

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

TEMA:

**Propuesta para la creación de una empresa productora y
comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad
de Guayaquil**

AUTOR:

Arteaga Lasso, Grace Elizabeth

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

TUTOR:

Ing. Frías Casco, Camilo Edgar, Mgs

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Arteaga Lasso, Grace Elizabeth** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe**.

TUTOR

f. _____
Ing. Frías Casco, Camilo Edgar, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Castro Peñarreta Ángel Aurelio, Mgs

Guayaquil, a los 25 días del mes de Agosto del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Arteaga Lasso, Grace Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Agosto del año 2016

EL AUTOR

f. _____
Arteaga Lasso, Grace Elizabeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Arteaga Lasso, Grace Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Agosto del año 2016

EL AUTOR:

f. _____
Arteaga Lasso, Grace Elizabeth

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Arteaga_Grace_FINAL2.docx (D21565338)
Submitted: 2016-09-01 05:20:00
Submitted By: biachimsc70@gmail.com
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por colmarme de bendiciones y ser mi
fuente de apoyo emocional.

A mi padre por amarme, apoyarme económicamente y por enseñarme más
cosas que Google, gracias a él nunca me ha faltado nada.

A mis abuelitas que cultivaron en mí el amor y la dulzura que se ve reflejada
en mi personalidad.

A mi familia por demostrarme la importancia y enseñarme la satisfacción que
da el no ser egoísta y preocuparse por los demás.

A mis profesores por iluminar mi mente y llenarla de conocimiento con
paciencia y consideración.

A todas mis primas por quererme como una hermana.

A mis mejores amigas Vivi, Majito, Carlita, Kiara, Karla, Diana y Dani.

Mis mejores amigos: Manuelito, Loor, Pony, File, Marce, Jaime y Alexander.

A mis compañeros de la 803.

Agradezco el haber hecho amistad con buenas personas y el haber
compartido momentos inolvidables con ellos.

Finalmente doy gracias por haber tenido una madre quien con amor me
enseñó a ser fuerte y poner una sonrisa en mi rostro, siempre.

DEDICATORIA

Para mi madre y mi hermano ♡.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Frías Casco, Camilo Edgar, Mgs
TUTOR

f. _____

Ing. Castro Peñarreta Ángel Aurelio, Mgs
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Loor Ávila Beatriz Annabell, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Frías Casco, Camilo Edgar, MBA

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
REPORTE URKUND.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	viii
CALIFICACIÓN	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxi
ÍNDICE DE FIGURAS	xxiv
RESUMEN.....	xxvi
ABSTRACT	xxvii
INTRODUCCIÓN.....	28
CAPÍTULO 1.....	30
1. Descripción de la investigación	30
1.1. Tema – Título.....	30
1.2. Justificación	30
1.3. Planteamiento y delimitación del tema u objeto de estudio	30
1.4. Contextualización del tema u objeto de estudio.....	31
1.5. Objetivos de la investigación	31
1.5.1. Objetivo general	31
1.5.2. Objetivos específicos.....	31
1.6. Determinación del método de investigación y técnica de recogida y análisis de la información	32
1.7. Planteamiento del problema	32

1.8.	Fundamentación teórica del proyecto	33
1.8.1.	Marco referencial.....	33
1.8.2.	Marco teórico.....	34
1.8.3.	Marco conceptual	36
1.8.4.	Marco legal.....	36
1.8.5.	Marco lógico	37
1.9.	Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.	38
1.10.	Cronograma	39
CAPÍTULO 2.....		41
2.	Descripción del negocio	41
2.1.	Análisis de la oportunidad.....	41
2.1.1.	Descripción de la idea de negocio.....	42
2.1.2.	Descripción de la idea de producto o servicio	42
2.2.	Misión, visión y valores de la empresa	43
2.3.	Objetivos de la empresa	44
2.3.1.	Objetivo general	44
2.3.2.	Objetivos específicos.....	44
2.4.	Estructura organizacional	45
2.4.1.	Organigrama	45
2.4.2.	Desarrollo de cargos y perfiles por competencias	45
2.4.3.	Manual de funciones: niveles, interacciones, responsabilidades, y derechos	46
CAPÍTULO 3.....		50
3.	Entorno jurídico de la empresa	50
3.1.	Aspecto societario de la empresa.....	50
3.1.1.	Generalidades (tipo de empresa).....	50
3.1.2.	Fundación de la empresa	50

3.1.3.	Juntas generales de accionistas y-o socios	50
3.1.4.	Capital social, acciones y participaciones	50
3.2.	Aspecto laboral de la empresa	51
3.2.1.	Generalidades	51
3.2.2.	Mandato constituyente #8	51
3.2.3.	Tipos de contrato de trabajo.....	51
3.2.4.	Obligaciones del empleador	52
3.2.5.	Décimo tercera y décimo cuarta remuneración	53
3.2.6.	Fondo de reserva y vacaciones.....	53
3.2.7.	Inserción de discapacitados a puestos de trabajo	53
3.3.	Contratación civil	54
3.3.1.	Principios básicos de la contratación.....	54
3.3.2.	Contratos de prestación de servicios.....	54
3.3.3.	Principales cláusulas de los contratos de prestación de servicios	54
3.3.4.	Soluciones alternativas para solución de conflictos: arbitraje y mediación..	54
3.3.5.	Generalidades de la contratación pública.....	54
3.3.6.	Contrato de confidencialidad	55
3.4.	Políticas de buen gobierno corporativo.....	55
3.4.1.	Código de ética	55
3.5.	Propiedad intelectual	55
3.5.1.	Registro de marca	55
3.5.2.	Derecho de autor del proyecto	55
3.5.3.	Patente y-o modelo de utilidad	55
3.6.	Seguros	55
3.6.1.	Incendio.....	55
3.6.2.	Robo.....	55
3.6.3.	Fidelidad.....	55

3.6.4. Maquinarias y equipos.....	56
3.6.5. Materia prima y mercadería.....	56
3.7. Presupuesto constitución de la empresa	56
CAPÍTULO 4.....	58
4. Auditoría de mercado.....	58
4.1. PEST	58
4.2. Atractividad de la industria: Estadísticas de ventas, importaciones y crecimientos en la industria	63
4.3. Análisis del ciclo de vida de la industria.....	63
4.4. Matriz BCG	64
4.5. Análisis del ciclo de vida del producto en el mercado.....	65
4.6. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y conclusiones.....	66
4.7. Análisis de la oferta	68
4.7.1. Tipo de competencia	68
4.7.2. Marketshare: Mercado real y mercado potencial.....	69
4.7.3. Características de los competidores: Liderazgo, antigüedad, ubicación, productos principales y línea de precio	69
4.7.4. Benchmarking: Estrategia de los competidores y contra estrategia de la empresa.....	70
4.8. Análisis de la demanda.....	70
4.8.1. Segmentación de mercado.....	70
4.8.2. Criterio de segmentación.....	70
4.8.3. Selección de segmentos	70
4.8.4. Perfiles de los segmentos	70
4.9. Matriz FODA.....	72
4.10. Investigación de mercado.....	73
4.10.1. Método	73
4.10.2. Diseño de la investigación.....	73

4.10.2.1.	Objetivos de la investigación: General y específicos	73
4.10.2.2.	Tamaño de la muestra	73
4.10.2.3.	Técnica de recogida y análisis de datos	74
4.10.2.3.1.	Exploratoria (Entrevista preliminar, observación, grupo focal, etc.) ...	74
4.10.2.3.2.	Concluyente (Encuesta).....	75
4.10.2.4.	Análisis de datos.....	75
4.10.2.5.	Resumen e interpretación de resultados	83
4.10.3.	Conclusiones de la investigación de mercado	84
CAPÍTULO 5.....		86
5.	Plan de marketing	86
5.1.	Objetivos: General y específicos	86
	Objetivo general	86
5.1.1.	Mercado meta	87
5.1.1.1.	Tipo y estrategias de penetración	87
5.1.1.2.	Cobertura	87
5.1.2.	Posicionamiento	88
5.1.2.1.	Estrategia de posicionamiento	88
5.2.	Marketing mix	88
5.2.1.	Estrategia de producto o servicios.....	88
5.2.1.1.	Descripción del producto.....	88
5.2.1.2.	Adaptación o modificación del producto.....	89
5.2.1.3.	Empaque: Reglamento del mercado y etiquetado	90
5.2.1.4.	Amplitud y profundidad de línea.....	91
5.2.1.5.	Marcas y submarcas	91
5.2.2.	Estrategia de precios.....	92
5.2.2.1.	Precios de la competencia	92
5.2.2.2.	Poder adquisitivo del mercado meta	92

5.2.2.3.	Políticas de precio	92
5.2.3.	Estrategia de plaza: Punto de ventas	92
5.2.3.1.	Localización macro y micro	92
5.2.3.1.1.	Distribución del espacio	93
5.2.3.1.2.	Merchandising.....	93
5.2.3.2.	Sistema de distribución comercial.....	94
5.2.3.2.1.	Canales de distribución.....	94
5.2.3.2.2.	Penetración en los mercados urbanos y rurales	95
5.2.3.2.3.	Logística	95
5.2.3.2.4.	Red de ventas.....	95
5.2.3.2.5.	Políticas de servicio al cliente	95
5.2.4.	Estrategias de promoción.....	96
5.2.4.1.	Estrategias ATL y BTL	96
5.2.4.2.	Elaboración de diseño y propuesta publicitaria	97
5.2.4.3.	Promoción de ventas.....	97
5.2.4.3.1.	Venta personal.....	97
5.2.4.3.2.	Trading.....	98
5.2.4.3.3.	Clienting.....	98
5.2.4.4.	Publicidad.....	99
5.2.4.4.1.	Estrategia de lanzamiento	99
5.2.4.4.2.	Plan de medios	100
5.2.4.4.3.	Mindshare	100
5.2.4.4.4.	Relaciones públicas	100
5.2.4.4.5.	Marketing relacional.....	100
5.2.4.4.6.	Gestión de promoción electrónica del proyecto	101
5.2.4.4.6.1.	Estrategias de E-Commerce, E-Business e E-Marketing	101
5.2.4.4.6.2.	Análisis de la promoción electrónica de los competidores.....	101

5.2.4.4.6.3.	Diseño e implementación de la página web	102
5.2.4.4.7.	Estrategias de marketing a través de redes sociales.....	103
5.2.4.4.7.1.	Análisis de la promoción electrónica de los competidores.....	103
5.2.4.4.7.2.	Diseño e implementación de fans pages, en redes sociales	104
5.2.4.4.7.3.	Marketing social.....	104
5.2.4.5.	Ámbito internacional.....	104
5.2.4.5.1.	Estrategia de distribución internacional	104
5.2.4.5.2.	Estrategias de precio internacional	105
5.2.5.	Cronograma	105
5.2.6.	Presupuesto de marketing.....	105
CAPÍTULO 6.....		107
6.	Plan operativo	107
6.1.	Producción.....	107
6.1.1.	Proceso productivo.....	107
6.1.2.	Infraestructura: obra civil, maquinarias y equipos	109
6.1.3.	Mano de obra	113
6.1.4.	Capacidad instalada	113
6.1.5.	Flujogramas de procesos	114
6.1.6.	Presupuesto	114
6.2.	Gestión de calidad	115
6.2.1.	Procesos de planeación de calidad	115
6.2.2.	Beneficios de las acciones proactivas	116
6.2.3.	Políticas de calidad.....	116
6.2.4.	Procesos de control de calidad	117
6.2.5.	Certificaciones y licencias	117
6.2.6.	Presupuesto	117
6.3.	Gestión ambiental.....	117

6.3.1.	Procesos de planeación ambiental.....	117
6.3.2.	Beneficios de las acciones proactivas	118
6.3.3.	Políticas de protección ambiental	118
6.3.4.	Procesos de control de calidad	118
6.3.5.	Logística verde	118
6.3.6.	Certificaciones y licencias	119
6.3.7.	Presupuesto	119
6.4.	Gestión de responsabilidad social	119
6.4.1.	Procesos de planeación del modelo empresarial de responsabilidad social	119
6.4.2.	Beneficios de las acciones proactivas	119
6.4.3.	Políticas de protección social	120
6.4.4.	Certificaciones y licencias	120
6.4.5.	Presupuesto	120
6.5.	Balanced scorecard & mapa estratégico	121
CAPÍTULO 7.....		124
7.	Estudio económico-financiero-tributario	124
7.1.	Inversión inicial	124
7.1.1.	Tipo de inversión	124
7.1.1.1.	Fija	124
7.1.1.1.1.	Diferida	125
7.1.1.2.	Corriente	125
7.1.2.	Financiamiento de la inversión	126
7.1.2.1.	Fuentes de financiamiento	126
7.1.2.2.	Tabla de amortización	127
7.1.3.	Cronograma de inversiones	127
7.2.	Análisis de costos	127

7.2.1. Costos fijos.....	127
7.2.2. Costos variables.....	128
7.2.2.1. Costos de producción.....	128
7.3. Capital de trabajo.....	130
7.3.1. Costos de operación.....	130
7.3.2. Costos administrativos	130
7.3.3. Costos de ventas.....	131
7.3.4. Costos financieros.....	131
7.4. Análisis de variables críticas	131
7.4.1. Determinación del precio: Mark Up y márgenes.....	131
7.4.2. Proyección de costos e ingresos en función de la proyección de ventas ..	132
7.4.3. Determinación del punto óptimo de producción por medio de análisis marginales.....	133
7.4.4. Análisis de punto de equilibrio	133
7.5. Entorno fiscal de la empresa	134
7.5.1. Planificación tributaria	134
7.5.1.1. Generalidades.....	134
7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal.....	134
7.5.1.3. Impuesto a la Renta	134
7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado.....	135
7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales.....	135
7.5.1.6. Impuestos, tasas y contribuciones municipales	135
7.5.1.7. Impuestos al comercio exterior	135
7.5.1.8. Impuestos a la salida de divisas.....	135
7.5.1.9. Impuestos a los vehículos motorizados.....	135
7.5.1.10. Impuestos a las tierras rurales	136
7.6. Estados financieros proyectados	136

7.6.1.	Balance general inicial.....	136
7.6.2.	Estado de pérdidas y ganancias	137
7.6.2.1.	Flujo de caja proyectado	137
7.6.2.1.1.	Indicadores de rentabilidad y costo del capital	138
7.6.2.1.1.1.	TMAR.....	138
7.7.	Análisis de sensibilidad multivariable o de escenarios múltiples	139
7.7.1.	Productividad.....	139
7.7.2.	Precio mercado local	139
7.7.3.	Precio mercado externo	140
7.7.4.	Costo de materia prima	140
7.7.5.	Costo de materiales indirectos	140
7.7.6.	Costo de suministros y servicios	140
7.7.7.	Costo de mano de obra directa	140
7.7.8.	Costo de mano de obra indirecta	141
7.7.9.	Gastos administrativos	141
7.7.10.	Gastos de ventas	142
7.7.11.	Inversión en activos fijos	142
7.7.12.	Tasa de interés promedio.....	142
7.8.	Balance general.....	143
7.8.1.	Razones financieras	143
7.8.1.1.	Liquidez.....	143
7.8.1.2.	Gestión.....	144
7.8.1.3.	Endeudamiento	144
7.8.1.4.	Rentabilidad	144
7.9.	Conclusión financiera	144
	CAPÍTULO 8.....	146
8.	Plan de contingencia.....	146

8.1.	Plan de administración del riesgo	146
8.1.1.	Principales riesgos	146
8.1.2.	Reuniones para mitigar los riesgos	146
8.1.3.	Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists).....	146
8.2.	Planeación de la respuesta al riesgo	147
8.2.1.	Monitoreo y control del riesgo	147
8.3.	Plan de contingencia y acciones correctivas	147
	CAPÍTULO 9.....	149
9.	Conclusiones	149
	CAPÍTULO 10.....	151
10.	Recomendaciones	151
	CAPÍTULO 11.....	153
11.	Fuentes.....	153
	CAPÍTULO 12.....	160
12.	ANEXOS.....	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco lógico	38
Tabla 2: Manual de Funciones	46
Tabla 3: Niveles de Mando	48
Tabla 4: Presupuesto de constitución de la empresa	56
Tabla 5: Competencia indirecta	68
Tabla 6: Características de los competidores	69
Tabla 7: FODA.....	72
Tabla 8: Precios de la competencia.....	92
Tabla 9: Presupuesto de marketing de enero hasta julio.....	105
Tabla 10: Presupuesto de marketing desde agosto hasta diciembre	105
Tabla 11: Fórmula	107
Tabla 12: Balanza Industrial	110
Tabla 13: Mezcladora/amasadora	110
Tabla 14: Dosificadora Maquin para galletas de masa suave	111
Tabla 15: Costo del Modelo final de maquinaria.....	112
Tabla 16: Consumo de energía	113
Tabla 17: Presupuesto de producción	115
Tabla 18: Presupuesto de gestión de calidad.....	117
Tabla 19: Presupuesto de gestión ambiental.....	119
Tabla 20: Balance Scorecard	121
Tabla 21: Inversión fija	124
Tabla 22: Inversión diferida	125
Tabla 23: Inversión corriente	125
Tabla 24: Capital de trabajo.....	126
Tabla 25: Financiamiento de la inversión inicial	126
Tabla 26: Amortización	127
Tabla 27: Cronograma de inversiones.....	127
Tabla 28: Costos fijos	128
Tabla 29: Costos de producción	129
Tabla 30: Costo de energía eléctrica	129
Tabla 31: Costos de utensilios de protección	129
Tabla 32: Costo de servicio de transporte	130

Tabla 33: Costos de Operación.....	130
Tabla 34: Gastos Administrativos	131
Tabla 35: Gastos de ventas y marketing	131
Tabla 36: Costos financieros	131
Tabla 37: Determinación del precio	132
Tabla 38: Proyección de ventas	132
Tabla 39: Punto Óptimo de Producción.....	133
Tabla 40: Punto de equilibrio.....	133
Tabla 41: Datos del gráfico del punto de equilibrio.....	133
Tabla 42: Punto de equilibrio por años	134
Tabla 43: Balance Inicial	136
Tabla 44: Estado de Resultados.....	137
Tabla 45: Flujo de Efectivo	137
Tabla 46: Cálculo de la tasa del accionista	138
Tabla 47: Tasa Impositiva.....	138
Tabla 48: TMAR	138
Tabla 49: Sensibilidad positiva a la productividad	139
Tabla 50: Sensibilidad negativa a la productividad.....	139
Tabla 51: Sensibilidad positiva al precio.....	139
Tabla 52: Sensibilidad negativa al precio	139
Tabla 53: Sensibilidad negativa a la materia prima	140
Tabla 54: Sensibilidad positiva a la materia prima.....	140
Tabla 55: Sensibilidad negativa a los suministros	140
Tabla 56: Sensibilidad positiva a los suministros.....	140
Tabla 57: Sensibilidad negativa a la mano de obra directa	141
Tabla 58:: Sensibilidad positiva a la mano de obra directa.....	141
Tabla 59: Sensibilidad negativa a la mano de obra directa	141
Tabla 60: Sensibilidad positiva a la mano de obra indirecta.....	141
Tabla 61: Sensibilidad negativa a los administrativos	141
Tabla 62: Sensibilidad positiva a los administrativos.....	141
Tabla 63: Sensibilidad negativa a los costos.....	142
Tabla 64: Sensibilidad positiva a los costos	142
Tabla 65: Sensibilidad negativa a la inversión fija	142
Tabla 66: Sensibilidad positiva a la inversión fija.....	142

Tabla 67: Sensibilidad positiva	142
Tabla 68: Sensibilidad negativa.....	142
Tabla 69: Balance General	143
Tabla 70: Ratios de liquidez	143
Tabla 71: Rotación de activos	144
Tabla 72: Tabla de endeudamiento	144
Tabla 73: Ratios de rentabilidad	144
Tabla 74: Riesgos.....	146
Tabla 75: Plan de contingencia	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cronograma de actividades.....	39
Figura 2: Organigrama	45
Figura 3: Concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal.....	59
Figura 4: Histórico de inflación ecuatoriana.....	60
Figura 5: Comportamiento de consumo de la clase media.....	61
Figura 6: Desempleo en Guayaquil	62
Figura 7: Ciclo de vida de la industria.....	63
Figura 8: Matriz BCG	64
Figura 9: Ciclo de vida del producto	65
Figura 10: Fuerzas competitivas de Porter.....	66
Figura 11: Fórmula de cálculo de la muestra.....	74
Figura 12: Edad	77
Figura 13: Género	77
Figura 14: Actividades	78
Figura 15: Sector de domicilio	78
Figura 16: Enfermedad por mala alimentación	79
Figura 17: Enfermedades de los encuestados	79
Figura 18: Importancia a la alimentación.....	80
Figura 19: Preferencias	80
Figura 20: Aceptación del producto	81
Figura 21: Desinterés de E-Commerce vs edad.....	81
Figura 22: Disposición de pago	82
Figura 23: Posibles distribuidores.....	82
Figura 24: Diseño de objetivos	86
Figura 25: Producto final	90
Figura 26: Logo de la marca.....	91
Figura 27: Activaciones en ferias.....	93
Figura 28: Locación del producto en percha.....	94
Figura 29: Flujo del canal de distribución	95
Figura 30: Advertising example	96
Figura 31: Publicidad con slogan.....	97
Figura 32: Galletera prototipo 1	98

Figura 33: Red Social Facebook de Green Cukis.....	99
Figura 34: Fan Page de Facebook	100
Figura 35: Botón de suscripción de Biscotti.....	101
Figura 36: Viñeta de productos Biscotti	102
Figura 37: Competidor Biscotti en buscadores.....	103
Figura 38: Instagram de competidor indirecto Goldlight ec	104
Figura 39: Cronograma de marketing.....	105
Figura 40: Layout.....	109
Figura 41: Modelo final de maquinaria	112
Figura 42: Flujograma de procesos	114
Figura 43: Procesos de planeación de calidad.....	115
Figura 44: Mapa estratégico	122
Figura 45: Punto de Equilibrio graficado.....	134

RESUMEN

Luego del proceso de experimentación de fórmula se procedió a trabajar en el producto de mejor sabor que en este caso fueron los snacks dulces o galletas hechas a base de aguacate y azúcar de coco, que no se usan habitualmente, lo que lo hace un producto diferenciado, apto para celíacos, sin gluten y por el tipo de endulzante que se utiliza, posee un índice glucémico menor del 50% de las galletas tradicionales.

Su valor agregado se encuentra relacionado con su distinguido sabor y alto valor nutricional. Además de tener procesos de producción bajo las Buenas Prácticas de Manufactura, controles de calidad, proceso de producción lineal con maquinaria de primera categoría para conservar su sabor. Las estrategias de marketing se encuentran altamente relacionadas con la inversión en marketing electrónico, clienting y más, las cuales pretenden posicionar la marca como un producto Gourmet de alta calidad.

Se tomaron en cuenta datos cualitativos recopilados en entrevistas a expertos y focus groups. También datos cuantitativos como encuestas hacia personas de nivel socioeconómico A y B, entre 15 a 65 años que residan en la ciudad de Guayaquil y a un pequeño porcentaje de personas que viven en sectores aledaños. La auditoría de mercado demostró un porcentaje alto de aceptación hacia el producto.

El P.V.P del producto final es de \$5.36, con un margen del 50% para la empresa. Los canales de distribución que se encuentran localizados en lugares estratégicos dentro del sector norte de la ciudad de Guayaquil, reciben un 30% de comisión. El proyecto se encuentra apalancado al 70% y con una inversión de capital propio del 30% y logra una TIR del 22,36%, con una recuperación de la inversión al concluir el segundo año lo que lo hace financieramente atractivo.

Palabras Clave: Snacks, Galletas, Aguacate, Gourmet, Gluten, Azúcar de Coco.

ABSTRACT

After the formula experimentation process, the next task was to work on the production industrialized process, to ensure the product maintain its original taste using avocado and coconut sugar, which are not commonly used in the industry of industrialized cookies, what lead to a differentiated product. Suitable for celiac people, this product is gluten free and its alternative sweetener makes it have a glycemic index that is less than 50% of traditional cookies.

The value added is related to its great flavor and high nutritional value, in addition of using good manufacturing practices, strict quality control and first-class machinery in order to the preservation of its great taste. The marketing strategies are closely related to the investment in electronic marketing, clienting and more, that pretend to position the brand as a high quality gourmet product.

The market research was made to a segment of socioeconomic level A and B, people of 15 to 65 years old, who live in the city of Guayaquil and a small percentage of people living in surrounding areas. Which results show a high percentage of acceptance to the product. The price of the final product is \$ 5.36, with a margin of 50% for the Company. The distribution channels, who receive a 30% of their sales margin, are located at strategic locations at the northern sector of Guayaquil city. The project is leveraged in a 70% and with an investment of own capital 30% the financial proposal achieves a NPV of \$ 21.927,40 and IRR of 22.36% with a payback that concludes at the 36th month, what makes it financially attractive.

Keywords: Snacks, Cookies, Avocado, Gourmet, Gluten, Coconut sugar.

INTRODUCCIÓN

A través de los años los hábitos de consumo siguen siendo los mismos; los consumidores gustan de comer snacks ya que es una solución rápida. Sin embargo, existe una desatención de aquellos que buscan algo más funcional, a que hacen falta snacks que satisfagan a quienes buscan un producto de lujo que combine el buen sabor y un alto valor nutricional.

Por lo que se ha realizado un trabajo de investigación para determinar la viabilidad de la presente propuesta de negocios y de esta manera tomar ventaja de un mercado que se encuentra abierto a nuevos sabores, especialmente si se consideran como exóticos.

Se ha tomado en consideración factores que aportan a la metodología que se seguirá, como la justificación de la investigación, objetivos a obtener, planteamiento del problema, marcos relacionados con temas referenciales, teóricos, conceptuales, legales y lógicos etc.

Se ha elaborado una exploración de mercado se ha realizado un análisis de investigación sobre aspectos que sean pertinentes a factores influyentes a la viabilidad de la propuesta, tales como: industria, mercado, competidores y demás; se examinan datos, tanto cualitativos como cuantitativo de los consumidores potenciales.

Realizando una descripción sobre la naturaleza del modelo de negocios y diferentes ámbitos legales en los que se vería inmersa la propuesta.

También se encontrarán las estrategias que se pretenden implementar en la propuesta para lograr la satisfacción de los clientes y consumidores potenciales.

De la mano de un proceso productivo que cumple altos estándares de calidad, maquinaria adecuada, requisitos ambientales y los de responsabilidad social.

Se ha planteado una propuesta financiera que demuestra la atractividad de inversión y planes de contingencia para cada uno de los posibles escenarios.

De esta manera se finaliza con las conclusiones y recomendaciones sugeridas para quienes consideren o decidan implementarla.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

1. Descripción de la investigación

1.1. Tema – Título

Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil.

1.2. Justificación

En el presente trabajo de titulación se busca beneficiar a la sociedad en el corto y largo plazo al aportar a un cambio en los malos hábitos alimenticios, se pretende reducir enfermedades y el número de personas que fallecen por dicha causa; también aprovechar la tendencia estable y creciente de la industria. (IHRSA, 2016).

De acuerdo con la evidencia científica, el exceso de consumo de azúcar es factor de riesgo para la diabetes. El exceso de sal es factor de riesgo para la hipertensión, y el exceso de grasas es factor de riesgo para enfermedades cardiovasculares (corazón) y cerebrovasculares (cerebro). (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Académicamente se espera poner en práctica el aprendizaje adquirido en la Carrera de Emprendimiento mediante el diseño del modelo de negocios que mejor se ajuste y favorezca al plan, en conjunto con la aplicación de conocimientos en las áreas de: marketing, producción, finanzas y demás.

1.3. Planteamiento y delimitación del tema u objeto de estudio

Se analizará y determinará la factibilidad de la implementación del plan para la creación de una empresa productora y comercializadora snacks a base de aguacate como una empresa rentable, sostenible.

A demás se quiere estructurar la propuesta en un modelo de negocios al cumplir con la ley ecuatoriana y adaptar sus procesos para que sean éticamente correctos; idear políticas de la empresa, estrategias y planes, en los que siempre se podrá como objetivo principal cuidar la percepción de la marca; así también, realizar una investigación de mercado mediante la cual se reconocerá el impacto que el producto tendrá en el mercado; detallar cada uno de los factores que estén implicados en la creación de esta empresa dentro de su respectiva industria, bajo la consideración de los diferentes gastos, costos y proyecciones financieras y analizándolos con el objetivo de estimar el riesgo de la implementación de la propuesta. El ya mencionado

trabajo de investigación se llevará a cabo desde el mes de diciembre del 2015 hasta septiembre del 2016 en la ciudad de Guayaquil.

1.4. Contextualización del tema u objeto de estudio

La presente propuesta se alinea bajo los objetivos del Sistema de Investigación y Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil centrándose en “promover la innovación y el emprendimiento” además de “estimular la transferencia del conocimiento” al difundir los resultados obtenidos (SINDE, 2016).

El trabajo de titulación se encuentra enmarcado en los objetivos número tres, ocho, nueve y diez que propone la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en el Plan Nacional del Buen Vivir, donde se exponen algunas actividades y servicios que fomentan el cambio de los patrones de consumo de los ecuatorianos. (SENPLADES, 2016)

Se cumple con el objetivo 3 “Mejorar la calidad de vida de la población”, al investigar sobre la viabilidad de incluir al mercado un producto de alto grado nutricional y de consumo rápido para la sociedad.

Con el objetivo 8 “consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” al mantener trato con el sector agrícola por ser el principal proveedor de la materia prima como es el aguacate.

El objetivo 9 establece que se debe “garantizar el trabajo digno en todas sus formas” y para cumplir con este objetivo se procederá a tomar en cuenta las necesidades fisiológicas de los trabajadores, los cuales se encontrarán plasmados en la propuesta.

Se concluye con el objetivo 10, al impulsar “la transformación de la matriz productiva” orientado a la promoción de producción industrializada de un producto hecho a base de aguacate, considerándolo como algo nuevo en el sector productivo (SENPLADES, 2016).

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2. Objetivos específicos

- Examinar el marco legal que afecte a la viabilidad de la propuesta de negocios.
- Determinar el atractivo del mercado y el grado de aceptación de los posibles consumidores sobre el producto ofrecido en la propuesta.

- Diseñar un plan de marketing y desarrollar estrategias que coloquen al producto en un posicionamiento privilegiado.
- Diseñar un plan operativo que maximice la productividad, al mantener los factores de diferenciación de las galletas y que cubra altos estándares de calidad.
- Diseñar una propuesta financiera viable y atractiva para los inversionistas potenciales.

1.6. Determinación del método de investigación y técnica de recogida y análisis de la información

El método determinado para realizar el trabajo de investigación será bajo tipo exploratorio puesto que aborda temas poco estudiados en el Ecuador, como la implementación de materia prima orgánica en productos terminados.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 79)

Además de realizar investigaciones de campo de manera extensiva e intensiva, se trabajará bajo un diseño con origen de fuentes primarias y secundarias como la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos expuestos en libros, trabajos de grado, discursos, entrevistas, focus groups, encuestas, estadísticas, entre otras, cuyos resultados se estudian para responder a hipótesis de la investigación bajo una dimensión cognitiva y se esquematizan de manera concreta, lógica, completa y flexible (Fidias, 2012).

Los datos cuantitativos se analizarán por medios de hojas de Cálculo en Microsoft Excel en las respectivas tabulaciones y tablas dinámicas.

1.7. Planteamiento del problema

El problema radica en los malos hábitos alimenticios y el sedentarismo de la mayoría de familias ecuatorianas, se toma como referencia la manera en la que los estilos de vida suelen asemejarse generacionalmente. Como antecedente en el año 2013 se registraron 4.695 muertes a causa de diabetes mellitus, convirtiéndose en la principal causa de mortalidad general. Las enfermedades hipertensivas, son la segunda causa de muerte (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015). Lo que genera diez mil muertes aproximadamente en el Ecuador en dicho año entre ambas

causas, directamente relacionadas con la excesiva cantidad de azúcar y grasas saturadas en los alimentos que consumen los ecuatorianos, con unas pocas excepciones de productos que se concentran en brindarle a su consumidor nutrientes, vitaminas y buen sabor sin perjudicar a la salud del mismo.

Es de suma importancia hacer que las futuras generaciones adopten costumbres alimenticias que les permita llevar una dieta sana y balanceada por lo que se propone introducir un producto de alto nivel nutricional , además tomar en consideración el poner a este tipo de productos saludables en lugares estratégicos a la disposición de quien pueda pagarlos, además de concentrarse en su sabor (Merino & Gonzales, 2003).

1.8. Fundamentación teórica del proyecto

1.8.1. Marco referencial

Mediante una exploración profunda y basados en datos, análisis y puntos de vista de alto nivel con estadísticas del mundo digital en la página web Think with Google se pueden encontrar las actuales tendencias de comida, entre otras observaciones importantes como el hecho que ahora las nuevas dietas ya no se están enfocadas en eliminar comidas sino en agregarlas, al mantener la creciente obsesión con estar saludable por lo que algunas marcas están dando un nuevo enfoque a sus productos como Nestlé ha creado una línea de productos promocionados como comida medicinal. Este tipo de empresas además de cambiar sus etiquetas pretenden educar a sus consumidores sobre alimentos e ingredientes funcionales (Pina, 2016)

La empresa Nestlé subdivide sus productos en su página web de la siguiente forma: Nutrición Infantil, Alimento para Mascotas, Bebidas Instantáneas, Bebidas Refrescantes, Bebidas UHT, Café, Cereales, Chocolates, Culinarios, Galletas, Lácteos Culinarios, Lácteos En Polvo y su línea profesional. La empresa desarrolló una marca que incluye productos más saludables llamada Fitness la que conlleva productos como galletas, cereales y más, promocionándolos como un producto que ayudará a los consumidores a llevar una vida más saludable atrayéndolos con palabras clave como “aporte de fibra” y “nutrientes” ya que son factores importantes que ayudan a controlar niveles de glucosa y colesterol en sangre. Esta empresa multinacional que como ya se mostró demuestra que se encuentra dando un ajuste a una de sus líneas dentro de la amplia gama de productos que comercializa (Nestlé, 2015).

Otro aspecto importante es que sus recetas no contienen gluten, tienen un sello de reconocimiento CSA. Los productos con Sello de Reconocimiento CSA se evalúan mediante pruebas estrictas, las empresas presentan el análisis de los ingredientes y sus procedimientos de fabricación para asegurar que los productos cumplen los requisitos para el reconocimiento del sello de CSA que resulta beneficioso al momento de dirigir estrategias para nichos, en este caso para celíacos y personas sensibles al gluten (CSA Celiacs, 2016).

En el estudio anual realizado por el Colegio de Medicina Deportiva de América se muestra que en el 2015, en su noveno año de encuesta, publican su lista de tendencias en la que indica que los profesionales de la salud y de la aptitud y toman ventaja de los mercados en crecimiento centrados en la salud y bienestar siendo esta la principal razón por la cual los consumidores se sumergen en este mundo. Estudio que muestra que las personas entre 22 a 34 años tienen el mayor porcentaje de interesarse en relacionarse con productos considerados sanos, los mismos que utilizan aparatos electrónicos de tecnología como fitness trackers, relojes smart y más, por lo que les es más fácil llevar control calórico de los alimentos ingeridos, en especial mediante aplicaciones gratuitas. (Thompson, 2014).

GoldLightEc es una pyme que produce y comercializa snacks saludables, bajos en azúcar, comercializan una gama variada de productos a base de avena, frutos, endulzados con Stevia; manejan su publicidad mediante la publicidad boca a boca y las redes sociales, además mediante una estrategia pull, sus clientes se contactan vía WhatsApp para que las empresas Servientrega y Correos del Ecuador procedan a realizar los envíos (Goldlightec, 2015) Así también existen otros como Greendeli_ec y Organicsecuador, entre otras que muestran un incremento de las pymes que distribuyen y comercializan productos saludables en Guayaquil.

1.8.2. Marco teórico

Según las referencias obtenidas se analizará las siguientes teorías:

Se llamó emprendedores a empresarios innovadores que se involucraban en las siguientes actividades que alteraban el mercado: introducir un producto nuevo o conocido de una calidad distinta. El desarrollo de un nuevo método de producción o comercialización; dar apertura a nuevos mercados; obtener nuevos oferentes de materias primas; y la reorganización de industrias (Schumpeter, 1947).

Las empresas, como las ya mencionadas, siembran sus raíces en la industria y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá se podría asumir a simple

vista. Mediante análisis sobre la colectividad de estas fuerzas al tomar en cuenta no solo a los clientes, sino también a proveedores, los productos sustitutos, competidores potenciales y existentes, se podrá determinar el potencial de beneficio de la industria en la que se vería inmerso este trabajo de titulación. Además de implementar una de las estrategias genéricas como lo es la diferenciación al enfocarse más en la calidad que en el costo del producto, para lo que hay que añadirle valor agregado y así los consumidores lo consideren perceptivamente como un producto Premium (Porter, 1979).

Algunas empresas centran su diferenciación no solo en la calidad sino también en la parte emocional de las personas al verse envueltos en prácticas socialmente responsables en las que la compañía, que va más allá de ser ético y hacer lo correcto según lo que dice la ley; en el caso de esta investigación se encuentran inmersos algunos aspectos ecológicos como la disminución de erosión y deterioro del suelo. Además del hecho que el utilizar materia prima orgánica también tiene un impacto en la salud de su consumidor puesto que se pretende fomentar el no uso de pesticidas artificiales y alteraciones genéticas, entre otros factores que resultan perjudiciales para el organismo.

Se presenta a los nichos como “un grupo de consumidores más delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios”. Más pequeños que los grupos de segmentación de antes ya que resulta más seguro llegar a un cliente final que a varios segmentos donde no es posible satisfacer plenamente las necesidades de todos, como las personas que compran sus productos de consumo por los beneficios nutricionales y el impacto que este podría afectar a su salud dentro del organismo (Kotler & Keller, 2006).

En el libro Business and Management se muestra que mediante la estrategia de posicionamiento y ubicándose al producto en el cuadrante de “desarrollo de productos” en la Matriz Ansoff elaborada por el Profesor Igor Ansoff (1918-2002) la empresa corre un riesgo de grado medio puesto que al desarrollar nuevos productos en mercados ya existentes es probable que esta estrategia de como resultado “extensiones de productos o el desarrollo de nuevos productos” y funciona cuando la compañía se ha creado un nombre en la industria o a nivel general, al aplicar esta estrategia luego de “penetrar en el mercado”. (Hoang, 2007)

Según la Asociación Española para la Calidad muestran en su página web que existen diferentes tipos de indicadores que miden la evolución de un sistema,

clasificado por eficacia o eficiencia. Los indicadores de eficiencia se basan en monitorear resultados, mediante comparaciones de los procesos y contrastarlo con lo esperado; por otro lado, los indicadores de eficiencia se centran más en la productividad, ya que mide el nivel de ejecución de los procesos. También existen otros tipos de indicadores como los de cumplimiento, de evaluación y de gestión. (AEC, 2016)

1.8.3. Marco conceptual

- Innovar: Mudar o alterar algo, al introducir novedades (RAE, 2016).
- Diabetes: Afección que se desata cuando el organismo deja de producir insulina, que es una hormona fabricada por el páncreas con el fin de que la glucosa de los alimentos se convierta en energía para el cuerpo (Federation, I. D, 2016).
- Pyme: Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados (Defición.de, 2016).
- Segmento: Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa (RAE, 2016).
- Modelo de negocios: Es cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor. Según Alexander Osterwalder, creador del Modelo Canvas para facilitar su realización se debe dividir en clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica para conseguir ingresos (SAGE, 2016).
- Estrategia de penetración en el mercado: Consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales (Valiño, Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial, 2016).
- Gourmet: Persona de gustos exquisitos en lo relativo a la comida y a la bebida.” También es utilizada como adjetivo se puede referir a una “comida o plato gourmet (RAE, 2016).

1.8.4. Marco legal

La Ley de Superintendencia de Compañías para la creación de la empresa; seguir las normativas. Los requisitos de Orden Municipal además de la Ley de Régimen Tributario sobre el cumplimiento de impuestos al instituto regulador del Servicio de las Rentas Internas en conjunto con los Códigos de Trabajo por la relación de contratos, trabajo digno y no tener inconvenientes con la Inspectoría de Trabajo.

Tomar en cuenta las leyes de Propiedad Intelectual para salvaguardar la marca. Mediante el conocimiento de la Ley de Etiquetado del Producto que va de la mano con el Reglamento Sanitario de Alimentos Procesados para el Consumo Humano y la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria se pretende cuidar siempre el bienestar del consumidor y la imagen corporativa de la empresa.

Art. 14.- Se excluye la disposición de inclusión del sistema gráfico a los alimentos descritos en el Capítulo de excepciones de Rotulado Nutricional de la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1334-2, y todos aquellos alimentos procesados que por su naturaleza o composición de origen posee uno o varios componentes (grasas, sal, azúcares) y que no se le ha agregado en su proceso alguno de los componentes mencionados, a los preparados de inicio y continuación para alimentación de lactantes, alimentos complementarios y alimentos para regímenes especiales, harina y aditivos alimentarios. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Art. 15.- Se exceptúa la inclusión de sistema gráfico en el azúcar, sal y grasas de origen animal, sin embargo, deben colocar el siguiente mensaje en sus etiquetas: “Por su salud reduzca el consumo de este producto” (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Considerar la Constitución de la República del Ecuador por encima de las demás.

1.8.5. Marco lógico

	Lógica de la intervención	Indicadores	Verificadores	Supuesto
Objetivo general	Determinar la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil.	TIR, VAN y Payback.	Estados financieros.	La propuesta será viable.
Objetivos específicos	Diseñar un plan de marketing y desarrollar estrategias que coloquen al producto en un posicionamiento privilegiado.	Índice de posicionamiento de mercado, porcentaje de aceptación.	Estudio de mercado, encuestas.	El producto sobrelleva un alto porcentaje de aceptación.
	Diseñar un plan operativo que maximice la productividad, mantener los factores de diferenciación de las galletas y que cubra altos estándares de calidad.	Índice de productividad, Índice de calidad.	Gestión de calidad y producción.	El proceso de producción es adecuadamente productivo y cubre

				estándares de calidad.
	Diseñar una propuesta financiera viable y atractiva para los inversionistas potenciales.	TIR VAN Payback Tasa de rentabilidad	Estados Financieros.	La inversión final será fácil de recuperar.
Resultados esperados	Inversión inicial alineada con el capital a invertir.	Ratios de liquidez.	Estados financieros.	La empresa es líquida para cubrir sus gastos operativos.
	Posicionamiento privilegiado del producto en los consumidores.	Índice de posicionamiento y de consumo en los clientes.	Análisis de satisfacción, encuestas y feedback.	Lealtad del consumidor alta.
	Reducir costos de producción	Índice de producción.	Reportes financieros.	Incrementar márgenes brutos.

Tabla 1: Marco lógico

Elaborado por: La autora

1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.

La propuesta para la producción y comercialización de los snacks a base de aguacate será viable en la ciudad de Guayaquil.

Con esta hipótesis a continuación se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Se examinó el marco legal que afectaba a la viabilidad de la producción y comercialización del producto?
- ¿Se determinó el atractivo del mercado y el grado de aceptación de los posibles consumidores sobre el producto ofrecido en la propuesta?
- ¿Se desarrolló un plan de marketing que logra colocar al producto en un posicionamiento privilegiado?
- ¿Se diseñó un plan operativo que maximizaba la productividad, al mantener los factores diferenciadores de las galletas, al cubrir altos estándares de calidad?

- ¿Se diseñó una propuesta financiera viable y atractiva para los inversionistas potenciales?

1.10. Cronograma

Portada - Tema - Dedicatoria - Agradecimiento - Introducción - Índices - Resumen Ejecutivo	15 days	Mon 26/10/15	Fri 13/11/15
Descripción de la investigación	27 days	Mon 16/11/15	Tue 22/12/15
Descripción del Negocio	15 days	Wed 23/12/15	Tue 12/01/16
Entorno Jurídico de la empresa	20 days	Wed 13/01/16	Tue 09/02/16
Plan operativo	30 days	Wed 10/02/16	Tue 22/03/16
Auditoría de Mercado	35 days	Wed 23/03/16	Tue 10/05/16
Plan de Marketing	30 days	Wed 11/05/16	Tue 21/06/16
Estudio económico - financiero - tributario	30 days	Wed 22/06/16	Tue 02/08/16
Plan de Contingencia	15 days	Wed 03/08/16	Tue 23/08/16
Conclusiones	3 days	Wed 24/08/16	Fri 26/08/16
Recomendaciones	2 days	Mon 29/08/16	Tue 30/08/16
Fuentes	1 day	Wed 31/08/16	Wed 31/08/16
Anexos	1 day	Thu 01/09/16	Thu 01/09/16
Material complementario	1 day	Fri 02/09/16	Fri 02/09/16

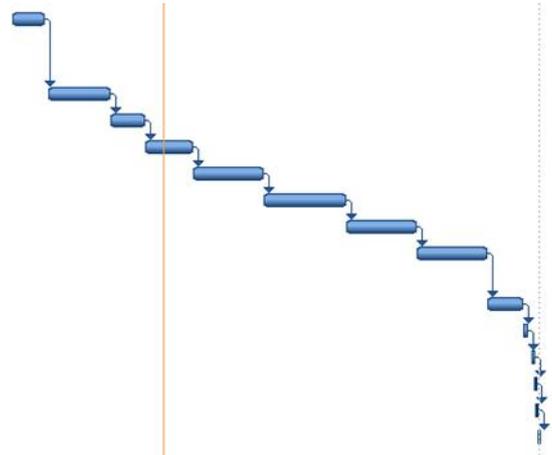


Figura 1: Cronograma de actividades

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

CAPÍTULO 2

2. Descripción del negocio

2.1. Análisis de la oportunidad

El aguacate, la principal materia prima para la producción del producto que se pretende comercializar en la propuesta del trabajo de investigación, es un producto apreciado en la gastronomía de algunos países y su fama crece con el paso del tiempo, el factor ingreso precio influye en este consumo, debido a que este tipo de productos tienden a tener un precio de percepción alto (CORPEI, 2009).

En la página web de Pro Ecuador se muestra que la sociedad ecuatoriana a futuro será una combinación de campos que provean un buen servicio para de control del peso. Así mismo, la ciencia ha realizado varios aciertos con relación a un mejor entendimiento de cómo el hambre funciona, el rol del metabolismo y qué pueden hacer lo genes con la grasa; el mercado mundial de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década, impulsada por una serie de factores, como el aumento de la presión a los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo. (Pro Ecuador, 2012)

El presidente Rafael Correa, impulsó desde el inicio de su gestión un proceso de cambio del patrón de la economía mediante el cambio de la matriz productiva que implica la diversificación productiva, es decir, generar valor agregado para impulsar la sustitución de importaciones y diversificar las exportaciones, esto representa una oportunidad al ingresar con un producto nacional diferenciado. (SENPLADES, 2016)

En el Ecuador, la superficie en donde se cultivan productos orgánicos han incrementado sustancialmente que ha llegado a ocupar el 0.69%, de la superficie total cultivada en el 2011 (IFOAM, 2011). No obstante, la tendencia por el cuidado de la salud, así como la tendencia de consumir y comercializar productos orgánicos o hechos a base de materia prima orgánica se encuentra en aumento, ya que periódicos ecuatorianos exponen encabezados como “Productos 100% nacionales y saludables se comercializan en la capital de Ecuador” en Andes.info, “La opción 'verde' se amplía con los productos orgánicos” y “Del huerto orgánico a la mesa del consumidor” en el diario El Comercio, “El ‘Boom’ de los productos orgánicos” en el diario La Hora, “Productos orgánicos con más demanda en exterior” en El Universo, además este

periódico expuso una de las plazas donde se expenden este tipo de productos bajo el encabezado “Espacio para alimentos orgánicos en Daule” se explica que su ubicación era frente a la Urbanización La Joya y que operaban bajo el nombre de “Eco mercado”.

2.1.1. Descripción de la idea de negocio

Se pretende diseñar un modelo de negocios que genere utilidades mediante la comercialización del producto enfocado a clientes que quieran comer productos nutritivos; con quienes se mantendrá contacto mediante ferias de nutrición, eventos gourmet y redes sociales, ubicándolo en puntos de distribución estratégicos.

Se guardará una estrecha relación con sus consumidores y obtener feedbacks para realizar mejoras constantes en la organización, en conjunto con en el beneficio al proveedor agrícola, considerar los aspectos de costo, precio y beneficio como indicadores positivos para las finanzas de la compañía; a demás de la satisfacción de los clientes, pensar siempre en el bienestar de la compañía, sus inversionistas y socios.

Se necesitará financiamiento, capital humano, utensilios de cocina y maquinaria, materia prima, infraestructura para la planta de producción y manuales de procesos en especial de seguridad sanitaria. A demás del frecuente contacto con los proveedores, distribuidores y empresas de logística y transporte.

2.1.2. Descripción de la idea de producto o servicio

El aguacate, fruto fundamental para una dieta equilibrada, dado que posee cualidades tanto nutritivas como energéticas (Pérez, 2015) se procederá a combinarlos en una receta que contiene azúcar de coco que ya es usado nacionalmente en productos como los chocolates Pacari, esta proviene del néctar de una palma de coco específica que se consigue al cortar la flor de la planta. (Pacari, 2016) Este elemento se considera como sustituto de la azúcar refinada, ya que tiene una temperatura de fusión muy baja y una temperatura extremadamente alta en el grado de combustión por lo que se puede utilizar productos horneados. (American Diabetes Association, 2016) al crear una golosina que produzca la sensación de llenura y de alto contenido nutricional (Dietas.net, 2016) y con el ingrediente ya mencionado, el consumo de este producto aporta a la disminución de colesterol alto y triglicéridos, lo que con el tiempo previene al consumidor de enfermedades cardiovasculares, mejora la sensibilidad de insulina, previene la hipertensión entre otras cualidades, según estudios realizados por el Departamento de Medicina Interna y el Programa de Ciencias Nutricionales de la Universidad de Kentucky (Gunnars,

2016) Utilizar aguacates orgánicos, como materia prima fundamental que se cosecha por los proveedores sin pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales además que no se encuentran alterada genéticamente ya que esto puede perjudicar la salud del consumidor. Se ofrecerá un producto alto en nutrientes, por su alto porcentaje en grasa vegetal, funciona como una variable de la mantequilla y su densidad sustituye a la harina, lo que lo lleva a ser un producto apto para celíacos. El producto también contiene fibra soluble e insoluble en altos porcentajes, lo que contribuye a la aceleración del metabolismo y la pérdida de peso. Todos estos beneficios se verán integrados en un paquete de deliciosas galletas dulces catalogadas como Gourmet por utilizar materia prima de calidad y distinguido sabor a chocolate, que lo convierte en una opción agradable para las personas tienen tendencia a sufrir de diabetes. Se comercializará en un empaque de plástico de 70 micras empacado al vacío, con un atractivo etiquetado bajo el nombre “Green Cukis”, con la descripción de los beneficios del producto en la parte de atrás además de la información nutricional y el semáforo mantener la estética de la presentación del producto.

2.2. Misión, visión y valores de la empresa

Misión

Somos una empresa que elabora galletas gourmet; cuyo producto es reconocido por su sabor único y valor nutritivo; se tiene como prioridad el bienestar de sus consumidores y trabajadores; protegiendo la marca corporativa y su cultura organizacional.

Visión

Posicionar la marca como producto innovador y de alta calidad que inspire confianza en los consumidores, convirtiéndonos en su primera opción cuando se busca un producto delicioso y nutritivo.

Valores

- Honestidad al momento de hacer acuerdos y contratos con los clientes, proveedores, supervisores y colaboradores.
- Los trabajadores de la empresa deberán tomar responsabilidad sobre cada acción propia que afecte de manera directa o indirecta a la empresa.
- Eficiencia en cada tarea realizada por los trabajadores de la empresa.

- Lealtad y confidencialidad de parte de los trabajadores sobre información relacionada con la empresa y cuyo esparcimiento pueda perjudicarla directa o indirectamente.

- Los trabajadores deberán mostrar pasión por servir a los clientes, de manera amable y cálida.

- Se deberá manifestar respeto y tolerancia hacia los demás colaboradores, clientes y personas que se encuentren ligadas a la empresa.

- Promover el trabajo en equipo entre colaboradores de la empresa, mostrar espíritu emprendedor y deseo de superación individual.

2.3. Objetivos de la empresa

2.3.1. Objetivo general

Generar ingresos, a través de la producción y comercialización de galletas a base de aguacate y azúcar de coco, suficientes para cubrir gastos y obtener utilidades.

2.3.2. Objetivos específicos

- Incrementar las ventas en un 2% anual, durante los 5 primeros años, mediante estrategias de venta reflejados en el estado de resultados.
- Lograr que el producto sea considerado por su mercado como de lujo, según su feedback anual, por medio de estrategias de marketing y publicidad.
- Comprobar en las evaluaciones de desempeño mensual, que el proceso productivo cumple con los estándares de calidad, sanidad y buenas prácticas de manufactura mediante sus respectivos controles.
- Establecer alianzas estratégicas y buenas relaciones con los canales, reflejados en el porcentaje de las evaluaciones de satisfacción mensuales.
- Recuperar la inversión inicial en un plazo menor a tres años según el Payback para asegurar la satisfacción de los inversionistas.

2.4. Estructura organizacional

2.4.1. Organigrama

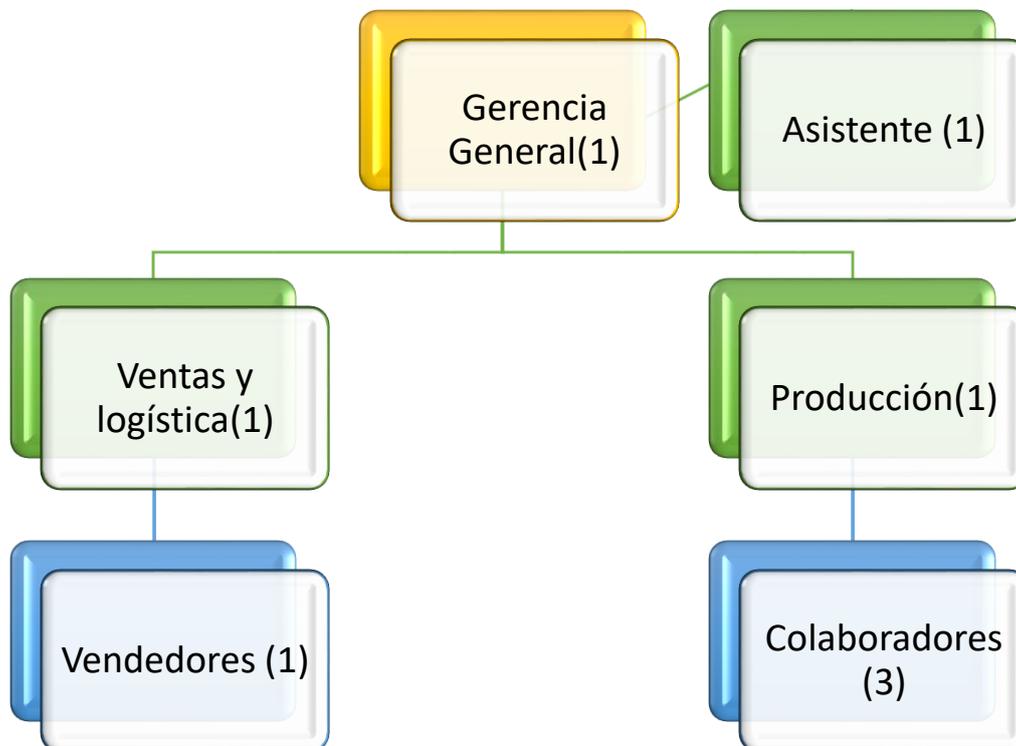


Figura 2: Organigrama

Elaborado por: La autora

2.4.2. Desarrollo de cargos y perfiles por competencias

Gerencia General: Dirección de una persona a cargo de toda la empresa, incluso el personal, proponer ideas, controlar las funciones de los demás, y crear estrategias competitivas a aplicar.

Género: Indistinto.

Experiencia: 3 años de experiencia en posiciones iguales o similares.

Formación Académica: Estudios universitarios finalizados.

Conocimientos adicionales: Computación avanzada, inglés avanzado.

Habilidades: Manejo de las relaciones interpersonales, liderazgo, responsabilidad y pensamiento estratégico.

Ventas y logística: Persona la cual dirigirá el departamento y se encargará de gestionar clientes y contactarlos para ejecutar el proceso de ventas y cumplir metas propuestas.

Género: Indistinto.

Edad: De 20 años en adelante.

Experiencia: Experiencia mínima de 2 años.

Formación Académica: Titulado de carreras administrativas o afines.

Conocimientos adicionales: Conocimiento en venta personal y a distribuidores, estrategias de ventas, control de personal, manejo de utilitarios.

Habilidades: Responsabilidad, dinamismo, puntual, buen manejo de relaciones interpersonales.

Asistente: Persona a cargo de tareas administrativas, call center, organización de documentos, control de redes sociales, etc.

Género: Femenino.

Experiencia: 6 meses en cargos similares y manejo de redes sociales corporativas.

Formación Académica: Titulada o que se encuentre en últimos semestres de carreras de administración de empresas, marketing o a fines.

Conocimientos adicionales: Computación avanzada, inglés intermedio.

Producción: Controlado por una persona que está a cargo de la producción y del control de calidad del producto.

Sexo: Masculino.

Edad: de 25 a 45 años.

Experiencia: 2 Años en posiciones afines o similares.

Formación académica: Titulado de Ingeniero en alimentos.

Conocimientos adicionales: Computación avanzada.

2.4.3. Manual de funciones: niveles, interacciones, responsabilidades, y derechos

Tabla 2: Manual de Funciones

	INTERACCIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
--	--	--------------------------------------

GERENCIA GENERAL	Todos los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> *Liderar y guiar a toda la compañía hacia un objetivo. *Supervisar todas las áreas concernientes a la compañía. *Tomar decisiones. *Contratar las cuentas bancarias. *Realizar cheques. *Elaborar un plan de ventas real y medible. *Realizar un plan de marketing con campañas continuas que den a conocer el producto. *Negociar con distribuidores acordando políticas a seguir que favorezcan a la empresa.
JEFE DE VENTAS Y LOGÍSTICA	Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplir con el presupuesto de ventas establecido por la compañía. *Realizar visitas constantes a posibles clientes. *Buscar nuevos canales de venta para los productos. *Realizar facturación. *Realizar cobros.
VENDEDOR	Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar visitas constantes a posibles clientes. *Buscar nuevos canales de venta para los productos. *Realizar facturación. *Realizar cobros.
PRODUCCIÓN	Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none"> *Supervisión de la correcta elaboración de los productos. *Cumplir con las normas de calidad establecidas. *Realizar el proceso de compra. *Realizar controles de calidad. *Inventariar tanto la materia prima como el producto culminado. *Transportar el producto
COLABORADORES	Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplir con las normas de calidad establecidas. *Realizar el proceso de compra. *Realizar controles de calidad

Elaborado por: La autora

Todos los empleados tienen derecho a estar afiliados al seguro y gozarán de los beneficios de la ley, además de 1 hora para la alimentación, a partir de las 12:00p.m., con un sueldo fijo que podrá aumentar a partir del quinto año de afiliación con la empresa.

Tabla 3: Niveles de Mando

	NIVEL DE MANDO
GERENCIA GENERAL	Primero
ASISTENTE DE GERENCIA	Segundo
JEFE DE VENTAS Y LOGÍSTICA	Segundo
VENDEDOR	Tercero
PRODUCCIÓN	Segundo
COLABORADOR	Tercero

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 3

ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 3

3. Entorno jurídico de la empresa

3.1. Aspecto societario de la empresa

3.1.1. Generalidades (tipo de empresa)

La empresa se constituirá en la ciudad de Guayaquil, bajo el nombre Gagourmec S.A.-Galletas Gourmet del Ecuador, la cual tiene como objeto social producir y comercializar snacks tipo galleta hechos a base de aguacate.

Esta trabajará como compañía anónima, según el Art. 143 de la Ley de Compañías y se encontrará sujetas todas las reglas de las sociedades o compañías que realizan actividades mercantiles anónimas (Codificación de la Ley de Compañías, 1999).

3.1.2. Fundación de la empresa

Según la Ley de Compañías en el Art. 146, la compañía anónima Gagourmec S.A.-Galletas Gourmet del Ecuador S.A. se deberá constituir en la ciudad de Guayaquil mediante actas públicas notariadas. (Codificación de la Ley de Compañías, 1999)

La constitución de la compañía se realizará conjunto con la apertura de un RUC (Registro Único de Contribuyente). Este proceso se finaliza con el registro de la compañía en la base de datos de la superintendencia de compañías y valores (Codificación de la Ley de Compañías, 1999).

3.1.3. Juntas generales de accionistas y-o socios

- La empresa que tendrá como nombre Gagourmec S.A., tendrá su junta general conformada por dos socios, el administrador y gerente como socio mayoritario.
- Art. 116: La junta general estará formada por los socios legalmente convocados y reunidos, de tipo ordinaria, son el órgano supremo de la compañía (Codificación de la Ley de Compañías, 1999)
- En el art. 119 de la Ley de Compañías se sugiere que “se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía (...).” (Codificación de la Ley de Compañías, 1999)

3.1.4. Capital social, acciones y participaciones

Según los artículos 161 y 162 de la Ley de Compañías, el capital social que deben aportar los accionistas puede ser en efectivo o bienes tangibles o intangibles

que representen el costo que se encuentra estipulada en la inversión (Superintendencia de Compañías y Valores, 2016)

3.2. Aspecto laboral de la empresa

3.2.1. Generalidades

La empresa iniciará sus actividades de producción y comercialización en cuatro departamentos:

- Gerencia general
- Administración
- Ventas y Logística
- Producción

Los departamentos propuestos sin contar el departamento productivo tendrán una jornada de trabajo simple de ocho horas más una hora de almuerzo.

Los colaboradores serán contratados bajo contrato simple el cual será explicado en el inciso respectivo.

3.2.2. Mandato constituyente #8

El mandato constituyente número ocho prohíbe:

El hecho de tercerizar o que exista alguna compañía o ente que esté de por medio en o que intervenga en cualquier forma en las relaciones de trabajo y acciones que realice la empresa o empleador. (Asamblea Nacional, 2011)

3.2.3. Tipos de contrato de trabajo

Se ejecutarán contratos individuales a tiempo indefinidos como se establece en el artículo 14 del código laboral. Cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un periodo de prueba, de duración máxima de noventa días estipulado en el artículo 15 del mismo código. Según el Art. 11 del código de trabajo la clasificación de contratos puede ser:

- Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal
- A sueldo, a jornal, en participación y mixto
- Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional
- Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo
- Individual, de grupo o por equipo

Contrato fijo: noventa días de pruebas previos; a partir del día noventa y uno se extenderá por los nueve meses restantes hasta cumplir el año, si ninguna de las dos partes ha finiquitado el contrato.

Contrato indefinido: luego de darse por terminado el primer año dentro de la empresa se realizarán pruebas de desempeño al colaborador y cuando se corrobore que su desempeño sea el necesario se procederá a firmar este contrato.

Las causas por las que se puede terminar un contrato acorde a Art. 169 del código de trabajo son las siguientes:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato
2. Por acuerdo de las partes
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código
9. Por desahucio presentado por el trabajador.

Todos los temas de contratos se encuentran dentro del código de trabajo (Codigo de Trabajo, 2012)

3.2.4. Obligaciones del empleador

- Pagar en el salario de los trabajadores y los beneficios sociales, tomar como base el código sectorial establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales para el año de operación.
- Realizar evaluaciones de desempeño periódicas a cada uno de sus empleados.
- Asegurar el cumplimiento de lo descrito del manual de seguridad y salud, y en el código de ética de la compañía.
- Asegurar condiciones de trabajo seguras para cada uno de los trabajadores de la compañía.

- Asegurar el cumplimiento de las horas de trabajo de cada uno de los trabajadores mediante planillas de trabajo.
- Cumplir con lo dispuesto en el artículo 42 del Código Laboral, que trata sobre las Obligaciones del Empleador con el trabajador (Codigo de Trabajo, 2012)

3.2.5. Décimo tercera y décimo cuarta remuneración

- Según el artículo 11 indica que el décimo tercer sueldo consiste en la doceava parte de las remuneraciones que perciben durante el año, se puede recibir de forma acumulada hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año. (Codigo de Trabajo, 2012)
- El artículo 12 explica la forma de pago de la Décima Cuarta remuneración que consiste en una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica unificada, esta se puede recibir de forma acumulada hasta el 15 de marzo. (Codigo de Trabajo, 2012)

3.2.6. Fondo de reserva y vacaciones

Fondos de Reserva: Si el colaborador cumple con el año laboral el empleador está en la obligación de depositar mensualmente la doceava parte del sueldo otorgado, conjuntamente con la planilla mensual de aportes (IESS, 2016).

Vacaciones: Todo trabajador contará con quince días de vacaciones por cada año que se brinde los servicios laborales para la compañía, pasado el quinto año de trabajo, se entregará un día extra al año (Codigo de Trabajo, 2012).

3.2.7. Inserción de discapacitados a puestos de trabajo

Según el artículo 42 sección 33 del Código de Trabajo menciona lo siguiente: “Todas las empresas que cuenten con más de veinticinco trabajadores están en la obligación de contratar, al menos, una persona con discapacidad en labores que se consideren apropiadas con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales. De la misma manera en el segundo año la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, así de manera sucesiva”

La empresa contará con cinco trabajadores de contrato indefinido, por esto Gagourmec S.A. No se verá obligada a contratar personal con discapacidad. (Codigo de Trabajo, 2012)

3.3. Contratación civil

3.3.1. Principios básicos de la contratación

El artículo 35 del Código de Trabajo, determina lo siguiente: “Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración” (Codigo de Trabajo, 2012).

3.3.2. Contratos de prestación de servicios

La compañía se acogerá a lo estipulado en los siguientes puntos:

- Fuerza vinculante del contrato o principio de obligatoriedad de los contratos civiles, que según el Art. 1486 del Código Civil las obligaciones civiles son las que dan derecho para exigir su cumplimiento.
- Principio de relatividad de los contratos, donde los sujetos quedan vinculados sólo si existe consentimiento y el cual es relativo solo a las partes. Este principio se encuentra detallado en el Título II del Libro IV del Código Civil.
- El principio de buena fe. Según el Art. 1562 del Código Civil los contratos deben ejecutarse de buena fe, es decir que no solo se obliga a lo expresado en ellos sino a todas las cosas que se emanan de la naturaleza de la obligación de esta ley o costumbre.

3.3.3. Principales cláusulas de los contratos de prestación de servicios

La empresa hará uso de servicios prestados con los colaboradores externos y con los servicios contables, por esto se establecerán dentro contrato las cláusulas necesarias para la protección de todos los archivos, informes y estados financieros.

3.3.4. Soluciones alternativas para solución de conflictos: arbitraje y mediación

Todo conflicto o problema existente entre la empresa y proveedores o clientes que no tengan una solución de mutuo acuerdo deberán ser solucionadas por el tribunal de arbitraje y mediación de la cámara de comercio de Guayaquil en el tiempo estipulado por la misma.

3.3.5. Generalidades de la contratación pública

El presente inciso no aplica para Gagourmec S.A. porque no hará uso del estado ni de ningún otro tipo de entidad pública.

3.3.6. Contrato de confidencialidad

La empresa no contara con contratos de confidencialidad debido a que su actividad es de conocimiento público.

Toda la información que debe ser protegida se verá resguardada por las cláusulas de fidelidad del contrato laboral.

3.4. Políticas de buen gobierno corporativo

3.4.1. Código de ética

La empresa por medio de sus colaboradores, principalmente le gerente general, se verán obligados a la creación, aplicación y monitoreo constante de un código de ética, para crear un ambiente de buenas relaciones y valores tales como respeto honestidad puntualidad.

3.5. Propiedad intelectual

3.5.1. Registro de marca

Se realizará el registro respectivo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) mediante la búsqueda fonética para revisión de otras marcas existentes y el pago del registro.

3.5.2. Derecho de autor del proyecto

El presente trabajo se verá protegido por derechos de Grace Arteaga Lasso como única autora de la propuesta, al ceder libertad de publicación en el repositorio de la UCSG.

3.5.3. Patente y-o modelo de utilidad

El presente inciso no aplica para el presente trabajo de titulación ya que el producto no es una invención.

3.6. Seguros

3.6.1. Incendio

Se propone contratar una póliza en caso de incendios donde la misma que cubrirá tanto infraestructura como bienes materiales.

3.6.2. Robo

El paquete de seguro incluirá seguro en caso de robos.

3.6.3. Fidelidad

Se propone contratar una póliza de fidelidad ya que el contrato de los empleados cuenta con una cláusula de confidencialidad y fidelidad.

3.6.4. Maquinarias y equipos

La empresa proveedora de la maquinaria y del equipo brindará garantía durante un año solo en caso de daños de fábrica. Añadir una póliza que cubra la reparación de la maquinaria en caso de rotura.

3.6.5. Materia prima y mercadería

La presente póliza de seguros se verá incluida dentro de la póliza por incendios y robos.

3.7. Presupuesto constitución de la empresa

Tabla 4: Presupuesto de constitución de la empresa

Constitución compañía	\$ 1.000,00
Registro de marca	\$ 200,00
Permisos municipales y bomberos	\$ 300,00
Registro Sanitario	\$ 800,00
Póliza de seguros	\$ 300,00
TOTAL	\$ 2.600,00

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 4

AUDITORÍA DE MERCADO

CAPÍTULO 4

4. Auditoría de mercado

4.1. PEST

El análisis PEST permitirá identificar y analizar el macro ambiente, es decir conocer la situación externa en la que se encuentra la industria.

Político

- En la actualidad del Ecuador, el presidente Rafael Correa Delgado promueve la ideología del cambio de la matriz productiva del país desde que llegó al poder en el 2007. Una de las acciones con mayor impacto para el país ha sido el cambio de la constitución en el año 2008.
- Dentro de la Constitución del Ecuador, en la sección primera: Agua y alimentación: Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. De esta manera, se puede contemplar la importancia del gobierno frente a la alimentación saludable para la población (Asamblea Nacional, 2011).
- Dentro de los motivos de enfermedades en el país se encuentra la mala alimentación, por esto el gobierno ecuatoriano encontró una posible solución como lo es la semaforización de productos de consumo alimenticio; mediante el reglamento de Control Sanitario del 2014, lo que quiere decir, que se presentará los niveles altos, medios o bajos de azúcar, sal y o grasa del producto correspondiente. Lo que ha logrado que las personas comiencen a tomar decisiones mucho más responsables al momento de la elección de compra para consumir algún producto. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

CONCENTRACIONES PERMITIDAS DE GRASAS, AZÚCARES Y SAL			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Azúcares*	 Menor o igual a 5 g.	Mayor a 5 g. y menor a 15 g.	Igual o mayor a 15 g.
	 Menor o igual a 2,5 ml.	Mayor a 2,5 ml. y menor a 7,5 ml.	Igual o mayor a 7,5 ml.
Grasas totales*	 Menor o igual a 3 g.	Mayor a 3 g. y menor a 20 g.	Igual o mayor a 20 g.
	 Menor o igual a 1,5 ml.	Mayor a 1,5 ml. y menor a 10 ml.	Igual o mayor a 10 ml.
Sal*	 Menor o igual a 0,12 g.	Mayor a 0,12 g. y menor a 0,6 g.	Igual o mayor a 0,6 g.
	 Menor o igual a 0,3 ml.	Mayor a 0,3 ml. y menor a 1,5 ml.	Igual o mayor a 1,5 ml.

* Según una porción de 100 g o 100 ml.

Figura 3: Concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal.

Elaborado por: Ministerio de Salud Pública

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2016)

- El estímulo al consumo de alimentos nutritivos, de parte del gobierno, para disminuir y eliminar la desnutrición y malnutrición.
- En lo que respecta al ámbito empresarial, los cambios en la legislación laboral, han aumentado leyes muy fuertes hacia los empleadores, mediante la creación de obligaciones frente a los pagos de los beneficios sociales.

Económico

- El crecimiento económico va a continuar con incrementos relativamente bajos, como consecuencia de la evolución en los precios del petróleo, lo que supone un impacto negativo en el sector exterior y en la recaudación impositiva. (Organización del Colegio de Economistas, 2016)
- Se debe tomar en cuenta que el crecimiento de la clase media ha tenido un acrecentamiento del 14 al 27 % durante los 10 últimos años, lo que resulta relevante a la investigación ya que estos hogares se encuentran dentro del grupo con capacidad de consumo (Ecuador inmediato, 2015).
- Para el año 2015 la inflación es cercana al 3%, al mantener la estabilidad de años anteriores, consecuente de una disminución de la misma para el 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016)

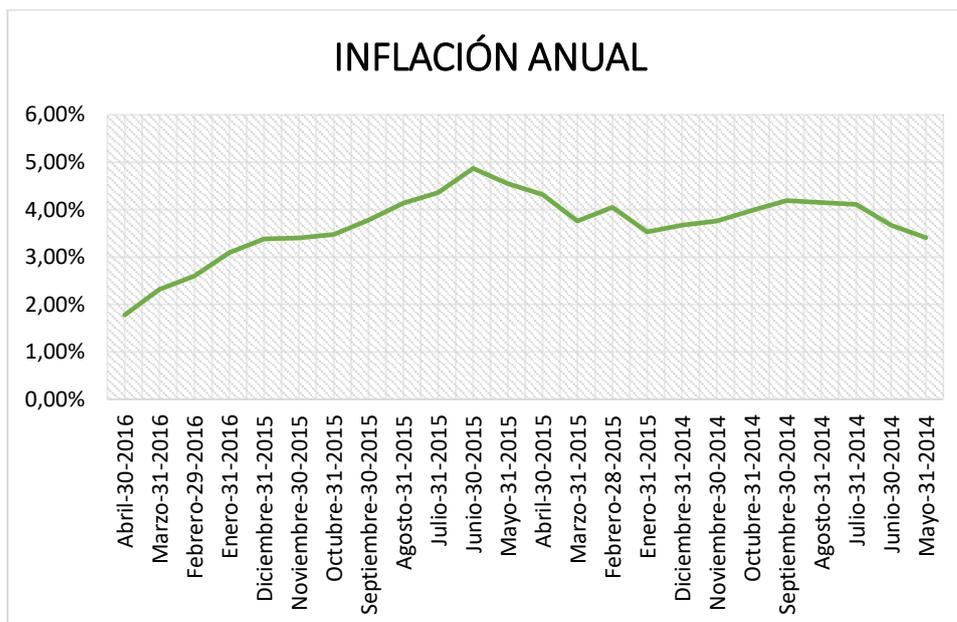


Figura 4: Histórico de inflación ecuatoriana

Elaborado por: La autora

- La moneda no se devalúa estrictamente bajo los efectos causados por la inflación del país ya que posee una economía dolarizada, esto quiere decir que la devaluación de la moneda dependerá en su gran mayoría de la inflación que sufra Estados Unidos.
- El país se encuentra en un estado de cambio el sentido de la economía, gracias a la implementación del cambio en la matriz productiva, cambio que permiten que las pequeñas empresas nacionales se desarrollen de una mejor manera y mantener el dinero de la economía que ingresa por medio de las exportaciones y hacer que rote en el país y no salir de él a través de las importaciones. (SENPLADES, 2016)

Social

- Gracias al incentivo hacia la producción nacional se han creado empresas las cuales fabrican varios productos en el país y con esto se sustituye aquellos productos que eran importados con esta producción nacional se logra cubrir la demanda de los mismos.
- Existe un cambio notable en el ritmo de vida que llevan las personas, tienen cada vez menos tiempo y buscan productos funcionales y fácil de conseguir. De esa necesidad nacieron las ahora grandes cadenas de comida rápida, pero en la actualidad a pesar del poco tiempo que manejan las personas se dan el tiempo para buscar maneras de vivir un poco más sanos cada vez.

- Los ecuatorianos de clase media gastan en alientos y víveres bajo el siguiente comportamiento mensual: Un 19,9% gasta entre \$50 y \$100, un 58,4% entre \$100 y \$300 y un 18,6% un aproximado mayor a \$300. En donde, el 40,9% compra en mercados o ferias y un 47,3% en supermercados. De los cuales el 26,3% prefiere realizar sus compras en Supermaxi. (Ekos, 2012)

¿Cuánto gastan y dónde compran sus alimentos, los hogares de los ecuatorianos de clase media?



Figura 5: Comportamiento de consumo de la clase media

Elaborado por: Revista Ekos

Fuente: (Ekos, 2012)

- Dentro del factor social se incluyen también las múltiples regulaciones que se están dando para fomentar el cambio en la conciencia de la sociedad y de las empresas en cuanto a temas ecológicos, crear una conciencia empresarial que ve al medio ambiente como un aliado estratégico en su operación.
- Las personas en la actualidad buscan una manera sana de alimentarse esto se debe a las diferentes enfermedades que están relacionadas con la mala alimentación, es por esto que algunas empresas han optado por cambiar los componentes utilizados en la fabricación de sus productos para brindarle al consumidor un producto que satisfaga sus nuevas necesidades.
- Para el 2015 el desempleo en Ecuador se mantiene en un 5%, que a su vez presentó un alza al 7% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015).

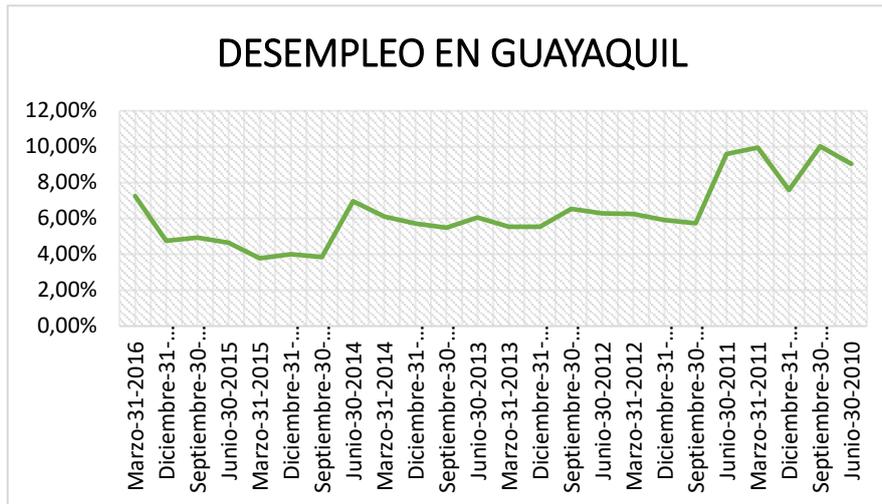


Figura 6: Desempleo en Guayaquil

Elaborado por: La autora

Tecnológico

- Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, mediante un estudio se muestra que hasta el 2011, indica que los mayores sectores que realizan innovaciones se encuentran la manufactura y los servicios, en tercer lugar, le sigue el comercio. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015)
- Según el Networked Readiness Index que mide la capacidad para aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación, el Ecuador ocupa el puesto 82. “El país pasó de la posición 91 a la 82 en un indicador que mide la capacidad de 148 economías de aprovechamiento.” (Beñat Bilbao-Osorio, 2014)
- En Ecuador, el 51.3% de habitantes poseen celulares con línea activa y el 16,9% posee un Smartphone. También se han considerado cifras de analfabetismo digital donde se muestra que han reducido en 9.2% hasta el 2013, esto permite que muchas más personas tengan el acceso necesario a las redes de internet (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015).

Conclusiones

Se concluye que los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que afectan a la industria de galletas que pasan por un proceso industrial, no imposibilita la viabilidad de la propuesta.

4.2. Atractividad de la industria: Estadísticas de ventas, importaciones y crecimientos en la industria

Gagourmec S.A. participa en la industria de las galletas, con un producto de alto contenido nutricional y libre de gluten.

La industria de galletas se ha visto afectada por un crecimiento del 5,2% en el 2012 que es un aproximado de \$224 millones y se espera un crecimiento del 12,7% al 2017 (PROECUADOR, 2016).

Las importaciones de galletas procesadas en el Ecuador ascendieron a \$30 millones en el 2012, los productos se trajeron de países como Colombia y Perú; Estos datos muestran que la industria de galletas procesadas es atractiva pero poco cubierta, ya que la oferta nacional no es la suficiente para cubrir toda la cantidad demandada (PROECUADOR, 2016).

4.3. Análisis del ciclo de vida de la industria

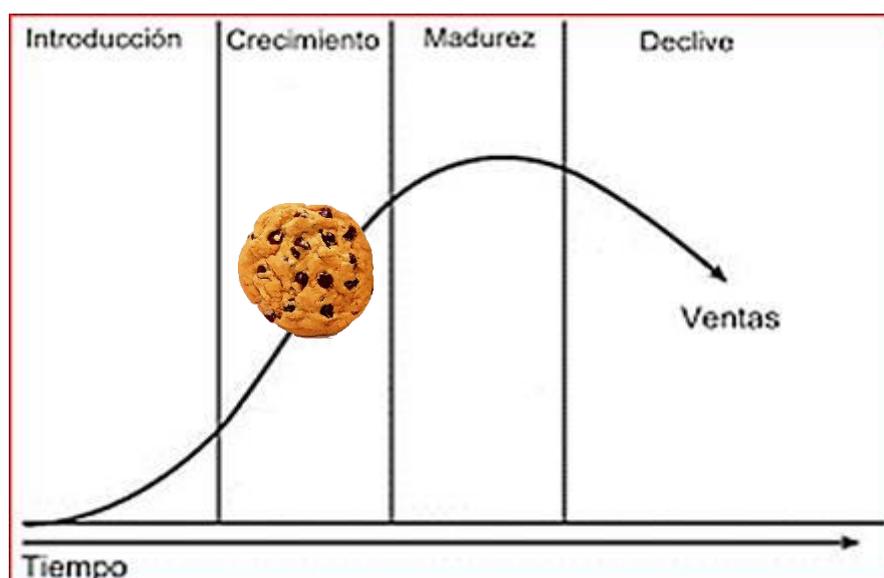


Figura 7: Ciclo de vida de la industria

Elaborado por: La autora

En la industria de las galletas procesadas se ha experimentado un crecimiento constante en la última década, impulsada por una serie de factores, como el aumento de la presión a los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo

Por esto, la industria anteriormente mencionada se encuentra en crecimiento, ya que las variaciones porcentuales positivas son elevadas.

4.4. Matriz BCG

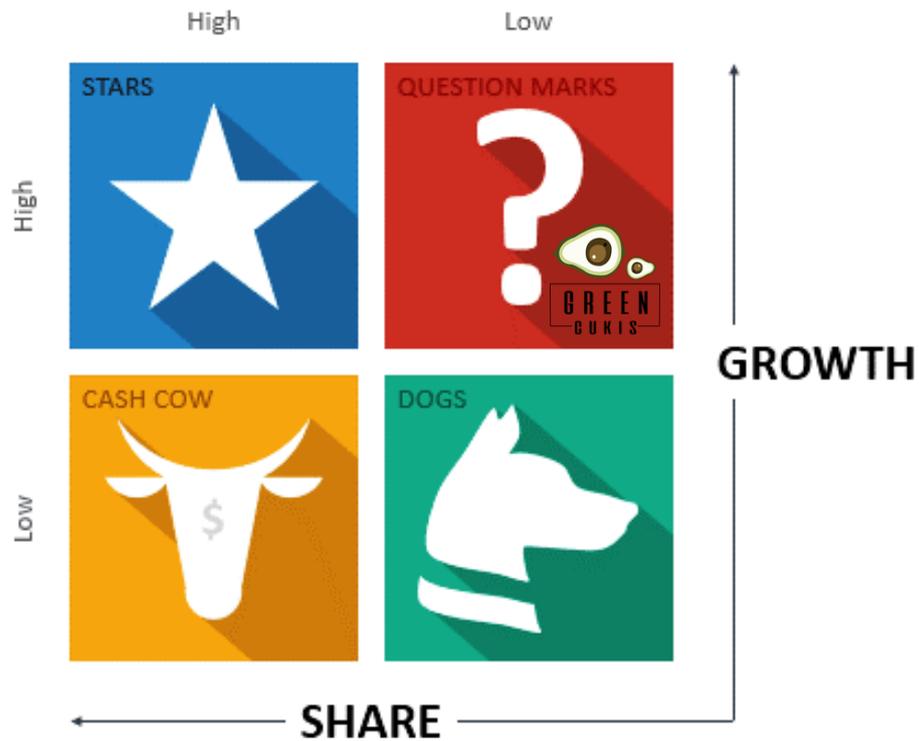


Figura 8: Matriz BCG

Elaborado por: La autora

El producto de galletas gourmet a base de aguacate, se encuentra dentro de la matriz Boston Consulting Group en interrogación dado que va hacer una empresa nueva en el mercado y no se sabe cómo será la participación, aunque se presume que se tendrá una baja participación de mercado durante su etapa introductoria, no obstante, se espera que el producto muestre un alto potencial en base a la investigación para lograr un alto crecimiento, si se aplican buenas estrategias de posicionamiento.

4.5. Análisis del ciclo de vida del producto en el mercado

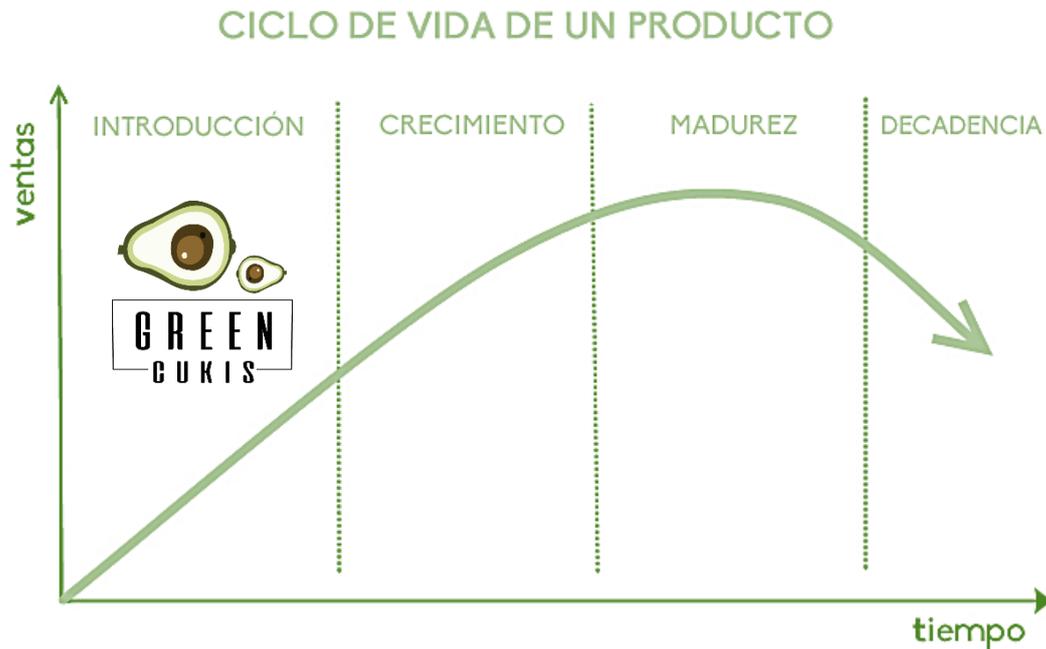


Figura 9: Ciclo de vida del producto

Elaborado por: La autora

Es un producto que aún no se ha lanzado al mercado así que se desconoce el nivel de aceptación de los clientes potenciales, sin embargo, la industria de galletas está constantemente crecimiento, siendo altamente diferenciado el producto con el que se va a trabajar y por el valor agregado que este ofrece a sus posibles consumidores se plantea que se espera recuperar la inversión rápidamente.

4.6. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y conclusiones



Figura 10: Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: (Contabilidad360, 2015)

Elaborado por: Contabilidad 360

Amenaza de nuevos entrantes

El beneficio que dan las economías de escala es uno de los factores que más incide en la decisión de nuevos competidores que pretenden entrar en una industria en donde existen empresas con un know-how desarrollado, es importante mencionar que estas empresas tienen una ventaja significativa sobre los costos unitarios de producción, lo cual representa una desventaja para nuevas empresas ya que estas tendrían que incurrir grandes sumas de dinero para producir en gran escala.

Otro de los factores es el capital necesario para iniciar el negocio lo cual es considerado como una barrera de entrada, ya que al ser una empresa nueva en el mercado tendría que invertir una gran suma de dinero, para lograr un posicionamiento y reconocimiento de la marca por parte de los consumidores potenciales.

Con el análisis de los factores se puede determinar que esta fuerza es alta, aún si se considera la incidencia que tanto las barreras de entrada como el capital

requerido afectan en las decisiones de nuevas empresas a competir con las ya posicionadas en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existe una gran variedad de productos que pueden suplir a las galletas procesadas. Cabe recalcar que las galletas cuyo valor agregado es la diferenciación se ven amenazadas por aquellos productos con marcas reconocidas y características similares.

Por lo tanto, se considera que esta fuerza es alta, debido al nivel de productos sustitutos existentes.

Poder de negociación con los proveedores

Es calificada como media, ya que la materia prima es de fácil acceso por medio de los agricultores de la zona, no todos los agricultores poseen el producto de esta calidad y es importante recalcar que su poder de negociación también se incrementa al considerar que no existen productos sustitutos que los suplan.

Poder de negociación con los compradores

La industria de galletas procesadas ofrece productos que se han inclinado tanto por las estrategias de precios bajos como por la de diferenciación lo cual incide en el poder de negociación del cliente. Por una parte, se encuentran las marcas ya establecidas que han logrado posicionarse en el mercado al ofertar productos a bajos precios, por lo tanto, se considera que el poder de negociación del cliente sobre el precio final es alto. Por otro lado, las marcas que ofertan productos diferenciadores permiten disminuir el poder de negociación del cliente en cuanto al regateo sobre el precio unitario del producto.

El nivel de esta fuerza es medio, debido a que el poder de negociación del cliente varía según la estrategia de diferenciación o bajo costo que la marca oferte.

Rivalidad entre competidores

La industria de galletas procesadas se ha ajustado a las necesidades de un mercado exigente, por lo tanto, al pasar de los años ha ascendido ya que las empresas que se han sumado a esta industria, han ofertado productos cuyas características difieren de las ya existentes que han ganado participación en el mercado por sus

atributos y factores diferenciadores. Es por ello que la diversidad entre los productos de esta industria hace que la rivalidad entre competidores sea alta.

Conclusiones

A pesar de que muchas fuerzas se consideran como “altas”, para la industria de galletas procesadas, hay que tomar en cuenta que cada una de ellas es controlable a través de la implementación de estrategias, por otro lado, es importante recalcar que el crecimiento de esta industria representa una ventaja para nuevos emprendimientos que ofertan productos diferenciadores y que compiten por su valor agregado. Lo cual hace que esta industria resulte atractiva para los inversionistas

4.7. Análisis de la oferta

4.7.1. Tipo de competencia

Competencia directa

La única empresa que oferta galletas que se pueden considerar Gourmet son las de la marca Biscotti puesto que ofrecen galletas hechas con materia prima de calidad como Himalayan Pink Salt, que tiene buen sabor y unas de sus opciones saludables son las galletas libres de gluten y galletas de avena con crammerries y chocolate blanco.

Competencia Indirecta

A continuación, una lista de galletas no tradicionales ordenadas por marca, tipo de galleta y precio.

Tabla 5: Competencia indirecta

Schullo	Con chocolate y sin azúcar	\$	2,62
Delicias Del Austro	Galletas de avena	\$	2,94
Danesita	Apple strudel	\$	2,98
Schullo	Galletas sin azúcar	\$	3,60
Schullo	Galleta germen de miel	\$	3,65
Santiveri	Galletas sin azúcar	\$	3,85
Coki Sanas	Galletas de avena	\$	4,05
Digestive Muesli	Alta en fibra y de avena	\$	4,74
Randimpak	Galletas de quinua	\$	5,60

Elaborado por: La autora

4.7.2. Marketshare: Mercado real y mercado potencial

El mercado real que se plantea en la propuesta de negocios se refiere a la población de la ciudad de Guayaquil perteneciente a los estratos A y B que consumen galletas, quienes por su nivel socioeconómico serán capaces de adquirir el producto.

Mercado Potencial, por otro lado, se refiere a quienes se encuentren en la ciudad de Guayaquil, personas que residen ahí o en sectores aledaños, que busquen una galleta de buen sabor y alto nivel nutricional.

4.7.3. Características de los competidores: Liderazgo, antigüedad, ubicación, productos principales y línea de precio

Tabla 6: Características de los competidores

	Liderazgo	Antigüedad	Productos Principales	Ubicación	Línea de precio
Biscotti	Alto	4 años	Chocochips	Nacional	\$ 6,00
Deli natura	Medio	20 años	Galletas de granola sin gluten	Nacional	\$ 2,80
Delicias del austro	Medio	-	Galletas de avena	Nacional	\$ 2,94
Danesita	Alto	-	Galletas sabor a strudel de manzana	Internacional	\$ 2,98
Schullo	Alto	54 años	Galletas sin azúcar	Nacional	\$ 3,60
Santiveri	Alto	131 años	Galletas sin azúcar	Internacional	\$ 3,85
Coki sanas	Bajo	-	Galletas de avena	Internacional	\$ 4,05
Noglut	Medio	30 años	Galletas digestivas sin gluten	Internacional	\$ 4,30
Sg Gullon	Alto	124 años	Galletas maría sin gluten	Internacional	\$ 4,69
Digestive muesli	Medio	3 años	Galletas altas en fibra de avena	Internacional	\$ 4,74
Noglut waffle	Bajo	30 años	Galletas sin gluten, rellenas de cacao	Internacional	\$ 8,01
Randimpak	Bajo	-	Galletas de quinoa	Nacional	-

Elaborado por: La autora

4.7.4. Benchmarking: Estrategia de los competidores y contra estrategia de la empresa

En la industria de galletas procesadas se ofrecen productos que se han inclinado tanto por las estrategias de precios bajos como por la de diferenciación. Las que se inclinan por precios bajos se caracterizan por venir en envases de aproximadamente cuatro galletas en fundas pequeñas, además presentan una semaforización que indica que son altas en grasa y azúcar; por otro lado, los competidores que se inclinan por estrategias de diferenciadoras se destacan por sus fórmulas que incluyen otro tipo de ingredientes como la avena o quínoa. Por la naturaleza del producto que se pretende comercializar en la presente propuesta de negocios se pretende competir bajo una estrategia de diferenciación ya que la fórmula contiene materia prima como el aguacate y el azúcar de coco.

4.8. Análisis de la demanda

4.8.1. Segmentación de mercado

La presente propuesta de negocios, se encuentra dirigida al segmento geográfico de la ciudad de Guayaquil, sin distinción de su sexo, a los estratos socioeconómicos con el poder adquisitivo que les permita pagarlo. Para el rango de edad se tomarán en cuenta los siguientes datos:

En Ecuador, la prevalencia de sobrepeso y obesidad se registra en 8,6% para niños/as menores de 5 años, en 30% en población escolar, en 26% en adolescentes y en 63% en la población adulta, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

4.8.2 Criterio de segmentación

- Geográfico: Habitantes de la ciudad de Guayaquil.
- Demográfico: Hombres y mujeres de 15 a 65 años de edad.
- Socioeconómico: De los estratos socioeconómicos A y B.
- Psicográfico: Con gustos preferencias de consumo de galletas.

4.8.3 Selección de segmentos

Mediante los criterios de segmentación se seleccionó el siguiente segmento: Habitantes de la ciudad de Guayaquil, hombres y mujeres de 15 a 65 años de edad que pertenezcan a los estratos socioeconómicos A y B que les guste consumir galletas.

4.8.4 Perfiles de los segmentos

Perfil Geográfico

- Habitantes de la ciudad de Guayaquil en los sectores:
 - Norte.
 - Sur.
 - Centro.
 - Otro.

Perfil Demográfico

- Sexo:
 - Hombres.
 - Mujeres.
- Edades
 - De 15 a 19 años
 - De 20 a 24 años
 - De 25 a 29 años
 - De 30 a 34 años
 - De 35 a 39 años
 - De 40 a 44 años
 - De 45 a 49 años
 - De 50 a 54 años
 - De 55 a 59 años
 - De 60 a 65 años

Nivel Socioeconómico

- A y B.

Perfil Psicográfico

- Personas con trastornos alimenticios.
- Con enfermedades o tendencia a sufrir enfermedades ocasionadas por la mala alimentación y personas que busquen mejorar su alimentación.
- Personas que consideren extremadamente importante ingerir productos nutritivos.

Perfil Comportamiento

- No son sensibles al precio.

- Su patrón de compra va enfocado a adquirir productos sin gluten o productos que utilizan endulzantes alternativos de la azúcar refinada.
- Que consuman galletas.

4.9. Matriz FODA

Tabla 7: FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula única. • Empaque sellado al vacío, que permite la conservación del producto sin afectar la estética de la marca. • Certificado BPM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia. • El capital necesario para cubrir la inversión inicial es alto. • Ser nuevo en el mercado.
OPORTUNIDADES	F+O	D+O
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria de galletas procesadas y tendencia al consumo de productos funcionales. • Demanda de galletas con nuevos factores diferenciadores. • Industria nacional protegida por el estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar con canales de distribución sectores élite del norte de la ciudad. • Ofertar un producto de lujo altamente competitivo de producción nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir financiamiento a través de las instituciones públicas. • Desarrollar estrategias que resalten los beneficios del producto.
AMENAZAS	F+A	D+A
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil sustitución por otro producto más económico. • Competidores posicionados en la industria. • Resistencia al cambio en los hábitos de alimentación de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar un producto de lujo altamente diferenciado y de alta calidad. • Crear campañas con contenido que contraste el valor agregado del producto en comparación con lo que ofrece la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar procesos de benchmarking con competidores directos y hacer investigaciones de tendencia frecuente. • Incrementar el número de canales de distribución para captar más consumidores.

Elaborado por: La autora

4.10. Investigación de mercado

4.10.1. Método

La metodología que pretende seguir la presente propuesta de negocios, será bajo procedimientos lógicos que permitan que obtener información de calidad acerca del comportamiento del mercado. Las herramientas cualitativas a usar son un grupo focal y entrevistas a expertos, como datos cualitativos y la herramienta cuantitativa correspondiente se refiere al uso de encuestas realizadas a consumidores potenciales.

4.10.2. Diseño de la investigación

4.10.2.1. Objetivos de la investigación: General y específicos

Objetivo general

Conocer el comportamiento y aceptación de los consumidores potenciales del producto propuesto.

Objetivos específicos:

- Identificar elementos claves que cumplan con las necesidades del consumidor.
- Conocer la idea que existe acerca del consumo de galletas.
- Determinar el mejor medio de distribución del producto de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- Conocer las características del producto más valoradas por los consumidores potenciales.
- Conocer la disposición a pagar de los consumidores potenciales.
- Conocer la mejor opción de empaque para conservar el producto.

4.10.2.2. Tamaño de la muestra

Se efectuó un muestreo aleatorio simple donde se ha considerado a la población de mujeres y hombres, específicamente en los estratos socioeconómicos A y B, alto y medio alto.

Con un rango de edades segmentado de 15 a 65 años.

- Población de Guayaquil: 2.350.915
- De 15 a 65 años: 1.494.604
- Socioeconómico A y B: 13%
- Total: 195.793
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Figura 11: Fórmula de cálculo de la muestra

Elaborado por: La autora

Fuente: (Castellanos, 2016)

$$\frac{(1.96)^2 (195.793) (50) (50) * (5)^2}{(195.793 - 1) + (1.96)^2 * (50) (50)}$$

$n = 384$ Encuestas

Por lo que se realizarán 385 encuestas.

4.10.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos

4.10.2.3.1. Exploratoria (Entrevista preliminar, observación, grupo focal, etc.)

Para el análisis exploratorio de calidad cualitativo se realizó dos entrevistas y un grupo focal el cual se encuentra en el **ANEXO 2**.

Focus Groups

- Primera pregunta: ¿Cuáles son sus opiniones acerca de las galletas en general?
- Segunda pregunta: ¿Qué tan seguido compran ustedes galletas?
- Tercera pregunta: Cuando yo les digo que ésta galleta es “Gourmet” ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente y qué esperan de esta galleta?
- Cuarta pregunta: ¿Qué opinan ustedes sobre la presentación y tamaño de la galleta (solo de la galleta)?
- Quinta pregunta: ¿Qué tal les pareció?
- Sexta pregunta: ¿Dónde preferirían ustedes que se encuentren distribuidas estas galletas?
- Séptima pregunta: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por un paquetito de 5 galletas?

Las entrevistas a expertos se encuentran adjuntas en el **ANEXO 4**

Nombre: Emilio José Febres Vera.

Título: Chef Profesional en repostería (Pastry Chef).

Menciones: Mención en Gerencia de Alimentos y Bebidas.

Primera pregunta: ¿Cuál es su opinión sobre las recetas que hay en internet?

Segunda pregunta: ¿Qué opina usted del consumo del aguacate?

Tercera pregunta: ¿Qué opina usted sobre la industrialización de las galletas?

Cuarta pregunta: ¿Qué opina usted sobre el uso de azúcar en las galletas?

Quinta pregunta: ¿Qué aspecto le modificaría a la receta?

Nombre: Mónica Galarza del Pozo

Título: Licenciada en Nutrición y Tecnóloga en Alimentos y Bebidas.

Primera pregunta: ¿Qué puedo hacer para que mi galleta se conserve por mayor tiempo?

Segunda pregunta: ¿Cómo calculo la humedad de mi galleta?

Tercera pregunta: ¿Cuáles son las normas INEN que aplican a las Galletas?

Cuarta pregunta: ¿Qué conservante recomiendas utilizar en esta galleta?

Quinta pregunta: ¿Afecta el hecho que sea alto en azúcar y querer dirigir el producto a atletas?

Sexta pregunta: ¿Cómo se hace una tabla nutricional?

Séptima pregunta: El azúcar de coco tiene un índice glucémico 50% menos que el azúcar refinado ¿Qué significa esto?

Octava pregunta: ¿Se puede considerar este producto como nutricional?

Novena pregunta: ¿La enfermedad de los celíacos es hereditaria o es causada por alguna otra cosa?

Décima pregunta: ¿La anorexia puede ser un factor que induce a que una persona tenga tendencia a padecer de esta enfermedad?

4.10.2.3.2. Concluyente (Encuesta)

Una encuesta al tamaño de muestra calculado de 385 personas elegidos aleatoriamente. La encuesta está conformada de 14 preguntas en tres hojas. El modelo de la encuesta se encuentra en el **ANEXO 3**

4.10.2.4. Análisis de datos

Análisis de los datos más importantes obtenidos en las entrevistas a expertos:

- Utilizar empaque al vacío.

- Utilizar un conservante que combata el moho.
- Tomar en cuenta la normativa de rotulación.
- Se puede enfocar para personas que hacen deportes, pero no para los que quieren bajar de peso.
- Las tablas nutricionales contienen total de: carbohidratos, grasas, proteínas y minerales.
- Las personas con anorexia tienen tendencia a sufrir celiaquía.
- La mayoría de personas celíacas y los diabéticos no saben sobre lo que padecen hasta que son diagnosticados.
- El gluten no es malo pero los celíacos no lo pueden asimilarlo y se suelen deshidratar bastante.
- Los niños con esta enfermedad pueden sufrir de retrasos en crecimiento porque su organismo no puede asimilar sus nutrientes.
- El perfil de ácidos grasos y el nivel calórico es lo mismo lo mismo, pero se asimilan de manera diferente por su composición.
- El bicarbonato de sodio y la levadura hace la misma función que el gluten.

Análisis de los datos obtenidos en el focus group:

- La impresión de las galletas en general es que tienen buen sabor y falta variedad en el mercado.
- La frecuencia varía sin distinción de género, sexo o edad.
- La materia prima es un factor fundamental cuando se asocia la palabra gourmet a las galletas; además del sabor, proceso de producción y empaque.
- La percepción sobre su buen sabor se cuestiona luego de mencionar que se utiliza el aguacate como ingrediente.
- En la degustación se tuvo una alta aceptación del producto.
- Se nombraron algunas opciones de distribución que se utilizaron como datos referentes en la encuesta.
- El precio es muy fluctuante y depende de las edades, los de menor edad estaban dispuestos a pagar más por la galleta.

Análisis de los datos obtenidos en las encuestas:

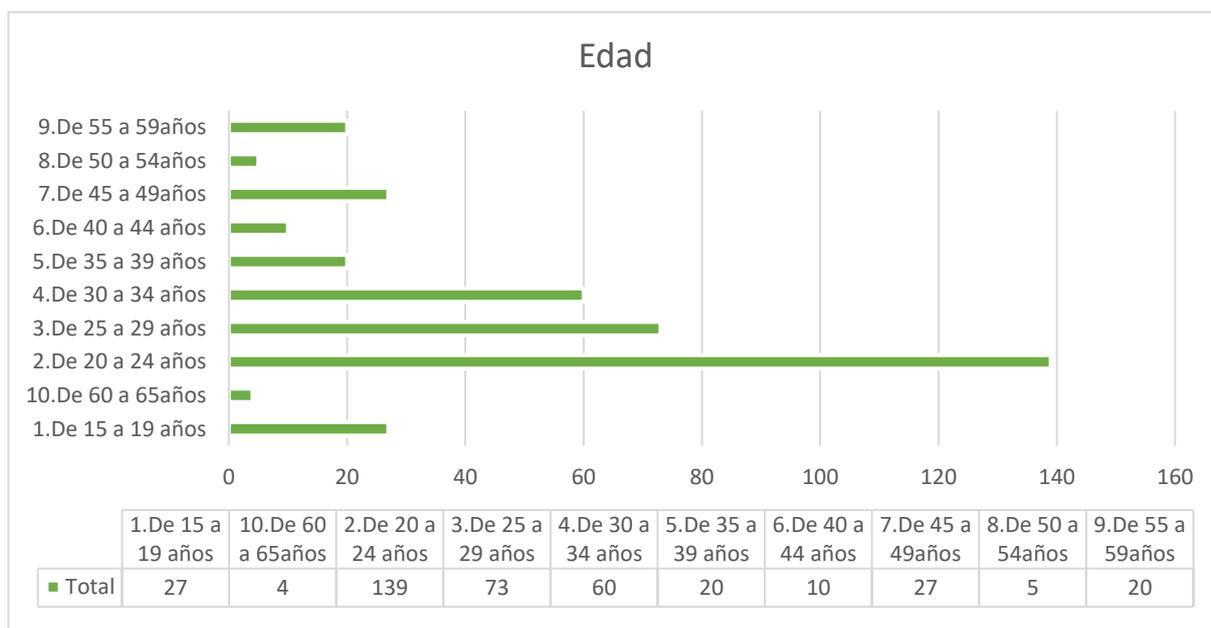


Figura 12: Edad

Elaborado por: La autora

Dentro del parámetro por edad se puede observar que las edades más encuestadas poseen de 20 a 24 años seguido por el grupo de 25 a 29.

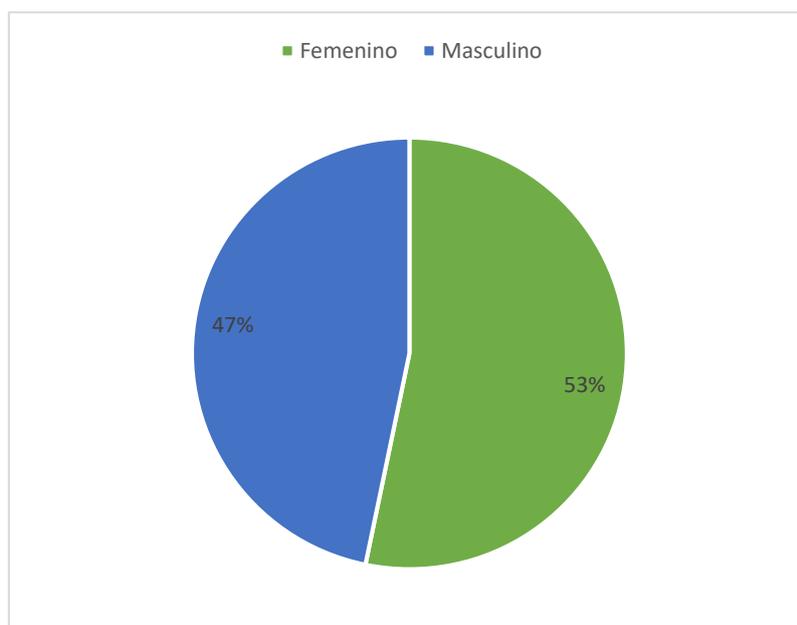


Figura 13: Género

Elaborado por: La autora

Dentro de las encuestas realizadas, las mujeres alcanzan mayoría en respuestas con un 53% de la población total.

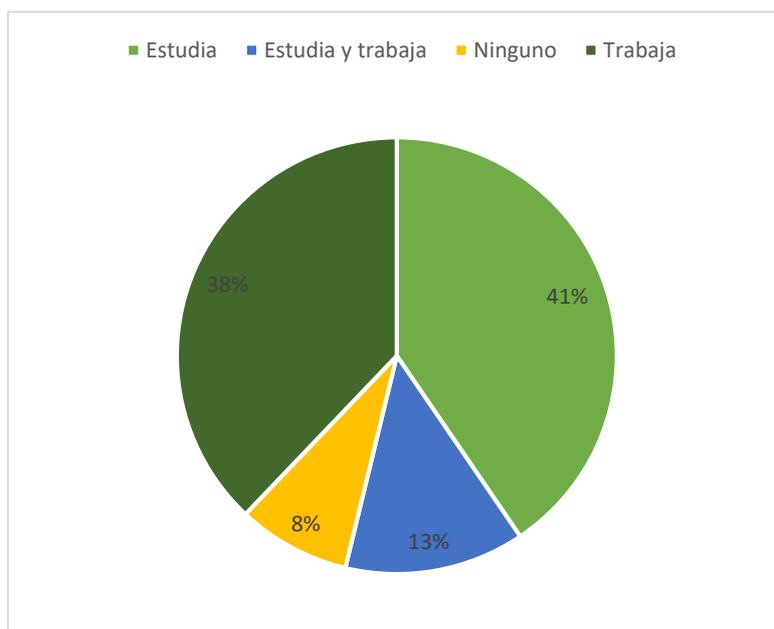


Figura 14: Actividades

Elaborado por: La autora

Se obtiene un 41% de población como mayoría, son estudiantes, seguido de un 38% de la muestra total que son población laboral.

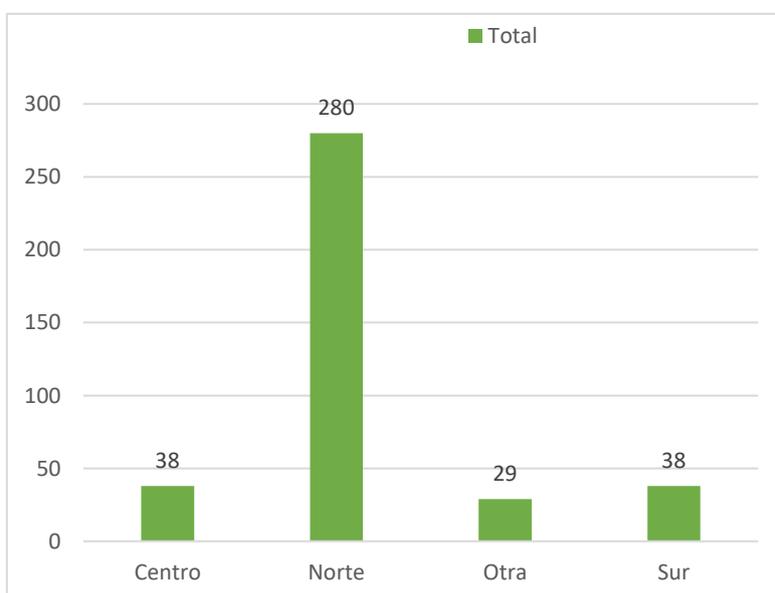


Figura 15: Sector de domicilio

Elaborado por: La autora

Según el sector donde viven: 38 personas viven en el centro, 280 en el norte, 38 en el sur y 29 en otras locaciones.

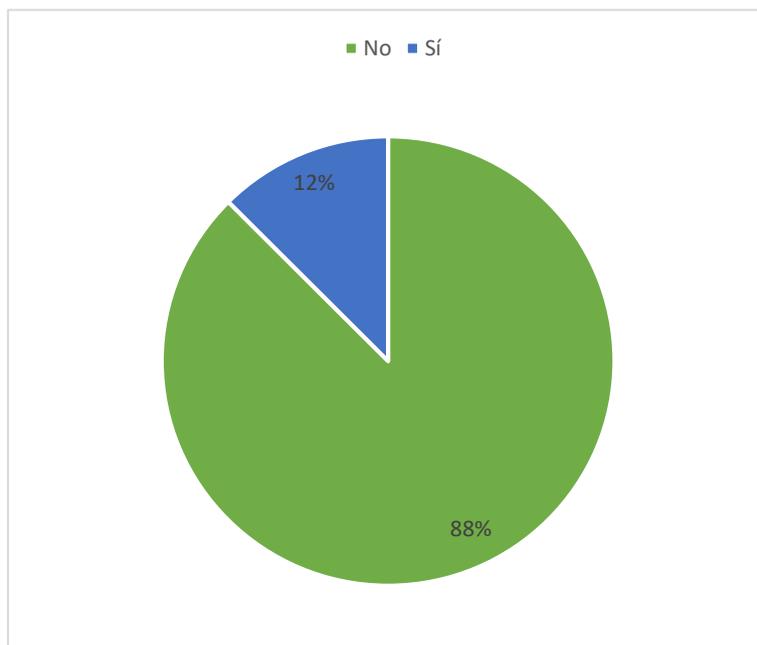


Figura 16: Enfermedad por mala alimentación

Elaborado por: La autora

De los cuales 337 no sufren de enfermedades relacionadas con la mala alimentación y 48 sí.

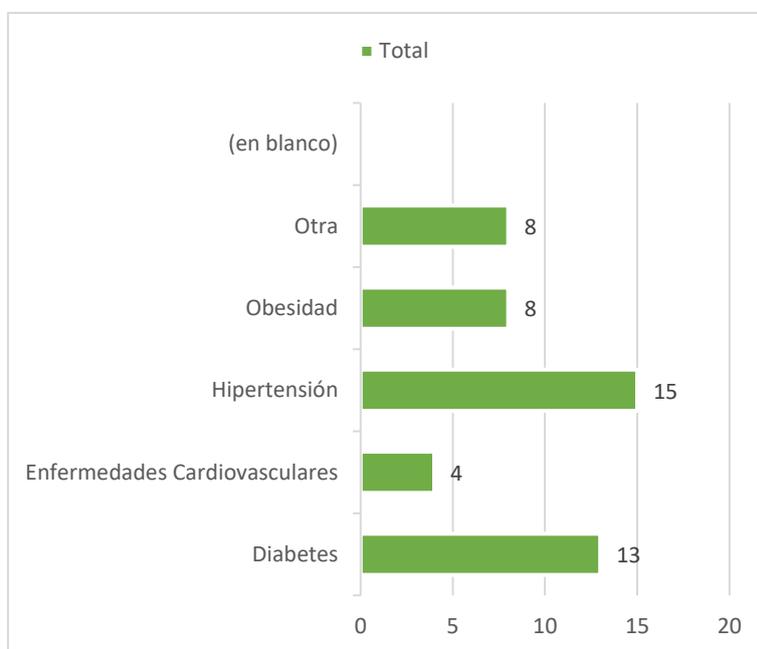


Figura 17: Enfermedades de los encuestados

Elaborado por: La autora

Existen 13 Personas con diabetes, 4 con enfermedades cardiovasculares, 15 con hipertensión, 8 con obesidad y 8 con otro tipo de enfermedad, como el sobrepeso, relacionada con la mala alimentación.

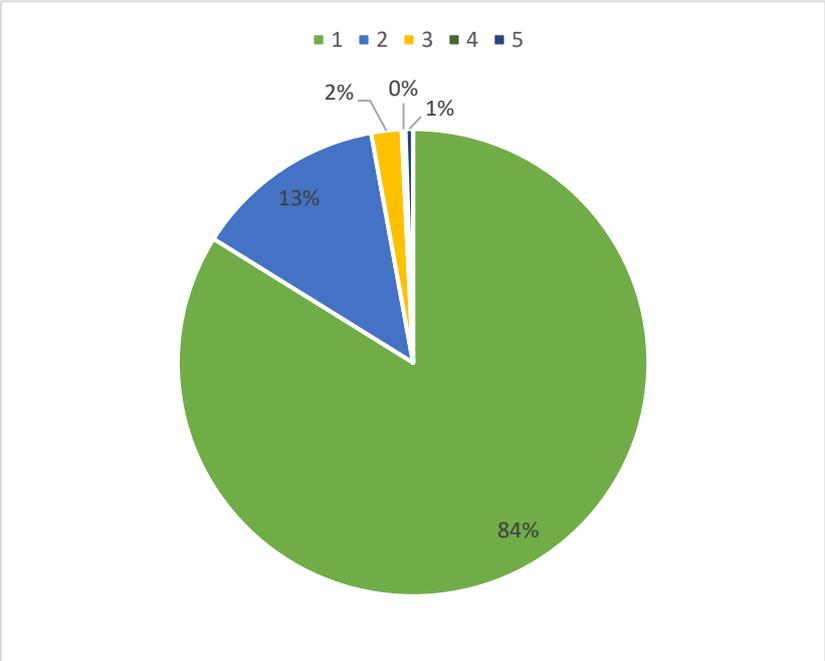


Figura 18: Importancia a la alimentación

Elaborado por: La autora

En cuanto a la importancia que le dan a la alimentación 323 personas dijeron que esta es extremadamente importante, 51 personas dijeron que era muy importante.

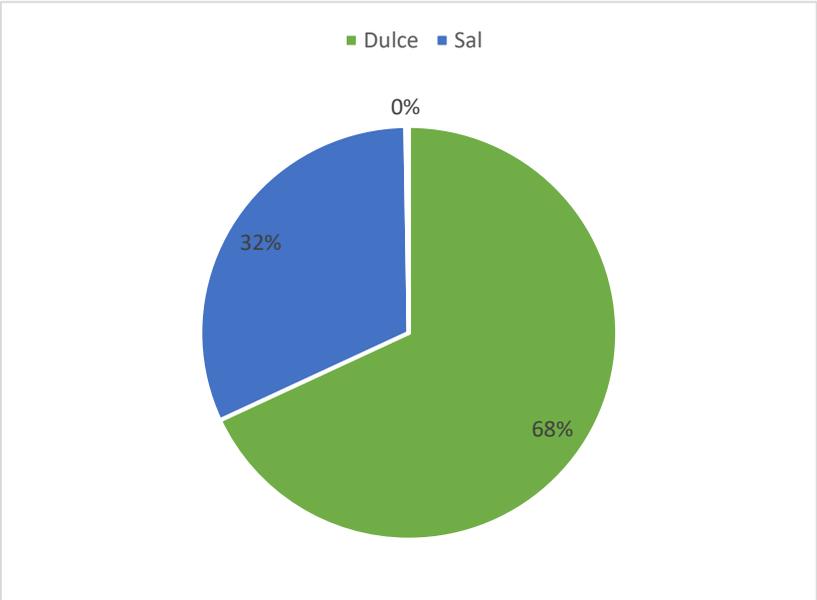


Figura 19: Preferencias

Elaborado por: La autora

262 personas prefieren consumir las galletas de dulce y 123 las de sal.

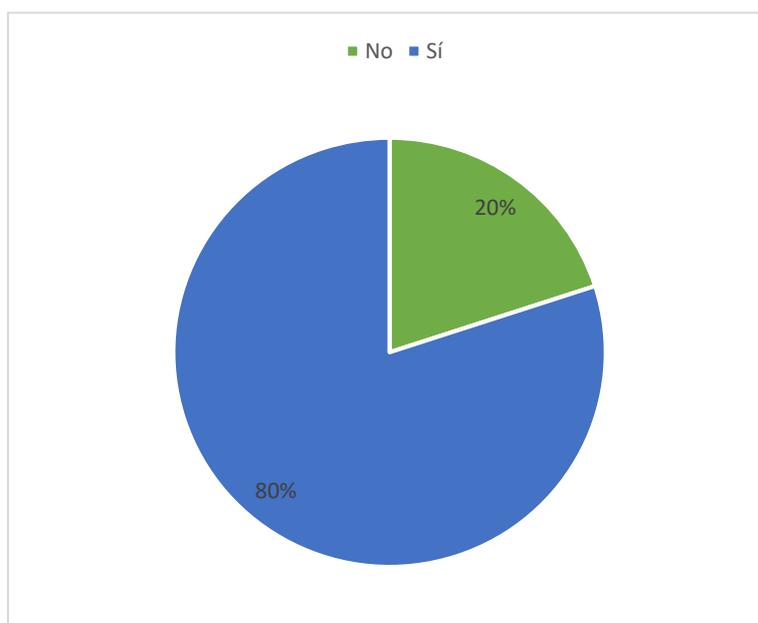


Figura 20: Aceptación del producto

Elaborado por: La autora

Con una aceptación del 80%; 77 personas contestaron que no consumirían el producto y 308 que sí.

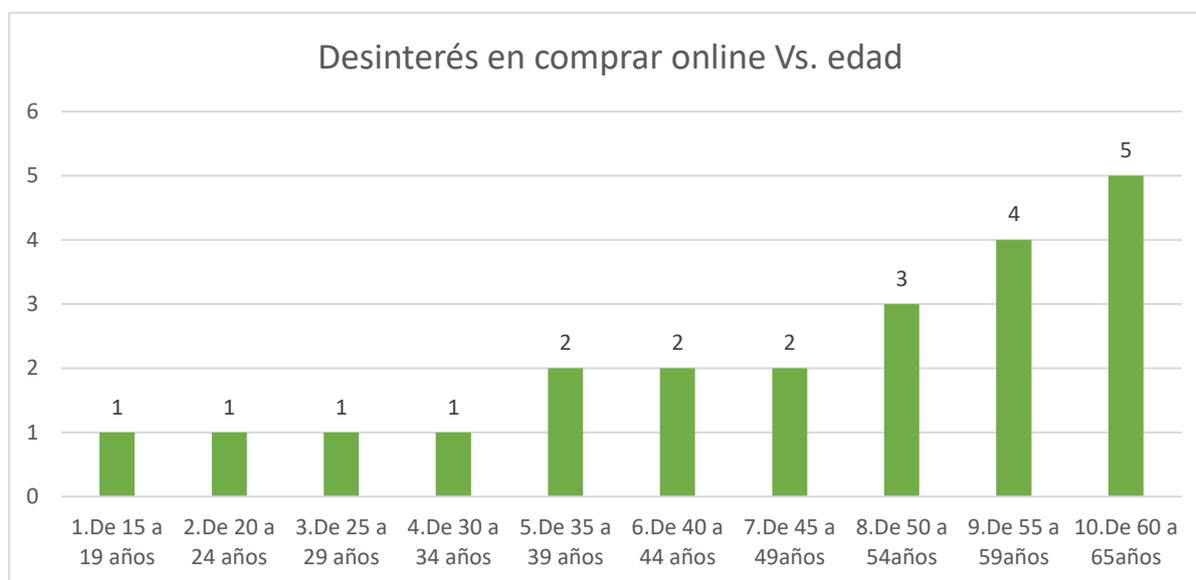


Figura 21: Desinterés de E-Commerce vs edad

Elaborado por: La autora

En cuanto a la idea de que la compañía cuente con presencia online 277 contestaron que estarían interesados en comprar este producto online ya que

contestaron con 1 en una escala del 1 al 5 donde el 1 significa que está extremadamente interesado. A medida que aumenta la edad más es el desinterés de comprar el producto en línea.

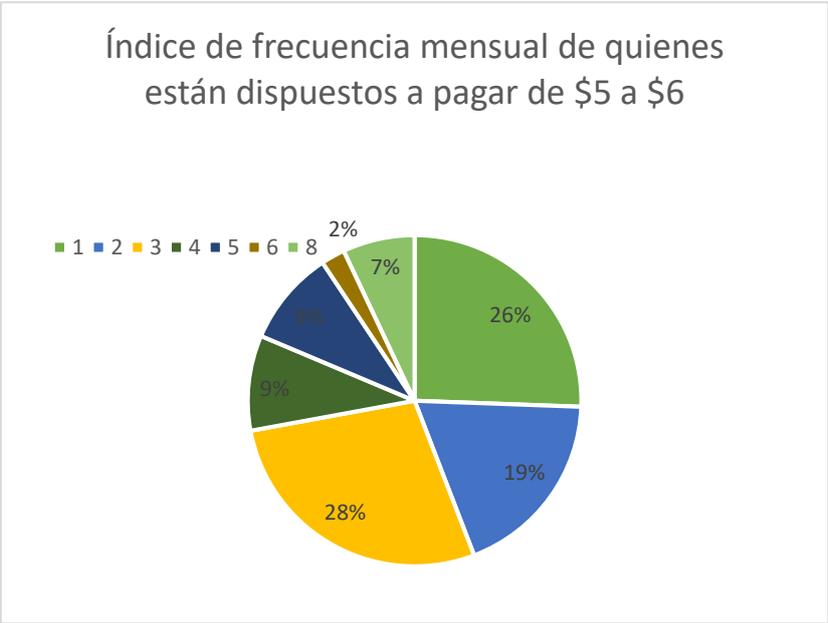


Figura 22: Disposición de pago
Elaborado por: La autora

En cuanto al precio del producto 116 estuvieron dispuestos a pagar entre \$5 a \$6, que representaba el 30% de la población.

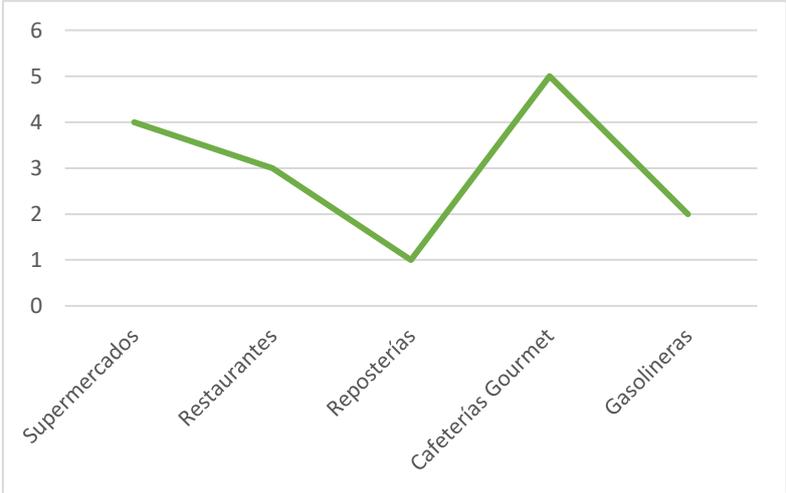


Figura 23: Posibles distribuidores
Elaborado por: La autora

La frecuencia mensual de quienes están dispuestos a pagar de \$5 a \$6 y de aquellos a quienes no les afecta el precio en su opción de compra es de 3 paquetes mensuales.

Para la distribución el 41% se decidió por las gasolineras en cuarto lugar, un 37% en los supermercados como segunda opción, el 64% a los restaurantes, el 58% a las reposterías como la última opción y el 53% a las cafeterías gourmet como primera opción.

4.10.2.5. Resumen e interpretación de resultados

- Los más jóvenes estarían dispuestos a comprar el producto por internet.
- No hay mucha variación entre porcentajes de preferencia de precios.
- Los encuestados que sufren de enfermedades causadas por la mala alimentación consideran que es muy importante la acción de ingerir alimentos saludables.
- Los consumidores del focus groups consideran que prefieren que el producto se distribuya en supermercados como Supermaxi.
- Por consiguiente, se tomó en consideración las demás opciones para realizar una investigación a fondo mediante las encuestas, al tomar en consideración a las cafeterías Gourmet, los supermercados élite y otras opciones consideradas para la selección de canales de distribución de las galletas.
- El 100% de los encuestados que posee alguna enfermedad ocasionada por mala alimentación, tiene familiares que poseen alguna enfermedad ocasionada por la misma razón anteriormente mencionada.
- Existe una alta aceptación por parte del mercado.
- Las personas con anorexia pueden llegar a ser celíacos.
- Un producto con un alto porcentaje de humedad dura menos ya que bajo estas condiciones los microorganismos se reproducen con mayor rapidez.
- El benzoato es un preservante que ayuda a que el producto se conserve por mayor tiempo.
- Quienes compran con frecuencia mensual, están dispuestos a pagar de \$5 a \$6.
- Normalmente las galletas con este preservante duran hasta un año.
- Las personas de edad mayor están fidelizadas a las marcas de galletas que llevan mayor tiempo en el mercado como “Galletas Oreo”, o las galletas “Amor”.
- Los problemas de salud ocasionados por la mala alimentación pueden estar relacionados con los hábitos alimenticios de los familiares.
- Los elementos clave que cumplen con las necesidades del consumidor son; en primer lugar, el sabor del producto y en segundo lugar los beneficios nutricionales, antes que la semaforización, índice calórico o precio.

4.10.3. Conclusiones de la investigación de mercado

- Quienes poseen enfermedades causadas por la mala alimentación se preocupan más de los alimentos que ingieren.
- Las galletas en general están posicionadas como un producto no saludable, pero de buen sabor.
- El producto cumple con las necesidades y expectativas sobre las características primordiales como lo son el su sabor y el valor nutricional.
- Se determinó que uno de los mejores puntos de distribución es mediante supermercados.
- El precio es elástico para el mercado potencial ya que para muchos este aspecto tiene baja relevancia o les es indiferente.
- Se debe usar un empaquetado que conserve a las galletas sin contacto de humedad como el empaquetado al vacío.

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO 5

5. Plan de marketing

5.1. Objetivos: General y específicos

Objetivo general

Implementar estrategias de marketing con el fin de lograr un posicionamiento de la marca privilegiado con un enfoque prioritario a la tendencia de consumir productos nutritivos deliciosos; siempre resaltar el valor agregado del producto.

Objetivo específico

- Captar el 1% del porcentaje de mercado potencial al implementar estrategias.
- Crear una apropiada imagen corporativa de la empresa bajo un tema minimalista y resaltar la notoriedad del mercado meta a quien va dirigido.
- Identificar puntos de venta ubicados en sectores del norte de la ciudad de Guayaquil para dar a conocer el producto y posicionar la marca.
- Conseguir un crecimiento anual del 2% en ventas mediante estrategias constantes para que dicho crecimiento vaya en concordancia con el supuesto de crecimiento de mercado de la industria de galletas.

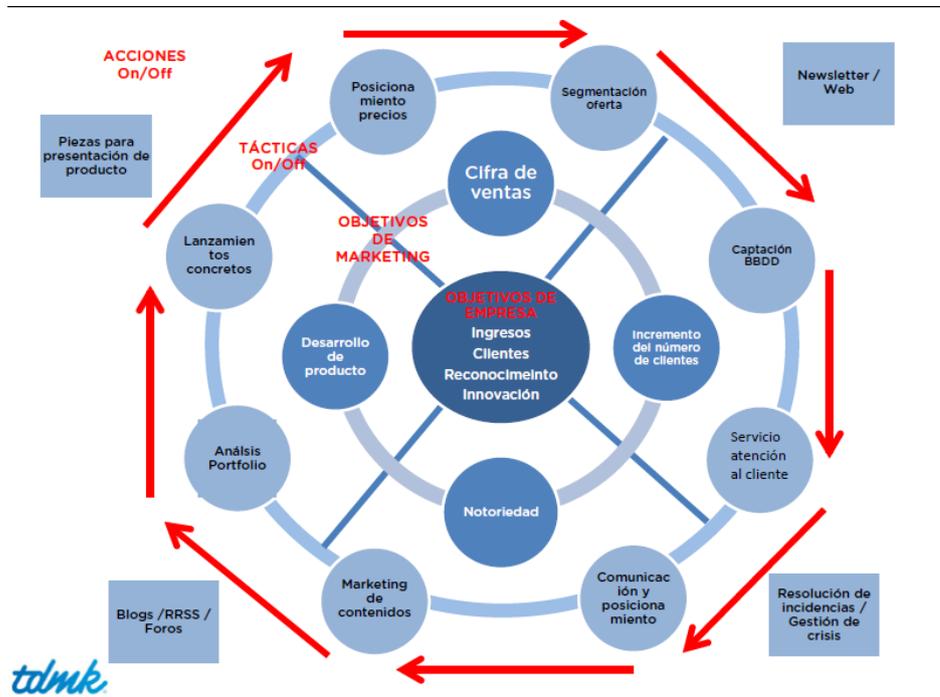


Figura 24: Diseño de objetivos

Elaborado por: Susana Diez de Vega

Fuente: (Diez de Vega, 2016)

5.1.1. Mercado meta

El mercado meta de Gagourmec S.A. son las personas que residan en la ciudad de Guayaquil, además se considerará un 10% de personas de sectores aledaños, cuyo género es indiferente; que se encuentren entre los 15 a 64 años de edad pertenecientes a los estratos socioeconómicos A y B, quienes normalmente llevan un ritmo de vida acelerado y/o estén dispuestos a consumir galletas por sus cualidades nutritivas, valorar sus componentes, proceso de calidad y sabor.

5.1.1.1. Tipo y estrategias de penetración

Mediante el aumento de la intervención de la empresa y sus canales de distribución ubicados en sectores estratégico e implementación de estrategias, se espera aumentar la penetración del mercado. (Valiño, Pedro Cuesta, 1998).

Las estrategias de penetración que se utilizarán en la propuesta se encontrarán divididas según el tipo de posicionamiento planteado continuación:

- Posicionamiento por estilo de vida: tomar en cuenta que las galletas son consideradas de uso práctico, se desarrollarán estrategias en los puntos de distribución que destaquen el eficiente uso que le pueden dar las personas con un ritmo de vida acelerado que necesiten un snack rápido, funcional y nutritivo.
- Posicionamiento en función de la competencia: mediante estrategias de diferenciación relacionada con el uso de materia prima no usada habitualmente en fórmulas de galletas, procesos de producción bajo las B.P.M., controles de calidad, distinguido sabor, valor nutricional.
- Posicionamiento en función de sus atributos: al atraer a clientes potenciales al destacar su valor agregado utilizar estrategias pull.

5.1.1.2. Cobertura

La cobertura de mercado se realizará mediante una selección de distribuidores ubicados en localidades distintivas por su alta asiduidad en la que las personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos A y B realizan sus compras de productos Gourmet en dichos puntos de venta, ubicados dentro del sector norte de la ciudad de Guayaquil.

En esta disposición estratégica se pretende cubrir geográficamente de manera parcial lugares de adquisición del producto, seleccionar una cantidad creciente de canales de distribución y que a su vez se deberán incurrir en contratos para preservar la imagen de marca.

5.1.2. Posicionamiento

5.1.2.1. Estrategia de posicionamiento

- **Posición:** Se posicionará como una marca de galletas gourmet de alto valor nutricional y excelente sabor; garantizar este posicionamiento mediante actividades en el proceso de producción, como el mantener los estándares de calidad establecidos por las BPM, más los filtros de calidad, maquinaria adecuada, bajo porcentaje en la cobertura sobre la capacidad instalada.
- **Objetivo:** Lograr que Green Cukis sea de reconocida como la marca de galletas gourmet favorita de los consumidores con la finalidad de que estos logren tener lealtad y fidelidad mediante la percepción de la marca.
- **Segmento:** Habitantes de la ciudad de Guayaquil y sectores aledaños, de quienes el consumo de galletas se vea inmerso dentro sus gustos y preferencias, dispuestos y capaces de adquirir productos gourmet.
- **Atributos:** Son galletas gourmet a base de aguacate elaboradas en condiciones óptimas de calidad cuya receta es única, lo que garantiza su excelente sabor.
- **Calidad percibida:** La calidad percibida que se pretende obtener es de una galleta gourmet que satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor.
- **Ventaja competitiva:** Una de las principales características es su clasificación como gourmet ya que en el mercado existen sin gluten, dietéticas, bajas en azúcar más no gourmet y a base de aguacate que es el factor diferenciador. Además de los puntos de venta que estarán distribuidas.
- **Símbolos identitarios:** El símbolo identitario que se seleccionó para el producto es un símbolo son dos aguacates en caricatura que se encontrarán en la etiqueta de empaque con transparencia para que se distinga el producto en su interior.

5.2. Marketing mix

5.2.1. Estrategia de producto o servicios

5.2.1.1. Descripción del producto

Definición: Es un empaque con seis galletas gourmet en su interior más la etiqueta correspondiente con su tabla nutricional y semáforo de alimentos.

Color: El color del empaque tiene transparencia y las galletas tendrán color café oscuro por uno de sus ingredientes como lo es el chocolate.

Tamaño: El producto tendrá un peso neto de 353 gr, compuesto por seis galletas gourmet a base de aguacate.

Imagen: La imagen del producto será en una presentación minimalista con un empaque de acuerdo a la estrategia de diferenciación en el mercado. Se establecerá una imagen que refleje lo sencillo, minimalista y elegante de las galletas gourmet.

Slogan: "Quítate el antojo."

Producto esencial: Galletas gourmet.

Producto real: Galletas gourmet a base de aguacate

Producto aumentado: Galletas gourmet elaboradas a base de aguacate fabricadas con estándares de calidad y listas para el consumo de las mismas.

5.2.1.2. Adaptación o modificación del producto

Componente central: El producto está compuesto de seis galletas gourmet a base de aguacate.

Empaque: El empaque está compuesto por una transparencia de polietileno de 70 micras, que se encuentra sellada al vacío con su respectiva etiqueta de 10 x 16cm cm en la parte superior en color blanco con el logo y slogan de la empresa

Servicio de apoyo: Los clientes podrán realizar sus reclamos y sugerencias por medio del portal web.

Requerimientos del cliente: Todos los requerimientos, solicitudes o inconformidades serán monitoreados por medio de las redes sociales constantemente, con esto se logra tener una retroalimentación del cliente y de la misma manera para los distribuidores.

Condiciones de entrega: El producto tendrá como prioridad respetar las condiciones de entrega pactadas con el distribuidor para que este conserve el producto y lo almacene el lugar correspondiente.

Transporte: La transportación del producto se realizará mediante una empresa dedicada al transporte de productos, para que lleve a cada canal de distribución y se abastezca el producto en los diferentes puntos de venta.

Embalaje: El producto se transportará en cajas de cartón de 50 unidades cada con separadores de cartón corrugado adentro y con las especificaciones de su contenido y lote.

5.2.1.3. Empaque: Reglamento del mercado y etiquetado



Figura 25: Producto final

Elaborado por: La autora

El empaque deberá contar con las siguientes especificaciones:

- Logotipo
- Slogan: “Quítate las ganas” en el lado de atrás.
- Contenido: 6 unidades.
- Peso neto: 353 gr.

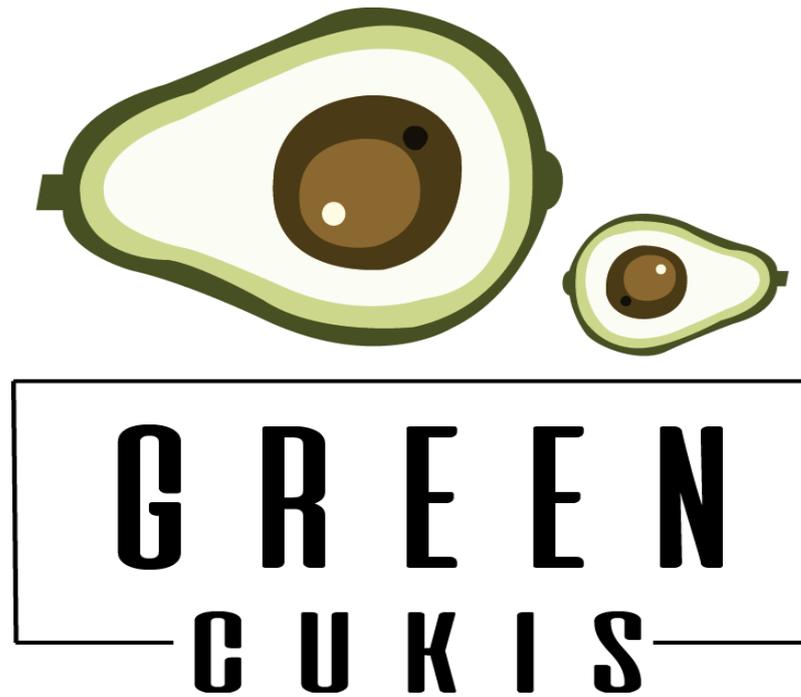


Figura 26: Logo de la marca

Elaborado por: La autora

- Información clara de los componentes del producto.
- Tabla de información nutricional.
- Conservación: En un lugar fresco y seco.
- Tiempo de consumo: Consumir una vez abierto.
- Fecha de elaboración
- Fecha de caducidad: seis meses luego de su fecha de elaboración.
- P.V.P. \$ 5,36
- Lote
- Semáforo nutricional.
- Información de la compañía: Razón social, dirección, teléfono, página web.
- Registro sanitario.

5.2.1.4. Amplitud y profundidad de línea

Green Cukis es un producto único por el momento en la empresa por ende no existe una amplitud ni profundidad de línea

5.2.1.5. Marcas y submarcas

La marca está representada por un aguacate en forma animada como logo que representa que las galletas son a base de aguacate, con un tema minimalista lleva fondo blanco.

5.2.2. Estrategia de precios

5.2.2.1. Precios de la competencia

Tabla 8: Precios de la competencia

Deli Natua	Galletas Sin Gluten	\$	2,80
Noglut	Digestive Sin Gluten	\$	4,30
Sg Gullon	Galleta María Sin Gluten	\$	4,69
Biscotti	Galletas sin gluten	\$	6,00

Elaborado por: La autora

5.2.2.2. Poder adquisitivo del mercado meta

El mercado meta está compuesto por habitantes de la ciudad de Guayaquil que se encuentran ubicados en los estratos socioeconómicos A y B. Por lo tanto, se toma en consideración que dichos estratos sociales disponen de un poder adquisitivo medio alto y están dispuestos y capaces a pagar el precio del producto.

5.2.2.3. Políticas de precio

Un empaque de galletas gourmet contiene 6 unidades de 58g c/u de la marca Green Cukis y se venderá a un P.V.P. de \$5,36. Este precio tendrá un incremento anual del 3,38%. El margen otorgado al canal de distribución es del 50%. Los clientes no podrán aplicar a descuentos.

Junto a esto el precio que se le otorgará al distribuidor es de \$2,09 lo cual representa un 50% de ganancia y un 30% de ganancia al canal distribuidor.

Los pagos de los canales de distribución se manejarán mediante previo acuerdo por contrato, donde se accede a un pago mediante cheque o transferencia a un plazo de 15 a 30 días, cuya naturalidad depende de la cantidad de compra. Las ventas realizadas por unidades o en cantidades menor a la mitad de una caja, se efectuarán con pagos inmediatos en efectivo.

5.2.3. Estrategia de plaza: Punto de ventas

5.2.3.1. Localización macro y micro

- La macro localización: será llevada a cabo en la provincia del Guayas, dentro de la ciudad de Guayaquil.
- La micro localización: es en el sector de Mapasingue Oeste Av. Séptima, a una cuadra de la Ciudadela del Banco de la Vivienda de Mapasingue, a una cuadra del Mercado de Víveres de Mapasingue, donde estará ubicada la

planta de 200mts cuadrados aproximadamente; puesto que este sector es industrial propio para la actividad.

5.2.3.1.1. Distribución del espacio

En la propuesta no se plantea un lugar físico relacionado con la directa al consumidor, debido a que por su alto costo de alquiler resulta no atractivo financieramente. Aunque se toma en cuenta la opinión del focus group y las encuestas se ha optado realizar activaciones en ferias y en los puntos de venta con mayor afluencia por lo que se propone un stand de tres niveles donde se presentará el producto e incluir en los costos a dos banners de la marca Green Cukis.



Figura 27: Activaciones en ferias

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

5.2.3.1.2. Merchandising

La comercialización del producto se realizará mediante canales de distribución como puntos de venta en el sector norte.

Entre las estrategias que se pueden aplicar están las siguientes:

- Se realizarán activaciones en los puntos de distribución, las cuales consisten en ubicar un stand y entregar muestras gratis a los consumidores.
- Una localidad del producto en los supermercados de especialidades, o de productos Gourmet dentro de las perchas de tres niveles, colocadas a la altura de los ojos para asegurar una mayor posibilidad de rotación, cuya condición debe constar en el contrato como mandatorio a partir del tercer año.



Figura 28: Locación del producto en percha.

Elaborado por: El Comercio

Fuente: (El Comercio, 2014)

5.2.3.2. Sistema de distribución comercial

5.2.3.2.1. Canales de distribución

Los puntos de venta a quienes se distribuirá el producto se refiere a lugares de afluencia de personas pertenecientes al mercado meta, ubicados en la parte norte de la ciudad de Guayaquil.

- Camelias Tea (Urdesa, Victor Emilio Estrada-Guayaquil)
- Green food (Urdesa, cerca del restaurante Aguacate-Guayaquil)
- Macaron (Urdenor 2, diagonal a Parque Empresarial Colón-Guayaquil)
- City market (Luxury Building, detrás del City Mall-Guayaquil)
- La Gran Manzana (Entre la Cdla. Alcance y Riocentro Norte, Samanes-Guayaquil)
- World Trade Center (Kenedy-Guayaquil)
- Gasolinera Primax (San Felipe-Guayaquil)
- Free Life (C.C. Plaza Colonia, local #6, Vía a la Costa-Guayaquil)
- La Pizarra (C.C. Los Ceibos, Local 5, planta baja, Ceibos-Guayaquil)
- Fybeca con 9 locales.
- Supermaxi con 11 locales

El flujo del canal de distribución:

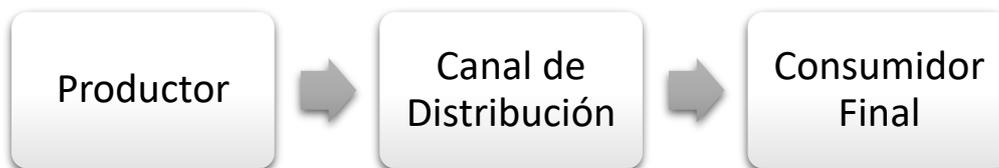


Figura 29: Flujo del canal de distribución

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

Pasará del productor a los diferentes canales de distribución/mayoristas y finalmente el producto llegará a manos del consumidor, además de una alteración en el tercer año en donde se planteará ventas directas al consumidor mediante la implementación de un carrito de compras en la página web de la compañía.

5.2.3.2.2. Penetración en los mercados urbanos y rurales

Se propone realizar la comercialización del producto y sus actividades afines en el perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil. Se omitirá la introducción a los mercados rurales puesto que no estaría en concordancia con las estrategias de posicionamiento ya mencionadas.

5.2.3.2.3. Logística

Las actividades de logística se encontrarán incluidas en las funciones que desempeña el Jefe de Ventas ya que es él quien se encargará de supervisar que los requerimientos y gestiones de los proveedores lleguen de acuerdo a las negociaciones previamente establecidas en los contratos.

5.2.3.2.4. Red de ventas

La compañía Gagourmec S.A. no se contará con red de ventas, ya que se bosquejan canales indirectos.

5.2.3.2.5. Políticas de servicio al cliente

- Pre – venta: Se debe instaurar la investigación y estudiar al mercado, viéndose esto reflejado en la satisfacción del servicio preventa hacia los puntos de distribución, mediante la orientación de beneficios del producto, explicación del valor agregado, factores de diferenciación, además de la inclusión del manual de funciones del vendedor a cargo de atender los pedidos de los clientes.
- Post – venta: Se examinará la satisfacción del cliente mediante feedback en las redes sociales, correos y encuestas de satisfacción.

- Quejas y reclamos: Se procederá a revisar un buzón de quejas y sugerencias internas en la página web de manera continua, para proceder a dar atención a dichas quejas o reclamos y de esta forma mantener una alta satisfacción del servicio que brinda la compañía.
- Las devoluciones: Las devoluciones que no cumplan los estándares de calidad de la empresa pertinentes de: forma, olor, color y sabor; procederán a pasar por un proceso de devolución bajo certificaciones de constancia y verificación de daños y/o fallas según lo acordado en el contrato.

5.2.4. Estrategias de promoción

5.2.4.1. Estrategias ATL y BTL

La compañía usará estrategias ATL (above the line), TTL (through the line) y BTL (below the line).



Figura 30: Advertising example

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

- ATL: Se regalarán muestras gratis en programas gratuitos que fomentan el emprendimiento como ZZRADIO y en segmentos televisivos como el programa de Emprendedores de En Contacto; para los que se incurrirán sus respectivos costos.
- TTL: Se regalarán muestras gratis en las activaciones de ferias; se contará con una página web mediante la cual se sortearán galleteros bajo códigos

establecidos en la parte inferior de cada paquete de galletas. Se mantendrá contacto constante con los clientes mediante las redes sociales en donde se publicará además de la descripción, el valor agregado y los factores diferenciadores del producto, otros temas relacionados con la alimentación, nutrición, deporte, belleza, salud y bienestar, medio ambiente y solidaridad. Se regalarán muestras gratis por este medio.

- BTL: Se realizarán estrategias de relaciones públicas al regalar muestras gratis a personas influyentes en el medio, como actrices ecuatorianas, periodistas, etc. Uno de los requisitos para el sorteo mencionado anteriormente será ingresar datos básicos que se utilizarán para la creación de una base de datos, los cuales se ocuparán en el e-mailing.

5.2.4.2. Elaboración de diseño y propuesta publicitaria

El concepto de la propuesta publicitaria se enfocarán los factores de diferenciación; además de mostrar la tendencia de consumir productos con alto índice de valor nutricional en el país dándole un valor agregado al diseño minimalista del logo. El mensaje publicitario se compondrá de imágenes visuales de las galletas, seguido del slogan “Quítate el antojo.”



Figura 31: Publicidad con slogan

Elaborado por: La autora

5.2.4.3. Promoción de ventas

5.2.4.3.1. Venta personal

Las ventas por contrato a distribuidores se realizarán a través del gerente de la compañía o el jefe de ventas, acto seguido de la pre-venta o asesoramiento realizado

por el vendedor. También se tomarán en cuenta las ventas personales realizadas en las activaciones y luego del tercer año en la página web.

5.2.4.3.2. Trading

La compañía Gagourmec S.A. promocionará sus productos en ferias con temas relacionados a los productos gourmet, productos de consumo de alto valor nutricional, etc.

Se entregarán muestras individuales gratis del producto.

En las activaciones se instalará un stand en el área frontal de los puntos de venta, en donde las impulsadoras procederán a entregar muestras individuales gratis para degustaciones.

Se las realizará en los meses de febrero por el día de San Valentín, mayo por el Día de la Madre, julio por las fiestas de Guayaquil, octubre por Halloween y diciembre por navidad ya que dentro de estos meses recaen las festividades ya mencionadas.

5.2.4.3.3. Clienting

En la actualidad gracias a las redes sociales y el uso de la tecnología se utilizarán herramientas en línea para estrategias de clienting como:

- Realizar promociones y concursos web y en el social media como el sorteo del consumidor por medio de un código que se encontrará en la parte interior e inferior del empaque en el que mediante el acceso a la página web y luego de la correspondiente inscripción, el cliente pasa a participar de un sorteo para ganar una galletera de Green Cukis.



Figura 32: Galletera prototipo 1

Elaborado por: La autora

- Se mantendrá un contacto interactivo con el cliente a través de concursos rastreados mediante el uso de hashtags para que se posteen y también se vean envueltos en el uso del marketing boca a boca luego de que el ganador haya retirado su producto (el número de paquetes de galletas indicado en el concurso), y así enganchar al cliente al destacar su sabor único para cumplir con el cometido de fidelizar al cliente con la marca.



Figura 33: Red Social Facebook de Green Cukis

Elaborado por: La autora

- Se aplicará un formulario de registro al participar el sorteo de la galletera con el objetivo de crear una base de datos utilizada para desarrollar estrategias de mailing.

5.2.4.4. Publicidad

5.2.4.4.1. Estrategia de lanzamiento

Los costos que incurren en a estrategia de lanzamiento se encuentran inmersas en las siguientes actividades:

- Diseño, publicación la página web y anuncios de Fanpage en Facebook de alto alcance, con publicaciones de expectativa que llegue a intrigar al posible consumidor mediante apoyo visual como: videos e imágenes.

- Estrategias de posicionamiento de mediante los buscadores Google luego de las respectivas cotizaciones por palabra y previo análisis de tendencia en dichas frases en vía Googletrends.



Figura 34: Fan Page de Facebook

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

5.2.4.4.2. Plan de medios

No aplica ya que todos los procesos se realizarán mediante el presupuesto de marketing aplicado.

5.2.4.4.3. Mindshare

Se desarrollarán estrategias de mindshare en donde estará presente la marca, mediante redes sociales, publicaciones constantes, activaciones y demás estrategias de marketing que capten la atención de las personas que visitan los puntos de distribución además del uso eficiente del internet con estrategias como el uso de anuncios y mailing.

5.2.4.4.4. Relaciones públicas

A demás de presencia en ferias ya anteriormente mencionado, se pretenderá cuidar la relación con los distribuidores para crear una buena imagen corporativa y fidelizarlos mediante los procesos de feedback y retroalimentación. A demás se regalarán muestras gratis a personas influyentes en el medio y llegar a un incremento en seguidores en las redes sociales. También se regalarán muestras gratis en programas que fomentan el emprendimiento cuyo costo solo incurre en transporte y las muestras.

5.2.4.4.5. Marketing relacional

Mediante el seguimiento post-venta se pretende mantener una alta satisfacción de parte de los distribuidores mediante buenas prácticas y cordial

servicio de parte de los trabajadores. Mediante las redes sociales y publicaciones de interés varios ya anteriormente mencionados

5.2.4.4.6. Gestión de promoción electrónica del proyecto

5.2.4.4.6.1. Estrategias de E-Commerce, E-Business e E-Marketing

La compañía Gagourmec S.A. utilizará estrategias de:

E-Business: mediante la actualización constante de la página web, inversión en Google Adwords para incrementar el número de visitas del sitio.

E-Commerce: Habilitar un carrito de compras dentro de la página web.

E-Marketing: Realizar inversiones mensuales en publicidad de redes sociales por anuncios y diseñar campañas de e-mailing.

5.2.4.4.6.2. Análisis de la promoción electrónica de los competidores

Biscotti cuenta con botón de suscripción en la entrada de la página, de esta manera se crean listas de bases de datos.

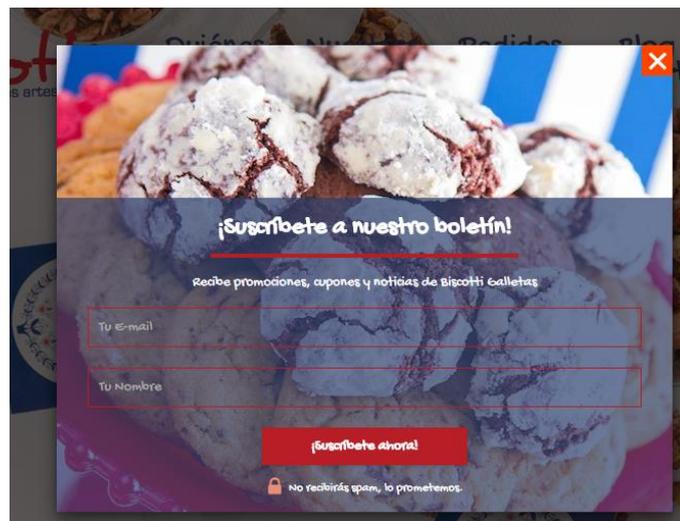


Figura 35: Botón de suscripción de Biscotti

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

La página de portada cuenta con un diseño simple con imágenes de los productos que ofrecen.

En la viñeta de “Quienes Somos” se encuentra la historia de la compañía y la ayuda de responsabilidad social que hacen con la fundación Cecilia Rivadeneira.

En la viñeta de “Nuestras Galletas” se muestra los productos que ofrecen la compañía y una breve descripción de sus ingredientes al seleccionar una imagen.

En “Pedidos” muestran la presentación de los productos y el precio.

En el “Blog Biscotti” se muestran reseñas sobre restaurantes en el Ecuador y otros países y recetas.

Finalmente, en la sección de “Contactos” se muestran tres puntos de venta en conjunto con un número de celular y un correo.



Figura 36: Viñeta de productos Biscotti

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

Se pueden hacer pedidos y el recargo según el lugar donde se desea la entrega:

- Guayaquil: \$3.00
- Samborondón y Vía a la Costa: \$4.00
- Envíos a Provincias: \$5.00
- También brindan la opción de recoger pedido en DocuUrdesa sin pagar recargo.

5.2.4.4.6.3. Diseño e implementación de la página web

Gagourmec S.A. contará con una página web creada en español con la opción de ajuste a varios idiomas.

En las viñetas se muestra la información sobre la compañía, el producto, donde encontrarlo, sorteos, buzón de sugerencias y comentarios, enlace a las redes sociales, blog de intereses varios e información de contactos.

5.2.4.4.7. Estrategias de marketing a través de redes sociales

5.2.4.4.7.1. Análisis de la promoción electrónica de los competidores

La empresa Biscotti hace uso de buscadores Google, cuyas viñetas de dividen en “Biscotti Blog”, “Tienda”, “Nuestras Galletas” y “Quienes somos”.

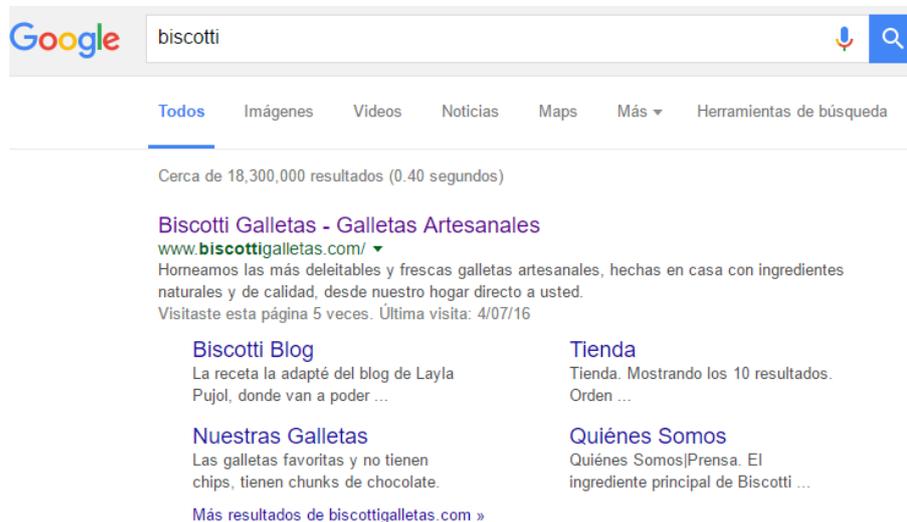


Figura 37: Competidor Biscotti en buscadores.

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

Biscotti en sus redes sociales menciona sus seis puntos de distribución, que son: Ecuagourmet, Sailor Coffee, Green Deli, Japi, Good Food, Superfoods.

GoldLightEc es una pyme que produce y comercializa snacks saludables, bajos en azúcar, comercializan una gama variada de productos a base de avena, frutos, endulzados con Stevia; manejan su publicidad mediante la publicidad boca a boca y las redes sociales.



Figura 38: Instagram de competidor indirecto Goldlight ec

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación personal

Así también existen otros como Organicsecuador, entre otras que muestran un incremento de las pymes que distribuyen y comercializan productos saludables en Guayaquil vía redes sociales.

5.2.4.4.7.2. Diseño e implementación de fans pages, en redes sociales

La compañía Gagourmec S.A. se verá incurrida en costos de inversiones mensuales en publicidad de redes sociales además del diseño de anuncios para Facebook, Instagram y Twitter y sus respectivas “fan pages”, donde se dará información sobre el producto, su valor agregado, diferenciación e información varia.

5.2.4.4.7.3. Marketing social

La compañía usará su marca Green Cukis pretende brindar una nueva opción nutricional para personas de enfermedades como la celiaquía y/o personas con tendencia a sufrir enfermedades por mala alimentación como la diabetes, además de impartir información sobre salud y bienestar.

5.2.4.5. Ámbito internacional

5.2.4.5.1. Estrategia de distribución internacional

El presente inciso no aplica ya que en la propuesta se indica que solo comercializará localmente.

5.2.4.5.2. Estrategias de precio internacional

El presente inciso no aplica ya que en la propuesta se indica que solo comercializará localmente.

5.2.5. Cronograma

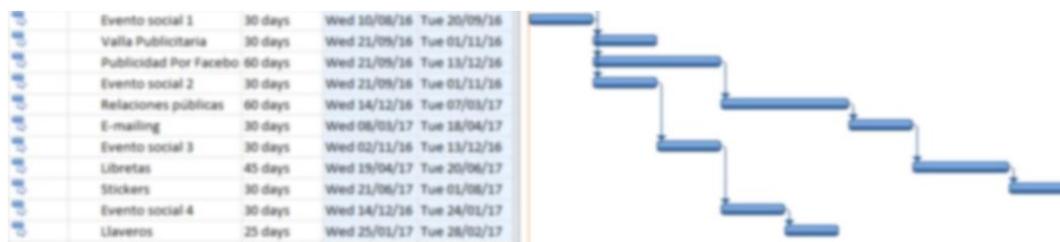


Figura 39: Cronograma de marketing

Elaborado por: La autora

5.2.6. Presupuesto de marketing

Tabla 9: Presupuesto de marketing de enero hasta julio

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mantenimiento y act.							
página web	\$ 40.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00
Adicional por	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Hosting + Adwords	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Anuncios redes							
sociales e e-mailing	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Promociones redes							
sociales (12 paquetes)	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85
Stand ferias y	\$ 20.00	\$ 850.00		\$ 20.00	\$ 850.00	\$ 20.00	\$ 850.00
Muestras gratis		\$ 1,035.56			\$ 1,035.56		\$ 1,035.56

Elaborado por: La autora

Tabla 10: Presupuesto de marketing desde agosto hasta diciembre

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 180.00
\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 60.00
\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 24.85	\$ 298.24
	\$ 20.00	\$ 850.00	\$ 30.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 4,510.00
		\$ 1,035.56		\$ 1,242.67	\$ 1,242.67	\$ 5,384.90

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 6

PLAN OPERATIVO

CAPÍTULO 6

6. Plan operativo

6.1. Producción

6.1.1. Proceso productivo

Las galletas gourmet que ofrece la empresa deben pasar por un riguroso proceso productivo, para lo cual se necesita un variado número de operarios y un modelo completo de maquinaria con características especiales y procesos adecuados para conservar el sabor del producto.

Dentro de los procesos que se ejecutan para la elaboración del producto final se encuentran:

Recepción y Almacenamiento de la Materia Prima

- Se realiza la orden de compra de materia prima, la cual será seleccionada por mejor precio y calidad.
- Se ejecuta el primer control de calidad para constatar que todo esté en buen estado y listo para su uso, de no ser así será devuelto al proveedor.
- Para mantener la frescura del producto se debe ordenar la materia prima perecible de mayor porcentaje de oxidación y/o alto porcentaje de humedad para las fechas en las que se realizará la producción.
- Luego de haber revisado el estado de los insumos se los almacena en bodega, en los distintos ambientes necesarios para su conservación.

Proceso de almacenaje

- Para obtener la consistencia deseada de la masa, se debe realizar la fórmula con las cantidades exactas de cada ingrediente, presentada en el siguiente recuadro.

Tabla 11: Fórmula

Aguacate orgánico	45	Gramos por galleta
Azúcar de coco	150	Gramos por galleta
Huevo	37,5	Gramos por galleta
Sal marina	2,25	Gramos por galleta
Polvo de cacao sin azúcar	52,5	Gramos por galleta
Chocolate amargo orgánico	22,5	Gramos por galleta
Polvo de hornear	2,25	Gramos por galleta
Benzoato de sodio	0,31201125	Gramos por galleta
Extracto de vainilla	1	Gramos por galleta

Elaborado por: La autora

- Se deben despulpar los aguacates y colocarlos en la fórmula para masa el día en el que se hace la producción con la maquinaria. Ésta puede durar hasta 3 días en el congelador, sin embargo, se recomienda proceder al proceso de producción de la maquinaria para que el producto no gane humedad del ambiente.
- Se debe medir, separar y pesar la materia prima en polvo y la líquida; se debe encontrar debidamente organizada dentro de las gavetas o adentro de su contenedor y espacio de almacenaje.

Proceso de dosificación de masa

- La masa se dosifica paulatinamente, mediante los dosificadores manuales, dentro de la máquina mezcladora de alta velocidad para mantener el buen sabor.

Separador de galletas

- Cuando salen del horno las galletas proceden a pasar por una banda donde se las manipula y pasan por el segundo proceso de control de calidad en donde se comprueba la calidad de las galletas

Proceso de empaquetado y etiquetado

- Realizado automáticamente por la maquinaria, sin embargo, se procede a realizar el último control de calidad sobre el producto final.

6.1.2. Infraestructura: obra civil, maquinarias y equipos

Dentro de las instalaciones de Gagourmec S.A. se considera un espacio de 13.57 x 14.44 metros.

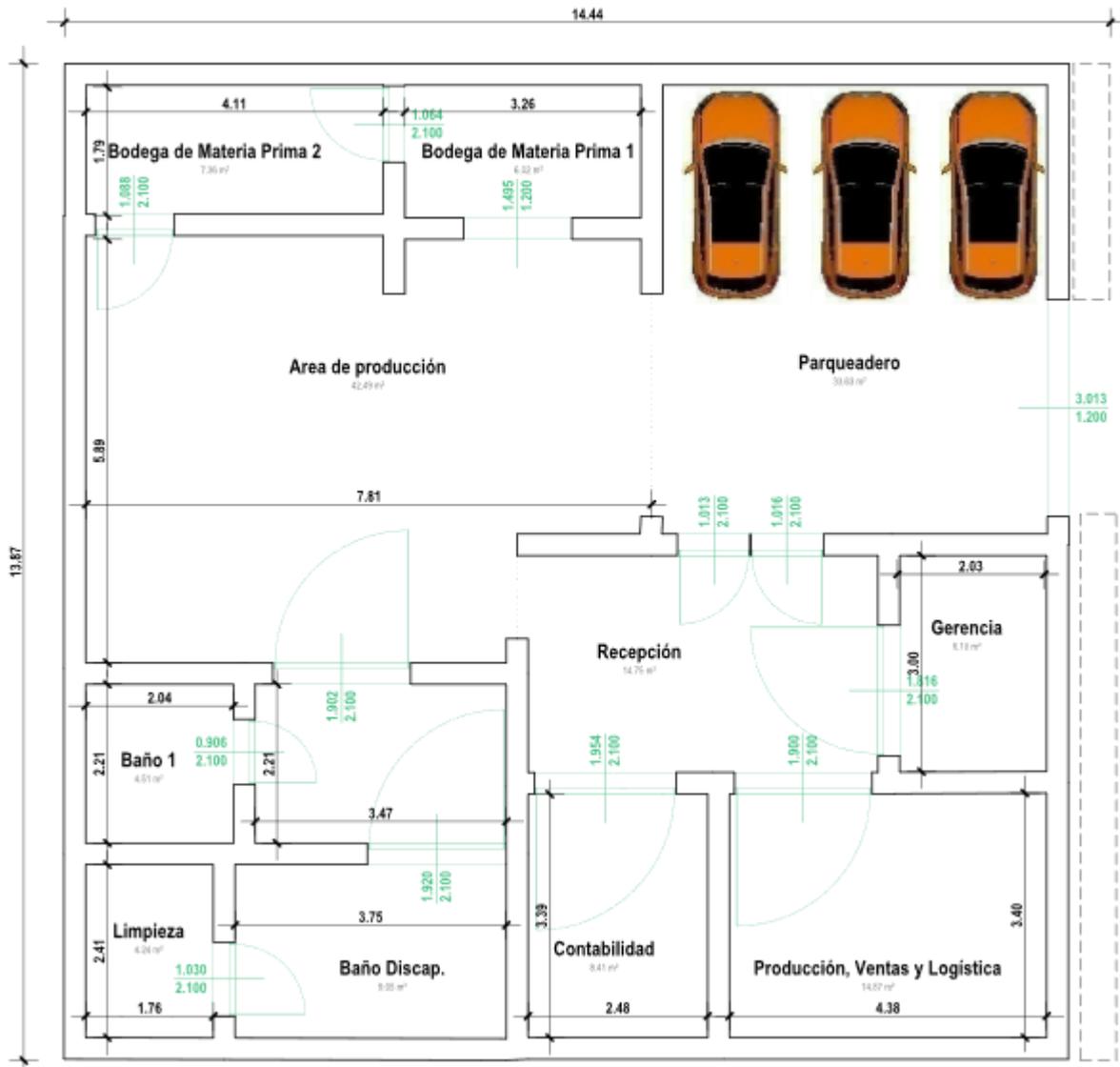


Figura 40: Layout

Elaborado por: La autora

Se realizó un plano mediante el programa gratuito Edificus, en donde consta un espacio administrativo de tres ambientes.

Una oficina de 3x2 para gerencia, un espacio de 4,38x3, 40 para el jefe de producción y logística, el jefe de ventas y un vendedor. Un área de recepción para la asistente de gerencia y finalmente un área para archivar los libros contables y demás archivos pertinentes a la empresa.

El área de higiene personal cuenta de dos baños, uno de ellos apto para discapacitados y un pequeño cuarto en donde se guardarán los elementos de limpieza.

Cada una de las áreas cuentan con puertas de aproximadamente dos metros de ancho, de esta manera se logra que el espacio administrativo sea apto para discapacitados.

Con un espacio de parqueo considerado para tres vehículos de 2 metros, cada uno, aproximadamente y una puerta lateral de 3 metros aproximadamente que permita el acceso de camiones al área de recepción de materia prima.

Dos áreas de almacenamiento de materia prima y un área de producción en donde se encontrarán ubicadas las maquinarias.

La balanza industrial tiene la función de otorgar el precio en gramos, para la división exacta de materia prima para el producto final.

Tabla 12: Balanza Industrial

Balanza Industrial	
Capacidad	300 Kilogramos
Dimensión	0.5x0.5x0.508 Metros
Voltaje	110 o 220 V
Fase	Monofásica o Trifásica

Elaborado por: La autora

La mezcladora realiza el trabajo de mezcla homogénea de la materia prima, de esta manera se llegue a crear la masa inicial del producto.

Tabla 13: Mezcladora/amasadora

Mezcladora/Amasadora	
Capacidad	12 libras
Dimensión	415x530x780 mm
Revoluciones del globo	548 rpm
Revoluciones de la paleta	376 rpm
Revoluciones del gancho	208 rpm
Voltaje	110 o 220 V
Potencia Motor	0.75 Kw

Elaborado por: La autora

La dosificadora de la compañía Maquin para galletas sirve para troquelar, dar forma o crear un molde de la forma de las galletas.

Tabla 14: Dosificadora Maquin para galletas de masa suave

Dosificadora de masa para galletas		
Producción en el molde de 4 orificios	6000	Unidades por Hora
Producción en el molde de 8 orificios	12000	Unidades por Hora
Dimensión	1.95x0.68x1.5	Metros
Peso	160	Kilogramos
Voltaje	110 o 220	V
Fase	Monofásica o Trifásica	
Potencia Motor	1 HP	0.75 Kw

Elaborado por: La autora

La máquina de molde rotatorio trabaja conjunto con la dosificadora para darle forma al producto final.

La máquina de molde tiene las siguientes especificaciones:

- Anchuras de máquina: 39 "/ 990 mm, 48" / 1,220mm.
- Diámetro del rodillo: 10 "/ 254mm.
- Alimentar el diámetro del rodillo: 9.375 "/ 238mm rodillo de presión de caucho: 7,56 "/ 192 mm con recubrimiento de caucho de dureza doble.
- Velocidad nominal tirada: 7 - 20 rpm.

El horno de convección es el proceso final de elaboración del producto para pasar a la empaquetadora.

Las especificaciones del horno son:

- Anchos de banda nominales: 0,8 - 1,0 m, 1,0 - 1,3 m, 1,3 - 1,6 m.
- Longitudes del módulo: 2.1m de control.
- Tipo de aislamiento con embalado de lana mineral.
- Espesor del aislamiento: Tejado de 450 mm.
- Las paredes son de 200 mm y 125mm piso.

- Puertas cleanout: Cada 2.1m para asegurar que el proceso sanitario sea el adecuado.
- Donde se incluyen puertas de inspección, uno por cada zona.

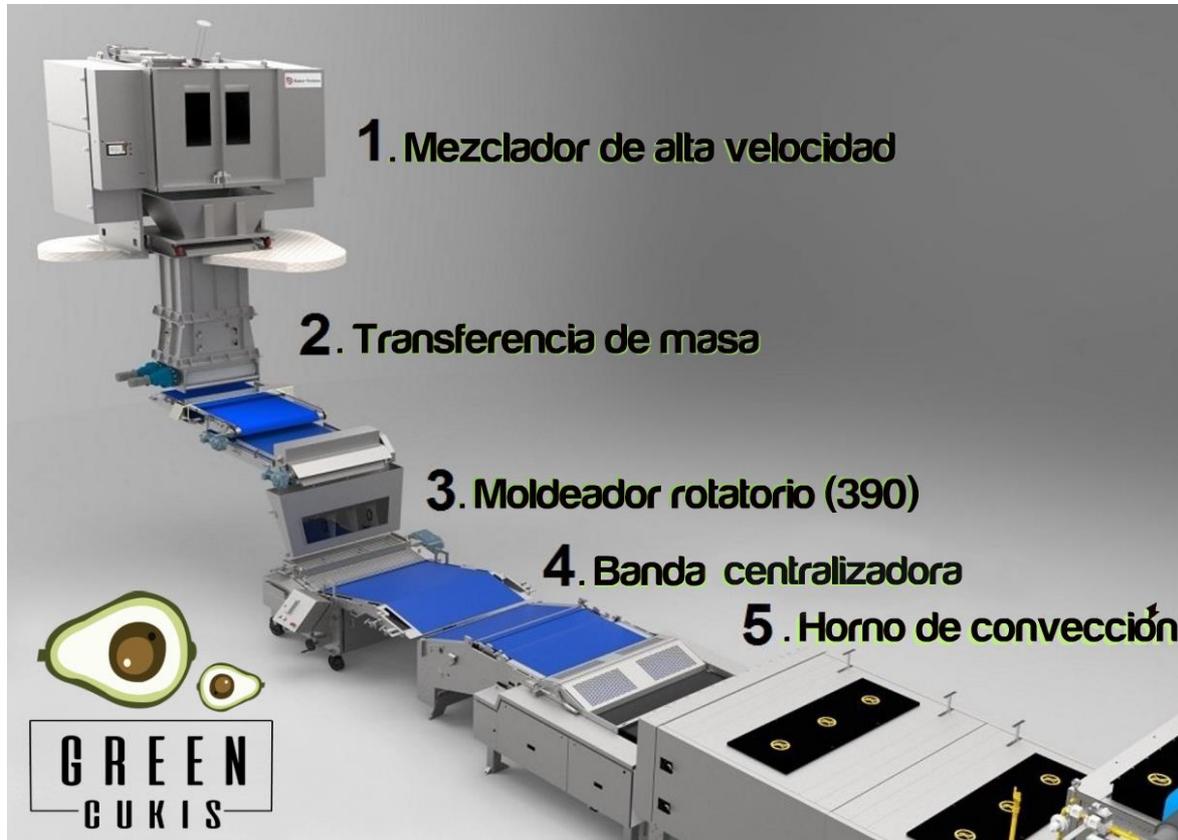


Figura 41: Modelo final de maquinaria
Elaborado por: La autora

Dentro de los costos de la maquinaria se incluye un gasto de conexión (\$800 + 5% del total del sistema) para el modelo final mediante el cual se creará el producto final, para luego pasar a la máquina de empaquetado y etiquetado.

Tabla 15: Costo del Modelo final de maquinaria

Mezclador de alta velocidad	\$ 864,65
Sistemas de alimentación de masa	\$ 1.600,00
Alimentador de masa	\$ 880,00
Molde rotatorio	\$ 6.600,00
Banda centralizadora	\$ 312,00

Horno de convección	\$ 9.900,00
Sistemas de manipulación de galletas	\$ 600,00
TOTAL	\$ 20.756,65
Mano de obra/ Instalación	\$ 1.837,83
TOTAL, MODELO FINAL DE MAQUINARIA	\$ 22.594,48
Empacadora y etiquetadora termo formadora Automática	\$ 5.730,00
TOTAL, DE MAQUINARIA	\$ 28.324,48

Elaborado por: La autora

Tabla 16: Consumo de energía

CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA					
MAQUINARIA	KW/H	VALOR R KW/H	TIEMPO DE USO (H)	# DE MÁQUINAS	TOTAL
Sistema/máquina de galletas con empaquetado:					
MEZCLADOR DE ALTA VELOCIDAD	0,75	0,11	0,33	1	\$ 0,04
DOSIFICADORA DE MASA PARA GALLETAS	0,75	0,11	0,33	1	\$ 0,04
SISTEMA DE MANIPULACIÓN DE GALLETAS	0,75	0,11	0,33	1	\$ 0,04
HORNO DE CONVECCIÓN	0,75	0,11	0,33	1	\$ 0,04
Costo de energía consumida por producción					\$ 0,15
Total, de energía consumida por producción					2,99
Cantidad producida unidades por batch					1308
VALOR DE ENERGÍA					\$ 0,0003

Elaborado por: La autora

6.1.3. Mano de obra

Dentro de la mano de obra existen sueldos operativos, que participan tres operarios que trabajan por hora y se encargan del proceso de producción, dirigidos por el Jefe de producción.

Los sueldos detallados se encuentran en el capítulo 7 en el inciso 7.3.1.

6.1.4. Capacidad instalada

La capacidad máxima es de 6000 paquetes de galletas a la semana, al 100%

Sin embargo, se empezará a trabajar con el 22% de la capacidad total hasta llegar al 28% en el quinto año.

Lo que resultaría una producción de 1320 para el arranque de la empresa.

6.1.5. Flujogramas de procesos

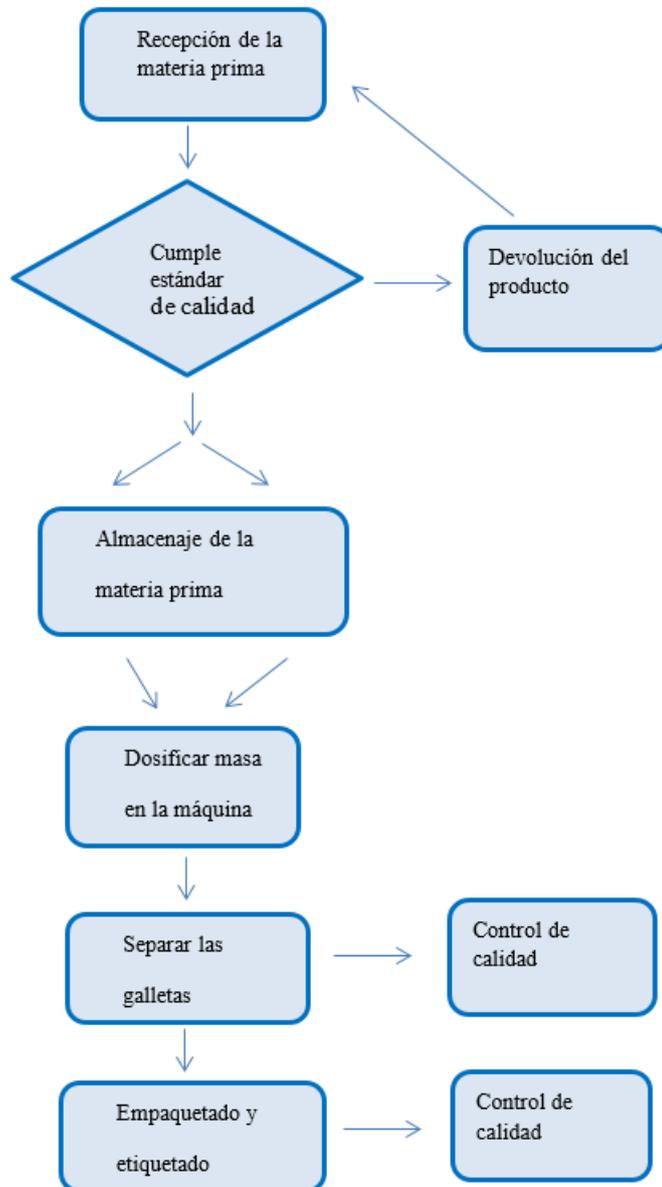


Figura 42: Flujograma de procesos

Elaborado por: La autora

6.1.6. Presupuesto

El presupuesto de producción se basa en las necesidades de la empresa para elaborar el producto final, para esto se necesita hacer diferentes tipos de inversiones dentro de esta, ya sea de planta o administrativos.

Tabla 17: Presupuesto de producción

Obra e instalación	\$ 1.000,00
Inscripción teléfono	\$ 67,20
Inscripción internet	\$ 89,60
Permisos municipales y bomberos	\$ 300,00
Registro Sanitario	\$ 800,00
TOTAL	\$ 2.256,80

Elaborado por: La autora

6.2. Gestión de calidad

6.2.1. Procesos de planeación de calidad

Todos los procesos de calidad deberán realizar el siguiente proceso que conlleva cuatro pasos: actuar, planear, hacer y verificar.

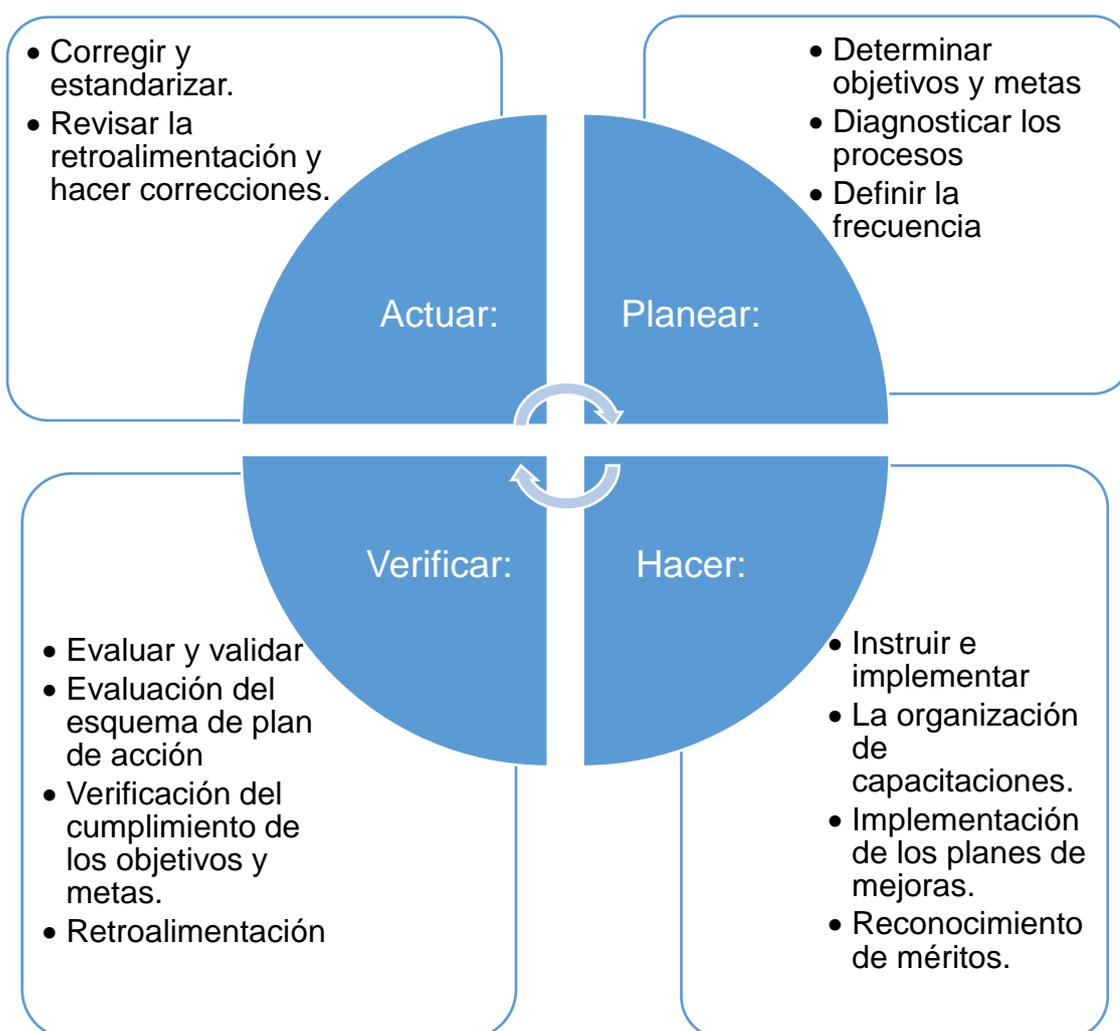


Figura 43: Procesos de planeación de calidad

Elaborado por: La autora

6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas

La ejecución de los procesos de planeación traerá consigo diferentes beneficios, ya que la calidad es uno de los factores más importantes en productos alimenticios altamente diferenciados.

Parte de los beneficios a obtenerse son:

- Aumento de calidad.
- Aumento en la productividad.
- Reducción de costos.
- Aumento de la cuota de mercado.
- Creación de nuevos puestos de trabajo.
- Aumento del beneficio.
- Supervivencia de la empresa.

6.2.3. Políticas de calidad

Las políticas de gestión de calidad son las normas a seguir dentro de la empresa para que el producto no sea afectado y el margen de error de producción sea el mínimo.

Adquisición de materias primas

- Control en estado y frescura.
- Devolución.

Mantenimiento de maquinaria

- Chequeo de funcionamiento constante.
- Reparación.

Servicio postventa

- Feedback.
- Manejo de quejas.

Calidad del producto

- Forma, olor, color y sabor correcto.

Limpieza de la planta y espacio administrativo

- Diariamente.

6.2.4. Procesos de control de calidad

Se ejecutarán procesos para controlar que las políticas sean cumplidas a conformidad:

- Revisión del producto al finalizar el proceso, previo al empaquetado.
- Control de ingreso de materia prima.
- Jefes de área repasarán las políticas de control de calidad para aplicarlas en sus subordinados.

6.2.5. Certificaciones y licencias

Se considera la obtención de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) mediante la certificación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, por ser un requisito fundamental para expender productos de consumo alimenticio.

Se considera importante la obtención de la certificación ISO 9001 de gestión de calidad a un largo plazo, ya que en los productos de consumo alimenticio son de vital importancia para la fidelización de los clientes.

6.2.6. Presupuesto

Tabla 18: Presupuesto de gestión de calidad

Certificado BPM	\$ 708,00
Inspección de seguridad alimentaria	\$ 500,00
Documentación técnica BPM, consultores e instalación BPM	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 2.208,00

Elaborado por: La autora

6.3. Gestión ambiental

6.3.1. Procesos de planeación ambiental

Se implementarán diferentes procesos basados en un listado de las actividades a cumplir dentro de las instalaciones de la empresa

- Estar al tanto de las normativas medioambientales y sus procedimientos.
- La disminución de riesgos en el uso de equipos y el conocimiento de mantenimiento adecuado que deben tener.
- La realización de procesos que aporten con la reducción de desechos generados.
- La identificación y minimización de los recursos naturales que se usarán para los procesos.

Para que esto se lleve a cabo, los trabajadores deben estar comprometidos con el cumplimiento de dichos procesos.

6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas

Dentro de los beneficios a percibir por el cumplimiento de los procesos de control y mejora ambiental se encuentran:

- Imagen corporativa socialmente responsable.
- Eficiencia al utilizar recursos.
- Ahorro en costos.
- Prevención de accidentes ambientales.
- Cumplir con los permisos de funcionamiento.

6.3.3. Políticas de protección ambiental

Gagourmec S.A. es una empresa ambientalmente responsable, por lo cual se crearán rigurosas políticas para el control ambiental:

- Cumplir con las normativas ambientales.
- Ahorrar energía mediante cronogramas de tiempo de funcionamiento de máquinas.
- Utilizar los depósitos de reciclaje como lo indique en las etiquetas.
- Capacitar y recordar a los trabajadores la importancia del uso óptimo de recursos.
- Adquirir aguacate orgánico que no afecta al suelo de manera negativa.

6.3.4. Procesos de control de calidad

Se establecerá un plan de gestión ambiental para el control de las políticas aplicadas.

- Desarrollar y gestionar mecanismos de control establecidos en el plan de gestión ambiental y realizar sus correcciones necesarias.
- Implementar cambios respectivos a los procesos, de esta forma asegurar la calidad ambiental de la compañía.

6.3.5. Logística verde

La empresa no cuenta con transporte ni logística propia, por esto, la logística verde se verá reflejada en procesos de ahorro y reciclaje.

- Reciclaje que contribuye a la reducción de desechos.
- Comunicación electrónica que incluye una reducción de costos.

6.3.6. Certificaciones y licencias

Como la compañía se encuentra en una etapa de introducción no se plantean licencias, sin embargo, se recomienda analizar el impacto que podría ocasionar la implementación de la certificación bajo la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA) ISO 14001 a largo plazo.

6.3.7. Presupuesto

Tabla 19: Presupuesto de gestión ambiental

Manual de procesos	\$ 25,00
Capacitación de Personal	\$ 200,00
Tachos de reciclaje	\$ 30,00
TOTAL	\$ 255,00

Elaborado por: La autora

6.4. Gestión de responsabilidad social

6.4.1. Procesos de planeación del modelo empresarial de responsabilidad social

Se deberá realizar un manual de procesos por cada uno de los siguientes puntos.

- Proceso de cumplimiento de reglamentos, leyes y normas.
- Proceso del manejo adecuado de recursos.
- Proceso del uso de empaques eco-amigables.
- Proceso del uso parcial de materia prima orgánica.
- Proceso de responsabilidad frente a personal y clientes discapacitados.

Se les deberá dar el apropiado seguimiento.

6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas

Dentro de los beneficios por crear una empresa socialmente responsable se encuentran:

- Mejora el ambiente laboral.
- Incremento de productividad.
- Lograr la satisfacción del cliente.
- Mejorar la imagen de la compañía.

6.4.3. Políticas de protección social

Las políticas que se aplicarán por conceptos sociales deben tener un cumplimiento y un control exhaustivo, ya que esto puede afectar a los clientes como a los colaboradores de la empresa.

- Mantener una buena relación con los clientes y proveedores.
- Cumplir con las políticas de gestión ambiental.
- Capacitación constante para colaboradores.
- Control sobre los procesos.
- Creación de políticas de la compañía.
- Capacitación de empleados.
- Creación de un buen ambiente laboral.
- Cumplimiento de reglamentos, leyes y normas de los trabajadores.

6.4.4. Certificaciones y licencias

El presente trabajo de titulación no considera la adquisición de certificaciones por responsabilidad social.

6.4.5. Presupuesto

No se estima un presupuesto ya que todos los gastos se encuentran expuestos en las inversiones por adecuaciones y gastos pre-operacionales.

6.5. Balanced scorecard & mapa estratégico

Tabla 20: Balance Scorecard

Balance Scorecard					
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
<u>FINANCIERO</u>	Crecimiento de ingresos	Porcentaje de crecimiento en Ingresos	5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar recursos / Gestión de gastos. 	Departamento Financiero / Gerente General
	Reducción de costos				
	Mejorar rentabilidad	Incremento anual de Utilidad Neta			
<u>CLIENTES</u>	Posicionar la marca	Porcentaje de market share	5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de imagen de la empresa. Cumplimiento de las fechas de entregas acordadas con los distribuidores. Ejecución del plan de gestión de calidad. 	Departamento de marketing y ventas
	Fidelizar a los clientes	Unidades vendidas			
<u>PROCESOS</u>	Ofrecer productos de calidad en el mercado	Índice de satisfacción al cliente	5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las políticas de calidad. Control y revisión periódica de maquinarias. Supervisión y mejora de los procesos. 	Departamento de producción y logística
	Disminuir el tiempo de espera				
	Generar eficiencia en actividades productivas y la automatización	Índices de productividad			
<u>APRENDIZAJE</u>	Creación de una cultura empresarial	Promedio de horas de entrenamiento del trabajador por año.	5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades periódicas. Mejor ambiente y comunicación. Mejor respuesta a la demanda del mercado. 	Gerente General
	Entrenamiento del personal	Relación de producción con un % cantidad demandada.			

Elaborado por: La autora

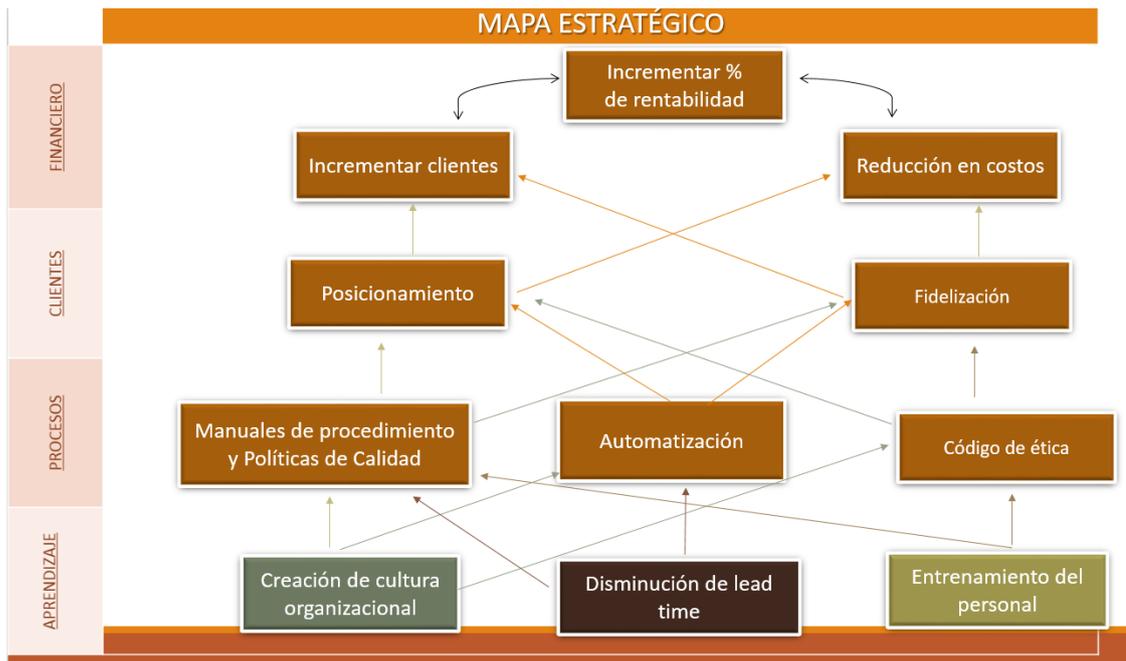


Figura 44: Mapa estratégico

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 7

ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO-TRIBUTARIO

CAPÍTULO 7

7. Estudio económico-financiero-tributario

7.1. Inversión inicial

7.1.1. Tipo de inversión

7.1.1.1. Fija

Dentro de la inversión fija solicitada por la empresa se encuentra el mobiliario y equipamiento para las oficinas y la maquinaria para poder realizar el producto.

Tabla 21: Inversión fija

INVERSIÓN FIJA				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
Teléfono inalámbrico	2	\$ 30,00	\$ 60,00	
Teléfono alámbrico	3	\$ 10,00	\$ 30,00	
Computadora de escritorio	2	\$ 465,00	\$ 930,00	
Laptop Hp Pavilion 4GB Core I5	3	\$ 230,00	\$ 690,00	
Sillas ejecutivas	2	\$ 59,99	\$ 119,98	
Sillas sencillas	4	\$ 7,00	\$ 28,00	
Archivadores	3	\$ 130,00	\$ 390,00	
Impresora Epson Wf-2660 Dúplex	1	\$ 269,00	\$ 269,00	
Mini Aire Acondicionado Po.	5	\$ 16,00	\$ 80,00	
Aire acondicionado Split	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
Mesa de recepción	1	\$ 60,00	\$ 60,00	
Escritorio de oficina sencillo	4	\$ 35,00	\$ 140,00	
Escritorio de oficina completo	2	\$ 240,00	\$ 480,00	
TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			\$ 3.576,98	
EQUIPOS DE PRODUCCIÓN				
Sistema/máquina de galletas con empaquetado	1	\$ 28.324,48	\$ 28.324,48	
Termómetro	1	\$ 30,00	\$ 30,00	
Mesa de acero inoxidable - 1,70 x 1,12cm	2	\$ 200,00	\$ 400,00	
Ut de cocina	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
Balanza - 30 kg	1	\$ 54,90	\$ 54,90	
Estantes metálicos (5 estantes)	1	\$ 127,80	\$ 127,80	
Dosificadoras manuales	2	\$ 27,00	\$ 54,00	
Refrigerador vertical congelante	1	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	
Gavetas para almacenar plásticas	4	\$ 10,00	\$ 40,00	
Taburetes altos	3	\$ 35,00	\$ 105,00	
TOTAL EQUIPOS DE PRODUCCIÓN			\$ 31.086,18	
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 34.663,16	

7.1.1.1.1. Diferida

Dentro de la inversión diferida se encuentra el registro de marca, certificaciones y demás información que se ve en la tabla adjunta.

Tabla 22: Inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA				
Alquiler (Bodega Mapasingue Oeste)	3	\$	500,00	\$ 1.500,00
Obra e instalación		\$	1.000,00	\$ 1.000,00
Instalación BPM		\$	5.000,00	\$ 5.000,00
Inscripción teléfono		\$	67,20	\$ 67,20
Inscripción internet		\$	89,60	\$ 89,60
Constitución compañía		\$	1.000,00	\$ 1.000,00
Registro de marca		\$	200,00	\$ 200,00
Permisos municipales y bomberos		\$	300,00	\$ 300,00
Registro Sanitario		\$	800,00	\$ 800,00
Póliza de seguros		\$	300,00	\$ 300,00
Certificado BPM		\$	708,00	\$ 708,00
Inspección de seguridad alimentaria		\$	500,00	\$ 500,00
Documentación técnica BPM, consultores		\$	1.000,00	\$ 1.000,00
Presupuesto de gestión de calidad		\$	100,00	\$ 100,00
Presupuesto de gestión ambiental		\$	255,00	\$ 255,00
Gastos de lanzamiento		\$	736,00	\$ 736,00
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA				\$ 13.555,80

7.1.1.2. Corriente

El capital de trabajo que se detalla dentro de la inversión corriente se lo deduce a través de un mes de costos fijos y un mes de costos variables.

Tabla 23: Inversión corriente

INVERSIÓN CORRIENTE	
Capital de Trabajo	\$ 17.918,12
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE	\$ 17.918,12

Tabla 24: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTOS FIJOS MENSUALES	\$ 6.459,74
NÚMERO DE MESES A CONSIDERAR	1
TOTAL COSTOS FIJOS	
COSTOS VARIABLES	\$ 11.458,38
NÚMERO DE MESES A CONSIDERAR	1
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 17.918,12
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 17.918,12

7.1.2. Financiamiento de la inversión

7.1.2.1. Fuentes de financiamiento

La empresa se financia de la siguiente manera:

Tabla 25: Financiamiento de la inversión inicial

Financiamiento de la Inversión Inicial		
Recursos Propios	30%	\$ 19.841,12
Recursos de Terceros (CFN)	70%	\$ 46.295,96
TOTAL	100%	\$ 66.137,08

La Corporación Financiera Nacional puede aportar hasta con un 70% de la inversión total.

7.1.2.2. Tabla de amortización

Se generan diez pagos semestrales pagables a cinco años a una tasa de interés de 5.40%.

Tabla 26: Amortización

Año	Pago	Capital	Amortización	Interés	Dividendos
0	0	\$ 46.295,96	-	-	-
1	1	\$ 41.759,33	\$ 4.536,63	\$ 208,30	\$ 4.744,93
	2	\$ 37.202,28	\$ 4.557,04	\$ 187,89	\$ 4.744,93
2	3	\$ 32.624,74	\$ 4.577,55	\$ 167,39	\$ 4.744,93
	4	\$ 28.026,59	\$ 4.598,14	\$ 146,79	\$ 4.744,93
3	5	\$ 23.407,76	\$ 4.618,83	\$ 126,10	\$ 4.744,93
	6	\$ 18.768,15	\$ 4.639,61	\$ 105,32	\$ 4.744,93
4	7	\$ 14.107,66	\$ 4.660,49	\$ 84,44	\$ 4.744,93
	8	\$ 9.426,20	\$ 4.681,46	\$ 63,48	\$ 4.744,93
5	9	\$ 4.723,68	\$ 4.702,52	\$ 42,41	\$ 4.744,93
	10	\$ 0,00	\$ 4.723,68	\$ 21,25	\$ 4.744,93
TOTAL			\$ 46.295,96	\$ 1.153,38	\$ 47.449,34

7.1.3. Cronograma de inversiones

La inversión será aplicada en diferentes periodos durante el transcurso del proyecto y arranque del mismo.

Tabla 27: Cronograma de inversiones

Cronograma de Inversiones					
Años	1	2	3	4	5
Pago por Interés	\$ 396,19	\$ 314,18	\$ 231,42	\$ 147,92	\$ 63,67
Pago por Amortización	\$ 9.093,67	\$ 9.175,69	\$ 9.258,45	\$ 9.341,95	\$ 9.426,20
Total Pagos	\$ 9.489,87				

7.2. Análisis de costos

7.2.1. Costos fijos

Dentro de los gastos fijos existen gastos de mantenimiento, alquiler, sueldos y otros, los cuales son constantes afectados únicamente por valores de la inflación general.

Tabla 28: Costos fijos

DESCRIPCIÓN	TOTAL ANUAL
Mantenimiento	
Equipos	\$ 200,00
Planta	\$ 2.600,00
Gastos de alquiler	
Alquiler	\$ 6.000,00
Servicios Básicos	
Teléfono	\$ 349,20
Luz	\$ 2.400,00
Agua	\$ 1.200,00
Internet	\$ 604,80
Gasto de sueldos y salarios	
Sueldos y salarios	\$ 47.729,74
Gastos administrativos	
Suministros de oficina	\$ 600,00
Servicios Contables	\$ 1.200,00
Seguros	\$ 3.600,00
Gastos de venta y marketing	
Mantenimiento y act. página web	\$ 180,00
Adicional por administración	\$ 1.200,00
Hosting + Adwords	\$ 60,00
Anuncios redes sociales	\$ 600,00
Promociones redes sociales (12 paquetes)	\$ 298,24
Stand ferias y activaciones	\$ 4.510,00
Muestras gratis 500 paquetes	\$ 5.384,90
TOTAL	\$ 78.716,88

7.2.2. Costos variables

7.2.2.1. Costos de producción

Dentro de los costos variables se encuentran los costos de la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y todo lo que pueda afectar directamente al producto y/o al precio del mismo.

Tabla 29: Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN POR PAQUETE DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO M. P.	COSTO TOTAL	TOTAL FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO FÓRMULA
Insumo o materia prima							
Aguacate organico	240	gramos	\$ 0,0042	\$ 1,01	45	gramos	\$ 0,189
Azucar de coco	1000	gramos	\$ 0,0051	\$ 5,05	150	gramos	\$ 0,758
Huevo	50	gramos	\$ 0,0024	\$ 0,12	37,5	gramos	\$ 0,090
Sal marina	500	gramos	\$ 0,0020	\$ 1,00	2,25	gramos	\$ 0,005
Polvo de cacao sin azucar	1000	gramos	\$ 0,0040	\$ 4,00	52,5	gramos	\$ 0,210
Chocolate amargo orgánico	250	gramos	\$ 0,0202	\$ 5,05	22,5	gramos	\$ 0,455
Polvo de hornear	1000	gramos	\$ 0,0033	\$ 3,25	2,25	gramos	\$ 0,007
Fosfato de sodio	1000	gramos	\$ 0,0150	\$ 15,00	0,31201125	gramos	\$ 0,005
Extracto de vainilla	100	gramos	\$ 0,0087	\$ 0,87	1	gramos	\$ 0,009
Total =				\$ 35,35		gramos	

Tabla 30: Costo de energía eléctrica

CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA

MAQUINARIA	KW/H	VALOR KW/H	TIEMPO DE USO (H)	# DE MÁQUINAS	TOTAL
Sistema/máquina de galletas con empaquetado:					
MEZCLADOR DE ALTA VELOCIDAD	0.75	0.11	0.33	1	\$ 0.04
DOSIFICADORA DE MASA PARA GALLETAS	0.75	0.11	0.33	1	\$ 0.04
SISTEMA DE MANIPULACIÓN DE GALLETAS	0.75	0.11	0.33	1	\$ 0.04
HORNO DE CONVECCIÓN	0.75	0.11	0.33	1	\$ 0.04
Costo de energía consumida por producción					\$ 0.15
Total de energía consumida por producción					2.99
Cantidad producida unidades por batch					1308
VALOR DE ENERGÍA POR ENVASE DE CREMA					\$ 0.0003

Tabla 31: Costos de utensilios de protección

UTENSILIOS DE PROTECCIÓN PLANTA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Guantes de látex	100	\$ 0.063	\$ 6.25
Gorros desechables	20	\$ 0.125	\$ 2.50
Cubre zapatos	100	\$ 0.080	\$ 8.00
Total			\$ 16.75
Total por persona			\$ 0.41
Número de personal de producción			4
TOTAL POR BATCH			\$ 1.64

Tabla 32: Costo de servicio de transporte

SERVICIO DE TRANSPORTE			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO POR KILOGRAMO	PRECIO TOTAL
Caja de 50 paquetes de galletas	17,5 kilos	\$ 0.700	\$ 12.25
COSTO POR CAJA			\$ 0.25

7.3. Capital de trabajo

7.3.1. Costos de operación

En el capital de trabajo se encuentran los gastos, los cuales están divididos por el impacto al producto.

Los costos de operación son aquellos que afectan directamente al producto.

Tabla 33: Costos de Operación

DESCRIPCIÓN	TOTAL por los 5 años
Mantenimiento	
Equipos	1.069,92
Planta	13.909,01
Gastos de alquiler	
Alquiler	36.630,60
Servicios Básicos	
Teléfono	1.868,09
Agua	12.839,09
Luz	6.419,54
Internet	3.235,45
Gasto de sueldos y salarios	
Sueldos y salarios	280.168,95

7.3.2. Costos administrativos

Los costos o gastos administrativos son aquellos que no afectan directamente al producto, sino a las oficinas de trabajo de la empresa.

Tabla 34: Gastos Administrativos

Gastos administrativos		
Suministros de oficina	\$	600.00
Servicios Contables	\$	1,200.00
Seguros	\$	3,600.00

7.3.3. Costos de ventas

Dentro de los costos de ventas entran los gastos publicitarios y varios de marketing.

Tabla 35: Gastos de ventas y marketing

Gastos de venta y marketing		
Mantenimiento y act. página web	\$	180.00
Adicional por administración	\$	1,200.00
Hosting + Adwords	\$	60.00
Anuncios redes sociales	\$	600.00
Promociones redes sociales (12 paquetes)	\$	298.24
Stand ferias y activaciones	\$	4,510.00
Muestras gratis 500 paquetes	\$	5,384.90

7.3.4. Costos financieros

Los costos financieros pueden ser vistos como los intereses a pagar por el préstamo cada año antes de repartir las utilidades a los trabajadores.

Tabla 36: Costos financieros

Gastos Financieros	396,19	314,18	231,42	147,92	63,67
(=)Utilidad Neta	25.241,78	24.076,86	26.045,47	28.782,01	30.932,95

7.4. Análisis de variables críticas

7.4.1. Determinación del precio: Mark Up y márgenes.

El precio de venta se determinará por medio de un margen de ingreso deseado, en conjunto con el un precio de venta a canales de distribución presentado como el Mark Up.

Tabla 37: Determinación del precio

DETERMINACIÓN DEL PRECIO: MARK UP Y MÁRGENES	
Costo variable unitario	\$ 2.09
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 2.09
PRECIO DE VENTA AÑO 1	
Margen de utilidad deseada	50.0%
Precio con el margen deseado	\$ 3.13
Precio de venta al por mayor	\$ 3.75
MARK UP	\$ 1.66
Porcentaje de comisión del canal	30.0%
P.V.P.	\$ 5.36

7.4.2. Proyección de costos e ingresos en función de la proyección de ventas

Los precios, costos e ingresos en general se verán afectados por la inflación general del 3.38% referente a la inflación del 2015 y una tasa de crecimiento de la industria del 3.38%.

Tabla 38: Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES					
PORCENTAJE DE INCREMENTO		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETES DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS	65.943	67.262	68.607	69.979	71.378
TOTAL ANUAL	65.943	67.262	68.607	69.979	71.378

PROYECCIÓN DE VENTAS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETES DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS	\$ 247.285,09	\$ 260.756,19	\$ 274.961,15	\$ 289.939,93	\$ 305.734,70
TOTAL ANUAL	\$ 247.285,09	\$ 260.756,19	\$ 274.961,15	\$ 289.939,93	\$ 305.734,70

PROYECCIÓN COSTO DE VENTAS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETES DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS	\$ 137.500,58	\$ 144.991,06	\$ 152.889,60	\$ 161.218,41	\$ 170.000,94
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 137.500,58	\$ 144.991,06	\$ 152.889,60	\$ 161.218,41	\$ 170.000,94

7.4.3. Determinación del punto óptimo de producción por medio de análisis marginales

El punto óptimo de producción es un referente por el cual se puede realizar el producto sin forzar maquinarias ni sobrepasar la capacidad de producción, se pretende satisfacer lo más alto posible la demanda de clientes.

Tabla 39: Punto Óptimo de Producción

MONTOS PROYECTADOS DE PRODUCCIÓN							
PRODUCTO	CAPACIDAD A USARSE DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDA	ACEPTACIÓN DEL MERCADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETES DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS	22%	81%	65.943	67.262	68.607	69.979	71.378
INCREMENTO EN PRODUCCIÓN				2%	2%	2%	2%
COBERTURA SOBRE CAPACIDAD INSTALADA			23%	23%	24%	24%	25%

7.4.4. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el margen de unidades a vender en el cual se mantiene estable en cero, no existen pérdidas ni ganancias.

Tabla 40: Punto de equilibrio.

PV. PAQUETE DE GALLETAS DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS	\$	3,75
CV. PAQUETE DE GALLETAS DE 6 UNIDADES 350 GRAMOS	\$	2,09

PUNTO DE EQUILIBRIO	
PRECIO	\$ 3,75
COSTO UNITARIO	\$ 2,09
Gastos Fijos Año	\$ 77.516,88
Q de Pto. Equilibrio	46.561
\$ Ventas Equilibrio	\$ 174.603,58

Tabla 41: Datos del gráfico del punto de equilibrio

	Datos para el gráfico			
Q Ventas	0	23.280	46.561	69.841
\$ Ventas	0	87.302	174.604	261.905
Costo Variable	0	48.543	97.087	145.630
Costo Fijo	77.517	77.517	77.517	77.517
Costo Total	77.517	126.060	174.604	223.147
Beneficio	-77.517	-38.758	0	38.758

Para alcanzar el punto de equilibrio se deberán vender 46.560.96 unidades al año

Tabla 42: Punto de equilibrio por años

P. EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO VENTA	\$ 3,75	\$ 3,88	\$ 4,01	\$ 4,14	\$ 4,28
COSTO UNITARIO	\$ 2,09	\$ 2,16	\$ 2,23	\$ 2,30	\$ 2,38
COSTOS FIJOS ANUALES	\$ 77.516,88	\$ 84.744,44	\$ 89.165,01	\$ 93.839,91	\$ 98.785,46
Q de Pto. Equilibrio	46.561	49.238	50.113	51.016	51.948
\$ Ventas Equilibrio	\$ 174.603,58	\$ 190.883,35	\$ 200.840,51	\$ 211.370,53	\$ 222.510,18

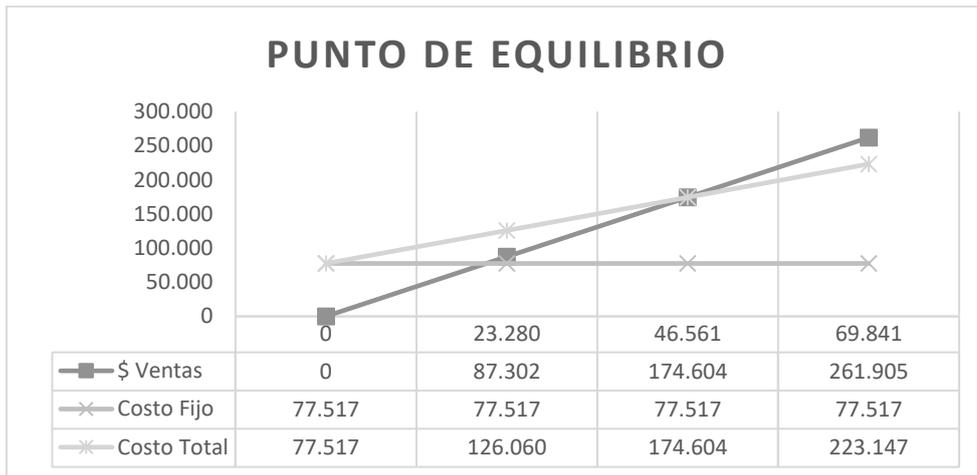


Figura 45: Punto de Equilibrio graficado

7.5. Entorno fiscal de la empresa

7.5.1. Planificación tributaria

7.5.1.1. Generalidades

Gagourmec S.A. es una compañía legalmente constituida y domiciliada en el Ecuador en la ciudad de Guayaquil, por consecuente, se registrará bajo las normas del Servicio de Rentas Internas (SRI) para el pago de impuestos y otras cargas fiscales.

7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal

Dentro de los estados financieros, la empresa decide aplicar cuentas especiales como la depreciación y amortización para minimizar la carga fiscal, es decir, reducir en un porcentaje el pago de impuestos.

7.5.1.3. Impuesto a la Renta

En el estado de resultado anual se verá reflejado un 22% de pago después de la repartición del 15% a los trabajadores, el cual se trata del impuesto a la renta que la empresa se verá obligada a pagar anualmente.

7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado

Dentro de los límites del país, después de haber sucedido la catástrofe del terremoto en Manabí, el Gobierno decidió subir dos puntos al IVA como medida de apoyo, junto con otras medidas más, para la reparación de las zonas afectadas, por esto el IVA durante el primer año será de 14% y se espera que en abril del 2017 regrese a su constante del 12%

7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales

El ICE es un impuesto el cual afecta directamente a productos de procedencia nacional o productos importados.

El ICE no afecta directamente al presente proyecto por no constar en lista de producto de consumo especial.

7.5.1.6. Impuestos, tasas y contribuciones municipales

La empresa se verá en la obligación de pagar y renovar los permisos y tasas municipales de funcionamiento como son: Tasa de habilitación, patente municipal, permiso de policía y bomberos.

7.5.1.7. Impuestos al comercio exterior

El presente inciso sobre el impuesto al comercio exterior no afectará a la empresa ni al producto por no estar en planes a corto plazo la exportación.

7.5.1.8. Impuestos a la salida de divisas

El presente inciso sobre el impuesto a la salida de divisas no afectará a la empresa por que no realiza actividades de exportación.

7.5.1.9. Impuestos a los vehículos motorizados

El presente inciso sobre el impuesto a vehículos motorizados no afectará directamente a la empresa porque no se ha planeado compra de vehículos de transportación.

7.5.1.10. Impuestos a las tierras rurales

El presente inciso sobre el impuesto a tierras rurales no aplica por ser un proyecto a realizarse en la zona urbana de Guayaquil.

7.6. Estados financieros proyectados

7.6.1. Balance general inicial

Se presenta un balance inicial con las inversiones en activos fijos y capital.

Tabla 43: Balance Inicial

	Año 0
Activos	
Activo Corriente	
Caja/Bancos	6.459,74
Cuentas por cobrar	
Inventario	11.458,38
Total Activo Corriente	17.918,12
Activos Fijos	
Muebles y equipos de oficina	3.576,98
Equipos de producción	31.086,18
Dep Acumulada	0
Total Activos Fijos	34.663,16
Activos diferidos	
Gastos pre-operacionales	13555,80
Amortización acumulada	
Total Activos diferidos	13.555,80
Total de Activos	\$ 66.137,08
Pasivos	
Pasivos Fijos	
Ctas por Pagar	0,00
Impuestos por Pagar	0,00
Pasivo Corriente	0,00
Deuda LP	46.295,96
Total de Pasivos	\$ 46.295,96
Patrimonio	
Capital Social	19.841,12
Utilidad del Ejercicio	0
Utilidades Retenidas	0
Total de Patrimonio	\$ 19.841,12
Pasivo más Patrimonio	\$ 66.137,08

7.6.2. Estado de pérdidas y ganancias

Se proyecta un estado de resultados para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, en la cual se proyecta utilidades y gastos.

Tabla 44: Estado de Resultados

Estado de Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%
Ingresos por ventas	247.285,09	260.756,19	274.961,15	289.939,93	305.734,70
Total Ingresos	247.285,09	260.756,19	274.961,15	289.939,93	305.734,70
Costo de ventas	137.500,58	144.991,06	152.889,60	161.218,41	170.000,94
Total Costo de Ventas	137.500,58	144.991,06	152.889,60	161.218,41	170.000,94
=)Utilidad Bruta en Venta	109.784,51	115.765,13	122.071,55	128.721,52	135.733,76
Gastos Sueldos y Salarios	47.729,74	53.553,29	56.482,68	59.572,31	62.830,94
Gastos Servicios Básicos	4.554,00	4.707,93	4.867,05	5.031,56	5.201,63
Gastos de venta y marketing	11.033,14	11.406,06	11.791,59	12.190,14	12.602,17
Gastos de Alquiler	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Gastos Administrativos	5.400,00	5.582,52	5.771,21	5.966,28	6.167,94
Gastos de Mantenimiento	2.800,00	2.894,64	2.992,48	3.093,62	3.198,19
Gastos de Depreciación	3.918,49	3.918,49	3.918,49	3.240,53	3.240,53
Gastos de Amortización	2.711,16	2.711,16	2.711,16	2.711,16	2.711,16
=)Utilidad Operativa	25.637,98	24.391,04	26.276,89	28.929,93	30.996,61
Gastos Financieros	396,19	314,18	231,42	147,92	63,67
=)Utilidad Neta	25.241,78	24.076,86	26.045,47	28.782,01	30.932,95
Repartición Trabajadores	3.786,27	3.611,53	3.906,82	4.317,30	4.639,94
=) Utilidad antes Imptos Renta	21.455,52	20.465,33	22.138,65	24.464,71	26.293,00
Impuesto a la Renta	4.720,21	4.502,37	4.870,50	5.382,24	5.784,46
=)Utilidad Disponible	\$ 16.735,30	\$ 15.962,96	\$ 17.268,15	\$ 19.082,47	\$ 20.508,54

7.6.2.1. Flujo de caja proyectado

Se presenta un flujo de caja proyectado, donde se puede observar el valor real en caja luego de minimizar la carga fiscal.

Tabla 45: Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes Imptos Renta	25.241,78	24.076,86	26.045,47	28.782,01	30.932,95
(+) Gastos de Depreciación	3.918,49	3.918,49	3.918,49	3.240,53	3.240,53
(+) Gastos de amortización	2.711,16	2.711,16	2.711,16	2.711,16	2.711,16
(-) Inversiones en Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de Impuestos		8.506,48	8.113,90	8.777,32	9.699,54
(-) Variación Cuentas x Cobrar	10.303,55	561,30	591,87	624,12	658,12
Flujo Anual	\$ 21.567,89	\$ 21.638,74	\$ 23.969,35	\$ 25.332,25	\$ 26.526,98
Flujo Acumulado	\$ 21.567,89	\$ 43.206,63	\$ 67.175,98	\$ 92.508,23	\$ 119.035,21
Pay Back del flujo	\$ -44.569,19	\$ -22.930,45	\$ 1.038,90	\$ 26.371,15	\$ 52.898,13

7.6.2.1.1. Indicadores de rentabilidad y costo del capital

7.6.2.1.1.1. TMAR

Para el análisis de la Tasa Mínima Aceptable Requerida se realiza el modelo CAPM, en el cual se obtiene una tasa de interés referente al accionista, para luego ponderarla con la tasa que es requerida por el tercer ente prestamista.

Tabla 46: Cálculo de la tasa del accionista

$$\text{CAPM } K_e = R_f + B(R_m - R_f) + R_c$$

RF	1.28%
B	0.29
RC	7.04%
RM	4.23%
Tasa del Accionista	9.17%

Tabla 47: Tasa Impositiva

Tasa Impositiva	Porcentaje	Calculo	Total
Impuesto a la Renta	22.00%	100.00%	22.00%
Participación trabajadores	15.00%	78.00%	11.70%
Tasa Impositiva			33.70%
Factor Directo			

Tabla 48: TMAR

$$(C/C+D)*r_s + (D/C+D)*r_d(1-t)$$

% Capital propio	CP	30.00%
% Deuda Terceros	D	70.00%
Costo de Oportunidad (Riesgo del accionista)	COP	9.17%
Tasa de interés	i	11.09%
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	TMAR	10.51%

7.6.2.1.1.2. VAN

El Valor Actual Neto de una empresa significa la valoración de las proyecciones al presente.

El VAN del proyecto es de \$ 21.927,40

7.6.2.1.1.3. TIR

La Tasa Interna de Retorno es un índice de rentabilidad el cual demuestra cual es la tasa de retorno que puede otorgar la empresa.

La TIR del proyecto es de 22,36%

7.6.2.1.1.4. PAYBACK

El periodo de recuperación de la inversión será de 36 meses o dos años y once meses.

7.7. Análisis de sensibilidad multivariable o de escenarios múltiples

7.7.1. Productividad

Se presentan resultados de un escenario sensible al movimiento del número de ventas. (5%)

Tabla 49: Sensibilidad positiva a la productividad

TMAR		10,51%
VAN	\$	44.586,95
TIR		33,51%

Tabla 50: Sensibilidad negativa a la productividad

TMAR		10,51%
VAN	\$	(732,14)
TIR		10,09%

7.7.2. Precio mercado local

Se presenta análisis de rentabilidad en un escenario del 5% de variación.

Tabla 51: Sensibilidad positiva al precio

TMAR		10,51%
VAN	\$	72.967,09
TIR		46,52%

Tabla 52: Sensibilidad negativa al precio

TMAR		10,51%
VAN	\$	(29.112,29)
TIR		-8,28%

7.7.3. Precio mercado externo

No aplica porque sólo se abastecerá al mercado establecido durante el periodo considerado.

7.7.4. Costo de materia prima

Se presenta escenarios sensibles a la variación del crecimiento de la materia prima.

Tabla 53: Sensibilidad negativa a la materia prima

TMAR		10,51%
VAN	\$	(6.452,74)
TIR		6,74%

Tabla 54: Sensibilidad positiva a la materia prima

TMAR		10,51%
VAN	\$	50.307,55
TIR		36,21%

7.7.5. Costo de materiales indirectos

El presente inciso está aumentado en los costos variables.

7.7.6. Costo de suministros y servicios

Variación del 5% en los suministros de la proyección de gastos.

Tabla 55: Sensibilidad negativa a los suministros

TMAR		10,51%
VAN	\$	20.853,71
TIR		21,81%

Tabla 56: Sensibilidad positiva a los suministros

TMAR		10,51%
VAN	\$	23.001,10
TIR		22,91%

7.7.7. Costo de mano de obra directa

El porcentaje de variación para crear el análisis de sensibilidad es del 5% frente a los sueldos.

Tabla 57: Sensibilidad negativa a la mano de obra directa

TMAR		10,51%
VAN	\$	21.021,92
TIR		21,89%

Tabla 58:: Sensibilidad positiva a la mano de obra directa

TMAR		10,51%
VAN	\$	22.832,88
TIR		22,82%

7.7.8. Costo de mano de obra indirecta

La mano de obra indirecta e verá afecta de la siguiente manera por su sensibilidad.

Tabla 59: Sensibilidad negativa a la mano de obra directa

TMAR		10,51%
VAN	\$	11.580,82
TIR		16,94%

Tabla 60: Sensibilidad positiva a la mano de obra indirecta

TMAR		10,51%
VAN	\$	32.273,98
TIR		27,54%

7.7.9. Gastos administrativos

Variación de sensibilidad en los gastos administrativos.

Tabla 61: Sensibilidad negativa a los administrativos

TMAR		10,51%
VAN	\$	20.853,71
TIR		21,81%

Tabla 62: Sensibilidad positiva a los administrativos

TMAR		10,51%
VAN	\$	23.001,10
TIR		22,91%

7.7.10. Gastos de ventas

La variación de sensibilidad se aplica también a los gastos de marketing.

Tabla 63: Sensibilidad negativa a los costos

TMAR		10,51%
VAN	\$	(6.452,74)
TIR		6,74%

Tabla 64: Sensibilidad positiva a los costos

TMAR		10,51%
VAN	\$	50.307,55
TIR		36,21%

7.7.11. Inversión en activos fijos

Sensibilidad al momento en el que los activos fijos se vean afectados.

Tabla 65: Sensibilidad negativa a la inversión fija

TMAR		10,51%
VAN	\$	18.620,55
TIR		20,19%

Tabla 66: Sensibilidad positiva a la inversión fija

TMAR		10,51%
VAN	\$	25.234,26
TIR		24,71%

7.7.12. Tasa de interés promedio

Análisis de las tablas promedio

Tabla 67: Sensibilidad positiva

TMAR		10,51%
VAN	\$	25.188,01
TIR		24,69%

Tabla 68: Sensibilidad negativa

TMAR		10,51%
VAN	\$	18.574,30
TIR		20,17%

7.8. Balance general

Tabla 69: Balance General

Balance General						
	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos						
Activo Corriente						
Caja/Bancos	6.459,74	18.933,96	31.397,01	46.107,91	62.098,22	79.198,99
Cuentas por cobrar		10.303,55	10.864,84	11.456,71	12.080,83	12.738,95
Inventario	11.458,38	11.458,38	11.458,38	11.458,38	11.458,38	11.458,38
Total Activo Corriente	17.918,12	40.695,88	53.720,23	69.023,01	85.637,43	103.396,32
Activos Fijos						
Muebles y equipos de oficina	3.576,98	3.576,98	3.576,98	3.576,98	3.576,98	3.576,98
Equipos de producción	31.086,18	31.086,18	31.086,18	31.086,18	31.086,18	31.086,18
Dep Acumulada	0	3.918,49	7.836,99	11.755,48	14.996,00	18.236,53
Total Activos Fijos	34.663,16	30.744,67	26.826,17	22.907,68	19.667,16	16.426,63
Activos diferidos						
Gastos pre-operacionales	13555,80	13555,80	13555,80	13555,80	13555,80	13555,80
Amortización acumulada		2711,16	5422,32	8133,48	10844,64	13555,80
Total Activos diferidos	13.555,80	10.844,64	8.133,48	5.422,32	2.711,16	0,00
Total de Activos	\$ 66.137,08	\$ 82.285,19	\$ 88.679,88	\$ 97.353,01	\$ 108.015,74	\$ 119.822,95
Pasivos						
Pasivos Fijos						
Ctas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por Pagar	0,00	8.506,48	8.113,90	8.777,32	9.699,54	10.424,40
Pasivo Corriente	0,00	8.506,48	8.113,90	8.777,32	9.699,54	10.424,40
Deuda LP	46.295,96	37.202,28	28.026,59	18.768,15	9.426,20	0,00
Total de Pasivos	\$ 46.295,96	\$ 45.708,76	\$ 36.140,50	\$ 27.545,47	\$ 19.125,74	\$ 10.424,40
Patrimonio						
Capital Social	19.841,12	19.841,12	19.841,12	19.841,12	19.841,12	19.841,12
Utilidad del Ejercicio	0	16.735,30	15.962,96	17.268,15	19.082,47	20.508,54
Utilidades Retenidas	0	0,00	16.735,30	32.698,26	49.966,41	69.048,88
Total de Patrimonio	\$ 19.841,12	\$ 36.576,43	\$ 52.539,39	\$ 69.807,53	\$ 88.890,01	\$ 109.398,55
Pasivo más Patrimonio	\$ 66.137,08	\$ 82.285,19	\$ 88.679,88	\$ 97.353,01	\$ 108.015,74	\$ 119.822,95

7.8.1. Razones financieras

7.8.1.1. Liquidez

Tabla 70: Ratios de liquidez

		Indicadores Financieros				
RATIOS FINANCIEROS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratios de Liquidez						
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	Veces	4,8	6,6	7,9	8,8	9,9
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	Veces	3,4	5,2	6,6	7,6	8,8
Capital de Trabajo	\$	\$ 32.189,40	\$ 45.606,33	\$ 60.245,68	\$ 75.937,89	\$ 92.971,92
Índice de liquidez = (Activos Corrientes / Pasivo corriente)	Veces	5	7	8	9	10

La compañía Gagourmec S.A. es líquida, lo que significa que hacer frente a sus obligaciones; lo que significa que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con 9,9 al quinto año para hacer frente a sus deudas.

7.8.1.2. Gestión

Tabla 71: Rotación de activos

Rotación de Activos = Ventas / Activos	Veces	3,0	2,9	2,8	2,7	2,6
Punto de Equilibrio (en Dinero)	\$	\$ 174.603,58	\$ 190.883,35	\$ 200.840,51	\$ 211.370,53	\$ 222.510,18
Generación de Empleo	%	155%	200%	247%	303%	382%

Los ratios de gestión de la compañía Gagourmec S.A. muestran un índice de rotación de activos promedio a 2,6 veces .

7.8.1.3. Endeudamiento

Tabla 72: Tabla de endeudamiento

Ratios de Endeudamiento						
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	%	56%	41%	28%	18%	9%
Pasivo Corriente / Pasivo	%	19%	22%	32%	51%	100%
Pasivo / Patrimonio	Veces	1,2	0,7	0,4	0,2	0,1
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Costos Financieros	Veces	64,7	77,6	113,5	195,6	486,9
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		3,3	3,3	3,5	3,7	3,8

La compañía Gagourmec S.A. se encuentra apalancada en un 56% en el primer año y se muestra una reducción constante que llega al 9% en el quinto año.

7.8.1.4. Rentabilidad

Tabla 73: Ratios de rentabilidad

Ratios de Rentabilidad						
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	%	44%	44%	44%	44%	44%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	%	10%	9%	10%	10%	10%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	%	10%	9%	9%	10%	10%
ROA = Utilidad Neta / Activos	%	31%	27%	27%	27%	26%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	%	69%	46%	37%	32%	28%

La compañía Gagourmec S.A. no presenta un crecimiento durante laa proyecciones de margen bruto, sin embargo los índices de ROE disminuyen, de un 69% a un 28%, lo que resulta favorable.

7.9. Conclusión financiera

Es una propuesta atractiva por su recuperación de la inversión de \$ 66.137,08 al término de su segundo año de operaciones con una inversión dividida en el 70% por la CFN y el 30% de capital propio.

Se aplica una tasa mínima de retorno del 10,51% se obtiene un Valor Actual Neto de \$ 21.927,40 y una TIR del 22,3.

CAPÍTULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

CAPÍTULO 8

8. Plan de contingencia

8.1. Plan de administración del riesgo

8.1.1. Principales riesgos

Dentro de la empresa, ya sea en las instalaciones o al cumplir diferentes actividades fuera de ella pueden existir riesgos que pongan en peligro a la empresa, marca o incluso los ingresos de la misma.

Tabla 74: Riesgos

Maquinaria	-Fallas eléctricas en la maquinaria -Problemas en la producción por conexión del modelo final de la maquinaria. -No mantenimiento de las máquinas por negligencia de los trabajadores.
Proveedores	-Entrega puntual de la materia prima. -Costos más elevados por motivos de las temporadas. -Falta de materia prima para su venta.
Ventas	-Punto de equilibrio no alcanzado. -Ventas reducidas por no cumplimiento de metas de los vendedores.

Elaborado por: La autora

8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos

Se realizarán reuniones con temas puntuales sobre los riesgos únicamente en caso de extrema necesidad, ya que el personal se ve obligado a evitar y solucionar los problemas de su departamento e informe de la mejora y superación del riesgo.

Durante las reuniones organizadas por un riesgo complejo no solo participarán los accionistas, sino la gerencia con los respectivos jefes departamentales.

8.1.3. Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)

Se deberán establecer informes explicativos del riesgo en el cual la empresa se ve inmersa, para luego enlistar las posibles soluciones y estratégicamente se deberá llegar a una solución favorable para la empresa.

Se recomendará en la reunión la generación del respectivo plan de acción para su firma y posterior control de cumplimiento y revisión de superación.

8.2. Planeación de la respuesta al riesgo

8.2.1. Monitoreo y control del riesgo

Dentro de las reuniones generadas y luego de brainstorming aplicado, los jefes departamentales se verán en la obligación de monitorear el cumplimiento del plan de acción y la reducción del problema como actividad prioritaria, para luego enviar los respectivos informes a la gerencia para sostenerse con el plan activado o generar una nueva reunión para estratégicamente buscar una nueva solución que no afecte a la empresa

8.3. Plan de contingencia y acciones correctivas

Se deberán aplicar medidas correctivas a los riesgos y errores que pueden aparecer en transcurso del proyecto.

Tabla 75: Plan de contingencia

ÁREA	PROBLEMA	SOLUCIÓN	MEDIDAS
Maquinaria	Fallasen las maquinarias	Solución del problema por medio de expertos en la maquinaria.	Mantenimiento y cuidado constante de la maquinaria. Revisión de conexiones eléctricas.
Proveedores	Problemas en recepción y compra de la materia prima	Ampliar cartera de proveedores en diferentes sectores del país por temas de precios y temporada.	Realizar pedidos de materia prima necesitada para producción de un tiempo aproximado para poder almacenar en las bodegas.
Ventas	Ventas reducidas por no cumplimiento de metas de los vendedores.	Generar estrategias de marketing que puedan aumentar las ventas del producto.	Seguimiento al persona que distribuye el producto.

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9

9. Conclusiones

Tras el análisis investigativo anteriormente expuesto se concluye que:

La creación de la presente propuesta de negocios sobre una empresa que se dedique a la producción y comercialización de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil es viable.

Se determina que luego de examinar el marco legal, no se aplican leyes que afecten a la propuesta de negocios de tal forma que se impida su viabilidad.

Se diagnostica que la industria de las galletas procesadas es de atraktividad media, sin embargo, existe un alto interés de parte de los posibles consumidores, del producto ofrecido en la propuesta con un nivel de aceptación del 81% del mercado.

Se diseñaron estrategias de marketing que pretenden colocar al producto en un posicionamiento privilegiado, se pretende conseguir una alta lealtad y fidelidad de parte de los consumidores.

Se utiliza un 22% de la capacidad instalada como punto óptimo para mantener el sabor y la calidad del producto, además de maximizar la productividad de los procesos.

Financieramente atractiva para inversionistas potenciales por su TIR del 22,36%, un Valor Actual Neto de \$ 21.927,40 y la recuperación de la inversión antes de finalizar el tercer año de actividad comercial.

CAPÍTULO 10

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 10

10. Recomendaciones

Se recomienda:

- Incrementar nuevos canales de distribución en sectores aledaños.
- Realizar proyecciones, a mediano plazo, sobre la salida del producto hacia otras ciudades.
- Considerar a largo plazo la exportación del producto.
- Diversificar la línea de productos al utilizar la fórmula original como base para captar nuevos segmentos de mercado.
- Mantener las estrategias de diferenciación de producto.
- Implementar la norma ISO 9001.
- Estimar impacto en una posible implementación de la ISO 14001.

CAPÍTULO 11

FUENTES

CAPÍTULO 11

11. Fuentes

- AEC. (25 de 06 de 2016). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 25 de 06 de 2016, de Indicadores: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- American Diabetes Association. (19 de 07 de 2016). *Coconut Palm Sugar*. Recuperado el 19 de 07 de 2016, de Making Healthy Food Choices: <http://www.diabetes.org/food-and-fitness/food/what-can-i-eat/making-healthy-food-choices/coconut-palm-sugar.html?referrer=https://www.google.com.ec/>
- Asamblea Nacional. (07 de 05 de 2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (11 de 09 de 2016). *Reporte de inflación anual*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Beñat Bilbao-Osorio, S. D. (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. Geneva: World Economic Forum. Obtenido de Technology Report 2014: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.3225&rep=rep1&type=pdf>
- Biocomercio Andino. (2014). *Directorio de Biocomercio*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de <http://www.biocomercioecuador.ec/biocomercio-en-el-ecuador/directorio-de-biocomercio?pid=55&sid=103:KIWA>
- Castellanos, M. H. (15 de 06 de 2016). *FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS*. Obtenido de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Codificación de la Ley de Compañías. (1999). 44.
- Código de Trabajo. (2012). *Código de Trabajo*. Ecuador.
- Código de Trabajo. (26 de 09 de 2012). *CODIGO DEL TRABAJO*. Ecuador. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Contabilidad360. (28 de 08 de 2015). *Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://contabilidad360.wordpress.com/2016/02/17/modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-y-la-tecnologia-de-informacion/>

CORPEI. (2009). *Perfil del aguacate*. Centro de Información e Inteligencia Comercial. Recuperado el 13 de 02 de 2016, de <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/aguacate.pdf>

CSA Celiacs. (2016). *About us*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de <http://www.csaceliacs.org/>

Defición.de. (2016 de 28 de 2016). *Defición de pyme*. Obtenido de Qué es, significado y concepto: <http://definicion.de/pyme/#ixzz4ADKzujbo>

Dietas.net. (03 de 03 de 2016). *DIRECTORIO DE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL*. Obtenido de <http://www.dietas.net/tablas-y-calculadoras/tabla-de-composicion-nutricional-de-los-alimentos/>

Diez de Vega, S. (10 de 03 de 2016). *¿Cómo convertir los objetivos de negocio en objetivos de marketing?* Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/como-convertir-los-objetivos-de-negocio-en-objetivos-de-marketing/>

Dirección Nacional de Comunicación, Coordinación de Comunicación INIAP. (2012). *Cultivo de aguacate variedad Hass tiene demanda internacional*. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. Guayaquil: Noticias. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de <http://www.agricultura.gob.ec/cultivo-de-aguacate-variedad-hass-tiene-demanda-internacional/>

Direct Trade. (2014). *Is Direct Trade a certification?* Recuperado el 01 de 03 de 2016, de <http://direct-trade.org/>

Ecuador inmediato. (2015). Incremento porcentual de la clase media en Ecuador. *Ecuador inmediato*, 1.

Ekos. (20 de 05 de 2012). *Revista Ekos*. Recuperado el 28 de 08 de 2016, de NUEVA RUTA DE CONSUMO EN EL ECUADOR: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

EKOS. (04 de 2013). *ESPECIAL: RANKING FINANCIERO 2013*. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=228&idr=1

- El Comercio. (09 de 2014). *Marketing en las perchas para persuadir al consumidor*. Recuperado el 27 de 08 de 2016, de <http://especiales.elcomercio.com/2014/09/supermercados/>
- Federation, I. D. (2016). *Diabetes Atlas*. Obtenido de <http://www.diabetesatlas.org/faq.html>
- Fidias, A. G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6° ed.). Caracas, Venezuela: EPISTEME.
- Goldlightec. (2015). *Instagram*. Recuperado el 23 de 03 de 2016, de <https://www.instagram.com/goldlightec/>
- Gunnars, K. (05 de 2016). *Authority Nutrition*. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de An Evidence based Approach: <https://authoritynutrition.com/12-proven-benefits-of-avocado/>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. M. (2010). Metodología de la Investigación 5th ed. En S. Hernandez, & C. Fernández, *Metodología de la Investigación 5th ed.* (pág. 79). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hoang, P. (2007). *Business and managment*. (Victoria, Ed.) China: IBID Press. doi:ISBN: 13:978-1-876659-63-9
- IESS. (23 de 08 de 2016). *IESS: Fondos de reserva*. Obtenido de IESS: Fondos de reserva: <https://www.iess.gob.ec/>
- IFOAM. (30 de 05 de 2011). *ONG'S*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <https://www.ifoam.bio/en>
- IHRSA. (2016). *International Health, Racquet, and Sportsclub Association*. Recuperado el 08 de 03 de 2016, de <http://www.ihrsa.org/latin-american-report>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2015). *Ecuadorencifras*. Recuperado el 05 de 01 de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/nacimientos-defunciones/>
- Kiwa life. (2014). *Certifications*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de <http://www.kiwalife.com/certifications>
- Kiwa Life. (2016). *Bite into uniqueness!* Recuperado el 01 de 03 de 2016, de Home: <http://www.kiwalife.com/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education. doi:ISBN: 970-26-0763-9

- Mercadero NL. (2016). *Organic chocolate from Ecuador brought to European market by KIWA Inalproces*. Recuperado el 02 de 03 de 2016, de Biofach: <http://mercadero.nl/organic-chocolate-from-ecuador-brought-to-european-market-by-kiwa-inalproces/>
- Merino, B., & Gonzales, E. (2003). *Alimentación saludable*. Ministerio de Sanidad y Consumo, Coordinación Institucional, España. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de http://issuu.com/lecturaonline/docs/alimentacion_saludable_guia_para_la
- Ministerio de Salud Pública. (10 de 09 de 2016). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Etiquetado de alimentos: <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- My Fitness Pal. (2016). *Calories in Go Natif Plantain Sweet Chips*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <http://www.myfitnesspal.com/food/calories/174244482>
- Organización del Colegio de Economistas. (2016). *Noticias económicas*. Obtenido de <http://colegiodeeconomistas.org.ec/noticias/>
- Pacari. (19 de 07 de 2016). *Azúcar de Coco*. Recuperado el 19 de 07 de 2016, de Cocina en Casa con Pacari Superalimentos: <http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/azucar-coco>
- Pérez, C. (01 de 02 de 2015). *Natursan*. Obtenido de Naturvida Factoría de Internet S: <http://www.natursan.net/informacion-nutricional-aguacate/>
- Pina, P. (04 de 2016). *Think with Google*. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/2016-food-trends-google.html>
- Porter, M. E. (03 de 1979). *Harvard Business Review*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Pro Ecuador. (28 de 04 de 2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 25 de 02 de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Pro Ecuador. (2015). *Guía Comercial*. Hamburgo: Dirección de Inteligencia Comercial de Inversiones. Obtenido de Alemania 2015: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/PROEC_GC_2015_ALEMANIA.pdf

- ProEcuador. (20 de 07 de 2016). *Alimentos frescos y procesados*. Obtenido de OPORTUNIDADES PARA INVERTIR: <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- PROECUADOR. (26 de 08 de 2016). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- RAE. (18 de 08 de 2016). *DEL*. Obtenido de Gourmet: <http://dle.rae.es/?w=gourmet>
- RAE. (2016). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de www.rae.es/
- SAGE. (2016). *Diccionario Empresarial*. Recuperado el 04 de 03 de 2016, de <http://www.sage.es/recursos-de-negocio/diccionario-empresarial/modelo-de-negocio>
- Schumpeter, J. A. (1947). *Economic Theory and Entrepreneurial Theory*. Addison-Wesley: R. V. Clemence.
- SENPLADES. (18 de 07 de 2016). *Ecuador avanza en la diversificación de su matriz productiva*. Recuperado el 18 de 07 de 2016, de Noticias: <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-diversificacion-de-su-matriz-productiva/>
- SENPLADES. (23 de 05 de 2016). *El Buen Vivir esta en ti*. Recuperado el 23 de 05 de 2016, de Plan Nacional 2013 - 2017: <http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/objetivos.html>
- SINDE. (23 de 05 de 2016). *Objetivos - Sinde | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Recuperado el 23 de 05 de 2016, de <http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/objetivos.html>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2016).
- SVN. (2016). *Who we are*. Recuperado el 02 de 03 de 2016, de The transformation initiative: <http://www.svn.org/who-we-are/the-transformation-initiative>
- Thompson, W. R. (12 de 2014). WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2015. (S. J. Keteyian, Ed.) *American College of Sports Medicine Health & Fitness Journal*, 18(6), 8-17. Recuperado el 08 de 03 de 2016, de http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/fulltext/2014/11000/worldwide_survey_of_fitness_trends_for_2015_5.aspx
- Valiño, P. C. (1998). Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía.

Valiño, P. C. (2016). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Recuperado el 04 de 03 de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>

Valiño, Pedro Cuesta. (1998). Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía. En P. C. Valiño, *Enciclopedia de Economía* (pág. 31). Madrid.

CAPÍTULO 12

ANEXOS

CAPÍTULO 12

12. ANEXOS

ANEXO 2

Primera pregunta: ¿Cuáles son sus opiniones acerca de las galletas en general?

- Depende de qué galleta.
- Son ricas.
- Sacan de apuro cuando viene una visita inesperada.
- Son deliciosas, pero tienen mucha harina.
- Son buenas, pero deberían existir en el mercado galletas sin azúcar. hombre)
- Son ricas, mi golosina favorita.
- Fáciles de llevar, llenan, deliciosas, variedad.
- Depende de qué estén hechas, saber de los ingredientes y si engordan.

Segunda pregunta: ¿Qué tan seguido compran ustedes galletas?

- Todas las semanas.
- También.
- Yo dependiendo de qué sean, hay galletas que me gustan y hay galletas que no.
- A mí me gustan las que están rellenas.
- A mí también.
- A mí no me gustan las que tienen canela, pero por ejemplo las oreo, podría comer todos los días Oreo.
- Yo si consumo todas las semanas galletas porque mi familia consume bastantes galletas.
- Yo compro bastantes galletas para la lonchera de mis hijos porque me parece práctico mandarlos con una leche, incluido los de la universidad.
- Por lo general no compro mucho pero siempre es bueno tener galletas en la casa.
- Yo como dos veces al mes, a veces cuando voy a la tienda y las veo o por ahí o por ejemplo estoy en Riocentro Ceibos y me como una galleta de la Bomboniere.
- Creo que, si compro bastantes, como tres a la semana, soy muy dulcera, a mí también me pasa lo mismo, me gustan las de la Bomboniere, me compro media docena así sea de las chiquititas, pero compro.
- Cada vez que voy al supermercado me llevo mínimo un paquete de galletitas, yo hago las compras semanalmente.

Tercera pregunta: Cuando yo les digo que ésta galleta es “Gourmet” ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente y qué esperan de esta galleta?

- Que están hechas de elementos de los que no se hacen comúnmente, cosas raras.
- Que están preparadas especialmente.
- Una galleta dietética, que no tiene muchos ingredientes, condimentos.
- Mucho dulce.
- Material exclusivo y de calidad.
- Con un sabor distinto, fino, que no se puede comer todos los días porque es algo especial.
- Que tienen mucho cuidado en la elaboración y en los materiales que se están utilizando.
- Que sean de muy buen sabor, un empaque muy bonito y yo lo definiría como algo que se pueda dar como regalo de navidad.
- La presentación.
- Puede tener varios significados, pueden ser más naturales y no tan procesados como las marcas que dan en cualquier supermercado.

Cuarta pregunta: ¿Qué opinan ustedes sobre la presentación y tamaño de la galleta (solo de la galleta)?

- Me tiene nerviosa probarla porque me dijiste que es de aguacate.
- Se ve rica.
- Como si fueran hechas en casa.

Se procedió a realizar la degustación del producto.

Quinta pregunta: ¿Qué tal les pareció?

- Está buenísima.
- Muy, muy rica.
- Deliciosa.
- Si estuvieran calientes supieran a las de la Bomboniere.
- (Asintió con la cabeza)
- Mmm...
- La receta por favor.
- El sabor pasa como Gourmet, la presentación, no tanto.
- A mí sí me parece bien.

- Primero que no son uniformes, a excepción que sean artesanales, ahí estaría bien.
- Créeme que yo no te como el aguacate y estaba a punto de no probarlas, pero están riquísimas.
- Lo que sí creo es que están muy grandes.
- A mí el tamaño me parece perfecto.
- Ten cuidado con que se te distorsione la forma de la galleta.

Sexta pregunta: ¿Dónde preferirían ustedes que se encuentren distribuidas estas galletas?

- Como la Bomboniere en un restaurante.
- En islas.
- Un punto directo.
- En Supermaxi
- En Piazzas.
- En gasolineras como los dulces de Sweet and Coffee.
- En esos mercados de especialidad como Gourmet Market.

Séptima pregunta: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por un paquetito de 5 galletas?

- \$5
- \$4.99
- \$1 cada galletita
- \$2.50 un paquetito
- \$5
- \$8 por un paquete de 10 galletas más pequeñas
- \$0.80 por galleta
- \$10 la docena
- \$2 el paquete de 10
- El precio me es indiferente
- Yo te pago lo que sea por tu galleta

ANEXO 3

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Por favor ayúdeme completando esta encuesta para mi trabajo de titulación:

"Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil."

Fecha:

1. Edad. *

- | | | | |
|--------------------|-------|---------------------|-------|
| 5. De 35 a 39 años | | 10. De 60 a 65 años | |
| 4. De 30 a 34 años | | 9. De 55 a 60 años | |
| 3. De 25 a 29 años | | 8. De 50 a 54 años | |
| 2. De 20 a 24 años | | 7. De 45 a 49 años | |
| 1. De 15 a 19 años | | 6. De 40 a 44 años | |

2. Sexo. *

- Masculino Femenino

3. Ocupación. *

- Trabaja Estudia Ambos Ninguno

4. ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive actualmente? *

- Norte Sur Centro Otro fuera de la ciudad:

5. ¿Padece de alguna enfermedad ocasionada por mala alimentación? *

- Sí No

➤ Si su respuesta anterior fue sí, mencione la enfermedad.

- Diabetes Hipertensión Enfermedades Cardiovasculares Otro:

6. ¿Tiene algún familiar que padece de alguna enfermedad ocasionada por mala alimentación? *

- Sí No

➤ Si su respuesta anterior fue sí, mencione la enfermedad.

- Diabetes Hipertensión Enfermedades Cardiovasculares Otro:

7. ¿Qué tan importante es comer saludable para usted? *

(Elija sólo una opción de la escala)

- 1. Extremadamente importante
- 2. Muy importante
- 3. Relativamente importante
- 4. No tan importante
- 5. No importante

8. ¿Con qué frecuencia consumo un paquete de galletas? *

(Escoja una opción de frecuencia de compra presentada debajo, que mejor aplique para usted y escriba el número de paquetes que consume en el espacio señalado por los puntos)

..... paquete/s al día

..... paquete/s a la semana

..... paquete/s mes

..... paquete/s en ocasiones especiales

9. ¿Qué tipo de galleta consume con mayor frecuencia? *

(Elija sólo una opción)

- Dulce
- Sal

10. Señale las características que usted valora al adquirir galletas enumerándolas del 1 al 7 por orden de importancia.

(Siendo el 1 el de mayor importancia y el 7 el de menor importancia). *

..... Sabor

..... Calidad de la materia prima

..... Beneficios nutricionales (como las vitaminas y minerales)

..... La presentación **del producto**
(el atractivo visual del empaque y la galleta)

..... Valor energético (calorías por porción)

..... Propiedades nutricionales (Presentada en la semaforización e información nutricional)

..... Precio

En el trabajo de titulación mencionado se propone la producción y distribución de una

Galleta Gourmet (sin azúcar refinada ni gluten)

A base de aguacate orgánico, chocolate amargo, cocoa en polvo sin azúcar, sal marina y azúcar de coco (que tiene un índice glucémico 50% menos que el azúcar refinado).

11. ¿Consumiría usted ésta galleta gourmet? *

(Elija sólo una opción)

- Sí No

➤ Si su respuesta anterior fue no, mencione por qué.

12. ¿En qué lugares preferiría que se distribuyan estas galletas? *

(Ordene de acuerdo a la preferencia siendo el 1 el de mayor preferencia y el 5 el de menor preferencia).

- Gasolineras
..... Cafeterías Gourmet
..... Reposterías
..... Restaurantes
..... Supermercados

Otras:

13. ¿Qué tan interesado estaría usted de comprar este producto por internet?

(Escoja solo una opción)

- 1.Extremadamente interesado
 2.Muy interesado
 3.Relativamente interesado
 4.No tan interesado
 5.Nada interesado

14. ¿Cuál cree usted que es el mejor precio a pagar por 350g (seis unidades) de estas galletas considerando que el precio en el mercado de galletas gourmet es de \$6?

- \$3-4** **\$5-6** **\$1-2** **El precio es irrelevante**

Número de encuesta: _____

ANEXO 4

Entrevistas a expertos

Nombre: Emilio José Febres Vera.

Título: Chef Profesional en repostería (Pastry Chef).

Menciones: Mención en Gerencia de Alimentos y Bebidas.

Primera pregunta: ¿Cuál es su opinión sobre las recetas que hay en internet?

“Tengo dos puntos de vista al respecto: el primero es que es práctico y útil para personas que no saben cocinar. El otro es que no todas las recetas aseguran que el platillo tenga buen sabor; hay cosas como la experiencia que no puedes copiar de una receta en internet.”

Segunda pregunta: ¿Qué opina usted del consumo del aguacate?

“Es una fruta muy versátil pues lo puedes utilizar en recetas de dulce o de sal por su sabor.”

Tercera pregunta: ¿Qué opina usted sobre la industrialización de las galletas?

“Existen diferentes tipos de galletas, si quieres usar el aguacate como ingrediente te recomiendo que hagas una galleta de masa suave, además que estas tienden a comercializarse mejor en el segmento alto.”

Cuarta pregunta: ¿Qué opina usted sobre el uso de azúcar en las galletas?

“Es casi imposible encontrar galletas bajas en azúcar, no te recomiendo que utilices Splenda o Stevia porque te quedan simplona, con un resabio metálico y si las quieres hacer Gourmet no vas a causar una buena impresión; lo que puedes utilizar es el azúcar de coco que sabe igual que el azúcar, pero es más saludable.”

Se procede a mostrar la receta.

Quinta pregunta: ¿Qué aspecto le modificaría a la receta?

(Pausa larga) “Tienes muchos ingredientes, la avena hace que las sientas seca y la falta de azúcar se nota demasiado, yo cambiaría de receta, tus galletas no son malas, pero tampoco tienen un sabor gourmet y lo que te recomiendo es seguir experimentando recetas en internet, pero con mi ayuda.”

Nombre: Mónica Galarza del Pozo

Título: Licenciada en Nutrición y Tecnóloga en Alimentos y Bebidas.

Primera pregunta: ¿Qué puedo hacer para que mi galleta se conserve por mayor tiempo?

“Los microorganismos se desarrollan en ambientes húmedos, entonces mientras más húmedo sea un producto, va a tener más lugar el microorganismo para desarrollarse, no se cuanta humedad tenga tu galleta, tiene aguacate por lo que obviamente le va a dar más humedad que una galleta normal, en especial al usar una fruta y por su composición natural es más fácil que por ahí se desarrolle el microorganismo, es más susceptible. A más de que se contamine, que le salga moho, lo que normalmente ocurre es que se vuelva dura, biológicamente puede estar bien, pero organolépticamente no las sientes igual o no te saben igual. Si es por dureza, si las empacas al vacío lo vas a solucionar.”

Segunda pregunta: ¿Cómo calculo la humedad de mi galleta?

“Mediante pruebas de laboratorio diarias o semanales. Se toma el pH, la acidez y la humedad que estos datos los debes de considerar en tu proyecto por las normas INEN.”

Tercera pregunta ¿Cuáles son las normas INEN que aplican a las Galletas?

Creo que son las que te mencioné: humedad, acidez y pH; que los mandas a hacer inicialmente. En la norma de rotulado, que es la INEN1334.

Cuarta pregunta: ¿Qué conservante recomiendas utilizar en esta galleta?

“Benzoato que combate cierto tipo de bacterias con una cantidad máxima permitida y normalmente son un gramo por cada kilo. Por lo general algo que es alto en azúcar o alto en sal no le da cabida a que se formen las bacterias lo que alarga la durabilidad del producto.”

Quinta pregunta: ¿Afecta el hecho que sea alto en azúcar y querer dirigir el producto a atletas? Cualquiera persona puede ingerir tu producto, incluidos los que quieren hacer ejercicio, pero no para personas que quieran bajar de peso, como una galleta sin azúcar añadida. Porque los que hacen ejercicio necesitan energía, por lo general los deportistas como necesitan mucha energía antes de entrenar, se toman batidos de proteína y aparte le ponen bananas o cosas así porque necesitan azúcares disponibles en ese momento para alzar pesas y cosas así. Hay azúcares que son complejos y otros que son disponibles que es la azúcar rápida. Otro ejemplo son los

ciclistas de alto rendimiento que llevan pequeñas funditas de azúcar en las maletas y se los toman como shot de energía.

Sexta pregunta: ¿Cómo se hace una tabla nutricional?

“Normalmente esos análisis se pueden hacer como algo teórico o como algo verdadero en la práctica, así que depende de qué es lo que les pidan, porque para sacar el registro sanitario les piden que los análisis tengan: carbohidratos, grasas, proteínas, humedad que es el agua y los minerales con el análisis de esas cinco cosas se hace una tabla nutricional en donde se hacen los cálculos según los gramos se saca el peso por porción; también se puede hacer teóricamente, es bastante tedioso y basarse en datos verdaderos porque en internet hay datos que nada que ver, así que hay que tener cuidado con eso.”

Séptima pregunta: El azúcar de coco tiene un índice glucémico 50% menos que el azúcar refinado ¿Qué significa esto?

“El índice glucémico indica la rapidez con la que el azúcar se carga en tu sangre cuando ingieres algún producto, por ejemplo, normalmente los que tienen que estar muy pendientes de este factor son los diabéticos. Es la misma cantidad de azúcar, pero se demora más en cargarse en tu sangre. Por ejemplo, la gente intenta comer cosas que tengan un índice glucémico más bajo para que esta suba paulatinamente y la subida no sea brusca. Esto sí es un factor positivo, pero muchos no saben este beneficio.”

Octava pregunta: ¿Se puede considerar este producto como nutricional?

“Definitivamente, porque si les das una opción adicional que puedan consumir a personas como celíacos o diabéticos, es nutricional.”

Novena pregunta: ¿La enfermedad de los celíacos es hereditaria o es causada por alguna otra cosa?

“Es de predisposición hereditaria pero también tiene que ver con la alimentación, lo que pasa es que las células del intestino tienen como una especie de vellos, por los cuáles tu absorbes los alimentos, de ser una molécula grande, pasan a ser una molécula pequeña y mediante esa molécula los alimentos tienen la capacidad de ingresar por ahí y luego pasar a la sangre, los celíacos tienen esas vellosidades

muy finas y no tienen la capacidad de absorber nada que tenga trigo entonces normalmente cuando comen algo con trigo se les afloja el estómago, es terrible para ellos. Pero a veces es por predisposición genética o también puede verse en gente que no ha comido durante mucho tiempo, estas vellosidades bajan y ya después recuperarse de eso, tengo entendido que no hay cura, además de tener llevar una alimentación controlada.”

Décima pregunta: ¿La anorexia puede ser un factor que induce a que una persona tenga tendencia a padecer de esta enfermedad? “Los anoréxicos pueden tener tendencia a la celiaquía.”



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arteaga Lasso, Grace Elizabeth**, con C.C: # **(0921951307)** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de Agosto** de **2016**

f. _____

Nombre: **Arteaga Lasso, Grace Elizabeth**

C.C: **0921951307**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de aguacate en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Grace Elizabeth, Arteaga Lasso		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Camilo Edgar, Frías Casco, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Emprendimiento		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de agosto de 2016	No. DE PÁGINAS:	169
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración y negocios		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Snacks, Galletas, Aguacate, Gourmet, Gluten, Azúcar de Coco.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>After the formula experimentation process, the next task was to work on the production industrialized process, to ensure the product maintain its original taste using avocado and coconut sugar, which are not commonly used in the industry of industrialized cookies, what lead to a differentiated product.</p> <p>Suitable for celiac people, this product is gluten free and its alternative sweetener makes it have a glycemic index that is less than 50% of traditional cookies. The value added is related to its great flavor and high nutritional value, in addition of using good manufacturing practices, strict quality control and first-class machinery in order to the preservation of its great taste.</p> <p>The market research results show a high percentage of acceptance to the product. The price of the final product is \$ 5.36, with a margin of 50% for the Company. The financial proposal achieves a NPV of \$ 21.927,40 and IRR of 22.36% with a payback that concludes at the 36th month, making it financially attractive.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-6005798	E-mail: gracearteagalasso@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Loor Ávila Beatriz Annabell, Mgs		
	Teléfono: +593-994135879		
	E-mail: beatriz.loor@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			