

Catterin Gladys María Ore Orihuela

ANDINA SNACK

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, 2015

ORE ORIHUELA, Catterin Gladys Maria. ANDINA SNACK.
Quito: UPACIFICO, 2015, 121p. Ing. Pablo Andrés Villamar
Viteri

(Trabajo de Conclusión de Carrera-T.C.C. presentado a la
Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico).

Resumen: El presente proyecto está elaborado con la finalidad de
importar y comercializar snacks andinos dentro de la ciudad de
Quito.

El proyecto de emprendimiento abarca un estudio de mercado
donde el resultado es óptimo.

La empresa tiene una misión y visión que permiten continuar con
la buena tendencia de la nutrición y fomentar las propiedades de
los productos andinos.

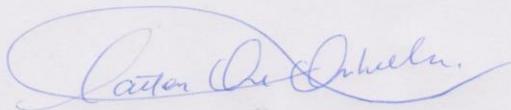
Palabras claves: comercialización de snacks nutritivos

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ore Orihuela Catterin Gladys María declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad

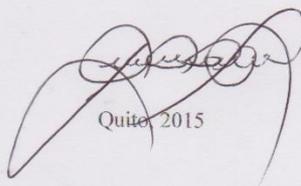
Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera, título "ANDINA SNACK" con fines académicos y/o de investigación



Quito, 2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Pablo Andrés Villamar Viteri docente de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera TCC, certifico que la señorita Catterin Gladys María Ore Orihuela de ésta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Quito 2015

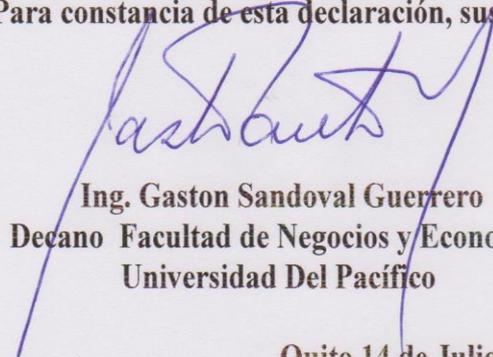
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacifico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacifico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Ing. Gaston Sandoval Guerrero
Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacifico

Fecha: Quito 14 de Julio del 2015

Título de Tesis: Andina Snack
Autor: Catterin Gladys María Ore Orihuela

Tutor: Pablo Andrés Villamar Viteri
Miembros del Tribunal:

Fecha de sustentación y/o fecha calificación: 16 de Julio del 2015

AGRADECIMIENTO

A todos mis profesores que compartieron sus conocimientos y me brindaron su apoyo para continuar creciendo.

DEDICATORIA

Este presente trabajo lo dedico a mi Sra. Madre Gladys Orihuela, gracias a su apoyo constante y por ser una mujer ejemplar.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	I
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
CAPÍTULO I	3
PLAN DE NEGOCIOS.....	3
I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	3
I.A. Fundamentos teóricos	3
I.A.1. Quinoa.....	3
I.A.2. La kiwicha o amaranto.....	5
I.A.3. La maca.....	7
I.B Objetivos del estudio.....	9
I.B.1. Objetivo general.....	9
I.B.2. Objetivos específicos	9
I.C. Justificación del objetivo	10
I.C.1. Oportunidad del proyecto	10
I.C.2. Viabilidad del proyecto.....	10
I.C.3. Importancia del proyecto	11
I.D Metodología utilizada	11
CAPÍTULO II.....	12
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	12
II. ANÁLISIS Y VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO.....	12

II.A Económicas	12
II.B Sociales.....	14
II.C Legales.....	15
II.D Ecológicas	16
II.D.1 Actitudes hacia el medio ambiente.....	16
II.E Tecnológicas	17
II.F Culturales.....	17
II.G Políticas	18
II.H Demográficas.....	19
II.I Relacionamiento de variables ambientales	21
II.J Relación Ecuador Perú	23
CAPITULO III.....	26
ESTUDIO DEL MERCADO.....	26
III.A Análisis de la demanda	26
III.A.1 Necesidades de los clientes	26
III.A.2 Distribución geográfica del mercado de consumo.....	28
III.A.3 Comportamiento histórico de la demanda	29
III.A.4 Proyección de la demanda.....	30
III.A.5 Tabulación de datos de fuentes primarias	32
III.B Análisis de la oferta.....	46
III.B.1 Características de los principales productores	46

III.B.2 Competencia a nivel de Ecuador	47
III.B.3 Proyección de la oferta	48
III.B.4 Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado	48
III.C Marketing Mix.....	50
III.C.1 Definición del Producto	50
III.C.2 Análisis de precios	52
III.C.3 Determinación del precio promedio	53
III.C.4 Análisis histórico y proyección de precios.....	53
III.C.5 Promoción	54
III.D Plaza.....	55
III.E Canales de comercialización	56
III.E.1 Descripción de los canales de distribución.....	56
III.E.2 Ventajas y desventajas de los canales previstos	57
III.E.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización.	58
III.F Planes de acción.....	59
CAPITULO IV.....	60
PLAN ESTRATÉGICO.....	60
IV.A Matriz de Grupo de Interesados.....	60
IV.B Matriz de Demandas Actuales y Futuras	61
IV.C Análisis Integración	62
IV.C.1 Cinco Fuerzas de Porter	62

IV.C.2 FODA.....	65
IV.D Directrices de la Empresa	68
4.4.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales	68
IV.E Selección de la Estrategia Competitiva,	70
IV.D.1 Posicionamiento Estratégico.....	70
IV.D.2 Cadena Valor	71
IV.D.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	73
IV.D.4 Programas Tácticos (Funcionales).....	73
IV.D.5 Programas para Operaciones	74
IV.E Control Estratégico.....	75
IV.F Factores que determinan la localización.....	76
IV.G Definición de la localización	77
CAPITULO V.....	78
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
V.A Estructura de la Organización	78
V.B Análisis y Valoración de Puestos	79
V.C Manual de Funciones.....	79
V.D Manual de Puestos.....	81
V.E Sistema de Remuneraciones y compensaciones	81
V.F Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial.....	82
CAPÍTULO VI.....	83

INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	83
VI.A Base Legal.....	83
VI.A.1 Leyes y ordenanzas	84
VI.A.2 Procedimiento inicial	84
VI.A.3 Requisitos para importar productos alimenticios del exterior.	85
VI.B Proyección de ventas para cinco años	87
VI.C Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas	88
VI.D Balance de personal	89
VI.E Balance de materiales.....	89
VI.F Balance de insumos generales	90
VI.G Determinación de los costos de la operación administración	90
CAPÍTULO VII	91
ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	91
VII.A Como será la estrategia de implementación - Acciones	91
VII.B Las personas.....	91
VII.C El liderazgo.....	93
VII.D Medidas de desempeño.....	94
VII.E Guía para control.....	95
CAPÍTULO VIII.....	97
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	97
VIII.A Inversiones del proyecto	97

VIII.A.1 Determinación de la inversión inicial en activos fijos que den soporte a las ventas	97
VIII.A.2 Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años	97
VIII.A.3 Proyección de ventas mensual para el primer año	98
VIII.A.4 Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas	99
VIII.B Estado de resultados	99
VII.B.1 Balance General (determinación de fondos para aplicar en activos).....	99
VIII.C Valor de desecho en el año 5	101
VIII.C.1 Venta de subproductos	101
VIII.C.2 Venta de activos	102
VIII.D Evaluación del proyecto	102
VIII.D.1 Estimación de la tasa de descuento (costo promedio ponderado de capital) ..	102
VIII.D.2 Flujo de caja ajustado.....	103
VIII.D.3 Análisis de escenarios	105
VIII.E Cálculo del VAN con flujos inflados	107
VIII.F Cálculo de la TIR con flujos inflados	109
VIII.G Cálculo de las razones financieras del proyecto	111
VIII.G.1 Resultados y consideraciones de la evaluación.....	112
CAPÍTULO IX.....	113
RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN	113
CAPÍTULO X.....	114
EVIDENCIACIÓN DE LAS NECESIDADES DE APALANCAMIENTO,	114

CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
ANEXO.....	118
BIBLIOGRAFÍA	122

INTRODUCCIÓN

Este proyecto estudia la factibilidad de la comercialización e introducción de un snack nutritivo a base de productos andinos como por ejemplo: la Quinoa y el Amaranto, también conocido como “kiwicha”, El producto terminado se importara desde Perú, País donde tienen un gran éxito, sobre todo con exportaciones a EEUU y Europa. La necesidad del mercado por productos naturales orgánicos está dada, las tendencias de consumir saludable se ha incrementado en estos dos últimos años.

Estos Snack, tienen el propósito de incentivar el crecimiento de esta tendencia. Y consumir productos andinos, que tiene un legado histórico para los pueblos Andinos. AndinaSnack, será el nombre de la futura empresa, no solo tiene una misión de comercialización, sino una visión de realizar la fabricación en Ecuador, y seguir fomentando el consumo de productos Andinos y llegar a ser una Marca País.

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I

PLAN DE NEGOCIOS

I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

La tendencia mundial de consumo está ligada al consumo de productos cien por ciento naturales saludables. Este cambio de preferencias influye en los gustos y hábitos de alimentación, es por ello que el mercado requiere productos libres de grasa, perseverantes, y sabores artificiales. La orientación de este proyecto es seguir el lineamiento de comercializar productos naturales pero sobre todo andinos que ayuden desde quien inicia la cadena producción, que es el campesino hasta el consumidor final.

La preferencia de ingerir productos nutritivos ayuda a introducirse al mercado con más facilidad. Esta tendencia en el mundo y en el Ecuador de consumo de snacks no solo se está dando por el bajo precio de este producto sino también por el ahorro de tiempo de tener un snacks nutritivo listo para ser consumido.

I.A. Fundamentos teóricos

I.A.1. Quinua

Según Laura Muñoz jefa de Cultivo Andinos INIAP, la quinua: “Es considerada como uno de los alimentos de origen vegetal más nutritivos y completos, varios estudios han demostrado que la composición nutricional de la quinua, es comparable al de la leche materna” (1). El aporte nutricional de la quinua es tan elevado que en muchos de los casos aporta más nutrientes

que la carne. Al igual que el valor nutricional, la quinua tiene un valor simbólico e histórico ya que trasciende desde la época Inca, su nombre científico es:

Laura Muñoz, quinua (*Chenopodium quinoa*) De gran importancia como alimento para las culturas prehispánicas y planta sagrada para los Incas, la quinua sigue siendo un importante alimento de alto valor proteico para millones de personas en la zona andina desde Argentina y Chile hasta Colombia, es alta en contenido de carbohidratos, de los cuales alrededor de 60% son almidones y un 5% azúcares, además de entre 4 y 9% de aceite de alta calidad nutricional, y buenas cantidades de calcio, fósforo y hierro. (33).

A nivel nacional e internacional existe una gran demanda de este producto, y en el país existe lugares donde se cultiva diferentes tipos de quinua las mismas que poseen distintas propiedades agroquímicas al igual que gastronómicas, a continuación se presenta la siguiente tabla con la descripción del valor nutricional de la quinua.

Figura 1: Quinua



Fuente: lineaysalud.com

La quinua es un cultivo que permite la preparación de diversos productos y sub productos, tanto para la alimentación humana como animal, entre los distintos productos que se pueden obtener

son los siguientes: Semillas desamargadas, harina, hojuelas, musli, pops, snacks, leche vegetal, carne vegetal, entre otros, que se incluyen en la dieta diaria de las personas

Tabla 1. Contenido mineral en la quinua y en alimentos seleccionados

	Quinua	Maíz	Arroz	Trigo
Calcio	148,7	17.1	6,9	50,3
Hierro	13,2	2.1	0.7	3,8
Magnesio	219,6	137.1	73.5	169,4
Fósforo	383,7	292,6	137,8	467,7
Potasio	926,7	377,1	118,3	578,3
Zinc	4,4	2,9	0,6	4.7

Fuente: Fao.org

I.A.2. La kiwicha o amaranto

Este producto fue una de las principales fuentes alimenticias de los Incas y de los aztecas, fue sustituido con la aparición del trigo y del arroz, tiene un alto contenido de proteínas, calcio, Pastor Bibiana y Ruiz Marisol doctoras de medicina natural señalan que: Una porción de 2 onzas aportan el 80% de la dosis de hierro recomendada (73). Inkanatural señala:

El Amaranto (*amaranthus caudatus*), es una planta amarantácea de rápido crecimiento, con hojas, tallos y flores moradas, esta coloración se debe a la presencia de betalainas, Sus vistosas flores brotan del tallo principal, en algunos casos las inflorescencias llegan a medir 90 cm, creando vistosos campos de cultivo. Alrededor de 1200 variedades aún se mantienen en los Andes (2).

El aporte nutricional del amaranto es muy significativo, entre sus principales componentes Inkanatural menciona:

- Lisina, elemento necesario para la construcción de todas las proteínas del organismo.
- Es además la principal responsable de la absorción de calcio, además de favorecer la producción de hormonas, enzimas y anticuerpos.
- Ayuda a disminuir notablemente los niveles de colesterol en la sangre.
- El Amaranto contienen el doble de calcio que la leche.
- El fósforo es otra de sus componentes. Compuesto que interviene en las funciones vitales de las personas, considerado como un elemento indispensable para el ser humano.
- Hierro y las vitaminas A y C, lo que hacen de la kiwicha uno de los alimentos con mayor contenido nutritivo.
- Tiene más de las proteínas contenidas en el maíz, el triple del trigo y casi igual proporción a la de la leche. (3)

Tabla 2. Valor alimenticio del amaranto en semilla

Tabla comparativa del amaranto con maíz, arroz y trigo

	Amaranto	Maíz	Trigo	Arroz
Proteínas	17.1 - 19.4	10.3-12.6	9 -12.2	8
Grasas	8.0-8.6	4.6-5.7	1.1 -3.4	1.1
Carbohidratos	66-71	73.6 – 92	71.9-87	89.8
Fibras	3.7-5-7	2.3	2.6	1
Calorías/1 00 gr.	391	404	390	409

Fuente: Hernández, Raúl; Herrerías, Gisela 1998

Por la gran cantidad de nutrientes que posee el amaranto, es considerado como el mejor alimento de origen vegetal para el consumo humano, debido a que reúne los nutrientes más esenciales, en forma tan completa y en cantidades, como no los tiene ninguna otra planta cultivada.

Figura 2: Amaranto



Fuente: argosperu.com

I.A.3. La maca

La maca es una herbácea, tuberculosa de la familia de las crucíferas, entre sus características Rodríguez describe:

1. El cultivo de la maca se remonta a épocas pre-incas (3000 años atrás), cuando era cultivada debido a su alto contenido nutricional que permitía al hombre del Ande -y aún hoy le permiten disponer de un alimento completo durante todo el año, ya que, una vez asoleada, se puede conservar seca y/o tostada.
2. También eran apreciadas sus propiedades medicinales y como reconstituyente sexual. Se conocen hasta cinco tipos de maca diferentes entre sí

por el color de la médula: crema, púrpura claro, púrpura intensa, gris y negro (36).

En el imperio Inca se constituyó un alimento de nobles y servía de ofrendas a los dioses, su cultivo era tan importante que sus sembríos eran tan extensos que superan los que se desarrollan en la actualidad. Según la Guía para el cultivo, aprovechamiento y conservación de la maca comenta:

“Hasta la década de los ochenta el área sembrada de maca en el Perú no superaba las 25 hectáreas, tal hecho motivó que fuera declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), como una especie en peligro de extinción, pero debido al auge que tuvo desde principios de los años noventa el área ocupada por esta especie está creciendo considerablemente pues para la campaña 1998-1999 el área sembrada en Perú supera las 1.000 hectáreas. (6)”

La maca es una especie que solamente se desarrolla en la sierra alta del Perú y tiene pocos nombres con los que se le conoce como son el ginseng peruano, maca-maca, ayak chichira, ayak willku. Su composición nutricional supera notablemente a otros productos conocidos.

Tabla 3. Análisis mineral, principales vegetales - maca (mg/100 gr)

VEGETAL	Energía	Hierro	Calcio	Potasio	Zinc
Ajo	135 cal	1,4 mg	38 mg	-	-
Alcachofa	49 cal	1,5 mg	53 mg	350 mg	
Espinaca	18 cal	4,1 mg	126 mg	633 mg	500 mcg
Maca	270 cal	16,6 mg	150 mg	2050 mg	3,8 mg

Nabo	10 cal	0,9 mg	32 mg	322 mg	160 mcg
Patata	71 cal	1,0 mg	9 mg	443 mg	270 mcg
Puerro	26 cal	1,1 mg	87 mg	200 mg	310 mcq
Tomate	17 cal	0,5 mg	13 mg	297 mg	240 mcg
Zanahoria	27 Cal	2,1 mg	37 mg	290 mg	64 mcg

Fuente: Fuente: Perú, Instituto de Nutrición, INCAP, ICNND

Figura 3: Maca



Fuente: saludplena.com

I.B Objetivos del estudio

I.B.1. Objetivo general

Comercializar productos andinos con alto nivel nutritivo en Snacks.

I.B.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio técnico para la introducción del producto final al Ecuador

- Realizar un estudio de mercado
- Analizar la inversión, el costo y beneficio que el producto final tendría.
- Plan de Marketing para la introducción del producto al mercado, en este caso es super mercados.
- Realizar la implementación del producto.

I.C. Justificación del objetivo

I.C.1. Oportunidad del proyecto

La oportunidad de este proyecto, radica en el surgimiento de las nuevas tendencias alimentarias, ya que con el tiempo la venta de productos orgánicos naturales y de alta concentración nutricional está creciendo en gran escala.

La tendencia de comer mejor, cuidar la salud, hacer ejercicio, dejan una puerta abierta a este producto, sin dejar a atrás la propiedades que tienen estos productos andinos, ahora pueden estar alcance para las personas que toman el interés en lo que consumen.

I.C.2. Viabilidad del proyecto

Este producto será importando desde Perú como producto terminado, con la marca de producto Andino, es un producto que está en el mercado Peruano, en EEUU y Europa con mucho éxito. Nuestro primer cliente objetivo serán los Súper Mercados, farmacias, tiendas naturistas, más adelante estudiando los resultados que tendría el producto, esperamos producirlo en Ecuador. El incremento comercial entre Perú y Ecuador cada vez es más grande Alfredo Chuquihuara, director de promoción de Turismo en Perú comenta:

Los intercambios comerciales entre Ecuador y Perú, en los últimos siete años, se incrementaron en un 200%. El intercambio entre ambos países cifró en el 2012 USD 3.100 millones, de ellos Ecuador ha exportado a Perú USD 2.100 millones y Perú USD 1.000 millones hacia el Ecuador.

La cooperación e integración fronteriza, permitió que el comercio ecuatoriano-peruano aumente en siete años un 200%. (1)

I.C.3. Importancia del proyecto

Ser parte de la promoción de la buena alimentación, crear conciencia social sobre los problemas nutricionales, y promover los productos andinos que usaron nuestros antepasados, creando también una conciencia e identificación cultural.

I.D Metodología utilizada

La metodología que se utilizará en la recopilación de información son: entrevistas, focus group y la investigación para la importación con ayuda de un agente de aduanas. El tamaño de la muestra formal que se utilizará en la encuesta escrita en la ciudad de Quito, está dirigida a estudiantes, madres de familia, deportistas, entre otros. El focus group se hará con el mismo rango de personas de la encuesta escrita.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

II. ANÁLISIS Y VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO

II.A Económicas

En relación al estado económico que afronta el Ecuador se puede señalar los siguientes resultados.

PIB

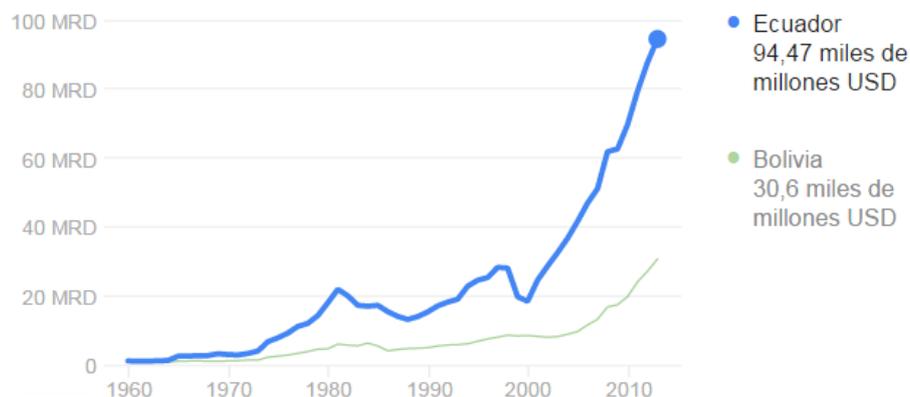
Tras recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana ha alcanzado un fuerte crecimiento en los últimos años. Los datos del Banco Mundial señalan los siguientes resultados: “En 2012, 2013 y 2014 el crecimiento el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5,2%, el 4,6% y el 3.8%, respectivamente”. (1)

Este crecimiento económico del Ecuador, tiene relación directa con la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad que enfrentaba en años anteriores, Además manifiesta que: “entre 2006 y 2014, la pobreza medida por ingresos (usando la línea de pobreza nacional) disminuyó del 37,6% al 22,5%, mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 7,7%” (3). A través del crecimiento de la economía nacional, ha permitido que exista un mayor nivel de seguridad para la inversión en el país, generando un mayor número de empresas que generan empleo directo e indirecto, permitiendo el desarrollo económico.

Gráfico 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto Ecuador

94,47 miles de millones USD (2013)

Ecuador, Producto Interior Bruto



Fuente: Banco Mundial.

En relación a las importaciones y exportaciones, La balanza comercial de 2014 cerró con un déficit de -\$ 727 millones, según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE). El informe de la entidad destaca que este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 30,2%, si se compara con el saldo comercial de 2013, que fue de -\$ 1.041 millones, Según señala diario el telégrafo:

La balanza comercial petrolera entre enero y diciembre de 2014 presentó un saldo favorable de \$ 6.885,1 millones, 15,8% menor que el superávit obtenido el mismo período de 2013 (\$ 8.180,3 millones). Según el BCE, la caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 12%, que pasó de \$ 95,6 a \$ 84,2. (3)

En los Estadísticos de Balanza Comercial Bilateral se encuentran las exportaciones (totales y no petroleras), importaciones (totales y no petroleras) y balanzas comerciales (totales y no

petroleras) del Ecuador con cada uno de los países con los que comercia, agrupados por bloque o región.

II.B Sociales

En relación a lo social, el estado ecuatoriano promueve estrategias de vinculación de las personas con un mayor nivel de pobreza, en estrategias de mejoramiento de la calidad de vida, el progreso social es definido como la capacidad de una sociedad de cumplir las necesidades básicas de sus ciudadanos, estableciendo las bases que permiten a los ciudadanos mejorar sus vidas y crear las condiciones para que los individuos y comunidades alcancen su pleno potencial. La Herramienta de análisis financiero señala que:

Así las mayores fortalezas relativas de Ecuador, en materia de progreso social, tienen que ver con la dimensión de Fundamentos de Bienestar, en la que se ubica en el puesto 35 a nivel global; mientras que las debilidades relativas más importantes, en comparación con países de ingresos similares, tienen que ver con el componente de Nutrición y Cuidados Médicos Básicos, donde cae al puesto 80 del ranking global. (3)

El Ecuador se ha ubicado a nivel latinoamericano en el noveno lugar en desarrollo y progreso social, ante estos resultados esta organización señala que: El Índice de Progreso Social 2014 revela que el crecimiento económico no siempre resulta en el progreso social. Dicho de otra manera, ingresos crecientes no siempre conllevan mejores resultados en áreas como “Sostenibilidad del Ecosistema”, “Salud y Bienestar” y Oportunidades”

II.C Legales

El Ecuador es un país libre y soberano, en el cual sus ciudadanos viven en estado de derecho; teniendo derechos y obligaciones para todos los entes que conforman la sociedad ecuatoriana. En ese sentido es importante el concebir la realización de este y otros proyectos bajo los estamentos jurídicos que norman las actividades empresariales en el país.

Empezando desde la Constitución de la República que en su Capítulo I, establece:

- El derecho a Libertad de empresa, con sujeción a la ley.
- La libertad de trabajo.
- La libertad de contratación., con sujeción a la ley.

Y entre otras figuras que posibilitan la libre creación de organizaciones empresariales que contribuyan con el engrandecimiento económico del país. A continuación se describen las principales leyes generales al comercio y la importación de productos de consumo masivo.

- LEXI.- Ley de Comercio Exterior e inversiones
- Constitución ley orgánica de Aduanas.
- Cámaras de Comercio
- Superintendencia de Compañías

Los mismos que ejercerán el respectivo control en las actividades productivas y económicas en el país, con el fin de garantizar la transparencia y seguridad de los productores, intermediarios, comercializadores, exportadores, importadores y consumidores de un producto.

II.D Ecológicas

Debido a la contaminación existente a los diferentes recursos naturales, las leyes referentes a los temas ambientales han aumentado su cobertura.

En las diferentes ciudades de Ecuador, se han establecido las leyes referentes a la emisión de gases de los vehículos, situación que debe cumplirse en todo proceso de matriculación. Las normas impuestas deben ser acatadas situación que demanda del cumplimiento de la empresa en la flota utilizada para la distribución de los Snacks a nivel nacional. No se puede considerar este aspecto como una amenaza ya que es un requerimiento que toda empresa deberá acatar, situación que establece igualdad de condiciones.

II.D.1 Actitudes hacia el medio ambiente

El mayor compromiso con el respeto al medio ambiente promovido por el marco legal y los diferentes movimientos y asociaciones en Ecuador como por ejemplo los impulsados por Fundación Natura, establecen condiciones más rígidas que las empresas deben cumplir para la protección del medio ambiente.

Muchas de estas exigencias representan inversión para las empresas quienes tienen que adecuar sus procesos y equipamiento según las normas de protección del medio ambiente. La necesidad de inversión, tiende a encarecer los precios de los servicios pudiendo afectar a la demanda que principalmente responde negativamente al incremento de los precios.

II.E Tecnológicas

El desarrollo de la tecnología ha modificado considerablemente los negocios. Su implementación, facilita la comunicación y el control, permitiendo a las empresas ser más ágiles y eficientes. Los clientes en la mayoría de sectores económicos han modificado sus patrones de comportamiento, en los cuales la tecnología ha aportado para unificar los mercados, eliminando las barreras de las distancias físicas.

En el caso, del sector del Consumo Masivo, en la actualidad se han desarrollado sistemas especializados, en los cuales se dispone de un mayor control de sus inventarios, procesos de servicio y facturación. De igual manera, los sistemas de mercadeo en la actualidad disponen de importantes plataformas de comunicación, como el Customer Relationship Management CRM, es una de las más importantes.

Este modelo implica una mejor atención al cliente en la cual se evalúa el desempeño de su área mediante indicadores de gestión. Uno de los principales limitantes ha sido siempre los altos costos que representan su implementación. No obstante, en la actualidad se disponen de plataformas totalmente gratuitas que inclusive permiten modificar su código, situación que representa una gran oportunidad de desarrollo.

II.F Culturales.

En el Ecuador la mayoría de ciudadanos son pasivos, no reclaman por malos servicios o por incumplimientos, algo que se busca cambiar a través de campañas de educación y difusión de

derechos, El Capital no sólo produce mercancías para el hombre sino también un hombre para las mercancías. Sánchez José manifiesta que:

De ahí que la fase mercantil del consumo dé lugar a una segunda fase antropológica del consumo, y que hace del consumo La cultura de la sociedad de mercado. El paso de la “sociedad de consumo”, que produce el “mercado de masas”, a un hombre consumidor, convierte en consumo todas sus relaciones con las cosas, con los otros hombres y consigo mismo, y hace del consumo una forma de existencia.

El capitalismo ha transformado la idea y experiencia de cultura, la cual ha ido perdiendo su carácter dinámico y subjetivo para fijarse y objetivarse en los hechos y las cosas, en el Ecuador existe una cultura de sobreendeudamiento, esto se debe a que no existe una educación de consumo.

II.G Políticas

En Ecuador la situación política ha sido inestable y ha tendido una serie de cambios de dirección en donde se han incluido el derrocamiento de 3 gobiernos constitucionales, sin embargo a partir del año 2007 con la nueva elección del actual presidente Economista Rafael Correa se ha estabilizado la parte política no así la tributaria que ha tenido varias reformas durante estos últimos 8 años. El cambio en estas reglas de gobierno genera pérdidas en toda empresa por lo que deben plantearse planes complementarios de contingencia continuamente en las empresas a fin de mantener las suficientes garantías y posibilidades de acción y reacción.

Con la nueva Constitución Política emitida en la Asamblea Nacional en el año 2008, se ha establecido un nuevo parámetro general que se espera se mantenga por lo menos durante los próximos 15 años.

Las condiciones políticas que está experimentando el Ecuador conjugan una cierta estabilidad; que además se fundamente con la seguridad jurídica y un equilibrio en lo concerniente a la toma de decisiones gubernamentales. De por sí el fomento a la actividad productiva, comercial y de servicios hace posible que se evidencia cada vez la maduración de la forma de gobernar el país. En años anteriores reinaba la incertidumbre política y financiera; hoy existe una mayor estabilidad, pese a los hechos ocurridos el 30 de septiembre del 2010, con el secuestro por parte de la Policía Nacional al Presidente Correa.

II.H Demográficas

Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del proyecto es el análisis del número de hogares por provincia en el país, teniendo a conforme los datos proporcionados por el Censo de Población y Vivienda los siguientes datos:

Tabla 4. Número de Hogares por Provincia en Ecuador

PROVINCIA	NUMERO DE HOGARES POR PROVINCIAS
Azuay	148 855
Bolívar	42.623
Cañar	53.420
Carchi	33.223
Cotopaxi	76.693
Chimborazo	100.068

Imbabura	65.211
Loja	99.974
Pichincha	443.340
Tungurahua	97.445
El Oro	96.953
Esmeraldas	69.698
Guayas	570.124
Los Ríos	115.427
Manabí	216.989
Morona Santiago	21.468
Napo	23.365
Pastaza	9.772
Sucumbíos	18.378
Zamora Chinchipe	17.598
Galápagos	2.573
Zonas no delimitadas	16.084
Total	2.339.281

Fuente: V Censo de Población y IV de la Vivienda

Se observa una mayor concentración en las provincias de Guayas, Pichincha y Azuay, información fundamental para establecer las estrategias necesarias para consolidar una adecuada participación del mercado.

Como se indicó anteriormente, la distribución de la riqueza en el país no es equitativa, generando una alta concentración de pobreza en el país. Esta situación si afecta el rendimiento de las empresas que deben analizar el poder de compra de productos Snacks que pueden convertirse en suntuarios pese a su valor accesible.

II.I Relacionamiento de variables ambientales

En la actualidad se hace cada vez más imperante el desarrollo de evaluaciones de impacto ambiental en casi todas las actividades humanas, no siendo la excepción aquellas empresas relacionadas a productos de consumo masivo como los Snacks.

Determinación de los efectos ambientales que produce la operación de la empresa.

Para determinar los efectos de las actividades comerciales en el medio ambiente es importante el tomar en cuenta los siguientes elementos:

Físico:

- Clima
- Orografía
- Hidrografía
- Geología

Biológico:

- Flora
- Fauna
- Ecosistemas

Económicos:

- Actividades Económicas
- Productividad
- Ingreso Per cápita
- Inflación

Sociales:

- Desempleo

- Vivienda
- Salud
- Educación

Culturales:

- Costumbres
- Tradiciones

Estéticos:

- Paisaje urbano
- Paisaje natural

Cualquier influencia en estos elementos constituye en un impacto ambiental. En lo referente al sector comercial, las empresas que lo conforman incurren en ciertos impactos generales:

- Aumento del tránsito en el área de influencia de la empresa.
- Contaminación Auditiva.
- Contaminación visual.
- Manejo de desechos.
- Creación de empleo directo
- Destrucción de empleo indirecto
- Destrucción del paisaje urbano

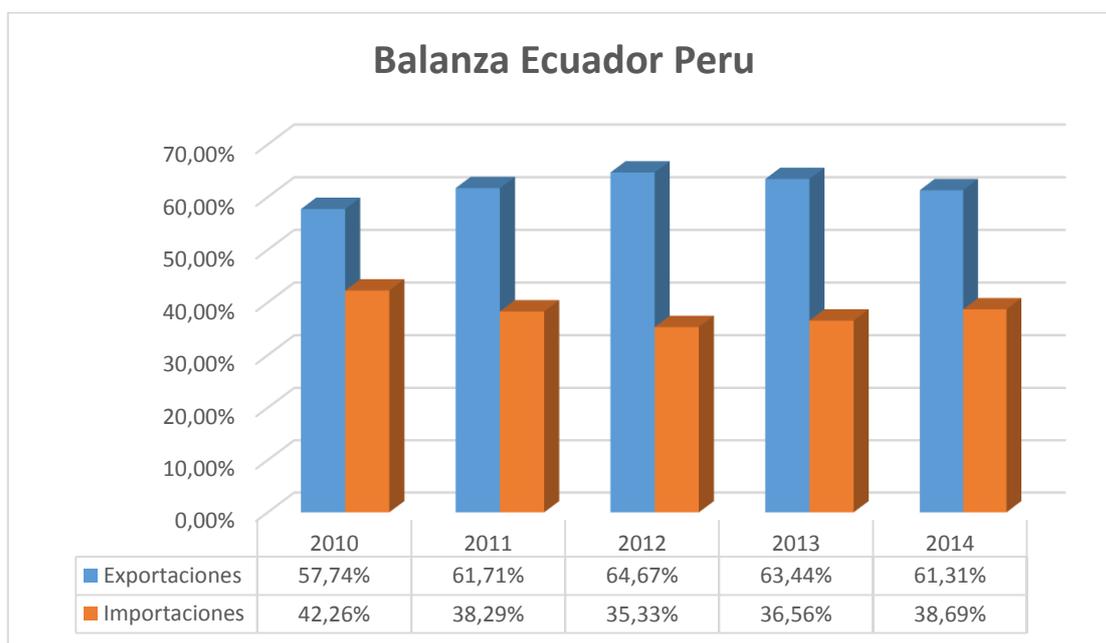
Es importante que se revise si las actividades necesarias para la importación y comercialización de Snacks producen contaminación, factor que puede generar problemas para la empresa y principalmente para el medio ambiente.

II.J Relación Ecuador Perú

Entre cada país se establecen distintos acuerdos, con el propósito de mejorar tanto sus relaciones comerciales como sociales, más aun si ellos comparten fronteras. Entre Ecuador y Perú ha existidos varios acuerdos para desarrollar distintos factores de interés para ambas naciones, reflejándose en los movimientos tanto de las importaciones como de las exportaciones que se dan.

Durante los últimos años el Ecuador ha tenido la siguiente balanza comercial con el Perú, datos que se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Balanza Comercial Ecuador Perú



Elaborado por: Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador

Los datos indican que el Ecuador durante los últimos cinco años ha mantenido una balanza comercial positiva, sin embargo se puede apreciar un pequeño incremento de las importaciones realizadas, y al mismo tiempo una disminución en las exportaciones. Como productos principales se encuentran:

Tabla 5. Principales productos exportados desde Ecuador a Perú 2014

ARTÍCULOS	TM	FOB
Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	2.080.740,85	1.280.418,24
Tableros de partículas, tableros llamados	66.754,88	35.747,81
Aparatos de cocción y calienta platos de combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles	3.740,35	17.298,78
Atunes	3.693,70	15.861,48
Preparaciones del tipo de las utilizadas para la alimentación de los animales	11.241,42	10.540,38
Tubos y accesorios de tubería (por ejemplo: juntas, codos, empalmes [racores]), de plástico	3.018,43	10.174,29

Elaborado por: Autora

Mientras que los principales bienes que son importados desde el Perú durante el último periodo 2014 fueron los siguientes:

Tabla 6. Principales productos importados desde Ecuador a Perú 2014

ARTÍCULOS	TM	FOB
Preparaciones del tipo de las utilizadas para la alimentación de los animales	114.283,93	109.228,29
Cátodos y secciones de cátodos	5.917,51	41.183,77
" Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceite	29.816,49	28.139,58
Alambre de cobre	3.483,61	25.673,49
Aceites lubricantes	9.067,84	24.772,25
" Las demás máquinas y aparatos para explanar, nivelar, traillar (scraping), excavar, compactar, apisonar (aplanar), extraer o perforar tierra o minerales; martinets y máquinas para arrancar pilotes, estacas o similares; quitanieves"	1.834,70	22.765,99
- - De gallina de la especie gallus domesticus	3.987,45	17.504,88
Aceite en bruto, incluso desgomado	16.707,81	16.253,44

Elaborado por: Autora

Durante el año 2014 estos fueron los principales productos importados como exportados en las relaciones que mantienen Ecuador y Perú.

CAPITULO III

ESTUDIO DEL MERCADO

III.A Análisis de la demanda

III.A.1 Necesidades de los clientes

En Ecuador al igual que en varios países, se está tendiendo a una mayor conciencia referente al consumo de productos sanos y naturales. Esta situación ha permitido reactivar la producción de varios productos tradicionales que se encontraban en un proceso de estancamiento. El Amaranto, por ejemplo es un producto altamente nutritivo que ha perdido vigencia en el mercado, por desconocimiento principalmente. La producción de Snacks, es una alternativa interesante para aumentar el consumo de estos productos, debiendo como todo negocio definir adecuados planes de mercadeo que permitan alcanzar un posicionamiento rentable. En primera instancia es fundamental definir el mercado objetivo, debiendo para ello segmentarlo en función de varias variables que se describen a continuación:

Tabla 7. Segmentación del Mercado Encuestado

Variables Geográficas	Macro	República del Ecuador
	Micro	Ciudad de Quito
Variables Demográficas	Edad de personas encuestadas	Entre 5 a 25 años
Variables Psicográficas	Clase Social	Clase media alta
	Estilo de vida de personas encuestadas	Escolares, Estudiantes, Familias con niños

Elaborado por: Autora

Como se puede observar, los productos de consumo masivo y en este caso los Snacks tienen un amplio mercado de consumo, sin embargo, es necesario focalizarlo a fin de poder obtener información sobre los gustos y preferencias de los clientes potenciales con el objetivo de establecer estrategias viables que permitan obtener una participación de mercado rentable. En este aspecto, el uso de variables geográficas, demográficas y psicográficas ofrece alternativas útiles que permiten definir el segmento el cual se debe atender.

En este caso, una de las principales variables de segmentación se enfoca en atender a mercados conformados por niños(as) y jóvenes quienes por lo general tienen una mayor tendencia de consumo de estos productos, pudiendo ser un elemento de lonchera, fiestas, reuniones y demás actividades que cumplen.

Esta segmentación no indica que los adultos y adultos mayores no consumen el producto, no obstante por la frecuencia es preferible un segmento el cual tiene mayores probabilidades de hacerlo, factores que se determinarán en el estudio de mercado. En base a la segmentación presentada, se pueden detallar una serie de necesidades que tiene el segmento objetivo y que deben ser cubiertas por los Snacks Nutritivos. En primera instancia, es importante detallar que si bien es cierto el consumo lo realiza el niño(a) o joven, la compra del producto lo realiza el padre o madre de familia, situación que debe analizar las razones que impulsan su consumo.

Como se indicó anteriormente, la nutrición es un factor determinante, situación que no ha estado totalmente relacionada al Snack, el cual se considera por lo general como un producto alto en grasa y bajo en nutrientes. El Snack nutritivo se orienta a romper este paradigma, basado en presentar un producto que sea del agrado del niño(a) y joven y paralelamente le brinde los

nutrientes necesarios acorde a su proceso de crecimiento. Esta alternativa, representa una importante ventaja competitiva que esta direccionada a incentivar su compra y consumo.

Es importante establecer gustos y preferencias del segmento objetivo, el cual por lo general se inclina en productos con sabor dulce, con amplia variedad de presentaciones, con empaques fácilmente manipulables, mismos que utilizan gráficos y dibujos que pueden cautivar la atención en los mismos.

Como se menciona, el producto debe combinar las necesidades de quien compra el producto y quien lo consume, para obtener un mejor posicionamiento en la comercialización de los productos ofrecido.

III.A.2 Distribución geográfica del mercado de consumo

Para poder introducir de manera eficiente el Snack Nutritivo, es necesario focalizar la región geográfica en donde se comercializara. En este caso, se ha seleccionado la ciudad de Quito como el punto de partida, ciudad que ofrece todas las facilidades requeridas para poder cumplir con procesos eficientes de distribución principalmente.

Según el Censo Nacional realizado en el año 2010, Quito tiene una población de 2.239.191 habitantes, siendo el 65% nacido en Quito y el resto proveniente de otras ciudades de Ecuador y el Mundo entero.

El 44% de esta población se encuentra entre los 5 y 25 años, segmento anteriormente seleccionado, siendo un mercado potencial de 985244. Según el mismo censo se estableció que la población en la ciudad de Quito crece anualmente en el 2,18%

III.A.3 Comportamiento histórico de la demanda

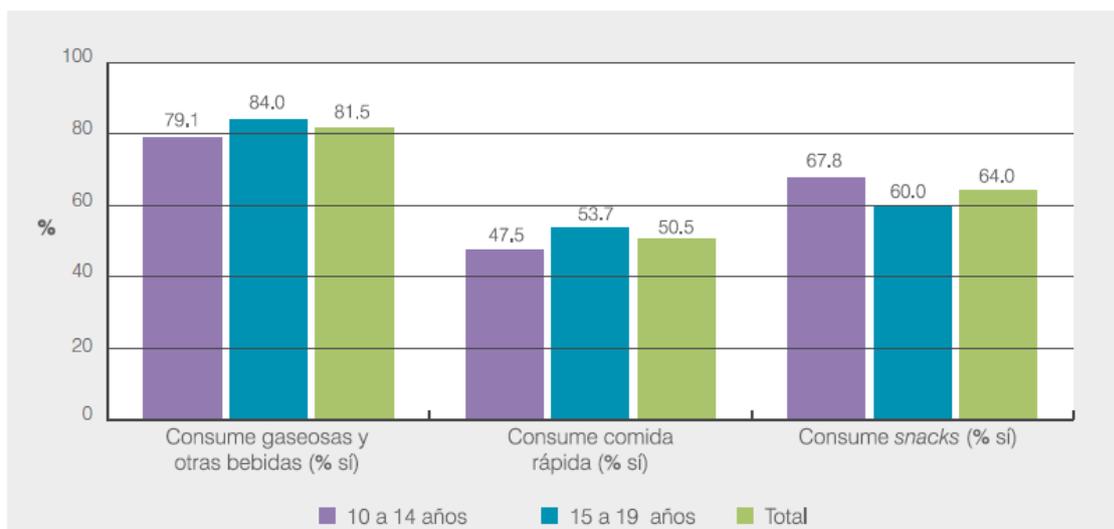
El consumo de Snacks ha mantenido tasas crecientes en el mercado ecuatoriano producto a la mayor diversidad de productos, que han incentivado a la demanda. Esta situación es positiva en el sentido de que el proyecto se orienta en un mercado en desarrollo, que puede generar mayores niveles de rentabilidad.

Es importante citar, que el consumo de productos nutritivos dirigidos en el segmento objetivo, han tenido un importante repunte, principalmente por las acciones dadas por el Ministerio de Educación y Salud, que establecieron prohibiciones de venta de productos en los diferentes bares de escuelas y colegios. El objetivo de estas medidas es mejorar la nutrición de los niños(as) afectada por una serie de productos altos en grasas que no contribuyen a la salud provocando obesidad y demás desórdenes alimenticios.

Según la encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013, que presentó información sobre el consumo en gaseosas, comidas rápidas y consumo de snack. Señalando lo siguiente: “El 81.5% de los adolescentes encuestados de 10 a 19 años refieren haber consumido bebidas azucaradas (gaseosas o bebidas energizantes, o jugos procesado) en el periodo de 7 días anteriores a la encuesta, siendo aun mayor el consumo en grupo de 15 a 1 años (84%)” (69)

Además se presentó el siguiente gráfico, donde se expone los resultados obtenidos en la encuesta Nacional de Salud y Nutrición:

Gráfico 3. Consumo de snack



Fuente: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013. Ministerio de Salud Pública. Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaboración: Freire et al.

Indicándose que durante los últimos siete días el 64% de la población comprendida entre 10 hasta 19 años consumió snacks. En lo referente al crecimiento que tiene este sector del mercado una publicación en el portal web de NIELSEN señala que: “Los consumidores globales gastaron \$347 mil millones de dólares en snacks al año entre 2013 y 2014, un incremento de 2% año contra año”

En base a esta información se efectuó las proyecciones necesarias para identificar cual sería el consumo en los siguientes años.

III.A.4 Proyección de la demanda

En referencia a los datos presentados por el INEC, en cuanto a la población pero además de acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, se estableció los datos que permitieron conocer una proyección del consumo de snack para los próximos años.

Por lo tanto el total de la población identificada como objetivo fue 985.244, asumiendo el nivel de consumo (64%) representaría a un grupo objetivo de 630.556 habitantes en el año 2010, además ellos indicaron que durante los últimos 7 días consumieron este tipo de productos, es decir, por lo menos uno de 25 gramos cada días.

Convirtiendo el número de personas a gramos de consumos, se efectuó el cálculo mediante la multiplicación de personas que sumieron, por 7 días y por 25 gramos que es la referencia del snack dando un total en gramos de 110.347.328 gramos para el año 2010 y con estos datos se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 8. Historias consumo de snacks

	Población	% Consumo	Población que consume snack	Consumo gramos 7 días	Consumo Kilos 7 días	Consumo Kilos mensual	Consumo Toneladas mensual	Consumo TM anual
2010	985.244	56%	551.737	96.553.912	96.554	386.216	386	4.635
2011	1.006.722,32	58%	583.899	102.182.315	102.182	408.729	409	4.905
2012	1.028.668,87	60%	617.201	108.010.231	108.010	432.041	432	5.184
2013	1.051.093,85	62%	651.678	114.043.682	114.044	456.175	456	5.474
2014	1.074.007,69	62%	665.885	116.529.835	116.530	466.119	466	5.593

Elaborado por: Autora

En base a esta información se establecieron las siguientes proyecciones de consumo del snack hasta el año 2019.

Tabla 9. Proyecciones consumo de snacks

	Población	% Consumo	Población que consume snack	Consumo gramos 7 días	Consumo Kilos 7 días	Consumo Kilos mensual	Consumo Toneladas mensual	Consumo TM anual
2015	1.097.421,06	64%	702.349	122.911.159	122.911	491.645	492	5.900
2016	1.121.344,84	66%	740.088	129.515.329	129.515	518.061	518	6.217
2017	1.145.790,16	68%	779.137	136.349.029	136.349	545.396	545	6.545
2018	1.170.768,38	70%	819.538	143.419.127	143.419	573.677	574	6.884
2019	1.196.291,13	72%	861.330	150.732.683	150.733	602.931	603	7.235

Elaborado por: Autora

Identificando que durante el año 2015 existiría un consumo de snack en 5.900 toneladas y que se mantendría este crecimiento hasta el 2019 con un total de 7.235 toneladas de snack.

III.A.5 Tabulación de datos de fuentes primarias

Para identificar el comportamiento de compra del segmento objetivo, se procedió a realizar una encuesta, para lo cual se ha establecido la siguiente fórmula de muestra:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

PQ = Varianza poblacional, constante equivalente a 0.25.

N = Población o universo, El 44% de esta población en quito se encuentra entre los 5 y 25 años, segmento seleccionado, por ello el mercado potencial es de 1.074.007

E = Error admisible que puede ir entre el 1% al 9%, en este caso se utiliza el 5%.

K = Coeficiente de corrección del error, constante equivalente a 2.

$$n = \frac{(0,25)(1.074.007)}{(985.244 - 1) \frac{0,05^2}{2^2 + 0,25}}$$

$$n = \frac{268.501}{(985.243) \frac{0.0025}{4,25}}$$

$$n = \frac{268.501}{631,76824}$$

$$\mathbf{N = 425,0004}$$

La muestra se definió en 425 encuestas, esta se estableció con 9 preguntas cerradas y una abierta que permitió conocer los criterios que determinan la decisión de compra y otras características relacionados con la comercialización del Snack nutritivo. A continuación se presenta todos los resultados obtenidos, por cada una de las preguntas con su respectivo gráfico y tabla:

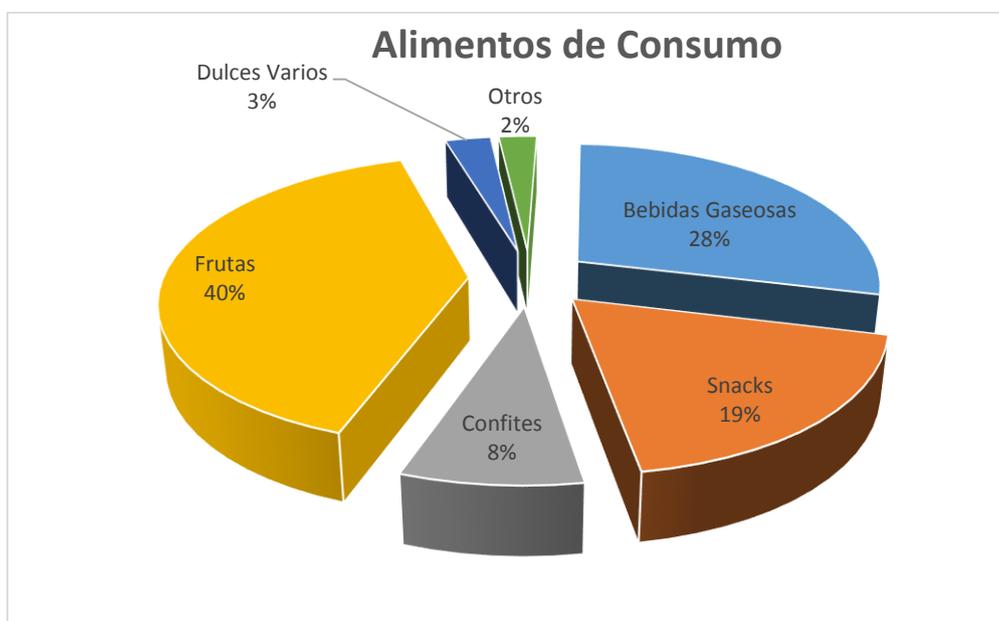
1. ¿Qué alimentos usted adquiere para el consumo de la lonchera escolar, comida de media mañana, otros?

Tabla 10. Alimentos que Consume para lunch

OPCIÓN	PERSONAS	TASA
Bebidas Gaseosas	120	28,24%
Snacks	79	18,59%
Confites	34	8,00%
Frutas	170	40,00%
Dulces Varios	12	2,82%
Otros	10	2,35%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 4. Alimentos que consume para lunch



Elaborado por: Autora

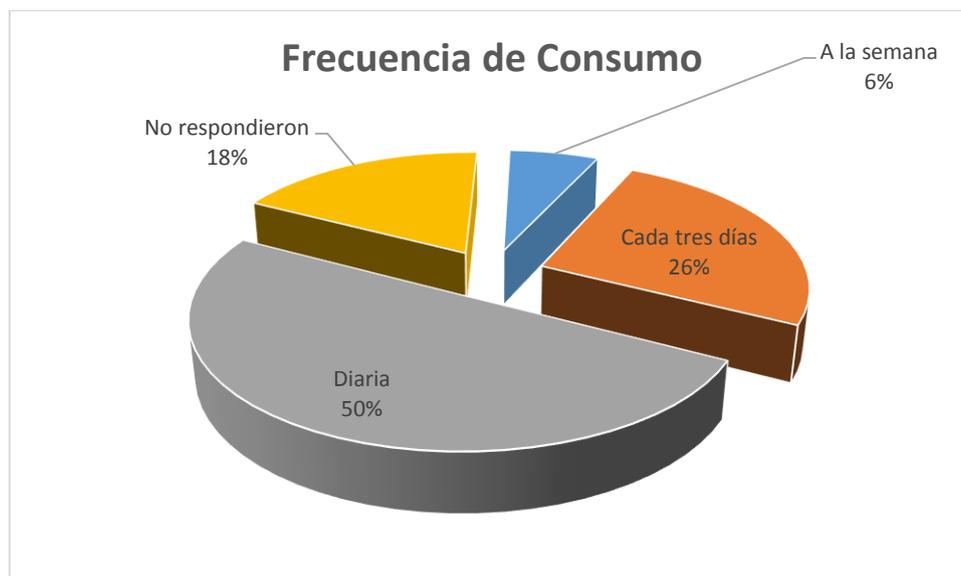
2. ¿Cuál es la frecuencia de Consumo de los Snacks en su familia?

Tabla 11. Frecuencia de Consumo

FRECUENCIA	PERSONAS	TASA
A la semana	27	6,35%
Cada tres días	109	25,65%
Diaria	213	50,12%
No respondieron	76	17,88%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 5. Frecuencia de Consumo



Elaborado por: Autora

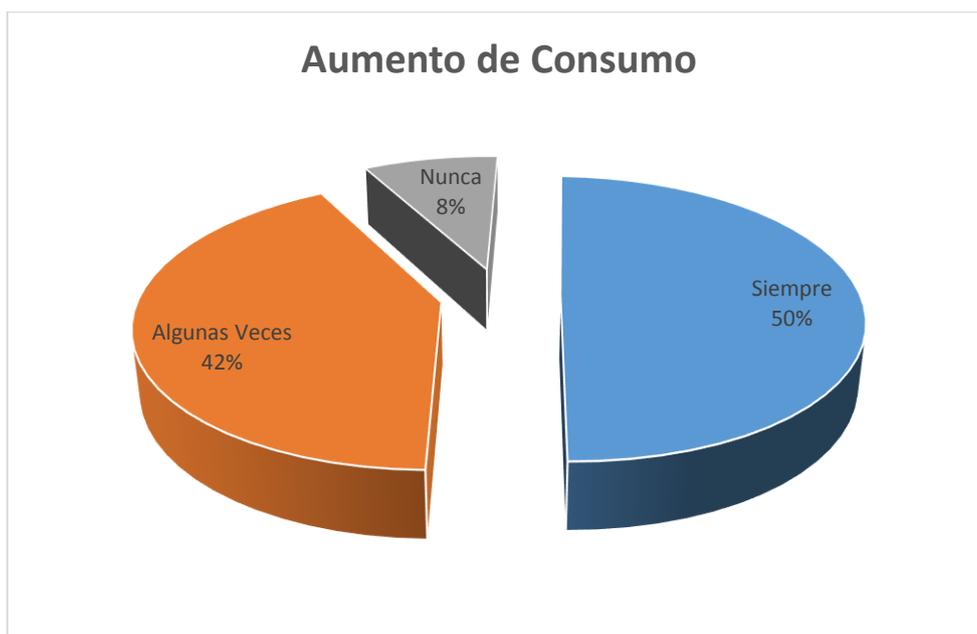
3. ¿Considera que su consumo de snacks puede aumentar si estos son nutritivos?

Tabla 12. Aumento en Consumo

FRECUENCIA	PERSONAS	TASA
Siempre	211	49,65%
Algunas Veces	178	41,88%
Nunca	36	8,47%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 6. Aumento en Consumo

**Elaborado por: Autora**

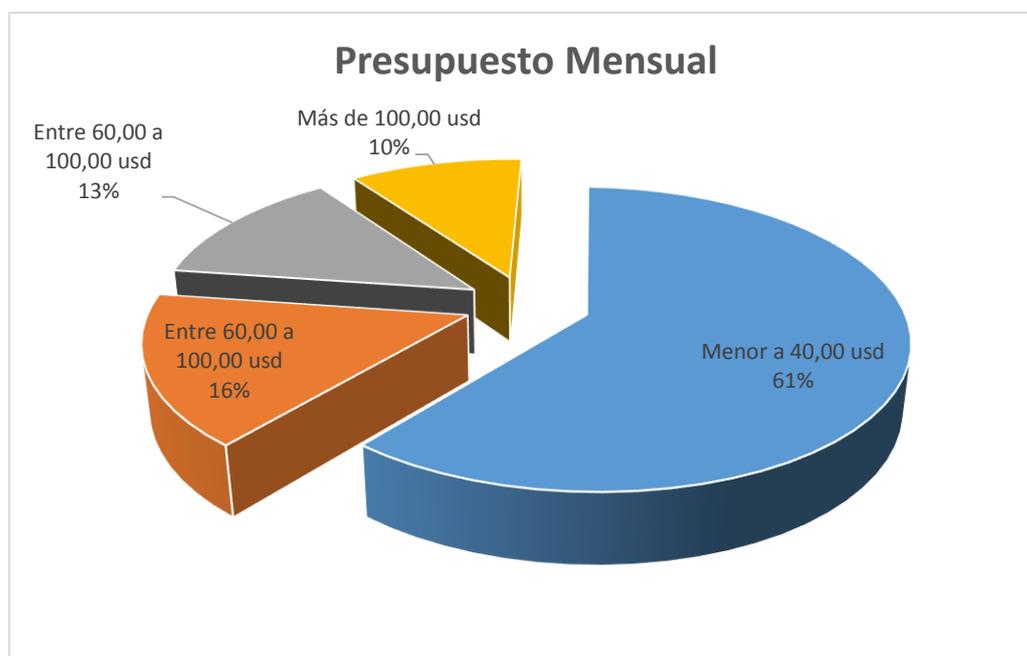
4. ¿Cuál es el presupuesto mensual asignado para la compra de este tipo de productos?

Tabla 13. Presupuesto Mensual

PRESUPUESTO	PERSONAS	TASA
Menor a 40,00 usd	257	60,47%
Entre 40,00 a 60,00 usd	69	16,24%
Entre 60,00 a 100,00 usd	55	12,94%
Más de 100,00 usd	44	10,35%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 7. Presupuesto Mensual



Elaborado por: Autora

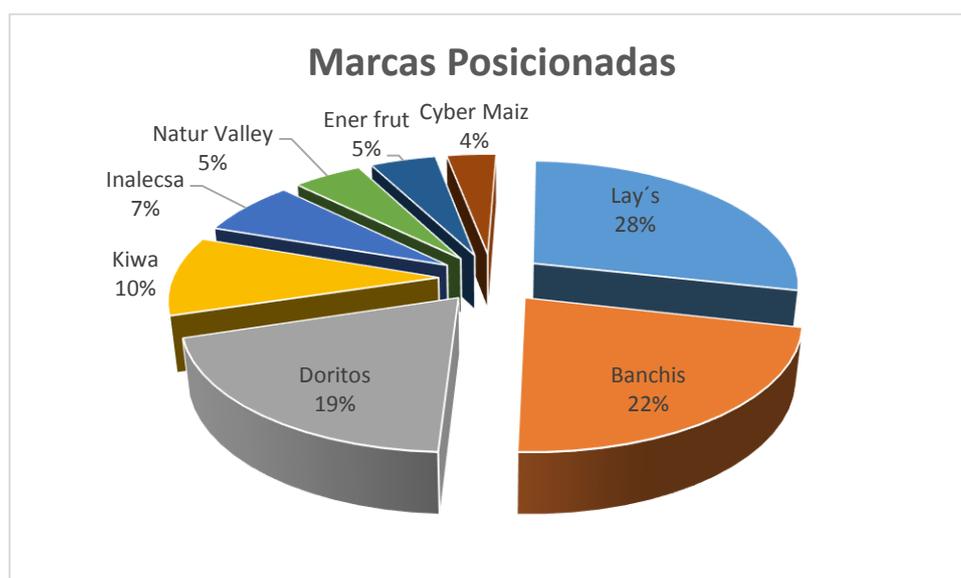
5. ¿Cuáles de las siguientes marcas identifica como proveedores de Snacks?

Tabla 14. Marcas Posicionadas

MARCAS	PERSONAS	TASA
Lay's	119	28,00%
Banchis	94	22,12%
Doritos	83	19,53%
Kiwa	43	10,12%
Inalecsa	30	7,06%
Natur Valley	21	4,94%
Ener fruit	20	4,71%
Cyber Maiz	15	3,53%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 8. Marcas Posicionadas



Elaborado por: Autora

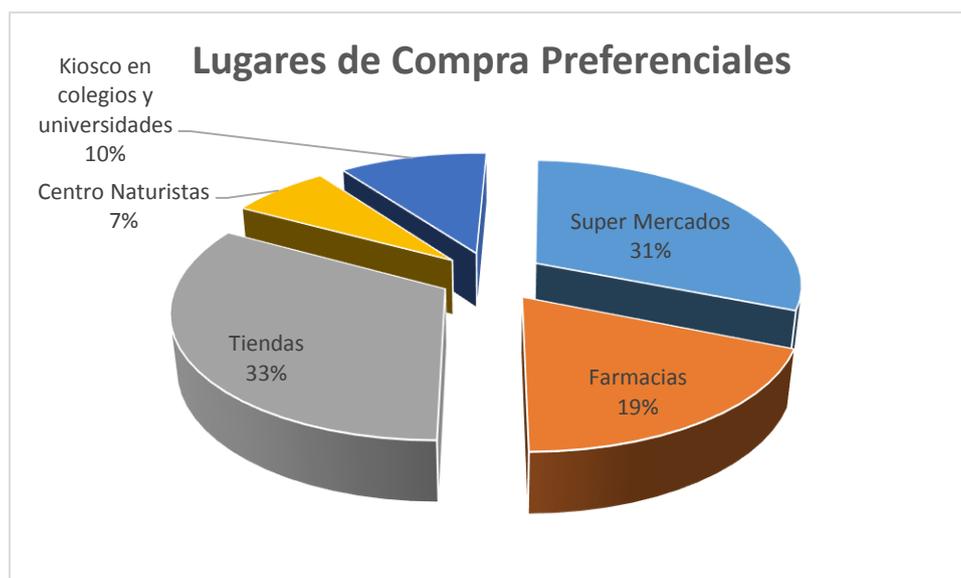
6. ¿Dónde compras los Snacks de su preferencia?

Tabla 15. Lugares de compra preferenciales

LUGARES	PERSONAS	TASA
super mercados	130	30,59%
farmacias	80	18,82%
tiendas	140	32,94%
centros naturistas	30	7,06%
kiosco en colegios y universidades	45	10,59%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 9. Lugares preferenciales



Elaborado por: Autora

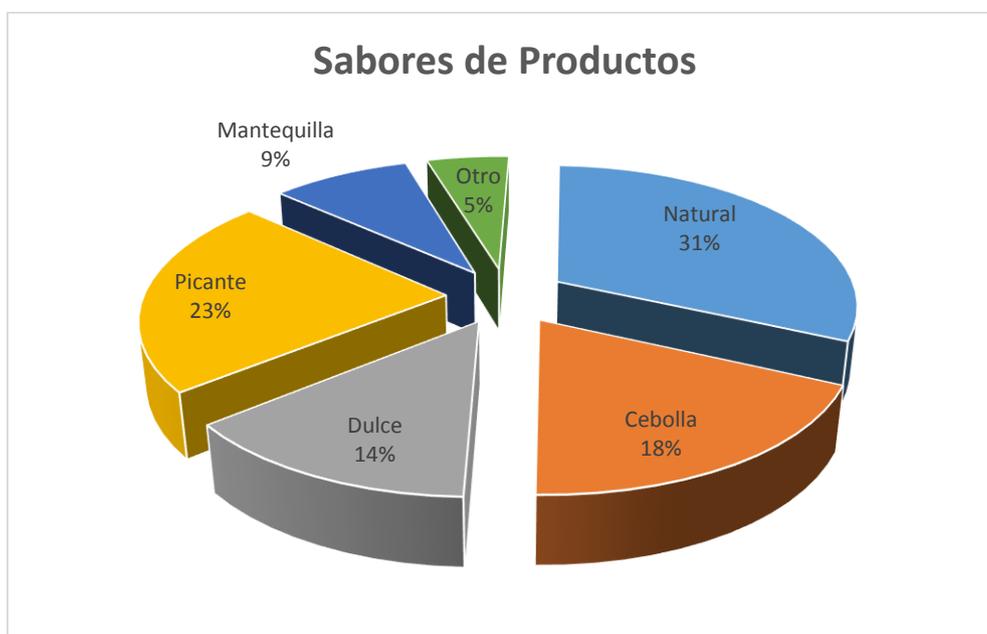
7. ¿Qué sabores de producto son los de su preferencia?

Tabla 16. Sabores de Productos

SABOR	PERSONAS	TASA
Natural	133	31,29%
Cebolla	79	18,59%
Dulce	58	13,65%
Picante	96	22,59%
Mantequilla	37	8,71%
Otro	22	5,18%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 10. Sabores de Productos



Elaborado por: Autora

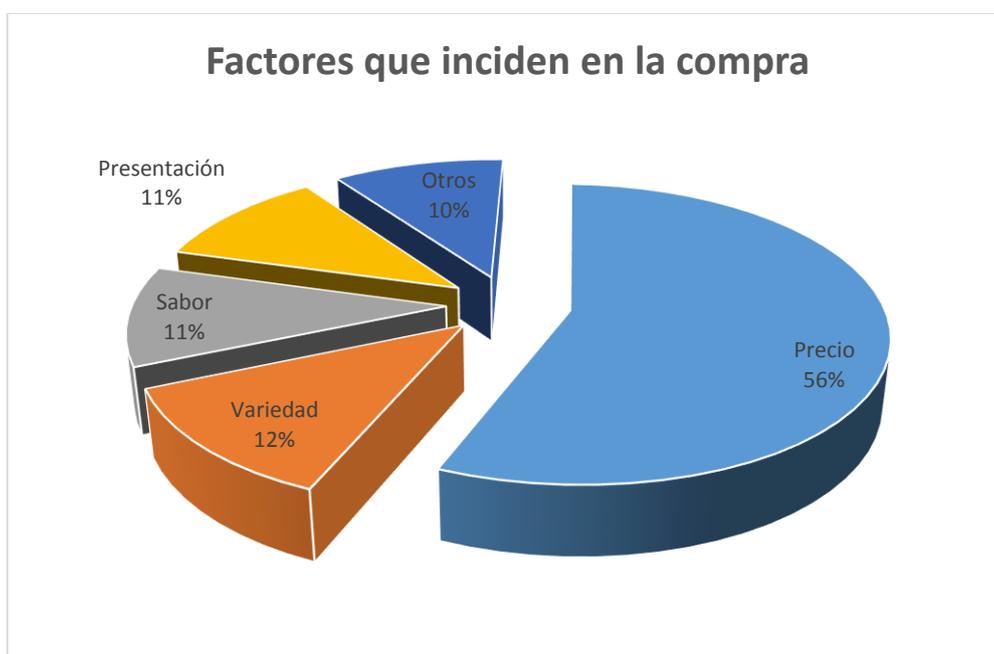
8. ¿Qué factores inciden en la compra de Snacks?

Tabla 17. Factores que inciden en la compra

FACTOR	PERSONAS	TASA
Precio	237	55,76%
Variedad	52	12,24%
Sabor	46	10,82%
Presentación	46	10,82%
Otros	44	10,35%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 11. Factores que inciden en la compra



Elaborado por: Autora

9. ¿Si no consume Snacks, cuales son las razones principales?

Tabla 18. Razones para no consumir Snacks

RAZONES	PERSONAS	TASA
No son saludables	223	52,47%
Precio Alto	48	11,29%
No me gustan	84	19,76%
Otros	70	16,47%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 12. Razones para no consumir Snacks

**Elaborado por: Autora**

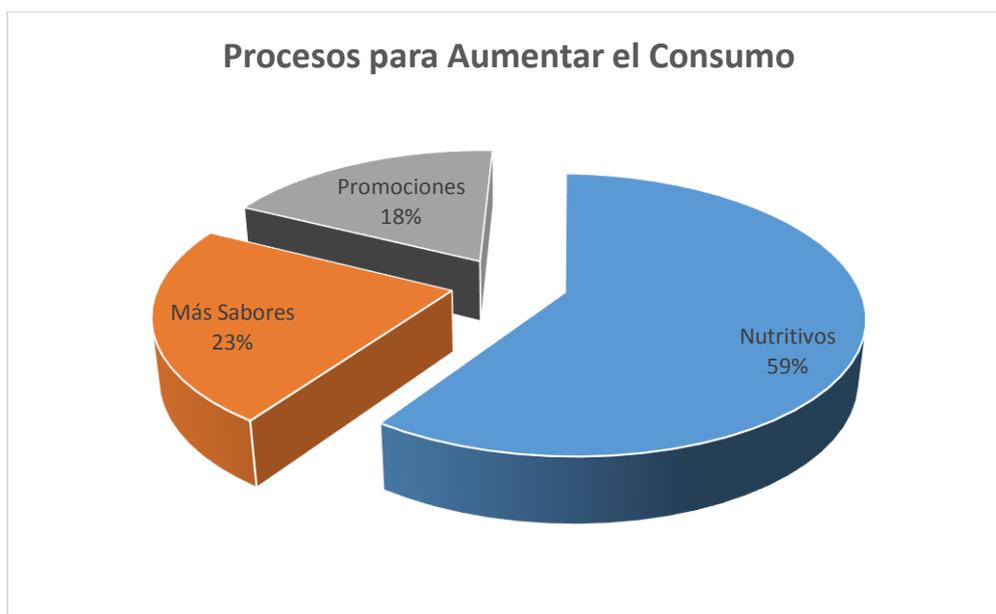
10. ¿Por qué razones aumentaría el consumo de Snacks?

Tabla 19. Como aumentar el consumo

RAZONES	PERSONAS	TASA
Nutritivos	251	59,06%
Más Sabores	97	22,82%
Promociones	77	18,12%
TOTAL	425	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 13. Como aumentar el consumo



Elaborado por: Autora

Resumen de Resultados

El levantamiento de campo desarrollado, revela importantes factores que ayudaran a la definición y selección de las mejores estrategias de posicionamiento de los Snacks Nutritivos. En primera instancia es importante citar que la mayoría de Snacks consumidos no son considerados como productos nutritivos, al contrario se considera que son productos que si bien es cierto tienen un sabor agradable, estos no contribuyen a una alimentación sana.

Por otro lado, la frecuencia de consumo de acuerdo a las encuesta resulto del 50%, siendo un valor alto, el mismo que permite señalar una gran preferencia en la compra de snack.

Las marcas con mayor identificación son Lay's y Banchis sin embargo en la encuesta también encontramos a Natur Valley con 21% y Ener Frut con 20 % esto significa que los productos naturales comienzan a tener un porcentaje de mercado significativo, la tendencia de nutrirse sanamente comienza a tener una gran influencia en el presente.

El mercado está comenzando a conocer a tener conocimiento del amaranto por los nuevos productos que se exhiben en los supermercados, Los productos tradicionales como la Quinoa el Cyber mote están poco posicionados en el mercado. Entre los sabores preferentes se encuentra el sabor natural, picante y el de cebolla respectivamente, siendo los preferidos en el mercado.

El precio es un factor de decisión de compra, pudiendo calificar a la demanda como elástica, es decir si sube el precio disminuya la demanda, debido a que no son considerados como

productos básicos y elementales. El consumo puede aumentar si el producto es nutritivo, situación que representa una oportunidad para el presente negocio.

Se efectuó un focus group con 10 personas de 12 a 25 años de edad que han probado nuestro producto y dieron sus opiniones:

Tabla 20. Focus Group

Pers.	Edad	consume Snacks	Interés de consumir un snacks nutritivo	¿Qué motivaría su consumo?	Recomendaciones e Ideas
1	12	si	Si	fácil de encontrar	que no sea costoso
2	20	si	Si	fácil de llevar	empaque atractivo
3	25	si	Si	fácil de encontrar	no mucho contenido
4	25	si	Si	nutritivo	que no tenga preservantes
5	18	no	Si	nutritivo	no muy costoso
6	25	no	Si	no engorda	bajo en azúcar
7	15	si	si	tiene buen sabor	que tenga más variedad de sabores

Elaborado por: Autora

Realizando esta reunión hubo muchas ideas sobre el posible empaque de nuestro producto y el logo ecológico que motivaría a las personas a comenzar a consumir un Snack nutritivo y con origen andino.

Las personas entrevistadas demostraron un gran interés en el consumo de Snacks nutritivos, comentaron que la marca Andina Snack es interesante y llamativa.

En el Focus Group hicimos una degustación de los productos naturales que comienzan a tener una plaza en el mercado y los productos de Andina Snack, los entrevistados remarcaron que el sabor de los productos de Andina Snacks son más sabrosos en comparación.

El sabor es una ventaja de Andina Snack que tiene que desarrollarse en el plan de Marketing,

III.B Análisis de la oferta

III.B.1 Características de los principales productores

El mercado de productos de consumo masivo tiene un importante reto. Su consumo se ha incrementado progresivamente, generando una importante tendencia de crecimiento. No obstante, la tendencia de consumo de productos nutritivos puede convertirse en una amenaza al ser considerados a los Snacks como productos que no aportan mayormente al desarrollo y crecimiento.

Los principales productores cuentan con una clara identificación de mercado, obtenida en el levantamiento de campo, situación que ha motivado su crecimiento. Según la empresa Pepsico Alimentos, Ecuador ofrece importantes alternativas de producción debido a sus bajos costos de mano de obra y disponibilidad amplia de materias primas que le permitirán expandir su producción buscando abrir mercados internacionales, este factor revela una alta competitividad que requiere importantes estrategias para posicionar un nuevo producto en el mercado.

En un informe efectuado por PROECUADOR durante el año 2014 sobre los “SNACKS DE SAL GOURMET” debido al crecimiento que ha tenido durante los últimos años en el mercado nacional como internacional.

PRO ECUADOR, señala: El volumen de producción de snacks a nivel nacional es complejo de calcular, puesto que existen un sin número de empresas pequeñas que producen snacks para

el consumo local. Adicionalmente es importante mencionar que muchas empresas con grandes volúmenes de exportación, ofrecen sus productos únicamente en mercados internacionales y no localmente. A pesar de lo anteriormente expuesto, se ha realizado un cálculo en base a las principales empresas que ofrecen estos productos en mercado local, para lo cual el volumen de producción se estima en 4,500 toneladas al año. (3) Según esta investigación en el mercado nacional se produce 4500 toneladas de Snack al año.

III.B.2 Competencia directa nivel de Ecuador

A continuación se detalla las empresas que comercializan Snacks Nutritivos dentro del Ecuador

MARCA	PRODUCTO
NATURE VALLEY	BARRA ENERGÉTICA
NATURE VALLEY	GRANOLA BARS
TOSH	BARRA CEREAL CON CHOCOLATE
ENER FRUT	BARRA GRANOLA CON QUINUA Y COCO
QUINDE	BARRA FRUTAS TROPICALES
MONCHY	BARRA CEREAL CON MIEL
INTIAMARANTO	AMARANTO POP
AMARANLIN	AMARANTO POP
TRIGO NUCLEAR	CEREAL CON MIEL
CYBER MAIZ	CEREAL CON MIEL

Elaborado por: Autora

Pocas empresas trabaja con quinua o Amaranto ,el producto ecuatoriano más producido son los chifles , maní y las habas ,en estos dos últimos años están ingresando productos andinos como

el mote y el trigo ,sin embargo tienen mucho contenido de sal y en su mayoría son elaborados con aceite por lo tanto la fuente nutricional no es muy alta.

III.B.3 Proyección de la oferta

Para la determinación de las proyecciones de la oferta de Snack se consideró a los niveles que se produce localmente, siendo de 4.500 toneladas, y el crecimiento económico que registro el país durante el año 2014, siendo este del 3.80%, con ello se establecieron las siguientes proyecciones de oferta del snack:

Tabla 21. Proyecciones de la oferta en Toneladas

AÑOS	Snack TM
2015	4.671
2016	4.848
2017	5.033
2018	5.224
2019	5.422
2020	5.629

Elaborado por: Autora

III.B.4 Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado

Los estudios realizados permiten formular las siguientes conclusiones:

- La tendencia de la demanda es creciente pero puede verse afectada por la mayor concientización hacia el consumo de productos naturales y nutritivos.
- La demanda considera que los Snacks comercializados son poco nutritivos.

- El precio del producto es una variable que incide directamente en la opción de compra.
- Las marcas existentes tienen un posicionamiento importante siendo reconocidas por la demanda objetivo.
- No existe un conocimiento amplio de productos como Amaranto y Quinoa desconociéndose sus valores nutritivos y ventajas frente a productos tradicionales como la papa, yuca y verde.
- Los productores en Ecuador muestran una tasa de producción creciente buscando la apertura de sus productos a mercados internacionales
- El crecimiento del mercado incentiva la inversión en el negocio, el cual demanda de sólidas estrategias para ingresar en el mercado y alcanzar una participación rentable.

El producto a comercializar es un Snack Nutritivo basado en productos Andinos, importado desde Perú. El enfoque del producto, es brindar nuevas alternativas de Snacks Nutritivos no dejando de ser igual de exquisitos que los Snacks más consumidos en el mercado y puedan ser utilizados para el consumo principalmente de niños(as), jóvenes principalmente.

Los aspectos innovadores del producto se basan en combinar un producto de alta preferencia en el mercado con opciones nutritivas para que el padre de familia lo incluya dentro de sus hábitos de consumo, conociendo de la importancia que estos aportan al proceso de desarrollo, crecimiento y la salud en general.

Se busca eliminar los paradigmas existentes basados en que el Snack no es nutritivo, buscando introducir productos basados en materias primas tradicionales de nuestros Andes, altamente calificadas como alimentos idóneos de consumo.

El producto dispone de todos los elementos que le permiten tener una aceptación.

- Es un producto de alta calidad, producido bajo normas internacionales de Buenas Prácticas de Manufactura BPM.
- Utiliza productos Andinos como materia prima principal, con altos contenidos de nutrientes
- Es un producto innovador que cambia el concepto de un Snack

III.C Marketing Mix

III.C.1 Definición del Producto

Andina Snacks es una empresa que comercializa productos Andinos en la rama de Snacks, El producto que introduciremos es a base de Quinoa y Kiwicha (Amaranto), Andina Snacks quiere ofrecer a sus futuros clientes un producto nutritivo y delicioso que puede estar al alcance de todos sin importar la edad, nuestra empresa espera fomentar el consumo de productos andinos y ayudar a los agricultores andinos a seguir produciendo la materia prima.

Pensando siempre la salud y alimentación brinda productos naturales, los que atraviesan un riguroso control de calidad, desde la selección de los productos en la etapa de cultivo ecológico, cosecha hasta el procesamiento y envasado de los productos, empleando las buenas prácticas de manufactura y calidad total. Otras de las características del producto serán:

Tabla 22. Características del producto

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTOS DE ANDINA SNACK	
LÍNEA DEL PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Quinoa barra	<p>paquete que 6 unidades cada una de 25 gr</p> 
Kiwicha (Amaranto) barra	<p>paquete que 6 unidades cada una de 25 gr</p> 
Nombre de la Marca	“ANDINA SNACK”
Slogan	<p>“Snacks Nutritivos “</p> 

Elaborado por: Autora

Este nombre transmite la relación de la marca y el origen del producto, el nombre promociona un producto natural y andino. Este nombre nace con el principio de difundir en el país y en el mundo los beneficios funcionales (terapéuticos y nutricionales) de las diversas plantas autóctonas de los Andes.

Mientras que el Slogan destaca los beneficios del producto, es un Snacks nutritivo y natural, lo cual diferencia muchos Snacks de consumo masivo en el mercado. Además transmite a los consumidores que es un producto natural a base de plantas autóctonas de los andes, la imagen presentada está inspirada a la hoja de la quinua que es la base de uno de las barras snacks propuestas a comercializarse.

III.C.2 Análisis de precios

Para analizar los precios, se procedió a una observación de los productos de la competencia en los principales Supermercados de Quito, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 23. Precios de la Competencia

PRODUCTO	PESO	PRECIO	PAQUETE
		PROMEDIO	6 UNID
GRANOLA BARS	21 GR	0,99	5,93
BARRA CEREAL CON CHOCOLATE	23GR	0,49	2,91
BARRA GRANOLA CON QUINUA	25GR	0,50	2,93
BARRA CEREAL CON MIEL	23GR	0,45	2,71
AMARANTO POP	20GR	0,50	3,00
BARRA DE FRUTAS TROPICALES	28GR	0,50	3,00

Elaborado por: Autora

III.C.3 Determinación del precio promedio

En la obtención del precio promedio, que servirá de base a la comercialización de los productos de la empresa se empleó los productos que viene en paquetes de seis unidad siendo estos los siguientes:

Tabla 24. Precio Promedio

PRODUCTO	PESO	PRECIO PROMEDIO SUPERMERCADOS	PAQUETE 6 UNID
GRANOLA BARS	21 GR	0,99	5,93
BARRA CEREAL CON CHOCOLATE	23GR	0,49	2,91
BARRA GRANOLA CON QUINUA	25GR	0,50	2,93
BARRA CEREAL CON MIEL	23GR	0,45	2,71
AMARANTO POP	20GR	0,53	3,18
BARRA DE FRUTAS TROPICALES	28GR	0,50	3,00
CEMILLAS DE GIRASOL	20GR	0,58	3,40

Elaborado por: Autora

Siendo el precio menor de 2,71 y el mayor de 5,93, estableciendo entre estos rangos un valor promedio de 3,44 centavos de dólar. Utilizando el precio promedio el costo por cada unidad será de 0.67 centavos.

III.C.4 Análisis histórico y proyección de precios

En la determinación de los precios históricos de los snacks, estos son variantes en cuanto a su tamaño como la clase de producto comercializado, por ello resultada difícil obtener valores

históricos. En cuanto a la proyección o cambios de precios en los siguientes años se consideró tanto el precio promedio por unidad y la inflación registrada en el Ecuador durante el año 2014, siendo esta del 3.67%.

En la siguiente tabla se presenta las proyecciones de los precios para los snack que la empresa desea comercializar.

Tabla 25. Proyección de precios

AÑOS	PRECIOS
2015	0,67
2016	0,70
2017	0,72
2018	0,75
2019	0,78
2020	0,80

Elaborado por: Autora

Siendo de 0.67 para el año 2015 la unidad de snack, incrementándose hasta el año 2020 cuando su valor será de 0.80 centavos de dólar.

III.C.5 Promoción

La empresa Andina Snack busca crear un impacto en la mente de los clientes, por lo que entregara muestras pequeñas de 10 gr en los colegios, universidades al inicio del año escolar.

Página Web

Se ha decidido contar con una página web a través de la cual se dará a conocer los productos las características de las mismas, tendremos la opción para que distribuidores y tiendas interesadas sean grandes, medianas o pequeñas se contacten con nosotros para hacer una cita comercial y poder cotizar los productos interesados.

Redes Sociales

El uso de redes sociales como es “Facebook” será de gran importancia para expandir el reconocimiento de marca, las redes sociales están en auge por el gran impacto que pueden generar considerando el bajo costo al que se incurre, este medio es una forma de penetrar al segmento a nivel país y la efectividad de difusión en masa que se consigue es a gran escala ya que permite la interacción entre usuarios, potenciales clientes y público en general.

Publicidad en el Punto de Venta.

Se buscará captar la atención del nicho de mercado utilizando un expositor de suelo donde se exhibirán los productos dentro de las farmacias donde vendan los productos de Andina Snack, también habrá degustaciones en la parte exterior de los supermercados.

Publicidad fuera de los puntos de ventas

Repartiremos muestras pequeñas de nuestros snacks en los colegios y universidades de esta manera se generará una mayor difusión del producto y marca, que llevara a alcanzar un mayor conocimiento por parte de los potenciales consumidores.

III.D Plaza

La plaza se enfocará en primera instancia en la ciudad de Quito, debiendo establecer como punto de venta los siguientes negocios:

- SUPERMERCADOS
- MINIMARKET

- TIENDAS NATURISTAS
- FARMACIAS
- TIENDAS Y KIOKOS

Estos lugares obtienen una gran cantidad de visitantes y en la mayoría de las visitas los clientes compra algo para picar durante sus actividades diarias. Además como parte de las promociones que se impulsaran se empleara la estrategia de degustaciones en el lugar, mediante un expositor donde se exhibirán los productos dentro y fuera de las plazas seleccionadas de acuerdo a las condiciones del lugar.

III.E Canales de comercialización

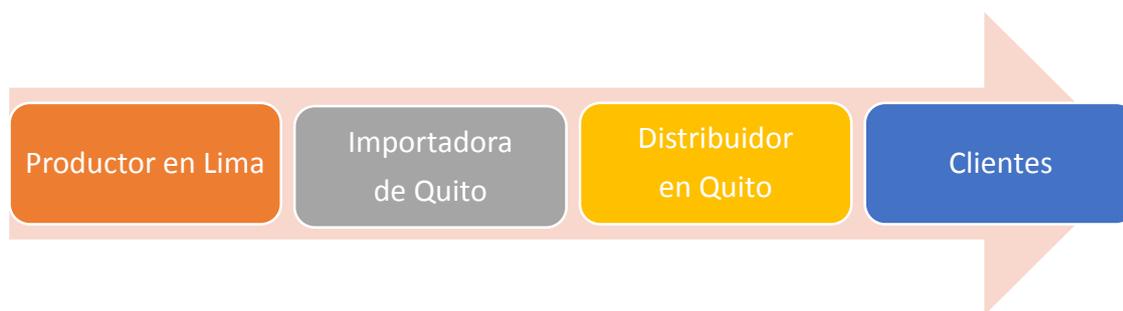
Por el aumento de aranceles sobre los productos importados, la estrategia de distribución será por medio de una empresa distribuidora en Quito, Andina Snack visitara a los clientes más importantes para hacer las negociaciones anticipadas y el distribuidor se encargara de repartir los productos de acuerdo a lo solicitado, la empresa distribuidora independientemente venderá a las tiendas pequeñas y kioscos.

De esta manera la Andina Snack no deberá instalar una bodega para almacenar el producto importado la distribuidora se encargará de almacenarlo de este modo los costos fijos serán más bajos.

III.E.1 Descripción de los canales de distribución

De forma gráfica, el canal de comercialización de los Snack será de la siguiente forma:

Gráfico 14. Canal de Comercialización



Elaborado por: Autora

La empresa se encargará de todo el proceso de importación y cuando el producto llegue al Ecuador se realizará la entrega directa a la Distribuidora contratada y esta misma hará la repartición a los clientes grandes como farmacias, supermercados, minimarket que hicieron el acuerdo de compra y venta directamente con Andina Snack por otra parte la distribuidora comercializará directamente con los clientes más pequeños que son numerosos como las tiendas y los kioscos escolares - universitarios.

De esta forma se garantiza la entrega de los productos, pero además se establecen contratos con anticipación para evitar el almacenamiento por largo tiempo de la importación.

III.E.2 Ventajas y desventajas de los canales previstos

Las principales ventajas que se obtienen con el canal de distribución son las siguientes:

Ventajas

- Control de las ventas a los grandes clientes
- No se necesitara la inversión de una bodega para los productos importados.
- Los costos fijos disminuyen gracias a la estrategia de comercialización

- El contrato con el distribuidor para comercializar a los clientes pequeños disminuye notablemente el gasto logístico para Andina Snack.
- No se necesitara una inversión inicial para compra de vehículos.

Desventajas:

- No tener seguimiento de todos los clientes.
- No tener contacto directo con nuestros clientes.
- Depender en su mayoría de los clientes grandes como los supermercados.

Para eliminar estas desventajas en el futuro con una mayor inversión se implementara la distribución directamente de Andina Snack a todos nuestros clientes

III.E.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización.

El proceso de comercialización establece la necesidad de una segmentación de la ciudad en sectores que permita identificar las fechas y volúmenes de abastecimiento de producto. Es importante que el sistema del Distribuidor contratado garantice que siempre exista en cada punto de venta stock necesario acorde a la demanda, factor esencial para alcanzar un posicionamiento adecuado.

Como todo canal de distribución, este deberá controlar cada ruta, identificando tiempos de entrega, una manera adecuada controlar los pedidos y garantizar el cumplimiento de tiempos de los despachos.

Internamente, debe manejarse un control eficiente de la información para los tiempos necesarios de puerta a puerta de la importación.

III.F Planes de acción

Establecidas todas las actividades que se desarrollan para aumentar el reconocimiento en el mercado y posesionarse en la mente de los clientes con la comercialización de los productos ya mencionados, el plan de acción contemplará las siguientes tareas con sus respectivos costos y gastos, siendo estos lo que se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 26. Planes de Acción

PLANES DE ACCIÓN DE MARKETING	COSTO	JUSTIFICACIÓN
Creación de página web	1.500	Dar a conocer el producto a los clientes ofrecer facilidades de información y citas comerciales con los interesados
Anuncios en redes sociales	840	Se utilizaran redes sociales como el Facebook por el gran impacto que pueden generar y el costo bajo que se incurre
Repartición de muestras	1.500	Degustando nuestro producto el interes será certero. las muestras serán repartidas en colegios y universidades al inicio del año escolar.
Impulsadoras de Andina Snack en tiendas naturistas	2.400	se ubicaran impulsadoras dentro de las 2 tiendas naturistas ubicadas en el CC el Jardín y CC Quicentro un fin de semana por cada mes invitando a degustar los productos de Andina Snack
Impulsadoras de Andina Snack en farmacias	3.500	se ubicara una impulsadoras dentro de la Fybeca ubicada frente a la plaza de toros un sábado por mes otra impulsadora un sábado cada dos Meses en la Fybeca de la AV.6 de diciembre en el Batan.

Elaborado por: Autora

Siendo un valor total de 9.740 dólares lo que se invertirán durante el primer año de operaciones en la empresa.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

IV.A Matriz de Grupo de Interesados

El mercado de los Snacks nutritivos mantiene un crecimiento importante en el mercado basado en dos factores principalmente que se describen a continuación:

- Alta tendencia del mercado por consumir productos nutritivos, considerados sanos
- Alta costumbre del mercado en consumir Snacks

Alta tendencia del mercado por consumir productos nutritivos

Los snacks, no son productos alineados con la comida sana. Sin embargo existe una nueva tendencia para diferenciar los productos alimenticios envasados de esta manera se crea una conciencia sobre lo que se consume, la revista Eumed del Ecuador comenta:

Nuestro país, Ecuador, sabe que los índices de enfermedades vinculadas a la mala alimentación han ido aumentando con el pasar de los años, es por eso que en este actual gobierno, el Ministerio de salud, junto a empresas aliadas, han buscado implementar un método que reduzca este error en la cultura humana.

¿Cuál es este método? La semaforización de los productos consumibles. El 15 de noviembre del 2013 el Ministerio de Salud oficializó el nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano que deben cumplir las industrias procesadoras de alimentos y que entró en vigencia el 15 de mayo del actual año (2014).

¿En qué consiste el semáforo de productos? Las disposiciones del reglamento rige que todos los alimentos procesados de consumo humano con Registro Sanitario, los mismos, en sus etiquetas, deben identificar con colores verde, amarillo y rojo, si son bajos, medios o altos, en su contenido de grasas, azúcares y sal. (Eumed.net Pag.1)

Alta costumbre del mercado en consumir snacks

Los snacks son productos altamente consumidos en el Ecuador. La población principalmente joven la considera parte de sus costumbres, siendo utilizada en lunches escolares, fiestas, entre otros.

Como se indicó anteriormente, la tendencia del consumo es creciente, situación que al relacionarse a productos nutritivos puede generar una importante demanda en favor de la presente propuesta.

IV.B Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Según las proyecciones de la demanda, se observó un crecimiento constante indicando oportunidades para este sector. Para aprovechar ampliamente este comportamiento es importante definir estrategias adecuadas, para lo cual se requiere de un análisis técnico que determine condiciones actuales que pueden constituirse en barreras o apoyos en el desarrollo del proyecto. El detalle de toda la información recolectada se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 28. Demanda Insatisfecha y segmento de mercado para el snack

Años	Demanda en Toneladas	Oferta en TM	Demanda Potencial toneladas	Demanda Potencial unidades	Importación en unidades	Porcentaje
2015	5.900	4.671	1.229	49.149.425	96.000	0,20%
2016	6.217	4.848	1.368	54.729.512	115.200	0,21%
2017	6.545	5.033	1.512	60.480.498	138.240	0,23%
2018	6.884	5.224	1.660	66.405.320	165.888	0,25%
2019	7.235	5.422	1.813	72.506.891	199.066	0,27%

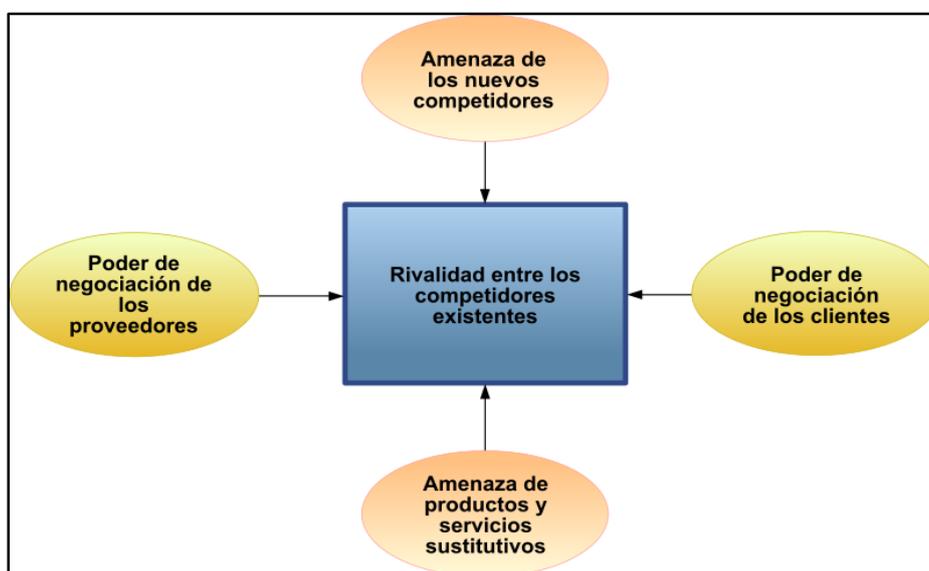
Elaborado por: Autora

V.C Análisis Integración

IV.C.1 Cinco Fuerzas de Porter

Mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se establece un análisis de las barreras que tiene actualmente el negocio de los Snacks nutritivos. (Porter 43).

Gráfico 15. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: sinergiacreativa.wordpress.com

- **Entrada de nuevos competidores (Baja)**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja debido a los siguientes factores:

- **Requerimientos** de capital para solventar la inversión inicial

El capital representa una gran limitación para el ingreso a este tipo de negocios debido al costo que representa la importación en los volúmenes requeridos para mantener un posicionamiento y rentabilidad esperada.

- **Economías de escala para lograr costos de producción competitivas**

La importación o fabricación debe cubrir un alto número de pedidos para poder abastecer a la demanda y obtener rentabilidad por volumen.

- **Acceso a canales de distribución**

El canal de distribución para este tipo de negocios es directo; es decir por lo general el proveedor asume el envío y abastecimiento de producto al cliente.

- **Lealtad de los consumidores a una marca determinada**

La lealtad de los consumidores puede construirse en función a la calidad del producto.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos (Media)**

En la ciudad de Quito existe una amplia variedad de oferta de Snacks producidos localmente o importados.

Los bajos costos unitarios, hace que sean totalmente accesibles a la población en general, siendo un producto de consumo masivo en donde el precio de venta es sin duda un factor fundamental en el proceso de compra.

La diferencia de nuestro producto con otros es que es un snack altamente nutritivo.

Existen gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, que se relacionan a la misma necesidad de compra del Snack. Dentro de ella, se encuentran los Pancakes, Barras Nutritivas, dulces, empanadas, etc.

Inclusive, productos naturales pueden ser considerados como sustitutos, por ejemplo los chochos, el tostado actualmente representan una alternativa de consumo que ha sido incorporado en bares de escuelas.

- **Poder de negociación de los clientes (Media)**

El poder de negociación de los clientes es Media, hay opciones disponibles pero pocos son altamente nutritivos .tenemos una ventaja grande en el mercado de Snack,

La variedad en el mercado de snacks, genera poder de negociación pero la nueva tendencia hace que nuestro producto sea más exclusivo.

- **Poder de negociación de los proveedores (Alta)**

Los proveedores son empresas internacionales (Perú) que proveen de los Snacks al mercado ecuatoriano. Esta situación puede generar un alto poder de negociación, dado porque los volúmenes de pedido del país son inferiores a otros de Latinoamérica, lo que puede generar conflictos de abastecimiento.

- **Rivalidad entre los competidores existentes (Alta)**

En Ecuador, la competencia directa de Snacks es alta. El crecimiento del mercado ha impulsado principalmente a la industria nacional que ha generado inclusive mediante el sistema de franquicias gran cantidad de productos relacionados.

Empresa como Inalec S.A., Lay's, K-chitos han introducido gran cantidad de Snacks obteniendo importante participación en el mercado. Esta situación demanda de estrategias innovadoras, en donde la introducción de productos nutritivos es una alternativa viable que debe ser revisada.

IV.C.2 FODA

A continuación se establece el análisis FODA referente a la introducción de Snacks Nutritivos en el Ecuador:

Tabla 27. Fortalezas

Fortalezas	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
F1. Contar con personal profesional calificado				X	
F2. Conocimiento de los procedimientos de importación			X		
F3. Disponer de contactos de empresas Productoras de Snacks Nutritivos en Perú.					X
F4. Sólida posición financiera				X	
F5. Productos de alto nivel de calidad reconocidos en el mercado internacional					X
F6. Conocimiento y experiencia en Administración de empresas de consumo masivo				X	
F7. Mercado Objetivo definido				X	

Elaborado por: Autora

Tabla 28. Oportunidades

Oportunidades	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
O1. La inflación ha mantenido variaciones leves desde la dolarización.		X			
O2. La demanda muestra una tendencia creciente				X	
O3. La tecnología está contribuyendo para la modernización en los procesos de comercialización			X		
O4. Tendencia del Mercado hacia el consumo de productos nutritivos				X	
O5. Necesaria experiencia para ingresar al mercado objetivo.			X		
O6. Disponibilidad de capital de operación.			X		
O7. Recurso humano adecuado en el medio gracias a depuración de Universidades					X
O8. Posibilidad de contratar con clientes corporativos de venta al por mayor				X	

Elaborado por: Autora

Tabla 29. **Debilidades**

Debilidades	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
D1. Dependencia de producción internacional			X		
D2. Dependencia de procesos de importación y medidas arancelarias impuestas que puede encarecer el producto				X	
D3. Desconocimiento del mercado de los productos requiere altos niveles de inversión			X		

Elaborado por: **Autora**Tabla 30. **Amenazas**

Amenazas	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
A1. La inestabilidad política del país				X	
A2. Tasa de crecimiento del país es menor a Colombia y Perú. (Ecuador 4% de Crecimiento, Colombia 8% y Perú 12% 2011)		X			
A3. El desempleo es aún un porcentaje muy alto (7.8%)			X		
A4. Oferta de servicios similares muy alta, de la competencia directa.					X

A5. Gran cantidad de variedad de Snacks en el mercado					X
A7. Tendencia a la imposición de aranceles a productos de consumo masivo				X	

Elaborado por: Autora

IV.D Directrices de la Empresa

4.4.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Misión

Nuestra misión es la satisfacción total del cliente, a través de la buena calidad de productos altamente nutritivos, el excelente servicio con nuestros clientes, el precio adecuado, que permita mantener clientes frecuentes que obtengan beneficios en su salud y una adecuada alimentación, mediante el consumo de nuestros productos.

Visión

Ser la principal comercializadora de Snacks nutricionales, basados en la utilización de productos tradicionales Andinos, brindando una alimentación sana y totalmente accesible a la población, respetando su marco jurídico y ambiental, Andina Snack busca que los productos andinos lideren el consumo local y que en el futuro sea una marca país.

Valores Organizacionales: principios y valores

Calidad: Compromiso de la empresa a brindar el mejor de sus esfuerzos, sabiendo que en los detalles está la diferencia entre mediocridad y excelencia, garantizando una total higiene en la comercialización de alimentos nutricionales.

Integridad: Comprender, mantener las promesas y satisfacer las expectativas, evitar comunicación engañosa y desleal que no respete la dignidad humana.

Los problemas: Son una oportunidad de ayuda y búsqueda de soluciones para los clientes, proveedores y colegas.

Productividad y competitividad: Uso apropiado de los recursos humanos y materiales, para mantener un alto nivel competitivo que permita ser eficientes y rentables.

Reglas claras: Importante tener las reglas claras y respetarlas en cada situación, para evitar malos entendidos, decepciones y desconfianzas frente a nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Estar claros que se debe tener la capacidad y habilidad de trabajar conjuntamente alrededor de una visión común. La habilidad individual de ir directamente hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este es el incentivo que permitirá alcanzar resultados óptimos.

Innovación- Presentar nuevos productos nutricionales que permitan fomentar una alimentación incentivando el buen hábito de alimentación.

IV.E Selección de la Estrategia Competitiva,

IV.D.1 Posicionamiento Estratégico.

El posicionamiento estratégico se ha establecido en base a la definición de objetivos clasificados conforme a su importancia. El primer grupo se lo ha llamado los objetivos básicos, los cuales, una vez realizados, podrán cumplir los objetivos secundarios como efecto dominó.

Dentro de los objetivos básicos tenemos:

- Promover la buena alimentación.
- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Optimizar los recursos financieros
- Optimizar la gestión de procesos
- Cumplir todas las normas sanitarias para comercializar los productos de Snacks Importados.

Los objetivos secundarios son:

- Ofrecer productos con calidad a un precio razonable acorde al mercado de alimentos snacks estudiados.
- Mantener un crecimiento sostenido.
- Introducir nuestros productos a otras ciudades del Ecuador
- Realizar un paquete promocional del producto en diversas presentaciones.
- Garantizar el producto con proveedores de calidad.

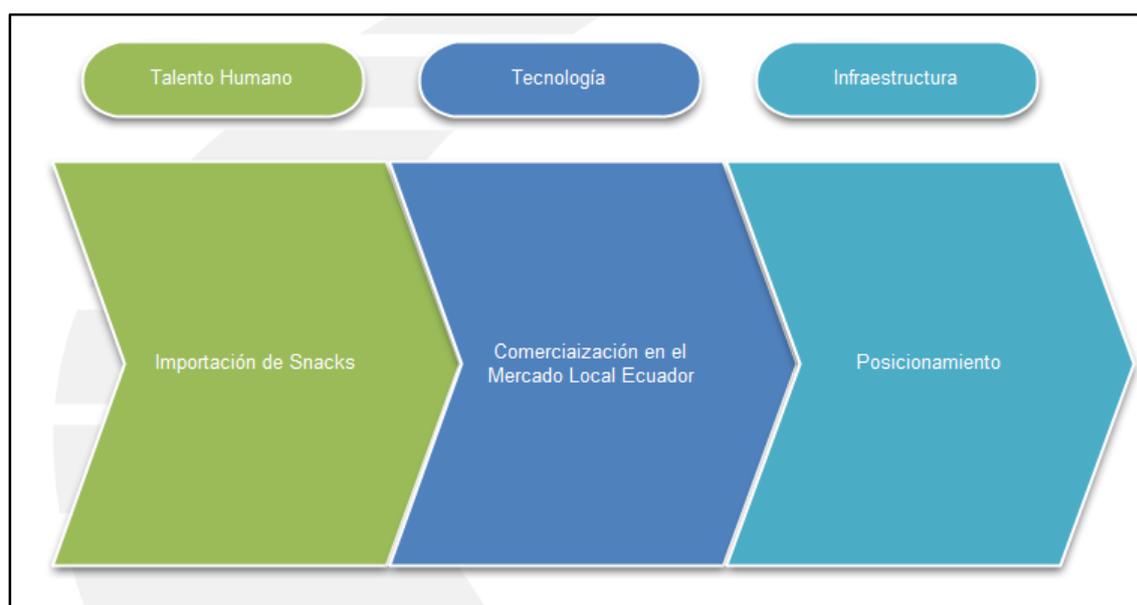
En función de estos objetivos, se plantean las siguientes estrategias:

- Identificación de las ventajas nutricionales del producto frente a los demás Snacks existentes enfocadas a ser un complemento en la lonchera escolar y un producto ideal para el consumo de salud.
- Presentar precios bajos para permitir el consumo masivo del producto en base a la reducción de costos internos por los procesos adoptar.
- Establecer una estrategia de marketing y publicidad en medios dirigidos al consumidor final para que se informen sobre la existencia del producto y sus ventajas.
- Fomentar el consumo de productos Andinos mediante nuestras redes sociales.
- Establecer una plataforma web para negociaciones al por mayor y menor.

IV.D.2 Cadena Valor

Los componentes de la cadena de valor se representan en la siguiente figura:

Gráfico 16. Cadena de Valor



Elaborado por: Autora

La cadena de Valor se conforma de procesos de apoyo y operativos que se detallan a continuación:

Procesos de Apoyo:

Permiten la operatividad de la propuesta en función de dotar los recursos necesarios en cada uno de los procesos.

Talento Humano:

Andina Snack tiene poco personal sin embargo el personal dentro de los cargos son personas profesionales y con experiencia.

Tecnología:

Proveer de los recursos tecnológicos necesarios para apoyar el proceso de importación seguimiento de nuestros productos.

Infraestructura:

La infraestructura de Andina Snack es una empresa pequeña tenemos la infraestructura necesaria para cumplir nuestros principales objetivos.

Importación:

Establece todas las acciones que garanticen el abastecimiento de los Snacks desde el mercado peruano al ecuatoriano.

Comercialización:

Permite la disponibilidad del producto importado en Ecuador, la repartición de los productos esta cargo de una distribuidora ecuatoriana de este modo llegaran a nuestros clientes y mediante ellos al consumidor final.

Posicionamiento:

Fomenta la identificación de la empresa estableciendo acciones que generen liderazgo.

IV.D.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva

El proponer un Snack innovador nutritivo elaborado con materia prima andina comparado a un producto alto en grasas o en azúcares, representa la base para el posicionamiento del mismo.

El mantenimiento de la ventaja competitiva, debe basar su gestión en relacionar el producto con el cuidado de la salud y la nutrición, buscando atraer al mercado objetivo (Niños y Jóvenes) para su consumo masivo y paralelamente a sus familias (Padres), dándoles la seguridad de comprar productos que apoyen al desarrollo y crecimiento de sus hijos.

Sin duda el mantenimiento de las ventajas competitivas es complicada, para lo cual es fundamental alcanzar un posicionamiento adecuado en el corto plazo para mantener una identificación de este importante concepto.

IV.D.4 Programas Tácticos (Funcionales)

A continuación se establecen los programas tácticos a implementarse:

Tabla 31. Programas Tácticos

Programas Tácticos
Desarrollar un Plan de Marketing necesario para incrementar el posicionamiento y participación de mercado
Posicionar la Imagen de un producto saludable para que permita la identificación.
Relacionar la Salud con el consumo de Snacks Nutritivos

Elaborado por: Autora

IV.D.5 Programas para Operaciones

Los programas que se requieren realizar para disponer de operaciones efectivas, se detallan a continuación:

Tabla 32. Programas para operaciones

Programas para Operaciones
Tener un control de abastecimiento del producto importado en base a lo demandado.
Crear nuevos canales de comercialización.
Tener un control de las herramientas informáticas para llegar a los clientes y consumidores finales (página Web, redes sociales)

Elaborado por: Autora

IV.E Control Estratégico

El cumplimiento de las estrategias y programas demanda del modelo de indicadores propuesto, el cual debe revisar permanentemente el desempeño alcanzado, identificando de manera oportuna debilidades que afecten el rendimiento de los procesos. A continuación se establecen los principales indicadores a utilizar:

Tabla 33. **Control Estratégico**

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CÁLCULO
ABASTECIMIENTO DEL PRODUCTO	Determina si el proceso de abastecimiento dado por la importación es adecuado y permite cubrir los requerimientos de la demanda	Días	Abastecimiento Dado/Abastecimiento solicitado
CAPACITACION DEL PERSONAL	Determina las competencias y conocimientos del personal, actualización constante de información para perfeccionarse.	Puntos Sobre 100	Evaluación de conocimiento
Stock de Seguridad	Determina si existen sobrantes o faltantes en inventario de productos acorde demanda	Unidades	Cantidad de Producto/Stock de Seguridad
Registro de Clientes	Determina la demanda clasificada por pedidos.	Unidades	Cantidad de Clientes

Calidad de Información	Determina la calidad de la información proporcionada es adecuada y si esta ha permitido la relación de la nutrición con el producto de Snacks	Calidad	Información Prestada/Información Requerida
Calidad de Servicio	Determina el Nivel de satisfacción del cliente en la entrega y la presentación de los productos	Calificación Puntos	Número de Quejas / Número de quejas esperadas

Elaborado por: Autora

IV.F Factores que determinan la localización

Para determinar una adecuada localización, es fundamental tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Accesibilidad
- Seguridad
- Permisos de Suelo

Accesibilidad:

Disponer de líneas de transporte que permitan a los colaboradores acceder a su puesto de trabajo. De igual manera, establecer áreas que permitan el cumplimiento de los procesos operativos principalmente de entrega.

Seguridad:

El lugar debe contar con seguridad para evitar robos, asaltos o situaciones que puedan afectar el normal desempeño de la empresa.

Permisos de Suelo:

Verificar que el área seleccionada pueda obtener los permisos de uso de suelo que fomenten las actividades necesarias.

IV.G Definición de la localización**Macro Localización**

La Macro localización del proyecto se describe a continuación:

Tabla 34. **Macro Localización**

PAÍS	República del Ecuador
PROVINCIA	Pichincha
CIUDAD	Quito

Elaborado por: Autora

Micro Localización

La oficina administrativa estará localizada en la Av. Gaspar de Villarroel 1100 y Av. 6 de Diciembre, Quito –Ecuador.

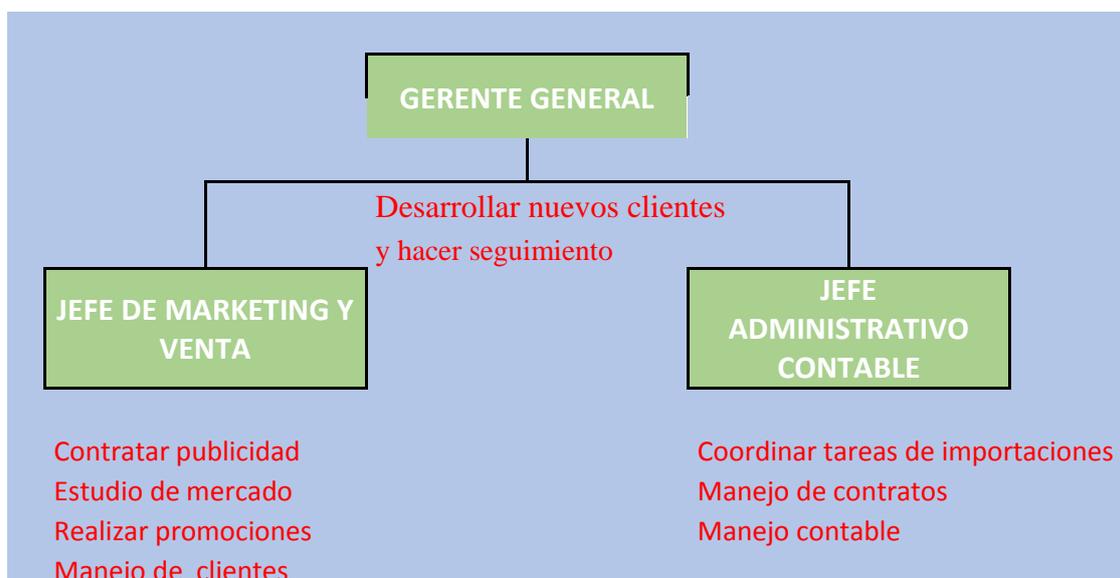
CAPITULO V.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

V.A Estructura de la Organización

Se presenta en la siguiente figura, la estructura que poseerá la empresa para el control, organización y administración de los distintos recursos de la empresa.

Figura 4. Organigrama de la empresa



Elaborado por: Autora

Se ha establecido una estructura definida que permite observar una organización simple con roles claros y abastecimiento a los clientes, basado en el control de la importación y la entrega al distribuidor y los procesos de comercialización necesarios para incentivar a la demanda objetivo.

Las tareas del área de marketing y ventas estarán a cargo del Gerente de la empresa, por lo cual estas funciones también será parte del rol del Gerente General.

V.B Análisis y Valoración de Puestos

Los puestos de trabajo se basan en una escala jerárquica conforme al siguiente cuadro:

Tabla 35. Análisis y Valoración de Puestos

CARGO	VALORACIÓN
Gerente	El nivel más alto en la Jerarquía de la empresa, encargado a la vez del área de Marketing y ventas
Jefe Ventas y Marketing	Encargado de la publicidad el estudio de mercado y la presentación de promociones y de la operación de venta.
Jefe Administrativo y contable	Coordinar las importaciones, manejos de contratos con los clientes y la parte contable de la empresa.

Elaborado por: Autora

V.C Manual de Funciones

Funciones del Gerente General

- Aprobar el Plan de Negocios
- Aprobar las compras requeridas
- Aprobar los presupuestos
- Realizar una constante búsqueda de clientes nuevos.
- Hacer seguimiento de los clientes actuales.

Funciones de Marketing y Ventas

- Definir las estrategias necesarias para el posicionamiento de los Snacks
- Definir los medios requeridos para difundir el producto al mercado objetivo.
- Informar sobre nuevas tendencias, patrones de comportamiento o productos sustitutos en el mercado que puedan afectar la participación.
- Atender al cliente adecuadamente.

Área Administrativa y Contable

- Apoyo integral a la Gerencia General
- Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por la gerencia general.
- Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos.
- Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la empresa, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa.
- Desarrollar planes de capacitación actualización para las demás áreas.
- Desarrollar los roles de pago.

Contabilidad

- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.

- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Importación

- Cumplir con todos los requerimientos legales que viabilicen la importación
- Coordinar el ingreso del producto en las bodegas del Distribuidor.
- Realizar un control de calidad al producto

V.D Manual de Puestos

Los puestos citados permiten establecer una visión clara sobre la carrera que puede cumplir dentro de la empresa, decisión que se basa en relación a los resultados alcanzados, la experiencia acumulada y el conocimiento adquirido. Todo proceso de promoción, será debidamente estudiado por el área de Talento Humano, debiendo aprobar el Gerente General todo cambio.

V.E Sistema de Remuneraciones y compensaciones

El sistema de remuneraciones se basará en función del título profesional, la experiencia y los resultados alcanzados, conforme al siguiente cuadro:

Tabla 36. Sistema de Remuneraciones y compensaciones

N°	CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VALOR MENSUAL	VALOR PRIMER AÑO
1	Gerente General y Jefe de Marketing	1	1500	125,00	29,50	182,25	1836,75	22.041,00
2	Jefe Administrativo	1	680	56,67	29,50	82,62	848,79	10.185,44

Elaborado por: Autora

Como se puede observar, el sistema de remuneración es muy simplificado para disminuir los gastos administrativos en los primeros años de existencia.

V.F Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial

Según el tipo de actividad de la empresa, es una alternativa viable la adopción de la siguiente normativa de estandarización de procesos que exigiremos a nuestro proveedor en Perú:

- ISO 9000-2000 Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos
- ISO 14000 Control del Medio Ambiente

Adicionalmente, los productos aplicaran a las normas OSHAS Seguridad y Salud Laboral, aplicable a todos los procesos del área de operaciones.

CAPÍTULO VI.

INGENIERÍA DEL PROYECTO

VI.A Base Legal

Para el cumplimiento de las operaciones de comercialización de los Snacks importados la empresa será constituida como Responsabilidad Limitada, debiendo cumplir con las siguientes actividades de orden legal, conforme lo indica la Ley de Compañías.

El Nombre

“En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja” (**Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).**)

Capital Mínimo

La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.

Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Art. 102 y 104, LC).

VI.A.1 Leyes y ordenanzas

Serán todas las que dispongan las autoridades de control en relación a la comercialización de los productos, como a la información que se debe presentar como parte del control de las operaciones de la empresa. Pero también por alguna ordenanza que se emita dentro del cantón como media de regulación.

VI.A.2 Procedimiento inicial

Obtención del RUC de Importador- Para cualquier actividad que se desarrollé en territorio ecuatoriano las personas sean naturales o jurídicas debe obtener el registro único de contribuyente RUC, y los requisitos que se necesitan como empresa son:

- Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

- Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral de la persona que realiza el trámite con la debida autorización.

Una vez que la empresa obtenga el RUC, podrá realizar los trámites para la obtención del registro de importador.

Obtención del registro de Importador- Este documento lo obtendrá únicamente la empresa que se vaya a dedicar a las importaciones, los requisitos necesarios para la obtención son:

- **Paso 1:** Adquirido el RUC se obtendrá el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:
 - Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
 - Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>
- **Paso 2:** Registrarse sus datos en el portal de ECUAPASS: (<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>),

Finalizada los trámites para obtener el RUC y el registro de importación, la empresa ya puede realizar la documentación requerida para la importación al país destino.

VI.A.3 Requisitos para importar productos alimenticios del exterior.

De acuerdo a lo que establece el instructivo, Requisitos para la Inscripción de registro Sanitario de Alimentos Procesados Extranjeros, la empresa deberá realizar varios trámites que le permita

ingresar con los productos al mercado sin dificultad alguna, este instructivo en su artículo 16 señala lo siguiente:

Art. 16.- Para el registro de los alimentos procesados se declarará la fórmula cuali – cuantitativa del producto, expresada en porcentaje en forma decreciente. Se aceptarán rangos porcentuales de desviación en aquellos ingredientes que por su naturaleza lo requieran, de acuerdo al proceso de manufactura.

Pero además en el artículo 17, expresa los siguientes requisitos a más del formulario de solicitud de inscripción del registro sanitario, siendo:

- Declaración que el producto cumple con la norma técnica nacional respectiva
- Certificación del fabricante extranjero o propietario del producto: mediante la cual se autoriza al solicitante a registrar el producto en el Ecuador
- Certificado de libre venta / Certificado Sanitario / Certificado de Exportación o su equivalente
- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, o de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
- Descripción general del proceso de elaboración del producto: en el documento debe constar el nombre del producto
- Especificaciones físicas y químicas del material del envase
- Etiqueta original
- Declaración de tiempo de vida útil
- Descripción del código del lote
- Documento con datos para la factura

VI.B Proyección de ventas para cinco años

Para el cálculo de las ventas, se utiliza la información de la demanda ya establecida. Para ello, es importante definir la participación de mercado esperada a obtener misma que determina la inversión requerida. Es claro que el inicio de operaciones demanda de un trabajo arduo basado en buscar un posicionamiento que permita generar rentabilidad. No obstante, el posicionamiento estará sujeto a la capacidad de atención de la demanda fundamentada en la inversión que sus socios puedan cubrir.

En estas proyecciones se consideraron factores como ingreso al mercado, tiempo de importación, costo de envío, entre otros factores, por ello durante el primer años se importará la siguiente cantidad de Snack en paquetes de 6 unidades.

Tabla 37. Importaciones de Snack

Compra	Unidades Mensual primer año	Unidades Anual primer año
Barra de quinua 25 gr	4.000	48.000
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr	4.000	48.000
TOTAL PRIMER AÑO		96.000

Elaborado por: Autora

Para los siguientes años se consideró un incremento del 20% en unidades, quedando establecido en los próximos cinco en la siguiente tabla:

Tabla 38. Importación de Snack cinco años

Años	Unidades
2015	96.000
2016	115.200
2017	138.240
2018	165.888
2019	199.066

Elaborado por: Autora

VI.C Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas

Por las características del negocio, las inversiones en equipamiento serán mínimas considerando solo un equipo de cómputo que permita realizar la optimización de varias actividades en la empresa, siendo el costo:

Tabla 39. Equipo de Computo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Valor total
Equipo de Computo	1	800,00	800,00
TOTAL			800,00

Elaborado por: Autora

VI.D Balance de personal

El Balance del personal está conformado por las remuneraciones que se conforman en base a los beneficios estipulados en el código de trabajo, estas son: remuneración básica, décimo tercer y cuarto sueldo, aporte patronal; en la siguiente tabla se expone estos valores:

Tabla 40. Balance de personal

N°	CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VALOR MENSUAL	VALOR PRIMER AÑO
1	Gerente General	1	1500	125,00	29,50	182,25	1836,75	22.041,00
2	Jefe Administrativo	1	680	56,67	29,50	82,62	848,79	10.185,44

Elaborado por: Autora

VI.E Balance de materiales

Dadas las condiciones del presente proyecto, el costo de importación y distribución del Snack son variables y se calcularán de acuerdo a los montos negocios, sin embargo se consideró una cotización con el peso de 200 Kilos, y en base a ella se identificaron los costos en los cuales se deberá incurrir por cada importación que se realice, toda la información se encuentra en el anexo dos, al final del documento.

VI.F Balance de insumos generales

La provisión realizada de insumos generales toma en cuenta los gastos a incurrir en compra de papelería, materiales para escritura, archivo y los insumos para el mantenimiento del sistema de tinta de las impresoras adquiridas.

Tabla 41. Insumos Generales

Descripción	Cantidad anual	Valor Unitario	Año 1
Materiales de oficina	12	\$ 20,00	\$ 240,00
TOTAL			\$ 240,00

Elaborado por: Autora

VI.G Determinación de los costos de la operación administración

Corresponde al alquiler de las oficinas y bodegas en las que operará la empresa el valor mensual será de 7.800 dólares.

Tabla 42. Costos operativos

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Alquiler	1	400,00	400,00	4.800,00
TOTAL				4.800,00

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VII

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

VII.A Como será la estrategia de implementación - Acciones

El control en las actividades a desarrollar será fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento de todas las actividades demandadas en la empresa. Para ello, se ha definido una estrategia de implementación que busca de manera ágil poner en marcha la empresa.

A continuación se describe las actividades que serán desarrolladas y los días promedio de su ejecución, como se puede observar, existen actividades desarrolladas de manera paralela a fin de aprovechar el tiempo.

Figura 5. Proceso de Implementación



Elaborado por: Autora

VII.B Las personas

El principal activo de la empresa es sin duda las personas de cuyo trabajo y esfuerzo depende la calidad del servicio prestado. Por eso es importante que su contratación este alineada a perfiles requeridos a fin de que dispongan de las competencias necesarias para ejecutar un servicio eficiente.

Como se puede apreciar en la estrategia de implementación, se ha dado relevancia a la inducción, la cual es fundamental para identificar las actividades y relaciones existentes que deben cumplirse en cada cargo.

Los perfiles requeridos por cargo se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 43. Perfiles por cargo

	Gerente General	Jefe de Marketing y Ventas	Jefe Administrativo y Contador
Educación			
Especialidad	Gestión Empresarial, Finanzas, Mercadeo	Experiencia en publicidad y ventas	Administración y contabilidad
Nivel	3er Nivel	3er Nivel	3er Nivel
Experiencia			
Años	3 años en Cargos Similares	3 años en Cargos Similares	2 años en Cargos Similares
Habilidades	Liderazgo	Dominio de mercadeo	Domino de importaciones.
	Trabajo en Equipo	Holístico estar abierto nuevas opciones	Manejo de procesos, contratos.
	Toma de Decisiones	Agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios.	Verificar informes contables ,realizar cálculos numéricos

Elaborado por: Autora

VII.C El liderazgo

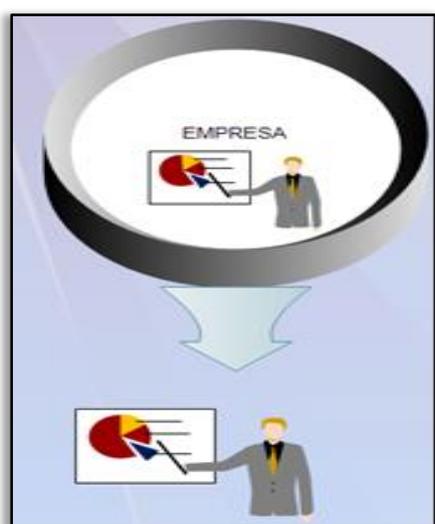
Uno de los elementos más importantes que Andina Snacks va implementar es el liderazgo dentro de su institución. Este se concibe como la capacidad de guía, orientación y alineación de todo el personal para alcanzar los objetivos buscados con alegría.

El liderazgo fomentará el trabajo en equipo, conformando una sólida estructura que permita brindar un servicio eficiente al cliente. La empresa fomentará el liderazgo en todo su personal, buscando fortalecer la cultura organizacional manifestada en un adecuado clima laboral que permita exponer el mejor esfuerzo de cada colaborador.

Para ello, la empresa promoverá procesos de permanente perfeccionamiento de competencias, además realizará actividades de integración que permitan conformar una verdadera familia.

El modelo estructural que adoptará en el proceso de liderazgo se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 17. Modelo de Gestión Interna para el fortalecimiento del Liderazgo



Elaborado por: Autora

Como se observa en el gráfico, el modelo incluye conformar un centro de entrenamiento y formación interna de liderazgo apoyada con la tercerización de capacitación con empresas especializadas, permitiendo que el personal interno permanentemente adquiera competencias que mejoren su desempeño.

El sistema adoptado, determina la importancia que la empresa busca dar a la formación del liderazgo, entendiendo que el líder es requerido para alcanzar una diferenciación y posicionamiento. El concepto de líder que la empresa busca adoptar se basa en lo siguiente:

El término de Líder representa aquel que establece guías y orientaciones para comandar a un grupo de personas hacia el cumplimiento de objetivos claramente definidos y buscados. (Llano, C, 2008, p. 98)

La función del líder es de vital importancia ya que representa el apoyo necesario en las orientaciones requeridas para poder cumplir eficientemente las metas propuestas. Se puede definir al Líder como una persona que producto a su conocimiento, experiencia y personalidad establece los caminos para maximizar los resultados en beneficio de todos los integrantes de un grupo. No debe confundirse bajo ninguna instancia el término de líder con el de directivo ya que son aspectos totalmente diferentes

VII.D Medidas de desempeño

La empresa entiende la importancia de ejercer un modelo de control proactivo, es decir basado en la oportuna identificación de debilidades para promover acciones correctivas que las transformen en fortalezas.

Las medidas de desempeño serán manejadas como indicadores de gestión, que cubrirán todas las áreas de la empresa y que permitirán determinar si el desempeño de los procesos está acorde al desempeño esperado.

VII.E Guía para control

La estrategia busca desarrollar una sola aplicación para integrar a todas las áreas, generando un panel de indicadores de control que permita evaluar el rendimiento de todos los procesos. Acorde al tablero de control definido, se establecen los siguientes indicadores de control de desempeño:

Tabla 44. Indicadores de desempeño

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO
Calidad de Producto	Determinar la calidad del producto	Calidad	$\text{Calidad} = \frac{\text{Producto vendido}}{\text{Expectativa de producto}}$
Tiempos promedio de espera cliente atención pedido	Determinar si los tiempo de espera de entrega de pedidos son adecuados	Minutos	$\text{Tiempos promedio de espera} = \frac{\text{Tiempo Real de Espera}}{\text{Tiempo Esperado}}$

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO
Calidad de Servicio	Determina la calidad de atención del personal en cada una de las áreas	Calidad	Calidad de Servicio = Calidad Actual - Calidad Anterior
Optimización de Recursos	Adecuada utilización de los recursos	Aprovechamiento	Costo = Costo Actual - Costo Anterior
Reducción de Costos	Evalúa los costos incurridos vs los costos del anterior proceso	Dólares	Costo = Costo Actual - Costo Anterior

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

VIII.A Inversiones del proyecto

VIII.A.1 Determinación de la inversión inicial en activos fijos que den soporte a las ventas

Conforme el detalle descrito anteriormente, referente a activos fijos, la inversión en este rubro no existirían, ya que las operaciones son exclusivamente de la coordinación en las importaciones que se debe efectuar, y que estas llegue hasta las instalaciones de los supermercados, y otros lugares donde se efectuará la venta de los productos.

VIII.A.2 Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años

En cuanto a las proyecciones en las ventas estas se presentaron por las unidades que se importaran, es decir, 96.000 unidades durante el primer año y para los siguientes años un crecimiento del 20%. En la siguiente tabla se presenta el detalle:

Tabla 45. Proyecciones de las ventas.

AÑOS	UNIDADES
Año 1	96.000
Año 2	115.200
Año 3	138.240
Año 4	165.888

Año 5	199.066
-------	---------

Elaborado por: Autora

VIII.A.3 Proyección de ventas mensual para el primer año

Las cantidades que se decidieron importar durante el primer año de funcionamiento de la empresa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 46. Importación unidades primer año

Primer año	barra de quinua 25 gr.	barra de amaranto o kiwicha 25 gr.
Enero	4.000	4.000
Febrero	4.000	4.000
Marzo	4.000	4.000
Abril	4.000	4.000
Mayo	4.000	4.000
Junio	4.000	4.000
Julio	4.000	4.000
Agosto	4.000	4.000
Septiembre	4.000	4.000
Octubre	4.000	4.000
Noviembre	4.000	4.000
Diciembre	4.000	4.000
TOTAL AÑO 1	48.000	48.000

Elaborado por: Autora

VIII.A.4 Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas

Conforme el detalle anteriormente presentado, el capital de trabajo quedó establecido conforme a la siguiente tabla:

Tabla 47. Capital de trabajo

	Mensual	Tres meses
COSTO DE PRODUCCIÓN		
Barra de quinua 25 gr	540,00	1.620,00
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr	540,00	1.620,00
Gastos importaciones	2.036,07	6.108,21
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Materiales de oficina	20,00	60,00
Alquiler	400,00	1.200,00
Transporte a bodega	300,00	900,00
GASTOS DE VENTAS		
Marketing	811,67	2.435,00
TOTAL CAPITAL TRABAJO		13.943,21

Elaborado por: Autora

VIII.B Estado de resultados

VII.B.1 Balance General (determinación de fondos para aplicar en activos)

Los valores presentados dan como resultado los siguientes balances de operación:

Tabla 48. Balance General

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	13.943,21	Proveedores	
Cuentas por cobrar - clientes		Obligaciones fiscales	
Inventario		Prestamos	
Barra de quinua 25 gr		Pasivo no corriente	
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr		Prestamos largo plazo	
Activo no corriente		Total Pasivo	
Equipo de Computo	800,00		
Muebles y Enseres		PATRIMONIO	
Vehículo		Capital social	14.743,21
		Total Patrimonio	
TOTAL ACTIVO	14.743,21	TOTAL PASIVO + CAPITAL	14.743,21

Elaborado por: Autora

En cuanto a las operaciones que se deben efectuar, estas se describen en el siguiente balance de pérdidas y ganancias, siendo:

Tabla 49. Balance Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
VENTAS					
Barra de quinua 25 gr	28.044,63	34.888,64	43.402,87	53.994,90	67.171,82
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr	28.044,63	34.888,64	43.402,87	53.994,90	67.171,82
TOTAL INGRESOS	56.089,26	69.777,28	86.805,73	107.989,80	134.343,63
EGRESOS					
COSTO DE VENTA					
Barra de quinua 25 gr	6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74

Barra de amaranto o kiwicha 25 gr	6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Costo de importación	24.432,84	25.329,53	26.259,12	27.222,83	28.221,91
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Materiales de oficina	240,00	248,81	257,94	267,41	277,22
Alquiler	4.800,00	4.976,16	5.158,79	5.348,11	5.544,39
Transporte a bodega	3.600,00	3.732,12	3.869,09	4.011,08	4.158,29
Depreciaciones	240,00	240,00	240,00	270,00	270,00
GASTOS DE VENTAS					
Marketing	9.740,00	10.097,46	10.468,03	10.852,21	11.250,49
UTILIDAD ANTE DE PARTICIPACIÓN	76,42	9.030,45	20.495,41	35.066,01	53.579,86
15% Trabajadores	11,46	1.354,57	3.074,31	5.259,90	8.036,98
UTILIDAD ANTE DE IMPUESTO	64,96	7.675,89	17.421,10	29.806,10	45.542,88
22% Impuesto a la Renta	14,29	1.688,69	3.832,64	6.557,34	10.019,43
UTILIDAD NETA	50,67	5.987,19	13.588,46	23.248,76	35.523,45

Elaborado por: Autora

VIII.C Valor de desecho en el año 5

Debido a que el proyecto no consideró la compra de ningún activo para el funcionamiento, no se tiene tampoco ningún valor a considerar durante los años que ha sido establecido el proyecto, por lo tanto no existe valor de desechos para los activos.

VIII.C.1 Venta de subproductos

La empresa decidió dedicarse exclusivamente a la venta de los snack señalados, Barra de quinua 25 gramos y Barra de amaranto o kiwicha 25 gramos, por lo cual no existirá ninguno sub productos que se comercialice.

VIII.C.2 Venta de activos

Las inversiones serán para la adquisición de nuevos equipos de cómputo, los cuales se comprarán en el cuarto año, y este mismo año se comenzará con la depreciación correspondiente de acuerdo a los años de vida útil.

VIII.D Evaluación del proyecto

VIII.D.1 Estimación de la tasa de descuento (costo promedio ponderado de capital)

En la determinación de la Tasa de descuento, con la cual se evaluarían los indicadores principales, Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Costo Beneficio (C/B), se determinó mediante los siguientes parámetros.

Tabla 50. Tasa de Descuento

Cálculo de la TMAR	%
Inflación 2014	3,67%
Tasa activa	7,41%
Tasa pasiva	5,32%
TMAR	16,40%

Elaborado por: Autora

Siendo el valor de 16.40% la tasa seleccionada para efectuar el cálculo de los indicadores evaluativos de proyectos.

VIII.D.2 Flujo de caja ajustado

Para el cálculo del flujo de caja, se establece la recuperación de la depreciación por ser valores que no representaron reales egresos. Los resultados de flujo de caja, se describen a continuación:

Tabla 51. Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		56.089,26	69.777,28	86.805,73	107.989,80	134.343,63
TOTAL INGRESOS		56.089,26	69.777,28	86.805,73	107.989,80	134.343,63
EGRESOS						
Barra de quinua 25 gr		6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr		6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Costo de importación		24.432,84	25.329,53	26.259,12	27.222,83	28.221,91
Materiales de oficina		240,00	248,81	257,94	267,41	277,22
Alquiler		4.800,00	4.976,16	5.158,79	5.348,11	5.544,39
Transporte a bodega		3.600,00	3.732,12	3.869,09	4.011,08	4.158,29
Depreciaciones		240,00	240,00	240,00	270,00	270,00
Publicidad		9.740,00	10.097,46	10.468,03	10.852,21	11.250,49
15% Trabajadores		11,46	1.354,57	3.074,31	5.259,90	8.036,98
22% Impuesto a la Renta		14,29	1.688,69	3.832,64	6.557,34	10.019,43
Inversión inicial	800,00					
Préstamo	0,00					
Depreciaciones		240,00	240,00	240,00	270,00	270,00
Venta de activos						
Compra de activos					900,00	
Flujo de caja del periodo	(800,00)	290,67	6.227,19	13.828,46	22.618,76	35.793,45

Elaborado por: Autora

VIII.D.3 Análisis de escenarios

Para identificar cuales sería el impacto que se presentaría en las operaciones del negocio se consideraron dos escenarios, un pesimista y un optimista. En el escenario pesimista se consideró que todos los egresos permanezcan iguales, pero que se disminuya el ingreso en un 10%, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 52. Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
VENTAS	50.480,33	62.799,55	78.125,16	97.190,82	120.909,27
TOTAL INGRESOS	50.480,33	62.799,55	78.125,16	97.190,82	120.909,27
EGRESOS					
Barra de quinua 25 gr	6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr	6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Costo de importación	24.432,84	25.329,53	26.259,12	27.222,83	28.221,91
Materiales de oficina	240,00	248,81	257,94	267,41	277,22
Alquiler	4.800,00	4.976,16	5.158,79	5.348,11	5.544,39
Transporte a bodega	3.600,00	3.732,12	3.869,09	4.011,08	4.158,29
Depreciación	240,00	240,00	240,00	270,00	270,00
Publicidad	9.740,00	10.097,46	10.468,03	10.852,21	11.250,49
15% Trabajadores	11,46	1.354,57	3.074,31	5.259,90	8.036,98
22% Impuesto a la Renta	14,29	1.688,69	3.832,64	6.557,34	10.019,43
Inversión inicial					
Préstamo					
Depreciación	240	240	240	270	270
Venta de activos					
Compra de activos				900,00	
Flujo de caja del periodo	(5.318,26)	(750,54)	5.147,88	11.819,78	22.359,09

Elaborado por: Autora

Obteniendo en el primer y segundo año valores negativos mientras que los siguientes años el resultado es positivo. En el escenario optimista se consideró que los egresos se mantendría iguales a los presentados, mientras que los ingresos se incrementaría en un 10%, los resultados de este escenario se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 53. Escenario Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
VENTAS	61.698,19	76.755,01	95.486,30	118.788,78	147.778,00
TOTAL INGRESOS	61.698,19	76.755,01	95.486,30	118.788,78	147.778,00
EGRESOS					
Barra de quinua 25 gr	6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Barra de amaranto o kiwicha 25 gr	6.480,00	8.061,38	10.028,68	12.476,08	15.520,74
Costo de importación	24.432,84	25.329,53	26.259,12	27.222,83	28.221,91
Materiales de oficina	240,00	248,81	257,94	267,41	277,22
Alquiler	4.800,00	4.976,16	5.158,79	5.348,11	5.544,39
Gasto de transportación al distribuidor	3.600,00	3.732,12	3.869,09	4.011,08	4.158,29
Depreciación	240	240	240	270	270
Publicidad	9.740,00	10.097,46	10.468,03	10.852,21	11.250,49
15% Trabajadores	11,46	1.354,57	3.074,31	5.259,90	8.036,98
22% Impuesto a la Renta	14,29	1.688,69	3.832,64	6.557,34	10.019,43
Inversión inicial					
Préstamo					
Depreciación	240	240	240	270	270
Venta de activos					
Compra de activos				900,00	
Flujo de caja del periodo	5.899,59	13.204,92	22.509,03	33.417,74	49.227,81

Elaborado por: Autora

En el caso del escenario optimista se observa que en ningún año existe perdidas, todo lo contrario hay un incremento en el Flujo de caja de forma constante.

VIII.E Cálculo del VAN con flujos inflados

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado (costo de oportunidad). El VAN constituirá una herramienta fundamental para la evaluación del proyecto y está representado por la siguiente fórmula (Amat, Oriol, 2004, p.202):

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^n} - I_0$$

Y_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de los egresos.

N = Es el número de períodos considerado.

El valor $Y_t - E_t$ = Indica los flujos de caja estimados de cada período.

i = Tasa de descuento

I_0 = Inversión del proyecto

A continuación se presenta el VAN por cada uno de los escenarios establecidos para la evaluación del proyecto.

Tabla 54. VAN escenario pesimista

TMAR	16,40%
Inversión	(800,00)
Flujo de caja	(5.318,26)
	(750,54)
	5.147,88
	11.819,78
	22.359,09
VAN	12.236,88

Elaborado por: Autora

Tabla 55. VAN escenario optimista

TMAR	16,40%
Inversión	(\$ 800,00)
Flujo de caja	5.899,59
	13.204,92
	22.509,03
	33.417,74
	49.227,81
VAN	\$ 59.732,70

Elaborado por: Autora

Tabla 56. VAN escenario normal

TMAR	16,40%
Inversión	(800,00)
Flujo de caja	290,67
	6.227,19
	13.828,46
	22.618,76
	35.793,45
VAN	\$ 35.984,79

Elaborado por: Autora

Observándose que solo en los escenarios normales y optimistas el VAN es positivo, mientras que los valores en el pesimista son negativos.

VIII.F Cálculo de la TIR con flujos inflados

La Tasa Interna de Retorno está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. (MAZÓN, 2009: p. 104)

Si bien la tasa interna de retorno o TIR es el indicador preferido por los analistas a la hora de evaluar un proyecto, se debe usar en conjunto con el VAN para tomar una buena decisión, y no desechar un proyecto que pueda entregar mayores utilidades a la empresa. La Tasa Interna de Retorno se representa por la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Los resultados del cálculo del TIR fueron de acuerdo a los escenarios presentados:

Tabla 57. TIR escenario pesimista

Inversión	(800,00)
Flujo de caja	(5.318,26)
	(750,54)
	5.147,88
	11.819,78
	22.359,09
TIR	68%

Elaborado por: Autora

Tabla 58. VAN escenario optimista

Inversión	(800,00)
Flujo de caja	5.899,59
	13.204,92
	22.509,03
	33.417,74
	49.227,81
TIR	848%

Elaborado por: Autora

Tabla 59. VAN escenario normal

Inversión	(800,00)
Flujo de caja	290,67
	6.227,19
	13.828,46
	22.618,76
	35.793,45
TIR	300%

Elaborado por: Autora

VIII.G Cálculo de las razones financieras del proyecto

Con la información obtenida en los balances, se procede al cálculo de los siguientes índices financieros y su posterior análisis:

ROE:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{50,67}{14.743,21}$$

$$\text{ROE} = 0.34\%$$

ROA:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{ROA} = \frac{50,67}{14.743,21}$$

$$\text{ROA} = 0.34\%$$

ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio obtenido - inversión}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{ROI} = \frac{50,67}{800,00}$$

$$\text{ROI} = 6.33\%$$

VIII.G.1 Resultados y consideraciones de la evaluación

Los procesos de evaluación, a los que ha sido sometido el proyecto en sus diferentes escenarios, confirman la rentabilidad del proyecto, basado principalmente en dos conceptos financieros aplicados que se describen a continuación:

- Analizando el VAN, se observa que en dos de los escenarios el VAN son positivos, situación que garantiza la recuperación en las inversiones efectuadas. El estudio, permite observar una buena utilización de la inversión y la existencia de un mercado atractivo, que incentiva al inversionista a ser parte del proyecto.
- El TIR se presenta durante el escenario pesimista con un valor positivo, de la misma manera en el escenario normal y optimista el valor es claramente favorable. Por ello

con el indicador de la TIR el rendimiento de las inversiones resultará excelente para cualquier inversionista.

De los indicadores financieros, es decir, VAN y TIR, se concluye que tanto el escenario optimista como el normal resultaron con valores positivos, lo que permite señalar que el proyecto ofrece un rendimiento económico a sus posibles inversores.

CAPÍTULO IX.

RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN

La empresa como tal cuenta con un manual de descripción y estructuración de la organización, los cuales se definieron en: Capítulo V Estructura Organizacional y Capítulo VII estrategia de implementación y control. Los resultados de esta implantación son óptimos dado que la organización de Andina Snack a tercerizado procesos de distribución para que la inversión inicial sea mínima esta medida ha sido tomada a causa de un aumento en los aranceles que encarecen nuestro producto.

CAPÍTULO X

EVIDENCIACIÓN DE LAS NECESIDADES DE APALANCAMIENTO

La inversión de Andina Snack son mínimas por esa razón, la necesidad de un préstamo bancario es nula, las negociación con el proveedor para la primera compra será con crédito con letras firmadas para el respaldo del proveedor en Perú , esto nos facilita desarrollar la empresa sin mayor riesgo.

CONCLUSIONES

- El proyecto de emprendimiento de Andina Snack es comercializar snacks andinos a base de Quinoa y Amaranto fomentando una buena nutrición y las propiedades de las mismas. Sin embargo se considera la dificultad de penetrar en este mercado donde comienzan a existir empresas nuevas que producen productos similares.
- Andina Snack necesita de una inversión inicial de 10,000 dólares esto incluye la primera importación e inversión de oficina el 100% de la inversión es capital propio.
- Como se puede apreciar en el proyecto es viable.
- Es un proyecto que busca incentivar a la buena nutrición siguiendo las tendencias actuales.
- El estudio de mercado determino que existe una demanda potencial anual en unidades de snack de 49.149.425, Andina snack desarrollo su emprendimiento para el primer año del 20% de este mercado, dando la cifra anual de 96.000 unidades exportadas el primer año.
- La frecuencia de compra de este tipo de productos también ayudo a determinar la viabilidad del proyecto, ya que en la encuesta hecha a 425 personas, 49.65% siempre consumen snacks y 41,88% casi siempre, quiere decir que el 91 % de los encuestados son clientes potenciales.
- El consumo de Snacks en Ecuador es muy amplio sin embargo nuestro target es basado a niños, adolescentes y jóvenes. Este grupo objetivo declara consumir snacks habitualmente.
- El crecimiento de la industria de snacks o consumo a nivel nacional es complejo de calcular, puesto que existen un sin número de empresas pequeñas que producen snacks para el consumo local. Adicionalmente hay muchas empresas con grandes volúmenes de exportación que ofrecen sus productos únicamente en mercados internacionales y no locales. A pesar de lo anteriormente expuesto, se ha realizado un cálculo en base a las principales empresas que ofrecen estos productos en mercado local, para lo cual el volumen de producción se estima en 4,500 toneladas al año. y el crecimiento económico que registro el país durante el año 2014 es del 3.80%, quiere decir que la oferta de snacks es óptima.

- Las empresas más importantes en Ecuador que comercializan snacks nutritivos son 5, sin embargo solo 2 de ellas elaboran sus productos a base de Quinoa y Amaranto, estas empresas empezaron a producir snacks desde el 2012, no tienen la experiencia de nuestro proveedor en Perú que tiene de 12 años en el mercado y exporta principalmente a EEUU y Europa.
- Se puede determinar que la empresa necesita realizar una mayor difusión de las propiedades que tienen la Quinoa y el Amaranto.
- Se puede determinar que la empresa necesita realizar una mayor difusión de las propiedades que tienen los productos andinos, para así lograr captar un mayor interés en el mercado.
- Según las razones financieras y el cálculo del VAN, TIR y el índice de rentabilidad del proyecto es totalmente viable, una de las razones principales se debe a la tendencia de la buena nutrición.
- Nuestro producto es elaborado por la empresa Mundo Natural ubicada en la ciudad de Lima, nuestro proveedor personaliza el producto en su peso, empaque y marca de acuerdo a nuestras necesidades, Mundo Natural por ser una empresa grande y exitosa que desea entrar al mercado Ecuatoriano mediante Andina Snack, no se le hará difícil cumplir sus objetivos comunes, utilizando su primera ventaja la experiencia en grandes mercados.

RECOMENDACIONES

- Debido a que existen varias empresas que ofrecen productos similares Andina Snack debe mantener un plan de estrategias continuo para posicionar sus productos en la mente del consumidor y fidelizar a sus consumidores.
- Andina Snack debe seguir la tendencia de la buena nutrición y promover las propiedades de los productos andinos, debe ser un incentivador del cuidado de la salud.
- Andina Snack tiene una visión a largo plazo, producir sus productos en Ecuador para esto los proveedores y agricultores de materia prima deben estar preparados para la demandada requerida.
- Una vez que la empresa esté posicionado en Quito, las alternativas de expansión al resto del país se considerarán, con el objetivo de abarcar mayor parte del mercado e incrementar las ventas.
- Una vez que la empresa distribuidora contratada consolide un buen canal de distribución al término del mutuo contrato, Andina Snack establecerá su propio canal de distribución para obtener una mayor ganancia, de esta manera podrá invertir en publicidad en otros medios para llegar a más clientes y consumidores.
- Andina Snack debe proyectarse a fabricar sus propios productos en Ecuador de esta manera evitara los aranceles y gastos de importación.
- La empresa tiene que innovar sus productos siguiendo en el mercado de snack andinos y saludables.

ANEXO

Anexo 1: cuestionario

La presente encuesta ha sido desarrollada con el objetivo de conocer los criterios de compra de Snack Nutritivos en Ecuador. Por favor responda con X en la o las opciones que mejor expresen su criterio.

Fecha: _____
Número de hijos menores de edad _____

Desarrollo

1. ¿Que alimentos usted adquiere para el consumo de lonchera escolar ,comidas de media mañana ,otros?

Bebidas gaseosas	<input type="checkbox"/>	Frutas	<input type="checkbox"/>
Snacks	<input type="checkbox"/>	Dulces Varios	<input type="checkbox"/>
Confitos	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál es la frecuencia del consumo de Snack en su familia ?

A la semana	<input type="checkbox"/>	Diarias	<input type="checkbox"/>
Cada tres días	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera que su consumo de Snacks puede aumentar si son nutritivos ?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Cuál es el presupuesto mensual asignado para la compra de este tipo de productos ?

Menor a \$40,00 usd.	<input type="checkbox"/>	Entre 60,00 y 100,00 usd.	<input type="checkbox"/>
Entre 40,00 y 60,00 usd.	<input type="checkbox"/>	Mas de 100 usd.	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál de las siguientes marcas identifica como proveedor de snack?

Lay's	<input type="checkbox"/>	Inalecsa	<input type="checkbox"/>
Banchis	<input type="checkbox"/>	Natur Valley	<input type="checkbox"/>
Doritos	<input type="checkbox"/>	Ener Frut	<input type="checkbox"/>
Kiwa	<input type="checkbox"/>	Cyber Maiz	<input type="checkbox"/>

6. ¿Dónde compra los Snacks de su preferencia ?

Super Mercados	<input type="checkbox"/>	Centros Naturistas	<input type="checkbox"/>
Farmacias	<input type="checkbox"/>	Kioscos en colegios o universidades.	<input type="checkbox"/>
Tiendas	<input type="checkbox"/>		

7. ¿Qué sabores de los productos son de su preferencia ?

Natural	<input type="checkbox"/>	Picante	<input type="checkbox"/>
Cebolla	<input type="checkbox"/>	Mantequilla	<input type="checkbox"/>
Dulce	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué factores inciden en la compra de Snacks?

Precio	<input type="checkbox"/>	Presentación	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------------	--------------------------

Variedad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>		
9.¿Si no consume Snacks, cuales son las razones principales ?			
No son saludables	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Precio alto	<input type="checkbox"/>		
No me gustan	<input type="checkbox"/>		
10.¿Porqué razones aumentaría el consumo de Snacks?			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

Elaborado por: Autora

Anexo 2: Cotizaciones

**PRESUPUESTO DE IMPORTACION
CARGA MARITIMA**



Catterin Ore

FORROS BIODEGRADABLES

COTIZACION #	COT22752015
FECHA COTIZACION	28-may-15
FECHA VICENCIA	31-may-15

A continuacion me permito, detallar los costos de importacion por usted requeridos:

MODALIDAD DE TRANSPORTE	MARITIMO	TIPO DE SERVICIO	DIRECTO
ORIGEN	CALLAO	TIPO DE CARGA	LCL
DESTINO	GYE	DESCRIPCION DE MERCADERIA	SNACKS
INCOTERM	FOB	VALOR DE LA MERCADERIA USD	1000

DIMENSIONES Y PESOS	PESO EN KILOGRAMOS		200
	Medidas Largo (cm)		1
	Medidas Ancho (cm)		1
	Medidas Alto (cm)		1
	PESO VOLUMEN		20
	PESO MAYOR		1
	PESO COTIZADO	M3	1

VALORES DE FLETE	FLETE MARITIMO		\$ 288.00
	PICK UP		\$ -

VALORES EN ORGIEN	IIMO		\$ -
	BL		\$ 35.00
	HANDLING		\$ 52.00
	SED		\$ 55.00
	EXPORT HAND. DECLARATION B13		\$ -

COSTOS LOCALES + IVA	DESCONSOLIDACION	9	\$ 9.00
	ADMINISTRACION	50	\$ 50.00
	VISTO BUENO	25	\$ 25.00
	GASTOS PORTUARIOS	10	\$ 10.00
	MANIPULEO	11	\$ 50.00
	TRANSMISION	55	\$ 55.00
	THD	9	\$ 35.00
	COLLEC FEE 5%		\$ 21.50
	MANEJO LOCAL		\$ 20.00

COSTOS DE NACIONALIZACION	SERVICIO POR DESADUANIZACION		\$ 250.00
Y TRANSPORTE INTERNO	ALMACENAJE APROXIMADO ADUANA		\$ 30.00
+ IVA	OTROS/ENTREGA GYE-UIO		\$ 150.00

TOTAL APROXIMADO (USD)			\$ 1,135.50
-------------------------------	--	--	--------------------

OBSERVACIONES:

.Estas tarifas no incluyen tasas, impuestos, multas, bodegajes, aforos.

. Toda documentacion previa al arribo de la carga es de absoluta responsabilidad del importador

.Valores locales, sujetos al 12% de IVA.

**LIQUIDACION ADUANERA APROXIMADA**

FOB	\$ 1,000.00
FLETE	\$ 288.00
SEGURO	\$ 1,288.00
CIF	\$ 2,576.00

ARANCELES	AD-VALOREM	20%	\$ 515.20
	IVA	12%	\$ 372.49
	FODINFA	0.50%	\$ 12.88
	SALVAGUARDIA	0%	\$ -
TOTAL AUTOLIQUIDACION ADUANERA DE TRIBUTOS AL COMERCIO EXTERIOR			\$ 900.57

TOTAL APROXIMADO PARA GASTOS DE LA IMPORTACION	\$ 2,036.07
---	--------------------

BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga, Rolando. *Guía para el cultivo, aprovechamiento y conservación de la maca: Lepidium meyenii Walpers*. Lima: Convenio Andrés Bello, 1995.
- Banco Mundial. *Ecuador: panorama general*. Quito: Banco mundial BIRF- AIF, 2015.
- Chuquihuara, Alfredo. *El comercio Ecuador-Perú se incrementó 200% en siete años*. Quito: Agencia Pública de noticias del Ecuador y Sudamerica, 2013.
- Diario el telégrafo. *El comercio internacional del país se recuperó un 30,2% el año pasado*.
- Hoyos Zavala, Alfredo. “Semaforización de productos de consumo , tendencia y culturización en los ecuatorianos”. Febrero 2015. Universidad de ECOTEC.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/semaforizacion.pdf>
- Inkanatural. *Amaranto o Kiwicha: El alimento del futuro*. Perú : Inkanatural, 2008.
- Laura, Muñoz. *A cocinar quinua*. Quito: INIAP, 1990.
- Pastor, Bibiana, y Ruiz Marisol. *Mi Hijo tiene Trastorno del Espectro Autista ¿Por que?* Bloomington: Palibrio, 2013.
- Rodriguez, Daniel, y Felipe Rodriguez. *Tercer Encuentro de la Agroindustria: Rural Tarapoto Marzo De 1997*. Lima: Lima: ITDG- , 1997.