



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UN SNACK ELABORADO A BASE DE MOTE, CON UN PROCESO DE
TOSTADO EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

ESTEBAN ISRAEL CARRIÓN PÉREZ

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UN SNACK ELABORADO A BASE DE MOTE, CON UN PROCESO DE
TOSTADO EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía:

MSC. Juan Francisco Aguilar Viteri

Autor:

Esteban Israel Carrión Pérez

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de un snack elaborado a base de mote, con un proceso de tostado en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Esteban Israel Carrión Pérez, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MSC. Juan Francisco Aguilar Viteri

C.I. 1712339074

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de un snack elaborado a base de mote, con un proceso de tostado en la ciudad de Quito, del estudiante Esteban Israel Carrión Pérez, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MSC. Diego Rolando Burbano Enríquez

C.I. 0400977948

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Esteban Israel Carrión Pérez

C.I. 1722316989

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sus bendiciones, a mi padre, madre y hermano, por ser el tesoro más grande que tengo, del cual estoy orgulloso y por los que he llegado a superarme gracias a su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A Dios, a mi padre Juan Manuel, mi negra Blanca Aidé y mi hermano Andrés David, por ser los pilares en el cumplimiento de este sueño, y a todos quienes me apoyaron para lograrlo.

RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocios, es analizar la factibilidad de introducir al mercado de Quito, un snack a base de mote. El mercado objetivo al cual está dirigido el producto, son personas que consumen snacks, y busca satisfacer su necesidad, a través, de optar por una opción nutritiva, libre de elementos no naturales y que no aportan valores nutricionales para su consumo. A razón de esto, se desarrolló la idea de la creación de la empresa Mut'i Snacks, productora de snack naturales.

Para la conformación de la empresa, se realizó el análisis externo de la industria local, mediante el uso de las herramientas PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de encontrar las oportunidades y amenazas, a las cuales se enfrenta el proyecto. Asimismo, a través de la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinaron los rasgos, preferencias y comportamiento de los clientes, para orientar las estrategias de marketing que se ajustan a las condiciones del mercado objetivo, logrando posicionar el producto, por una adecuada cadena de distribución, el precio apropiado y los convenientes canales de comunicación para crear reconocimiento de la marca, así como el motivar llevar una alimentación más saludable.

Además, se estableció la filosofía y estructura organizacional para la empresa, junto con el plan de operaciones y establecimiento de objetivos. También, se definió el organigrama y el proceso de producción.

Finalmente, se desarrolló un plan financiero con proyección a cinco años, permitiendo evaluar las condiciones sobre la inversión, su retorno y manejo de capital, donde se consideró las distintas variables estudiadas en el análisis del mercado. Concluyendo con la viabilidad del proyecto, resultando ser sostenible en el tiempo, otorgando los resultados esperados que benefician a la operación de la empresa y sean atractivos para los inversionistas.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to analyze the feasibility of introducing a roasted-hominy snack in the Quito market. The target market to which the product is aimed are people who consume snacks and seek to meet their needs, opting for a nutritious option, free of non-natural elements which do not provide nutritional values when consumed. Because of this, the idea of the creation of the Mut'i Snacks company, producer of natural snacks, was developed.

For the formation of the company, an external analysis of the local industry was carried out, using the PEST tools and the Porter's Five Forces, in order to find the opportunities and threats, which the project faces. Likewise, through the qualitative and quantitative research, the traits, preferences and behavior of the clients were determined, to guide the marketing strategies that adjust to the conditions of the target market, managing to position the product, by an adequate distribution chain, the appropriate price and convenient communication channels to create brand recognition, as well as motivate a healthier lifestyle.

In addition, the philosophy and organizational structure for the company was established, along with the operations plan and goal setting. Also, the organization chart and the production process were defined.

Finally, a financial plan with a five-year projection was developed, allowing the evaluation of the conditions on the investment, its return and capital management, where the different variables studied in the market analysis were considered. Concluding with the viability of the project, proving to be sustainable over time, granting the expected results that benefit the operation of the company and are attractive to investors.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General del trabajo | 2 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo | 2 |
| 2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS | 3 |
| 2.1 Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1 Político | 3 |
| 2.1.2 Económico | 4 |
| 2.1.3 Social | 7 |
| 2.1.4 Tecnológico | 8 |
| 2.2 Análisis de la industria (Porter)..... | 9 |
| 2.2.1 Poder de negociación de los clientes | 9 |
| 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores | 10 |
| 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores | 10 |
| 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos | 12 |
| 2.2.5 Rivalidad ente los competidores | 12 |
| 2.2.6 Telaraña de PORTER | 13 |
| 2.2.7 Matriz EFE | 14 |
| 2.2.8 Conclusiones del análisis de factores externos | 15 |
| 3 ANÁLISIS DEL CLIENTE | 16 |
| 3.1 Objetivos | 16 |
| 3.1.1 Objetivo general | 16 |
| 3.1.2 Objetivos específicos | 16 |
| 3.2 Segmentación del mercado | 17 |
| 3.3 Planteamiento del problema | 17 |
| 3.3.1 Hipótesis | 17 |
| 3.4 Investigación cualitativa | 18 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4.1 | Entrevista 1 | 18 |
| 3.4.2 | Entrevista 2 | 20 |
| 3.4.3 | Grupo Focal..... | 21 |
| 3.5 | Investigación cuantitativa | 22 |
| 3.5.1 | Tamaño de la muestra | 22 |
| 3.5.2 | Análisis de resultados..... | 23 |
| 3.6 | Conclusión de encuestas a clientes | 24 |
| 4 | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 25 |
| 4.1 | Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente | 25 |
| 5 | PLAN DE MARKETING..... | 28 |
| 5.1 | Estrategia general de marketing..... | 29 |
| 5.1.1 | Mercado Objetivo..... | 29 |
| 5.1.2 | Propuesta de valor | 29 |
| 5.2 | Mezcla de Marketing | 30 |
| 5.2.1 | Producto..... | 30 |
| 5.2.2 | Precio..... | 34 |
| 5.2.3 | Plaza | 37 |
| 5.2.4 | Promoción..... | 38 |
| 6 | Propuesta de filosofía y estructura organizacional . | 40 |
| 6.1 | Misión, visión y objetivos de la organización | 40 |
| 6.1.1 | Misión | 40 |
| 6.1.2 | Visión..... | 40 |
| 6.1.3 | Objetivos de la organización | 41 |
| 6.2 | Plan de Operaciones..... | 41 |
| 6.2.1 | Cadena de valor | 42 |
| 6.2.2 | Mapa de procesos | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.2.3 | Flujograma de procesos | 45 |
| 6.2.4 | Maquinaria, muebles, equipos y suministros | 46 |
| 6.2.5 | Capacidad de producción | 46 |
| 6.3 | Estructura Organizacional | 47 |
| 6.3.1 | Organigrama | 47 |
| 7 | Evaluación financiera | 49 |
| 7.1 | Proyección de ingresos, costos y gastos | 50 |
| 7.1.1 | Proyección de ingresos | 50 |
| 7.1.2 | Proyección de costos | 50 |
| 7.1.3 | Proyección de gastos | 51 |
| 7.2 | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ... | 51 |
| 7.2.1 | Inversión inicial | 51 |
| 7.2.2 | Estructura de capital | 52 |
| 7.3 | Proyección de estados de resultados, situación financiera, flujos de caja y flujos de efectivo | 52 |
| 7.3.1 | Estado de resultados | 52 |
| 7.3.2 | Estado de situación financiera | 53 |
| 7.3.3 | Estado de flujo de efectivo | 54 |
| 7.4 | Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración. | 54 |
| 7.4.1 | Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista | 54 |
| 7.4.2 | Cálculo de la tasa de descuento | 55 |
| 7.4.3 | Criterios de valoración | 55 |
| 7.5 | Índices Financieros | 56 |
| 8 | Conclusiones Generales | 57 |
| | REFERENCIAS | 59 |
| | ANEXOS | 62 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En Ecuador, el maíz es uno de los productos más importantes de cultivo, contribuyendo al ingreso de familias ecuatorianas dedicadas a la agricultura. En el país, se produce 1.2 millones de toneladas anualmente, 250.000 hectáreas son destinadas a la siembra y existen 60.000 agricultores en provincias como Manabí, Los Ríos, Guayas y Loja. Del maíz se obtiene el mote, este cereal y su consumo data de varios años en la población ecuatoriana.

El mote es un cereal que posee algunas propiedades nutricionales, mantiene al sistema digestivo saludable, elimina el colesterol malo, ayuda al funcionamiento del sistema nervioso central, favorece el metabolismo del organismo, haciéndolo atractivo para la alimentación y es una fuente de energía porque contiene fibra, vitaminas del complejo B, minerales como el magnesio, calcio, hierro y fósforo, carbohidratos complejos, beta caroteno la cual se transforma en vitamina cuando el organismo lo asimila produciendo defensas necesarias dentro de él, y no contiene gluten. Estos son unos de los beneficios que hacen el consumo diario de este cereal sea recomendado. Cualquier forma de cocción para este cereal, no altera ninguno de sus beneficios. (El comercio, 2010)

Brent Loken, quien es coautor de un informe de la Comisión de Métricas y Evaluación de la Salud (EAT), señaló que “el primer factor que desarrolla una enfermedad cardiovascular, es lo que se mete en la boca”, ciertos tipos de cáncer y enfermedades como la diabetes tipo 2, proceden del consumo de alimentos (El telégrafo, 2019). Entre las recomendaciones de sus estudios, señala que para años futuros se deberá consumir alimentos más saludables.

Por estos motivos, nace la idea de negocio de la producción de un snack natural a base de mote, como una alternativa alimenticia diferente de otros productos, a causa de ser altamente procesados o mezclados con productos artificiales,

conservantes, entre otros elementos perdiendo valores nutricionales para los consumidores. Este snack parte con la finalidad de promover su presencia en otra opción para una dieta diaria.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la creación de la empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks a base de mote en el mercado, hecho por un proceso de tostado.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Desarrollar un análisis del entorno externo a través del modelo PEST donde se considera factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, además del análisis de las cinco fuerzas de PORTER para determinar la situación de la industria.
- Analizar a los clientes aplicando modelos de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Identificar oportunidades de negocio en el mercado en base al análisis externo del cliente previo a realizarse, obteniendo características que demanden para la aceptación y posicionamiento del snack.
- Conocer rasgos distintivos, gustos, preferencias, frecuencia de consumo y comportamiento de compra del mercado objetivo en este tipo de snack.
- Estructurar el plan de marketing con las diferentes estrategias relacionadas al producto, precio, plaza y promoción permitiendo crear una propuesta de valor hacia el mercado objetivo.
- Establecer la estructura organizacional junto con una propuesta de filosofía determinando la misión, visión, objetivos y el plan de operaciones adecuado para la empresa.
- Evaluar financieramente las proyecciones de ingresos, gastos y costos plasmados en estados de resultados, estados financieros, flujos de efectivo

sustentados acorde su viabilidad. Además de estatuir la estructura de capital, inversión inicial y capital de trabajo.

2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

Para analizar la industria se identifica el código CIIU (Clasificación Nacional de Actividades Económicas)

Tabla 1: Clasificación CIIU de la industria manufacturera

| C | Industrias Manufactureras |
|-----------------|---|
| C10 | ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS |
| C106 | ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN |
| C1061 | ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA |
| C1061.2 | PRODUCTOS DE MOLINERÍA |
| C1061.21 | Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales. |

Tomado de: INEC

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Político

Como una de las políticas adoptadas del gobierno dentro del programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva, se establece cuatro ejes reguladores y se presentan medidas entre las cuales está la reducción del gasto público, nuevos tipos de contratos y el no aumento de impuestos. En el último eje, la reactivación productiva, pretende fortalecer al sector privado y la inversión en este. (El comercio, 2018)

Por otra parte, el gobierno presentó la Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, en el que contiene varios incentivos a la producción, así como la propuesta de exoneración del pago del impuesto a la renta por ocho años si las inversiones son en ciudades como Quito y Guayaquil. (Ley Para Fomento Productivo, Atracción Inversiones

Generación Empleo, Dirección Nacional Jurídica de Ecuador, Quito, 21 de agosto de 2018)

Dentro del programa Plan de Prosperidad 2018-2021, las instituciones de crédito como Corporación Nacional, Banco de Desarrollo de Ecuador, Corporación Nacional de Finanzas Populares, Banco del Pacífico y BIESS, presentaron planes de cartera hacia proyectos relacionados al impulso de iniciativas de micro, pequeña y medianas empresas, así como al sector agricultor, emprendedores, estudiantes, y de la construcción; todo el desarrollo de cartera de crédito es por medio del incentivo político del gobierno en su plan gubernamental de financiación para la prosperidad, con el apoyo de seis millones de dólares en créditos productivos para la reactivación económica, aumentar la productividad, y promover el crecimiento de exportaciones. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Las políticas adoptadas y el acceso a créditos por medio de instituciones de crédito, presentan un escenario oportuno para la ejecución del proyecto.

2.1.2 Económico

El gobierno ha mostrado algunas alternativas para llegar a un equilibrio fiscal con menor endeudamiento como la reducción del tamaño del Estado, optimización del presupuesto, Ley de Fomento Productivo que tiene como objetivo una remisión tributaria para lograr contribuir capital económico en un periodo de tres años con una estimación de \$774 millones. Además de proveer inversiones en \$3.000 millones cada año en algunos proyectos para los sectores productivos, como industrias manufactureras, acuícolas, agrícolas y agroindustriales (BCE, 2018), esto representa una oportunidad para el plan de negocios, porque incide en diferentes sectores de la economía.

La economía ecuatoriana a partir del 2008 presenta un incremento en el PIB con un promedio del 11% hasta el 2014, tomando en cuenta que, en los años 2015 y 2016, registró una variación negativa del -2%, para el año 2019 registró un

crecimiento del 2.4% en relación al año 2017, debido a las inversiones, exportaciones, gastos del consumo final en hogares y del estado. En el año 2018, el PIB alcanzó un crecimiento anual de 1.4%, debido al mayor gasto de consumo final del gobierno (2.9%), aumento en el gasto final de los hogares (2.7%), mayor formación bruta de capital fijo (FBKF) (2.1%), incremento del 0.9% de exportaciones de bienes y servicios (BCE, 2019). Reflejando un aumento de la actividad económica, lo que es una oportunidad para el proyecto.

La inflación acumulada en agosto del 2019, fue de 0.14%, el segundo menor porcentaje para el periodo 2007-2019. Las variaciones mensuales del IPC de agosto 2019 de los rubros de alimentos se ubicaron en porcentajes negativos de 0.20% y 0.08% respectivamente. (BCE, 2019). Señalando una oportunidad, dado que los precios de alimentos se han mantenido estables sin perjudicar el poder adquisitivo de los consumidores.

En cuanto a la calificación de riesgo del Ecuador, la agencia S&P Global Ratings ratificó la nota B-/B (Altamente especulativa) y mantuvo su panorama estable, ya que el país ha continuado con su programa de consolidación fiscal, pero enfrenta condiciones más difíciles para acceder a financiamiento internacional. Se destaca que el país enfrenta necesidades de financiamiento en los próximos años, además de continuar con la incertidumbre del gobierno para acelerar reformas fiscales y de estructura. (S&P Global Rating, 2019)

El programa económico del gobierno está diseñado para asegurar una reducción sostenida del déficit fiscal y de la deuda pública. Incluye disminuir el déficit primario no petrolífero (incluyendo subsidios por combustible) desde 5.3% del producto interno bruto (PIB) en 2018 hasta 0.3% en 2021. El balance fiscal general pretende moverse desde un déficit de 0.9% del PIB en 2018 hasta un superávit de 2.9% del PIB a 2021. De acuerdo con el plan, se proyecta que la deuda pública caerá desde un máximo de 49% del PIB en 2019 hasta menos de 40% después de 2023. La necesidad de reconstruir depósitos del gobierno y

reservas internacionales indica que se planea una reducción de la deuda de forma gradual. (FitchRating, 2019)

En enero de 2019, Fitch Ratings revisó la Perspectiva de Ecuador a Negativa debido a las necesidades de financiamiento para 2019 y 2020, así como el acceso incierto del soberano a financiamiento, dadas las condiciones globales limitadas para ello. Es probable que una consolidación fiscal más acelerada sea necesaria para enfrentar el desafío del financiamiento, pero este proceso traería más retos para la perspectiva económica y política de Ecuador. Las políticas en mención son ambiciosas, pero, de implementarse por completo, serían efectivas, reducirían significativamente el déficit y provocarían una tendencia a la baja en la carga de la deuda. En conjunto con el Servicio de Ajuste Estructural (SAE) del FMI, esto mitigaría las necesidades importantes de refinanciación de Ecuador en el mediano plazo. Fitch estima que Ecuador requiere \$9 mil millones de financiación en 2019 y el monto sería aún mayor para 2020, dadas las amortizaciones externas fuertes, a menos de realizarse un ajuste fiscal relevante. (FitchRating, 2019)

Con relación a la calificación de riesgo en el país, el nivel de endeudamiento hasta los próximos cuatro años y las necesidades de financiamiento representan una amenaza para el plan de negocios, por una economía ecuatoriana conservadora.

Por otro lado, las tasas de interés para préstamos del mes de octubre 2019 establecidas por el Banco Central del Ecuador son:

Tabla 2: Tasas de interés referenciales del Banco Central del Ecuador.

| Tasas Referenciales | | Tasas Máximas | |
|-----------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| Productivo PYMES | 11.36 | Productivo PYMES | 11.83 |
| Comercial Prioritario PYMES | 11.10 | Comercial Prioritario PYMES | 11.83 |
| Inmobiliario | 10.21 | Inmobiliario | 11.33 |
| Microcrédito Minorista | 24.65 | Microcrédito Minorista | 28.50 |
| Vivienda de Interés Público | 4.78 | Vivienda de Interés Público | 4.99 |

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019.

En el año 2018, las ventas de las empresas manufactureras crecieron un 4.9% en relación al 2017; en este segmento se destaca la elaboración de bebidas, productos lácteos y alimentos, así como industrias básicas de hierro y acero. De igual forma, a nivel nacional las ventas de las empresas crecieron un 4.1%, alcanzando los \$151.003 millones en ventas. (Servicio de Rentas Internas, 2019)

2.1.3 Social

En Ecuador, entre las principales causas de muerte corresponden al 10.15% por enfermedades isquémicas al corazón, el 6.17% a la Diabetes Mellitus, el 4.35% a enfermedades hipertensivas, al igual que la obesidad, todas son causadas por una mala alimentación (El comercio, 2019) (Refiérase al Anexo 1). Señalando una oportunidad a la idea de negocio, por el contenido de nutrientes que aportaría a la alimentación de los consumidores.

En septiembre 2019, el empleo adecuado bajó 1.4 puntos porcentuales, frente a septiembre del año 2018, el subempleo creció 2.7 puntos porcentuales, el empleo no clasificado subió 8.3 puntos porcentuales y el desempleo aumentó en 22.3 puntos porcentuales. En el mismo mes, se observa que la rama de actividades de agricultura, ganadería, caza y pesca, son las que concentra mayor participación en el empleo con el 29,7%. (Refiérase al Anexo 2 y 3)

El aumento de la pobreza y desempleo, indican una amenaza para el proyecto por las limitaciones tanto económicas como laborales que se vive en el país. Sin embargo, la agricultura es parte importante de la estructura del empleo y fuente de ingreso a nivel nacional, señalando una oportunidad al proyecto por contribuir al desarrollo económico de familias dedicadas a esta actividad.

Para octubre 2019, la canasta básica mensual es de \$735.47 y la canasta vital es \$459.67. Adicional a esto, es la distribución del ingreso en hogares, donde el 31.79% es destinado a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas, dentro de este grupo, el 15.81% responde a la compra de cereales y derivados,

indicando una oportunidad para la producción del snack (INEC,2019) (Refiérase al Anexo 4)

En el 2019, el salario básico unificado tuvo un incremento del 2.073% con relación al 2018, pasando de USD \$386 a \$394, este valor es fijado para todo el sector trabajador del servicio doméstico, artesanos trabajadores de la pequeña industria, sector agrícola e industrias (Ministerio del Trabajo, 2019). La variación del valor salarial presenta algunos incrementos desde el 2006 al 2014 siendo estos entre el 7% al 18%, en el 2015 fue del 4.11% y 2016 del 3.39%.

2.1.4 Tecnológico

El gobierno presentó la reducción de aranceles entre un 100% a 50% a la importación de bienes e insumos productivos, aportando beneficios al sector agrícola con la importación de tractores, cortadoras a motor, maquinaria para procesamiento de alimentos, aparatos y herramientas para cultivo y riegos (El comercio, 2019). Esta medida mejora la producción y el abastecimiento de materia prima por parte de proveedores hacia la industria manufacturera.

En 2018, el porcentaje de personas que utilizó internet aumentó en 20.7 puntos porcentuales a nivel nacional. El 70.2% de la población de 25 a 34 años fue el grupo con mayor tenencia de Smartphone, creciendo su uso en los últimos seis años con 56.9% puntos porcentuales de incremento. Adicional a esto, el 36% de la población tiene celular y utiliza redes sociales. (INEC, 2018) (Refiérase al Anexo 5 y 6)

Con el incremento al acceso y uso de internet a nivel nacional, muestra una oportunidad para el emprendimiento, ya que permite invertir en medios de comunicación como redes sociales y página web, con la finalidad de recolectar información valiosa sobre el mercado objetivo, interactuar con los usuarios, crear anuncios, compartir contenido de forma más rápida y masiva, además de fortalecer las relaciones con los clientes de una manera atractiva, de esta manera aumentar el interés, reconocimiento de la marca y mejorar la toma de decisiones.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

Para analizar la competencia y atractivo de la industria, aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas mediante la aplicación de estrategias competitivas, se utilizará el modelo estratégico de Michael Porter para identificar sus cinco fuerzas.

2.2.1 Poder de negociación de los clientes

Los consumidores finales tienen un grado de negociación bajo, debido a los precios que se ofertan en la industria de alimentos y snacks. Los snacks con características bajo en grasa, tienen precios entre \$0.80 hasta los \$3.50, asumiendo así que el consumidor estaría dispuesto a pagar los mismos valores por un producto con características similares o distintas, por esta percepción pierde poder de negociación.

En el caso de los grandes clientes, como las cadenas de supermercados tienen un alto poder de negociación por causa de la cantidad de plazas que tienen, permitiéndoles exigir precios especiales, descuentos por volumen u otras condiciones que favorezcan su rentabilidad.

Los supermercados por tener gran capacidad de compra tienen influencia en el precio de venta, además demandar grandes volúmenes del producto, esto afectaría a la empresa al no poseer la adecuada infraestructura para abastecer dicha demanda. En el país existen importantes cadenas de supermercados, siendo corporaciones como La Favorita, El Rosado, TIA y Mega Santamaría, junto con sus marcas comerciales son lugares de afluencia para adquirir productos de consumo masivo, donde tener relaciones comerciales es significativamente relevante. Estas empresas tienen el 70.13% de participación de mercado, con ingresos de \$4.309.162.008. (Refiérase al Anexo 7)

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado trabaja a la par con proveedores de estas empresas con el manual de buenas prácticas comerciales

el cual fue expedido en 2014, permitiendo regular las relaciones comerciales imponiendo condiciones justas en el pago, tiempos establecidos, prohibición de devoluciones injustificadas de productos, dando apertura e impulso a proveedores de la economía popular, artesanos, pequeñas y medianas empresas. (El telégrafo, 2018)

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Para elaborar el snack, se necesita de mote y sal. A nivel nacional existen varios agricultores e industrias dedicadas a la venta de la materia prima.

En el último censo agropecuario realizado en el año 2000, se registraron 236.482 unidades productivas (UPAs) de maíz. Es necesario aclarar que, una unidad productiva está formada por uno o varios terrenos dedicados a la producción agropecuaria y se encuentran bajo una gerencia única por una persona, un hogar o cualquier otra forma de dirección (INEC, 2000). (Refiérase al Anexo 8)

En varias provincias, existen diversas ferias para ofertar este producto, lo que el cambiar de un proveedor no genera costos adicionales en virtud de la factibilidad de encontrar e iniciar nuevos lazos comerciales con otros proveedores. Esto hace que el poder de negociación sea bajo.

La producción de la materia prima se ha mantenido constante durante los últimos tres años, donde se destacan productores de provincias como Loja, Santa Elena y Los Ríos, haciendo posible la compra y abastecimiento adecuado para la producción del snack.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

El principal factor que hace difícil ingresar en la industria manufacturera de alimentos es la alta inversión en infraestructura. De acuerdo a la información proporcionada en los balances de compañías manufactureras en la Superintendencia de Compañías, las inversiones van desde los \$50.000 dólares,

\$500.000 dólares, hasta pasar los \$10.000.000 dólares. Esto depende, de la capacidad de producción esperada por las empresas, para ganar una cuota de mercado importante y el retorno de sus inversiones. (Refiérase al Anexo 9)

Las inversiones en equipamiento necesario permiten ingresar en el mercado con el objetivo de ganar participación en el, obtener los niveles de producción deseados para minimizar costos, ya que por la diversidad de marcas reconocidas por los consumidores requiere de un esfuerzo importante para nuevos participantes. Además, la inversión de los nuevos participantes es muy riesgosa si desean ingresar al mercado con una única línea de negocio, sin contar con un portafolio de marcas comerciales que reduzcan este riesgo.

El acceso a canales de distribución para nuevos participantes en el mercado comienza con la construcción de relaciones comerciales con proveedores de distribución, teniendo en cuenta que otras empresas ya maduras cuentan con ciertos términos de negociación de convenio mutuo, lo que podría ocasionar grandes desventajas a la hora de exhibir sus productos en los puntos de venta.

Los canales de distribución como las grandes cadenas de supermercados por su poder de negociación, pretenden grandes beneficios, eligen cuales serán la cantidad de puertas de venta que tendrán los nuevos productos, su zona en percha u otros términos de negociación entorno a su favor, produciendo menos interés en los nuevos competidores. Dado el caso que, si nuevos competidores optan por su propia distribución y siendo esta de un único producto, los costos son altos provocando pérdidas sustanciales del margen apuntado por la empresa, resultando otro factor desfavorable para nuevos competidores. En consecuencia, estos factores muestran una amenaza media, por la dificultad de ingresar al mercado, más aún si es con un solo producto.

Como política gubernamental no existe barreras para nuevos competidores, solo factores legales que una empresa debe acatar según lo expuesto en la ley para establecer una empresa y su pleno funcionamiento. Algunos factores es su total

apego a la Ley de Compañías, El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, además del cumplimiento de las regulaciones existentes en Ecuador, siendo puntos neutrales hacia el atractivo para empresas internacionales que operan de total manera distinta a lo que se sujeta la ley en nuestro país.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En el caso de la producción de un snack a base de mote no existe otro producto similar con la materia prima, a más que su preparación no contiene productos artificiales que alteren el aporte nutricional hacia los consumidores. Sin embargo, existen varias ofertas de snacks hechos de maíz, papa, plátano, granos secos, así como también galletas, yogures, entre otros, siendo productos tradicionales sin contar con alguna característica que resalte beneficios para el consumidor.

En perchas de supermercados, tiendas de barrio u otras despensas de alimentos existen varias marcas que han ingresado en la industria de snacks, donde la mayor oferta se concentra en productos elaborados a base de papa y maíz, también es notable la presencia de nuevos entrantes con productos hechos a base de granos secos, frutas deshidratadas, entre otros, ganando espacio en la oferta hacia los consumidores. Analizando estos puntos se considera un nivel medio de amenaza en virtud al sistema de semáforos en productos alimenticios impuestos en el país, delatando los niveles de alto, medio y bajo en grasas, azúcares y sales; donde los snacks con mayor participación en las perchas se encuentran en niveles alto y medio alto en grasa, alto y medio alto en sal; representando una oportunidad en el mercado, dado a los precios actuales no detonan un fuerte escala de diferencia hacia los consumidores, capaces de entrar una percepción de pagar lo mismo por mejores beneficios.

2.2.5 Rivalidad ente los competidores

En la industria de snacks en el país, se encuentran grandes, medianas y pequeñas empresas, estas últimas buscando nichos de mercado. La empresa

PEPSI-CO con su filial FRITOLAY, cuenta con una mayor participación en el mercado con ingresos totales de \$62.808.191 registrados en la Superintendencia de Compañías en el 2018, esta empresa tiene marcas comerciales ya reconocidas por los consumidores nacionales, destacando Doritos, Ruffles, Tostitos y Lay's, dado que ocupan espacio importante en las perchas de los supermercados y tiendas, aportándole una ventaja competitiva por el posicionamiento, adicional a esto mantiene un gasto en publicidad registrado en su balance por \$9.000.000 (Superintendencia de Compañías, 2018). Seguida de esta empresa se encuentra la Industria INALECSA filial de ARCA CONTINENTAL, con ventas por \$48.888.702 y gastos de publicidad registrado en su balance, por \$1.035.229 (Superintendencia de Compañías, 2018), ocasionando que ambas empresas con presencia importante en la industria de snacks inviertan cifras considerables en publicidad para abarcar y conservar la posición que tienen en el mercado, estos puntos muestran una alta rivalidad en el mercado. (Refiérase al Anexo 10)

Adicional a esto, hay nuevas marcas que ofertan productos más saludables como Kucker, Kiwa y Chiflar, etc., de las principales con crecimiento entre las despensas de alimentos, sin embargo, su oferta se basa en productos de maíz o papa. Abriendo una oportunidad en el mercado que se encuentra en crecimiento, ofertando productos de bajo en grasa y sal, diferente a los actuales.

2.2.6 Telaraña de PORTER

Se observa que la principal amenaza está en la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos, a causa de empresas con marcas posicionadas y con amplia trayectoria en el mercado de snacks. Las oportunidades están en la baja negociación de proveedores y clientes.

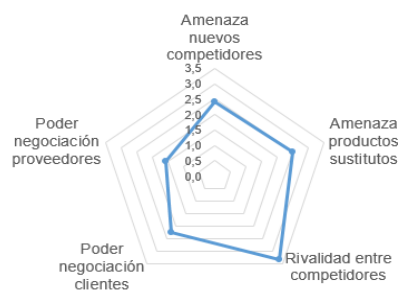


Figura 1: Telaraña de Porter

2.2.7 Matriz EFE

La matriz de factores externos desarrollada muestra que el plan de negocios tiene un resultado ponderado de 2.4, indicando un escenario favorable con la capacidad de aprovechar oportunidades y contrarrestar factores negativos presentes en el mercado mediante estrategias acertadas.

| Factores Determinantes | | Ponderación | Calificación | Calificación Ponderada |
|------------------------|--|-------------|--------------|------------------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1. | Incentivos tributarios para la inversión en medidas emitidas por el Gobierno. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 2. | Planes de crédito en instituciones financieras del 9.76% al 11.00%. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 3. | Crecimiento del PIB en los 10 últimos años | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 4. | Crecimiento de las ventas en el sector comercial e industria manufacturera. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 5. | 24.4% del gasto total de hogares es destinado a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 6. | Reducción del 50% al 100% en la importación de bienes e insumos productivos | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 7. | IPC de productos alimenticios no reflejan incrementos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 8. | Desarrollo de productos con valor agregado al aporte de beneficios nutricionales al consumidor. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 9. | Poder de negociación bajo de clientes finales. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Amenazas | | | | |
| 1. | No existe barreras gubernamentales para nuevas empresas competidoras | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2. | Calificación negativa "altamente especulativa" en inversiones en el país. | 0,1 | 4 | 0,40 |
| 3. | Necesidades financieras a nivel país para reducir el déficit. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 4. | Aumento en 1% de la pobreza a nivel nacional. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 5. | Variación del -7.8% de personas con empleo adecuado. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 6. | Poder de negociación alto de cadenas distribuidoras de alimentos. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. | Marcas posicionadas en el mercado. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 8. | Altos costos en inversión inicial. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 9. | Marcas y productos nuevos en la industria de alimentos. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Total | | 1,00 | | 2,42 |

2.2.8 Conclusiones del análisis de factores externos

1. El crecimiento de las ventas en el sector comercial y la industria manufacturera muestra un escenario atractivo para invertir, abriendo oportunidades a nuevas ideas de negocio para ofertar nuevos productos que se apeguen a la demanda de alimentos más saludables.
2. La reducción arancelaria de insumos productivos para la industria manufacturera, contribuirá al desarrollo de las actividades económicas del sector con la adopción de nuevos instrumentos tecnológicos a otra gama de precios, incentivando la inversión en infraestructura y expansión de sus operaciones.
3. Dado al sistema de semáforos en los alimentos, consumidores optarían por productos más saludables lo que hace una oportunidad hacia el snack de mote.
4. En cuanto a la competencia y oferta de snacks actualmente en el mercado nacional, existe una amplia línea de productos sustitutos, principalmente elaborados de papa, maíz, granos secos, etc., pero ninguno de estos productos contiene nutrientes completos como el mote. Por lo que el nuevo snack puede brindar mayor aporte nutricional hacia los consumidores que los tradicionales.
5. La presencia de marcas maduras en la percha de snacks, no reflejan algún valor diferencial en sus etiquetas basadas en el semáforo nutricional, ya que en su mayoría son altos en grasa o azúcar, donde el snack a base de mote si marca una ventaja diferente a la posición que entraría en el mercado por ser bajo en grasa, bajo en sal y no contener azúcar.
6. El gasto destinado en la compra de cereales en la canasta básica, representa una ventaja para el snack, debido que el mote, al ser un cereal ya reconocido en las familias ecuatorianas y al exponer sus beneficios, otorgará a las personas el interés en optar por esta nueva alternativa de producto.
7. Las empresas líderes en la producción de snacks, muestran rubros importantes en sus balances destinado a la publicidad, sin embargo, con el crecimiento del uso y acceso al internet, representa una oportunidad para el proyecto, porque los canales digitales como redes sociales, con campañas

muy objetivas pueden permitir captar la atención de una audiencia considerable, sin depender de grandes esfuerzos monetarios para invertir.

8. La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, permite a nuevos emprendedores mantener negociaciones con condiciones justas con grandes cadenas de supermercados, permitiendo ingresar en sus tiendas bajo normas que fomentan buenos lazos comerciales, para beneficios mutuos, generando oportunidades para este proyecto.
9. Tomando en consideración que las principales causas de muerte en el país, son por enfermedades debidas a una mala alimentación, el snack de mote por tener factores diferenciales por su valor nutritivo, le es atractivo a un mercado que en un corto plazo debe elegir entre productos que aporten hacia el cuidado de su salud.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Determinar la acogida del snack a base de mote para su producción y comercialización en la ciudad de Quito.

3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cualidades más significantes de los clientes de snacks en base a sus necesidades.
- Fijar el precio de venta óptimo para llegar a los consumidores.
- Determinar el adecuado canal de distribución para el producto.
- Identificar los canales de comunicación estratégicos para llegar al cliente con información acerca del producto.

3.2 Segmentación del mercado

Para la segmentación de mercado, se divide en grupos de distintos compradores en base sus necesidades, características o conductas para luego determinar la mezcla de marketing. (Kotler & Armstrong, 2013)

Según la clasificación demográfica en el Ecuador, su población total es de 17.115.650 habitantes, la ciudad de Quito tiene una población de 2.690.150 habitantes. La población entre 15 a 45 años de edad son de 896.401 habitantes. El producto va dirigido a un sector de consumo con un nivel socioeconómico medio y medio alto, es decir A, B, C+., siendo el 36% a nivel nacional, se asume el mismo porcentaje en Quito, por lo tanto, el mercado meta para consumir el snack sería de 322.704 personas.

Tabla 3: Segmentación del mercado

| | | |
|---|--|------|
| Población total de Quito | 2.690.150 | 100% |
| Población en zonas urbanas de Quito | 1.936.908 | 72% |
| Personas entre 15 a 45 años de edad | 896.401 | 46% |
| Poder adquisitivo de hogares en la ciudad de Quito | Se toma en cuenta los niveles socioeconómicos: A, B, C+, siendo el 35.90%. Esto refleja una estimación de 322.704 personas, siendo este el grupo meta para consumir el snack | 36% |

3.3 Planteamiento del problema

¿Cuántas personas de la ciudad de Quito, en edades entre 15 a 45 años estarían dispuestos a comprar el snack a base de mote?

3.3.1 Hipótesis

H0: Más del 60% de personas en la ciudad de Quito, en edades entre 15 a 45 años, están dispuestos a comprar el snack a base de mote.

H1: Menos del 60% de personas en la ciudad de Quito, en edades entre 15 a 45 años, no están dispuestos a comprar el snack a base de mote.

3.4 Investigación cualitativa

El objetivo de esta investigación es recopilar información y factores importantes de clientes potenciales, mediante opiniones de dos expertos en la industria de alimentos por medio de entrevistas.

3.4.1 Entrevista 1

Experto: Ing. Andrés Chamorro

Cargo: Gerente de Marca

Empresa: QUALA S.A

Producto: Popetas (Canguil con sabores a caramelo y mantequilla)

Quala es una empresa multinacional con presencia a nivel de Latinoamérica, Centroamérica y el Caribe, ofertando al mercado productos de consumo masivo, fomenta la innovación, permitiéndole estar dentro de las empresas más importantes en el país. Una de las ideas de negocios es la construcción de marcas líderes para atender comercialmente varias necesidades dentro del país.

El ingeniero Chamorro manifiesta que la industria de snacks es altamente competitiva, sin embargo, existen ideas de negocios por desarrollar, debido a que grandes empresas con alta participación en el mercado no tienen marcas o productos que asemejen características o sabores tradicionales de nuestro país, sin lograr un valor atractivo hacia estos consumidores, esto crea espacio para el ingreso de nuevos productos al mercado. Otro criterio que menciona es la rentabilidad que se obtiene por la venta de snacks, lo que haría interesante el ingreso a esta industria. Por esta razón, existen pequeñas empresas buscando algún nicho de mercado como oportunidad.

En relación al snack a base de mote a través de su experiencia, él considera que tiene un potencial valioso, porque la materia prima es local y conocida, evitando costos de importaciones, no se necesita un alto nivel de industrialización para producirlo, lo que no es necesario invertir grandes cantidades de dinero

relacionado a la infraestructura y maquinaria que pueden resultar muy costosas, ya que hay plantas de producción desde \$15.000 hasta los \$4.000.000, obviamente dependerá de los volúmenes que se desea obtener, también considerar el origen de los equipos que en su mayoría son importados por altos costos. Siendo la inversión de \$15.000 la base para emprender con una planta de producción moderada y no muy técnica es su recomendación. Comenta también que los consumidores no tendrían problema a la hora de optar por este snack, ya que el mote lo han consumido en otras presentaciones, por ejemplo, el tradicional mote pillo o acompañado de cualquier proteína, da énfasis a que el consumo de este cereal se da en gran medida en la región andina, siendo buena opción el empezar por Quito.

Él agrega que, los canales de distribución pueden ser expertos distribuidores de productos de consumo masivo como primera opción o el ingreso en cadenas retail, ya que permiten no invertir demasiado, ganando presencia en el mercado por la exhibición en sus perchas. El invertir en logística propia para un solo producto no es una opción a considerar, ya que los costos operacionales son elevados para ser asumido por un solo producto.

También considera que el proceso logístico para el snack es fundamental, porque el manejo, distribución y almacenamiento, debe tener en cuenta la fecha de caducidad del producto, la mejor forma de operarlo en el manejo de inventarios es a través del método de primeros en producir, primeros en salir, controlando así la producción en la planta y el tiempo de entrega, hasta cuándo se encuentra disponible ya al consumidor en los puntos de venta.

La publicidad en redes sociales debe ser una fuente importante de influencia. En el caso de emprendimientos, resulta una forma más económica para dar a conocer el producto, crear el reconocimiento de la marca, identificación y agrado del snack por campañas conectadas a la cultura ecuatoriana.

El mercado objetivo recomendado es un segmento medio, medio alto, con lugares de compra entre supermercados y tiendas sectoriales. La edad del posible cliente estaría entre los 15 a 45 años de edad, al menos es su recomendación. La estrategia de precio debe estar por encima de los \$0.50 centavos, al ser productos más de impulso, ya que la gente gasta su dinero dependiendo de los gustos o preferencias de lo que desea consumir, productos de más de \$2.00 son considerados costosos, el precio es un actor muy influyente a la hora de igual definir el público objetivo, porque el cliente relata al precio como el factor que mueve la brecha para el consumo de cualquier tipo de snack.

3.4.2 Entrevista 2

Experto: Ing. María Belén Rubio

Cargo: Ingeniera en alimentos

Empresa: Industria Carli's Snack

Productos: Snacks, bocaditos, botanas y frituras (Productos a base de papa, maíz, frutas, entre otros)

Carli's Snacks, es una empresa ya con veinte años de experiencia en el mercado ecuatoriano, su principal objetivo es la producción y comercialización de una amplia variedad de snacks. Esta empresa ha crecido en el transcurso del tiempo convirtiéndose en una de las líderes en este tipo de productos.

Para María Belén, el snack a base de mote tendría una muy buena acogida debido a que saciaría el hambre de una forma nutritiva, saludable, dando aporte al organismo. El grano es la ventaja representativa del proyecto al saber aprovechar su funcionalidad, ya que el contenido de fibra es el multiplicador que marca la diferencia en relación hacia las otras materias primas con las cuales se elabora los snacks actualmente en el mercado, destacar estos beneficios en el nuevo producto haría que tome una ventaja ante la oferta actual, otras características para destacar es que no contiene gluten y posee adecuada porción de proteína y vitaminas.

También comenta que el punto de mayor importancia para la producción del snack y conservar los beneficios del mote, es el proceso de cocción, donde se debe tomar en cuenta la temperatura y tiempo, debido que al momento de llevarlo al proceso de tostado al vacío puede ocasionar ciertos problemas como haber obtenido un mote duro o que desprenda mucha agua. Por esta razón se debe establecer el procedimiento adecuado con buenas practicas manufactureras y personal capacitado para elaborar el snack, evitando desechar abundante materia prima.

La semaforización en los productos alimenticios es factor influyente en las decisiones de compra. El snack de mote es un producto bajo en azúcar, en grasa y medio en sal, porque en el proceso de tostado no interviene aceite sino solo el calor. El gramaje ideal para el snack sería entre 25 a 35 gramos, porciones recomendadas a diario como saludables para dietas normales entre promedio con 2.000 calorías. Considera oportuno y recomienda la elaboración del snack en base a la experiencia que tiene.

3.4.3 Grupo Focal

El grupo focal fue realizado a doce personas, hombres y mujeres entre 18 a 41 años, que consumen algún tipo de snack. Los resultados fueron los siguientes:

Los participantes mencionaron que el semáforo es un factor importante de apoyo cuando eligen un snack porque están atentos al nivel de grasa, azúcar y sal de los productos. Por lo tanto, este elemento les induce a elegir el producto o no, pues están atraídos por opciones más saludables que sacien el hambre.

Los participantes declaran el desconocimiento de los aportes del mote, sin embargo, muestran mayor interés al nombrarlos. Claramente, se observa que estarían estimulados por las características nutritivas que poseería el producto, ya que consideran que los snacks actuales no aportan beneficios al consumirlos y solo los eligen por su necesidad diaria. No se ven nulos a la hora de elegir el snack de mote como opción de compra puesto que han tenido ya contacto con

el producto, pero en otras formas de preparación, como las caseras. Con esto, señalan que la presentación del producto debe resultar interesante por medio de colores en el empaque del producto para ser visible en perchas o formas que resalten la cultura andina. Los lugares de preferencia para comprar el producto son en tiendas cercanas a su residencia, lugar de trabajo o supermercados.

En relación con el precio, los partícipes apuntan estar dispuestos a pagar por el snack valores entre los mismos rangos que se encuentran los productos sustitutos, ya que el precio y la cantidad detonan su decisión a la hora de comprar, mantener un precio justo entre \$1.00 sería el ideal, razón a que su economía persevera ante cualquier elección de optar por un producto caro solo por los beneficios que este tiene.

En cuanto a la publicidad, los participantes consideran importante, elegir redes sociales por el impacto que tienen a causa del uso cotidiano de celulares es crucial, otra opción conveniente sería hacerlo a través de impulsores en supermercados e invertir dentro de los puntos de venta imágenes publicitarias de forma que atraigan visualmente a las personas que ingresen a estos locales. Considerar expandir la oferta de productos a base de mote, ya que resultaría aburrido mantener una sola oferta a lo largo del tiempo en el mercado.

3.5 Investigación cuantitativa

3.5.1 Tamaño de la muestra

Se determina mediante un muestreo por conveniencia a personas entre 15 a 45 años, aplicando la siguiente fórmula de muestreo:

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

Tabla 4: Definición para el cálculo del tamaño de la muestra

| Personas entre 15 a 45 años de edad nivel socioeconómico A,B,C+ | | |
|---|--------------------------------|---------|
| Símbolo | Definición | Número |
| N | Población de estudio | 322.704 |
| Z | Valor para el 95% de confianza | 1.96 |
| P | Probabilidad de aceptación | 0.5 |
| Q | Probabilidad de rechazo | 0.5 |
| E | Error máximo de aceptación | 5% |

Por consiguiente, la muestra adecuada para una encuesta de personas entre 15 a 45 años de niveles socioeconómicos A, B, C+ es de 382 personas. Sin embargo, para el plan de estudio se realizó una muestra con 66 encuestados, con preferencias de consumir algún tipo de snack.

3.5.2 Análisis de resultados

Los resultados más relevantes obtenidos de las encuestas son los siguientes: (Refiérase al Anexo 11, tablas de contingencia)

El 95.45% de los encuestados consumen snacks, de los cuales el 47.62% consume cada quince días, el 28.57% tres veces por semana, el 12.69% cinco veces a la semana y el 11.11% una sola vez al mes.

De las personas encuestadas y consumidores de snacks, el 53.97% consideran a la semaforización como determinante en su decisión de compra, mientras que el 28.31% consideran el precio, el 15.87% a la marca y el 6.35% al diseño del empaque.

En cuanto al desempeño nutricional de los snacks, se determinó que el 41.27% piensa que es bajo, el 55.56% creen que es medio y el 3.17% opina ser alto. Además, el 82.54% de encuestados considera importante que los snacks aporten beneficios nutricionales.

Actualmente, los encuestados consumen snacks hechos a base de papa con el 41.27%, 31.75% a base de maíz y 26.98% en otros, siendo elaborados de plátano y quinua.

Los lugares de preferencia para adquirir este producto por las personas encuestadas indican que, el 75% del segmento de 15 a 21 años, compra en tiendas y el 25% en supermercados; el 74.29% de 22 a 28 años, compra en tiendas y 25.71% en supermercados; el 50% de 28 a 34 años, compra en tiendas y el 25% en supermercados o auto servicios; el 75% mayores a 34 años, compra

en supermercados y el 25% en tiendas. Por lo tanto, el 58.73% del total de encuestados compran en tiendas y el 38.10% en supermercados.

En cuanto, al conocimiento del aporte y beneficios nutricionales del mote de los potenciales consumidores, se determinó que el 38.10% conoce y el 61.90% desconoce.

Del total de encuestados, el 95.24% estarían dispuestas a comprar el snack a base de mote como reemplazo de los tradicionales.

De los encuestados que eligieran el producto a base de mote, el 75% señalan que su frecuencia de consumo sería medio alto en el mes, además prefieren otras presentaciones con relación al sabor, el 36.67% desea sabor a limón y el 41.67% sabor a picante.

El 75% de los potenciales compradores les interesa recibir información publicitaria del snack por redes sociales, el 71.67% considera a Facebook como el medio de preferencia y el 23.33% a Instagram.

3.6 Conclusión de encuestas a clientes

En conformidad a las respuestas obtenidas en la investigación cualitativa y cuantitativa, se hace las siguientes conclusiones:

1. La investigación cualitativa y cuantitativa muestra que, para los clientes al momento de elegir los snacks, es relevante su precio y la semaforización alimenticia que tiene.
2. Los lugares de compra preferenciales por parte de los encuestados, son tiendas y supermercados.
3. Los encuestados señalan no conocer todo el beneficio del mote, pero al comunicarlos y presentarlos en un snack, estarán dispuestos a consumirlos como una opción diferente de los actuales.
4. Actualmente, los consumidores de snacks no se encuentran satisfechos por la oferta actual, debido a los rangos que señalan en su etiqueta de semáforo

alimenticio, lo cual buscan nuevas opciones con productos naturales que aporten beneficios para su dieta.

5. Se debe ofertar una línea de snacks a base de mote, al menos con otros sabores, para que exista presencia de la marca que les resalte hacia la vista al visitar cualquier punto de venta donde se encuentra el producto.
6. Con relación al empaque, los encuestados manifestaron que debe contener colores llamativos que resalte el producto, ya que el diseño debe generar interés, así como el nombre del producto.
7. La publicidad debe realizarse por medio de redes sociales debido a ser los medios preferenciales, es importante mencionar la aportación nutritiva del mote.
8. Los potenciales clientes estarían dispuestos a comprar el snack a base de mote, como también pagar hasta \$3.00 por el snack como precio óptimo, el resultado del modelo Van Westendorp arroja valores entre \$2.00 a \$3.50.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La oportunidad de negocio está sustentada mediante los resultados obtenidos en los análisis externos, investigación cuantitativa y cualitativa.

En el país, actualmente las instituciones financieras otorgan préstamos para emprendimientos con la finalidad de inyectar recursos económicos para el desarrollo industrial del país, fomentando la producción nacional. Las tasas de intereses son ajustables a los flujos de caja presentados o evaluados en el proyecto, siempre que estos puedan ser sostenibles en el tiempo.

Los incentivos tributarios relacionados al Servicio de Rentas Internas, en el cual se elimina el pago anticipado mínimo de impuesto a la renta, y existe la

exoneración del impuesto en los tres primeros años de operación, impacta directo dentro del flujo de efectivo en el primer año de actividad comercial.

Además, la reducción de aranceles para importar equipos productivos permite obtener tecnología de primer nivel a costos más económicos en relación a años anteriores, incentivando la inversión para la industria.

Otro factor que favorece es el acceso a internet en hogares y dispositivos móviles, porque permite tener canales de comunicación directos con los clientes. La creación de una página web, da a la empresa una imagen corporativa que anime a los usuarios a visitarla para obtener cualquier información, el uso de redes sociales permite llegar a varios usuarios que tengan afinidad con buena alimentación y el producto ofertado les sea interesante, creando así comunidades de personas interesadas en el snack. El internet y redes sociales, fueron los medios que destacan los expertos a la hora de emprender, mientras que los encuestados afirmaron que son los canales favoritos para informarse.

Por otra parte, el uso de semáforos en productos alimenticios genera una oportunidad en el mercado porque es considerado como información de apoyo hacia los clientes para la decisión de compra, basándose en la indagación de los niveles relacionados a grasas y azúcares, donde el 53.97% de los encuestados determinaron conveniente el observar estas advertencias a la hora de elegir los snacks. Relacionado aquello, es que la preparación de este snack da una ventaja a la hora de competir por ser bajo en estos dos campos, dando un aviso a los clientes de ser una opción nueva, rica en fibra y vitaminas para su dieta diaria.

El proceso de tostado que utilizará el snack, no tiene contacto con aceite, no influye ningún proceso de fritura, preservantes u otros aditivos, manteniendo los valores nutricionales en el cereal, de este modo conservar la idea principal del negocio, que es explotar todos estos elementos en beneficio de los clientes y diferenciarnos de la competencia. Al realizar una visita en un supermercado de alto tráfico, se puede destacar la gran presencia de snacks altos en grasa, medio

o bajo en sal y no contener azúcar. Estos productos que no tienen elementos nutricionales se exhiben en posiciones estelares en perchas, debido a ciertas relaciones comerciales que mantienen con las empresas productoras.



Figura 2: Percha de snacks Megamaxi ubicado en el centro comercial Scala en el valle de Cumbaya.

Otro atractivo es la producción de la materia prima, debido que es estable en el país, por lo que el abastecimiento del inventario es controlable para satisfacer la demanda. Además, la variedad de proveedores permite buscar la mejor calidad para la producción final del snack, sin que el migrar de un proveedor a otro represente una amenaza y genere el alza de los costos, afectando así a la utilidad esperada del proyecto, donde expertos mencionaron que son cifras atractivas para nuevos emprendimientos. Esto brinda la oportunidad de emplear mejores relaciones comerciales y duraderas en el tiempo por alianzas estratégicas donde las buenas prácticas sean expuestas para un ganar-ganar entre los actores.

La tasa de mortalidad en el país, por una mala alimentación genera un espacio para nuevos productos saludables, según la Organización Mundial de la Salud, se pueden prevenir mediante políticas públicas que promuevan una dieta sana y actividad física (El Universo, 2019). Por ende, el snack a base de mote es presentado por el grado de interés obtenido de la investigación cuantitativa y cualitativa. Según las conclusiones, los participantes están poco satisfechos del aporte nutricional de los snacks actuales, generando una gran ventaja por ser fuente importante de nutrientes, al contar con vitaminas, complejo B, minerales

como el calcio y fósforo; los especialistas de la salud señalan que los pacientes que padecen diabetes es por la carencia de estos elementos en su alimentación (El Universo, 2019).

Acorde al precio adecuado, los encuestados mostraron que están dispuestos a pagar \$3.00 por un producto nutritivo de 120 gramos, siendo un precio alto en relación al rango en la línea de snacks, a pesar de ello invertir en productos con valor agregado para su cuidado alimenticio no les representa algún nivel de impedimento económico.

A pesar que existe una alta rivalidad entre competidores, no se imponen estrategias que desencadenen una guerra de precios por competir, siendo una ventaja hacia este emprendimiento para conservar la rentabilidad estimada, no aumentar costos de publicidad u otras inversiones que tenga un tipo de repercusión negativa en los resultados esperados. Es por estas razones, que la propuesta hacia el mercado con el uso del mote representa una gran oportunidad de crecimiento, así como su expansión en al menos toda la región andina.

Tabla 5: Matriz ERIC (Eliminar, reducir, incrementar, crear)

| | |
|---|--|
| Reducir - Materia prima no apta para consumo | Eliminar - Uso de productos y sabores artificiales. |
| Incrementar - Sabores diferentes a la presentación del producto como variedad | Crear - Identidad de la marca - Representación del mote como alimento tradicional |

5 PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing, se formulará las estrategias adecuadas para el mercado objetivo, previamente definiéndolo de manera cuantificable con el objetivo de llegar apropiadamente al segmento, elaborando una conveniente planificación con relación al precio, plaza y promoción del producto a ofertar.

5.1 Estrategia general de marketing

Para introducir el snack a base de mote con un proceso de tostado al vacío sin el uso de aceite, se utilizará una estrategia de producto diferenciado, relacionado al segmento que cuida de su dieta y alimentación con productos más naturales, a razón que actualmente no hay un snack de estas características.

La estrategia busca ofrecer una ventaja distinta de los competidores en el segmento meta y realzar la tendencia de consumir alimentos más sanos, elaborando un snack nutritivo con una buena fuente de fibra.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 6: Segmentación del mercado objetivo

| | | |
|--|--|------|
| Población total de Quito | 2.690.150 | 100% |
| Población en zonas urbanas de Quito | 1.936.908 | 72% |
| Personas entre 15 a 45 años | 896.401 | 46% |
| Poder adquisitivo de hogares en la ciudad de Quito | Se toma en cuenta los niveles socioeconómicos: A, B, C+, siendo el 35.90%. Esto refleja una estimación de 322.704 personas a ser posibles consumidores | 36% |
| Aceptación del producto en base a la investigación cuantitativa | 306.569 | 95% |

De acuerdo al análisis de la investigación cuantitativa, se determinó que la aceptación del producto es de un 95.24%, reflejando a 306.569 personas como potenciales consumidores, a pesar de ello, el mercado objetivo está en el 11.11% que consume una vez al mes snacks, dando así, 34.060 personas como público objetivo. Este número, puede interpretarse como la demanda inicial para ser producida.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor está enfocada en brindar a los clientes de snacks un nuevo producto utilizando una materia prima conocida para impulsar sus beneficios en el consumo alimenticio; y, asegurar al cliente un producto rico en fibra y

nutrientes, libre de transgénicos, que apoya al cuidado de su alimentación por ser una opción sana para su dieta, y que esta no repercutirá daños a su salud en el largo tiempo.

Para observar elementos importantes de una forma integral, se utiliza el modelo CANVAS, desde nueve áreas estratégicas.

Tabla 7: Modelo Canvas

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con los clientes | Segmentos de clientes |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materia prima como empresas productoras o comerciantes mayoritarios. - Empresas proveedoras del empaque del producto. - Empresas distribuidoras de productos de consumo masivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Compra y control de calidad de la materia prima e insumos. - Procedimiento industrial como producción, control, empaquetado y etiquetado. - Publicidad | <p>Nutrición adecuada de fibra y vitaminas en un snack</p> <p>Brindar a clientes consumidores de snacks una alternativa natural libre de productos artificiales con beneficios nutricionales asistiéndolo en mantener una dieta diaria más adecuada.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad a través del uso de redes sociales - Comunicación directa entre el consumidor y productor, por medio de correos electrónicos o atención al cliente por vía telefónica | <ul style="list-style-type: none"> - Clientes entre 15 a 45 años de edad de la ciudad de Quito de clase media y media alta. |
| | <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima - Maquinaria para producción - Personal para producción y administración | | <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta a tiendas de productos de primera necesidad. - Ferias de productos naturales | |
| <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima - Insumos - Costos de producción - Gastos administrativos - Gastos de distribución - Gastos de publicidad y promoción | | <p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de snacks - Aporte de los socios - Créditos de instituciones financieras | | |

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos del producto

El atributo del producto son las propiedades que posee en beneficio al ser consumido, así como el tipo de producción al sin alterar estos. En la tabla siguiente se destaca las propiedades de la materia prima, por cada 100 gramos.

Tabla 8: Nutrientes del mote

| Nutrientes | Cantidad | Nutrientes | Cantidad |
|-----------------|----------|-------------|----------|
| Energía | 123 | Calcio (mg) | 17 |
| Proteína | 3.40 | Hierro | 1 |
| Grasa total (g) | 1.40 | Vitamina A | 10% |
| Colesterol (mg) | - | Vitamina C | 10% |
| Glúcidos | 25.20 | Vitamina D | 6% |
| Fibra (g) | 0.50 | Vitamina E | 10% |
| | | Vitamina 12 | 10% |

Recuperado de base de datos internacional de composición de alimentos:

www.composicionnutricional.com

Respecto a la semaforización que el producto tendría en relación a la grasa, es bajo, la adición de sal sería entre 0.25 gramos dándole una caracterización de ser medio en sal, la cual es recomendable para consumo por expertos, enganchar así al consumidor la decisión de compra optar por el producto.

Se hizo un comparativo nutricional de las marcas que actualmente se ofertan:

Tabla 9: Contenido de nutrientes de productos de la competencia

| Producto | Elaborado de: | Descripción | Cantidad |
|--------------|--------------------------|-----------------------|----------|
| Cronquis | Lonjas de cuero de cerdo | Proteína (14 gramos) | 28% |
| Chiflar | Plátano verde / Yuca | Vitamina D | 0% |
| | | Calcio (9 gramos) | 0% |
| | | Hierro (1mg) | 6% |
| Kiwa | Vegetales fritos / Papa | Vitamina A | 2% |
| | | Vitamina C | 10% |
| | | Hierro | 2% |
| Kucker | Plátano maduro | Potasio (65 m gramos) | 1% |
| | | Proteína (70 gramos) | 23% |
| | | Fibra (5 gramos) | 20% |
| Ruffles | Papa | Proteína (2 gramos) | 4% |
| Tostitos | Maíz | Proteína (3 gramos) | 6% |
| El Maqueñito | Papa | Proteína (1 gramo) | 2% |
| | | Calcio | 1% |
| | | Hierro | 27% |
| Doritos | Maíz | Proteína (2 gramos) | 4% |

Finalmente, analizando la oferta de los productos actuales, se identifica un bajo aporte nutritivo. En cambio, el snack de mote con la cantidad de fibra que tiene, le genera una ventaja en relación de los otros productos. Por otro lado, el

consumo de fibra previene el estreñimiento, reduciendo así trastornos y enfermedades que afectan al colon.

5.2.1.2 Branding

Con la materia prima se quiere crear un valor emocional a través de generar expectativas con los nutrientes que posee, por ende, el nombre designado es “Taita Mote”. La palabra en quechua, está enfocada a la esencia de la cultura ecuatoriana, al juntarla con el mote, y este, al ser un cereal consumido desde varios años atrás, demuestran esa longevidad en el tiempo, por ser un producto maduro, sin embargo, no explotado totalmente que como empresa queremos transmitir para ofertarlo como un producto seductor en la región andina.

5.2.1.3 Etiqueta

En la etiqueta se indica el origen de la materia prima con el que fue elaborado el snack y el porcentaje de fibra, para potenciar el consumo de alimentos más sanos con mayor aporte nutricional.

El uso de colores en el producto son los siguientes: el blanco por ser más puro, siendo atractivo a la vista, induciendo a ser productos más finos, expresando seguridad y limpieza. El color naranja detona entusiasmo y exaltación, asociado con la energía, actitudes alegres y divertidas. El color rojo expresa atracción, calidez, con gran particularidad de llamar la atención del público, debido a estar asociado al concepto de alerta, queriendo influir dinamismo en nuestros consumidores.

5.2.1.4 Empaque

La presentación del empaque será de polipropileno bio orientado, que da brillo, al igual de garantizar una mejor vida útil del producto en perchas. La presentación será 120 gramos. El empaque, contendrá la etiqueta del producto, marca, propiedades y otro cualquier dato importante acerca de la empresa.



Figura 4: Empaque Polipropileno Bio Orientado de 50 y 120 gramos.

Etiqueta y packing de Taita Mote



Figura 5: Diseño etiqueta



Figura 6: Diseño de envase producto natural y picante



Figura 8: Embalaje de producto

5.2.1.5 Soporte

En consecuencia de la información obtenida de entrevistas a expertos y del grupo focal, se tendrá una estrategia de soporte atada al contacto con clientes, servicio al cliente por medio de vías telefónicas, chats en aplicaciones móviles, redes sociales y correo electrónico, para que tanto el consumidor o distribuidores soliciten información en cuanto a la empresa o características del producto, además que requieran hacer cualquier sugerencia o reclamo para generar lazos confiables donde el cliente sienta la importancia de ser escuchado, atendiendo cualquier tipo de duda que mantenga.

Igualmente, con el marketing online se aumentará esfuerzos de generar relaciones entre la empresa y clientes, ya que con el uso de internet los acerca de manera ágil y cómoda, fundamentalmente a la hora de comprar en páginas web reduciendo tiempos y dificultades que podrían causarles desaliento.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de ventas

Los costos para la elaboración del snack se dan por la materia prima e insumos a utilizar, estos son: mote, sal marina y ají en polvo solo para el producto picante. La proyección de los costos unitarios es por un empaque con contenido de 120 gramos y 50 gramos.

| Descripción | Peso Neto | Cantidad | Precio | Peso neto en gramos | Costo unitario en gr. | Cantidad x empaque | Costo total x empaque |
|--------------|-----------|----------|----------|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Mote | Quintal | 1 | \$145,00 | 100.000 | \$0,0015 | 120 | \$0,1740 |
| Sal (marina) | Libras | 1 | \$5,50 | 453,59 | \$0,0121 | 0,18 | \$0,0022 |
| Empaque | - | 1 | \$0,11 | - | \$0,1100 | 1 | \$0,1100 |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--------|
| COSTO MATERIA PRIMA Y EMPAQUE POR EMPAQUE DE 120 gramos (Natural) | | | | | | | \$0,29 |
|---|--|--|--|--|--|--|--------|

| Descripción | Peso Neto | Cantidad | Precio | Peso neto en gramos | Costo unitario en gr. | Cantidad x empaque | Costo total x empaque |
|--------------|-----------|----------|----------|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Mote | Quintal | 1 | \$145,00 | 100.000 | \$0,0015 | 120 | \$0,1740 |
| Sal (marina) | Libras | 1 | \$5,50 | 453,59 | \$0,0121 | 0,18 | \$0,0022 |
| Ají en polvo | Kilos | 1 | \$26,00 | 1.000 | \$0,0260 | 0,25 | \$0,0065 |
| Empaque | - | 1 | \$0,11 | - | \$0,1100 | 1 | \$0,1100 |

| | |
|---|--------|
| COSTO MATERIA PRIMA Y EMPAQUE POR EMPAQUE DE 120 gramos (Picante) | \$0,29 |
|---|--------|

| Descripción | Peso Neto | Cantidad | Precio | Peso neto en gramos | Costo unitario en gr. | Cantidad x empaque | Costo total x empaque |
|--------------|-----------|----------|----------|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Mote | Quintal | 1 | \$145,00 | 100.000 | \$0,0015 | 50 | \$0,0725 |
| Sal (marina) | Libras | 1 | \$5,50 | 453,59 | \$0,0121 | 0,09 | \$0,0011 |
| Empaque | - | 1 | \$0,05 | - | \$0,0450 | 1 | \$0,0450 |

| | |
|--|--------|
| COSTO MATERIA PRIMA Y EMPAQUE POR EMPAQUE DE 50 gramos (Natural) | \$0,12 |
|--|--------|

| Descripción | Peso Neto | Cantidad | Precio | Peso neto en gramos | Costo unitario en gr. | Cantidad x empaque | Costo total x empaque |
|--------------|-----------|----------|----------|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Mote | Quintal | 1 | \$145,00 | 100.000 | \$0,0015 | 50 | \$0,0725 |
| Sal (marina) | Libras | 1 | \$5,50 | 453,59 | \$0,0121 | 0,09 | \$0,0011 |
| Ají en polvo | Kilos | 1 | \$26,00 | 1.000 | \$0,0260 | 0,10 | \$0,0026 |
| Empaque | - | 1 | \$0,05 | - | \$0,0450 | 1 | \$0,0450 |

| | |
|--|--------|
| COSTO MATERIA PRIMA Y EMPAQUE POR EMPAQUE DE 50 gramos (Picante) | \$0,12 |
|--|--------|

5.2.2.2 Estrategia de precios

En base a los resultados de la investigación cuantitativa y aplicación del modelo Van Westendorp, donde se estableció los rangos de precios clasificados en, muy barato, barato, caro y muy caro, se obtuvo como un precio óptimo de \$3.00, un precio mínimo de \$2.25, precio máximo de \$3.25 y un precio de indiferencia de \$2.80.

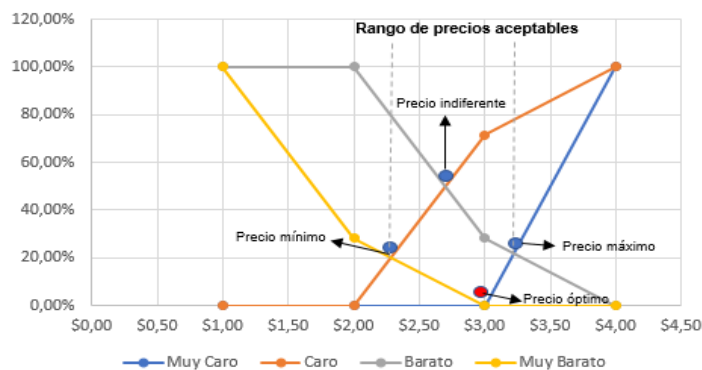


Figura 9: Modelo Van Westendorp

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se realiza una estrategia de precios de venta al público con relación a la competencia, el cual es de \$1.85 para la presentación de 120 gramos y \$0.60 para la presentación de 50 gramos, entrando en un rango similar de los precios que se encuentran los productos de la competencia, para originar una penetración en el mercado. Adicionalmente, se estableció los precios para distribuidores, siendo de \$1.11 para el producto de 120 gramos y \$0.40 para el producto de 50 gramos, esto nos permite atribuirles una ganancia atrayente como factor clave para las relaciones comerciales con nuestra marca.

Tabla 10: Análisis de precios de productos de la competencia.

| Producto | Elaborado de: | Precio de venta al público | Precio Distribuidor | Contenido Neto (gramos) | Precio de venta | Precio Distribuidor | Contenido Neto (gramos) |
|--------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|
| Cronquis | Lonjas de cuero de cerdo | \$ 2.89 | \$2,63 | 150 | \$ 0.80 | \$0,68 | 25 |
| Chifflar | Plátano verde | \$ 2.87 | \$2,58 | 100 | \$ 0.55 | \$0,43 | 35 |
| Chifflar | Yuca | \$ 2.87 | \$2,58 | 100 | \$ 0.55 | \$0,43 | 35 |
| Kiwa | Vegetales fritos | \$ 2.64 | \$2,32 | 100 | \$ 0.51 | \$0,45 | 35 |
| Kiwa | Papa | \$ 2.64 | \$2,32 | 100 | \$ 0.51 | \$0,45 | 35 |
| Kucker | Plátano maduro | \$ 2.52 | \$2,27 | 100 | - | \$0,00 | - |
| Ruffles | Papa | \$ 2.42 | \$2,18 | 100 | \$ 0.40 | \$0,30 | 44 |
| Tostitos | Maíz | \$ 2.39 | \$2,13 | 100 | \$ 0.55 | \$0,43 | 45 |
| El Maqueñito | Papa | \$ 2.32 | \$2,11 | 100 | - | \$0,00 | - |
| Lays | Papa | \$ 2.15 | \$1,91 | 100 | \$ 0.40 | \$0,29 | 27 |
| Doritos | Maíz | \$ 1.87 | \$1,59 | 100 | \$ 0.45 | \$0,32 | 27 |
| Tortilones | Plátano verde | \$ 1.80 | \$1,58 | 100 | - | \$0,00 | - |

5.2.2.4 Estrategia de ajuste de precios

Se utiliza la estrategia de fijación psicológica de precios, para que los compradores perciban los productos de mayor precio como de mayor calidad (Kotler y Armstrong, 2013). Al utilizar la estrategia de producto diferenciado, el precio de \$2.80 es el cual se acopla a esta táctica de ajuste para el producto de 120 gramos, debido que la presentación de 50 gramos mantiene el precio inicial para atraer el máximo público posible y posicionar el producto.

5.2.3 Plaza

La planta de producción y administración estará ubicada en el valle de Tumbaco, en un local de 350 metros cuadrados. El costo de arriendo es de \$1.500. El lugar cuenta con parqueadero para enviar el producto hacia su distribución.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se considera la estrategia de distribución intensiva en alianza con un determinado proveedor de servicio de logística y distribución para generar una cobertura adecuada en el mercado, llegar a varios puntos de venta, principalmente a clientes minoristas en los cuales se encuentran productos de primera necesidad. De esta forma darle el espacio suficiente al snack en anaqueles ganando presencia como marca.

5.2.3.2 Estructura canal de distribución

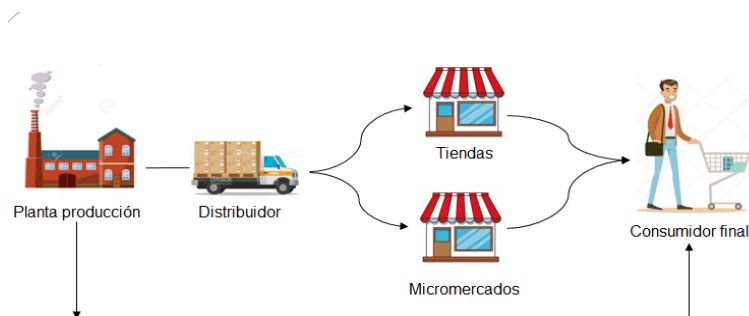


Figura 10: Formato de distribución del producto

Desde la planta de producción se enviará el producto hacia las bodegas del proveedor de distribución e hipermercados, para llegar a los canales de venta y estar disponible para los consumidores.

5.2.3.3 Tipo de canal

Tabla 11: Canal de distribución

| Modelo | Características |
|------------------------------|---|
| Canal directo | En el caso de existir pedidos directos del producto hacia la empresa, el despacho será coordinado directamente con el departamento de ventas. Se utilizará el vehículo propio de la empresa previa coordinación en tiempos de entrega con el cliente. |
| Canal indirecto corto | <p>Para la presentación del producto de 120 gramos, los intermediarios serían hipermercados populares.</p> <p>Para el producto de 50 gramos, se enviará a tiendas de barrio por medio de la empresa de distribución y logística.</p> <p>El canal indirecto es la estrategia principal, razón a esto es la que más se va utilizar.</p> |

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para promocionar el snack se utilizarán dos estrategias, la primera es una estrategia de empujar (push), para lo cual se va aplicar entrenamiento en ventas para aumentar sus esfuerzos por colocar el snack en más plazas. Además de, concentrar las iniciativas dirigidas a los clientes mayoristas y minoristas, ofreciéndoles un margen atractivo, con la finalidad de inducirlos a cooperar con la empresa, referenciando la marca, mostrar el producto y darle espacio visible en sus anaqueles de productos.

La segunda estrategia es de jalar (pull), para lo cual se realizará campañas publicitarias, utilizando redes sociales como Facebook e Instagram siendo entre las más influyentes en el análisis cuantitativo desarrollado con 95% de preferencia, es otro motor de fuerza para crear comunidades de interés, donde se puede compartir información relacionada al producto, empujando la idea

nuevamente de apostar por productos más sanos. Estas estrategias vienen con el motivo de posicionar la marca y el reconocimiento de esta, para darle valor a la imagen que como empresa queremos ganar.

5.2.4.2 Publicidad

Con la finalidad de comunicar la propuesta de valor de la marca, se contrata una agencia de publicidad La Agencia, la cual está encargada de informar y persuadir a nuestro público meta usando diferentes canales de comunicación.

Tabla 12: Proyección de costos para publicidad y promoción.

| Medio | Cantidad | Descripción | Costo Unitario | Meses | Costo Total |
|---------|----------|------------------|----------------|-------|-------------|
| Digital | 1 | Community | \$500 | 12 | \$6.000,00 |
| Digital | 1 | Página Web | \$1.000 | 1 | \$1.000,00 |
| BTL | 1 | Diseño de vallas | \$150 | 1 | \$150,00 |

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Total | \$7.150,00 |
| FEE de Agencia 17,85% | \$1.276,28 |
| Total | \$8.426,28 |
| IVA | \$1.011,15 |
| Total | \$9.437,43 |

5.2.4.3 Relaciones públicas

El objetivo de la empresa es difundir el mensaje de consumir un snack natural, llegando a la cantidad mayor de clientes. Por lo tanto, la empresa participará en ferias que promocionan productos naturales en la ciudad de Quito, valles o alrededores.

The Vegan World-Group es una organizadora de eventos donde pequeños productores y emprendedores exponen sus productos con la finalidad de transmitir toda información de forma colectiva promoviendo la activación económica de la microeconomía local, hay que recalcar que esta organización cuenta con el apoyo de la Agencia de Promoción Económica ConQuito.

Las ferias nos permitirán promover el producto hacia nuestro público objetivo, construir la imagen de la marca, explicar los beneficios del producto y generar el interés de una nueva audiencia de clientes potenciales, con la finalidad de elevar la demanda de clientes y aumentar las ventas.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

La empresa contará con un jefe de ventas. Él tendrá la responsabilidad del contacto personal con distribuidores, clientes directos o posibles prospectos, a fin de entablar buenas y nuevas relaciones comerciales, expandiendo así la oferta en otras ciudades de la región andina; la recepción de pedidos, negociaciones en términos comerciales tanto de compra, venta, formas de pago, además del envío de material publicitario, como también el seguimiento de las ventas por KPI's, como indicadores que le permitan proponer mejoras o acciones comerciales para obtener los rendimientos esperados, además de controlar la producción del snack para no tener quiebres o excesos de inventarios.

6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Mut'i Snacks, es una micro empresa dedicada a la producción de alimentos ricos en nutrientes. Estamos comprometidos en elevar el nivel de vida de nuestros consumidores brindándoles una opción saludable, para eso contamos con tecnología innovadora en los procesos, personal capacitado enfocado en la obtención de resultados y buenas prácticas manufactureras.

6.1.2 Visión

Para el año 2025, ser una empresa con marcas reconocidas en el mercado andino por jóvenes y adultos, considerados ser partícipes de ofertar productos

que aporten nutrientes en beneficio al cuidado alimenticio y preservación de la salud de todos nuestros clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

Para fijar los objetivos estratégicos se utiliza el concepto de Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton.

Tabla 13: Objetivos de la organización

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| FINANCIERO | Incrementar los ingresos por la venta de snacks | Tasa de crecimiento de los ingresos | | 1% | 2% | 3% | 5% |
| | Alcanzar una rentabilidad neta de al menos 4% en los 5 años de operación | Porcentaje de margen neto anual | | 4% | 4% | 4% | 4% |
| CLIENTES | Incrementar la interacción de los clientes en redes sociales de la empresa | Tasa de crecimiento de seguidores | | 10% | 12% | 15% | 20% |
| | Reducir número de reclamos | Tasa de reclamos de clientes | | 10% | 8% | 5% | 3% |
| PROCESOS | Reducir al mínimo los desperdicios de materiales directos usados en la producción del snack | Tasa de materiales desperdiciados | | 12% | 10% | 8% | 4% |
| | Utilización eficiente de la maquinaria y equipos de producción | Tasa de crecimiento del incremento de producción | | 1% | 2% | 3% | 5% |
| APRENDIZAJE | Construir una cultura organizacional para potenciar al máximo las habilidades del personal | Tasa de crecimiento de la satisfacción de empleados | | 2% | 3% | 5% | 8% |
| | Impulsar capacitaciones y formación permanente de colaboradores internos | Formación de líderes y equipos de trabajo | | 2% | 3% | 3% | 5% |

Refiérase al Anexo 13, para el cálculo de indicadores de dichos objetivos.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones resume los aspectos técnicos y administrativos de las diferentes fases de la producción del snack, bajo un control interno de las actividades para brindar al cliente un producto con altos estándares de calidad.

6.2.1 Cadena de valor

| | | | | | | |
|-------------------------|--|--|---|--|--|--------|
| Actividades de Apoyo | Infraestructura empresarial: planificación estratégica para el cumplimiento de los objetivos de producción, calidad, financiero y logística. | | | | | |
| | Administración de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación, remuneración mensual y bonificación de acuerdo a las políticas de la empresa. | | | | | |
| | Desarrollo tecnológico: énfasis en la innovación y desarrollo en los procesos actuales, pensando en alternativas que aceleren el crecimiento de la empresa. | | | | | |
| | Adquisiciones: compra de materia prima e insumos bajo controles de calidad para la producción, tareas operativas y de administración | | | | | |
| Actividades Principales | Logística interna | Operaciones | Logística externa | Marketing y Ventas | Servicio pos-venta | Margen |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de materia prima - Control de inventario - Almacenamiento | Elaboración de snacks: <ul style="list-style-type: none"> - Lavado - Cocción - Secado - Tostado - Empaquetado y embalaje | <ul style="list-style-type: none"> - Almacenaje de productos terminados - Recepción de pedidos - Transporte hacia las bodegas de la empresa distribuidora - Transporte de pedidos de clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en diferentes medios de comunicación - Participación en ferias - Eventos con impulsores para degustación del producto | <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente por cualquier reclamo o sugerencia - Análisis de satisfacción del cliente | |

Figura 11: Estructura cadena de valor

6.2.1.1 Logística interna

Diligencia en la recepción, control de cantidad y calidad de la materia prima principal que es el mote, seguido de sal y ají, además de los insumos por parte de los proveedores como los empaques. Finaliza en el almacenamiento de dichos productos para continuar con la producción.

6.2.1.2 Operaciones

Incluye todas las actividades de producción de los snacks a base de mote, bajo la supervisión de normas de higiene, operación de maquinaria a cargo de personal operativo y capacitado, así como la gestión de calidad de los productos obtenidos por parte del personal encargado para luego ser distribuido.

6.2.1.3 Logística externa

Consiste en el almacenamiento de los snacks producidos, inspección de cantidades y calidad del producto saliente a cargo del jefe de producción, para ser enviado hacia las bodegas del proveedor de distribución, ya que debe llegar en condiciones óptimas a los puntos de venta y consumidores. Seguimiento del

proceso logístico de las rutas del proveedor de distribución por parte del personal de ventas, para asegurar la llegada del snack de mote en los puntos de venta.

6.2.1.4 Marketing y ventas

Se basa en el análisis de resultados en base a las estrategias planteadas en la mezcla de marketing por parte del gerente. Creación de nuevos lazos comerciales con diferentes clientes o cadenas de supermercados para expansión de la marca de la empresa Mut'i Snacks en el mercado a cargo del departamento de ventas.

6.2.1.5 Servicio post-venta

Es la comunicación directa entre la empresa y los clientes, para identificar el grado de satisfacción de cada una de las líneas de snacks a base de mote, atender cualquier reclamo o sugerencia por medio de vías telefónicas, redes sociales y página web de Mut'i Snacks.

6.2.1.6 Infraestructura

La planta de producción contará con todas las instalaciones adecuadas y seguridad industrial para minimizar el riesgo de accidentes. Todo esto en función de garantizar el buen desempeño de los trabajadores en todas las actividades atadas al proceso de producción y administración.



Figura 12: Distribución de planta de producción

6.2.1.7 Gestión de recursos humanos

Se establecerá las políticas y normas internas para la empresa Mut'i Snacks. Además de la selección y contratación del personal idóneo para cada área, asimismo, el manejo de presupuestos para capacitar a los colaboradores, con el fin de desarrollar sus habilidades en un ambiente adecuado de trabajo y seguridad para todos quienes conforman la empresa.

6.2.1.8 Desarrollo de tecnología

Comprende las inversiones en maquinaria y equipos, mejora en los procesos realizados, incrementando la productividad y generando el aumento de ingresos.

6.2.1.9 Compras

En esta fase, se abarca la administración del inventario y stock de los insumos con las cantidades adecuadas para cumplir con los niveles de producción esperados. También es importante, el contar con suministros de oficina para el desarrollo de todas las actividades operativas y administrativas.

6.2.2 Mapa de procesos

En este caso, el mapa de procesos de la empresa Mut'i Snacks, empieza desde las necesidades insatisfechas de los consumidores de snacks, que consideran no tener un aporte nutricional actualmente, y termina en la satisfacción de los mismos mediante la oferta y entrega de snack a base de mote, que aporta fibra, vitaminas, proteína y nutrientes valiosos para el consumo y su cuidado alimenticio.



Figura 13: Mapa de procesos de Mut'i Snacks

6.2.3 Flujoograma de procesos

Se indica el flujo de procesos claves en la logística de entrada, producción y logística de salida de la empresa Mut'i Snacks.

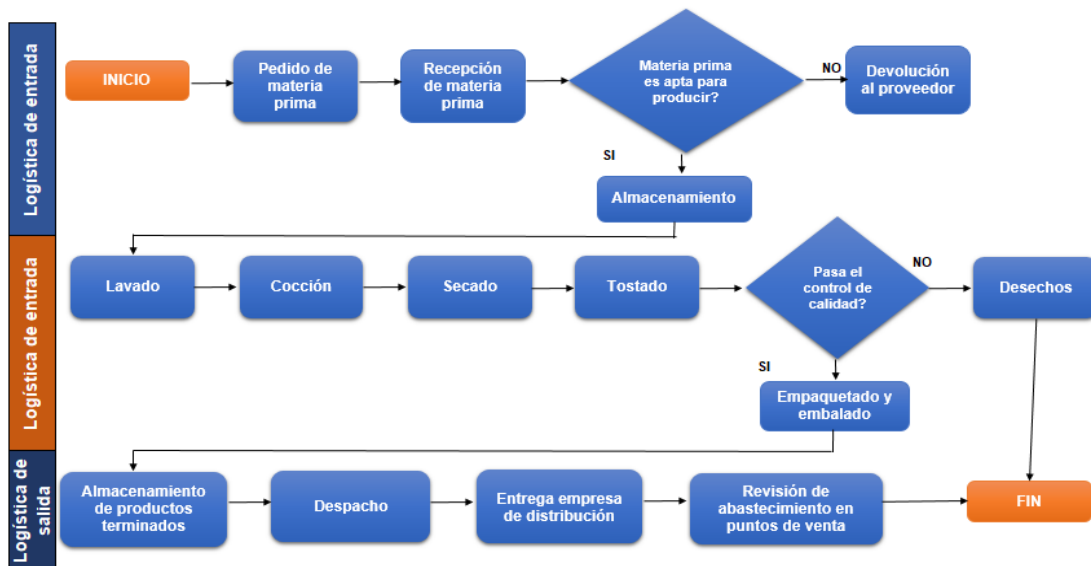


Figura 14: Flujo de procesos

6.2.4 Maquinaria, muebles, equipos y suministros

Se muestran los montos de inversión de los activos y maquinaria de producción para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 14: Inversión en activos fijos, equipos de cómputo, línea de producción

| Inversión en Activos Fijos | | | |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Muebles de Oficina | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
| Escritorio | 5 | \$100,00 | \$500,00 |
| Sillas ejecutivas | 7 | \$53,00 | \$371,00 |
| Archivador | 2 | \$70,00 | \$140,00 |
| Sillas | 8 | \$35,00 | \$280,00 |
| Total Muebles de Oficina | | | \$1.291,00 |
| Equipos de Computación | | | |
| Laptops | 6 | \$400,00 | \$2.400,00 |
| Software | 1 | \$500,00 | \$500,00 |
| Impresora | 1 | \$100,00 | \$100,00 |
| Scanner | 1 | \$100,00 | \$100,00 |
| Total Equipos de Computación | | | \$3.100,00 |
| Equipos y Maquinaria de Producción | | | |
| Lavadora de alimentos | 1 | \$1.000 | \$1.000 |
| Tanques de Remojo | 1 | \$1.700 | \$1.700 |
| Máquina de secado | 1 | \$1.400 | \$1.400 |
| Máquina de tostado al vacío | 1 | \$2.800 | \$2.800 |
| Banda transportadora sintética | 1 | \$1.300 | \$1.300 |
| Máquina tambor rotativa para saborizador | 1 | \$1.200 | \$1.200 |
| Máquina codificadora | 1 | \$1.200 | \$1.200 |
| Máquina empaquetado y etiquetado | 1 | \$1.280 | \$1.280 |
| Escaldero metálico | 6 | \$100 | \$600 |
| Set pallets 10 unidades | 1 | \$200 | \$200 |
| Montacargas manual | 1 | \$600 | \$600 |
| Total Equipos y Maquinaria de Producción | | | \$13.280 |
| Vehículos | | | |
| Camioneta Luv-Dmax | 1 | \$20.000 | \$20.000 |
| Total Vehículos | | | \$20.000 |
| TOTAL | | | \$37.671 |

6.2.5 Capacidad de producción

La capacidad efectiva para la producción de alimentos en el primer año es de: 1.516 snacks diarios, 7.578 unidades semanales en cinco días laborables, con un total de 30.313 unidades mensuales. No se utiliza el 100% de la capacidad instalada real, en vista de analizar el nivel de satisfacción de los clientes para consumir de nuevo el producto, evitando sobre estimar la demanda ocasionando inventario inmovilizado.

Tabla 15: Capacidad de producción

| Descripción | Producción | Producción máxima en gramos (5 horas diarias) | Cantidad utilizada diaria | Capacidad diaria de uso máquinas |
|--------------------------------------|------------|--|---------------------------|----------------------------------|
| Lavadora de alimentos | 35 kg/h | 175.000 | 144.746 | 83% |
| Tanques de Remojo | 35 kg/h | 175.000 | 144.746 | 83% |
| Máquina de secado | 35 kg/h | 175.000 | 144.746 | 83% |
| Máquina de tostado al vacío | 35 kg/h | 175.000 | 144.746 | 83% |
| Máquina tambor saborizadora rotativa | 35 kg/h | 175.000 | 144.746 | 83% |
| Máquina empaquetado y etiquetado | 35 kg/h | 175.000 | 144.746 | 83% |

La capacidad real de la producción oscila en 175.000 gramos de mote diarios, la capacidad efectiva utilizada será de 144.746 gramos, siendo el 83% ocupado del potencial de producción. Es importante mencionar que, la inversión en maquinaria es nacional, para una producción a la medida con la finalidad de esperar la consolidación del mercado, así como haber ganado una cuota importante de participación, para obtener recursos suficientes que permitan invertir en equipos industriales con tecnología extranjera.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Organigrama

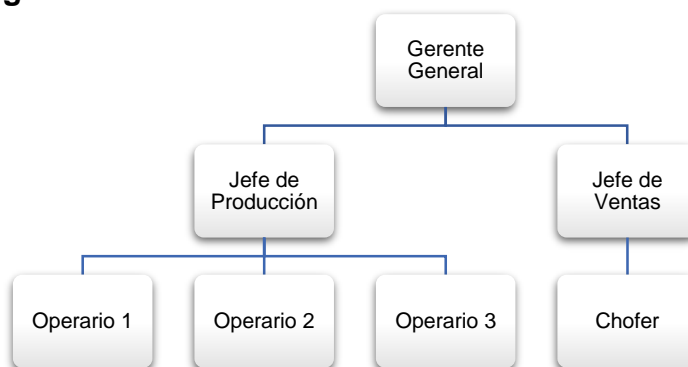


Figura 15: Organigrama de la empresa

Se conforma la empresa como una compañía de responsabilidad limitada, con el nombre jurídico de "Mut'i Snacks Cia Ltda.", la cual se establece legalmente con el capital autorizado de \$400, siendo el mínimo establecido por la Superintendencia de Compañías. La empresa tiene una estructura organizacional de orden jerárquico, definiendo la cadena de mando de la compañía.

6.3.1.1 Funciones del personal

Funciones, salarios y sueldos se presentan en la siguiente tabla. Se contratará servicios externos de contabilidad y asesoramiento jurídico.

Tabla 16: Perfiles de colaboradores de la empresa

| Ocupación | Formación | Experiencia | Sueldo/Salario |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| Gerente General | Ing. Comercial, Finanzas, Marketing | Al menos 2 años en cargos similares | \$1.900,00 |
| Jefe de Producción | Ing. Comercial, Ing. Industrial | Al menos 2 años en cargos similares | \$1.350,00 |
| Jefe de Ventas | Ing. Comercial, Marketing | Al menos 2 años en cargos similares | \$1.250,00 |
| Operarios | Hasta formación secundaria | Al menos 1 año en cargos similares | \$600,00 |
| Chofer | Hasta formación secundaria | Al menos 1 año en cargos similares | \$400,00 |

Tabla 17: Funciones de los colaboradores de la empresa

| Ocupación | Funciones |
|---------------------------|---|
| Gerente General | <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Organización, dirección y control - Autorización de compras - Autorización de pagos - Evaluación de resultados - Pago de nómina - Control de presupuesto de gastos y ventas - Reclutamiento y selección del personal - Supervisión del personal - Contratación y relación con profesionales externos que brindan servicios hacia la empresa |
| Jefe de Producción | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión en adquisición de insumos para producción - Supervisión normas de higiene, operación de maquinaria, empaquetado - Supervisión del personal operario - Control de producción adecuada - Control de calidad de la producción - Control de la cantidad de envío hacia las bodegas del proveedor de distribución e hipermercados - Coordinación del despacho de producto hacia la empresa de distribución u otro cualquier pedido - Planes de mejora continua en procesos de producción - Pago a proveedores de insumos productivos |
| Jefe de Ventas | <ul style="list-style-type: none"> - Control del presupuesto de ventas - Relación con la agencia de publicidad y empresa de distribución - Encargado de generar nuevos lazos comerciales - Atención de pedidos - Atención de reclamos y sugerencias - Seguimiento del proceso logístico de las rutas del proveedor para asegurar la llegada de los productos en los puntos de venta - Gestión de adquisición de insumos de oficina - Pago a proveedores de insumos de oficina - Supervisión del chofer |

| | |
|------------------|--|
| Operarios | <ul style="list-style-type: none"> - Recepción y control de insumos - Control de calidad de materia prima e insumos - Producción de snacks - Control de calidad productos terminados - Empaquetado y embalado - Almacenamiento - Inventario de snacks e insumos productivos - Limpieza de la planta - Limpieza de bodegas de almacenamiento |
| Chofer | <ul style="list-style-type: none"> - Mensajería general que requiera la empresa - Manejo de montacargas manual - Llevar el producto hacia la bodega de la empresa distribuidora e hipermercados - Llevar el producto hasta las bodegas de clientes |

7 Evaluación financiera

Para la evaluación financiera se realizó flujos de efectivo y proyecciones financieras por medio de supuestos, los cuales se establecieron de la siguiente forma:

Tabla 18: Premisas de la evaluación financiera

| PREMISAS | |
|---|--------|
| Tasa de inflación anual (octubre 2010 a octubre 2019) | 2,54% |
| Tasa de crecimiento de la industria en el periodo 2018 con relación al año anterior | 4,95% |
| Ventas al contado | 20,00% |
| Ventas a crédito a 30 días plazo | 80,00% |
| Período de cuentas por cobrar en días | 45 |
| Compras al contado | 15,00% |
| Compras a crédito | 85,00% |
| Período de cuentas por pagar en días | 60 |
| Inventario productos terminados (de las ventas del siguiente mes) | 10,00% |
| Costo del crédito (productivo PYMES) | 11,36% |
| Recursos Propios | 60,00% |
| Deuda | 40,00% |
| Beta desapalancada de la industria | 0,61 |
| Beta apalancada | 0,81 |
| Riesgo País | 8,67% |
| Prima de Riesgo | 9,03% |
| Tasa efectiva de Impuestos | 36,25% |
| Tasa libre de riesgo (a 5 años) | 1,66% |
| Participación trabajadores | 15,00% |

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Empezando por la segmentación de mercados, donde se obtuvo una demanda potencial total de 306.569 personas, se determinó el 11.11% como mercado objetivo, dando como resultado 34.060 personas, lo que representa ventas de 408.720 unidades de snacks a base de mote para el primer año, a pesar de ello, se mantiene un escenario conservador debido a la competencia, además de ser una empresa nueva, por lo que, la producción inicial en el primer año será de 363.761 unidades. La venta de snacks, crecerá en relación hasta llegar a la máxima capacidad instalada de producción.

El precio de venta del snack de 120 gramos, es de \$1.85 precio final al consumidor y de \$1.11 al distribuidor, otorgándole un margen de 40% como ganancia; el precio de venta del snack de 50 gramos, es de \$0.60 precio final al consumidor y de \$0.40 al distribuidor, beneficiándole con un margen de ganancia del 33%. No se aplica la estrategia de ajuste de precios, ya que los precios de entrada permiten penetrar el mercado y ganar cuota en este hasta llegar a la etapa de madurez de los productos, así como enfrentar a la competencia.

Tabla 19: Proyección de ingresos anuales

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | \$313.383 | \$322.793 | \$332.468 | \$349.096 | \$370.057 |

7.1.2 Proyección de costos

Para la proyección de costos se considera la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Además, se consideró la tasa de inflación promedio de los nueve últimos años, siendo esta del 2.54%.

Tabla 20: Proyección de costos anuales

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costo de productos manufacturados | \$141.897 | \$147.510 | \$152.840 | \$158.640 | \$169.394 |

7.1.3 Proyección de gastos

Se han definido los siguientes gastos para las proyecciones:

- Gastos de sueldos: basado en los sueldos establecidos y considerando los beneficios de ley.
- Gastos generales: incluyendo honorarios profesionales, seguros, suministros, mantenimiento de maquinaria, servicios básicos, arriendo, publicidad, transporte y gastos de constitución.
- Gastos de depreciación de los activos en los periodos de tiempo y porcentajes establecidos por ley.

Tabla 21: Proyección de gastos anuales

| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gastos sueldos | \$99.641 | \$105.531 | \$110.475 | \$113.243 | \$116.082 |
| Gastos generales | \$42.665 | \$41.724 | \$42.770 | \$43.844 | \$44.945 |
| Gastos publicidad | \$9.626 | \$8.445 | \$8.445 | \$8.445 | \$8.445 |
| Gastos de depreciación | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 |
| Gastos de amortización | \$100 | \$100 | \$100 | \$100 | \$100 |

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para Mut'i Snack está compuesta por el capital de trabajo, el cual es el rubro de efectivo necesario para cubrir las actividades iniciales para la operación de la empresa, el cual se estableció un monto de \$20.000, el cual fue calculado por el resultado en el incremento neto de efectivo en el primer año, que se encuentra reflejado en el estado de flujos de efectivo. Adicional a esto, se encuentra la inversión en propiedad, planta y equipo para el funcionamiento administrativo y productivo de la empresa.

Tabla 22: Inversión inicial

| | |
|---|--------------------|
| Inversiones Propiedad, Planta y Equipo | \$37.171,00 |
| Inversiones Intangibles | \$500,00 |
| Capital de Trabajo | \$20.000,00 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | \$57.671,00 |

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital se define con un aporte del 60% recursos propios y 40% de deuda, financiado a 5 años, con una tasa de interés del 11.36% anual y una cuota mensual de \$505.71

Tabla 23: Estructura de capital

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|-----------------------|--------|--------------|
| Propio | 60,00% | \$ 34.602,60 |
| Deuda L/P | 40,00% | \$ 23.068,40 |
| Razón Deuda Capital | | 66,67% |

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, flujos de caja y flujos de efectivo.

7.3.1 Estado de resultados

Para el proyecto, se espera utilidad en los 5 años de operación. El estado de resultados se evaluará cada año, con los resultados siguientes:

Tabla 24: Estado de resultados anual

| | AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Ventas | \$313.383 | \$322.793 | \$332.468 | \$349.096 | \$370.057 |
| (-) | Costo de productos manufacturados | \$141.897 | \$147.510 | \$152.840 | \$158.640 | \$169.394 |
| (=) | UTILIDAD BRUTA | \$171.486 | \$175.282 | \$179.628 | \$190.456 | \$200.662 |
| (-) | Gastos sueldos | \$99.641 | \$105.531 | \$110.475 | \$113.243 | \$116.082 |
| (-) | Gastos generales | \$42.665 | \$41.724 | \$42.770 | \$43.844 | \$44.945 |
| (-) | Gastos Publicidad | \$9.626 | \$8.445 | \$8.445 | \$8.445 | \$8.445 |
| (-) | Gastos de depreciación | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 |
| (-) | Gastos de amortización | \$100 | \$100 | \$100 | \$100 | \$100 |
| (=) | UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | \$14.220 | \$14.247 | \$12.603 | \$19.589 | \$25.856 |
| (-) | Gastos de intereses | \$2.435 | \$2.000 | \$1.513 | \$968 | \$357 |
| (=) | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | \$11.785 | \$12.247 | \$11.089 | \$18.621 | \$25.499 |
| (-) | 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | \$2.021 | \$1.837 | \$1.663 | \$2.793 | \$3.909 |
| (=) | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$9.763 | \$10.410 | \$9.426 | \$15.828 | \$21.590 |
| (-) | 25% IMPUESTO A LA RENTA | \$2.863 | \$2.602 | \$2.356 | \$3.957 | \$5.537 |
| (=) | UTILIDAD NETA | \$6.900 | \$7.807 | \$7.069 | \$11.871 | \$16.053 |

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra el efectivo que fue generado y aprovechado en las actividades operativas, de inversión y financiamiento de la empresa. El capital de trabajo en el año cero es de \$20.000, valor que permite el flujo de efectivo positivo, debido a la inyección de capital al arranque de las operaciones de la empresa, para los años siguientes la empresa obtiene flujos de efectivo positivos.

Tabla 26: Flujo de efectivo anual

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Actividades Operacionales | \$0 | -\$13.531 | \$12.391 | \$11.904 | \$16.285 | \$22.659 |
| Utilidad Neta | \$0 | \$6.900 | \$7.807 | \$7.069 | \$11.871 | \$16.053 |
| Depreciaciones y amortización | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| + Depreciación | \$0 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 | \$5.235 |
| + Amortización | \$0 | \$100 | \$100 | \$100 | \$100 | \$100 |
| - Δ CxC | \$0 | -\$21.936 | -\$657 | -\$678 | -\$1.164 | -\$1.465 |
| - Δ Inventario PT | \$0 | -\$2.966 | -\$90 | -\$152 | -\$192 | \$3.400 |
| - Δ Inventario MP | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| - Δ Inventario SF | \$0 | -\$2.777 | -\$89 | -\$86 | -\$148 | -\$186 |
| + Δ CxP PROVEEDORES | \$0 | \$296 | \$305 | \$315 | \$330 | \$350 |
| + Δ Sueldos por pagar | \$0 | \$924 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| + Δ Impuestos | \$0 | \$692 | -\$220 | \$101 | \$253 | -\$827 |
| Actividades de Inversión | -\$37.671 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| - Adquisición PPE e intangibles | -\$37.671 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Actividades de Financiamiento | \$57.671 | -\$3.633 | -\$4.068 | -\$4.555 | -\$5.101 | -\$5.711 |
| + Δ Deuda Largo Plazo | \$23.068 | -\$3.633 | -\$4.068 | -\$4.555 | -\$5.101 | -\$5.711 |
| - Pago de dividendos | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| + Δ Capital | \$34.603 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | \$20.000 | -\$17.165 | \$8.322 | \$7.349 | \$11.185 | \$16.948 |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO | \$0 | \$20.000 | \$2.835 | \$11.158 | \$18.507 | \$29.691 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | \$20.000 | \$2.835 | \$11.158 | \$18.507 | \$29.691 | \$46.640 |

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

7.4.1 Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista

A través de la evaluación de los flujos de caja del proyecto y del inversionista, se puede determinar la factibilidad financiera del proyecto. Los cuales son:

Tabla 27: Flujo de caja del proyecto (anual)

| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|----------|
| FLUJOS DEL PROYECTO | \$-57.671 | \$6.069 | \$6.069 | \$6.069 | \$6.069 | \$90.299 |
| FLUJO DEL INVERSIONISTA | \$-34.603 | \$883 | \$725 | \$549 | \$351 | \$84.360 |

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento permiten traer a valor presente los flujos de caja del proyecto y del inversionista. Para aquello, se utilizó la tasa por el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), y, el modelo de Valoración del Precio de los Activos (CAPM) respectivamente. Estos indicadores se calcularon con los siguientes datos:

Tabla 28: Datos para el cálculo de las tasas de descuento

| | |
|----------------------------|---------|
| Tasa libre de riesgo | 1,66% |
| Prima de Riesgo | 9,03% |
| Beta Desapalancada | 0,61 |
| Beta Apalancada | 0,77 |
| Riesgo País | 8,67% |
| Tasa de Impuestos | 25,00% |
| Participación Trabajadores | 15% |
| Escudo Fiscal | 36,25% |
| D (%Apalancamiento) | 40,00% |
| E (%Recursos propios) | 60,00% |
| D + E | 100,00% |
| Costo Deuda Actual | 11,36% |

| TASAS DE DESCUENTO | |
|--------------------|--------|
| WACC | 13,24% |
| CAPM | 17,24% |

7.4.3 Criterios de valoración

Al momento de traer los flujos del proyecto al valor actual neto, se obtiene un VAN mayor a cero, es decir, los flujos que generará el proyecto son mayores a la inversión inicial. Por otro lado, en la evaluación de flujos del proyecto y flujos del inversionista, como Índice de Retorno (IR), se tiene un valor de 1.15, es decir que, por cada dólar invertido se recupera \$0.15.

El proyecto presenta una TIR del 17.08%, siendo superior a la tasa mínima exigida del proyecto (WACC) del 13.24%. Asimismo, la TIR del inversionista es de 20.72%, mayor a la tasa mínima esperada por el inversionista (CAPM).

Mediante el análisis de estos indicadores, el proyecto refleja ser viable financieramente.

Tabla 29: Evaluación de flujos del proyecto y del inversionista

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | |
|--------------------------------|------------|------------------------------------|------------|
| VAN | \$8.777,00 | VAN | \$5.284,35 |
| IR | 1,15 | IR | 1,15 |
| TIR | 17,08% | TIR | 20,72% |
| PR | 4,37 | PR | 4,38 |
| PR DESCONTADO | 4,38 | PR DESCONTADO | 4,38 |

7.5 Índices Financieros

Por medio de la proyección de los estados financieros de la empresa para los cinco años del proyecto, se calculó los índices financieros, además de ser comparados con la industria a través de la información publicada en la Superintendencia de Compañías.

Tabla 30: Indicadores financieros.

| Razones de liquidez | | | | | | | Promedio | Industria |
|----------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|------------------|
| Razón circulante | veces | 15,95 | 19,86 | 19,86 | 20,23 | 30,09 | 18,97 | 1,31 |
| Razones de apalancamiento | | | | | | | | |
| Razón de deuda a capital | veces | 0,51 | 0,35 | 0,23 | 0,13 | 0,03 | 0,31 | 0,92 |
| Razones de actividad | | | | | | | | |
| Período de cuentas por cobrar | días | 25,55 | 25,55 | 25,55 | 25,55 | 25,55 | 25,55 | 28,58 |
| Período de cuentas por pagar | días | 0,76 | 1,49 | 2,19 | 2,87 | 3,44 | 1,83 | 348,99 |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | | |
| Margen bruto | % | 54,72% | 54,30% | 54,03% | 54,56% | 54,22% | 54,40% | 62,78% |
| Margen operacional | % | 4,54% | 4,41% | 3,79% | 5,61% | 6,99% | 4,59% | 9,10% |
| Margen de utilidad (neto) | % | 2,20% | 2,42% | 2,13% | 3,40% | 4,34% | 2,54% | 7,83% |
| ROA | % | 10,98% | 11,71% | 10,16% | 15,43% | 18,49% | 12,07% | 11,37% |
| ROE | % | 16,63% | 15,83% | 12,54% | 17,39% | 19,04% | 15,60% | 21,85% |

La razón circulante de la empresa, refleja una liquidez interesante en los cuatro años de operación, con relación al promedio de la industria. Dando así nuevas alternativas de inversión en la empresa, así como también ser solvente a la hora de cubrir sus obligaciones. Para el promedio del proyecto, no se tomó en cuenta el último año, ya que es el periodo en el cual se vende los activos e impacta en la liquidez generada en los periodos anteriores.

La razón deuda a capital, muestra la cantidad de deuda que se está utilizando para financiar los activos, siendo esta del 0.31; por debajo del endeudamiento de la industria.

El margen de utilidad del proyecto, es menor al de la industria, razón a esto, es porque es una empresa nueva que se enfrenta a un escenario competitivo, con un escenario conservador para no estimar cifras que no se apeguen a la realidad de la empresa, sin embargo, presenta resultados rentables.

El rendimiento sobre activos (ROA), refleja la capacidad de los activos para generar rendimientos, este indicador se encuentra en el promedio con la industria. En cambio, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), es menor por ser una nueva micro empresa y es difícil alcanzar mismos niveles de rendimiento de empresas con alta cuota en el mercado.

8 Conclusiones Generales

1. El proyecto para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de snacks a base de mote dentro de la ciudad de Quito, fue analizado en relación a los análisis externos, por lo que representa ser viable debido a un mercado poco satisfecho con los productos actuales por ser perjudicialmente alto en grasas y sin nutrientes, como también los índices de mortalidad por enfermedades provocadas por una mala alimentación.
2. El plan de negocios, muestra ser financieramente viable, ya que señala valores positivos del VAN, de igual forma, las tasas de retorno del proyecto y del inversionista (WACC y CAPM) son mayores a las tasas mínimas exigidas.
3. La oportunidad de negocio para el snack a base de mote, resalta sobre los valores nutricionales que aporta, siendo su factor principal la cantidad de fibra que posee.
4. A pesar de que, en la industria existe una fuerte competencia, se refleja una oportunidad para el proyecto, puesto que, el proceso de tostado del snack a base de mote, no existe en el mercado actualmente. Asimismo, la forma de

ser elaborado, ya que no contiene elementos no naturales que alteren sus beneficios.

5. La inversión en publicidad en redes sociales o medios digitales, posee un rol importante para el posicionamiento de la marca, así como su reconocimiento, ya que se debe emplear las estrategias necesarias de comunicación de forma asertiva para dar a conocer las ventajas que tiene su elemento principal. El participar en ferias es también la manera de dar a conocer el producto y captar a un nuevo público, con la finalidad de llegar a los resultados esperados para el retorno del capital invertido.
6. La micro empresa Mut'i Snacks, posee una estructura organizacional diseñada para el pleno funcionamiento de sus actividades, del mismo modo, los objetivos estratégicos fueron planteados para ser evaluados de manera que se asemeje a la necesidad de la empresa, para obtener los resultados estimados en los flujos financieros.
7. Las negociaciones comerciales con los diferentes canales de distribución, juegan un rol crucial, por ende, al iniciar el proyecto se estimó un margen de ganancia interesante hacia ellos, para ser los principales actores que recomienden nuestra marca.
8. Se recomienda que cuando la empresa obtenga el capital y la madurez necesaria, se reinvierta en la línea de producción, bajo otro equipo importado con tecnología vanguardista.
9. En conclusión, se puede considerar que el proyecto Taita Mote, reúne las características importantes con alto potencial de aceptación en el mercado

REFERENCIAS

- Alvarado, P. (4 de 10 de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 8 de 10 de 2019, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/listado-insumos-reduccion-arancelaria-ecuador.html>
- Datos Macro*. (2019). Recuperado el 10 de 10 de 2019, de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/ecuador>
- Dirección Nacional Jurídica. (21 de Agosto de 2018). LEY ORGÁNICA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCIÓN DE INVERSIONES, GENERACIÓN DE EMPLEO, Y ESTABILIDAD Y EQUILIBRIO FISCAL. Quito, Ecuador.
- Donoso, A. (14 de 11 de 2019). *El Universo*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/13/nota/7603037/diabetis-enfermedad-que-puede-ser-prevenida-controlada>
- EL Comercio*. (4 de 11 de 2010). Recuperado el 20 de 9 de 2019, de EL Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/mote-rica-fuente-energia.html>
- El Comercio*. (2 de 4 de 2018). Recuperado el 26 de 9 de 2019, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html>
- El Telégrafo*. (26 de 3 de 2018). Recuperado el 21 de 10 de 2019, de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/mipymes-venden-usd-78-millones-a-supermercados>
- El Universo*. (24 de 4 de 2018). Recuperado el 26 de 9 de 2019, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/24/nota/6775796/modificaciones-pago-impuesto-renta-proyecto-economico-lenin-moreno>
- EL Universo*. (4 de 3 de 2019). Recuperado el 19 de 9 de 2019, de EL Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/04/nota/7216916/ventas-empresas-crecieron-41-2018>
- FitchRatings*. (28 de 3 de 2019). Recuperado el 29 de 9 de 2019, de FitchRatings: <https://www.fitchratings.com/site/pr/10067885>
- INEC*. (12 de 2011). Recuperado el 18 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

- INEC.* (2012). Recuperado el 14 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC.* (2016). Recuperado el 20 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/2016/Presentacion_Nacimientos_y_Defunciones_2016.pdf
- INEC.* (2018). Recuperado el 10 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- INEC.* (5 de 9 de 2019). Recuperado el 24 de 9 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Agosto-2019/Boletin_tecnico_08-2019-IPC.pdf
- INEC.* (1 de 9 de 2019). Recuperado el 3 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- INEC.* (1 de 11 de 2019). Recuperado el 5 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2019/Noviembre-2019/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_nov_2019.pdf
- INEC.* (9 de 2019). Recuperado el 9 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- INEC.* (16 de 9 de 2019). Recuperado el 12 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Julio/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_07.pdf
- INEC.* (4 de 2019). Recuperado el 23 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf
- Jiménez, V. (25 de 11 de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 2 de 10 de 2019, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/cartas/ecuador-sobrepeso-ranking-america-latina.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Lerma, A. (2017). *Desarrollo de Productos*. México: Cengage Learning Editores.

McDermid, B. (28 de 6 de 2019). *Reuters*. Recuperado el 24 de 9 de 2019, de Reuters: <https://lta.reuters.com/articulo/economia-ecuador-sp-idLTAKCN1PN03Y>

Ministerio de Economía y Finanzas. (11 de Octubre de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/10/BP-Banca-p%C3%BAblica.pdf>.

Ministerio de Industrias y Productividad. (15 de 8 de 2018). Recuperado el 12 de 10 de 2019, de Ministerio de Industrias y Productividad: http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/beneficios_ley_organica_para_el_fomento_productivo.pdf

Ministerio del Trabajo. (27 de 12 de 2018). Recuperado el 5 de 10 de 2019, de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>

SRI. (s.f.). Recuperado el 12 de 11 de 2019, de SRI: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Tapia, J. (17 de 10 de 2019). *El Telégrafo*. Recuperado el 23 de 9 de 2019, de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/dietas-comida-chatarra-alimentos-saludables>

ANEXOS

Anexo 1: Causas de muerte en Ecuador

Tabla 17: Lista corta de las principales causas de muerte Becker

| Causas de muerte | Número | % |
|--|--------|--------|
| Enfermedades isquémicas del corazón | 3.747 | 10,15% |
| Accidentes de transporte terrestre | 2.332 | 6,32% |
| Diabetes Mellitus | 2.278 | 6,17% |
| Enfermedades cerebrovasculares | 2.144 | 5,81% |
| Influenza y neumonía | 1.808 | 4,90% |
| Enfermedades hipertensivas | 1.605 | 4,35% |
| Cirrosis y otras enfermedades del hígado | 1.397 | 3,79% |
| Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores | 1.020 | 2,76% |
| Neoplasia maligna del estómago | 984 | 2,67% |
| Enfermedades del sistema urinario | 974 | 2,64% |
| Resto de causas | 18.616 | 50,44% |

Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo 2: Composición de la población

Tabla 18: Composición de la población

| | sep-14 | sep-15 | sep-16 | sep-17 | sep-18 | sep-19 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Población en Edad de Trabajar | 11.270.069 | 11.318.398 | 11.639.325 | 11.879.564 | 12.139.763 | 12.359.400 |
| Población Económicamente Activa | 7.145.197 | 7.599.717 | 8.057.159 | 8.181.049 | 8.266.443 | 8.379.355 |
| Población con Empleo | 6.866.776 | 7.274.221 | 7.637.986 | 7.842.471 | 7.933.625 | 7.972.485 |
| Empleo Adecuado/Pleno | 3.414.023 | 3.495.965 | 3.154.513 | 3.303.565 | 3.274.463 | 3.228.032 |
| Subempleo | 893.705 | 1.121.988 | 1.560.342 | 1.679.858 | 1.605.884 | 1.649.346 |
| Empleo no remunerado | 555.947 | 655.616 | 834.147 | 823.329 | 879.552 | 870.833 |
| Otro empleo no pleno | 1.980.199 | 1.961.901 | 2.063.849 | 2.020.779 | 2.124.567 | 2.171.045 |
| Empleo no clasificado | 22.902 | 38.751 | 25.135 | 14.940 | 49.159 | 53.228 |
| Desempleo | 278.421 | 325.496 | 419.173 | 338.577 | 332.818 | 406.871 |
| Población Económicamente Inactiva | 4.124.872 | 3.718.681 | 3.582.166 | 3.698.515 | 3.873.320 | 3.980.045 |

Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo 3: Variación de la composición de la población

Gráfico 1: Variación de la composición de la población

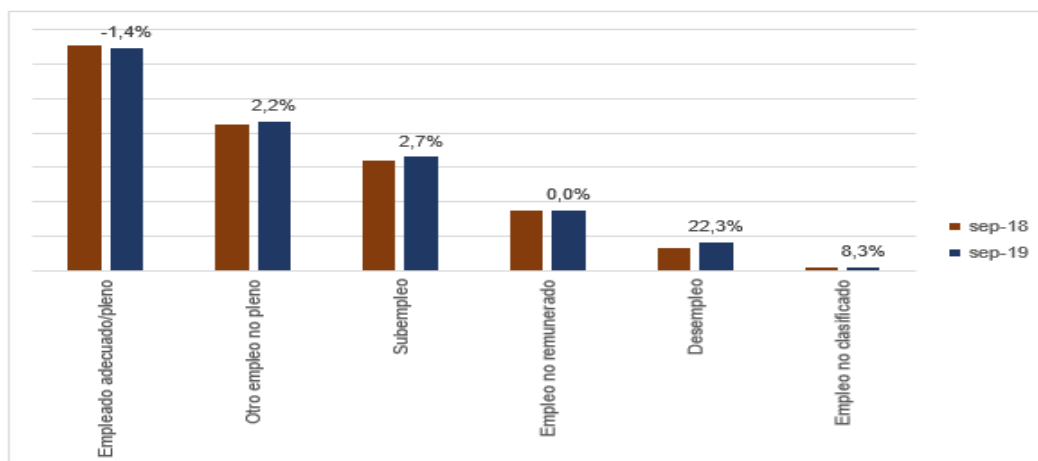


Tabla 19: Composición de los empleos por rama


La rama de actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es la que concentra mayor participación en el empleo.

| Rama de actividad | sep-14 | sep-15 | sep-16 | sep-17 | sep-18 | sep-19 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca | 25,9% | 25,1% | 26,8% | 26,8% | 29,3% | 29,7% |
| Comercio | 18,6% | 18,8% | 18,7% | 19,0% | 18,0% | 18,5% |
| Manufactura (incluida refinación de petróleo) | 10,8% | 11,0% | 10,8% | 11,0% | 10,3% | 10,0% |
| Enseñanza y Servicios sociales y de salud | 7,4% | 7,2% | 7,2% | 6,9% | 6,8% | 6,6% |
| Alojamiento y servicios de comida | 5,8% | 5,7% | 6,4% | 6,4% | 6,5% | 6,6% |
| Construcción | 7,4% | 7,6% | 6,8% | 6,4% | 6,1% | 5,8% |
| Transporte | 5,4% | 5,9% | 5,7% | 5,6% | 5,3% | 5,4% |
| Actividades profesionales, técnicas y administrativas | 4,4% | 4,2% | 4,8% | 4,3% | 4,8% | 5,0% |
| Otros Servicios | 3,8% | 3,9% | 3,9% | 4,0% | 3,7% | 3,8% |
| Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria | 4,2% | 4,7% | 3,7% | 3,9% | 3,7% | 3,5% |
| Servicio doméstico | 2,6% | 2,5% | 2,6% | 2,9% | 2,7% | 2,6% |
| Correo y Comunicaciones | 1,2% | 1,1% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 0,9% |
| Actividades de servicios financieros | 0,9% | 1,0% | 0,5% | 0,7% | 0,8% | 0,7% |
| Suministro de electricidad y agua | 0,8% | 0,6% | 0,6% | 0,7% | 0,5% | 0,5% |
| Petróleo y minas | 0,7% | 0,6% | 0,4% | 0,6% | 0,5% | 0,5% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo 4: Estructura del gasto en bienes y servicios

Tabla 20: Distribución del ingreso en hogares

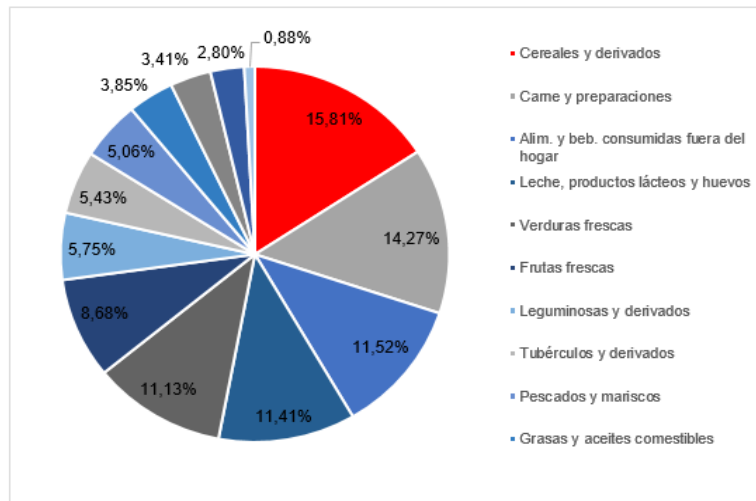


Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

| No. Orden | Grupos y Subgrupos de Consumo | Encarecimiento Mensual | Costo Actual en Dólares | Distribución del ingreso actual** | Restricción / Excedente | |
|-----------|---|------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | En Dólares | % del Costo |
| 1 | TOTAL | -0,43 | 715,10 | 735,47 | -20,37 | -2,85 |
| 2 | ALIMENTOS Y BEBIDAS | -0,83 | 228,91 | 233,79 | -4,88 | -0,68 |
| 3 | Cereales y derivados | 2,10 | 50,84 | 50,92 | -0,08 | -0,01 |
| 4 | Carne y preparaciones | -1,10 | 37,47 | 37,67 | -0,21 | -0,03 |
| 5 | Pescados y mariscos | 0,77 | 11,43 | 11,74 | -0,31 | -0,04 |
| 6 | Grasas y aceites comestibles | 0,24 | 9,22 | 9,33 | -0,12 | -0,02 |
| 7 | Leche, productos lácteos y huevos | 0,14 | 33,96 | 34,20 | -0,24 | -0,03 |
| 8 | Verduras frescas | -5,30 | 13,04 | 14,51 | -1,47 | -0,21 |
| 9 | Tubérculos y derivados | -6,44 | 15,96 | 16,02 | -0,07 | -0,01 |
| 10 | Leguminosas y derivados | -1,23 | 4,85 | 5,85 | -1,00 | -0,14 |
| 11 | Frutas frescas | -2,06 | 12,31 | 13,42 | -1,11 | -0,15 |
| 12 | Azúcar, sal y condimentos | -0,77 | 10,57 | 10,59 | -0,02 | 0,00 |
| 13 | Café, té y bebidas gaseosas | -1,96 | 7,19 | 7,35 | -0,16 | -0,02 |
| 14 | Otros productos alimenticios | -0,23 | 1,16 | 1,24 | -0,09 | -0,01 |
| 15 | Alim. y beb. consumidas fuera del hogar | -1,48 | 20,92 | 20,96 | -0,04 | -0,01 |
| 16 | VIVIENDA | 0,18 | 194,64 | 195,89 | -1,25 | -0,18 |
| 21 | INDUMENTARIA | -0,10 | 50,77 | 63,29 | -12,52 | -1,75 |
| 26 | MISCELANEOS | -0,61 | 240,79 | 242,50 | -1,71 | -0,24 |

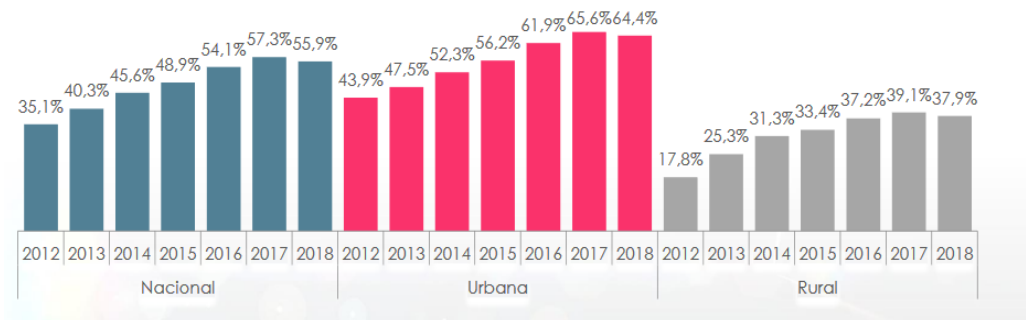
Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Gráfico 2: Distribución del ingreso en alimentos y bebidas.



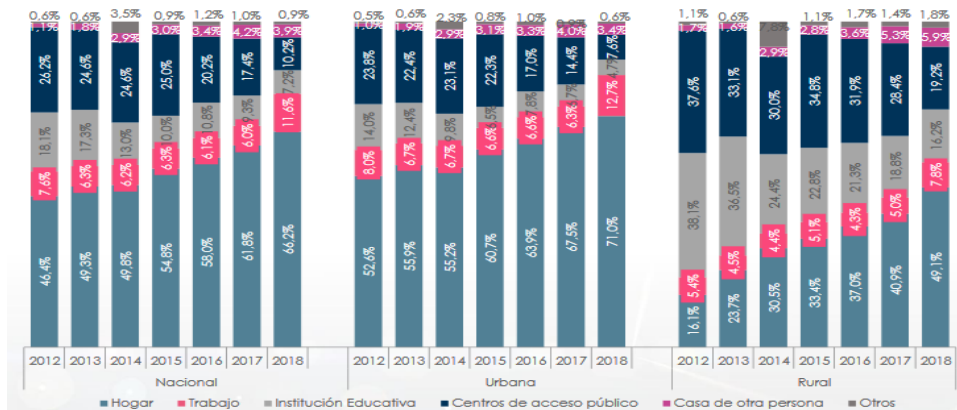
Anexo 5: Personas que utilizan internet

Gráfico 3: Porcentaje de personas que utilizan internet



Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

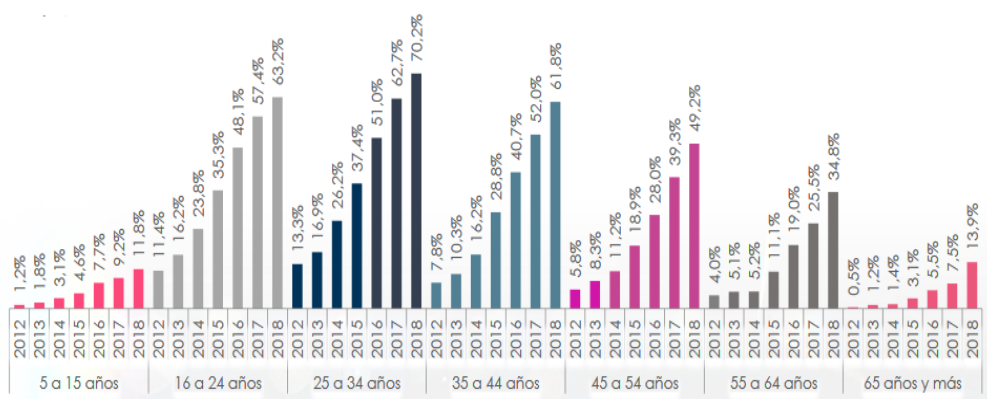
Gráfico 4: Lugar de uso de internet



Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo 6: Personas que tienen teléfono inteligente

Gráfico 5: Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente



Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tabla 21: Porcentaje de población con celular y redes sociales

| | Población total 17.325.291 | Hombre 8.588.514 | Mujer 8.736.771 |
|--|-------------------------------|---------------------|--------------------|
| 92,0% Porcentaje de la población 5 y más años | 15.934.522 | 7.871.660 | 8.062.862 |
| 54,3% Sí tiene celular activado | 9.402.578 | 4.755.004 | 4.647.574 |
| 38,1% Su celular es smartphone | 6.599.130 | 3.300.777 | 3.298.353 |
| 36,0% Utiliza redes sociales desde su smartphone | 6.240.889 | 3.111.679 | 3.129.210 |

Obtenido de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo 7: Ingresos de empresas clasificadas en la actividad económica CIIU G4711.01 (Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.)

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| UPAs | 4.351 | 606 | 552 | 516 | 574 | 750 | 577 | 466 | 208 | 87 | 15 |
| Hectáreas Sembradas | 3.745 | 162 | 345 | 322 | 270 | 406 | 551 | 576 | 355 | 470 | 288 |
| Maíz suave choclo | | | | | | | | | | | |
| UPAs | 45.675 | 22.839 | 8.154 | 4.241 | 3.798 | 3.693 | 1.523 | 936 | 312 | 115 | 63 |
| Hectáreas Sembradas | 21.798 | 2.958 | 2.797 | 2.307 | 3.251 | 4.617 | 2.314 | 1.534 | 834 | 622 | 564 |
| Total maíz | | | | | | | | | | | |
| UPAs | 236.482 | 63.677 | 35.795 | 24.087 | 26.752 | 30.318 | 22.676 | 20.734 | 8.031 | 3.013 | 1.398 |
| Hectáreas Sembradas | 349.346 | 12.505 | 18.847 | 20.379 | 31.062 | 54.740 | 60.308 | 75.628 | 34.425 | 19.066 | 22.386 |

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

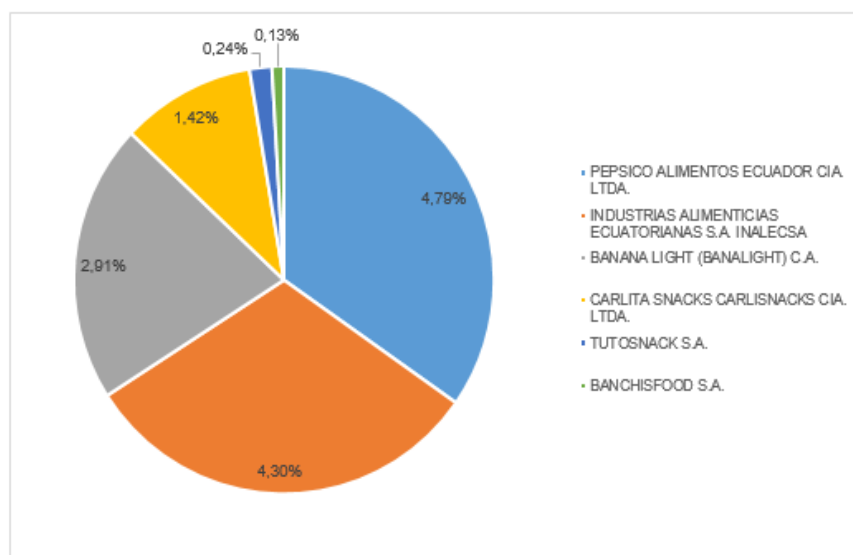
Anexo 9: Estados Financieros Empresas Manufactureras de Alimentos

Tabla 25: Valores de maquinaria y equipos

| No Compañías | Estados Financieros (Valor en maquinaria y equipos) |
|--------------|---|
| 6 | \$28.462.238 |
| 14 | \$3.955.418 |
| 34 | \$533.041 |
| 73 | \$53.730 |

Anexo 10: Ingresos de compañías productoras de snacks

Gráfico 7: Cuota de mercado de principales compañías competidoras de snacks



Anexo 11: Tablas de contingencia

Tabla 19: Consumo de snacks de encuestados

| 6. ¿Consume algún tipo de snacks? | Total |
|-----------------------------------|---------|
| No | 4,55% |
| Si | 95,45% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 20: Frecuencia de consumo de snacks

| 8. ¿Con qué frecuencia consume algún tipo de snack? | Total |
|---|---------|
| Cada 15 días | 47,62% |
| 3 veces por semana | 28,57% |
| 1 vez al mes | 11,11% |
| A diario | 9,52% |
| 5 veces por semana | 3,17% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 21: Factores importantes para el consumo de snacks

| 10. ¿Qué factor considera importante para el consumo de algún tipo de snack? | Total |
|--|---------|
| Relevancia e importancia del semáforo de grasa, sal y azúcar | 53,97% |
| Precio | 23,81% |
| Marca | 15,87% |
| Diseño/Empaque | 6,35% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 22: Calificación del desempeño nutricional de los actuales snacks

| 12. ¿Cómo calificaría el desempeño nutricional de los snacks que se encuentran en el mercado? | Total |
|---|---------|
| Alto | 3,17% |
| Bajo | 41,27% |
| Medio | 55,56% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 23: Importancia de aportes nutricionales en los snacks

| 13. ¿Es importante para usted, que el consumo de snacks aporte algún valor nutricional? | Total |
|---|---------|
| No | 17,46% |
| Si | 82,54% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 24: Consumo de snacks

| 7. ¿Cuál es el snack que más consume? | Total |
|---------------------------------------|-------|
|---------------------------------------|-------|

| | |
|---|----------------|
| A base de papa (papas fritas) | 41,27% |
| A base de maíz (tostitos, nachos, etc.) | 31,75% |
| Otros (Plátano verde, quinua, amaranto, chocho, etc.) | 26,98% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 25: Lugares de preferencia para comprar snacks por rango de edad

| 1. ¿Cuál es su edad? | 9. ¿En qué lugar prefiere comprar algún tipo de snacks? | Total |
|---------------------------|---|----------------|
| 15 a 21 años | Supermercados | 25,00% |
| | Tiendas cercanas a su residencia | 75,00% |
| Total 15 a 21 años | | 6,35% |
| 22 a 28 años | Supermercados | 25,71% |
| | Tiendas cercanas a su residencia | 74,29% |
| Total 22 a 28 años | | 55,56% |
| 28 a 34 años | Supermercados | 25,00% |
| | Tiendas cercanas a su residencia | 50,00% |
| | Tiendas especializadas y auto servicios | 25,00% |
| Total 28 a 34 años | | 12,70% |
| 35 o más | Supermercados | 75,00% |
| | Tiendas cercanas a su residencia | 25,00% |
| Total 35 o más | | 25,40% |
| Total general | | 100,00% |

Tabla 26: Lugar de preferencia para comprar snacks. (Dato general)

| 9. ¿En qué lugar prefiere comprar algún tipo de snacks? | Total |
|---|----------------|
| Supermercados | 38,10% |
| Tiendas cercanas a su residencia | 58,73% |
| Tiendas especializadas y auto servicios | 3,17% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 27: Conocimiento de los beneficios del mote

| 14. ¿Conoce los beneficios en fibra que el mote contiene y la recomendaciones por las que se debe consumir? | Total |
|---|----------------|
| No | 61,90% |
| Si | 38,10% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 28: Elección del snack de mote, en reemplazo de los tradicionales

| 15. Si existiera un snack natural a base de mote (con sal), en reemplazo de los tradicionales. ¿Elegiría este producto para consumirlo? | Total |
|---|----------------|
| No | 4,76% |
| Si | 95,24% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 29: Frecuencia de consumo de mote en el mes

| 16. Si eligiera este snack. ¿Cuál sería su frecuencia de consumo mensual? | Total |
|---|-------|
|---|-------|

| | |
|------------------|---------|
| Frecuencia alta | 16,67% |
| Frecuencia baja | 8,33% |
| Frecuencia media | 75,00% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 30: Preferencias de otro sabor como presentación del snack de mote

| 17. ¿Con qué otro sabor le gustaría combinar este tipo de snack? | Total |
|--|---------|
| Otros | 3,33% |
| Sabor a BBQ | 18,33% |
| Sabor a limón | 36,67% |
| Sabor a picante | 41,67% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 31: Canales preferidos para obtener información del snack

| 23. ¿Cómo prefiere obtener información sobre los snacks y sus promociones? | Total |
|--|---------|
| Escritos (volantes) | 5,00% |
| Información en centros comerciales, supermercados, tiendas. | 1,67% |
| Radio y televisión | 18,33% |
| Redes sociales | 75,00% |
| Total general | 100,00% |

Tabla 32: Redes sociales o aplicaciones móviles de más uso por los consumidores

| 24. Si es de su preferencia redes sociales o aplicaciones móviles. ¿Cuál es la que más utiliza? | Total |
|---|---------|
| Facebook | 71,67% |
| Instagram | 23,33% |
| Otros (YouTube, Spotify) | 3,33% |
| Twitter | 1,67% |
| Total general | 100,00% |

Anexo 12: Tiempos de producción

Tabla 33: Tiempos de producción

| N. Actividad | Descripción | Horas/Minutos |
|--------------|--|---------------|
| 1 | Recepción e inspección materia prima e insumos | 1,00 |
| 2 | Lavado de materia prima | 0,50 |
| 3 | Cocción de materia prima (con sal) | 1,10 |
| 4 | Secado materia prima | 0,50 |
| 5 | Inspección materia prima pre-cocida | 0,40 |
| 6 | Tostado | 1,00 |
| 7 | Adición de ají (solo para el producto picante) | 0,30 |
| 8 | Empaquetado | 0,45 |
| 9 | Embalado | 0,35 |
| 10 | Almacenamiento | 0,20 |

| | | |
|--------------|-------------------------------------|-------------|
| 11 | Cargue de producto para ser enviado | 0,15 |
| 12 | Limpieza de la planta de producción | 1,10 |
| TOTAL | | 7,05 |

Anexo 13: Indicadores de los objetivos estratégicos

Tabla 34: Cálculo de indicadores de los objetivos estratégicos

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | Cálculo de evaluación |
|-------------|---|---|
| FINANCIERO | Incrementar los ingresos por la venta de snacks | $((\text{Ventas año } x+1 / \text{Ventas año } x) - 1) * 100\%$ |
| | Alcanzar una rentabilidad neta de al menos 4% en los 5 años de operación | $(\text{Utilidad Neta} / \text{Total Ventas})$ |
| CLIENTES | Incrementar la interacción de los clientes en redes sociales de la empresa | $((\text{Usuarios año } x+1 / \text{Usuarios año } x) - 1) * 100\%$ |
| | Reducir número de reclamos | $(\text{Clientes insatisfechos} / \text{Total Clientes}) * 100\%$ $((\text{N. de reclamos año } x+1 / \text{N. reclamos } x) - 1) * 100\%$ |
| PROCESOS | Reducir al mínimo los desperdicios de materiales directos usados en la producción del snack | $(\text{N. Desperdicios} / \text{Compra de insumos})$ $((\text{N. de desperdicios año } x+1 / \text{Desperdicios año } x) - 1) * 100\%$ |
| | Utilización eficiente de la maquinaria y equipos de producción | $((\text{Cantidad producida año } x+1 / \text{Cantidad producida año } x) - 1) * 100\%$ |
| APRENDIZAJE | Construir una cultura organizacional para potenciar al máximo las habilidades del personal | $(\text{Colaboradores satisfechos} / \text{Total colaboradores}) * 100\%$ |
| | Impulsar capacitaciones y formación permanente de colaboradores internos | $(\text{Colaboradores capacitados} / \text{Total colaboradores}) * 100\%$ |

Anexo 14: Ventas de Industria de Alimentos

Tabla 35: Ventas anuales de la Industria de Alimentos

| AÑO | TOTAL INGRESOS (699) | | | | | | TOTAL | % Creci. |
|------|----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| | C103014 | C103016 | C103023 | C106121 | C107101 | G463099 | | |
| 2006 | \$938.537 | \$20.813.702 | \$2.556.276 | \$5.262.885 | \$126.146.646 | \$21.202.434 | \$176.920.479 | |
| 2007 | \$1.287.463 | \$28.331.148 | \$3.030.410 | \$6.380.470 | \$132.264.227 | \$24.287.313 | \$195.581.031 | 10,5% |
| 2008 | \$2.615.824 | \$29.040.082 | \$3.851.381 | \$9.308.642 | \$168.362.897 | \$30.340.441 | \$243.519.267 | 24,5% |
| 2009 | \$2.043.167 | \$32.550.391 | \$4.928.480 | \$10.398.483 | \$160.652.845 | \$27.693.351 | \$238.266.718 | -2,2% |
| 2010 | \$4.405.973 | \$40.536.474 | \$9.504.383 | \$14.376.792 | \$175.227.567 | \$30.762.522 | \$274.813.712 | 15,3% |
| 2011 | \$4.267.258 | \$41.557.123 | \$11.501.328 | \$17.080.507 | \$187.330.572 | \$33.555.186 | \$295.291.974 | 7,5% |
| 2012 | \$5.465.179 | \$43.057.073 | \$13.384.237 | \$18.771.109 | \$200.430.586 | \$38.716.312 | \$319.824.497 | 8,3% |
| 2013 | \$7.363.776 | \$51.651.060 | \$14.370.946 | \$19.666.112 | \$197.591.772 | \$44.691.934 | \$335.335.599 | 4,8% |
| 2014 | \$9.467.231 | \$58.193.344 | \$15.247.171 | \$22.645.484 | \$209.483.607 | \$46.523.864 | \$361.560.702 | 7,8% |
| 2015 | \$12.278.742 | \$63.224.281 | \$15.736.885 | \$24.842.463 | \$228.085.372 | \$52.132.168 | \$396.299.910 | 9,6% |
| 2016 | \$17.028.386 | \$60.421.683 | \$16.279.848 | \$22.878.386 | \$227.106.336 | \$54.982.592 | \$398.697.231 | 0,6% |
| 2017 | \$19.503.420 | \$62.442.790 | \$19.013.213 | \$27.734.312 | \$238.181.616 | \$63.254.313 | \$430.129.664 | 7,9% |
| 2018 | \$25.294.136 | \$64.583.743 | \$19.647.571 | \$28.955.408 | \$247.559.277 | \$100.770.785 | \$486.810.920 | 13,2% |

