



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE SNACK DE CANGUIL SIN GRASAS Y ALTO EN PROTEÍNA EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Nicole Estefanía Granda Aguas

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
SNACK DE CANGUIL SIN GRASAS Y ALTO EN PROTEÍNA EN LA CIUDAD
DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Marketing”

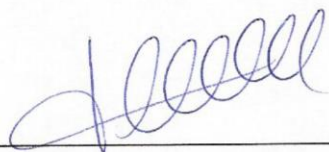
Profesor guía:
José Navarrete Martínez

Autor:
Nicole Estefanía Granda Aguas

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Nicole Estefanía Granda Aguas, en el semestre 2020-1, 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".

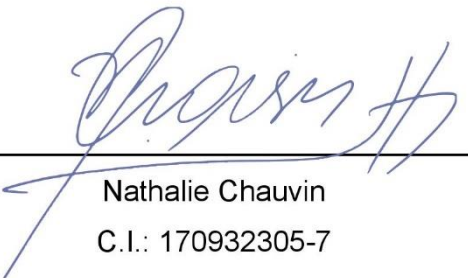


José Navarrete Martínez

C.I.: 171431650-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito, de la estudiante Nicole Estefanía Granda Aguas, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Nathalie Chauvin
C.I.: 170932305-7

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.”



Nicole Estefanía Granda Aguas

C.I.: 171944076-8

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser mi soporte todos los días.

A José Navarrete, por compartir su conocimiento y convertirse en mi mentor.

A mis amigos, por su apoyo incondicional y momentos compartidos.

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi guía y ejemplo a seguir.

A mis hermanos, por enseñarme lo maravillosa que es la vida a su lado.

A mi mejor amiga, mi confidente y compañera de aventuras.

RESUMEN

El actual plan de negocios fue elaborado con la intención de evaluar la factibilidad de la producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito. Este snack busca ofrecer un estilo de vida saludable a las personas, el cual aporte un contenido nutricional elevado y un alto nivel proteico al poseer proteína en polvo añadida.

Para el desarrollo de este plan de negocios se utilizó una metodología cualitativa exploratoria basada en entrevistas a expertos y focus group, así como una metodología cuantitativa descriptiva a través de 77 encuestas realizadas al público objetivo. Estas metodologías permitieron determinar las características y atributos del snack, el precio, la manera en que debe ser comercializado y la promoción que se debe emplear para que Power Pops, el nombre del producto, revolucione el concepto de snacks saludables.

El análisis de la industria demuestra que el sector de snacks a base de cereales está en crecimiento, debido a que en la actualidad las personas buscan alimentos que sean nutritivos y a la vez posean pocas calorías, por lo que el snack de canguil propuesto tendría una alta aceptación en el mercado. Lo que, se puede corroborar con el nivel de aceptación del producto del 93,5% que arrojó la investigación cuantitativa del proyecto.

Luego de analizar la evaluación financiera del proyecto y los respectivos indicadores, se concluye que producir y comercializar un snack de canguil sin grasas y alto en proteína es un negocio viable, rentable y que genera atracción para los inversionistas.

ABSTRACT

The current business plan was prepared to evaluate the feasibility of the production and marketing of a fat-free and high-protein popcorn snack in the city of Quito. This snack will offer a healthy lifestyle to people, as it provides a high nutritional content and a high protein level by having additional protein powder.

For the development of the business plan there is a qualitative exploratory methodology based on interviews with experts and focus groups, as well as a quantitative descriptive methodology through 77 surveys conducted to the target audience. These methodologies allowed to determine the characteristics and attributes of the snack, the price, the way in which it should be marketed and the promotion that should be used for Power Pops, the name of the product, to revolutionize the concept of healthy snacks.

The analysis of the industry shows that the cereal-based snack sector is growing, because people are looking for food that are nutritious and at the same time have low calories. The quantitative investigation of the project determined that the level of acceptance of the product is of 93.5%.

After analyzing the financial evaluation and the indicators of the project, it was concluded that producing and marketing a fat-free and high-protein popcorn snack is a viable, profitable and attractive business for investors.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
2. Análisis del Entorno.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Político y Legal	2
2.1.2 Económico.....	3
2.1.3 Social	4
2.1.4 Tecnológico.....	4
2.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)	5
2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	5
2.2.3 Matriz EFE y conclusiones	10
3. Análisis del cliente	11
3.1 Introducción	11
3.1.1 Segmentación del mercado para el producto.....	12
3.1.2 Tamaño de la población de estudio	12
3.1.3 Problema de decisión administrativo	12
3.1.4 Problema de investigación	13
3.1.5 Preguntas de investigación	13
3.1.6 Objetivo general de la investigación	13
3.1.7 Objetivos específicos de la investigación.....	13
3.2 Métodos y procedimientos de la investigación.....	14
3.3 Investigación Cualitativa	14

3.3.1 Entrevista a experto de la industria.....	14
3.3.2 Entrevista a Ingeniero en alimentos.....	16
3.3.3 Focus group	17
3.3.4 Brain Mapping de la investigación cualitativa.....	19
3.4 Investigación Cuantitativa	20
3.5 Conclusiones del Análisis del Cliente	21
4. Oportunidad de negocio.....	22
4.1 Participación de mercado.....	23
5. Plan de Marketing.....	23
5.1 Estrategia General de Marketing	24
5.2 Mercado objetivo	24
5.3 Propuesta de valor.....	25
5.4 Estrategia de Posicionamiento	26
5.5 Mezcla de Marketing	26
5.5.1 Producto	26
5.5.2 Precio.....	29
5.5.3 Plaza	30
5.5.4 Promoción	31
6.Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional. 32	
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización	32
6.1.1 Misión.....	32
6.1.2 Visión	33
6.1.3 Valores Corporativos.....	33
6.1.4 Objetivos Organizacionales.....	33
6.2 Plan de Operaciones	35
6.2.1 Mapa de Procesos.....	35

6.2.2	Flujograma de procesos	36
6.2.3	Análisis de tiempos	36
6.2.4	Infraestructura y Maquinaria.....	37
6.2.5	Cadena de Valor	37
6.3	Estructura organizacional.....	39
6.3.1	Estructura Legal	39
6.3.2	Diseño Organizacional	39
6.3.3	Organigrama	39
6.3.4	Descripción de funciones.....	40
6.3.5	Remuneraciones	41
7.	Evaluación Financiera	41
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	41
7.1.1	Proyección de Ingresos	41
7.1.2	Proyección de Costos	42
7.1.3	Proyección de Gastos	42
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	43
7.2.1	Inversión Inicial.....	43
7.2.2	Capital de Trabajo	43
7.2.3	Estructura de Capital.....	43
7.3	Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	44
7.3.1	Proyección del Estado de Resultados.....	44
7.3.2	Proyección del Estado de Situación Financiera	44
7.3.3	Proyección del Flujo de Efectivo	46
7.3.4	Proyección del Flujo de Caja	47

7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración	47
7.4.1 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista	47
7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento	47
7.4.3 Criterios de Valoración.....	48
7.5 Índices Financieros	49
8. Conclusiones	50
Referencias	52
ANEXOS	57

Índice de Figuras

Figura No 1: Telaraña de Porter.....	9
Figura No 2: Segmento de mercado	12
Figura No 3: Tamaño de la población de estudio	12
Figura No 4: Brain mapping de la investigación cualitativa	19
Figura No 5: Infografía de la investigación cuantitativa	20
Figura No 6: Participación de mercado empresas de la industria	23
Figura No 7: Mercado objetivo	24
Figura No 8: Logo de la empresa.....	27
Figura No 9: Empaque del producto.....	28
Figura No 10: Determinación del precio método Van Westendorp.....	29
Figura No 11: Estructura canal de distribución.....	31
Figura No 12: Mapa de procesos	35
Figura No 13: Flujograma de procesos	36
Figura No 14: Cadena de valor	37
Figura No 15: Organigrama de la empresa	39

Índice de Tablas

Tabla No 1: Matriz EFE	10
Tabla No 2: Métodos y proceso de investigación	14
Tabla No 3: Modelo Canvas del plan de negocio	25
Tabla No 4: Positional Statement del plan de negocio	26
Tabla No 5: Costo de productos vendidos	29
Tabla No 6: Análisis de precios de snacks en la industria.....	30
Tabla No 7: Objetivos a mediano plazo.....	34
Tabla No 8: Objetivos a largo plazo	34
Tabla No 9: Análisis de tiempos producción de snacks de canguil	36
Tabla No 10: Maquinaria	37
Tabla No 11: Descripción de funciones de los trabajadores	40
Tabla No 12: Remuneraciones de trabajadores	41
Tabla No 13: Proyección de ingresos.....	42
Tabla No 14: Proyección de costos.....	42
Tabla No 15: Proyección de gastos.....	43
Tabla No 16: Inversión inicial	43
Tabla No 17: Proyección del Estado de Resultados	44
Tabla No 18: Proyección del Estado de Situación Financiero	45
Tabla No 19: Proyección del Flujo de Efectivo	46
Tabla No 20: Proyección del Flujo de Caja	47
Tabla No 21: Proyección del Flujo de Caja del inversionista.....	47
Tabla No 22: Indicadores macroeconómicos	48
Tabla No 23: Criterios de valoración	48
Tabla No 24: Índices financieros	49

1. Introducción

1.1 Justificación

Las tendencias alimenticias durante los últimos cinco años han presentado cambios constantes, ya que hoy en día las personas optan por cuidar su salud y adquirir alimentos que contengan alto valor nutricional, bajos niveles de azúcares y grasas y elevado contenido proteico.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la tendencia a tener una alimentación saludable ha incrementado, ya que las personas evitan tener problemas de malnutrición en todas sus formas, así como enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2018). En Ecuador, la segunda causa de muerte luego de las enfermedades isquémicas del corazón es la diabetes, donde en el 2018 murieron 4.693 personas a causa de este padecimiento (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Tomando en cuenta estos antecedentes, se ha decidido desarrollar un snack de canguil sin grasas y alto en proteína, el cual satisfaga las exigencias de los consumidores, al brindarles un alimento lleno de fibra y vitaminas, el que al mismo tiempo es una fuente proteica que ayuda a incrementar la masa muscular y llevar una dieta equilibrada.

1.1.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar la industria y el entorno donde se desarrollará el proyecto, mediante la evaluación de factores externos e internos.
- Realizar un estudio del mercado para determinar los clientes potenciales, a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- Describir la oportunidad de negocio existente, sustentada por los resultados encontrados en el análisis interno, externo y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Definir la filosofía y estructura organizacional que manejará la empresa para un adecuado funcionamiento.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad financiera del plan de negocio, a través del análisis de inversiones, proyecciones e índices financieros.

2. Análisis del Entorno

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis PESTEL examina el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Pedrós & Gutiérrez, 2012).

2.1.1 Político y Legal

Durante los últimos cinco años, Ecuador ha tomado medidas para equilibrar y ajustar su economía a un contexto internacional desafiante, donde predominan los precios bajos del petróleo, la apreciación del dólar y el sobreprecio del financiamiento externo. De igual manera, ha buscado restablecer alianzas comerciales, acceder a fuentes de financiamiento externo y aplicar medidas temporales para incrementar los ingresos públicos no petroleros. (Banco Mundial, 2019). **AMENAZA**

Para marzo del 2019, Ecuador estableció un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el cual busca soportar las políticas económicas del gobierno en el Plan de Prosperidad 2018 – 2021. Distintas instituciones internacionales, como el Banco Mundial, se mostraron dispuestos a brindar un apoyo financiero de USD 10.000 millones. Esto representa una oportunidad para la industria, ya que este plan ayuda a asegurar la sostenibilidad fiscal, fortalecer los fundamentos de la dolarización, impulsar la inversión privada, garantizando la protección social para los grupos más vulnerables del país (Banco Mundial, 2019). **OPORTUNIDAD**

En el Ecuador, uno de los requisitos para establecer una Compañía de Responsabilidad Limitada es que se cuente con al menos dos socios. Donde el capital mínimo para la constitución es de apenas \$400. Esta estructura legal permite a las compañías tener una constitución ágil, así como tener acceso a financiación pública y privada con mayor facilidad (Superintendencia de Compañías, s.f.). **OPORTUNIDAD**

En Ecuador existe la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, la cual protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, s.f.).

OPORTUNIDAD

Los snacks en el Ecuador deben regirse al Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 060:2012 “Bocaditos” en donde se establece todos los requisitos que deben cumplir los bocaditos, con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas y evitar prácticas que puedan inducir a error o engaño al consumidor (Instituto Nacional de Normalización, 2012). **AMENAZA**

La industria de productos elaborados a base de cereales también debe atenerse a la normativa de Semaforización de Productos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, en donde se exige que los productos informen la cantidad de azúcares, grasas y sal que poseen (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015). **OPORTUNIDAD**

2.1.2 Económico

Crecimiento de la industria

Durante los últimos cinco años, la mayor tasa de crecimiento de la industria de alimentos a base de cereales se observó en el año 2017, donde el crecimiento fue del 21%. Sin embargo, se han observado decrecimientos importantes, como en el año 2016 cuando las ventas de la industria disminuyeron un 8%. Mientras que, para el 2018 la industria volvió a presentar un crecimiento del 4%, lo que indica que la industria se está recuperando y las ventas están aumentando (Servicio de Rentas Internas, 2018). **OPORTUNIDAD**

Contribución del CIIU C1061.21 al PIB nacional 2018

El PIB del Ecuador en el 2018 fue de 101,4 miles de millones de dólares y el total de ingresos del CIIU C1061.21 fue de \$ 27.743.312,00. Por lo que, el sector de

la fabricación de snacks a base de cereales contribuye solo el 0.03% al PIB del Ecuador (Servicio de Rentas Internas, 2018). **AMENAZA**

Importaciones de productos a base de cereales

Ecuador importó en el 2018 un total de \$9.694.000 de la partida arancelaria 190410 -Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz 3401, de los cuales Chile es el primer proveedor con un monto de \$4.536.000, representando el 46,8% de las importaciones. Colombia ocupa el segundo lugar con \$1.998.000, es decir un 20,6% de las importaciones totales, lo que indica que solo un país reúne el mayor volumen de importaciones (TRADE MAP, 2018). **AMENAZA**

2.1.3 Social

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la tendencia a tener una alimentación saludable ha incrementado, ya que las personas evitan tener problemas de malnutrición en todas sus formas, así como enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2018).

OPORTUNIDAD

En una investigación realizada por Nielsen en el 2017, se dio a conocer que, dentro de la categoría de alimentos, el 41% de los consumidores latinos prefiere marcas locales para productos como bizcochos y snacks (Nielsen, 2017).

OPORTUNIDAD

2.1.4 Tecnológico

En el 2018 el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), llevó a cabo la capacitación “Formación de productores de semilla certificada de híbridos de maíz”. El objetivo de esta capacitación fue desarrollar conocimientos en el proceso de beneficio de semilla de maíz, almacenamiento y pruebas de calidad, así como fortalecer las capacidades técnicas en torno al cultivo de maíz. La capacitación incluyó temas en torno al beneficio y calidad de la semilla de maíz; normas y procesos; almacenamiento y conservación; pruebas de calidad: pureza genética (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2018).

OPORTUNIDAD

En Uruguay, la empresa Baker Perkins lanzó una nueva tecnología en extrusoras para snacks, que consiste en una extrusora (SBX Maestro TM) de doble tornillo que reduce el capital de inversión y el espacio requerido para la producción de aperitivos como snacks, galletas, etc. (Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, 2016). **OPORTUNIDAD**

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

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 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En 1998 Michael Porter definió un marco de análisis de cinco fuerzas, que permite determinar cuál es la intensidad de la rivalidad dentro de una industria y qué tan atractiva o no atractiva es en términos de rentabilidad.

2.2.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores (Baja)

Curva de experiencia

En Ecuador existen 32 empresas registradas en el CIUU C1061.21, las cuales tienen en promedio 10 años desde su creación. La empresa con más años es la compañía ALIMENTOS Y QUIMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA. con 39 años y las empresas más nuevas tienen meses de creación. Lo que indica que hay apertura en el mercado para las nuevas empresas (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA.** Pero, de igual manera hay empresas con mucha experiencia que están bien consolidadas en el mercado, debido a los años que llevan operando en la industria (Superintendencia de Compañías, s.f.).

OPORTUNIDAD

Requisitos de capital

Para competir en el mercado de la industria de alimentos a base de cereales se necesita en promedio una inversión de \$323.387,59, un capital muy alto, que dificulta la introducción en el mercado (Superintendencia de Compañías, s.f.).

OPORTUNIDAD

Economías de escala

Teniendo en cuenta que el precio promedio por kilo vendido de alimentos a base de cereales es de \$6,63 y en el 2017 la venta total de la industria fue de \$3.824.471,78. Durante este año, cada empresa vendió en promedio 427.280,08 kilos de estos productos. Por lo tanto, la industria de alimentos a base de cereales es una economía de escala, lo que obliga al nuevo competidor a ingresar con grandes volúmenes de producción, o a aceptar una desventaja en costos (Superintendencia de Compañías, s.f.). **OPORTUNIDAD**

Dentro de la industria de la elaboración de productos a base de cereales, la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, debido a las elevadas barreras de entrada existentes, como son el capital requerido, la curva de experiencia de las empresas y las economías de escala.

2.2.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos (Media)

CIIU C1030.14 Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.

El CIIU C1030.14, el cual es un sustituto del CIIU C1061.21, en el 2017 vendió \$8.167.963,00. De los cuales el 23% con \$1.845.388,00 es de la empresa BANCHISFOOD S.A., el 15% de INDUFRIT COMPANY S.A. con \$1.202.668,00 y el 14% de la CORPORACION LANCOFRUIT S.A. con \$1.138.997,00. Lo que demuestra que el mercado no está muy concentrado, ya que varias empresas tienen participación en el mismo (Superintendencia de Compañías, s.f.).

OPORTUNIDAD

CIIU C1030.23 Elaboración de papas fritas y snacks de papas

En cuanto al CIIU C1030.23, otro sustituto del CIIU C1061.21, en el 2017 vendió \$12.300.734,00. De los cuales el 100% corresponde a la empresa ALIMENTOS YUPI S.A, teniendo una sola empresa que acapara todo el mercado de la industria (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

La amenaza de posibles productos sustitutos es media, dado que solo existen dos CIIU que reemplazan al CIIU C1061.2, en donde en el CIIU C1030.14 las empresas no están muy concentradas, a diferencia del CIIU C1030.23 en donde

una empresa acapara todo el mercado. Cabe mencionar que, las empresas dentro de estas industrias poseen altos volúmenes de venta en el mercado.

2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores (Alto)

Maíz - A0111.12 Cultivo de maíz.

El CIIU A0111.12 Cultivo de maíz en el 2018 vendió \$ 26.093.277,62. De los cuales el 68% con \$1.450.322,31 es de la empresa MANAMAIZ CIA.LTDA., el 17% con \$358.316,00 de la empresa INTERLANCOMPU CIA. LTDA. y el 6% con \$ 137.542,00 de la empresa AGROMAIZAN S.A. Los tres productores más grandes acaparan el 91% del mercado de esta industria (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

Proteína en polvo - C1079.29 Elaboración de otros alimentos especiales.

El CIIU C1079.29 Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etc. en el 2017 vendió \$ 4.030.917,3. De los cuales el 61% con \$ 2.461.240,09 es de la empresa NAOW-GROUP ECUADOR S.A., el 15% con \$ 600.752,9 de la empresa FIGOSWEET CIA. LTDA. y el 12% con \$494.899,33 de la empresa LANSAXCAPITAL S.A. Los tres productores más grandes acaparan el 88% del mercado de esta industria (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

Sal - C1079.34 Procesamiento de sal de mesa; por ejemplo: sal yodada.

El CIIU C1079.34 Procesamiento de sal de mesa; por ejemplo: sal yodada. en el 2017 vendió \$ 58.435,7. De los cuales el 100% de ventas corresponde a la empresa CORPORACION EL PROGRESO PROGRESS-CORP S.A. Solo un productor acapara todo el mercado (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

Empaquetado - N8292.01 Actividades de envasado y empaquetado

El CIIU N8292.01 Actividades de envasado y empaquetado en el 2017 vendió \$ 55.194.358,98. De los cuales el 40% con \$ 22.265.217,00 es de la empresa PEPSI-COLA ECUADOR CIA. LTDA., el 17% con \$ 9.313.553 de la empresa OXIALFARM CIA. LTDA. y el 16% con \$8.755.213,00 de la empresa

CIERPRONTI S.A. Los tres productores más grandes acaparan el 73% del mercado de esta industria (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que las empresas de los CIU relacionados con la producción, elaboración y cultivo de maíz, proteína en polvo, sal y empaquetado, están muy concentradas en el mercado.

2.2.2.3 Poder de negociación de los clientes (Bajo)

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.

El CIU G4649.21, que representa a los vendedores al por menor en tiendas que son un cliente del CIU C1061.21, en el 2017 vendió \$1.800.841.090,59. De los cuales el 17,29% con \$311.423.455,00 es de la empresa MEGA SANTAMARIA S.A., el 15,35% con \$276.393.653,00 de la empresa PROVEEDORA ECUATORIANA SA PROESA y el 5,41% con \$97.332.280,50 de la empresa QUALA ECUADOR S.A. Lo que demuestra que el mercado no está muy concentrado, ya que los tres vendedores al por menor en tiendas con mayor participación acaparan menos del 50% del mercado (Superintendencia de Compañías, s.f.). **OPORTUNIDAD**

G4711.02 Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, 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.

El CIU G4711.02, que representa a los vendedores al por menor en supermercados que son un cliente del CIU C1061.21, en el 2017 vendió \$19.107.072,68. De los cuales el 40,04% con \$7.650.468,60 es de la empresa JOAMELCORP S.A., el 24,84% con \$4.745.814,92 de la empresa ABAD & MENDIETA HNOS. BODIBAM CIA.LTDA. y el 6,58% con \$1.257.047,04 de la empresa GALTOR SUPERMERCADO GALTORRES & J.J TORRES CIA.LTDA. Lo que demuestra que los tres vendedores al por menor en supermercados más

grandes acaparan el 71,46% del mercado (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que los vendedores al por menor de tiendas y supermercados no están muy concentrados en el mercado.

2.2.2.4 Rivalidad entre competidores existentes (Alta)

Existe un alto poder de los competidores en la industria de alimentos a base de cereales, al existir 34 empresas en el mercado. La empresa que posee el mayor porcentaje de participación en el mercado es KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG con el 42%, le sigue la empresa CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA. con el 34% y en tercer lugar está la empresa MARVECOBE S.A. con el 10%. La suma de los tres competidores con mayor participación en el mercado representa el 86% (Superintendencia de Compañías, s.f.). **AMENAZA**

La rivalidad entre los competidores existentes es alta, debido al gran número de participantes en el mercado y a la elevada participación que reúnen algunas empresas.

Las puntuaciones obtenidas en el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria de snacks a base de cereales son:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores	
Requisitos de Capital	1
Economías de escala	1,5
Curva de experiencia	3,5
Puntaje	2
Amenaza de posibles productos sustitutos	
Disponibilidad de productos sustitutos	2,4
Concentración en el mercado	3,5
Puntaje	3,0
Poder de negociación de los proveedores	
Organización de proveedores	5
Concentración en el mercado	5
Puntaje	5
Poder de negociación de los clientes	
Organización de clientes	2
Concentración en el mercado	3
Puntaje	2,5
Rivalidad entre competidores existentes	
Concentración de competidores	4,5
Diferenciación del producto	3,5
Puntaje	4

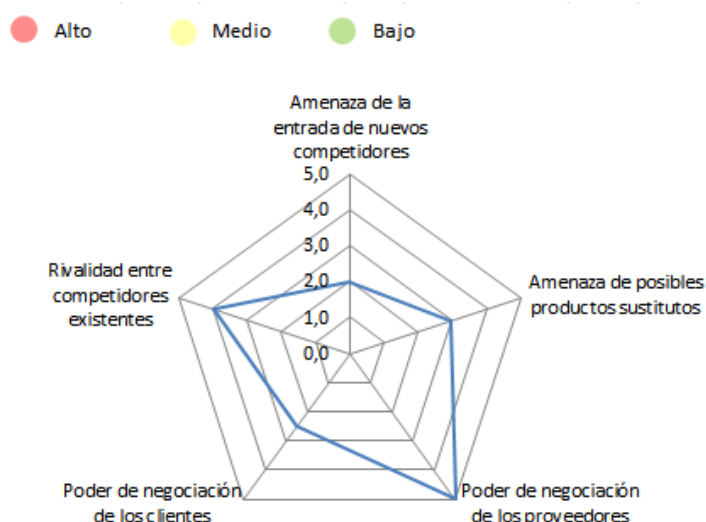


Figura No 1: Telaraña de Porter

2.2.3 Matriz EFE y conclusiones

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de una industria (David, 2013).

Tabla No 1: Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
La tendencia a tener una alimentación saludable ha incrementado.	0,14	4	0,56
Los clientes de la industria de snacks a base de cereales están poco concentrados en el mercado.	0,13	4	0,52
Existe disponibilidad de tecnología para la industria de snacks a base de cereales.	0,08	4	0,32
El sector de snacks a base de cereales está en crecimiento.	0,10	3	0,3
En el mercado de snacks a base de cereales existe apertura para la creación de nuevas empresas.	0,07	3	0,21
Total oportunidades			1,91
Amenazas			
La industria de snacks a base de cereales debe cumplir con varias leyes específicas y normas técnicas que generan trabas para el libre comercio de los productos.	0,11	1	0,11
Los proveedores de materias primas están altamente concentrados en el mercado.	0,19	1	0,19

Existen varios competidores de snacks a base de cereales en la industria del mercado.	0,05	2	0,1
Para competir en el mercado de la industria de snacks a base de cereales se requiere una alta inversión.	0,04	2	0,08
La existencia de economías de escala obliga a los nuevos competidores a ingresar con grandes volúmenes de producción.	0,09	2	0,18
Total amenazas			0,66
Total	1		2,57

De la matriz EFE se puede concluir que la empresa de snack de canguil sin grasas y alto en proteína tendrá un nivel de respuesta medio (2,57) ante las oportunidades y amenazas del entorno externo.

La oportunidad más grande (0,56) es el incremento de la tendencia a tener una alimentación saludable; mientras que la amenaza más alta (0,19) es que los proveedores de materias primas están altamente concentrados en el mercado.

La matriz EFE muestra que las oportunidades son mayores (1,91) que las amenazas (0,66), lo que significa que el entorno externo es favorable para la implementación del snack de canguil sin grasas y alto en proteína, ya que la empresa podrá aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas para que las trabas de la industria no detengan el libre comercio de los productos.

3. Análisis del cliente

3.1 Introducción

El análisis del cliente se lo realiza mediante la investigación de mercados, que es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta (Kotler & Armstrong, 2006).

3.1.1 Segmentación del mercado para el producto

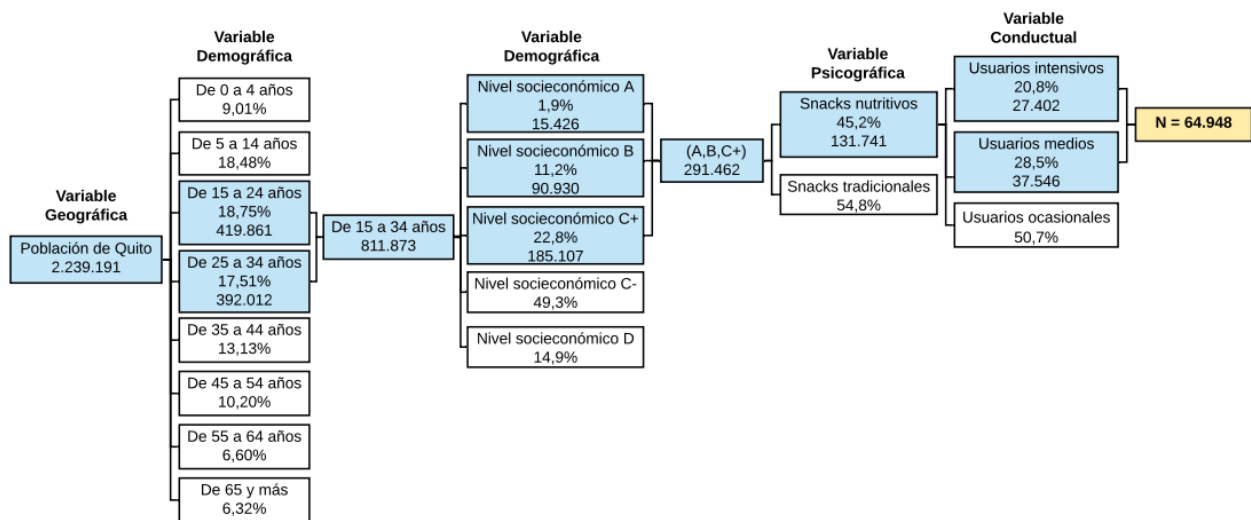


Figura No 2: Segmento de mercado

Para determinar el segmento de mercado se tomaron en cuenta variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, que generaron un total de 64.948 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) (Universidad Mesoamericana, 2012).

3.1.2 Tamaño de la población de estudio

Datos:

N:

k:

e: %

p:

q:

Fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Resultado:

n: es el tamaño de la muestra

Figura No 3: Tamaño de la población de estudio

La investigación de mercado debería tener una muestra de 382 personas; sin embargo, el presente estudio es un sondeo, por lo que se llevarán a cabo 70 encuestas (Feedback Networks, 2019).

3.1.3 Problema de decisión administrativo

Determinar la aceptación que tendría un snack de canguil procesado en el mercado de la ciudad de Quito.

3.1.4 Problema de investigación

¿El snack de canguil sin grasas y alto en proteína es un producto que tendrá aceptación en el mercado de la ciudad de Quito?

H0: El 70% de los consumidores de la ciudad de Quito aceptan consumir snack de canguil sin grasas y alto en proteína.

H1: El 30% de los consumidores de la ciudad de Quito no aceptan consumir snack de canguil sin grasas y alto en proteína.

3.1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las características preferidas por el potencial cliente en un snack de canguil sin grasas y alto en proteína?
2. ¿Cuál es el precio justo esperado de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína?
3. ¿Qué canal de distribución es el adecuado para la comercialización del snack de canguil sin grasas y alto en proteína?
4. ¿Cuál es la estrategia de promoción adecuada para un snack de canguil sin grasas y alto en proteína?

3.1.6 Objetivo general de la investigación

Determinar las características del potencial segmento que aceptaría consumir un snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito.

3.1.7 Objetivos específicos de la investigación

1. Reconocer las características preferidas por el potencial cliente en un snack de canguil sin grasas y alto en proteína.
2. Determinar el precio justo esperado de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína.
3. Identificar el canal de distribución adecuado para la comercialización del snack de canguil sin grasas y alto en proteína.
4. Definir la estrategia de promoción adecuada para un snack de canguil sin grasas y alto en proteína.

3.2 Métodos y procedimientos de la investigación

Tabla No 2: Métodos y proceso de investigación

Metodología de Investigación	Tipo de investigación	Herramienta	Descripción
Cualitativa	Exploratoria	Entrevistas a expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Experto de la industria de snacks a base de cereales. • Ingeniero en alimentos.
		Focus group	<ul style="list-style-type: none"> • 10 personas de la ciudad de Quito, de 21 a 33 años de edad (6 hombres y 4 mujeres).
Cuantitativa	Descriptiva de diseño transversal simple	77 encuestas online	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta descriptiva de Google Forms con respuestas cerradas.

Con la finalidad de conocer las preferencias y comportamientos del posible cliente, se seleccionó una investigación exploratoria cualitativa, a partir de herramientas como entrevistas a expertos y focus group. Seguido de un método descriptivo cuantitativo de diseño transversal simple, mediante una encuesta.

3.3 Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa es una estrategia de investigación para el abordaje de la realidad que, aplicada a la psicología del consumidor, permite conocer a profundidad su comportamiento, entender cuáles son sus motivaciones y emociones asociadas.” (Velandia & López, 2008).

Una técnica utilizada dentro de la investigación cualitativa son las entrevistas en profundidad, que hacen referencia a la interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente la información solicitada. Es un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos, cuyo principal medio son las palabras (Velandia & López, 2008).

3.3.1 Entrevista a experto de la industria

La entrevista al experto de la industria de snacks a base de cereales se la realizó a Miguel Ángel Ríos, quien es Asesor Comercial de Snacks en Mondelez

International con una experiencia de 11 años en la empresa. Los puntos más relevantes de la entrevista fueron:

- Existe un crecimiento del sector de snacks en donde hay apertura al desarrollo de nuevos productos, debido a las nuevas tendencias que buscan los consumidores. Además, las empresas dedicadas a la producción y comercialización de snacks son negocios con una alta rentabilidad.
- En cuanto a los principales competidores de la industria de snacks están Nestlé y el Grupo Superior, específicamente en el sector de snacks a base de cereales está Kellogs Ecuador. Estas empresas llevan muchos años en el mercado, lo que les brinda una ventaja, ya que conocen cómo se desarrolla el sector.
- El experto considera que sí existe factibilidad en la implementación de un negocio de producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína en el mercado, debido a que el producto que se va a ofertar cumple con las actuales demandas de los consumidores que es encontrar un snack bajo en grasas y azúcares, y a su vez alto en proteína. Además, este snack de canguil se acopla a la tendencia fitness y saludable que el consumidor busca para estar satisfecho.
- La forma de distribución que el experto recomienda para este modelo de negocio es el canal de conveniencia, que se refiere a los OKI DOKI, Listos, etc. Así como también el canal tradicional, en donde se recomienda estar presente en tiendas grandes que poseen cajas, como son los micromercados.
- El modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano es tratar de sobresalir del mercado, no enfocarse en solo vender un snack, sino tratar de llegar al consumidor por otros métodos como brindarle un estilo de vida práctico, saludable y que brinda energía. En cuanto a la comunicación que se debe usar para llegar al consumidor final, el experto recomienda utilizar material POP y redes sociales que transmitan el mensaje que se quiere a dar a conocer de manera clara y concisa.

- Entre las recomendaciones más importantes está realizar una alta inversión dedicada al alquiler de puntos de góndolas, perchas, checkouts; que posean una imagen única y llamativa. Para esto se debe trabajar conjuntamente con áreas de marketing y category planning.
- Tomando en cuenta los precios de los snacks a base de cereales en el mercado, aproximadamente el precio sugerido para el snack de canguil es de \$0,50, ya que al ser una moneda única facilita la compra. En cuanto al contenido neto se recomienda un snack de 30g.

(Ríos, 2019)

Para revisar las preguntas de la entrevista al experto, ver el Anexo 1.

3.3.2 Entrevista a Ingeniero en alimentos

La entrevista se la realizó a Paúl Granda, quien es Ingeniero en Alimentos graduado de la Universidad San Francisco de Quito con experiencia dentro del sector de comida rápida y snacks. Las conclusiones de la entrevista son:

- La industria a base de cereales es un sector que ha evolucionado durante los últimos años, ya que se han incorporado nuevos cereales y snacks adaptados a las tendencias de los consumidores, los cuales primordialmente están enfocadas hacia una alimentación saludable.
- El maíz es un cereal con alto valor nutricional, el cual posee una elevada fuente de fibra, proteínas, lípidos, hidratos de carbono y vitaminas como la A, B1, B2, B3, B6, B9, E y C. Por lo tanto, el canguil que se obtiene del maíz que explota cuando se calienta a elevadas temperaturas es un snack con alto valor nutricional y pocas calorías.
- La proteína en polvo no reemplaza por completo los niveles proteicos de las carnes animales; sin embargo, es un complemento alimenticio que ayuda a aumentar la masa muscular.
- El Ingeniero Granda considera que el snack de canguil sin grasas y con proteína en polvo sí tendría aceptación en el mercado de Quito, ya que es un producto con alto valor nutricional y contenido proteico. Además, se acopla a las tendencias que actualmente tienen los consumidores hacia productos bajos en grasas y calorías.

- Se recomienda que el snack de canguil tenga un contenido neto entre 45 a 50 gramos, ya que son las porciones adecuadas que una persona debe consumir y también estos gramajes de snacks son los más demandados en el mercado. Además, la cantidad adecuada de proteína en polvo que se debería añadir para este gramaje de canguil es de 15g.
- El tipo de proteína en polvo sugerida para el snack es la de suero de leche, ya que es una proteína de rápida digestión que proporciona un aumento de los aminoácidos, produciendo más fuerza y masa muscular en las personas. Además, la proteína de suero de leche contiene leucina, un tipo específico de aminoácidos que ayuda a la recuperación después entrenamientos con pesas y ejercicios de resistencia.
- El precio recomendado para el snack de canguil sin grasas y alto en proteína de 50g sería de aproximadamente \$0,75, ya que al ser un producto con un valor agregado se puede incrementar el precio referencial del mercado que varía de entre \$0,40 a \$0,50.
- El empaque que se sugiere usar para el snack de canguil es el MATE/BOPPM, un empaque que brinda una alta barrera al oxígeno y vapor de agua, lo cual garantiza un rango moderado de vida útil del producto. Además, al tener un acabado mate laminado se lo puede considerar un empaque premium que muestra una imagen única y elegante. No se debe dejar de lado la opción de implementar un empaque con características biodegradables, lo que otorgaría al snack un atributo adicional para diferenciarlo de la competencia.

(Granda, 2019)

Para mayor detalle de las preguntas de la entrevista al ingeniero, ver el Anexo 2.

3.3.3 Focus group

El focus group es una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación, que busca indagar acerca de actitudes y reacciones de un determinado grupo de personas frente a un tema en específico (Juan & Roussos, 2010).

El focus group ejecutado se lo realizó a un grupo de diez personas de entre 15 a 34 años de edad, quienes residen en la ciudad de Quito y consumen snacks a base de cereales. Las principales conclusiones del grupo de enfoque son:

- Los snacks a base de cereales que más consumen los participantes son las barras energéticas y los cereales listos como Corn Flakes, ya que son fáciles de adquirir y llevar a cualquier lugar. En promedio consumen dos snacks al día, uno a media mañana y otro a media tarde.
- Para los participantes la idea de negocio de la producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína es atractiva, ya que el producto logrará satisfacer las necesidades de aquellas personas que buscan aumentar su masa muscular, así como también para los estudiantes que buscan un snack nutritivo.
- Las personas que formaron parte del focus group estarían dispuestas a consumir este snack, debido al valor nutritivo que puede aportar a su alimentación. Además, les gustaría que el canguil tenga un sabor dulce como vainilla o chocolate y preferirían que la proteína añadida sea a base de suero de leche.
- Los participantes consideran que la cantidad de contenido neto adecuado para el snack de canguil es de 30g y estarían dispuestos a pagar entre \$0,80 y \$1,00 por este producto. Además, buscan que el snack tenga un envase que conserve el producto por más tiempo y lo mantenga fresco.
- En cuanto a los lugares en donde les gustaría comprar el snack de canguil están los supermercados, micromercados y los canales de conveniencia como los OKI DOKI y Listos.
- A los participantes les gustaría enterarse de la información sobre el producto en redes sociales y en ferias de productos nutritivos. Mientras que, la promoción que preferirían para comprar este snack sería 2x1.
- Luego de degustar el producto a los participantes les agradó el sabor del canguil con proteína en polvo sabor a vainilla; sin embargo, dieron a conocer que preferirían que el canguil sea distinto al tradicional, con colores llamativos (verde, naranja, amarillo, turquesa) o que la proteína se note más en el mismo.

Para revisar las preguntas realizadas en el focus group, ver el Anexo 3.

3.3.4 Brain Mapping de la investigación cualitativa

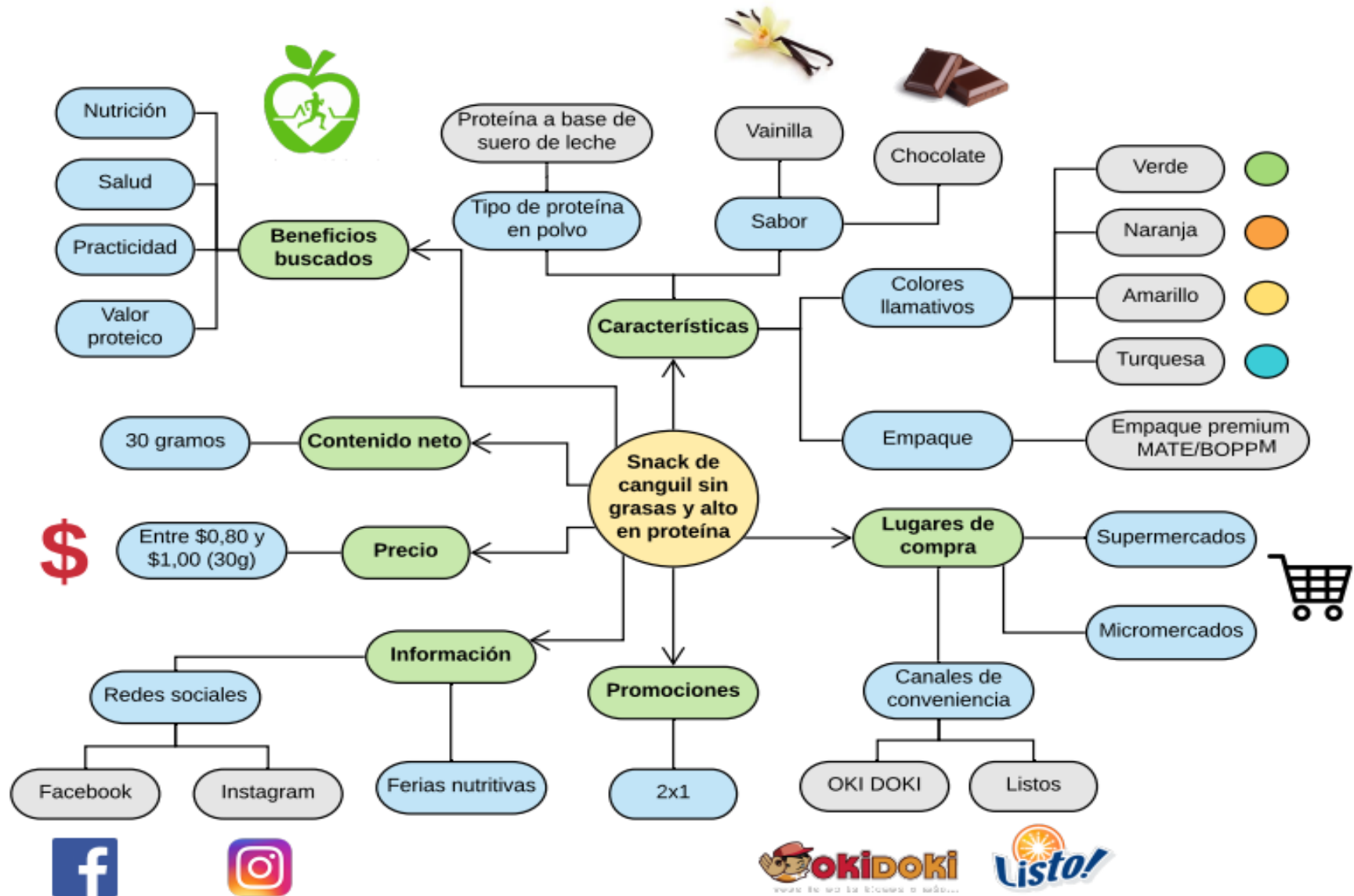


Figura No 4: Brain mapping de la investigación cualitativa

3.4 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es aquella metodología que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para ver las preguntas formuladas en la encuesta y las tablas de correlación utilizadas, ver los Anexos 4 y 5.

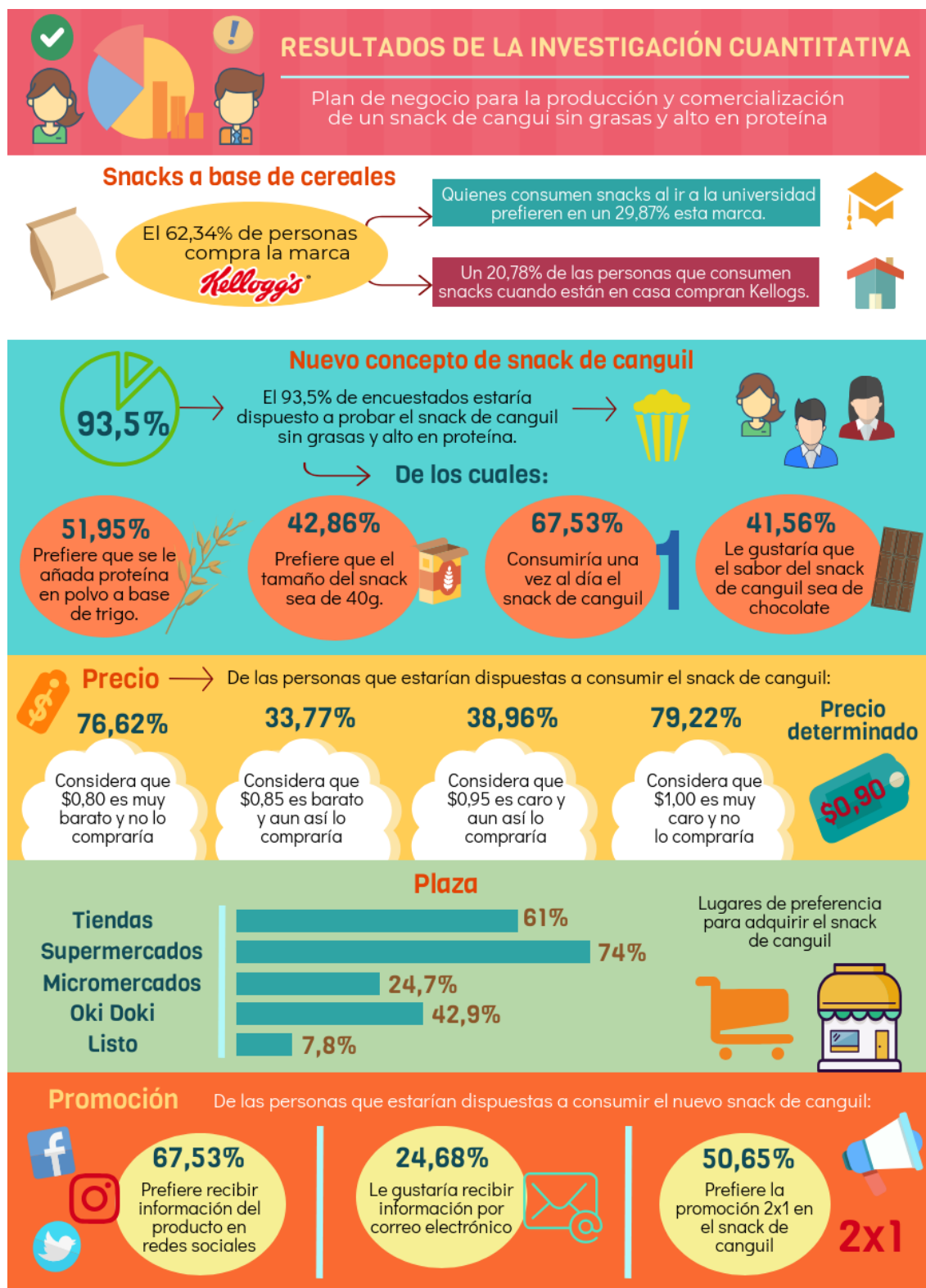


Figura No 5: Infografía de la investigación cuantitativa

3.5 Conclusiones del Análisis del Cliente

- En la actualidad las personas buscan snacks saludables que brinden un alto valor nutricional a su alimentación, al mismo tiempo que aumenten su masa muscular. Por lo que el snack de canguil sin grasas y alto en proteína tendrá aceptación en el mercado de la ciudad de Quito, al ser un producto que satisface las exigencias del actual consumidor, lo que se ve reflejado en las encuestas, donde el 93,5% de personas están dispuestas a consumir este nuevo concepto de snack nutritivo.
- Las características preferidas del potencial cliente para un snack de canguil es que contenga proteína en polvo a base de trigo, que su contenido neto sea de 40g, el sabor a chocolate y posea un empaque premium con colores llamativos. Esto demuestra las actuales tendencias que tienen los consumidores hacia el consumo de productos vegetales, es por esto que la proteína en polvo preferida por las personas para el snack de canguil es la proteína en polvo a base de trigo.
- El precio justo esperado por el potencial cliente para el snack de canguil sin grasas y alto en proteína para un tamaño de 40g es de \$0,90. Ya que, a un precio de \$0,80 se lo considera muy barato y no se lo compraría, mientras que a \$1,00 se lo considero muy caro y tampoco se lo adquiriría. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor al del mercado, ya que el snack de canguil proporciona nuevos beneficios y mayor contenido nutricional.
- Los principales canales de distribución preferidos por los encuestados para la distribución del snack de canguil son los supermercados con un 74%, las tiendas con un 61% y los Oki Doki con un 42,9%, al ser los lugares más frecuentados para adquirir snacks a base de cereales por los consumidores. Así como también, por la cercanía de estos lugares con respecto a las universidades y trabajos. Los expertos de la industria coinciden con que lugares son los adecuados para distribuir los snacks a base de cereales, al ser los lugares más frecuentados y que ofrecen pisos de compra adecuados para exhibir los snacks.
- Existe preferencia por parte de los consumidores hacia recibir información acerca de productos mediante redes sociales, al 96,1% de los encuestados

les gustaría recibir información del snack de canguil por este medio. Es por esto que, la estrategia de promoción adecuada para dar a conocer el snack de canguil sin grasas y alto en proteína es hacer uso de Facebook e Instagram. En un futuro se pueden implementar promociones de 2x1, las cuales son las que más llaman la atención e incentivan la compra de los posibles clientes.

4. Oportunidad de negocio

En base a las investigaciones cualitativas y cuantitativas realizadas se ha observado que el 100% de las personas encuestadas consumen algún tipo de snacks a base de cereales, un porcentaje elevado, que demuestra la amplitud del mercado de esta industria, en donde existen muchas necesidades por satisfacer. De acuerdo a la investigación de mercado estas necesidades se pueden satisfacer a través de estrategias acordes a los principales beneficios buscados en un snack que es poseer un contenido nutricional al mismo tiempo que un valor proteico elevado, cero grasas y baja cantidad de azúcar. Se puede aprovechar lanzando una marca de snack de canguil nutritivo que sea reventado con calor, contenga cero grasas y tenga proteína en polvo añadida, mientras exista la ley de Semaforización de Productos en donde se puede destacar los bajos niveles de grasas y azúcares del producto.

La industria de snacks a base de cereales es un mercado en crecimiento, el cual para el 2017 creció un 34% (Servicio de Rentas Internas, 2018), una alta tasa que muestra una oportunidad, ya que las tendencias de consumo hoy en día son hacia productos y snacks saludables. Sin embargo, hay que considerar el alto número de sustitutos en el sector, por lo que es necesario aprovechar e implementar todas las propiedades que buscan los consumidores en un snack a base de cereales para poder formar un mercado de snack de canguil nutritivo.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, los consumidores buscan snacks con nuevas características y beneficios, por lo que están dispuestos a probar un nuevo producto que se adapte a sus requerimientos, lo cual se puede observar en los resultados de las encuestas que indican que el 93,5% de personas estarían dispuestas a consumir el snack de canguil sin grasas y alto en proteína. Además, el 71,4% de los encuestados consumiría el snack

diariamente, lo que demuestra que se puede obtener una alta participación de mercado.

4.1 Participación de mercado

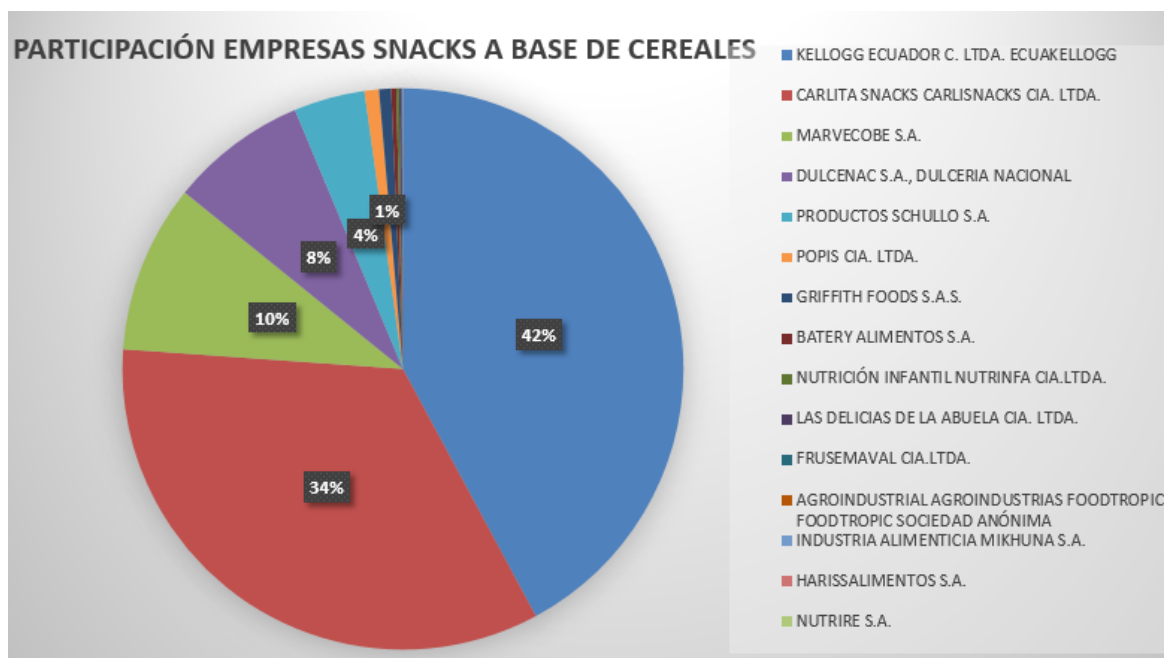


Figura No 6: Participación de mercado empresas de la industria

Tomado de: Superintendencia de Compañías

de snacks a base de cereales es KELLOGGS ECUADOR C. LTDA. con el 42% de participación, seguida por CARLISNACKS CIA. LTDA. con el 34% y de MARVECOBE S.A. con el 10% del mercado (Superintendencia de Compañías, s.f.).

5. Plan de Marketing

“El marketing estratégico implica cualquier acción que genere competitividad y permita ganar en el mercado; pero para que estas acciones se concreten, la empresa debe tener un plan integrador que les permita a los colaboradores saber tomar decisiones. El plan de marketing tiene la particularidad de desarrollar la idea central de la conducta empresarial del emprendedor, estableciendo con claridad qué dirección o postura puede optar la empresa para conquistar el mercado.” (Díaz, 2013).

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia genérica de marketing seleccionada para el snack de canguil es la de Diferenciación, ya que es un producto que posee características innovadoras al no poseer grasas y tener proteína en polvo a base de trigo añadida, lo que hará que los consumidores lo perciban como un snack único, el cual aporta valor nutricional y contenido proteico elevado, que los ayuda a llevar un estilo de vida saludable.

5.2 Mercado objetivo

La investigación realizada arrojó un mercado objetivo de 56.779 personas ubicadas en la ciudad de Quito, correspondientes a los estratos socioeconómicos A, B y C+, quienes consumen snacks nutritivos, tienen una frecuencia de compra media e intensiva y están dispuestas a consumir el nuevo snack de canguil sin grasas y alto en proteína.

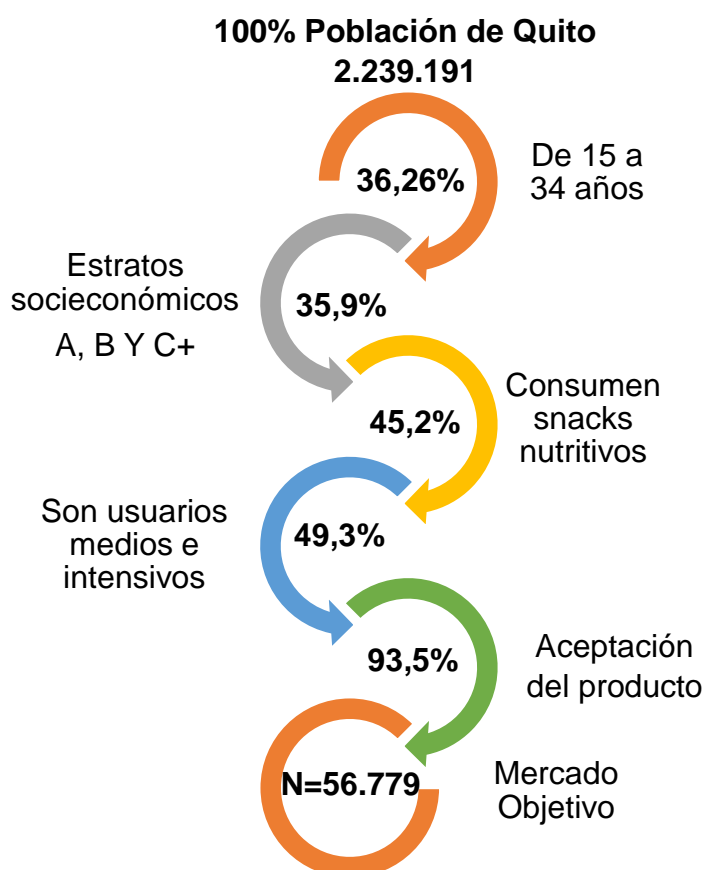


Figura No 7: Mercado objetivo

5.3 Propuesta de valor

Tabla No 3: Modelo Canvas del plan de negocio

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de maíz. • Proveedores de proteína en polvo. • Proveedores de empaques. • Proveedores de maquinaria especializada. • Proveedor del mantenimiento de maquinaria. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del canguil. • Merchandising en los puntos de venta. • Interacción con los consumidores. • Control de calidad. • Servicio post-venta. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Aportar un estilo de vida saludable, al ofertar un snack de canguil sin grasas, que tiene un contenido nutricional elevado y un alto nivel proteico, al poseer proteína en polvo a base de trigo añadida.</p>  	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización. • E-mail de reclamos y sugerencias. • Servicio personalizado. 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Quiteños y quiteñas de 15 a 34 años de edad, correspondientes a los estratos socioeconómicos A, B y C+, quienes consumen snacks nutritivos y tienen una frecuencia de compra media e intensiva.</p> 
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra. • Adquisición de materias primas. • Negociaciones con clientes. • Distribución del producto. • Producción y promoción. 		<p>Fuente de ingreso</p> <p>Venta del snack de canguil sin grasas y con proteína en polvo añadida, que tiene un contenido neto de 40g.</p> 		

5.4 Estrategia de Posicionamiento

La declaración de posicionamiento para el snack de canguil sin grasas y alto en proteína, el cual está dirigido a hombres y mujeres que llevan un estilo de vida activo y saludable, es una estrategia de más beneficio, al ser un snack que brinda la energía necesaria para realizar las actividades diarias gracias a la proteína en polvo a base de trigo añadida, al mismo tiempo que tiene una propuesta de precio más elevado que los posibles competidores identificados en el segmento de snacks a base de cereales, debido a los beneficios adicionales que ofrece a los consumidores al otorgar un alto contenido nutricional y elevado nivel proteico.

Tabla No 4: Positional Statement del plan de negocio

POSITIONAL STATEMENT	
Para:	Hombres y mujeres con un estilo de vida activo y saludable.
Producto:	Power Pops
Mercado/Categoría:	Snacks a base de cereales.
Beneficios:	Te brinda toda la energía necesaria para realizar tus actividades gracias a la proteína en polvo a base de trigo.
Estrategia de posicionamiento:	Más beneficio por más precio.

5.5 Mezcla de Marketing

“La mezcla de marketing es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.” (Thompson I. , 2005).

5.5.1 Producto

5.5.1.1 Atributo

Un snack de canguil natural, elaborado con maíz 100% orgánico y sin modificaciones genéticas, con proteína en polvo a base de trigo añadida, libre de gluten, 0% grasas trans y preservantes. El mercado meta escogió el sabor de la proteína en polvo, que será de chocolate, con lo que se busca satisfacer a los consumidores que desean tener una fuente de fibra y energía saludable.

5.5.1.2. Branding

Para la imagen corporativa, los colores seleccionados son el amarillo, naranja, y café. Al ser tonos cálidos, estos colores se relacionan con emoción, fuerza, calor y energía; además de que aumentan el ritmo cardíaco e incrementan el apetito (Segura, 2016). Es importante agregar que la investigación cualitativa dio a conocer que los colores de preferencia para la marca son colores vivos como el amarillo y el naranja.

La tipografía que se utiliza en el logo es Brush Script MT, un tipo de letra que transmite innovación. Para el slogan, la tipografía es Calibri (Cuerpo) Cursiva, la cual comunica movimiento. El isotipo del logotipo es un canguil reventándose con un rayo de energía, que significa la energía que brinda el canguil al poseer una alta fuente proteica.



Figura No 8: Logo de la empresa

5.5.1.3. Empaque

El tamaño escogido para el snack de canguil es de 40g, dado el nivel de preferencia del 42,86% de los encuestados. Para lo cual, se utilizará el Empaque Premium con acabado MATE laminado de Sigmplast, el cual brinda una alta barrera de oxígeno y vapor de agua, que garantiza un rango moderado de vida útil y performance en máquina. Además, brinda un acabado único y elegante (Sigmplast, s.f.).

Entre las características visibles del empaque está el color amarillo del fondo, el cual busca transmitir alegría y generar apetito. Cabe recalcar que este color también está relacionado con el canguil. Mientras que, el color café es un tono cálido que contrasta con el amarillo y se relaciona con el sabor de la proteína en

polvo de chocolate. Esta combinación busca llamar la atención de los consumidores hacia un producto innovador, saludable y lleno de energía.



Figura No 9: Empaque del producto

5.5.1.4 Etiquetado

La investigación de mercados arrojó que para el 33,8% de personas encuestadas, el atributo más importante de un snack a base de cereales es el contenido nutricional y para el snack de canguil es que tenga cero grasas con un 27,3%. Por lo que, este producto contiene en su lado posterior inferior derecho la tabla nutricional y en la parte superior el semáforo nutricional, cumpliendo las disposiciones de la Agencia Nacional de Registro Control y Vigilancia Sanitaria con la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG (Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, 2015). Además, como tip en la parte posterior izquierda se dará a conocer los beneficios nutricionales del canguil y por qué es bueno consumir el snack, al ser una alta fuente de proteína y fibra.

5.5.1.5 Soporte

Servicio postventa mediante las redes sociales: Facebook e Instagram, donde se recibirán las sugerencias, quejas, comentarios y se brindará respuesta a cualquier inquietud por parte de los consumidores. Lo que se busca es tener un medio para dar seguimiento al nivel de satisfacción de los consumidores y generar una comunicación más directa con ellos.

5.5.2 Precio

5.5.2.1 Costo de Venta

En la tabla N°6 se detalla el costo de productos vendidos de Power Pops proyectado a 5 años. Donde se inicia con un costo anual de \$45.062,63 en el año 1 y se alcanza un costo de \$74.238,46 en el año 5.

Tabla No 5: Costo de productos vendidos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de productos vendidos	\$ 45.062,63	\$ 51.390,67	\$ 61.421,36	\$ 67.225,96	\$ 74.238,46

5.5.2.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precio que se utilizará será la de fijación de precios por costos, en donde se toma en cuenta todos los elementos que se usan en la elaboración del producto y se define un precio que cubra dichos costos, más un determinado margen de utilidad (Kotler & Armstrong, 2017).

5.5.2.3 Estrategia de Entrada

Para el consumidor final, el método de fijación de precios de Van Westendorp sugiere un precio de \$0,90 por una presentación de snack de canguil de 40 gramos.

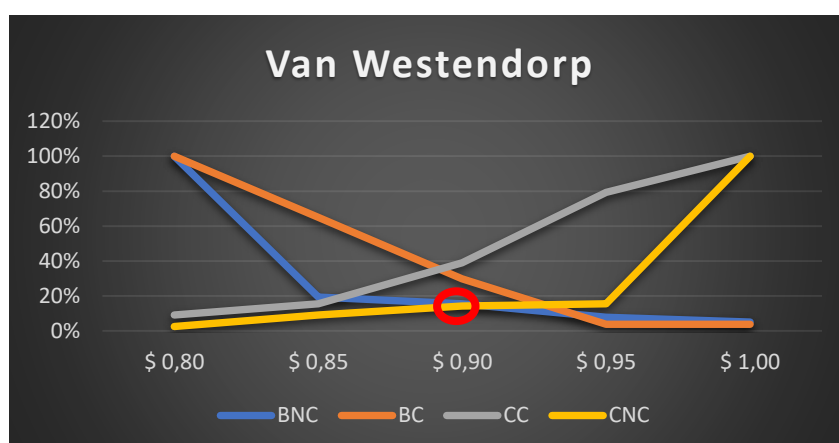


Figura No 10: Determinación del precio método Van Westendorp

El precio determinado está por encima de productos similares en el mercado, a pesar de que no exista un snack que ofrezca el beneficio de Power Pops, por lo que la promoción debe estar enfocada en dar a conocer la ventaja competitiva

del snack y su aporte nutricional. Power Pops tiene un costo de producción más elevado, ya que tiene proteína en polvo a base de trigo añadida. A continuación, se detalla el promedio de los precios de snacks en el mercado, de acuerdo a su tamaño:

Tabla No 6: Análisis de precios de snacks en la industria

TIPO DE SNACK	CANTIDAD	PRECIO
Popetas Mantequilla	20g	\$0,50
Popetas Picante Limón	20g	\$0,50
Popetas Caramelo	20g	\$0,50
Popetas Mantequilla	72g	\$1,50
Palomitas Yupi Caramelo	120g	\$1,00
Palomitas Yupi Caramelo	60g	\$50
Quinoa Pops	30g	\$0,75
Kuna Pops	35g	\$0,60
Promedio	45g	\$0,73

5.5.2.4 Estrategia de Ajuste

Power Pops empleará una estrategia de ajuste de precio de descuento, que consiste en una reducción del precio básico de venta, con la finalidad de recompensar a aquellos clientes que compren grandes volúmenes del snack de canguil (Kotler & Armstrong, 2017).

5.5.3 Plaza

5.5.3.1 Estrategia de Distribución

Se hará uso de una estrategia de distribución intensiva, que busca llegar al mayor número de puntos de venta posibles en la ciudad de Quito, tomando en consideración los lugares preferidos por el mercado meta para encontrar el snack. Se tiene planificado iniciar la distribución del producto en supermercados y tiendas de conveniencia, lugares que obtuvieron un 74% y 42,9% de preferencia respectivamente.

5.5.3.2 Puntos de Venta

Los puntos de venta donde se comercializará el snack de canguil son los principales supermercados de la ciudad de Quito, como Supermaxi, Mi

comisariato, El Coral y Santa María. Así como las tiendas de conveniencia Oki-Doki y Listo.

5.5.3.3 Estructura de Canal de Distribución

La estructura de Canal de Distribución será a través de intermediarios, quienes serán los encargados de comercializar el snack hacia el consumidor final.

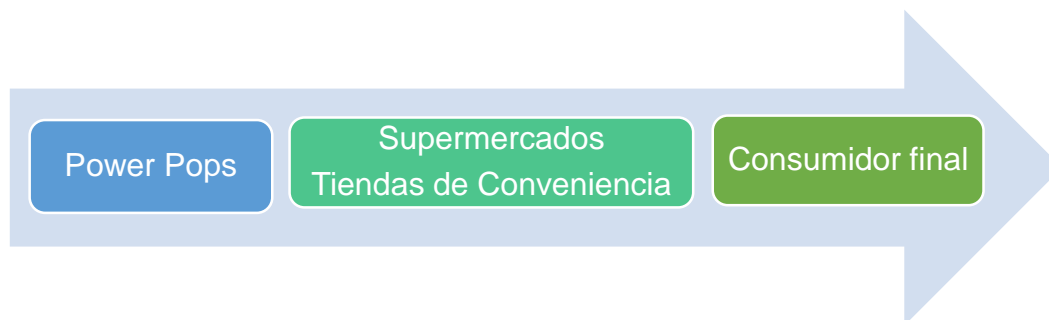


Figura No 11: Estructura canal de distribución

5.5.3.4 Tipos de Canal

Se utilizará el canal detallista, del productor a los detallistas y de éstos a los consumidores. Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas que en este caso son las tiendas de conveniencia y supermercados. Power Pops se encargará de hacer contacto con los detallistas que venden los productos al público y realizan los pedidos (Espejo & Fischer, 2004).

5.5.4 Promoción

5.5.4.1 Estrategia Promocional

Power Pops implementará una estrategia promocional de atracción, la cual dirige sus actividades de marketing hacia sus consumidores finales, con la finalidad de motivarlos a que adquieran el producto (Kotler & Armstrong, 2017). Dado que el 92,2% del mercado objetivo considera que los snacks a base de cereales son nutritivos, la estrategia promocional se enfocará en informar el valor nutricional y beneficios del snack de canguil.

5.5.4.2 Publicidad

El enfoque publicitario que tendrá la empresa, se basa en dar a conocer a sus consumidores los atributos de un nuevo snack de canguil sin grasa y alto en

proteína. Para lo cual, se hará uso de la publicidad digital mediante las redes sociales Facebook e Instagram, ya que el 96,1% del mercado objetivo prefiere recibir información por este medio.

5.5.4.3 Promoción de Ventas

Para promocionar las ventas de Power Pops, durante el lanzamiento del producto se realizarán degustaciones del snack dentro de los supermercados y tiendas de conveniencia. De esta manera, los consumidores podrán saborear esta nueva oferta de snack saludable, antes de realizar su compra.

5.5.4.4 Relaciones Públicas

Como plan de Relaciones Públicas se desarrollará una campaña para disminuir desórdenes alimenticios en adolescentes, la cual tiene por objetivo educar a jóvenes que presentan desórdenes alimenticios, para que adquieran hábitos adecuados de alimentación y dieta balanceada. Power Pops busca impulsar un estilo de vida saludable y lleno de energía, preocupándose por el bienestar físico y emocional de sus consumidores. La empresa brindará charlas en centros especializados de bulimia, anorexia y ortorexia, así como patrocinará las actividades que se desarrollen en instituciones educativas.

5.5.4.5 Marketing Directo

Se hará uso del email marketing, con la finalidad de dar a conocer a los consumidores información acerca del snack de canguil y diseño de ofertas y contenidos acorde con sus necesidades e intereses. Así como también, se utilizarán redes sociales para comunicarse directamente con los consumidores. Estas herramienta de marketing directo permiten a Power Pops generar conexiones directas con los consumidores individuales, así como también con comunidades de clientes selectos para obtener respuestas inmediatas y entablar relaciones duraderas (Kotler & Armstrong, 2017).

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

“La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en

términos generales, los límites de las actividades de la organización.” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Por lo que, Power Pops tiene la siguiente misión:

“Somos una empresa innovadora, que centra sus esfuerzos en impulsar un estilo de vida saludable y lleno de energía, al proporcionar snacks con alto valor nutricional a una población activa, generando fuentes de trabajo para pequeños agricultores.”

6.1.2 Visión

La visión hace referencia al camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000). Tomando en cuenta esta definición, Power Pops establece su visión de la siguiente manera:

“En cinco años, ser una empresa reconocida en el mercado nacional de snacks a base de cereales, con crecimiento sostenido y mejora continua, a través de la innovación en los procesos, garantizando la satisfacción de nuestros consumidores.”

6.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos en los que basa sus operaciones Power Pops son:

- **Pasión:** amamos lo que realizamos y ponemos todo nuestro esfuerzo en ofrecer productos disruptivos e innovadores.
- **Honestidad:** Nos basamos en la sinceridad y transparencia de nuestras acciones, dando a conocer a todos los grupos de interés las operaciones que realizamos.
- **Responsabilidad con el bienestar humano:** Promovemos estilos de vida rápidos y saludables para que las personas mantengan hábitos alimenticios adecuados en su diario vivir.
- **Eficacia:** Impulsamos a que las personas sean activas y tengan una fuente de proteína adecuada para desarrollar todas sus actividades con energía.

6.1.4 Objetivos Organizacionales

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los objetivos bien

establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.” (Thompson & Gamble, 2012). Para establecer los objetivos específicos de Power Pops se ha hecho uso de la metodología Smart, donde los objetivos cumplen con cinco características: específicos, medibles, alcanzables, reales y tienen un tiempo establecido para su cumplimiento.

Los objetivos de Power Pops se presentarán en un cuadro de mando integral que permite visualizar el indicador, la perspectiva a la que pertenece, su fórmula de cálculo y los criterios de desempeño.

6.1.4.1 Objetivos a mediano plazo

Tabla No 7: Objetivos a mediano plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	PERSPECTIVA	FORMA DE CÁLCULO	EXCELENTE	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	RESULTADO ESPERADO
Maximizar la rentabilidad del patrimonio de la empresa en 5% para el 2022	Porcentaje de crecimiento de rentabilidad del patrimonio de la empresa	Financiera	(ROE sobre el patrimonio año n+1 - ROE sobre el patrimonio año n) / ROE sobre el patrimonio año n	5%	3%	2%	5%
Incrementar la cartera de clientes en un 10% para el 2022	Porcentaje de crecimiento de cartera de clientes	Clientes	(Cartera de clientes año n+1 - Cartera de clientes año n) / Cartera de clientes año n	10%	8%	6%	10%
Reducir el tiempo de producción de snacks de canguil en un 10% para el 2022	Porcentaje de reducción de tiempo de cortes cárnicos	Procesos Internos	(Tiempo de producción de cárnicos actual - Tiempo de producción de cárnicos anterior) / Tiempo de producción de cárnicos anterior	10%	8%	6%	10%
Para el 2022 cumplir con el 100% de capacitaciones para el personal.	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	Formación y Capacitación	(Número de capacitaciones dadas/ Número de capacitaciones planificadas)*100	100%	90%	80%	100%

6.1.4.2 Objetivos a largo plazo

Tabla No 8: Objetivos a largo plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	PERSPECTIVA	FORMA DE CÁLCULO	EXCELENTE	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	RESULTADO ESPERADO
Disminuir los costos fijos en un 5% para el 2025	Porcentaje de reducción de costos	Financiera	(Costos fijos año n+1 - Costos fijos año n) / Costos fijos año n	5%	3%	1%	5%
Aumentar la cuota de mercado al 5% para el 2025	Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado	Clientes	(Cuota de mercado año n+1 - Cuota de mercado año n) / Cuota de mercado año n	5%	3%	1%	5%

Incrementar la producción de snacks de canguil en un 10% para el 2025	Porcentaje de crecimiento de producción de snacks	Procesos Internos	(Producción de snacks año n+1 - Producción de snacks año n)/ Producción de snacks año n	10%	8%	6%	10%
Alcanzar el 100% del conocimiento de la cultura organizacional en los empleados, para el 2025.	Porcentaje de conocimiento de cultura organizacional en los empleados	Formación y Capacitación	(% actual de conocimiento cultura organizacional en empleados-%anterior de conocimiento cultura organizacional en empleados)/%anterior de conocimiento cultura organizacional en empleados	100%	90%	80%	100%

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de Procesos

“El mapa de procesos proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.” (Kaplan & Norton, 2004). El mapa de procesos que se ha definido para Power Pops es el siguiente:

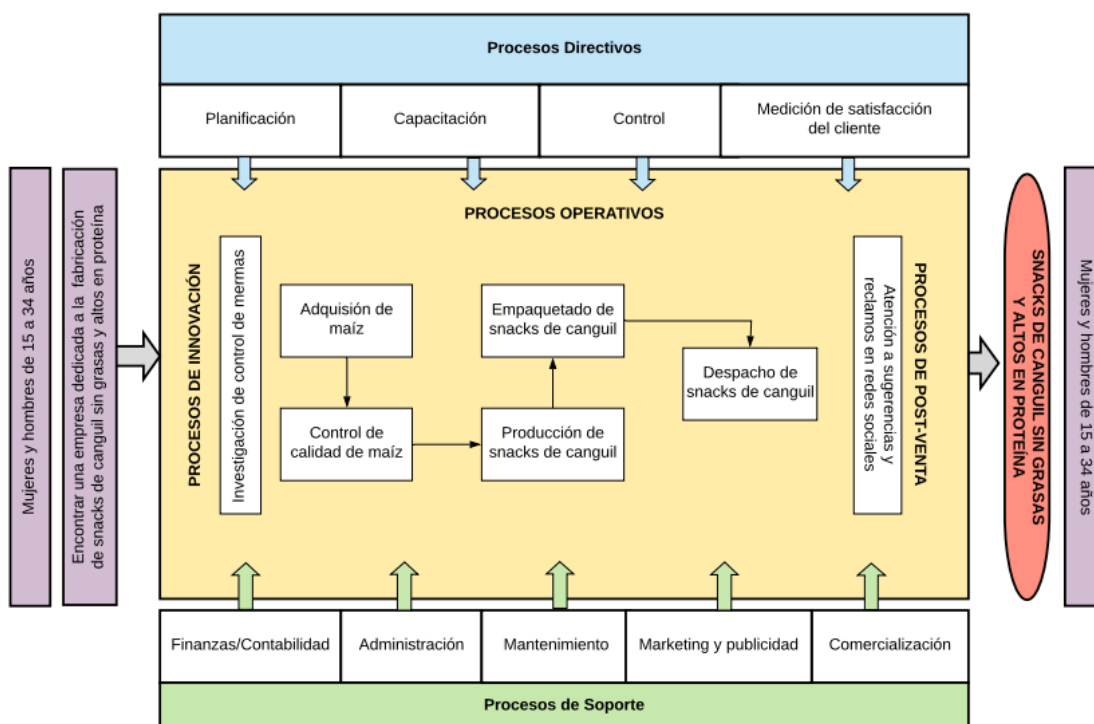


Figura No 12: Mapa de procesos

6.2.2 Flujograma de procesos

A continuación, se detalla el flujograma del proceso de producción del snack de canguil sin grasas y alto en proteína, tomando en cuenta las actividades relacionadas a los suministradores, entradas, proceso, salidas y clientes:

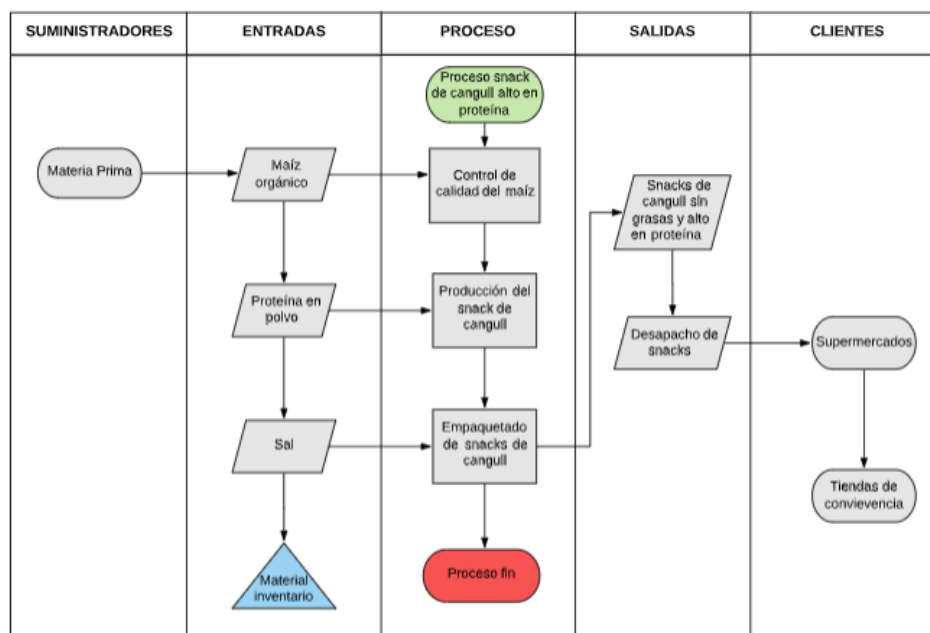


Figura No 13: Flujograma de procesos

6.2.3 Análisis de tiempos

En la siguiente tabla se detalla el tiempo que se ocupará en cada actividad correspondiente al proceso productivo del snack de canguil, en donde para producir 500 unidades se emplearán 6 horas.

Tabla No 9: Análisis de tiempos producción de snacks de canguil

PROCESO DE PRODUCCIÓN 500 UNIDADES DE SNACK DE CANGUIL		
Actividad	Tiempo (horas)	Encargado
Recepción de materia prima	1,00	Obrero
Almacenaje materia prima	0,67	Obrero
Inspección y selección granos de maíz	1,00	Jefe de producción
Colocación de granos de maíz en máquina	0,25	Obrero
Colocación de proteína en polvo y sal en máquina	0,25	Obrero
Insuflación de maíz con proteína y sabor	0,33	Obrero
Empaquetado de snacks	0,50	Obrero
Despacho de snacks de canguil	2,00	Obrero
Tiempo Total (horas)	6,00	

6.2.4 Infraestructura y Maquinaria

Para realizar sus funciones Power Pops contará con 500m² de espacio, donde se llevarán a cabo las actividades productivas y administrativas de la empresa. La planta y oficina estarán ubicadas en la Av. Juan de Selis en el Sector de Carcelén Industrial Alto, Quito.

Para la producción de los snacks de canguil, Power Pops utilizará una máquina insufladora y empaquetadora de snacks “M220 Robopop” de la marca AC Horn Manufacturing, la cual tiene una capacidad productiva de 100kg por hora.

Tabla No 10: Maquinaria

DETALLE	CANTIDAD	COSTO
M220 Robopop AC HORN Manufacturing	1	\$26.000
Total maquinaria	1	\$26.000

6.2.5 Cadena de Valor

“La cadena de valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.” (Porter, 1986). A continuación, se detalla la cadena de valor de Power Pops:



Figura No 14: Cadena de valor

Dentro de las actividades de Soporte, se detalla:

- **Infraestructura de la empresa:** hace referencia a cómo operará sus funciones Power Pops, para lo cual posee tres departamentos que desarrollarán funciones específicas: Dep. Administrativo y de Recursos Humanos, Dep. Comercial y Dep. de Producción.
- **Administración de Recursos Humanos:** el área de recursos humanos se encargará del reclutamiento, selección, capacitación y remuneración de todo el personal de trabajo de Power Pops.
- **Desarrollo tecnológico:** la empresa busca el desarrollo de nuevos productos, tratando de llegar a un segmento de consumidores cada vez más joven. Así como también, innovación en procesos para control de mermas.
- **Adquisiciones:** la empresa se abastece de todos los insumos necesarios que son requeridos antes, durante y después del proceso de producción. Por ejemplo, la maquinaria especializada para la insuflación del maíz y empaquetado de los snacks.

Haciendo referencia a las actividades primarias tenemos:

- **Logística de entrada:** el personal administrativo se encarga de la identificación de los mejores proveedores de maíz orgánico, se realizan las negociaciones y se adquiere la materia prima.
- **Operaciones:** se refiere a todo el proceso productivo para la producción del snack de canguil, donde se debe cumplir con un proceso de inspección y selección del maíz, insuflación y empaquetado.
- **Logística de salida:** una vez terminado el proceso productivo se hace el envío del producto a los principales supermercados y tiendas de conveniencia de la ciudad de Quito.
- **Marketing y Ventas:** describe la gestión que realiza el equipo comercial para dar a conocer a Power Pops y el producto que se oferta. Además, hace referencia al contacto y las negociaciones que se realizan con los clientes.

- **Servicio Post Venta:** como servicio post venta, Power Pops contará con atención a reclamos y sugerencias mediante sus redes sociales.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura Legal

Power Pops será una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual estará confirmada por dos socios, quienes ocuparán cargos en la nómina de la empresa. El objeto social de Power Pops será la realización de toda clase de actos de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, cumpliendo con los lineamientos que establece la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2008).

6.3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional de Power Pops tendrá una estructura funcional, donde las actividades estarán agrupadas por determinadas funciones, del nivel inferior al superior de la organización. En este tipo de estructura se consolidan los conocimientos y habilidades de todos los colaboradores, de acuerdo a actividades específicas que desempeñan. Este tipo de estructura permite a la empresa alcanzar sus metas funcionales (Daft, 2011).

6.3.3 Organigrama

A continuación, se detalla el organigrama inicial de Power Pops, el cual cuenta con distintos departamentos y 7 colaboradores para llevar a cabo las funciones empresariales:

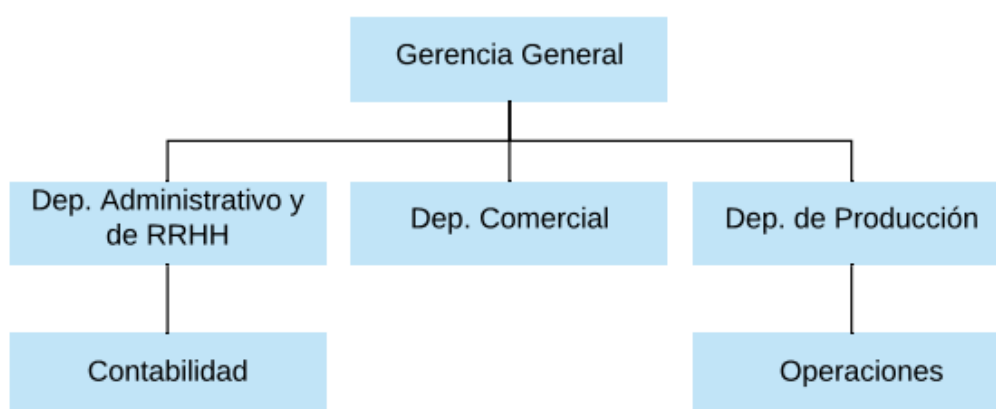


Figura No 15: Organigrama de la empresa

6.3.4 Descripción de funciones

Tabla No 11: Descripción de funciones de los trabajadores

ÁREA	FUNCIONES
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la dirección de la organización y ser el representante legal y judicial de la misma. • Desarrollar las metas, objetivos y planificación estratégica de la organización. • Liderar al equipo de trabajo para la consecución de objetivos. • Velar por el desempeño de la empresa en el mercado.
Departamento de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar todas las actividades relacionadas con el abastecimiento y producción del snack de canguil. • Supervisar la línea de producción, ajustes, fallos y proponer mejoras puntuales en el proceso productivo. • Supervisar el control de calidad y selección de los granos de maíz. • Analizar la demanda y venta promedio día para ajustar la producción.
Departamento Administrativo y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el desempeño de todas las actividades administrativas de la organización. • Proveer de los suministros indispensables para la gestión y trabajo de los colaboradores. • Administrar los bienes y velar por el desempeño de los colaboradores de Power Pops. • Contratar y capacitar al nuevo personal.
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el plan de marketing y estrategias de ventas. • Realizar negociaciones con los clientes para distribuir los snacks de canguil. • Innovación y desarrollo de nuevos productos. • Dar seguimiento y control al presupuesto destinado a las actividades de marketing. • Destinar los recursos de la manera más estratégica para generar una mejor atracción de los consumidores.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar toda la gestión operativa del proceso productivo. • Mantener el orden y la higiene del área de producción.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento e informar acerca de la materia prima y el stock de producto. • Encargados del despacho de los snacks de canguil.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento de toda la gestión contable de la organización. • Elaborar informes financieros que permitan el análisis y toma de decisiones en la empresa. • Detallar todos los movimientos y registros contables que realice Power Pops. • Llevar un registro oportuno de toda la información indispensable para obtener los estados financieros.

6.3.5 Remuneraciones

Los sueldos mensuales de Power Pops son los siguientes:

Tabla No 12: Remuneraciones de trabajadores

C	CARGO	SUELDO (MENSUAL)
1	Gerente General	\$1.000,00
1	Encargado de Producción	\$650,00
1	Encargado Administrativo	\$650,00
1	Encargado Comercial	\$650,00
2	Obreros Iniciales	\$394,00
1	Contador/financiero	\$650,00
TOTAL		\$4.388,00

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

Para calcular los ingresos de Power Pops, se determinó que en un principio la empresa llegaría a capturar el 15% del mercado objetivo que estaría dispuesto a probar el snack de canguil sin grasas y alto en proteína. Tomando en cuenta un crecimiento variable en las ventas y replicando este comportamiento luego

del primer año, Power Pops al año 5 logra capturar aproximadamente el 45% del mercado objetivo que está dispuesto a consumir el snack. En el modelo financiero Excel adjunto a este plan de negocio, se detallan los ingresos proyectados a 60 meses.

Tabla No 13: Proyección de ingresos

INGRESOS POR VENTAS ANUAL	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Cantidad proyectada de ventas	116.383,85	152.957,00	187.076,00	228.820,00	279.895,00
Precio Promedio	\$0,91	\$0,94	\$0,96	\$0,99	\$1,02
Total Ingresos Ventas	\$105.888,76	\$143.319,63	\$180.586,98	\$227.559,28	\$286.357,28

7.1.2 Proyección de Costos

En la tabla N°14 se detalla la proyección de costos para la producción de los snacks de canguil, en donde se toma en cuenta una tasa de inflación anual del 0,27%. En el modelo financiero Excel adjunto a este plan de negocio, se detallan los costos de producción proyectados a 60 meses.

Tabla No 14: Proyección de costos

DESCRIPCIÓN	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Total Costos de Producción	\$ 45.522,52	\$ 51.478,62	\$ 61.526,14	\$ 67.341,01	\$ 73.638,39
Unidades Producidas	117.569,85	153.222,00	187.399,00	229.216,00	277.725,00
Costo de Producción Unitario Promedio	\$ 0,39	\$ 0,34	\$ 0,33	\$ 0,29	\$ 0,27

7.1.3 Proyección de Gastos

Dentro de los gastos del proyecto se toman en cuenta los gastos de sueldos, que contemplan los 7 puestos de trabajo iniciales más uno incremental en el tercer año. Adicional, se encuentran los gastos generales, que contemplan los gastos de suministros de oficina, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, movilización, servicios básicos, arriendo, marketing y publicidad y gastos de constitución. Finalmente, tenemos los gastos de depreciación de los activos no

corrientes. En el modelo financiero Excel adjunto a este plan de negocio, se detallan los gastos proyectados a 60 meses.

Tabla No 15: Proyección de gastos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 44.227,10	\$ 47.300,22	\$ 46.770,16	\$ 47.547,47	\$ 47.671,59
Gastos generales	\$ 36.588,88	\$ 38.396,76	\$ 42.188,47	\$ 46.950,85	\$ 52.895,98
Gastos de depreciación	\$ 3.273,33	\$ 3.273,33	\$ 3.273,33	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para poner en funcionamiento Power Pops es de \$28.800,00. En la tabla se detalla la propiedad, planta y equipo indispensable para la operación de la empresa:

Tabla No 16: Inversión inicial

EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
MAQUINARIA			
Máquina de calor y empaquetadora	1	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
Scanners	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Computadoras	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Impresoras	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			\$ 28.800,00

7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido para que Power Pops pueda desarrollar sus actividades empresariales durante los tres primeros meses de trabajo es de \$35.000,00.

7.2.3 Estructura de Capital

Power Pops requiere de una inversión inicial de \$63.800,00, que se va a asumir con 50% capital propio (\$31.900,00) y 50% mediante financiamiento (\$31.900,00), a través de un crédito bancario a 5 años, con una tasa de interés del 8,90% y cuotas fijas mensuales de \$660,64.

7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

7.3.1 Proyección del Estado de Resultados

En el Estado de Resultados de Power Pops se puede observar que, durante los tres primeros años de funcionamiento la empresa presenta pérdida. Sin embargo, a partir del cuarto año, donde se tiene un crecimiento en las ventas del snack de canguil y donde se espera tener un mejor posicionamiento en el mercado, la empresa empieza a generar una utilidad neta de \$49.458,14 hasta alcanzar una utilidad de \$141.973,78 en el quinto año.

Tabla No 17: Proyección del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 105.888,76	\$ 143.319,63	\$ 180.586,98	\$ 227.559,28	\$ 286.357,28
Costo de los productos vendidos	\$ 45.062,63	\$ 51.390,67	\$ 61.421,36	\$ 67.225,96	\$ 74.238,46
UTILIDAD BRUTA	\$ 60.826,13	\$ 91.928,97	\$ 119.165,63	\$ 160.333,32	\$ 212.118,82
Gastos sueldos	\$ 44.227,10	\$ 47.300,22	\$ 46.770,16	\$ 47.547,47	\$ 47.671,59
Gastos generales	\$ 36.588,88	\$ 38.396,76	\$ 42.188,47	\$ 46.950,85	\$ 52.895,98
Gastos de depreciación	\$ 3.273,33	\$ 3.273,33	\$ 3.273,33	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMPTO. Y PARTICIP.	\$ (23.263,18)	\$ 2.958,65	\$ 26.933,66	\$ 63.495,00	\$ 109.211,25
Gastos de intereses	\$ 2.626,31	\$ 2.134,75	\$ 1.597,62	\$ 1.010,68	\$ 369,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (25.889,49)	\$ 823,90	\$ 25.336,04	\$ 62.484,32	\$ 108.841,94
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 123,58	\$ 3.800,41	\$ 9.372,65	\$ 16.326,29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (25.889,49)	\$ 700,31	\$ 21.535,64	\$ 53.111,67	\$ 92.515,65
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ (25.889,49)	\$ (25.189,17)	\$ (3.653,54)	\$ 49.458,14	\$ 141.973,78

7.3.2 Proyección del Estado de Situación Financiera

En la tabla N°18 se detalla el estado de situación financiera del proyecto, en donde se puede observar que la empresa posee solvencia para cubrir sus operaciones, ya que los activos de Power Pops son mayores a sus pasivos.

Además, es importante visualizar la adecuada capacidad de pago del financiamiento inicial de la empresa, que se puede corroborar con la disminución de los pasivos a través de los cinco años de funcionamiento.

Tabla No 18: Proyección del Estado de Situación Financiero

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 65.247,86	\$ 34.121,15	\$ 29.424,91	\$ 45.324,84	\$ 92.300,59	\$ 173.565,73
Corrientes	\$ 36.447,86	\$ 10.934,48	\$ 11.851,58	\$ 33.364,84	\$ 85.020,59	\$ 170.965,73
Efectivo	\$ 33.552,14	\$ (171,30)	\$ (1.889,93)	\$ 16.314,35	\$ 63.908,52	\$ 154.689,40
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 5.485,33	\$ 6.912,50	\$ 8.710,26	\$ 10.976,37	\$ 13.627,72
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 406,21	\$ 451,03	\$ 539,45	\$ 593,76	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 2.044,04	\$ 2.845,44	\$ 3.480,48	\$ 4.256,88	\$ 5.207,04	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 851,69	\$ 2.368,80	\$ 2.897,50	\$ 3.543,90	\$ 4.334,90	\$ 2.648,60
No Corrientes	\$ 28.800,00	\$ 23.186,67	\$ 17.573,33	\$ 11.960,00	\$ 7.280,00	\$ 2.600,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.273,33	\$ 6.546,67	\$ 9.820,00	\$ 9.360,00	\$ 11.700,00
PASIVOS	\$ 33.347,86	\$ 28.110,63	\$ 22.714,08	\$ 17.078,37	\$ 10.942,45	\$ (308,05)
Corrientes	\$ 1.447,86	\$ 1.512,06	\$ 1.908,49	\$ 2.602,90	\$ 3.384,03	\$ (308,05)
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1.447,86	\$ 724,06	\$ 885,61	\$ 1.083,12	\$ 1.324,90	\$ (2.890,95)
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 919,33	\$ 919,33	\$ 919,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 234,88	\$ 600,45	\$ 1.139,81	\$ 1.663,56
No Corrientes	\$ 31.900,00	\$ 26.598,58	\$ 20.805,59	\$ 14.475,48	\$ 7.558,42	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 31.900,00	\$ 26.598,58	\$ 20.805,59	\$ 14.475,48	\$ 7.558,42	\$ -
PATRIMONIO	\$ 31.900,00	\$ 6.010,51	\$ 6.710,83	\$ 28.246,46	\$ 81.358,14	\$ 173.873,78
Capital	\$ 31.900,00	\$ 31.900,00	\$ 31.900,00	\$ 31.900,00	\$ 31.900,00	\$ 31.900,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (25.889,49)	\$ (25.189,17)	\$ (3.653,54)	\$ 49.458,14	\$ 141.973,78

7.3.3 Proyección del Flujo de Efectivo

Del análisis de las actividades de operación del Flujo de Efectivo de Power Pops es importante observar la capacidad de gestión que presenta la empresa, lo que le ha permitido generar flujos de efectivo positivos para cubrir sus obligaciones, sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional.

Tabla No 19: Proyección del Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO – ANUAL						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (1.447,86)	\$ (28.422,01)	\$ 4.074,35	\$ 24.534,40	\$ 54.511,23	\$ 98.339,31
Utilidad Neta	\$ -	\$ (25.889,49)	\$ 700,31	\$ 21.535,64	\$ 53.111,67	\$ 92.515,65
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 5.613,33	\$ 5.613,33	\$ 5.613,33	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ (5.485,33)	\$ (1.427,17)	\$ (1.797,76)	\$ (2.266,12)	\$ (2.651,35)
- Δ Inventario PT	\$ (2.044,04)	\$ (406,21)	\$ (44,82)	\$ (88,42)	\$ (54,31)	\$ 593,76
- Δ Inventario MP	\$ (851,69)	\$ (801,40)	\$ (635,04)	\$ (776,40)	\$ (950,16)	\$ 5.207,04
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (1.517,12)	\$ (528,70)	\$ (646,40)	\$ (791,00)	\$ 1.686,30
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1.447,86	\$ (723,81)	\$ 161,55	\$ 197,50	\$ 241,78	\$ (4.215,84)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 788,00	\$ -	\$ 131,33	\$ -	\$ (0,00)
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 234,88	\$ 365,57	\$ 539,36	\$ 523,75
Actividades de Inversión	\$ (28.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (28.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 63.800,00	\$ (5.301,42)	\$ (5.792,98)	\$ (6.330,12)	\$ (6.917,06)	\$ (7.558,42)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 31.900,00	\$ (5.301,42)	\$ (5.792,98)	\$ (6.330,12)	\$ (6.917,06)	\$ (7.558,42)
- Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 31.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 33.552,14	\$ (33.723,43)	\$ (1.718,63)	\$ 18.204,28	\$ 47.594,17	\$ 90.780,89
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 33.552,14	\$ (171,30)	\$ (1.889,93)	\$ 16.314,35	\$ 63.908,52
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 33.552,14	\$ (171,30)	\$ (1.889,93)	\$ 16.314,35	\$ 63.908,52	\$ 154.689,40

7.3.4 Proyección del Flujo de Caja

En la Tabla N°20 se detalla el flujo de caja del proyecto, el cual permite conocer la disponibilidad de efectivo y constituye la herramienta para la administración de la operación del negocio, estos valores demuestran que Power Pops cuenta con la disponibilidad de recursos para cumplir los objetivos planteados.

Tabla No 20: Proyección del Flujo de Caja

DESCRIPCIÓN	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$(62.352,14)	\$7.533,79	\$7.607,52	\$ 7.688,09	\$ 7.776,13	\$ 184.752,48

7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

7.4.1 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista

Para el cálculo del Flujo de Caja del Inversionista se consideró la metodología de capital de trabajo sin efectivo, la cual no distribuye dividendos a los accionistas para no restar liquidez a la empresa y viabilizar la operación del negocio.

Tabla No 21: Proyección del Flujo de Caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (62.352,14)	\$ 7.533,79	\$ 7.607,52	\$ 7.688,09	\$ 7.776,13	\$ 184.752,48
Préstamo	\$ 31.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ (2.626,31)	\$ (2.134,75)	\$ (1.597,62)	\$ (1.010,68)	\$ (369,31)
Amortización del capital		\$ (5.031,42)	\$ (5.792,98)	\$ (6.330,12)	\$ (6.917,06)	\$ (7.558,42)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 393,95	\$ 320,21	\$ 239,64	\$ 151,60	\$ 55,40
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (30.452,14)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 176.880,14

7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento

El CAPM, que hace referencia a la tasa mínima de descuento es del 19,47% y el WACC, que es el rendimiento mínimo que espera el inversionista sobre la inversión es del 13,52%. A continuación, se detallan los indicadores macroeconómicos considerados para el cálculo:

Tabla No 22: Indicadores macroeconómicos

INDICADORES MACROECONÓMICOS	
Tasa libre de riesgo	1,59%
Rendimiento del Mercado	9,43%
Beta	0,60
Beta Apalancada	1,02
Riesgo País	8,26%
Tasa de Impuestos	0,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	15,00%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	8,90%

7.4.3 Criterios de Valoración

El valor actual neto del proyecto (VAN) es de \$58.131,60 y para el inversionista es de \$42.214,66; que indica el valor presente de los flujos de caja futuros generados por la inversión.

El índice de rentabilidad (IR) del proyecto es de 1,93; lo que significa que, por cada dólar de inversión en el proyecto, este genera una ganancia de \$1,93. Mientras que, el IR del inversionista es de 2,39; donde si el inversionista invierte un dólar, va a obtener una ganancia de \$2,39.

La tasa interna de retorno (TIR) es de 31,86% para el proyecto y de 42,17% para el inversionista, valores que demuestran que el proyecto es rentable, ya que estos valores son mayores al rendimiento mínimo WAAC (13,52%) y CAPM (19,47%).

El período de recuperación de la inversión (PRI) del proyecto es de 4,2 años y del inversionista es de 4 años; lo que demuestra que el tiempo de retorno de la inversión es adecuado.

Tabla No 23: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$58.131,60	VAN	\$42.214,66
IR	1,93	IR	2,39
TIR	31,86%	TIR	42,17%
PRI	4,2	PRI	4

7.5 Índices Financieros

Analizando las razones de liquidez de la empresa, se puede observar que Power Pops cuenta con la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

En cuanto a las razones de apalancamiento, la empresa tiene capacidad de contraer deudas a corto plazo haciendo uso de los recursos con los que cuenta.

Las razones de actividad demuestran que la empresa tiene una alta eficiencia en el uso de sus activos, teniendo en cuenta el tiempo que Power Pops tarda en recuperar la inversión realizada en los mismos.

Finalmente, las razones de rentabilidad reflejan que la empresa tiene capacidad para generar utilidades, indicador que es valorado por los accionistas e inversionistas de la empresa. La mejor rentabilidad sobre los activos (ROA) se alcanza en el quinto año, donde por cada dólar de activos de Power Pops se logra generar una rentabilidad de 0,82 ctvs. De igual manera, el ROE de Power Pos, muestra que el mayor rendimiento sobre el capital se va a obtener en el quinto año, donde por cada dólar de capital invertido en la empresa se van a generar 0,82 ctvs. de utilidad.

Tabla No 24: Índices financieros

DESCRIPCIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<u>Razones de liquidez</u>							
Razón circulante	Veces	7,23	6,21	12,82	25,12	(554,98)	25,16
<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	Veces	4,68	3,38	0,60	0,13	0,00	1,62
Cobertura del efectivo	Veces	(8,61)	1,92	17,91	64,14	301,05	31,25
<u>Razones de actividad</u>							
Período de cuentas por cobrar	Días	18,91	17,60	17,61	17,61	17,37	20,00
Período de cuentas por pagar	Días	5,86	6,29	6,44	7,19	(14,21)	15,00
Período de inventario	Días	3,29	3,20	3,21	3,22	-	4,50
Ciclo operativo	Días	22,20	20,81	20,81	20,83	17,37	21,30
Ciclo del efectivo	Días	16,33	14,52	14,37	13,64	31,58	16,12
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	(0,24)	(0,18)	(0,02)	0,22	0,50	0,19
ROA	%	(0,76)	(0,86)	(0,08)	0,54	0,82	0,52
ROE	%	(4,31)	(3,75)	(0,13)	0,61	0,82	0,80

8. Conclusiones

- Power Pops es un proyecto que tiene como finalidad desarrollar un snack de canguil sin grasas y alto en proteína, que brinde a los consumidores un alimento lleno de fibra, vitaminas y proteína.
- El análisis de la industria demuestra que el sector de snacks a base de cereales está en crecimiento, ya que hoy en día las personas buscan alimentos que sean nutritivos y a la vez posean pocas calorías, por lo que el snack de canguil tendría una aceptación alta.
- Del análisis del cliente se determinó que los consumidores buscan snacks con nuevas características y beneficios, por lo que están dispuestos a probar un nuevo producto que se adapte a sus requerimientos, donde el 93,5% de personas encuestadas estarían dispuestas a consumir el snack de canguil sin grasas y alto en proteína.
- La propuesta de valor de Power Pops se basa en brindar un estilo de vida saludable al ofertar un snack de canguil sin grasas que aporta un contenido nutricional elevado y un alto nivel proteico al poseer proteína en polvo a base de trigo añadida.
- El mercado objetivo de Power Pops son 56.779 personas ubicadas en la ciudad de Quito, correspondientes a los estratos socioeconómicos A, B y C+, quienes consumen snacks nutritivos, tienen una frecuencia de compra media e intensiva y están dispuestas a consumir el nuevo snack de canguil sin grasas y alto en proteína.
- El snack de canguil sin grasas y alto en proteína es un producto que va a tener un P.V.P. de \$0,90, se va a comercializar en supermercados y tiendas de conveniencia y va a utilizar las redes sociales para promocionarse.
- Power Pops es una empresa que tiene su filosofía organizacional bien definida, realiza sus operaciones en base a sus valores corporativos y direcciona sus actividades empresariales con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales preestablecidos.
- El valor actual neto del proyecto (VAN) es de \$58.131,60 y para el inversionista es de \$42.214,66; cifras que indican el valor presente de los flujos de caja futuros generados por la inversión.

- El índice de rentabilidad (IR) del proyecto es de 1,93; lo que significa que, por cada dólar de inversión en el proyecto, este genera una ganancia de \$1,93. Mientras que, el IR del inversionista es de 2,39; donde si el inversionista invierte un dólar, va a obtener una ganancia de \$2,39, valores que demuestran que el proyecto es rentable.
- Se puede concluir que el proyecto presenta indicadores financieros que muestran viabilidad para la implementación de un plan de negocios para la producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, A. (2015). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Banco Mundial. (2019). *El Banco Mundial en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria. (2016). *Nueva tecnología en extrusoras para snacks o galletas*. Obtenido de <http://alimentaria.cacia.org/edicion-145-2016/nueva-tecnologia-extrusoras-snacks-galletas/>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Vol. Décima edición). Santa Fé: Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díaz, R. (2013). *Cómo elaborar un plan de marketing*. Lima, Perú: Editora Macro EIRL.
- Espejo, L., & Fischer, J. (2004). *Mercadotecnia* (Vol. Tercera Edición). Mc Graw Hill. Obtenido de Promone: <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Feedback Networks. (2019). *Calcular la muestra correcta*. Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

- Granda, P. (13 de Mayo de 2019). Entrevista a Ingeniero en Alimentos. (N. Granda, Entrevistador)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición ed.). México: Mc Grwall Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados Censos de Población*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *INEC*. Obtenido de Nacimientos y Defunciones: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/nacimientos_y_defunciones/
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2018). *INIAP capacita en semilla certificada de híbridos de maíz*. Obtenido de <http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/iniap-capacita-en-semilla-certificada-de-hibridosde-maiz/>
- Instituto Nacional de Normalización. (2012). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INI 060:2012*. Obtenido de [http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/cfdf5e0f9fe8566c032579de005f938a/\\$FILE/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%2011374-2012.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/cfdf5e0f9fe8566c032579de005f938a/$FILE/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%2011374-2012.pdf)
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación*. Obtenido de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Sigmaplast. (s.f.). Obtenido de <https://www.sigmaplast.com/snacks>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Vol. Decimocuarta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Compañías. (2008). *Constitución Compañías de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Portal de Constitución Electrónica*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Portal de información*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Telégrafo, E. (2019). *Empresas ecuatorianas innovan para la unión europea*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-empresas-innovan-union-europea>
- Thompson, I. (2005). *La Mezcla de Mercadotecnia*. Obtenido de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- TRADE MAP. (2018). *Importaciones*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1904%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1
- Universidad Mesoamericana. (2012). *Investigación de Mercados Kellogg*. Obtenido de https://www.academia.edu/12785493/INVESTIGACION_DE_MERCADO_S_KELLOGG_FINAL

Velandia, A. M., & López, W. L. (2008). *Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/799/79926213.pdf>

ANEXOS

Anexo No 1: Preguntas para entrevista a experto de la industria

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como asesor comercial dentro de la misma.
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks a base de cereales es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Qué factores considera que influyen para que una empresa pueda entrar y posicionarse dentro de la industria de snacks?
5. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de un negocio de producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína en el mercado?

Medición de la estrategia de distribución

7. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
8. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

9. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
10. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

11. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

12. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el snack de canguil sin grasas y alto en proteína?

Recomendaciones

13. ¿Me podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo No 2: Preguntas para entrevista a ingeniero en alimentos

1. ¿Podría por favor contarme acerca de su formación profesional y del tiempo que lleva ejerciendo la misma?
2. ¿Cómo está evolucionando la industria de snacks a base de cereales?
3. ¿Cuál es el valor nutricional del maíz?
4. ¿Se puede suplir el contenido proteico de origen animal con la ingesta de proteína en polvo?
5. ¿Qué opina sobre los snacks nutritivos?
6. ¿Considera que existe una tendencia en la sociedad hacia consumir snacks saludables y con valores proteicos altos?
7. ¿Cuáles a su criterio son las mejores opciones de snacks a base de cereales en el mercado?
8. ¿Cree que un snack de canguil sin grasas y con proteína en polvo añadida tendría aceptación en el mercado de Quito?
9. ¿Considera que el mejor método de cocción para obtener canguil sin grasas es reventar el maíz con aire caliente?
10. ¿Cuántos gramos de contenido neto considera que debería tener el snack de canguil?
11. ¿Considera que la proteína en polvo a base de suero de leche es la mejor opción para añadirla al snack? ¿O qué otro tipo de proteína en polvo me recomendaría?
12. ¿Cuál es la cantidad de proteína en polvo óptima que se debería añadir en cada snack de canguil?
13. ¿Qué empaque cree que sería el más adecuado para que el snack tenga una vida útil adecuada?
14. ¿Qué precio de venta sugeriría para el snack de canguil sin grasas y alto en proteína?
15. ¿Me podría mencionar alguna recomendación que considere importante para la producción y comercialización de este snack?

Anexo No 3: Preguntas para focus group

1. Presentación del moderador

- Agradecimiento y breve explicación.

2. Presentación de los participantes

- Dinámica.

3. Análisis de la Industria

- ¿Consideran que existe una alta tendencia hacia el consumo de snacks nutritivos en el Ecuador?
- ¿Qué tipo de snacks a base de cereales suelen consumir y por qué?
- ¿Los snacks cumplen con su nivel de necesidades y expectativas?
- ¿Cuántos snacks consumen al día?

4. Concepto del Negocio y visualización del producto

Se busca implementar un modelo de negocio dedicado a la producción y comercialización de un snack de canguil sin grasas y alto en proteína.

- ¿Cuál es su opinión?
- ¿Estarían dispuestos a consumir este snack? ¿Por qué?
- ¿Qué sabor le gustaría que tenga este snack?
- ¿Qué características adicionales o mejoras deberían incorporarse?
- ¿Cuál es su fuente de proteína? ¿Consideran que el snack de canguil y con proteína en polvo añadida puede ser un complemento para su dieta diaria?
- ¿Qué tipo de proteína en polvo preferiría para este snack? ¿Proteína a base de suero de leche, proteína en polvo a base de trigo o de otra fuente vegetal?
- ¿Qué cantidad de contenido neto consideran que sería el adecuado para este snack? 30g, 45g, 50g?
- ¿Cuál es el precio que considerarían pagar por el snack de canguil?
- ¿En qué presentación disfrutarían más consumir este snack? (Empaque)
- ¿En qué lugares les gustaría comprar el snack de canguil? ¿Tiendas, micromercados, supermercados, OKI DOKI, Listo?
- ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto? ¿Y mediante qué medios?
- ¿Qué tipo de promociones les llamarían la atención y les incentivarán a comprar el snack de canguil?

5. Degustación

- ¿Les agrada el sabor del producto?
- ¿Consideran que el nivel de sal es el adecuado?

6. Agradecimiento

- Agradecimiento por la participación.

Anexo No 4: Encuesta

Seleccione con una X:

1. ¿Consume usted snacks a base de cereales?

Sí () No ()

2. ¿Qué marcas de snacks a base de cereales compra regularmente?

Kellogs () Nature Valley() Club Social () Kuna Pops ()

Kraker Brand () Quinoa Pops () Enerfrut () Mama Quinoa ()

Nature's Heart () Quaker () Honey Bran ()

3. ¿Considera que los snacks a base de cereales son nutritivos?

Sí () No ()

4. ¿En una escala del 1 al 5 siendo 5 mucho y 1 nada, considera que el consumo de snacks ayuda a tener una alimentación saludable?

1 () 2() 3() 4() 5 ()

5. De los siguientes atributos de un snack a base de cereales, ¿cuál es el más importante para usted?

Contenido Nutricional ()

Sabor ()

Envase ()

Nivel proteico ()

Precio ()

6. ¿Cuántas veces al día consume snacks a base de cereales?

0 veces () 1 vez () 2 veces () 3 o más veces ()

Nuevo concepto de snack a base de cereales

A continuación, le presentamos un nuevo concepto de snack a base de cereales.

La oportunidad de que tenga un snack de canguil sin grasas y con proteína en polvo añadida que aporta un alto valor nutricional y energético para una alimentación saludable.

7. ¿Le interesa el snack de canguil?
Sí () No ()
8. De los siguientes atributos del snack de canguil ¿cuál es el más importante para usted?
Contenido proteico elevado ()
Cero grasas ()
Fuente de fibra ()
Fuente de energía ()
9. ¿Estaría dispuesto a consumir el snack de canguil?
Sí () No ()
10. ¿En qué tamaño prefiere Ud. adquirir el snack de canguil?
30g () 40g () 45g () Más de 45g ()
11. ¿Qué sabor le gustaría que tenga el snack de canguil?
Vainilla () Chocolate () Otro ()
12. ¿Qué tipo de proteína en polvo prefiere que sea añadida en el canguil?
A base de suero de leche ()
A base de trigo ()
A base de otro contenido vegetal ()
13. ¿Cuántas veces al día consumiría el snack de canguil?
0 veces () 1 vez () 2 veces () 3 o más veces ()
14. ¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?
\$0,80 () \$0,85() \$0,90() \$0,95 () \$1 ()
15. ¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
\$0,80 () \$0,85() \$0,90() \$0,95 () \$1 ()
16. ¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1,00 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
\$0,80 () \$0,85() \$0,90() \$0,95 () \$1 ()
17. ¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1,00 consideraría este producto como muy caro y no lo compraría?
\$0,80 () \$0,85() \$0,90() \$0,95 () \$1 ()
18. ¿Dónde le gustaría adquirir el snack de canguil sin grasas y a alto en proteína?

Tiendas () Supermercados () Micromercados ()
Oki Doki () Listos () Otro ()

19. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca del snack de canguil?

Televisión ()
Redes Sociales ()
Radio ()
Revistas, papeles volantes ()
Correo Electrónico ()

20. ¿Qué tipo de promoción le parece más atractiva para la compra del snack de canguil?

2x1 ()
3x2 ()
Ofrecer más producto ()
Muestra gratis ()

21. ¿En qué ocasiones consume snacks a base de cereales?

Cuando va a al gimnasio ()
Cuando va a la universidad ()
Cuando va al trabajo ()
Cuando está en su casa ()
Otra ()

Género:

Femenino () Masculino ()

Edad:_____

Anexo No 5: Tablas de contingencia

¿Qué marca de snacks a base de cereales compra regularmente?		Column Labels						
Row Labels		Quando va al gimr	Quando	Quando va a	Quando Antes del gir	Despu	Grand Total	
Kellogs		3,90%	29,87%	5,19%	20,78%	1,30%	1,30%	62,34%
Kuna Pops		1,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,30%
Quinoa Pops		1,30%	2,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,90%
Club Social		0,00%	2,60%	1,30%	3,90%	0,00%	1,30%	9,09%
Nature's Heart		5,19%	12,99%	0,00%	3,90%	0,00%	0,00%	22,08%
Schullo		1,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,30%
Grand Total		12,99%	48,05%	6,49%	28,57%	1,30%	2,60%	100,00%

La marca preferida de compra respecto a la ocasión de consumo de snacks a base de cereales es la marca Kellogs con un 62,34%, seguida de la marca Nature's Heart con un 22,08%. En donde las personas que consumen snacks cuando van a la universidad prefieren comprar esta marca en un 29,87%, seguido de un 20,78% de personas que consumen los snacks cuando están en su casa.

¿Dónde le gustaría adquirir el snack de canguil sin grasas y a alto en proteína?		Column Labels				
Row Labels		0 veces	1 vez	2 veces	3 o más	Grand Total
Tiendas		2,60%	46,75%	11,69%	0,00%	61,04%
Supermercados		0,00%	23,38%	10,39%	1,30%	35,06%
Micromercados		0,00%	1,30%	1,30%	0,00%	2,60%
Listo		0,00%	1,30%	0,00%	0,00%	1,30%
Grand Total		2,60%	72,73%	23,38%	1,30%	100,00%

En cuanto al lugar de compra preferido en base a la frecuencia de consumo de snacks a base de cereales, ocupan el primer lugar las tiendas con el 61,04%, seguidas de los supermercados con el 35,06%. Las personas que consumen 1 vez al día snacks, preferirían en un 46,75% adquirir el snack de canguil en tiendas.

¿En qué tamaño prefiere Ud. adquirir el snack de canguil?		Column Labels		
Row Labels		Sí	No	Grand Total
30g		22,08%	1,30%	23,38%
40g		42,86%	1,30%	44,16%
45g		23,38%	2,60%	25,97%
Más de 45g		3,90%	2,60%	6,49%
Grand Total		92,21%	7,79%	100,00%

El 42,86% de personas que estarían dispuestas a consumir el snack de canguil sin grasas y alto en proteína, preferiría adquirirlo en un tamaño de 40g, seguido de una preferencia del 23,38% por un tamaño de 45g.

¿Cuántas veces al día consumiría el snack de canguil?		Column Labels		
Row Labels		Sí	No	Grand Total
0 veces		0,00%	2,60%	2,60%
1 vez		67,53%	3,90%	71,43%
2 veces		23,38%	0,00%	23,38%
3 o más veces		2,60%	0,00%	2,60%
Grand Total		93,51%	6,49%	100,00%

Al analizar la frecuencia de compra que tendrían las personas hacia el snack de canguil, se tiene que el 67,53% de personas que están dispuestas a consumir el snack lo consumirían 1 vez al día, seguido del 23,38% que lo consumiría 2 veces al día.

¿Qué tipo de proteína en polvo prefiere que sea añadida en el canguil?		Column Labels		
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
A base de suero de leche	23,38%	2,60%	25,97%	
A base de trigo	51,95%	3,90%	55,84%	
A base de otro contenido vegetal	18,18%	0,00%	18,18%	
Grand Total	93,51%	6,49%	100,00%	

El 51,95% de personas que están dispuestas a consumir el snack de canguil prefiere que sea añadida proteína a base de trigo, seguido de un 23,38% que preferirían proteína a base de suero de leche.

¿Qué sabor le gustaría que tenga el snack de canguil?		Column Labels		
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
Vainilla	40,26%	2,60%	42,86%	
Chocolate	41,56%	2,60%	44,16%	
Ají	2,60%	0,00%	2,60%	
Algodón de azúcar	1,30%	0,00%	1,30%	
Caramelo	0,00%	1,30%	1,30%	
Mantequilla	3,90%	0,00%	3,90%	
Maracuyá	1,30%	0,00%	1,30%	
Natural	1,30%	0,00%	1,30%	
Picante o limón	0,00%	1,30%	1,30%	
Grand Total	92,21%	7,79%	100,00%	

El 41,56% de personas que consideran que los snacks a base de cereales son nutritivos les gustaría que el sabor del snack de canguil sea de chocolate, seguido de un 40,26% que preferiría un sabor a vainilla.

¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo comprarían?		Column Labels		
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
\$ 0,80	76,62%	3,90%	80,52%	
\$ 0,85	3,90%	0,00%	3,90%	
\$ 0,90	6,49%	1,30%	7,79%	
\$ 0,95	2,60%	0,00%	2,60%	
\$ 1,00	3,90%	1,30%	5,19%	
Grand Total	93,51%	6,49%	100,00%	

El 76,62% de personas que están dispuestas a consumir el nuevo snack de canguil consideran que \$0,80 es un precio muy barato, que les haría dudar de la calidad y no lo comprarían.

¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?		Column Labels		
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
\$ 0,80	33,77%	1,30%	35,06%	
\$ 0,85	33,77%	1,30%	35,06%	
\$ 0,90	23,38%	2,60%	25,97%	
\$ 1,00	2,60%	1,30%	3,90%	
Grand Total	93,51%	6,49%	100,00%	

El 33,77% de personas que están dispuestas a consumir el snack de canguil consideran que \$0,85 es un precio barato para el snack pero sí lo comprarían.

¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1,00 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?				Column Labels
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
\$	0,80	6,49%	2,60%	9,09%
\$	0,85	6,49%	0,00%	6,49%
\$	0,90	22,08%	1,30%	23,38%
\$	0,95	38,96%	1,30%	40,26%
\$	1,00	19,48%	1,30%	20,78%
Grand Total		93,51%	6,49%	100,00%

El 38,96% de personas que están dispuestas a consumir el nuevo snack de canguil considera que \$0,95 es un precio caro para el snack pero aun así lo comprarían.

¿A qué precio dentro de \$0,80 y \$1,00 consideraría este producto como muy caro y no lo compraría?				Column Labels
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
1		2,60%	1,30%	3,90%
2		6,49%	0,00%	6,49%
3		3,90%	0,00%	3,90%
4		1,30%	1,30%	2,60%
5		79,22%	3,90%	83,12%
Grand Total		93,51%	6,49%	100,00%

El 79,22% de las personas que estarían dispuestas a consumir el snack de canguil considera que \$1 es un precio muy caro para el snack, por lo que no lo comprarían.

¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca del snack de canguil?				Column Labels
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
Televisión		24,68%	0,00%	24,68%
Redes sociales		67,53%	6,49%	74,03%
Correo electrónico		1,30%	0,00%	1,30%
Grand Total		93,51%	6,49%	100,00%

Al 67,53% de personas que están dispuestas a probar el nuevo snack de canguil les gustaría recibir información del producto en redes sociales, seguido de un 24,68% que preferiría recibir información por televisión y un 1,30% que prefiere recibirla por correo electrónico

¿Qué tipo de promoción le parece más atractiva para la compra del snack de canguil?				Column Labels
Row Labels	Sí	No	Grand Total	
2x1		50,65%	2,60%	53,25%
3x2		10,39%	1,30%	11,69%
Ofrecer más producto		10,39%	1,30%	11,69%
Muestra gratis		22,08%	1,30%	23,38%
Grand Total		93,51%	6,49%	100,00%

Para el 50,65% de personas que están dispuestas a probar el nuevo snack de canguil la promoción que les parece más atractiva para la compra del producto es la promoción de 2x1, seguido de un 22,08% que prefiere una muestra gratis de producto.

