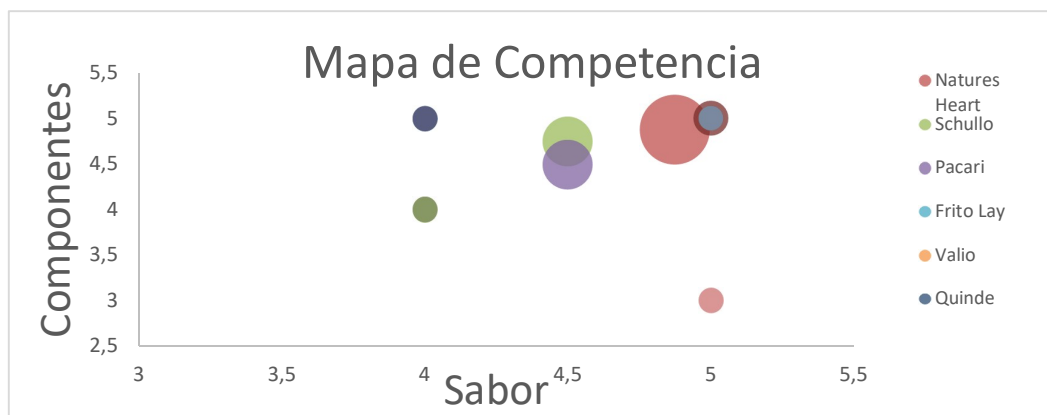


Gráfico 6. Mapa Estratégico de Competencia – Elaboración Propia

De lo analizado a través de las encuestas, los productos que se relacionan principalmente a productos orgánicos son las frutas y los chips, con

muy poca relación hacia las galletas. Por lo tanto, las galletas orgánicas tienen un espacio importante para posicionarse en el mercado.

Considerando lo analizado en las tendencias donde se favorece a los productos orgánicos y saludables, y que, según el análisis de competencia no existe en la actualidad una marca, que no sea de frutos, posicionada en este sector, suponemos que existe una oportunidad de desarrollo para este proyecto.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Existe un potencial de mercado actual de 40 toneladas de galletas al año en Quito. Los productos orgánicos actuales no satisfacen las necesidades del mercado ya que son difíciles de encontrar, muy costosos y de poca variedad. Los productos sustitutos no son considerados por los consumidores como alimentos y son empleados únicamente como golosina.

El volumen de negocio

El mercado de galletas dulces dentro del Ecuador se muestra interesante, actualmente representa ventas de más de 15.000 toneladas anuales o 128,5 millones de dólares. En los últimos cinco años ha crecido en promedio un 5.8% anual (Euromonitor International, 2016, págs. 4,5). Dicha tendencia se reduce hasta un 3.4% para el 2021 (Euromonitor International, 2016, pág. 13).

Este mercado se encuentra concentrado, actualmente cinco compañías mantienen aproximadamente el 95% de participación de mercado; dos de ellas tienen cerca del 80% del mercado (Euromonitor International, 2016, pág. 7). Es por esta razón que para determinar el tamaño de mercado del presente proyecto de desarrollo se ha optado por estudiar la tercera empresa con mayor participación de mercado (Corporación Superior) con el 6% del mercado y de la cual se pudo obtener el Informe de la Gerencia del año 2015 que se encuentra cargado en la página de la Superintendencia de Compañías.

Para el cálculo del volumen de mercado objetivo para el primer año de producción se analizó en el Anexo 3.- Proceso para determinar el volumen del negocio y resultados, el volumen de ventas mediante un cálculo estimado de las ventas promedio de paquetes por supermercado de las Galletas Siluet, las cuales tienen características similares a nuestro producto. Con esta información se estima tener un potencial de venta inicial de 40 toneladas, que representa una participación de mercado del 0,263%.

Se emplearon datos de una empresa importante dentro del mercado ecuatoriano como lo es Grupo Superior, cuyas ventas de galletas han incrementado de 7185 a 7461 toneladas mientras que su producto Siluet ha decrecido entre el año 2014 y 2015, respectivamente (Vergara, 2016, pág. 8), además se observa que durante el segundo semestre del 2016, Grupo Superior introduce en el mercado galletas Salticas Cerales Andinos que pudiera ser parte de alguna estrategia dirigida a reemplazar Siluet por lo que existe la posibilidad de sesgo en la información empleada.

Diseño de la investigación de mercado

Para la investigación de mercado se ha obtenido información de tipo primaria y secundaria.

La obtención de información de tipo primaria se realizó mediante la aplicación de tres técnicas, en las cuales se levantó información tanto cualitativa como cuantitativa con la finalidad de entender el mercado objetivo:

- 1) Observación: esto nos permitió conocer el tipo de características de producto y de precio al que el mercado está acostumbrado.

- 2) Entrevistas a profundidad, mediante esta técnica buscamos entender mejor al mercado objetivo y el tipo de información tanto cualitativa como cuantitativa que nos interesaba recopilar y permitió definir mejor el diseño de las encuestas.
- 3) Encuestas, este documento fue diseñado en función de la información requerida y fue validado previamente aplicándose inicialmente a un grupo de prueba. La encuesta se diseñó en 6 secciones:
 - a. Información demográfica y de composición del hogar, esta sección nos permitiría ubicar al mercado objetivo, así como su disposición de pago.
 - b. Conocimiento y patrón de consumo actual, esto nos permitió segregar las siguientes preguntas entre consumidores actuales, potenciales, y no consumidores.
 - c. Consumidores actuales, permitiéndonos recopilar información sobre sus hábitos actuales, los atributos que les importan y motivan la compra, así como los principales problemas e insatisfacciones del mercado.
 - d. Consumidores potenciales, permitiéndonos recopilar información sobre sus hábitos y expectativas.
 - e. No consumidores, causas por las que no consumiría el producto con la finalidad de entender si es un mercado que podemos captar.

- f. Información, permitiéndonos conocer donde recopilan información sobre salud y alimentación.

La información de tipo secundaria se obtuvo de fuentes oficiales como Euromonitor, Superintendencia de Compañías y estudios previos, estas fuentes nos permitieron tener información sobre hábitos actuales de consumo, así como la composición del mercado.

La información recopilada permite establecer no solo el volumen de mercado potencial, sino también obtener una visión sobre las actuales deficiencias del mercado lo que permitirá diseñar una mejor estrategia y producto.

Realización de la investigación de mercado

La aplicación de las técnicas de recopilación de información primaria se realizó de la siguiente manera:

- 1) Observación: Se visitó las principales cadenas de supermercados, así como el principal mercado orgánico de la ciudad de Quito (Camari) y se levantó información sobre los productos disponibles.
- 2) Entrevistas a profundidad: Se aplicó entrevistas de profundidad a 10 personas buscando entender sus principales intereses, hábitos de compra, expectativas, preferencias, para esto se siguió la guía de entrevista a profundidad detallada en el Anexo 4.- Guía para entrevista a profundidad.

3) Encuestas: Para el diseño de la encuesta se realizó el diagrama detallado en el Anexo 5.- Proceso para en el que se definieron las secciones requeridas y el flujo entre ellas, usando como guía la encuesta realizada en el estudio de Ortiz y Flores sobre consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos. Las encuestas se aplicaron mediante la herramienta de google y se distribuyeron a través de redes sociales recopilando información de varias ciudades del Ecuador. En total se aplicaron 129 encuestas. Para efectos del análisis se tomaron en cuenta los datos recopilados en Quito siendo un total de 114 encuestas. Anexo 6.- Encuesta.

Resultados de la investigación de mercado

En el Ecuador se han vendido en el periodo 2011-2016 en promedio 14.446,15 toneladas de galletas, equivalente a un promedio de 112.40 millones de dólares, con un crecimiento del 16,1%. Se estima que el mercado de galletas crecerá hasta el 2021 un 9% más alcanzando ventas de 152.9 millones de dólares (Euromonitor International, 2016), entre las marcas de mayor recordación no existen productos orgánicos actualmente.

De los resultados de la investigación podemos establecer las siguientes conclusiones:

1) Existe una clara aceptación de alimentos orgánicos y naturales en el mercado. Esta aceptación se ve marcada por una tendencia a nutrirse y mantenerse saludable mientras se

disfruta del sabor de la comida (Anexo 7.- Resultados de la Encuesta. Grafico 1 y Gráfico 2). Este comportamiento también se observa en el estudio realizado en el 2008 por Ortiz y Flores sobre consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos en el cual se establece que el potencial de consumo en Quito y los valles es del 67,7% y que el principal atributo por el que adquieren este producto es por ser saludable . (Andrade Ortiz & Flores, 2008, pág. 39 y 46)

- 2) Existe un mercado con consumidores actuales que no está satisfecho al encontrar que los productos de este tipo que se ofrecen son escasos, de poca variedad, difíciles de conservar y confiar, además de ser muy costosos (Anexo 7.- Resultados de la Encuesta. - Grafico 3). De la misma manera en el estudio de Ortiz y Flores mencionado previamente, se encuentra que la disponibilidad y el costo son los mayores inconvenientes al momento de comprar (Andrade Ortiz & Flores, 2008, pág. 46).
- 3) Existen un potencial de posibles consumidores quienes por falta de conocimiento, promoción o confianza no consumen ahora, pero estaría dispuesto a consumir. Anexo 7.- Resultados de la Encuesta. - Grafico 4
- 4) Hay una disposición de pago similar a la del precio actual de mercado, US\$2.99 por paquete de 200 gramos. Anexo 7.- Resultados de la Encuesta. - Grafico 4

5) Se estima una población de 432.482 familias quiteñas con un consumo de dos paquetes de galletas de 252 gramos al mes (Anexo 3.- Proceso para determinar el volumen del negocio y resultados). Se han aplicado un total de 114 encuestas lo cual representa que el estudio tiene un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 9,2%.

En función de estas conclusiones hemos decidido enfocarnos en el grupo de personas dispuestas a pagar US\$2.99 por paquete en la ciudad de Quito.

Del total de encuestas recibidas el 94% consume o consumiría golosinas orgánicas, de este porcentaje el 82% estaría dispuesto a pagar US\$2.99 por paquete de galletas con una composición de un 55% de hombres y 45% de mujeres.

El grupo de compra se encuentra principalmente entre los 18 a 35 años con 63%, seguidos por personas entre los 36 y 50 años con 24%.

El grupo de 18 a 35 años es principalmente soltero (71%), adquiriría el producto para él, sus padres y sus hijos o sobrinos, compra principalmente en cadenas de supermercados, adquiere el producto principalmente por salud, sabor y precio y está ubicado principalmente al Norte de la ciudad.

Las encuestas a profundidad revelaron los siguientes hallazgos:

- Madres de familia son responsables de la calidad de alimentos que se adquieren y utilizan el semáforo como referencia. Un producto con un color rojo podría disuadir su compra, aunque no es determinante.

- Los snacks se adquieren en supermercados y se utilizan como lonchera por los diferentes miembros de la familia.
- Los solteros jóvenes que viven solos usualmente no tienen tiempo suficiente para prepararse el desayuno y emplean las galletas como un sustituto en la oficina.
- Las galletas se suelen consumir por la tarde con café y actualmente su consumo es controlado debido al tipo de producto que existe en el mercado.
- Las personas entrevistadas les gusta descubrir nuevos productos por lo que frecuentan las zonas dedicadas a emprendimientos, así como locales de Fybeca en búsqueda de artículos atractivos.
- Como endulzante se prefiere la miel o la panela frente al azúcar ya que es muy procesada.
- El consumidor se encuentra bastante informado en cuanto a nutrición.
- El control de peso es un factor determinante en la alimentación de los hogares.

En base a estos resultados se generaron dos perfiles de compradores que están descritos en el Anexo 8.- Perfiles de consumidores.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

“La estrategia se trata sobre ser diferente. (...) La esencia de la estrategia está en las actividades, escoger ejecutar actividades en una forma diferente, o ejecutar diferentes actividades que la competencia” (Porter M. , 1996)

Estrategia genérica

Q'mara será la primera opción para todo aquel que busca alimentarse saludablemente, brindando productos naturales, que permitan descubrir nuevos sabores y que garanticen nutrir a su familia. En este sentido, nuestra propuesta de valor se define de la siguiente manera: “Para las madres y ejecutivos, quienes se preocupan por la alimentación y requieren de más tiempo libre, Q'mara les ofrece un snack saludable, orgánico y delicioso. Que estará al alcance de todos y alimentará a toda la familia garantizando su calidad y precio justo a través del trabajo con los agricultores del Ecuador.” Anexo 9 - Definición de Propuesta de Valor.

La estrategia genérica de este proyecto es de diferenciación al ofrecer un producto que brinde nuevos sabores garantizando su producción natural, e innovando en el proceso de producción de snacks. Q'mara impulsará el desarrollo de sabores no tradicionales con productos agrarios locales y naturales. Se busca así que la producción de galletas priorice la composición, sabor y variedad a través del uso de materia prima de calidad.

Por otro lado, tenemos una estrategia de nicho ya que la empresa está dirigida a satisfacer la necesidad de personas que buscan productos orgánicos, gourmet, que puedan ser consumidos por todos los miembros de la familia y que impulsan la economía rural. Los nichos que serán atraídos por el producto serán personas dentro de los grupos de los milenials, veganos, vegetarianos, fitness, Green choice, entre otros.

Posicionamiento estratégico

Según el análisis de Fortalezas y Debilidades (Anexo 10 – FODA), la propuesta de valor de Q'mara pretende incrementar la disposición de pago a través de la generación de contenido dirigido a nuestro nicho de mercado de consumidores orgánicos permitiendo a nuestros clientes actualizarse en tendencias y comprender los beneficios de nuestros productos. De la misma manera, el ingreso a supermercados grandes será un canal importante para aumentar la exposición y percepción de nuestros productos. Esto nos permite contrarrestar la fuerza del consumidor ya que permite a la empresa ser líder de opinión y de la misma manera, generar la disposición de pago.

Q'mara se posicionará como una marca orgánica líder innovadora ya que generaremos productos de temporada aumentando nuestro portafolio de productos y ampliando las opciones para nuestros clientes. Esto permitirá que Q'mara contrarreste la fuerza de sustitutos presentándose como una propuesta fuerte, atractiva y diferente.

La propuesta de valor incluye un importante trabajo con proveedores a través del desarrollo de relaciones a largo plazo que fomenten la mejora constante de la calidad de la materia prima, así como asegurar la disponibilidad

de las misma permitiendo a nuestra organización acceder a estos recursos que tienen alta demanda dentro de la industria. De la misma manera, nuestro modelo de negocio inicial, permite que nuestra producción pueda ser ajustada fácilmente permitiéndonos reaccionar en un corto plazo a las fluctuaciones del mercado, así como a las acciones de los competidores facilitando nuestra reacción frente la fuerza de la rivalidad de los competidores.

Q'mara aprovechará la ventaja de ser una nueva organización haciendo uso de beneficios como el Plan de emprendedores el cual presenta una gran oportunidad para el acceso a importantes canales de distribución permitiéndonos ingresar a una industria de alto capital de manera progresiva. De la misma manera, el estar dentro de estas grandes cadenas incrementa la disposición de pago de los clientes al destacarse dentro de la gran oferta de productos de supermercados. Esto contrarresta la fuerza de mercado de entrada.

Las buenas relaciones que Q'mara forjará con sus proveedores permitirá establecer contratos a largo plazo que garanticen la mejora constante de la calidad y disponibilidad de producto. Esta relación, permitirá el crecimiento de nuestros proveedores a través de inversiones en favor de la búsqueda de su mejora en la calidad del producto y en su productividad. De la misma manera, se incluirá la utilización de tecnología y recurso humano para la mejora continua de proveedores contrarrestando la fuerza de proveedores.

Nuestra estrategia de Diferenciación de nicho será soportada por nuestra ventaja competitiva respaldada en tres ejes principales.

- Innovación. - Q'mara ofrecerá productos nuevos y de temporada los cuales serán desarrollados a través de nuestra inversión en investigación y desarrollo. Esto permitirá que nuestra organización elabore productos que aprovechen productos andinos y sabores nuevos que el día de hoy no se encuentran en el mercado pero que, dentro de la categoría orgánico, lo podemos desarrollar.
- Calidad superior. - Q'mara mantendrá una relación estrecha con sus proveedores de materia prima, medio por el cual podrá cuidar la calidad de sus productos. De la misma manera, al incorporar en su equipo personal dedicado a mejorar la calidad directamente en los proveedores y productores facilitará el tener un producto que sea constante y diferente para nuestros clientes. Esto será soportado por una imagen y empaque que resalten las bondades de nuestro producto.
- Responsabilidad social. - Nuestro nicho de mercado exige que los productos sean responsables con las comunidades y sociedad en la cual funcionan. Es por esta razón, que nuestra propuesta de valor incluye la responsabilidad social la cual estará dirigida a mejorar la situación de las zonas de influencia de la compañía, así como a mejorar la alimentación de familias menos favorecidas, objetivo que será logrado a través de la venta de nuestros productos.

Los ejes listados previamente presentan una importante ventaja competitiva frente a los competidores ya que a través de ellos incrementaremos

la disposición de pago por parte de nuestros consumidores, así como mejoramos nuestra preferencia de consumo y aprovechamos la innovación para mantener vigentes a nuestros productos algo que nuestra competencia no lo puede hacer con la rapidez que Q'mara propone.

Recursos y Capacidades Distintivas.

En base al análisis FODA (Anexo 10 – FODA) y al análisis de riesgos hemos definido que para alcanzar la ventaja competitiva propuesta Q'mara dispone de recursos y capacidades claves que la destacan de la competencia. La primera consiste en su equipo de investigación y desarrollo el cual tiene como objetivo el desarrollo de nuevos sabores en base a nuestros productos base. Para ello dispondremos de un equipo dedicado a probar nuevos productos tanto en producción como con nuestros clientes. De estas pruebas Q'mara, dispondrá de productos de temporada novedosos para nuestros clientes.

Un equipo dedicado a la calidad de la materia prima será el recurso clave para asegurar una buena calidad. Para ello Q'mara cuenta con Ingenieros industriales que están en la capacidad de controlar estadísticamente la mejora de la materia prima de manera consistente. De la misma manera, con ellos se implementará una rigurosa metodología de Gestión de la calidad con el objetivo de que se controle los entregables de cada proceso disminuyendo reprocesos y producto devuelto por parte de supermercados.

Un tercer recurso clave para Q'mara será la tecnología. Debido a que se gestionará los pedidos de nuestros clientes y los pedidos a los proveedores, así como la calidad de los recursos, nuestra organización dispondrá de un ERP

que nos permitirá realizar estos procesos de una manera rápida y eficiente. Esta información será clave para la mejora continua de la calidad de los productos de la compañía, así como para identificar nuevas tendencias y optimizar esfuerzos al permitirnos tomar decisiones rápidas y acertadas.

La receta utilizada para los productos será uno de los activos más importantes de la compañía. Es por esa razón que, para precautelar la fuga de información, se firmaran convenios de confidencialidad con las fábricas.

Por último, nuestro equipo de trabajo y su compromiso con productos orgánicos será uno de los recursos más importantes de la organización y el principal diferenciador con la competencia. Este recurso permitirá la creación y sostenibilidad de este tipo de productos responsables con el medio ambiente y la sociedad.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Q'mara estará organizada inicialmente mediante una estructura funcional, ya que esta estructura permitirá administrar de manera más óptima los procesos de la cadena de valor que se muestra a continuación:



Figura 2: Cadena de Valor. Elaboración Propia

La estrategia de Q'mara considera dos factores importantes que influyen directamente en la definición de la estructura de la compañía:

- 1- La producción y empaque serán realizados a través de una maquila de fábrica, esto reduce el requerimiento de personal de este proceso. La inversión en una planta de fabricación se realizará en un mediano plazo.
- 2- La Investigación y Desarrollo se realizará con un equipo multifuncional que involucre a un ingeniero de alimentos, un ingeniero químico, un nutriólogo, un panadero y un chef. Los cuales trabajaran como asesores bajo un contrato civil y un acuerdo de confidencialidad. Por lo que no pertenecerán a la nómina de la compañía.

En función de estas definiciones tomadas como estrategia de entrada, el organigrama de la compañía es como se muestra a continuación:

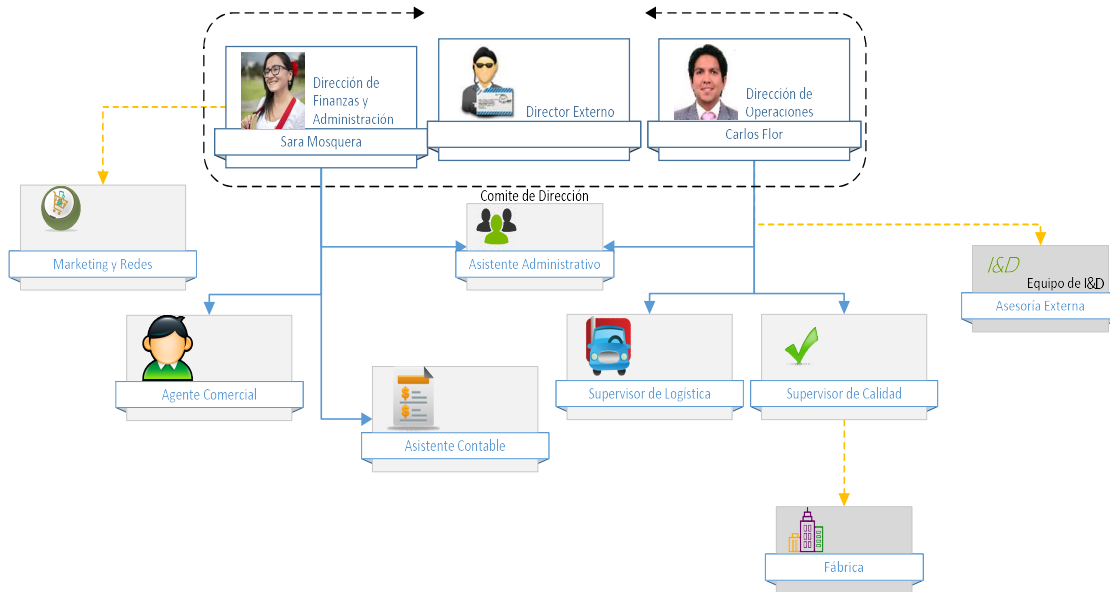


Figura 3: Organigrama. Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades de cada cargo se definen en el Anexo 12 – Perfil de Cargo. Esta estructura supone la disponibilidad de los Directores al 100% en el proyecto. El Director externo será llamado únicamente en casos de comité de dirección para obtener una visión imparcial sobre los puntos a tratar. El voto dirimente lo tendrá la Dirección de Finanzas y Administración. La Comercialización estará a cargo de la Dirección de Finanzas.

Las personas que se integren a la compañía deberán estar profundamente alineadas a la visión de entregar un producto orgánico de calidad que apoye al desarrollo económico rural. El papel de los Directores en mantener esta visión en cada acción es fundamental, es por esto que en el se presenta la reseña de quienes presentamos este proyecto. Los conocimientos técnicos acumulados en diferentes industrias, así como la orientación al servicio será un factor determinante de ventaja para Q'mara, entre las fortalezas que presenta el equipo ejecutivo se puede mencionar:

- Kaizen: El Director de Operaciones ha liderado equipos Kaizen en sus experiencias previas lo que genera una visión de mejora continua permanente para los procesos core de Q'mara. Brindándole ventaja a la empresa al nacer con esta visión.
- Forense: La directora de Finanzas y Administración tiene formación de auditora y dispone de una certificación como examinadora de fraude, esto permitirá establecer desde el inicio procesos con controles adecuados para evitar pérdidas económicas. Por otro lado, permitirá a la compañía nacer con una visión ética profunda.
- Planificación Estratégica: Ambos Directores han participado a lo largo de su vida laboral en procesos de planificación estratégica y financiera, brindándoles ventaja al determinar el horizonte de Q'mara estableciendo objetivos retadores y ambiciosos, pero a la vez alcanzables.
- Enfoque Social: Ambos Directores han participado en proyectos de voluntariado en pro de los lugares en los que viven, lo que permite la sincronía con el objetivo de Q'mara de lograr desarrollo económico rural además de agregar valor a los socios.
- Relaciones Sociales: Los Directores se encuentran familiarizados con el mercado en el que ingresaremos ya que participan de actividades sociales, deportivas, ferias, entre otros relacionados con este mercado.

Como se mencionó previamente, será necesaria la asesoría de un ingeniero de alimentos, un ingeniero químico, un nutriólogo, un panadero y un chef quienes desarrollaran las fórmulas definidas por los Directores garantizando la calidad nutritiva, orgánica y natural de los productos.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

Q'mara es una marca que está concebida como natural y saludable, busca generar un vínculo consciente entre la alimentación y el consumidor mientras les brinda más tiempo para ellos mismos. Q'mara agrega valor no únicamente a los clientes otorgándoles un alimento saludable sino también a lo largo de su cadena de valor distribuyendo a través de ella los beneficios.

“Saludablemente delicioso” representa los valores de la compañía alcanzando esto a través de comercio justo, valor compartido, desarrollo de los actores y transfiriendo estos valores a lo largo de la cadena. Por ejemplo, un mejor precio para nuestros proveedores asegurará la calidad del producto, así como su desarrollo a largo plazo.

Todo esto genera una ventaja competitiva para Q'mara ya que aporta valor en un segmento que actualmente está desatendido y su filosofía la distingue de la oferta actual en el mercado generando disposición de pago superior en los clientes.

Estrategia de marketing

Producto

Se propone un producto basado en una estrategia de diseño modular lo que faculta beneficiarse de economías de escala, a la vez que el producto responde a las especificidades del mercado. Esta estrategia permitirá beneficiarse de una marca estándar, reducir el tiempo de salida al mercado

mientras que a la vez se diferencia de los productos sustitutos otorgando una nueva opción más satisfactoria para el cliente. (Richter, 2012)

Marca: Q'mara es una palabra Aymara que de manera integral es traducida como "fortaleza al alimentarse correctamente" (Camayo, 2012). Como empresa busca reforzar el vínculo del ser humano con la tierra a través del cultivo y la alimentación consciente. Q'mara busca ser concebida como una empresa que devuelve a la sociedad ecuatoriana el valor que recibe de ella a través del crecimiento conjunto con los productores, la zona de influencia y generando un vínculo con sus clientes a través de la oferta de galletas que apelen a sus recuerdos familiares con sabores nuevos derivados de los productos endémicos del Ecuador. El logo de Q'mara en colores verde y azul, y que se modifican según el sabor, representa el sol y la luna mostrando la dualidad e integralidad de las personas. Incluye símbolos y estructura de mandala apelando a la diversidad y generosidad de la tierra. Busca ser un símbolo que pueda vincularse con cualquier persona de cualquier tendencia alimenticia, deportiva, espiritual o cultural mostrando atemporalidad. Ver Anexo 14 – Logo Q'mara

Características del Producto: El producto está concebido como un alimento que brinde una solución a todos aquellos que por tiempo o facilidad requieren un snack que los nutra a ellos o a su familia brindándoles más tiempo para las ocupaciones del día a día. Las características del producto se presentan en el siguiente gráfico y se detallan en el Anexo 15 – Características del Producto



Figura 4: Características del producto. Elaboración Propia

En función del estudio de mercado y de competencia realizado previamente se ha definido que el producto tendrá dos presentaciones: Paquete de 200 gr y paquete de 50gr para cada sabor (Canelazo, Mojito, Cayambe, etc..) detallados en la característica de distintivo en el Anexo 15 – Características del Producto.

Empaque: Las galletas serán empacadas en bolsas de papel kraft conlaminado de PLA (Ácido Poliláctico, plástico a base de maíz), metalizado con aluminio lo que lo protege de los agentes del ambiente tales como luz, oxígeno, humedad y otros, esto permite mantener y garantizar la calidad del producto. El empaque contará con un cierre ecológico (Greenpack, 2017), lo que permitirá al cliente conservar el producto por más tiempo. En el empaque se imprimirá la historia de origen de los productos empleados con un mapa de Ecuador, también se resaltarán las propiedades de las galletas. El empaque modificará su color según el sabor. Ver Anexo 16 – Prototipo Empaque

Beneficio Principal: Q'mara ofrece un snack saludable que alimenta a la familia y puede ser consumido por todos los miembros de la misma a la vez que apoya al crecimiento de las comunidades involucradas.

Precio

Para la definición del precio de venta se han considerado dos fuentes: La primera corresponde a un estudio sobre la competencia y la segunda a la investigación de mercado en la que se determinó la disposición de pago de los clientes y el mercado potencial. En función de esto se ha determinado que:

1. En función del análisis de la competencia se establece que, en el mercado de galletas saludables, Q'mara fruto de su alta calidad y precio cumple con las características de un producto de "Alto Valor" según la matriz de Precio de Kotler (Anexo 17 – Precio - Demanda), generando una mayor disposición de pago a través de la entrega de un valor superior a nuestros clientes conforme lo descrito en el Anexo 15 – Características del Producto. Esta disposición de pago se genera ya que Q'mara es líder en el mercado orgánico y saludable, desarrolla sabores únicos y distintivos y asegura el origen de la materia prima incrementando la transparencia frente al consumidor.
2. Por otro lado, en función a la investigación de mercado sobre la disposición de compra de un producto similar a diferentes precios (Anexo 17 – Precio - Demanda) el mercado objetivo de nuestro producto sería de aproximadamente el 30% de la demanda total.

Como resultado de dicho análisis se ha definido que el precio de venta al público será de 1.98 centavos por gramo para la presentación individual, mientras que para los productos de mayor peso se otorgará un descuento del 1.5% por volumen, esto se traduce en un precio final de 1.95 centavos por gramo. De esta manera los precios de venta al público serán de 3.90 USD para la presentación de 200 gramos y 99 centavos para la presentación de 50 gramos.

Adicionalmente, se han definido descuentos para los canales de distribución en base a las prácticas actuales del mercado. En este sentido, los descuentos serán de: 30% a supermercados, 15% para mayoristas y 10% tiendas.

En función de esto se han determinado los siguientes precios de venta por presentación y por canal:

Presentación	200 gr	50 gr
Precio Cadena	2,44	0,62
Precio Mayorista	2,96	0,75
Precio Minorista	3,13	0,80
PVP	3,90	0,99

Tabla 1. Precio por empaque y por canal. Elaboración Propia.

Plaza

Para la definición del canal de distribución del producto se han tomado en consideración la investigación de mercado realizada previamente, y los estudios de consumo del país. En función de esto se ha determinado que Q'mara estará presente en los siguientes canales:

1. Supermercados. Según la investigación de mercado realizada (Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico) el 80% de nuestros clientes potenciales realizan compras a través de este canal. Según INEC, el 11% de las personas de área urbana adquieren productos por este canal (INEC, 2012). Para ello, se distribuirá a través de Corporación Favorita, Mi Comisariato, Santa María, Tía y Fybeca. Para la distribución en este canal se ha considerado que cada socio requiere de un ajuste de nuestra táctica de distribución ya que disponen de diferentes estrategias de acopio. Por ejemplo, Corporación Favorita exige la entrega en su bodega central, mientras que a Mi Comisariato requiere la entrega en cada punto de venta. La atención de este canal, conforme se definió en el Anexo 12 – Perfil de Cargo será responsabilidad del Gerente Financiero al requerir de seguimiento recurrente.

2. Ferias y mercado: De la misma manera, según la investigación de mercado realizada (Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico) el comportamiento de compra a través de estos canales en nuestros clientes potenciales es importante (31% y 39% respectivamente). Según el estudio del INEC 30% de la población compra a través de este canal (INEC, 2012). Es por esa razón que Q'Mara será distribuido a través de tiendas especializadas entre las cuales destacan UWI, Camari, Wayruro y Organic Life, entre otras.

3. Tiendas de barrio: De acuerdo con el estudio de ingresos y gastos realizado por el INEC el 48% de ecuatorianos compran en tienda de barrio (INEC, 2012). Es por esto que se diseñará la estrategia de distribución para llegar a las tiendas de los principales sectores de nuestro mercado.
4. Tiendas Complementarias: De la misma manera como parte de permitir el acceso a nuestro producto se ha planificado la entrega a restaurantes y cafeterías (Juan Valdez, Sweet and Coffee, Flora y Tandana) en las cuales nuestros clientes podrán adquirir el producto y combinarlo con el café. Este será un canal detallista el cual tendrá como objetivo que los clientes conozcan a Q'mara para posterior reconocimiento en supermercados y tiendas orgánicas.

Para atender a los canales anteriormente mencionados, el primer año se prevé del apoyo en ventas del Gerente Financiero Administrativo y tres agentes comerciales de campo.

Estrategia de Comunicación (Promoción y Publicidad)

De la investigación de mercado realizada en capítulos anteriores se determinó que, en función del perfil del consumidor, existen 4 formas de información respecto de alimentos orgánicos y saludables, en función de esto se han diseñado las siguientes estrategias de comunicación:

1. Medios Digitales: Desarrollo de una página web, así como de perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram) que informe sobre beneficios de las galletas y genere relación con el cliente.

Se contratará en google adwords publicidad en función de las palabras identificadas como recurrentes en las búsquedas de clientes potenciales en los meses de mayor estacionalidad (fiestas navideñas, fin de año, temporada de playa)

2. Ferias orgánicas: Se realizará promoción en las principales ferias orgánicas del país.
3. Medios: Se pautará en radio en los programas de mayor rating en la ciudad de Quito, y se publicitará en medios impresos especializados tales como revistas deportivas y de salud.
4. BTL: Estas técnicas corresponden a actividades dirigidas a nuestro público objetivo buscando una relación uno a uno. Se emplearán técnicas BTL en universidades, gimnasios, discotecas, centros de estimulación temprana, hospitales y centros médicos.

El presupuesto estimado para la promoción del producto con las estrategias detalladas previamente es el siguiente:

Gastos Ventas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Promoción y Publicidad	3.117	25.240	25.600	27.094	27.505	27.950
Total Medios Digitales	3.116,67	13.400,00	14.240,00	14.614,00	15.025,40	15.477,90
Desarrollo Pagina Web	2.000	-	500	500	500	500
Campaña Google Ads	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Redes Sociales	283	3.400	3.740	4.114	4.525	4.970
Community Management	333	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
TOTAL BTL	-	5.600,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Ferias Orgánicas	-	2.800	2.000	2.000	2.000	2.000
Actividades de Degustación	-	2.800	2.000	2.000	2.000	2.000
TOTAL ATL	-	6.240,00	7.360,00	8.480,00	8.480,00	8.480,00
Radio	-	2.740	3.860	4.980	4.980	4.980
Periódicos/Revistas	-	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500

Tabla 2. Presupuesto publicidad. Elaboración Propia.

Plan de Ventas

El modelo de ventas contempla la visita personalizada a los canales de distribución. Considerando que cada canal tiene una cultura de compra diferente, se acoplará el modelo en dos tipos:

- Ventas personalizadas a minoristas y detal: En las que se generará una relación personal con los distribuidores. Dentro de este canal se encuentran: Tiendas de barrio y tiendas especializadas.
- Ventas a mayoristas y cadenas: En las que se priorizará cantidad y tiempo de entrega.

El primer canal de ventas será manejado por nuestro Agente Comercial quién visitará las tiendas de cada uno de nuestros clientes no solamente con el objetivo de impulsar el producto, sino de obtener información sobre la demanda, así como de capacitar a nuestros socios comerciales en el producto y proceso de venta. El Agente Comercial será el principal responsable del desarrollo del canal. Se ha planificado que este canal tenga un crédito de 30 días. Nuestro proceso comercial por este canal consiste en:

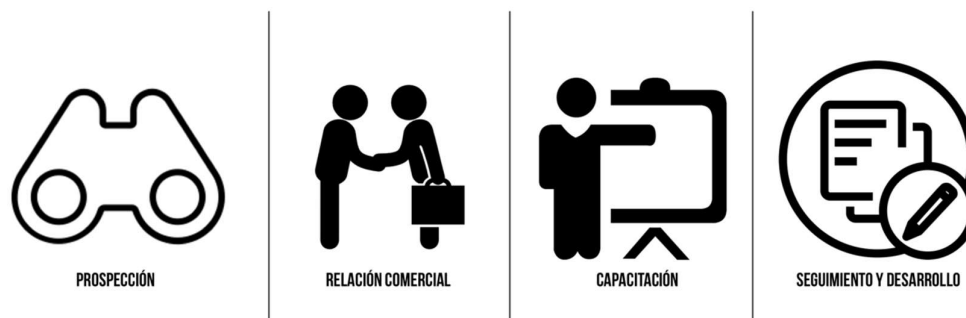


Figura 5: Proceso venta por tienda. Elaboración Propia

Por otro lado, el canal de ventas de supermercado y ferias será manejando directamente por la Dirección de Finanzas y Administración. El proceso se concentrará en la recepción de requerimientos y entrega oportuna del producto. Para ello se ha definido el siguiente proceso:



Figura 6: Proceso venta por mayoristas. Elaboración Propia

En ambos procesos es clave la generación de una mayor penetración de mercado. Para lograrlo es necesario que todo el personal esté consciente del impacto que tiene su rol con respecto al servicio a los clientes el cual se encuentra reflejado en el cumplimiento del plan de ventas. El esquema contempla una comisión del 2.5% sobre ventas para los Agentes comerciales, en el caso de los Directores podrán tener un sobresueldo de hasta 10 días y para los supervisores de hasta 25 días. Estas comisiones serán calculadas en función del cumplimiento de metas mensuales.

Nuestra fuerza de ventas contará con capacitación constante sobre los productos disponibles para la venta, proceso de ventas y gestión efectiva de los canales que administran. Con esta información Q'mara podrá entender las necesidades de sus clientes para hacer más eficiente su gestión.

La gestión del equipo comercial se encontrará bajo la tutela de la Dirección de Finanzas y Administración quién se reunirá todos los días lunes con el equipo para revisar el avance de la semana anterior y plantear las tareas para la nueva semana. De la misma manera, los dos directores deberán realizar acompañamiento en sitio, no solamente como una fuente de control, si no que les permitirá estar en contacto con las necesidades del cliente.

Mensualmente se realizará un Comité donde se revisará el cumplimiento del plan de ventas, así como de las actividades clave para asegurar el crecimiento de la compañía.

Proyección de Ventas

Conforme se mencionó en el Anexo 3.- Proceso para determinar el volumen del negocio y resultados la proyección de ventas de Q'mara es de 40 toneladas al año. Por otro lado, y como se mencionó previamente, el canal de distribución más importante es el de cadenas de supermercados. En función de la investigación de mercado, la investigación de la competencia y los estudios realizados por el INEC, hemos determinado que nuestra proyección de ventas para el primer año será de la siguiente manera:

VENTAS PRIMER AÑO					
	Cadena	Mayoristas/Ferias	Tiendas de Barrio	Proy Vta anual	Prom Vta mensual
Distribución gms	28.000.000	4.000.000	8.000.000	40.000.000	
Composición Canal	70%	10%	20%		
Mix Productos					
200 gms	80%	20%	40%		
Q 200 gms	112.000	4.000	16.000	132.000	11.000
% distrib 200g	85%	3%	12%		
Precio 200gms	2,44	2,96	3,13		
50 gms	20%	80%	60%		
Q 50 gms	112.000	64.000	96.000	272.000	22.667
% distrib 50g	41%	24%	35%		
Precio 50gms	0,62	0,75	0,80		

Tabla 3. Ventas primer año por canal y por producto. Elaboración Propia.

Para la determinación de la proyección de ventas mensual se tomó el índice de volumen industrial – elaboración de productos alimenticios y bebidas del estudio realizado por el INEC sobre La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador (Carillo, 2009, pág. 7). Con este estudio se calculó el factor estacional (Anexo 18 – Cálculo Factor Estacional) para proyectar la demanda de la industria y en función de esto las ventas mensuales. Posteriormente, esta proyección de ventas fue calculada por canal y por producto. Por efectos de presentación a continuación se muestra las ventas trimestrales. Para revisar el cálculo del factor estacional y las ventas mensuales, referirse al Anexo 19 – Proyección ventas mensuales estacionalizadas Primer año.

		PROYECCION CANTIDAD DE VENTA PRIMER AÑO (ESTACIONALIZADA)						
		1stQuarter	2ndQuarter	3rdQuarter	4thQuarter	TOTAL		
	Q 200 gms	33.140	32.071	29.222	28.615	123.048		
	Q 50 gms	73.886	71.500	65.149	63.796	274.331		
CANTIDAD	200 gms	Cadena	30.426	29.443	26.828	26.271	112.968	
		Feria	1.088	1.053	959	940	4.040	
		Tienda	4.348	4.208	3.834	3.754	16.144	
		TOTAL	35.862	34.704	31.621	30.965	133.152	
	50 gms	Cadena	30.426	29.442	26.828	26.270	112.966	
		Feria	17.387	16.825	15.331	15.013	64.556	
		Tienda	26.079	25.237	22.995	22.518	96.829	
		TOTAL	73.892	71.504	65.154	63.801	274.351	
	DOLARES	200 gms	Cadena	74.163,38	71.767,31	65.393,25	64.035,56	275.359,50
			Feria	3.220,29	3.116,69	2.838,47	2.782,23	11.957,68
Tienda			13.626,32	13.187,57	12.015,48	11.764,77	50.594,14	
TOTAL			91.009,98	88.071,58	80.247,20	78.582,56	337.911,32	
50 gms		Cadena	18.826,09	18.217,24	16.599,83	16.254,56	69.897,71	
		Feria	13.063,54	12.641,28	11.518,78	11.279,86	48.503,46	
		Tienda	20.746,78	20.076,93	18.293,34	17.913,87	77.030,93	
		TOTAL	52.636,40	50.935,46	46.411,95	45.448,29	195.432,10	
Total Ventas		143.646,38	139.007,03	126.659,15	124.030,85	533.343,42		

Tabla 4. Venta estacionalizada primer año. Elaboración Propia.

Para la proyección de ventas de los próximos años se tomó como referencia la proyección de crecimiento de volumen de ventas de galletas estimada por Euromonitor en el estudio “Sweet Biscuits, Snacks Bars and Fruit Snacks in Ecuador” el cual estima es del 2.1% del año 2016 al 2021 (Euromonitor International, 2016) y a esto se le incrementó el porcentaje de participación de mercado que esperamos abarcar en dicho periodo para lograr una participación total del 0,35% de mercado en el 5to año como se muestra a continuación, para ver el detalle de cálculo referirse al Anexo 20 – Proyección ventas cinco años.

Mix Productos	Año 1*	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q 200 gms	133.152	147.129	162.577	179.648	198.511
Q 50 gms	274.351	303.174	335.008	370.184	409.053
TOTAL VENTAS	533.343,42	589.339,22	651.219,83	719.597,92	795.155,70

* Considera ajuste de factor estacional

Tabla 5. Venta por producto por año. Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales

En este capítulo se presenta el análisis financiero del proyecto mediante el cual se determina la viabilidad del mismo. Las políticas y supuestos sobre las cuales ha sido construido este modelo se detallan en el Anexo 21 – Tabla de supuestos y han permitido proyectar la evaluación para un período de cinco años con una inversión inicial de \$260.000 principalmente para capital de trabajo y de US\$139.000 durante el segundo año para la implementación de la planta productiva. En el escenario más probable se ha considerado un incremento en ventas de 10.5% anual y del 0.26% al 0.36% en participación de mercado, una inflación de 3.14% anual para costos y gastos, y un incremento de 4.22% para SBU para cálculo de beneficios sociales. El Anexo 21 – Tabla de supuestos se presenta considerando nueve clases de supuestos generales que corresponden a: i) Participación de mercado, ii) Volumen y canal de ventas, iii) Estructura de costos y gastos, iv) Volumen y capacidad de producción, v) Estructura de apalancamiento, vi) Precio de Venta al público y canales, vii) Costo de Capital (WACC y CAPM), viii) Análisis de sensibilidad, ix) políticas generales.

Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial requerida ha sido estructurada con una participación de US\$160.000 de fondos propios y US\$100.000 a través de financiamiento. A

lo largo de la duración del proyecto la estructura de financiamiento variará de la siguiente manera.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pasivo a Largo Plazo	\$ 84.412	\$ 66.877	\$ 47.152	\$ 24.962	\$ (0)	\$ -
Patrimonio	\$ 128.771	\$ 166.597	\$ 211.887	\$ 337.133	\$ 307.196	\$ 330.752
Pasivo + Patrimonio	\$ 213.183	\$ 233.475	\$ 259.039	\$ 362.095	\$ 307.196	\$ 330.752
Pasivos	40%	29%	18%	7%	0%	0%
Patrimonio	60%	71%	82%	93%	100%	100%

Tabla 6. Estructura del financiamiento. Elaboración Propia.

Es importante mencionar que las utilidades serán distribuidas a partir del tercer año ya que estas serán utilizadas como financiamiento para la construcción de la planta de producción de galletas.

Para el cálculo del WACC, que se ajusta cada año según la estructura de capital establecida, se toma en cuenta esta estructura de patrimonio y los costos de los diferentes fondos detallados en el Anexo 21 – Tabla de supuestos

Con esta información se obtiene una beta promedio para los cinco años de 1.04, un CAPM del 22,85% y un WACC del 21%. Su cálculo se puede observar en el Anexo 22 – Cálculo de Beta, CAPM y WACC.

Estados Financieros proyectados

Se proyecta el Balance General, Estado de resultados y flujo de efectivo a cinco años conforme se detalla en el Anexo 23 – Flujos financieros Proyectos.

Es importante recalcar el comportamiento que presenta nuestro proyecto en los cinco años de operación en cuanto a su costo de ventas y la utilidad neta como se muestra en el gráfico a continuación:

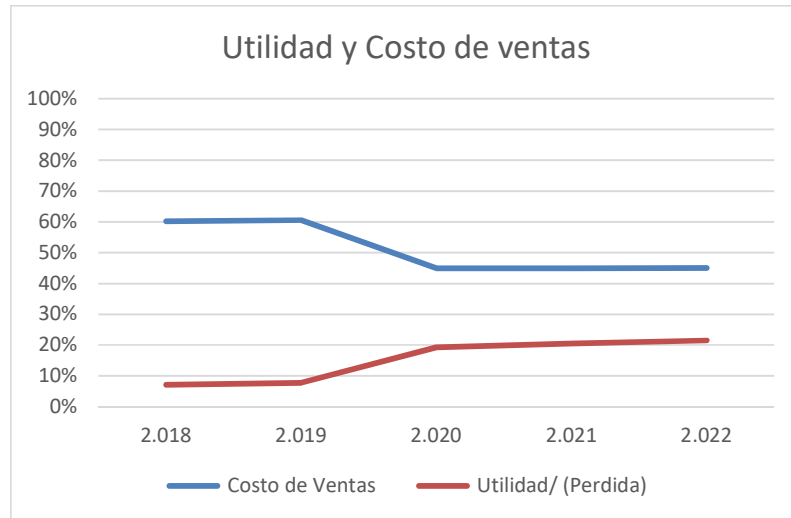


Gráfico 7. Utilidad y costo de ventas por año – Elaboración Propia

Dentro de los primeros dos años mantenemos un alto costo de ventas mientras que para los tres últimos lo reducimos sustancialmente afectando nuestra utilidad promedio. Esto se debe a que la primera estructura responde a un modelo de negocio con una maquiladora quién se lleva gran parte del margen del producto al rentarnos su maquinaria y personal. Sin embargo, a partir del año 2020 se obtiene una mejora significativa en el costo de producción debido a la incorporación de la planta automatizada en nuestro modelo de negocio.

En cuanto al Balance General es importante tomar en cuenta la variación de los activos en el segundo año debido a la construcción de la planta, así como la compra de equipos de producción. Adicionalmente, se puede observar cómo se registra las utilidades adeudadas a los accionistas hasta el tercer año por los motivos anteriormente mostrados.

Flujo de Efectivo Proyectado

Para la obtención del flujo de efectivo proyectado de la compañía se utiliza el método indirecto (Anexo 24 – Flujo de efectivo). Se utilizan préstamos y capital propio para balancear el flujo operativo de la compañía los primeros dos años permitiendo ajustar su capital de trabajo por la diferencia entre el pago a proveedores y financiamiento a clientes.

A continuación, se presenta el flujo de efectivo resumido:

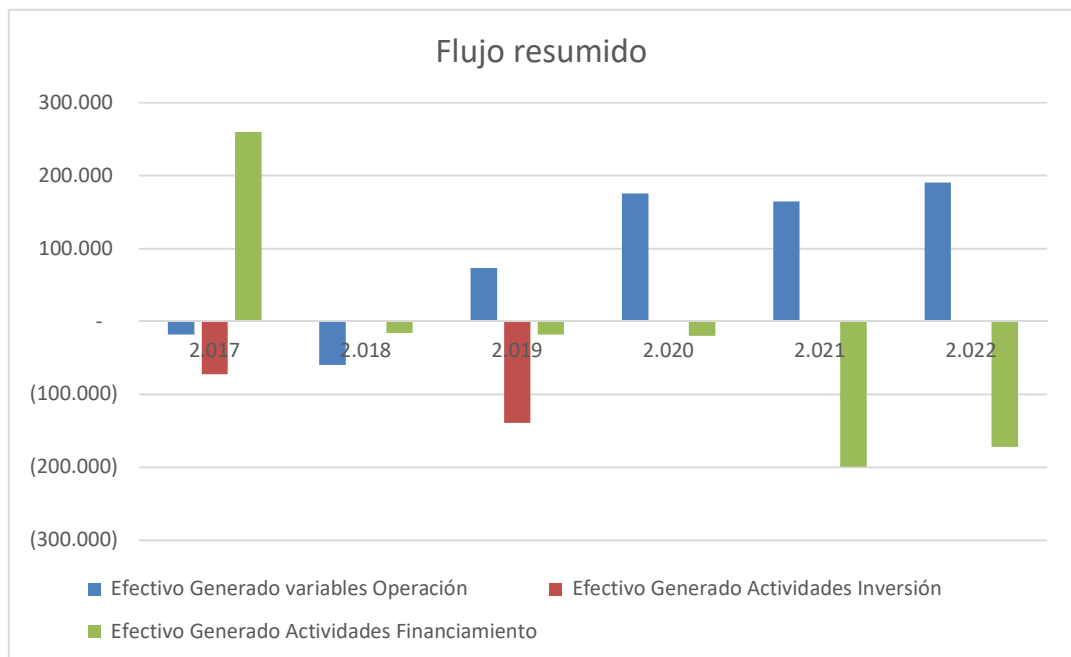


Gráfico 8. Flujo de efectivo – Elaboración Propia

También es importante recalcar que, según el comportamiento del flujo, para asegurar el éxito del negocio, una actividad estratégica es la implementación de la planta de producción de galletas.

Punto de equilibrio

Mediante el análisis de punto de equilibrio contable se ha determinado que los costos fijos de la compañía se cubren en promedio con el 48% de las ventas esperadas, al analizar el punto de equilibrio financiero se determina que los costos se cubren con el 56% en promedio de las ventas esperadas. En la tabla a continuación se muestra el punto de equilibrio calculado contable y financiero (Anexo 25 – Cálculo de punto de Equilibrio).

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de Equilibrio Unidades	181.869	192.054	232.738	244.583	257.257
Punto de Equilibrio Unidades 200gm	60.169	63.544	77.012	80.938	85.141
Punto de Equilibrio Unidades 50gm	121.700	128.510	155.727	163.644	172.116
Punto de Equilibrio \$	258.958	273.470	331.417	348.299	366.366

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de Equilibrio Unidades	220.681	231.132	268.367	281.364	294.321
Punto de Equilibrio Unidades 200gm	73.009	76.473	88.801	93.110	97.408
Punto de Equilibrio Unidades 50gm	147.672	154.658	179.566	188.254	196.914
Punto de Equilibrio \$	314.221	329.114	382.152	400.678	419.150

Tabla 7. Evolución punto de equilibrio. Elaboración Propia.

El TIR y el VAN

Debido a que el proyecto no se encuentra limitado a los años de análisis, se establece una anualidad con una tasa de crecimiento perpetua del 0,1%. Se calcula el VAN y el TIR utilizando los supuestos anteriormente planteados para el WACC. Los cálculos se resumen en el Anexo 26 – Cálculo VAN y TIR.

Con esta información se determina que el proyecto puede alcanzar un VAN y TIR como se muestra a continuación:

VAN	301.415,57
TIR	17%

Tabla 8. VAN y TIR. Elaboración Propia.

Si mantuviésemos las utilidades en lugar de repartirlas a los accionistas, el VAN bordearía el millón de dólares con un TIR de 34%

Ambos valores demuestran que el proyecto es atractivo y promete retornos para los accionistas así como asegura el repago puntual para el financiamiento con terceros.

Análisis de escenarios

Para este análisis se evaluaron dos posibles variables claves para el modelo de negocio: Ingresos por ventas y precios de las materias primas.

Para ello se tiene los siguientes casos:

- Escenario optimista
 - Mayor penetración del mercado de galletas al ingresar a un mayor número de supermercados.
 - Mayor penetración en tiendas a través del incremento de las ventas por visitas.
 - Crecimiento del 15% anual y un incremento en ventas el primer año en un 30%.
 - En este escenario será necesario:
 - Adquirir una máquina adicional de mezclado y una formadora adicional.
 - Contratar 3 panaderos más para la fábrica.

- Aumento al doble el gasto de la distribución, así como mayor cobertura para la movilización de los agentes.
- Escenario pesimista
 - Menor penetración de mercado en supermercados y tiendas especializadas por su precio.
 - Menor penetración en tiendas por las ventas.
 - Crecimiento del 2.31% siendo similar al crecimiento del mercado de galletas. De la misma manera las ventas del primer año caerían un 30%.
 - En este escenario será necesario:
 - Comprar solo una máquina de formado.
 - Reducir a dos agentes comerciales.
 - Mantener 2 panaderos para cubrir las operaciones de empaque.
 - Solo comprar una laminadora.
 - No contratar al Coordinador de logística ni Asistente Administrativo.
 - Aumentar en 20.000 USD el aporte de capital.
 - Disminuir el gasto de distribución en un 30%.

A continuación se presenta un resumen del VAN y TIR del proyecto en diferentes escenarios, el resto de indicadores se encuentran en el Anexo 28 – Análisis de escenarios.

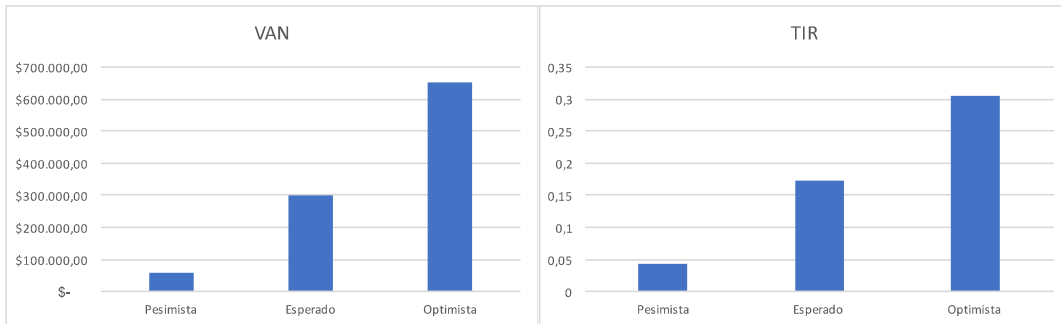


Gráfico 9. VAN y TIR por escenario– Elaboración Propia

El proyecto es muy sensible a la cantidad vendida lo cual se puede corroborar con el cambio del punto de equilibrio, el cual se muestra a continuación:

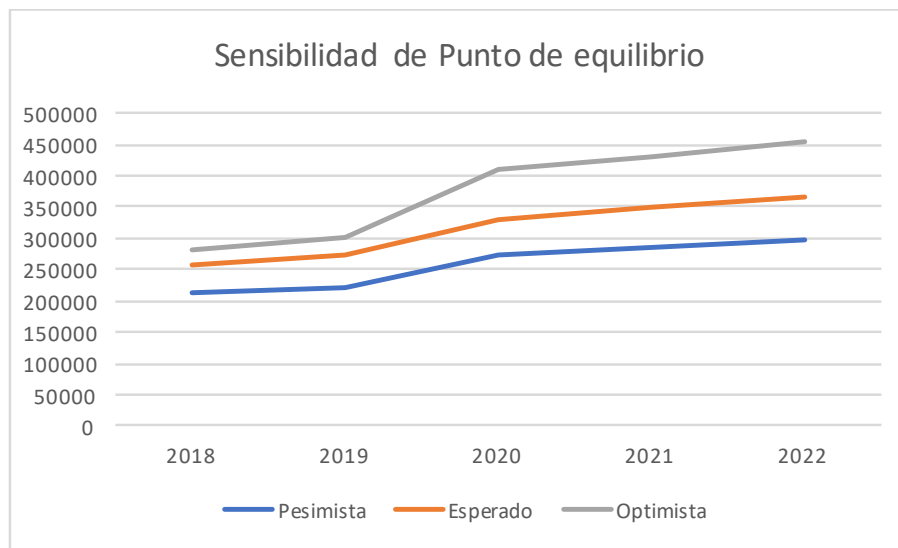


Gráfico 10. Sensibilidad punto de equilibrio – Elaboración Propia

Cómo se puede observar, a pesar de los ajustes en costos y aporte de capital, se puede encontrar que el punto de equilibrio no cambia significativamente si lo comparamos con el porcentaje del cambio en las ventas. Es por esa razón que este modelo de negocio exige un seguimiento estricto al compromiso de ventas, así como del plan comercial.

Adicionalmente, en el caso del escenario pesimista se considerará la implementación de la planta en el año 3 con el objetivo de mejorar el margen bruto del producto y, por ende, mejorar la utilidad neta del proyecto.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis el presente plan de negocios se puede concluir que esta es una oportunidad atractiva de negocio que tiene un importante potencial de generar beneficios para sus acreedores, accionistas y sociedad, a través de un manejo responsable de los recursos y del ingreso a los principales canales de distribución el Ecuador.

Se ha diseñado un plan agresivo con seguimiento constante el cual apoyará a la consecución de objetivos comerciales y, por ende, apoyará al crecimiento de la organización. Es por esa razón, que uno de los puntos clave del éxito de la compañía será medido a través del ingreso a los canales comerciales.

La diferenciación es el principal eje estratégico del producto ya que permitirá a la compañía competir en esta industria atendiendo a un sector no satisfecho. Es por esta razón que el uso de ingredientes orgánicos es clave para atraer a clientes. De la misma manera, la receta lograda para las galletas otorga un sabor único y distintivo generando un hábito de recompra entre nuestros futuros clientes.

La imagen corporativa de Q'mara ha sido pensada con el objetivo de generar un vínculo entre los productos, las personas, nuestros proveedores y la tradición. Es por esta razón que se están dedicando importantes recursos para diferenciarlo. Esta será uno de los principales aspectos que generará disposición de pago por parte de los clientes de Q'mara.

El presente modelo de negocio hace posible que los inversionistas reciban utilidades a partir del tercer año de funcionamiento y que, a pesar de esta salida de recursos, el proyecto aún genere un VAN positivo.

Adicionalmente, el uso de recursos agrarios locales incentiva la industrialización en el campo así como la eliminación de intermediarios, aumentando los beneficios para los participantes de la cadena de valor lo cual se alinea al proyecto del cambio de la matriz productiva en el Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1999). *La agricultura orgánica*. Obtenido de <http://www.fao.org/>: http://www.fao.org/docrep/meeting/X0075s.htm#P92_4899
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2003). *Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria*. (N. E.-H. Hattam, Ed.) Roma. Recuperado el 11 de 09 de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=HIQhvUKrhxMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Kasriel-Alexander, D. (2016). *Top 10 Global Consumer Trends 2016*. Euromonitor International.
- Statista. (2016). *Worldwide sales of organic food from 1999 to 2014 (in billion U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <http://www.statista.com/statistics/273090/worldwide-sales-of-organic-foods-since-1999/>
- Andrade Ortiz, D., & Flores, M. (2008). *Consumo de Productos Orgánicos / Agroecológicos en los hogares Ecuatorianos*. Veco Ecuador, Quito.
- Goldman Sachs. (2016). *Data Story: Millennials*. Recuperado el 12 de 09 de 2016, de Sitio Web de Goldman Sachs: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>
- Lopez, G. (2010). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Unidad de procesamiento - Dirección de estudios analíticos estadísticos, Quito.
- Statista. (2016). *Five most common reasons for buying local food and drink items in the United States as of November 2013**. Obtenido de Statista: <http://www.statista.com/statistics/315915/us-food-and-drink-top-reasons-for-buying-local-products/>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Estrategia Nacional para el cambio de la Matriz Productiva*. Vicepresidencia de la República del Ecuador, Quito.
- Google Trends. (01 de 10 de 2016). *Google Trends*. Obtenido de Google Trends: <https://www.google.com.ec/trends/explore?geo=EC&q=comida%20saludable>
- Vergara, S. (2016). *Informe de Gerencia*. Informe anual, Corporación Superior, Gerencia General, Quito.
- Euromonitor International. (2015). *Ecuador in 2030: The Future Demographic*. Euromonitor international.

- Borja, J. (2013). *El sector de supermercados en el Ecuador*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado, Intendencia de Abogacía de la Competencia, Quito.
- Enríquez, C. (28 de Octubre de 2014). Ingreso paulatino de pymes a las grandes perchas. *El Comercio*.
- Euromonitor International. (Julio de 2016). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Ecuador*. Passport. Obtenido de Passport: <http://www.portal.euromonitor.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/portal/analysis/tab>
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Richter, T. (2012). *International Marketing Mix Management: Theoretical Framework, Contingency Factors and Empirical Findings from World-Markets*. Berlin GmbH: Logos Verlag.
- Greenpack. (2017). *Greenpack*. Obtenido de <http://www.greenpack.com.co/bolsas/bolsas-para-cafe-productos-organicos-detail.html>
- Staton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* (13va ed.). (E. Palos Baez, & F. J. Dávila Martínez, Trads.) Monterrey: Mc Graw Hill.
- INEC. (2012). *Encuesta nacional de ingresos y gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. N/A.
- Carillo, D. (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Quito: N/A.
- Camayo, N. (23 de Noviembre de 2012). Recuperado el 14 de 04 de 2017, de CENTRO KACH KANI RAQMI: <http://centrokachkaniraqmi.blogspot.com/2012/11/kumara-o-la-salud-integral-desde-la.html>

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial

Rivalidad

Hemos identificado que la rentabilidad a largo plazo en esta fuerza de Porter es moderada por las razones expuestas a continuación:

- No existe una elevada rivalidad por el precio. - Los productos orgánicos tienen un Premium sobre su precio. En un sondeo realizado en Camari, un local del sistema solidario de comercialización, se pudo encontrar que productos similares (por ejemplo, galletas), comparándola con productos similares de grandes compañías ya establecidas, pagan una prima del 100%. De la misma manera, muchos productos relacionados se posicionaban con un precio similar y las ofertas no son comunes. Esto refleja que la rivalidad en este aspecto es baja.
- Alta competencia por el número de competidores. Durante la encuesta realizada se identificó a 13 marcas competidoras de las cuales cinco se encuentran dentro del sector objetivo.
- Tasa de crecimiento elevada. - Uno de los competidores del sector ha reportado un crecimiento promedio en tres años del 84% lo cual incrementa el nivel de competencia.
- Alta oportunidad para la diferenciación. - Los productos de este sector compiten por diferenciarse entre sí, sea por los

componentes de sus productos o la procedencia de los mismos. Esto disminuye la rivalidad.

- Bajo costo de cambio para el cliente. - No existe una barrera para que el cliente pueda intercambiar productos entre los diferentes competidores incrementando la rivalidad.

Poder de negociación de los consumidores

La rentabilidad a largo plazo en este aspecto es moderada por las siguientes razones:

- Alta concentración de los consumidores. - Los clientes finales se encuentran dispersos. Esto se debe a que no existe ninguna asociación de los mismos y sus hábitos de compra hace posible que este tipo de productos puedan ser encontrados tanto en lugares especializados como Camari o en grandes cadenas de supermercados, donde su poder de negociación es mínimo. Sin embargo, es justo este último aspecto el que concentra el poder y puede disminuir la rentabilidad del sector dado que las grandes cadenas sí pueden ejercer presión sobre temas relacionados al precio.
- Clientes finales altamente informados. - Actualmente existe mucha información sobre productos orgánicos y saludables para el ser humano, es por esta razón que los clientes antes de adquirir este tipo de productos suelen investigar, no solamente los

beneficios de estos alimentos, sino de su veracidad y características adicionales.

Amenazas de entrada

En este aspecto la rentabilidad a largo plazo es considerada como alta debido a que:

- Es necesario alcanzar economías de escala. - Uno de los competidores más importantes del sector tiene 254 empleados, así como inversión en maquinaria para poder cubrir sus necesidades de producción. Esto hace que pocas empresas se puedan arriesgar a incursionar en este mercado.
- Altos incentivos del gobierno. - Al incursionar en este sector el gobierno tiene programas e incentivos que aumentan la rivalidad entre compañías. En este caso destacamos: Marca Ecuador Primero, incentivos tributarios y financiamiento.
- Elevado fondo de maniobra. - El modelo del negocio de economía solidaria obliga a las empresas del sector a cancelar a proveedores en efectivo.

Poder de negociación de proveedores

En esta fuerza se concluye que la rentabilidad a largo plazo es elevada por los siguientes puntos:

- Poca cantidad de proveedores orgánicos. - Esto aumenta su poder de negociación ya que es difícil acceder a productos que cumplan con estas características, sin embargo, la naturaleza perecible de sus productos reduce significativamente su poder de negociación al tener que ubicar su producto en el menor tiempo posible.
- Poco posicionamiento del producto orgánico. - Por esta razón es difícil que nuestros proveedores puedan encontrar un mercado lleno de clientes limitando su poder de negociación.

Presión de los sustitutos

Se concluye que la rentabilidad a largo plazo es baja por la siguiente razón:

- Elevado número de sustitutos. - Existe un sin número de productos que pueden actuar como sustitutos, por ejemplo: Productos artesanales (Los que se pueden encontrar en Camari), frutas, chips de productos orgánicos y galletas corrientes. Estos pueden cubrir la misma necesidad de servir como un snack. Si bien es cierto, no todas las opciones podrían ser consideradas como saludables, sí es posible, que dentro del espectro de productos alimenticios llegasen a ser un sustituto próximo.

Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

Tabulación de Encuestas

Edad	Cuando escucha la palabra golosinas "snacks" orgánicas, ¿Qué tipo(s) de producto(s) (golosinas) le viene(n) a la mente?					Cuándo habla de golosinas orgánicas, ¿Qué marcas recuerda principalmente?										De las siguientes características favor evaluar la importancia al momento de adquirir productos orgánicos siendo 5 muy importante y 1 poco importante											
	Frutos	Barras	Frutas	Mermeledas	Cereales	Golosinas	Ninguna	Natures	Schullo	Pacari	Frito Lay	Vallo	Quinde	Camari	Coris	Salinero	Sunshine	Nutriboot	Soyain	Tony	[Sabor]	[Precio]	[Lugar de Venta]	[Componentes]	[Certificado de origen]	[Información Nutricional]	
41							1																				
28	1						1															5	5		4		4
29	1	1						1														5	5		4		5
29			1							1												4	4		5		5
29							1															4	4		5		4
30	1						1															5	5		5		5
55				1	1	1																5	5		5		5
43	1			1	1		1															5	5		4		4
35							1															5	5		5		4
28	1						1		1													4	4		5		4
34		1						1	1													4	5		5		5
32									1		1											5	5		5		4
39							1															5	5		5		5
41							1															5	5		5		5
30							1															5	5		5		5
28			1				1															5	5		5		5
28	1						1															5	5		5		5
35							1															5	5		5		5
36							1															5	5		5		5
38	1							1	1													5	5		5		5
28							1															5	5		5		5
27			1				1															5	5		5		5
34							1															5	5		5		5
33	1						1															5	5		5		5
45				1									1	1								5	5		5		5
30	1	1					1			1												5	4		5		5
27	1			1			1															4	4		5		5
28			1				1															4	4		4		4
61				1			1		1						1							4	4		4		5
33					1		1								1							5	5		5		5
54							1															5	5		5		5
32							1															5	5		5		5
28	1			1			1															5	5		5		5
25							1															5	5		5		5
36			1				1															5	5		5		5
52	1	1		1			1															5	5		5		5
52	1			1	1		1	1	1							1						4	4		5		5
57	1			1	1		1										1					5	4		5		5
28	1						1												1			5	5		5		5
60			1				1															5	4		5		5
24			1				1															5	4		5		5
23							1															5	5		5		4
85							1															5	5		5		5
32	1						1															5	5		3		2
56		1												1								5	4		5		5
59			1				1															5	4		5		5
32	1							1														5	4		5		5
28			1				1															5	4		5		3
25			1																			5	5		5		5
32	1					1	1															5	5		5		5
31		1					1															5	5		5		5
32			1				1															5	5		4		4
30	1							1														5	5		5		3
61			1				1															4	4		5		5
33	1						1															4	3		1		5
28			1				1													1		5	5		4		4
28	1						1															5	4		5		5
27							1															4	4		2		3
28							1															3	4		4		4
28							1															5	3		4		3
50			1				1															5	5		4		5

Resultados por atributos

Atributo	Importancia Ponderada
Sabor	5
Componentes	4
Información Nutricional	4
Certificado de origen	4
Precio	4
Lugar de Venta	4

Resultados por Marcas

Marca	# de veces
Ninguna	41
Natures Heart	8
Schullo	4
Pacari	4
Frito Lay	1
Valio	-
Quinde	1
Camari	2
Coris	1
Salinerito	1
Sunshine	1
Nutriboost	1
Soyain	1
Tony	1

Anexo 3.- Proceso para determinar el volumen del negocio y resultados



Cálculo de paquetes vendidos por minorista	Unidad	2014	2015
Mercado total	Toneladas	14.783	15.172
Mercado Siluet	Toneladas	264	242
Mercado Siluet Frutos rojos	Toneladas	42	28
Mercado siluet total	Toneladas	305	271
Peso paquete Siluet	gramos	252	252
Número de paquetes vendidos a nivel nacional	Paquete	1.211.639	1.074.313
Ajuste a población urbana de Quito	Paquetes	208.887	185.212
Ajuste a ventas por minoristas de consumibles	Paquetes	205.544	182.248
Venta por minorista al año	Paquetes	6.229	5.523

Cálculo Potencial de venta	
Venta promedio por minorista	5.876
Número de tiendas	27
Número de paquetes vendidos	158.642
Toneladas vendidas	40
Participación de mercado en toneladas en base al 2015	0,263%

Cálculo población Quito en base a datos del 2015	
Consumo anual de galletas (gramos)	2.615.652.800
Consumo anual en paquetes de 252 gramos	10.379.575
Consumo mensual en paquetes de 252 gramos	864.965
Número de familias	432.482

Anexo 4.- Guía para entrevista a profundidad.

Buenos días/Tardes/noches, mi nombre es _____ y soy estudiante de la Universidad San Francisco de Quito. Gracias por otorgarnos un poco de su tiempo para la presente entrevista.

El objetivo de la misma es identificar hábitos de consumo. Toda la información entregada es confidencial, así como anónima, sus respuestas serán analizadas en conjunto con todas las personas que participen en este estudio.

No hay respuestas correctas ni erróneas por lo que es muy importante que conteste de manera espontánea.

¿Puedo grabar la entrevista para agilizar la toma de datos?

Preguntas guía

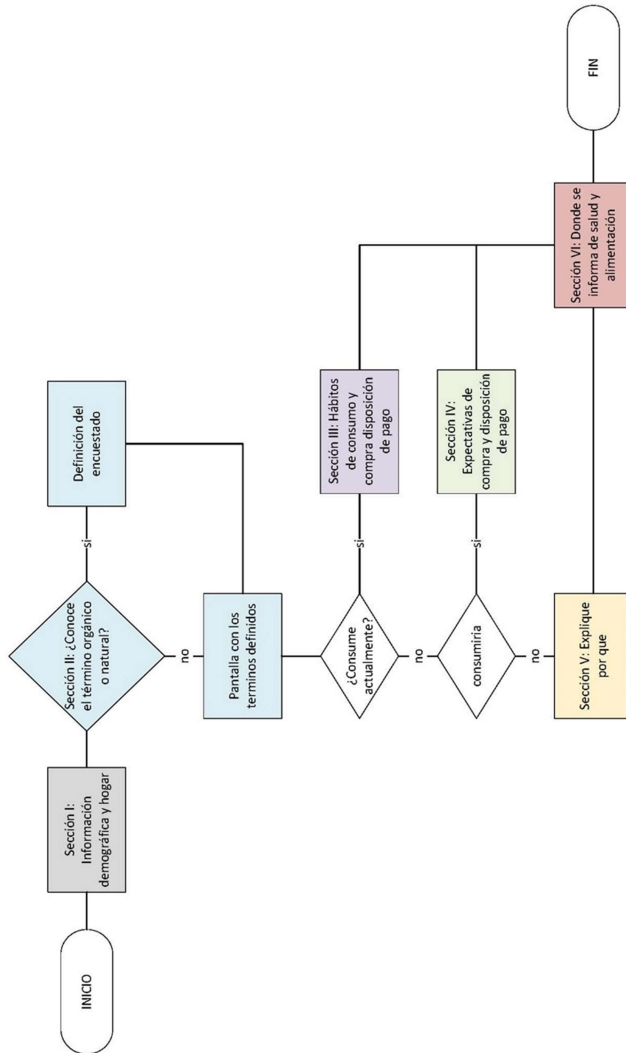
- Estado Civil
- Número de hijos
- Edad
- Sector dónde vive
- Ingreso promedio familiar
- Descríbame su estilo de vida

- ¿Cuándo hace compras qué determina el producto que compra?
- ¿Cómo describiría la distribución de su carrito de compras?
- ¿Qué es un snack para usted?
- ¿Quién y en qué circunstancia consume los snacks que compra?
- Si no compra snacks. Consultar ¿Por qué no consume? ¿Cuáles consumiría?
- ¿Con qué frecuencia compra snacks?
- ¿Qué busca en un snack?
- ¿Por qué consume snacks?
- ¿Dónde compra snacks?
- ¿Con qué frecuencia consume galletas?
- ¿Qué tipo de galletas consume?
- ¿Qué busca en una galleta?
- ¿Qué le gustaría que tenga una galleta?
- Si yo le digo galleta natural ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué? ¿Qué entiende por natural?
- ¿Ha consumido algún producto que cumpla con alguno de estos dos términos? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Lo volvería a consumir? ¿Por qué?
- ¿Consumiría una galleta natural u orgánica? ¿Cómo debería ser esta galleta?

- Si no consumiría. ¿Por qué?
- ¿Se lo daría a algún familiar?
- A media mañana. ¿Preferiría una fruta o una galleta? ¿Por qué?.
- ¿Qué ventaja cree que tenga una galleta natural frente a las frutas? Y ¿Qué desventaja?

Muchas gracias por su tiempo, hemos cubierto todos los temas previstos. ¿Desea profundizar en algún tema? ¿Tiene algún comentario o sugerencia?

Anexo 5.- Proceso para realizar la encuesta



Anexo 6.- Encuesta.

Encuesta Golosinas Naturales

Gracias por tomarse el tiempo de llenar la presente encuesta. Somos un grupo de estudiantes de la USFQ investigando sobre los hábitos de consumo de golosinas naturales.

No hay respuestas correctas.

Gracias.

***Obligatorio**

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

2. Estado Civil *

Marca solo un óvalo.

- Solter@
- Casad@
- Divorciad@
- Prefiero no decirlo

3. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 años o menos
- 18 a 35 años
- 36 a 50 años
- 51 a 69 años
- Más de 70 años

4. ¿En qué sector vive? *

5. El ingreso promedio de su hogar es: *

Marca solo un óvalo.

- Menor a US\$1.000
- Entre US\$1.001 y US\$2.000
- Entre US\$2.001 y US\$3.000
- Entre US\$3.001 y US\$5.000
- Mayor a US\$5.000

6. Su nivel de Educación *

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Posgrado

7. ¿Cuántas personas viven en su hogar? (Incluyéndose) *

.....

8. ¿Viven menores de edad en su hogar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior. ¿Cuántos menores de edad viven en su hogar?

Conocimiento y Consumo

10. ¿En alimentos, cuál de los siguientes productos conoce? *

Marca solo un óvalo.

- Producto natural *Pasa a la pregunta 11.*
- Producto orgánico *Pasa a la pregunta 11.*
- Ninguno *Pasa a "Definición:."*

Reconocimiento

11. Según usted, ¿Qué es un producto orgánico?

.....

.....

.....

.....

12. Según usted, ¿Qué es un producto natural?

.....

.....

.....

.....

.....

Definición:

Por favor revise las siguientes definiciones previo a avanzar a las próximas secciones.

Orgánico: Se conoce como alimento orgánico, por otra parte, al producto agrícola o agroindustrial que se obtiene por medio de un proceso saludable y sin daños al medio ambiente. Los alimentos orgánicos no son transgénicos y están libres de agroquímicos.

Natural: El término natural tiene varios significados y usos. Se trata de un adjetivo que refiere a aquello perteneciente o relativo a la naturaleza. Por ejemplo: "Este jugo es natural, no tiene ningún conservante o aditivo".

Consumo

13. ¿Consumes este tipo de productos?

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 14.*
- No *Pasa a la pregunta 27.*

Consumo

14. ¿Dónde suele comprar este tipo de productos?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Supermercados
- Mercado
- Ferias
- Internet
- Otros: _____

15. Mencione tres (3) atributos o características por los que consume este tipo de productos.

.....

.....

.....

16. ¿Qué tipo de inconvenientes tiene al buscar o consumir este tipo de productos?

.....

.....

.....

17. ¿Qué monto mensual invierte en alimentos de este tipo? (suma entre total de productos adquiridos: fruta+cereales+leches,etc)

.....

18. ¿Con qué frecuencia compra este tipo de productos?

Marca solo un óvalo.

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otros:

19. ¿Qué porcentaje de este gasto destina para Golosinas orgánicas/Naturales?

Marca solo un óvalo.

- 0%
- 10%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

20. ¿Quién o quiénes considera que deberían consumir este tipo de productos?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Yo
- Mis hijos/sobrinos
- Mis padres
- Mis amigos
- Otros:

21. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 1.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 2.99?

22. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 2.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 3.99?

23. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 3.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 4.99?

24. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 4.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
 No Pasa a la pregunta 42.

Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 5.99?

25. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 5.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
 No Pasa a la pregunta 42.

Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 6.99?

26. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaria dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 6.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Pasa a la pregunta 42.

Consumo

27. ¿Le gustaría consumir estos productos en el futuro?

Marca solo un óvalo.

- Sí Pasa a la pregunta 29.
 No Pasa a la pregunta 28.

Consumo

28. Por favor, explique por qué no consumiría este tipo de productos.

.....

.....

.....

Pasa a la pregunta 42.

Consumo

29. ¿Por qué no consume este tipo de productos el día de hoy?

.....

30. ¿Qué producto(s) orgánico/natural le gustaría consumir?

.....

31. **¿Qué monto mensual invertiría en este tipo de productos?**

.....

32. **Mencione tres (3) atributos/características importantes que estos productos deberían tener para que usted decida consumirlos habitualmente**

.....

.....

.....

.....

33. **¿Dónde cree que acudiría a comprar estos productos?**

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Supermercados

Mercados

Ferias

Otros:

34. **¿Con que frecuencia compraría este tipo de productos?**

Marca solo un óvalo.

Diaria

Semanal

Quincenal

Mensual

Otros:

35. **¿Quién o quiénes considera que deberían consumir este tipo de productos?**

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Yo

Mis hijos/sobrinos

Mis padres

Mis amigos

Otros:

36. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 1.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 2.99?

37. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 2.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 3.99?

38. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 3.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 4.99?

39. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 4.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No Pasa a la pregunta 42.

¿Invertiría 5.99?

40. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 5.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No *Pasa a la pregunta 42.*

¿Invertiría 6.99?

41. Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de 6.99? *



Marca solo un óvalo.

- Sí
- No *Pasa a la pregunta 42.*

Pasa a la pregunta 42.

Medios

42. ¿Dónde suele informarse sobre Salud y Nutrición? (Por ejemplo: Internet (Google), revistas (Vida activa), etc.)

Con la tecnología de
 Google Forms

Anexo 7.- Resultados de la Encuesta.

Gráfico 1 - ¿Consume este tipo de productos?



Gráfico 2 - Mencione tres (3) atributos o características por los que consume este tipo de productos. / Mencione tres (3) atributos o características importantes que estos productos deberían tener para que usted decida consumirlos habitualmente

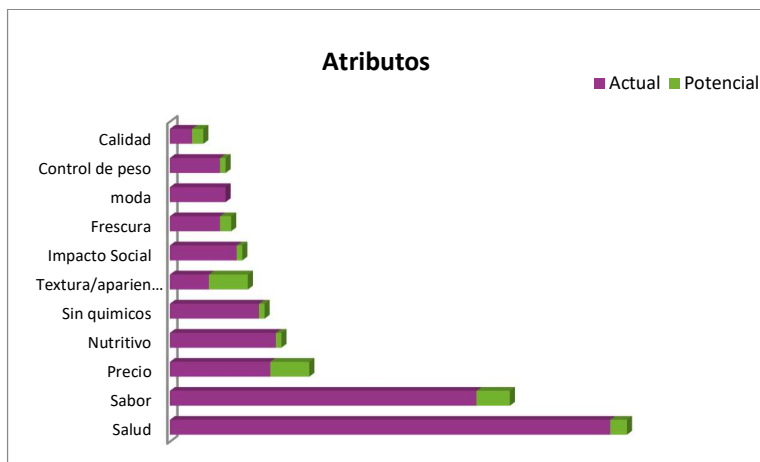


Gráfico 3 – ¿Qué tipo de inconvenientes tiene al buscar o consumir este tipo de productos?

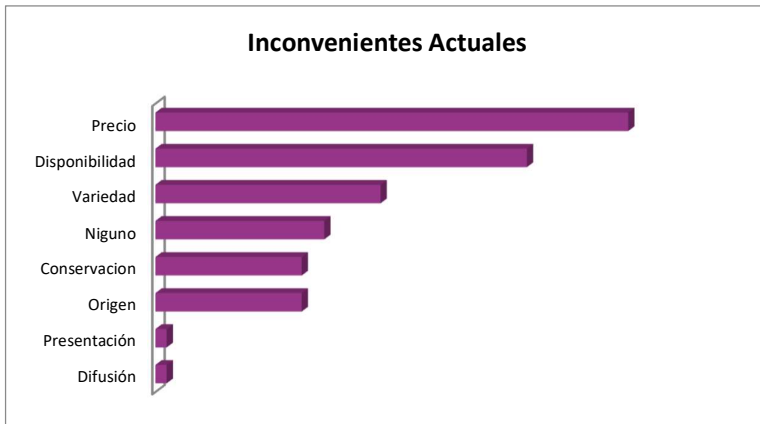


Grafico 4 - ¿Por qué no consume este tipo de productos el día de hoy?

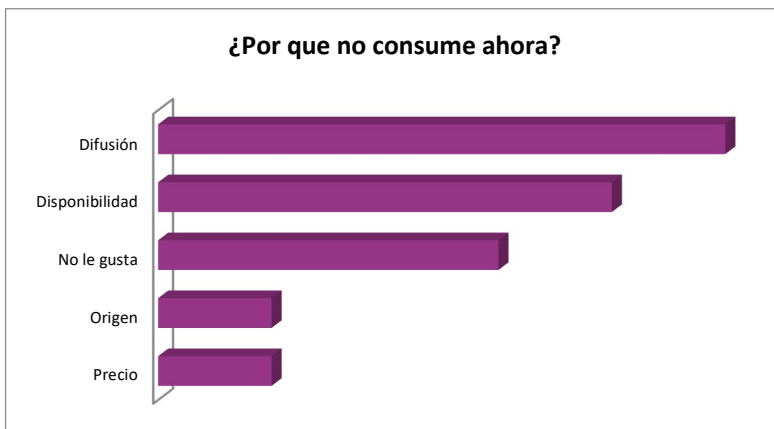
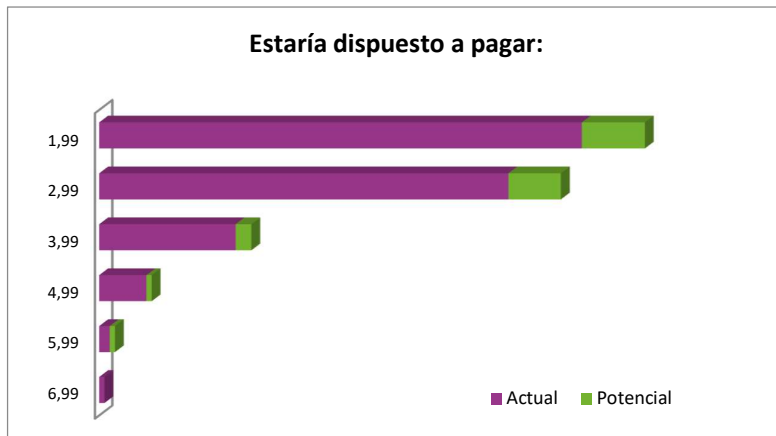



Gráfico 5- Un paquete de galleta dulce con avena y chocolate QUAKER, como el de la foto, cuesta 2.99 USD, ¿Estaría dispuesto a invertir por un paquete exactamente igual pero que contiene galletas naturales elaboradas con amaranto/quinua y chocolate o frutas tropicales un valor de

1.99/2.99/3.99/4.99/5.99/6.99?



Anexo 8.- Perfiles de consumidores

Natalia Pozo



"Hoy compro en base al semáforo en los alimentos."

Edad: 30
Ocupación: Empleada Privada
Estado Civil: Casada
Ubicación: Quito

Lo que no le gusta

- El azúcar.
- Comida mal balanceada.
- La falta de opciones en el supermercado snacks.

Bio

Natalia es una mujer casada que trabaja. En su familia hay dos niños. Un niño de 12 y una niña de 8.

Ella y su marido se turnan la preparación de la comida, ambos se preocupan de alimentarse nutritivamente, sin embargo siempre tienen golosinas en casa.

Recientemente ha dejado de consumir azúcar.

Ella decide las compras de su familia. Ha cambiado su decisión de compra de productos en base a los semáforos implementados por el ministerio de salud en el país.

Se encuentra muy informada en cuanto a alimentación saludable y cómo se cultivan y procesan los alimentos.

Su meta es lograr una mejor alimentación para ella y su familia.

Lo que le gusta

- Buscar productos interesantes en los supermercados.
- Alimentar saludablemente a su familia.
- Las galletas de sal con un toque especial.
- La comida menos procesada.

Fuentes de Información

Revistas

Internet


Nutricionista

Familiares/Conocidos

Prensa Escrita

Televisión/ Radio/ Documentales

Consumo actual de galletas



Canales de Compra Preferidos

Cadenas de Supermercados

Mercados

Ferías

Internet

Tiendas Orgánicas Especializadas

Victor Galarza



"Ya no como tantas golosinas como antes."

Edad: 30
Ocupación: Empleado Privado
Estado Civil: Soltero
Ubicación: Quito

Lo que no le gusta

- Privarse de comida.
- Tener que dejar las golosinas de siempre.
- Tener que pensar mucho en qué debería comer y qué no.
- La poca variedad de comida saludable.

Bio

Victor vive solo y trabaja para una empresa grande dentro del Ecuador. Su intenso ritmo de trabajo ha llevado que descuide su salud y sus recientes estudios médicos le han revelado que tiene el colesterol elevado y se encuentra ligeramente con sobrepeso.

No conoce mucho sobre cómo alimentarse bien, pero ha estado comiendo cinco veces al día por recomendaciones de sus amigos.

Actualmente procura balancear mejor sus comidas y evitar las tentaciones. Aunque aún no es raro verlo pecando de vez en cuando.

Recientemente se ha comprometido a tener "Lunes sin carne" en el cual busca platos vegetarianos.

Lo que le gusta

- Tener un snack a la mano para evitar desconcentrarse.
- Investigar por sus propios medios.
- Los snacks con buen sabor y que le quiten el hambre.

Fuentes de información

Revistas

Internet

Nutricionista

Familiares/Conocidos

Prensa escrita

Televisión/Radio/Documentales

Consumo actual de snacks



Canales de compra preferidos

Cadenas de supermercados

Mercados

Ferías

Internet

Tiendas orgánicas especializadas

Anexo 9 - Definición de Propuesta de Valor

Q'mara Propuesta de Valor

Target Audience

- Madres (como Natalia Pozo) que se encargan de la alimentación de su familia

- Ejecutivos

Problem

- se preocupan de tener una alimentación nutritiva

- no tienen tiempo para cocinar

- les preocupa su salud

Solution

- Galletas nutritivas orgánicas que alimentan brindando más tiempo a las personas.

Market Landscape

Productos orgánicos costosos, difíciles de encontrar.

Snacks disponibles no nutritivos

Unfair Advantage

Brindar un snack nutritivo, orgánico y de calidad a un precio razonable y de fácil disponibilidad en el mercado

Reason to Believe

Trabajando con proveedores para garantizar materia prima

Ingresando en los principales canales de distribución

Para las madres y ejecutivos, quienes se preocupan por la alimentación y requieren de más tiempo libre, Q'mara les ofrece un snack saludable, orgánico y delicioso. Que estará al alcance de todos y alimentará a toda la familia garantizando su calidad y precio justo a través del trabajo con los agricultores del Ecuador.

Anexo 10 – FODA

Fortalezas

- Estrecha relación con proveedores
- Pastelero con experiencia en procesos de producción
- Innovación constante en sabores
- Ubicación cercana para la principal materia prima (Granos andinos)
- Presentación del producto estéticamente superior a la competencia.
- Capacidad para ajustar la producción bajo demanda
- Menores costos fijos

Oportunidades

- Industria con crecimiento constante
- Ausencia de marcas orgánicas reconocidas
- Coyuntura del país genera poder de negociación frente a proveedores.
- Oportunidad para aprovechar capacidad ociosa
- Ingreso a grandes cadenas a través del plan de emprendedores
- El tamaño de los competidores reduce su capacidad para adaptarse a la competencia de pequeñas empresas
- Aprovechar tendencias para generar productos de temporada
- Aprovechar la política de cambio de la matriz productiva

Amenazas

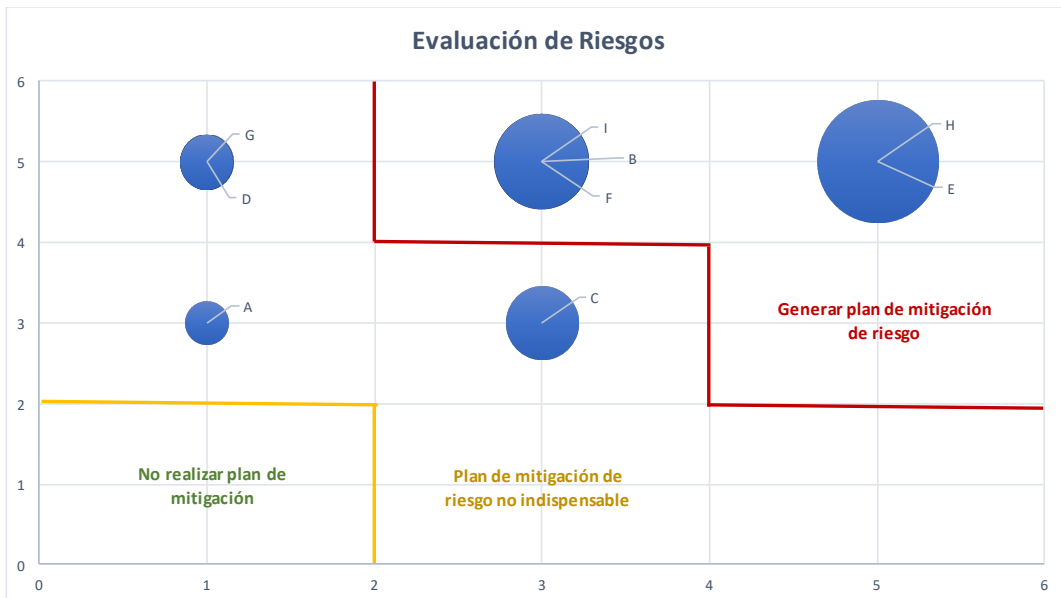
- Escasez de materia prima
- Competidores con un importante músculo financiero
- Ingreso a la industria de pequeños emprendimientos que puedan realizar cambios más rápido que la organización
- Incertidumbre política
- Poco respecto a acuerdos de confidencialidad
- Sensibilidad frente al precio del consumidor

Debilidades

- Desconocimiento del proceso de fabricación de Galletas orgánicas
- Desconocimiento del mercado
- Bajo control sobre la proceso de producción en las maquilas
- Tamaño de la empresa relativamente pequeño frente a la competencia

Anexo 11 – Evaluación de Riesgos

Cód.	Riesgo	Probabilidad	Impacto	PxI	Plan de acción de mitigación en riesgos seleccionados
A	Disponibilidad de capital	1	3	3	
B	No encontrar fábricas aptas para la fabricación	3	5	15	Mantener un pool de proveedores de fabricación siempre actualizado en el que se evalúe la calidad de los mismos. Calificar al menos tres proveedores. Implementar una planta de producción propia.
C	Poca disponibilidad de materia prima	3	3	9	
D	Dificultad para encontrar personal capacitado	1	5	5	
E	Ausencia de proveedores calificados	5	5	25	Mantener una cartera de proveedores por cada producto crítico. Realizar auditorías semestrales a los procesos de los proveedores. Realizar Control de Calidad a los productos durante su recepción
F	Robo de receta de galletas orgánicas	3	5	15	Registrar en el IEPI la receta de galletas orgánicas. Levantar acuerdos de confidencialidad con proveedores. Segregar el proceso de producción de galletas entre proveedores.
G	Canal de distribución	1	5	5	
H	Impacto en la rentabilidad por condiciones normativas	5	5	25	Implementar metodología KAIZEN para la mejora continua de operaciones. Reducir el costo unitario a través de la producción de lotes más grandes.
I	Dificultad para generar disposición de pago	3	5	15	Generar contenido de referencia para nuestros clientes con conceptos de orgánicos que apalanquen a nuestros productos. Construir alianzas para aumentar la exposición de nuestro producto en cafeterías. Por ejemplo, Juan Valdéz.



Anexo 12 – Perfil de Cargo

Asistente Contable

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Registro Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los registros de Ingresos y Egresos de la compañía. - Generar los cruces contables que demande la operación de la compañía. - Mantener actualizado el sistema contable de la compañía. - Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas de la compañía.
Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estados financieros solicitados por la compañía y por entes de regulación de manera mensual, anual y consolidada. - Elaborar informes anuales requeridos por la Superintendencia de compañías, SRI y otros entes reguladores.
Declaraciones Tributarias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las declaraciones tributarias mensuales y anuales de los entes reguladores.
Elaboración de Pagos	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar las declaraciones tributarias para su cobro directo a través de débito bancario. - Elaborar los pagos para que sean aprobados por la Dirección Financiera mediante los medios solicitados (Transferencias, cheques, entre otros)
Contratos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar ingresos y bajas de personal en el sistema del Ministerio del Trabajo y en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

AREA DE CONOCIMIENTO / EXPERIENCIA

Conocimiento general	Conocimiento específico	Experiencia (años)
Formación Contable	Egresado de Contador, Ing. Contable, Lic. Contable	2
Formación Financiera	Normas Internacionales de Información Financiera	

Agente Comercial

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar su cartera de clientes importantes. - Prospección de clientes. - Registrar pedidos de clientes. - Conocer el producto.
Exhibición	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar productos nuevos y actuales de la compañía. - Coordinar la presencia en ferias orgánicas para realizar demostraciones del producto.
Seguimiento a requerimientos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar todos los requerimientos especiales de los clientes a la compañía. - Realizar seguimiento a los requerimientos de los clientes desde su generación hasta su cierre. - Seguimiento de cuentas por cobrar
Seguimiento a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar e informar estrategias de la competencia

AREA DE CONOCIMIENTO / EXPERIENCIA

Conocimiento general	Conocimiento específico	Experiencia (años)
Formación Comercial	Egresado de Ing. Comercial o afines	3 años en ventas de consumo masivo
Producción orgánica		

Asistente Administrativo

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Administración General	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la disponibilidad de recursos requeridos por el resto de cargos - Administrar el cumplimiento de los servicios contratados en oficina (mantenimiento, seguridad, otros)
Correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la recepción de correspondencia registrando en el sistema de administración de documentos y direccionando a los responsables - Centralizar el envío de comunicaciones oficiales con clientes, proveedores y entes de control
Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Receptar las llamadas, quejas y sugerencias de los clientes y resolver en soporte con el resto del equipo en el tiempo definido según el proceso de gestión de quejas
Administración de Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de contenido en función de los requerimientos de la Dirección Financiera - Actualización de contenido en redes sociales aprobado por la Dirección Financiera

AREA DE CONOCIMIENTO / EXPERIENCIA

Conocimiento general	Conocimiento específico	Experiencia (años)
Formación Administración	-Egresado de Administración de Empresas o similares	1
Formación Marketing	Conocimientos de marketing, comportamiento consumidor, marketing digital	1

Supervisor de Calidad

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar registros de problemas de calidad reportados en cualquier fase del proceso logístico, productivo y de comercialización. - Analizar información de calidad y realizar reportes gerenciales para la toma de decisiones. - Planificar e implementar acciones de calidad en cualquier proceso productivo para mejorar su desempeño. - Liderar proyectos de mejorar en cualquier proceso de la cadena productiva.
Desarrollo de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar visitas a proveedores según la frecuencia definida. - Analizar los problemas de calidad de proveedores y apoyar en la implementación de mejoras. - Seguimiento a acuerdos generados durante sus visitas.
Control estadístico	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar registros estadísticos de la calidad por proveedor y proceso productivo.

AREA DE CONOCIMIENTO / EXPERIENCIA

Conocimiento general	Conocimiento específico	Experiencia (años)
Formación en Gestión de Calidad	Ing. Industrial, Ing. En producción o afines.	2
Formación en herramientas de mejora continua	Lean Six Sigma (Green o Black Belt)	
Formación en estadística	Lean Manufacturing	
Conocimientos de agricultura		

Supervisor de Logística

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la disponibilidad de materia prima acorde al plan de producción - Administrar los contratos con proveedor para garantizar el cumplimiento de los mismos - Manejar indicadores en los procesos
-----------------------	---

Administración de Inventario de Materia Prima	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar el inventario para mantener un adecuado stock de seguridad de materia prima para asegurar la disponibilidad del mismo y evitar la generación de obsoletos
--	---

Administración de Inventario de Producto Terminado	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar el inventario de producto terminado en bodegas y clientes para asegurar la adecuada rotación del mismo y evitar obsoletos
---	---

Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar cronograma de despacho y rutas de entrega - Organizar los fletes hacia clientes asegurando la tasa de servicio correspondiente
---------------------	--

AREA DE CONOCIMIENTO / EXPERIENCIA

Conocimiento general
Formación Ing. Producción, Industrial, o afines

Conocimiento específico
-Conocimiento Logístico y de Operaciones
- Conocimientos de SCM y CRM

Experiencia (años)
2
1

Anexo 13 – Perfil de Directores

Carlos Flor



Ser parte de un negocio que cambie el mundo a través de habilidades de liderazgo, conocimientos de ingeniería industrial y mejora continua. Deseo dejar mi huella para futuras generaciones por mi trabajo y decisiones

Edad: 31
Ciudad: Quito

Idiomas



Bio

Soy el primero de dos hijos. Siempre fui el que quedaba a cargo en la casa lo que me formó como una persona organizada, responsable y consciente. Me encanta encontrar opciones de mejora identificando formas de hacer las cosas más sencillas. Me describo como una persona proactiva e innovador. Me gusta divertirme y reírme. Mis hobbies me han convertido en una persona perseverante

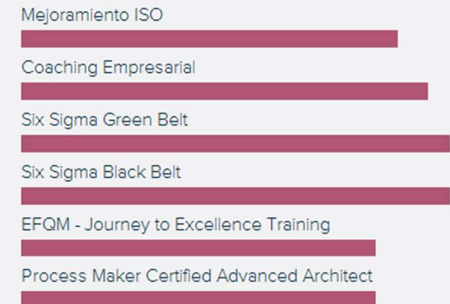
Objetivos

- Devolver a la sociedad lo que me ha dado
- Independencia Financiera
- Viajar y tener siempre nuevas experiencias
- Trascender - Tener un heredero

Experiencia

- 2009 - Actualidad Automotores y Anexos**
Actualmente ejerzo como Jefe Nacional de Proyectos y Mejora buscando que las iniciativas que se realizan dentro de la organización sean ejecutadas a través de un proceso que asegure la transformación organizacional. Gestionando a través de metodologías KAIZEN, Six Sigma, Lean Manufacturing y PMI. Dentro de esta compañía ha tenido crecimiento constante habiendo estado en 5 posiciones antes
- 2008 Banco Pichincha**
En el banco tuve la oportunidad de implementar la ISO 9001 para el área de logística Quito y Guayaquil. Aquí adquirir los conocimientos más importantes de gestión de la calidad.
- 2004-2008 Hacienda San Agustín**
En la Hacienda San Agustín dado que era una empresa de la familia durante el tiempo que participe implementé herramientas estadísticas para el control de la producción lechera, así como gráficos de control estadístico de la calidad para la leche entrega a la pasteurizadora.

Conocimientos



Motivaciones



Formación

- Aspirante MBA**
Universidad San Francisco de Quito
Ago 2015 - Actualmente
- MBA Leader**
Instituto Eurotechnology Empresas
2010 - 2013
- Ingeniero Industrial**
Universidad San Francisco de Quito
2003 - 2008

Sara Mosquera





Crear un negocio que se preocupe genuinamente por las personas que están relacionadas a él. Aportar al crecimiento y desarrollo de muchos niños.


Ser la diferencia


Edad: 29
Ciudad: Quito


Idiomas

Español 

Inglés 

Francés 

Portugués 

Chino 

Bio

Soy la hermana mayor y siempre estuve pendiente de mis hermanos. Desde chica disfruto de conocer cosas nuevas, creo que la riqueza está en la diversidad. Evito los prejuicios y trato de aprender algo cada día. Descubrí mi amor por la aventura desde que era una niña, y mi amor por la montaña desde el 2012. Cada día trabajo por ser mejor persona aprendiendo de varias líneas espirituales.

Objetivos

- Ser feliz y compartir mi felicidad con los que me rodean
- Generar un cambio en la sociedad
- Viajar siempre
- Dejar un legado

Experiencia

2012 - Actualidad | Enap Sipec

Actualmente trabajo en Planificación, realizando tanto la planificación estratégica como financiera de la compañía, hemos desarrollado un Sistema de Gestión Integrado a medida basándonos en las mejores prácticas de gestión. Lidero la automatización de algunos procesos dentro de la compañía

2008 - 2012 | Ernst & Young

Estuve tanto en el área de auditoría como en la de consultoría. Tuve la oportunidad de realizar auditorías financieras a compañías de diferentes industrias como retail, servicios petroleros, farmacéuticas entre otros. Como consultora participe en la implementación de una metodología de gestión de riesgos ERM, levantamiento de procesos, auditoría interna, implementación NIIFs, levantamiento de cargos, entre otros.

Voluntariados

Al finalizar el colegio viaje seis meses de misiones al Guayas, donde fui profesora de la escuela presencial y el colegio a distancia. Durante el colegio participé por varios años en trabajos voluntarios de refuerzo escolar en la Lucha de los Pobres en Quito

Conocimientos

Control Interno e Investigación de Fraudes 

Planificación Estratégica (BSC) 

Planificación Financiera y Finanzas 

Gestión de Riesgos (ERM) 

Integridad Operacional 

Auditoría Interna y Financiera 

Evaluación de Proyectos 

Motivaciones

Incentivos 

Cumplimiento 

Orientación al logro 

Crecimiento 

Social 

Formación

Aspirante MBA

Universidad San Francisco de Quito
Ago 2015 - Actualmente

Ingeniera en Finanzas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
2006 - 2011

Licenciatura en Contabilidad

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
2006-2010

Certified Fraud Examiner

Asociation of Certified Fraud Examiners
2011

Anexo 14 – Logo Q'mara

Logo Q'mara



Logo Q'mara Negro , Gris y Blanco





Logo Q'mara por Sabores



CHOCOBANANA



CHOCOCHIP



MANGO



MANJAR



MARACUYA



MORA-MORTIÑO



NARANJA – JENGIBRE



CANELAZO (naranja y canela)



MOJITO (Limon y hierbabuena)

Anexo 15 – Características del Producto

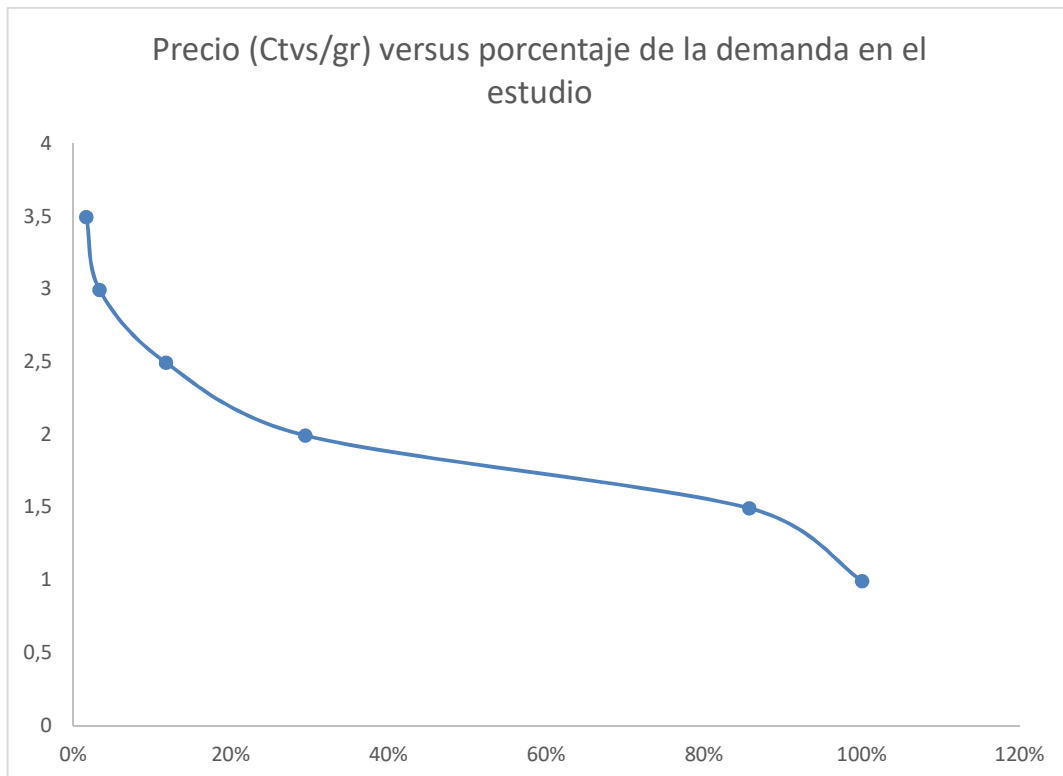
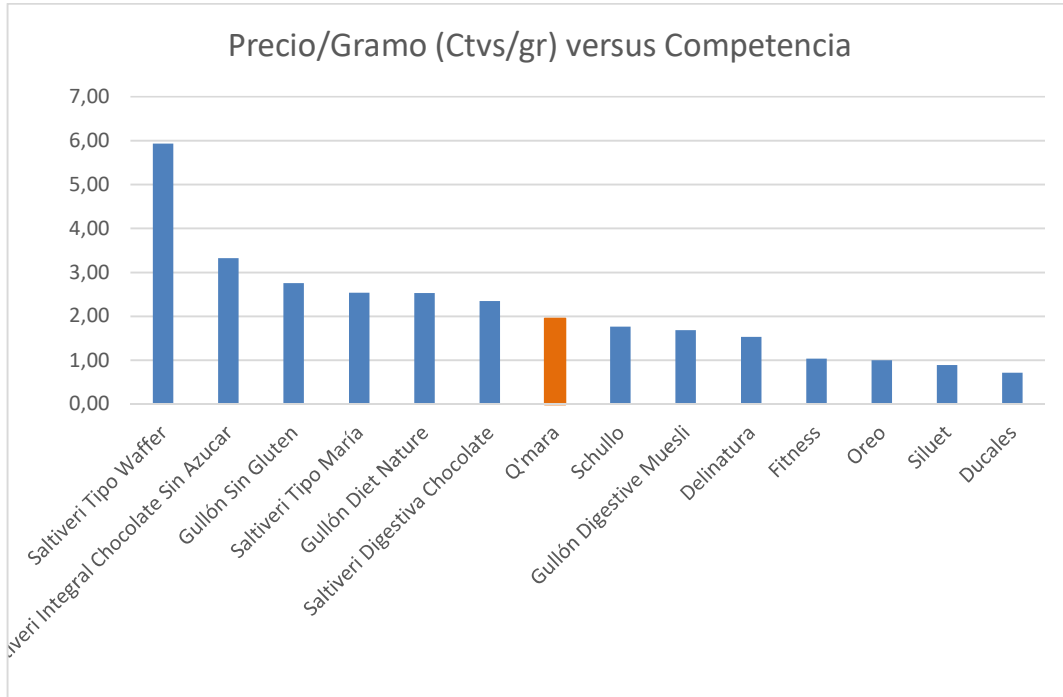
1. Saludables: serán realizadas con productos naturales evitando el uso de preservantes y químicos, sin azúcar añadida de manera que puedan ser consumidas por cualquier miembro de la familia
2. Solidarias: buscaran un valor compartido con los proveedores garantizando un precio justo en la adquisición de materias primas y su crecimiento a través del conocimiento compartido e implementación de mejores prácticas de cultivo que incrementen la productividad,
3. Eco-friendly: se realizarán con productos locales reduciendo así su impacto ambiental y garantizando el crecimiento de pequeños agricultores. Además, el empaque será ecológico y reusable.
4. Distintivo: Se brindarán nuevos sabores que hagan referencia a la cultura ecuatoriana. Para esto se han pensado sabores como:
 - a. Canelazo: Naranjilla y Canela
 - b. Cayambe: Manjar
 - c. Mojito: Limón y hierbabuena
 - d. Morada: Mortiño y mora
 - e. Sabores de temporada: Mango, maracuyá

- f. Otros: Manzana y Canela, Naranja y Jengibre, Uvilla y Chocolate

Anexo 16 – Prototipo Empaque



Anexo 17 – Precio - Demanda



Anexo 18 – Cálculo Factor Estacional

1. Índice de volumen industrial – elaboración de productos alimenticios y bebidas del estudio realizado por el INEC



Fuente: INEC, Indicadores de la Producción Industrial

2. Cálculo de Regresión

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,985345745
Coefficiente de determinación R ²	0,970906237
R ² ajustado	0,970273764
Error típico	2,226820134
Observaciones	48

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	7612,117809	7612,117809	1535,094877	5,51746E-37
Residuos	46	228,1014838	4,958727909		
Total	47	7840,219293			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	92,03776098	0,777207274	118,4211265	7,97735E-59	90,47332388	93,60219808	90,47332388	93,60219808
Variable X 1	0,909024913	0,023201079	39,18028684	5,51746E-37	0,862323564	0,955726262	0,862323564	0,955726262

3. Factor estacional

Periodo	Periodo	Demanda	Demanda desestacionalizada	Demanda desestacionalizada	Factor Estacional
ene-04	1,00	85		92,95	1,093491599
feb-04	2,00	85		93,86	1,10418601
mar-04	3,00	107		94,76	0,88565267
abr-04	4,00	92		95,67	1,039933268
may-04	5,00	88		96,58	1,09753279
jun-04	6,00	91		97,49	1,071339675
jul-04	7,00	105	98,92	98,40	0,937151765
ago-04	8,00	103	99,58	99,31	0,964174372
sep-04	9,00	102	99,63	100,22	0,982539071
oct-04	10,00	109	99,75	101,13	0,927779909
nov-04	11,00	107	100,75	102,04	0,95361715
dic-04	12,00	109	101,92	102,95	0,944459266
ene-05	13,00	93	103,04	103,86	1,116721343
feb-05	14,00	93	104,25	104,76	1,126495804
mar-05	15,00	100	105,25	105,67	1,056731347
abr-05	16,00	102	105,92	106,58	1,044923133
may-05	17,00	102	106,83	107,49	1,053835142
jun-05	18,00	105	107,79	108,40	1,032382947
jul-05	19,00	118	108,42	109,31	0,926349443
ago-05	20,00	119	109,08	110,22	0,926203859
sep-05	21,00	110	110,00	111,13	1,010248038
oct-05	22,00	117	110,83	112,04	0,957575291
nov-05	23,00	121	111,75	112,95	0,933432512
dic-05	24,00	118	112,79	113,85	0,964867448
ene-06	25,00	99	113,58	114,76	1,159226099
feb-06	26,00	103	114,67	115,67	1,123033094
mar-06	27,00	112	116,21	116,58	1,040905657
abr-06	28,00	110	117,54	117,49	1,068095078
may-06	29,00	116	118,58	118,40	1,020685202
jun-06	30,00	116	120,04	119,31	1,028521624
jul-06	31,00	126	121,92	120,22	0,954107407
ago-06	32,00	137	123,25	121,13	0,884135461
sep-06	33,00	129	124,08	122,04	0,946012272
oct-06	34,00	130	124,88	122,94	0,945727754
nov-06	35,00	133	125,83	123,85	0,931230323
dic-06	36,00	141	127,13	124,76	0,884841545
ene-07	37,00	121	128,63	125,67	1,038608949
feb-07	38,00	113	129,63	126,58	1,120183254
mar-07	39,00	122	130,29	127,49	1,044997808
abr-07	40,00	119	131,50	128,40	1,078981156
may-07	41,00	130	132,71	129,31	0,994675249
jun-07	42,00	133	133,50	130,22	0,979073739
jul-07	43,00	145	134,13	131,13	0,904316084
ago-07	44,00	142	134,50	132,03	0,929822938
sep-07	45,00	140	134,63	132,94	0,949599158
oct-07	46,00	148	135,00	133,85	0,904411534
nov-07	47,00	144	135,42	134,76	0,935846749
dic-07	48,00	149	135,29	135,67	0,910543334
ene-08	49,00	128	134,96	136,58	1,067031107
feb-08	50,00	115	134,71	137,49	1,195556579
mar-08	51,00	123	134,58	138,40	1,125187248
abr-08	52,00	127	134,67	139,31	1,096905956
may-08	53,00	132	134,88	140,22	1,062243041
jun-08	54,00	128	135,42	141,13	1,102539893
jul-08	55,00	142		142,03	1,000240361
ago-08	56,00	139		142,94	1,02836803
sep-08	57,00	140		143,85	1,027515579
oct-08	58,00	150		144,76	0,965074706
nov-08	59,00	147		145,67	0,990953951
dic-08	60,00	159		146,58	0,921882112

Mes	Factor Estacional estimado
Enero	1,095015819
Febrero	1,133890948
Marzo	1,030694946
Abril	1,065767718
Mayo	1,045794285
Junio	1,042771576
Julio	0,944433012
Agosto	0,946540932
Septiembre	0,983182823
Octubre	0,940113839
Noviembre	0,949016137
Diciembre	0,925318741

Anexo 19 – Proyección ventas mensuales estacionalizadas

Primer año

PROYECCION CANTIDAD DE VENTA PRIMER AÑO (ESTACIONALIZADA)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL PROY
Factor Estacional	1,10	1,13	1,03	1,07	1,05	1,04	0,94	0,95	0,98	0,94	0,95	0,93	
Q 200 gms	12,046	12,473	11,338	11,724	11,504	11,471	10,389	10,412	10,816	10,342	10,440	10,179	133,134
Q 50 gms	24,821	25,702	23,363	24,158	23,705	23,637	21,408	21,455	22,286	21,310	21,512	20,974	274,331
CANTIDAD													
Cadena	10,221	10,584	9,621	9,948	9,761	9,733	8,815	8,835	9,178	8,776	8,859	8,637	112,968
Feria	366	378	344	356	349	348	315	316	328	314	317	309	4,040
Tienda	1,461	1,512	1,375	1,422	1,395	1,391	1,260	1,263	1,312	1,254	1,266	1,234	16,145
TOTAL	12,048	12,474	11,340	11,726	11,505	11,472	10,390	10,414	10,818	10,344	10,442	10,180	133,153
50 gms													
Cadena	10,221	10,584	9,621	9,948	9,761	9,733	8,816	8,835	9,177	8,775	8,858	8,637	112,966
Feria	5,841	6,048	5,498	5,685	5,578	5,562	5,038	5,049	5,244	5,015	5,062	4,936	64,556
Tienda	8,761	9,072	8,246	8,527	8,367	8,343	7,556	7,573	7,866	7,522	7,593	7,403	96,829
TOTAL	24,823	25,704	23,365	24,160	23,706	23,638	21,410	21,457	22,287	21,312	21,513	20,976	274,351
DOLARES													
Cadena	24,913,69	25,798,50	23,451,19	24,248,25	23,792,44	23,724,19	21,486,56	21,535,31	22,371,38	21,391,50	21,593,81	21,052,69	275,359,50
Feria	1,083,29	1,118,81	1,018,18	1,053,70	1,032,98	1,030,02	932,34	935,30	970,82	929,38	938,26	914,58	11,957,68
Tienda	4,578,67	4,738,50	4,309,15	4,456,45	4,371,83	4,359,29	3,948,75	3,958,15	4,111,71	3,929,95	3,967,55	3,867,27	50,597,28
TOTAL	30,575,65	31,655,81	28,778,52	29,758,39	29,197,25	29,113,50	26,367,66	26,428,77	27,453,91	26,250,83	26,499,63	25,834,54	337,914,46
50 gms													
Cadena	6,324,24	6,548,85	5,952,99	6,155,33	6,039,62	6,022,29	5,454,90	5,466,66	5,678,27	5,429,53	5,480,89	5,344,14	69,897,71
Feria	4,388,57	4,544,10	4,130,86	4,271,36	4,190,97	4,178,95	3,785,25	3,793,51	3,940,02	3,767,97	3,803,28	3,708,61	48,503,46
Tienda	6,969,69	7,217,10	6,559,99	6,783,53	6,656,25	6,637,15	6,011,07	6,024,59	6,257,68	5,984,02	6,040,50	5,889,35	77,030,93
TOTAL	17,682,50	18,310,05	16,643,84	17,210,22	16,886,84	16,838,40	15,251,22	15,284,76	15,875,98	15,181,52	15,324,67	14,942,11	195,432,10
Total Ventas	48,258,16	49,965,86	45,422,36	46,968,61	46,084,08	45,951,90	41,618,87	41,713,53	43,329,89	41,432,35	41,824,30	40,776,65	533,346,55

Anexo 20 – Proyección ventas cinco años

VENTAS PRIMER AÑO*				
	Cadena	Mayoristas/Ferias	Tiendas de Barrio	Proy Vta anual
Distribución gms	28.243.705	4.034.815	8.069.630	40.348.150
Composición Canal	70%	10%	20%	
Mix Productos				
200 gms	80%	20%	40%	
Q 200 gms	112.968	4.040	16.145	133.153
% distrib 200g	86%	3%	12%	
Precio 200gms	2,44	2,96	3,13	
VENTAS 200g	275.359,50	11.957,68	50.597,28	337.914
50 gms	20%	80%	60%	
Q 50 gms	112.966	64.556	96.829	274.351
% distrib 50g	42%	24%	36%	
Precio 50gms	0,62	0,75	0,80	
VENTAS 50g	69.897,71	48.503,46	77.030,93	195.432
TOTAL VENTAS	345.257,21	60.461,14	127.628,20	533.346,55

* Considera ajuste de factor estacional

VENTAS SEGUNDO AÑO				
	Cadena	Mayoristas/Ferias	Tiendas de Barrio	Proy Vta anual
Distribución gms	31.209.294	4.458.471	8.916.941	44.584.706
Composición Canal	70%	10%	20%	
Mix Productos				
200 gms	80%	20%	40%	
Q 200 gms	124.837	4.458	17.834	147.130
% distrib 200g	95%	3%	14%	
Precio 200gms	2,44	2,96	3,13	
VENTAS 200g	304.290,62	13.196,28	55.890,11	373.377
50 gms	20%	80%	60%	
Q 50 gms	124.837	71.336	107.003	303.176
% distrib 50g	46%	26%	39%	
Precio 50gms	0,62	0,75	0,80	
VENTAS 50g	77.243,00	53.597,19	85.124,94	215.965
TOTAL VENTAS	381.533,62	66.793,46	141.015,06	589.342,14

VENTAS TERCER AÑO				
	Cadena	Mayoristas/Ferias	Tiendas de Barrio	Proy Vta anual
Distribución gms	34.486.270	4.926.610	9.853.220	49.266.100
Composición Canal	70%	10%	20%	
Mix Productos				
200 gms	80%	20%	40%	
Q 200 gms	137.945	4.927	19.706	162.578
% distrib 200g	105%	4%	15%	
Precio 200gms	2,44	2,96	3,13	
VENTAS 200g	336.241,13	14.581,89	61.758,58	412.582
50 gms	20%	80%	60%	
Q 50 gms	137.945	78.826	118.239	335.009
% distrib 50g	51%	29%	43%	
Precio 50gms	0,62	0,75	0,80	
VENTAS 200g	85.353,52	59.224,89	94.063,06	238.641
TOTAL VENTAS	421.594,65	73.806,78	155.821,64	651.223,06

VENTAS CUARTO AÑO				
	Cadena	Mayoristas/Ferias	Tiendas de Barrio	Proy Vta anual
Distribución gms	38.107.328	5.443.904	10.887.808	54.439.040
Composición Canal	70%	10%	20%	
Mix Productos				
200 gms	80%	20%	40%	
Q 200 gms	152.429	5.444	21.776	179.649
% distrib 200g	115%	4%	16%	
Precio 200gms	2,44	2,96	3,13	
VENTAS 200g	371.546,45	16.112,98	68.243,23	455.903
50 gms	20%	80%	60%	
Q 50 gms	152.429	87.102	130.654	370.185
% distrib 50g	56%	32%	48%	
Precio 50gms	0,62	0,75	0,80	
VENTAS 200g	94.315,64	65.443,50	103.939,68	263.699
TOTAL VENTAS	465.862,09	81.556,49	172.182,91	719.601,48

VENTAS QUINTO AÑO				
	Cadena	Mayoristas/Ferias	Tiendas de Barrio	Proy Vta anual
Distribución gms	42.108.598	6.015.514	12.031.028	60.155.140
Composición Canal	70%	10%	20%	
Mix Productos				
200 gms	80%	20%	40%	
Q 200 gms	168.434	6.016	24.062	198.512
% distrib 200g	128%	5%	18%	
Precio 200gms	2,44	2,96	3,13	
VENTAS 200g	410.558,83	17.804,85	75.408,76	503.772
50 gms	20%	80%	60%	
Q 50 gms	168.434	96.248	144.372	409.055
% distrib 50g	62%	35%	53%	
Precio 50gms	0,62	0,75	0,80	
VENTAS 200g	104.218,78	72.315,07	114.853,35	291.387
TOTAL VENTAS	514.777,61	90.119,92	190.262,11	795.159,64

Anexo 21 – Tabla de supuestos

Participación de Mercado

Supuesto	Valor	Justificación
Participación del mercado	0,26%	Dentro del nicho de mercado de galletas según el estudio realizado por Euromonitor y nuestro plan de ingreso a Supermercados y Mayoristas con el apoyo del "Plan Emprededores" y las ventas de nuestra fuerza de ventas a tiendas de barrio en sectores seleccionados de la ciudad de Quito.

Volumen y Canal de Ventas

Supuesto	Valor	Justificación
Ventas primer año	Según la hoja de ventas	-Se mensualizó las ventas del primer año en base la estacionalidad de la demanda en el PIB según datos del INEC. -Adicionalmente se coloca una penalización de las ventas para los primeros meses el cual consiste en que las ventas y la producción no van a iniciar con su potencial completo sino que tomarán 6 meses en regularizarse. Las ventas totales pronosticadas del año 1 se mantienen constante.
Crecimiento anual	10,5%	Crecimiento promedio de la venta de productos orgánicos según el estudio de Statista.

Estructura de Costos y Gastos

Supuesto	Valor	Justificación
Costo de producción	Según receta	Se tomó el costo de la receta por cada ingrediente según precios actuales que fueron investigados en el mercado, con una prima del 10% sobre el costo normal del producto por sus características orgánicas.
Maquila	2,8	Del primer al tercer año se toma una opción de maquilar el producto en base a la negociación que se obtuvo con una panadería.
Producción propia	Según tabla de producción	A partir del cuarto año se incluye en los costos de ventas, la mano de obra de 2 panaderos y la depreciación de los equipos adquiridos.
Certificación	5000 primer año y posterior 3000 anuales	Se obtuvo los costos a través de un estudio realizado por Universidad de Florida del costo de certificación para

		granjas medianas en Estados Unidos.
Ventas y distribución	3 vendedores	Se contrata a 3 vendedores que se concentrarán en la visita a tiendas de barrio en sectores donde se concentra nuestro mercado objetivo. Su productividad se medirá en base a la visita diaria de 30 a 60 establecimientos diarios. La empresa reconocerá el gasto de traslado durante horas laborables.
Distribución mayoristas	60 USD por viaje	Es estima la entrega a 10 puntos. Uno será la bodega central de la corporación Favorita, mientras que los restantes serán a los mayoristas que requieran el producto en sus instalaciones.
Sueldo básico	4%	Se considera un incremento anual del 4% en el sueldo básico determinado por el Gobierno para el cálculo del décimo cuarto sueldo, debido a que el resto de cargos de la compañía se estima que el sueldo se encuentre por encima del salario básico. Para mayor información, verificar la pestaña de anexos - Macroeconomía.
Inflación	3,14%	Para la estimación de incremento de precios de proveedores locales de servicios básicos y otros se considera un incremento del 3.14% anual, el cual considera el comportamiento de la inflación en los últimos 5 años. Para mayor información, verificar la pestaña de anexos - Macroeconomía.

Volumen y Capacidad de Producción

Supuesto	Valor	Justificación
Inicio de producción	Según plan de producción	Se inicia producción en el año 0 para justificar la entrega de muestras gratuitas, así como para alcanzar a las ventas pronosticadas en el primer mes del año 1.
Capacidad	Según capacidad planificada en el anexo correspondiente	Se balancea la capacidad de la planta de acuerdo a las necesidades de producción y tiempos de operación. Para ello se utiliza el tiempo TAKT de Lean Manufacturing. Al ser llevada a cabo al tercer año, esta capacidad puede ser ajustada una vez se conozca la demanda real del producto.

Estructura de Apalancamiento

Supuesto	Valor	Justificación
Capital Propio	\$ 160.000	<p>Se realizará un aporte de 50.000 por cada socio principal y se venderán acciones por 1 dólar por el valor restante.</p> <p>Para el costo del capital propio se utiliza el modelo CAPM para el cálculo mediante los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promedio de las tasas de interés internacional de bonos a largo plazo en Estados Unidos según la Casa del Tesoro Americano. • Promedio del riesgo país Ecuador según el EMBI. • Índice de retorno promedio de las empresas S&P-500.
Pasivo a Largo plazo	\$ 100.000	<p>Será utilizado para capital de trabajo y se tomó como referencia la tasa referencial máxima del BCE al 22 de mayo. (Ver tabla WACC)</p> <p>Este capital de trabajo será utilizado principalmente para financiar el pago de contado a nuestros proveedores del campo y el crédito de 90 días otorgado a grandes tiendas.</p>

Precio de venta al público y canales

Supuesto	Valor	Justificación
Precio	0%	No se incrementará el precio del producto en los 5 años de la evaluación del proyecto ya que los tres primeros años serán claves para la introducción del producto al mercado, mientras que los últimos dos se obtendrán los beneficios y mejora en el margen operativo al habilitar la planta de producción.

Costo de Capital (WACC y CAPM)

Supuesto	Valor	Justificación
Fórmula del WACC	N/A	Se calcula de forma anual dependiendo de la estructura de capital que se disponga en un año en particular.
Tasa impositiva	33,7%	Se toma como tasa impositiva efectiva la que incluye el impuesto a la renta y la participación de trabajadores en la utilidad.
Costo acreedores	11,83%	Se toma como referencia el costo máximo referencial según el dato

		vigente en el Banco Central consultado al 22 de mayo de 2017.
Costo accionistas	22,85%	Se ajusta por cada año dependiendo de la estructura de capital. Se utiliza el CAPM para su cálculo.
Beta apalancada	1,04	Se obtuvo compañías que venden comida orgánica en Estados Unidos y que se encuentren listadas en Bolsa (Ver Anexo Beta). De las cuales se des apalanco su Beta de acuerdo a su razón Deuda/Patrimonio y la tasa impositiva de Estados Unidos (39,1%) según un informe sobre la tasa efectiva en Estados Unidos. Posteriormente fueron promediadas, y apalancadas de acuerdo a la tasa impositiva de Ecuador y la razón de deuda/patrimonio de la compañía.
Tasa riesgo país	9,52%	Se toma el promedio el riesgo país de dos años completos según los cálculos del EMBI.
Tasa de interés libre de riesgo internacional	2,73%	Se toma como referencia las tasas de interés históricas de Bonos de Estados Unidos emitidos a 10 años.
Retorno del mercado americano	12,96%	Se toma como referencia el rendimiento histórico de las S&P 500

Análisis de Sensibilidad

Supuesto	Valor	Justificación
Variación del precio de materias primas	0%	No se considera dentro del análisis de escenarios el cambio del costo de materias primas (independiente de la variación por inflación) ya que a pesar de su importancia dentro del costo de ventas y margen bruto de la compañía, se considera que en base a la información obtenida sobre el comportamiento de la materia prima en el Anexo de Precio de la Materia Prima no todas se comportan de la misma manera por lo que no se considera probable un incremento de todas las materias primas al alza o baja al mismo tiempo. De esta manera, se considera más relevante realizar el análisis de sensibilidad mediante a los supuestos de nivel de ventas.

Escenario Pesimista	Según Escenario	<p>Para el escenario pesimista se considerará un crecimiento entre cada año igual al crecimiento del mercado de galletas normales (2.31%). De la misma manera, el primer año de ventas se considera una baja de ventas del las ventas en un 30% del escenario estimado debido a que se estima ingresar a 2 de cada 3 establecimientos ofertados.</p> <p>De esta manera, se ajusta la cantidad de personal de venta que se requiere, así como el tamaño de la fábrica y el personal que trabaja en la misma.</p>
Escenario Optimista	Según Escenario	<p>Para el escenario optimista se considerará un crecimiento entre cada año mayor al crecimiento del mercado de comida orgánica (15%). De la misma manera, el primer año de ventas se considera un incremento de las ventas del 30% del escenario estimado debido a que se estima ingresar a 1 tienda o establecimiento adicional por cada persona de ventas.</p> <p>De esta manera, se ajusta la cantidad de personal de venta que se requiere, así como el tamaño de la fábrica y el personal que trabaja en la misma.</p>

Políticas Generales

Supuesto	Valor	Justificación
Política de Pago a Proveedores	30 días	Se trabajará con proveedores locales principalmente agricultores con pago de contado, para el caso de el resto de proveedores el pago se hará a 30 días
Política de crédito ventas		La política será aplicada según el canal, en tal sentido será de: Minoristas: 30 Mayoristas: 60 Cadenas: 90
Inventario		El inventario se manejará en función de la estimación del comportamiento estacional de ventas procurando mantener un modelo just in time que garantice la frescura del producto Tomando en cuenta la estacionalidad de los productos (commodities) se mantendrá un stock de seguridad de una semana de materia prima y dos semanas de estimación de ventas de producto terminado

Incremento Salarial		Se ha establecido como política salarial un incremento entre el 4 y 7% al sueldo nominal de los trabajadores de manera anual en función del desempeño de cada uno. Para las proyecciones financieras se considera el límite superior. Esta política será aplicable al final del primer año de operación desde el mes de enero siguiente y de manera prospectiva
Depreciación		Se depreciará bajo método de línea recta

Anexo 22 – Cálculo de Beta, CAPM y WACC

Beta calculada:

Empresa	Nombre	D/E	BET A	Tasa impositiva USA	Unlevered beta	Promedio
HAIN	Hain Celestial Gr...	0,4763	1,23	39,10%	0,95	0,66
WWAV	WhiteWave Foods Co	1,496	1,42	39,10%	0,74	
BDBD	Boulder Brands Inc	1,2724	0,86	39,10%	0,48	
GIS	General Mills, Inc.	1,7101	0,61	39,10%	0,30	
CVGW	Calavo Growers, Inc.	0,0915	0,54	39,10%	0,51	
STKL	SunOpta, Inc. (USA)	0,9702	1,58	39,10%	0,99	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beta apalancada	1,07	1,00	1,06	1,04	1,00
Beta desapalancada de empi	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66
Tasa impositiva Ecuador	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
Razón Deuda/Patrimonio	92,05%	77,23%	90,96%	84,69%	77,24%

Cálculo CAPM

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo capital accionistas	23,19%	22,52%	23,14%	22,86%	22,52%
Tasa libre de riesgo internac	2,73%	2,73%	2,73%	2,73%	2,73%
Riesgo País	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%
Beta	1,07	1,00	1,06	1,04	1,00
Rendimiento S&P 500	12,96%	12,96%	12,96%	12,96%	12,96%

Cálculo WACC

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
WACC	20%	23%	20%	21%	23%
Ke: Coste de los Fondos P	23,19%	22,52%	23,14%	22,86%	22,52%
Kd: Coste de la Deuda Fin	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%
E: Fondos Propios	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
D: Deuda Financiera	66.877	-	47.152	24.962	(0)
T: Tasa impositiva	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%

Anexo 23 – Flujos financieros Proyectos

Estado de Resultados

	2017				2018	2019	2020	2021	2022
	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017					
Ventas					532.572	588.487	650.278	718.557	794.006
Costo de Ventas	1.350	1.350	5.067	7.767	320.352	356.395	292.077	322.717	357.967
Margen Bruto	(1.350)	(1.350)	(5.067)	(7.767)	212.221	232.092	358.201	395.840	436.039
Gastos Administrativos	933	933	8.533	10.398	58.639	70.127	73.368	76.762	80.317
Gastos de Ventas	-	6.532	6.532	13.064	78.325	77.174	81.402	84.764	88.402
Gastos de Distribución	-	-	-	-	7.200	7.426	7.659	7.899	8.147
DD&A	-	-	-	-	15.600	15.600	15.000	13.000	13.000
Margen Operacional	(2.283)	(8.815)	(20.132)	(31.229)	68.057	77.365	195.773	226.415	259.173
Gastos Financieros					11.003	9.055	6.865	4.400	1.628
Base Imponible	(2.283)	(8.815)	(20.132)	(31.229)	57.054	68.310	188.908	222.015	257.545
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	12.552	15.028	41.560	48.843	56.660
Base para Participación	(2.283)	(8.815)	(20.132)	(31.229)	44.502	53.282	147.348	173.172	200.885
Participación Trabajadores	-	-	-	-	6.675	7.992	22.102	25.976	30.133
Utilidad/ (Pérdida)	(2.283)	(8.815)	(20.132)	(31.229)	37.827	45.289	125.246	147.196	170.752

Balance General

	2017					2021	2022
	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017	2018		
Activos Corrientes	158.795	150.316	170.480	183.070	257.270	155.456	342.481
Caja	158.795	150.316	157.310	169.900	94.710	11.732	151.578
Cuentas por Cobrar	-	-	9.272	9.272	136.492	118.095	133.037
Inventario MP	-	-	3.898	3.898	15.475	13.598	159.338
Inventario PT	-	-	-	-	10.592	12.032	17.051
							14.515
Activos no corrientes	-	-	72.200	72.200	56.600	180.000	111.850
Software	-	-	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Terreno	-	-	-	-	(13.000)	(26.000)	(65.000)
Adecuaciones Planta y Bodega	-	-	-	-	-	125.000	125.000
Depreciación Planta	-	-	-	-	-	(6.250)	(18.750)
Muebles Administrativas	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación Muebles	-	-	-	-	-	-	-
Equipos de Cómputo	-	-	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Depreciación Eq Com	-	-	-	-	(2.600)	(5.200)	(7.200)
Vehículos	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación Vehículos	-	-	-	-	-	14.000	14.000
Maquinaria	-	-	-	-	-	(2.800)	(8.400)
Depreciación Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-
Total Activos	158.795	150.316	242.680	255.270	313.870	335.456	454.331
Pasivos Corrientes	1.078	1.414	29.497	42.087	80.395	76.418	123.579
Nómina pagar	-	-	1.247	1.247	2.601	1.978	2.279
Décimo Acumulado	332	665	844	844	11.965	11.332	13.297
Vacaciones Acumuladas	208	417	1.102	1.102	2.435	2.436	2.859
IESS por Pagar	538	332	10.717	23.306	26.632	17.926	18.351
Cuentas por Pagar Terceros	-	-	15.588	15.588	19.227	23.020	86.793
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	19.726	-
Porción préstamo Corriente	-	-	-	-	-	-	-
Utilidades por distribuir	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	-	-	84.412	84.412	66.877	47.152	-
Préstamo Largo Plazo	-	-	84.412	84.412	66.877	47.152	-
Total Pasivos	1.078	1.414	113.910	126.499	147.272	123.570	123.579
Patrimonio	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Capital Propio	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Utilidad Ejercicio	(2.283)	(11.098)	(31.229)	(31.229)	37.827	45.289	170.752
Resultados Acumulados	-	-	-	(31.229)	(31.229)	6.597	-
	-	-	-	-	-	51.887	-
Pasivo + Patrimonio	158.795	150.316	242.680	255.270	313.870	335.456	454.331

Anexo 24 – Flujo de efectivo

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad / Pérdida Ejercicio	(31.229)	37.827	45.289	125.246	147.196	170.752
Gastos No desembolsables						
Depreciación	-	15.600	15.600	15.000	13.000	13.000
Amortización	-	-	-	9.050	9.050	9.050
Variaciones Operación						
Cuentas por Cobrar	-	(136.492)	18.396	(12.400)	(13.702)	(15.141)
Inventario MP	(9.272)	(6.203)	1.878	(1.640)	(1.813)	-
Inventario PT	(3.898)	(6.695)	(1.439)	(1.180)	(1.303)	-
Décimo Acumulado	1.247	1.354	(622)	95	100	105
Vacaciones Acumuladas	844	11.121	(633)	618	654	693
IESS por Pagar	1.102	1.333	1	133	141	149
Cuentas por Pagar Terceros	23.306	3.326	(8.707)	199	111	116
Impuestos por pagar	-	19.227	3.793	40.642	11.157	11.974
Efectivo Generado variables Operación	(17.900)	(59.602)	73.556	175.762	164.591	190.699
Variables Inversión						
Adquisiciones Propiedad Planta Equip	(72.200)	-	(139.000)	-	-	-
Efectivo Generado Actividades Inversión	(72.200)	-	(139.000)	-	-	-
Variables Financiamiento						
Préstamos	100.000	(15.588)	(17.535)	(19.726)	(22.190)	(24.962)
Capital	160.000	-	-	-	-	-
Utilidades por distribuir	-	-	-	-	(177.133)	(147.196)
Efectivo Generado Actividades Financiamiento	260.000	(15.588)	(17.535)	(19.726)	(199.322)	(172.158)
Total flujo Generado por la Empresa	169.900	(75.189)	(82.979)	156.037	(34.732)	18.541
Saldo inicial caja	-	169.900	94.710	11.732	167.769	133.037
Saldo Final Caja	169.900	94.710	11.732	167.769	133.037	151.578

Anexo 25 – Cálculo de punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Costos Fijos	212.535	222.909	268.220	279.800	292.055
CIF	4.800	4.800	13.850	13.850	13.850
Gastos de Nómina (con provisiones)	151.835	154.075	187.954	198.206	209.063
Gastos Administrativos	13.360	13.779	14.211	14.657	15.116
Gastos de Ventas	35.340	42.829	44.546	45.188	45.879
Gastos de Distribución	7.200	7.426	7.659	7.899	8.147
Costos Variable	105.275	118.118	134.613	153.412	174.133
Costo Total	317.810	341.026	402.833	433.213	466.188
Costo Variable Unitario 200gm	1	1	1	1	1
Precio de Venta Unitario 200gm	3	3	3	3	3
Margen de contribución Unitario 200gm	2	2	2	2	2
Costo Variable Unitario 50gm	0	0	0	0	0
Precio de Venta Unitario 50gm	1	1	1	1	1
Margen de contribución Unitario 50gm	1	1	1	1	1
Punto de Equilibrio Unidades	181.869	192.054	232.738	244.583	257.257
Punto de Equilibrio Unidades 200gm	60.169	63.544	77.012	80.938	85.141
Punto de Equilibrio Unidades 50gm	121.700	128.510	155.727	163.644	172.116
Punto de Equilibrio \$	258.958	273.470	331.417	348.299	366.366

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Punto de Equilibrio Unidades	181.869	192.054	232.738	244.583	257.257
Punto de Equilibrio Unidades 200gm	60.169	63.544	77.012	80.938	85.141
Punto de Equilibrio Unidades 50gm	121.700	128.510	155.727	163.644	172.116
Punto de Equilibrio \$	258.958	273.470	331.417	348.299	366.366
% de ventas estimadas	0	0	1	0	0

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

CAE	35.328	35.328	35.328	35.328	35.328
Costos Fijos	212.535	222.909	268.220	279.800	292.055
Depreciación	15.600	15.600	15.000	13.000	13.000
Amortización	-	-	9.050	9.050	9.050
Precio de venta	2	2	2	2	2
Costo Variable	0	0	0	0	0
T	0	0	0	0	0

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Punto de Equilibrio Unidades	220.681	231.132	268.367	281.364	294.321
Punto de Equilibrio Unidades 200gm	73.009	76.473	88.801	93.110	97.408
Punto de Equilibrio Unidades 50gm	147.672	154.658	179.566	188.254	196.914
Punto de Equilibrio \$	314.221	329.114	382.152	400.678	419.150
% de ventas estimadas	1	1	1	1	1

Anexo 26 – Cálculo VAN y TIR

	Inversión Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	Perpetuidad
Flujo de Caja		94.710	11.732	167.769	133.037	151.578	
Gasto Interés		11.003	9.055	6864,799097	4400,487126	1628,309015	
Efecto de impuestos interés		3.708	3.052	2313,437296	1482,964162	548,740138	
Fecha	31/10/2016	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	
Periodo		1	2	3	4	5	
Total Flujo para VAN	(260.000,00)	102.005	17.735	172.320	135.954	152.658	680.166
Total Flujo para TIR		102.005	17.735	172.320	135.954	832.824	
VAN por periodo	(260.000)	85.266	11.815	99.265	63.431	301.639	
VAN	301.415,57						
TIR	17%						

Anexo 27 – Ratios Financieros

	2018	2019	2020	2021	2022
Razones de liquidez					
Razón Circulante	3,20	2,03	2,71	2,28	2,77
Razón Rápida	2,88	1,70	2,47	2,05	2,52
Razón efectivo	1,18	0,15	1,39	0,98	1,23
Razones de endeudamiento					
Razón deuda total	0,49	0,52	0,67	0,64	0,65
Razón deuda a Capital	0,92	0,77	0,91	0,85	0,77
Multiplicador de Capital	1,96	2,10	3,02	2,77	2,84
Cobertura de interés	3,44	5,00	18,24	33,45	104,86
Razones de rendimiento					
Margén de utilidad	0,07	0,08	0,19	0,20	0,22
Margen de Ebitda	0,14	0,14	0,31	0,33	0,34
Rendimiento sobre activos	0,12	0,14	0,26	0,33	0,38
Rendimiento sobre capital	0,24	0,28	0,78	0,92	1,07
Rotación de Activos					
Rotación de Inventarios	30,24	29,62	22,11	22,23	24,66
Días de ventas de inventario	12,07	12,32	16,51	16,42	14,80
Rotación de Cuentas x Cobrar	3,90	4,98	4,98	4,98	4,98
Días de Venta en CxC	93,54	73,25	73,25	73,25	73,25
Rotación de Cuentas por pagar	12,03	19,88	16,12	17,70	19,51
Período Promedio de Pago	30,34	18,36	22,65	20,62	18,71
Rotación de Activos Totales	1,70	1,75	1,35	1,62	1,75
Días de KT	75,27	67,21	67,11	69,04	69,33
Requerimiento de KT	127.681,38	159.079,65	130.571,43	140.232,37	154.886,37

Anexo 28 – Análisis de escenarios

Utilidad neta	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	2,5%	0,9%	8,3%	7,5%	6,7%
Esperado	7,1%	7,7%	19,3%	20,5%	21,5%
Optimista	11,4%	12,7%	22,9%	24,7%	26,1%

Costo de ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	62%	63%	52%	53%	55%
Esperado	60%	61%	45%	45%	45%
Optimista	57%	58%	44%	44%	44%

VAN	VAN
Pesimista	\$ 60.087,11
Esperado	\$ 301.415,57
Optimista	\$ 651.848,17

TIR	TIR
Pesimista	4%
Esperado	17%
Optimista	30%

Punto de equilibrio (\$)	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	\$ 211.168,62	\$ 220.439,76	\$ 273.882,48	\$ 286.128,27	\$ 299.141,84
Esperado	\$ 258.957,50	\$ 273.470,20	\$ 331.416,72	\$ 348.299,21	\$ 366.366,22
Optimista	\$ 281.531,81	\$ 299.729,68	\$ 407.960,52	\$ 430.680,63	\$ 455.259,62

Razón efectivo	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	2,40	0,24	0,93	1,02	1,45
Esperado	1,18	0,15	1,39	0,98	1,23
Optimista	1,03	0,76	1,91	1,12	1,34

Rendimiento sobre activos	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	0,03	0,01	0,10	0,10	0,10
Esperado	0,12	0,14	0,26	0,33	0,38
Optimista	0,21	0,22	0,29	0,42	0,46

Rendimiento sobre capital	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	4,7%	1,7%	16,1%	14,9%	13,6%
Esperado	23,6%	28,3%	78,3%	92,0%	106,7%
Optimista	49,5%	63,4%	131,2%	162,3%	197,3%

Rotación activos totales	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	1,21	1,35	1,26	1,33	1,50
Esperado	1,70	1,75	1,35	1,62	1,75
Optimista	1,81	1,71	1,28	1,69	1,77

Días Capital de trabajo	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	68,42	62,74	60,69	61,39	61,77
Esperado	75,27	67,21	67,11	69,04	69,33
Optimista	77,31	68,20	69,46	71,91	71,98

Requerimiento Capital de Trabajo	2018	2019	2020	2021	2022
Pesimista	\$ 100.705,52	\$ 114.557,61	\$ 99.448,41	\$ 103.052,68	\$ 107.425,12
Esperado	\$ 127.681,38	\$ 159.079,65	\$ 130.571,43	\$ 140.232,37	\$ 154.886,37
Optimista	\$ 154.028,92	\$ 201.454,50	\$ 175.442,18	\$ 192.537,11	\$ 219.959,63