



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN Y VENTA DE SUPER SNACKS.

AUTOR

ESTEBAN GABRIEL CABRERA OJEDA

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN Y VENTA DE SUPER SNACKS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con  
mención en Finanzas

Profesor Guía

Francisco Raúl Avilés Merino

Autor

Esteban Gabriel Cabrera Ojeda

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y venta de *Super Snacks*, a través de reuniones periódicas con el estudiante Esteban Gabriel Cabrera Ojeda, en el semestre de marzo del 2018, 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”

---

Francisco Raúl Avilés Merino

C.I. 1706784541

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y venta de *Super Snacks*, del estudiante Esteban Gabriel Cabrera Ojeda, en el semestre marzo del 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Luis Fernando Bustos Burbano

C.I. 1702469980

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Esteban Gabriel Cabrera Ojeda

C.I. 1722029319

## **AGRADECIMIENTO**

Cristi, Isaac y Sofía por estar a mi lado todo este tiempo, a mis padres José y Margarita, los valores que me han dado no tienen precio, a Don Edgar gracias por creer en mí y apoyarme. Y a Dios, por estar a mi lado, enseñarme a cumplir metas y anhelos, gracias porque tú sostienes todo.

## RESUMEN

La presente investigación busca determinar el éxito de invertir en la creación de una empresa productora de *snacks* de papa, con una receta única: fritura al vacío, baja en grasa y en combinación con súper alimentos, los cuales son alimentos crudos, más densos en nutrientes que los alimentos procesados y cocinados; estos son la maca andina, la espirulina y granos antiguos como la quinoa. Para comprobar la factibilidad del proyecto, se investigó y analizó el mercado objetivo, definiendo que, sí hay una tendencia de consumir *snacks* de excelente calidad con base en alimentos sanos, “verdes”, asociados al cuidado de la salud. Para esto, se escogió a la ciudad de Quito, los sectores del Norte y Cumbayá. Se realizó una investigación macroeconómica de la industria de alimentos. Además, un análisis de cliente por medio de la recolección de información primaria y secundaria que también permitió establecer la estrategia de marketing a usar con un enfoque en las fortalezas del producto.

Para la conformación de la empresa se estableció el plan de operaciones, así como la filosofía de la organización, que gira en torno a identificación con el mercado y a lanzar un producto que se posicione en la mente del consumidor.

Finalmente, se desarrolló un modelo financiero que consideró las variables estudiadas del mercado, y comprobó la viabilidad numérica del proyecto. Entre los principales puntos a resaltar se encuentran: el costo unitario del producto, el cual permite generar un precio acorde al mercado; se logra obtener un margen que sostenga en el tiempo a la organización y genere beneficios; la inversión en maquinaria, personal y publicidad es atractiva para los inversionistas, puesto que se determinó una tasa de retorno de 18.08% y un margen neto de ganancia del 22%.

El proyecto busca cubrir la necesidad de consumir *snacks* elaborados con alimentos verdes, nutritivos y sanos que aporten al cuidado de la salud, siendo un tema de gran interés familiar. Éste pretende realizar un lanzamiento de una marca que se identifique como responsable y principal motivadora de llevar una alimentación saludable.

## **ABSTRACT**

This research seeks to determine the success of investing in the creation of a company that produces potato snacks, with a unique recipe: vacuum frying, low fat and in combination with superfoods, which are raw foods, more nutrient dense than processed and cooked foods; these are the andean maca, the spirulina and old grains such as quinoa. To check the feasibility of the project, the target market was investigated and analyzed, defining that there is a tendency to consume excellent quality snacks based on healthy, "green" foods associated with health care. For this, the city of Quito, the sectors of the North and Cumbayá were chosen. Macroeconomic research of the food industry was carried out. In addition, a client analysis through the collection of primary and secondary information that also allowed to establish the marketing strategy to be used with a focus on the product's strengths.

For the conformation of the company the operations plan was established, as well as the philosophy of the organization, which revolves around identification with the market and launching a product that is positioned in the mind of the consumer.

Finally, a financial model was developed that considered the variables studied in the market and verified the numerical viability of the project. Among the main points to highlight are: the unit cost of the product, which allows generating a price according to the market; it is possible to obtain a margin that sustains the organization over time and generates benefits; Investment in machinery, personnel and advertising is attractive to investors, since a rate of return of 18.08% and a net profit margin of 22% was determined.

The project seeks to cover the need to consume snacks made with green, nutritious and healthy foods that contribute to health care, being a subject of great family interest. This one aims to launch a brand that is identified as responsible and the main motivator of healthy eating.

## INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.2 Objetivo General .....	2
1.3 Objetivo Especifico .....	2
2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Factores Económicos .....	3
2.1.2 Factores Políticos .....	4
2.1.3 Factores Tecnológicos.....	5
2.1.3 Factores Legales .....	6
2.1.4 Factores Socioculturales.....	7
2.1.5 Factores Ambientales .....	7
2.2 Análisis de la Industria .....	8
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1 Problema de investigación .....	14
3.1.2 Objetivo General de la Investigación.....	15
3.1.3 Investigación Exploratoria .....	15
3.1.4 Investigación Descriptiva .....	17
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	20
5. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1 Mercado objetivo .....	23
5.2 Mezcla de Marketing .....	24
5.2.1 Producto .....	24

5.2.2 Precio .....	29
5.2.3 Plaza .....	31
5.2.4 Promoción .....	34
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>38</b>
6.1 Visión, misión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión.....	38
6.1.3 Objetivos de la organización .....	38
6.2 Plan de Operaciones.....	40
6.2.1 Cadena de Valor .....	40
6.3.1 Proceso de Producción y Flujoograma .....	43
6.3 Estructura Organizacional.....	45
<b>7. EVALUACION FINANCIERA.....</b>	<b>47</b>
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	47
7.1.1 Proyección de Ingresos .....	47
7.1.2 Proyección de Costos y Gastos .....	48
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital ..	50
7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja .....	50
7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	53
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación del trabajo

Con el paso de los años los hábitos alimenticios han ido cambiando y generando problemas a nuestro organismo debido al exceso de grasa y azúcar, sobre todo por los alimentos procesados o fritos, estos factores son muy claros en los alimentos conocidos como *snacks*. Estos productos tienen un sabor muy característico y muy bien posicionado. Es muy habitual tenerlos en las alacenas de los hogares, fiestas de cumpleaños y reuniones de toda índole. Por otro lado, tienen una influencia en el despunte de la diabetes mellitus tipo II, cada vez detectada a más temprana edad. Su incidencia en el país ha llegado al 10%, lo cual nos acerca a países como Brasil, que tiene entre 11% y 12%, según Lucy Baldeón, ingeniera del Centro de Biomedicina de la Universidad Central del Ecuador.

En el entorno en el que se desarrolla el proyecto, la información que ahora está a la mano, a través de la incursión de los dispositivos móviles tiene un papel muy importante. Debido a esta ola de información, en la cual se encuentra inmersa la humanidad, ayuda a la colectividad a comprender, a educarse y a escoger mejor los alimentos que se consumen. Una de las redes sociales que más noticias propaga este tipo de información es *Facebook*. Según datos del INEC en una encuesta de condiciones de vida, del total de entrevistados el 97,9% usan esta red social, esto indica que la población puede tener información sobre mejores propuestas de alimentos saludables.

Por esto, el conocimiento y consumo de súper alimentos que, por definición, son alimentos 100% naturales y contienen una densidad sumamente alta de nutrientes en pequeñas porciones. Entre los más conocidos se tienen la espirulina, guayusa, quinua, maca y moringa. Su conocimiento y consumo ha ido creciendo durante los últimos años. La idea del negocio nace de la necesidad que tienen las personas de consumir alimentos que ayuden a mantener una buena salud y que provea al cuerpo de nutrientes, fibras, minerales, entre otros. Además, de tener un sabor muy agradable. Debe generar un mejor estilo de vida,

para lo cual, hay un segmento de la población que por sus ingresos está dispuesta a pagar más por tener mejores productos

En función de lo anterior, se propone la fritura al vacío, la cual es mejor debido a su proceso. Esto se debe a que el punto de ebullición se alcanza apenas a los 118 grados centígrados, gracias a una presión atmosférica de 7kPa. Este punto es muy inferior al de la fritura normal, que alcanza los 180 grados con una presión de 101kPa. En consecuencia, la fritura al vacío tiene 70% menos grasa y en combinación con los súper alimentos, se convierte en un *Super Snack* que cubre la necesidad de cuidar la salud, consumiendo algo muy tradicional, pero sin ocasionar los problemas metabólicos.

## **1.2 Objetivo General**

Determinar la viabilidad para la producción y comercialización de *snacks* bajos en grasa mezclados con súper alimentos, en el norte de Quito y Cumbayá, provincia de Pichincha.

## **1.3 Objetivo Especifico**

- Conocer lo que el mercado objetivo está buscando en su ingesta de alimentos del tipo *snacks*, gustos y preferencias, a través de la investigación cualitativa y fuentes secundarias.
- Determinar el nivel de aceptación de un nuevo producto del tipo *snacks* mezclado con súper alimentos en norte de Quito y Cumbayá.
- Identificar la frecuencia de consumo y establecer el precio adecuado para el mercado objetivo.
- Determinar qué características busca el mercado al que se quiere llegar para que un producto de *snacks* se posicione y llame la atención.
- Definir cuáles son los requisitos para la producción de alimentos fritos al vacío y los trámites legales para la conformación de la empresa.
- Evaluar la rentabilidad financiera a largo plazo.

## **2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Factores Económicos**

##### **2.1.1.1 Crecimiento económico**

El primer factor general por tomar en cuenta es el producto interno bruto. El crecimiento en este indicador tiene como consecuencia una mejora en la calidad de vida de la población, ya que los habitantes poseen más dinero disponible para su consumo. (Pérez, 2017, p.1). Dentro de Ecuador, la industria de alimentos ha registrado en los últimos años, ser la de mayor crecimiento, convirtiéndose en la principal actividad dentro de la industria manufacturera. Esto se debe a la importante producción primaria del país, lo cual ha generado un relevante desarrollo para la industria de alimentos, en la cual se encuentra.

El sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015. La tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,4% en ese periodo. Estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%. Analizando estos datos, se observa una expectativa acerca de la industria de alimentos, que ha venido creciendo y puede ser de gran ventaja para obtener mayor utilidad y beneficios, de la misma manera, aprovechar la tecnología, costos, la tendencia de mercados, de un mercado en expansión; pero también se presenta una gran desventaja, hoy en día existen más participantes dentro de la industria y se puede entrar en batallas de precios para ganar una cuota y posicionamiento del mercado.

##### **2.1.1.2 Inflación**

La variación de la inflación en la industria de alimentos ha venido teniendo una tendencia al alza, muy diferente a la tendencia de la inflación general durante el último año, la inflación anual del 2017 fue de -0.20%, hubo una deflación, y la de alimentos, del mismo año estuvo en 0.5%. Al año presente tiene el mismo comportamiento, la inflación general se encuentra en -0.1%, la de alimentos 1.6%. Esta tendencia puede incidir en el costo de la materia prima de los *Super Snacks*, y el margen bruto se vea afectado, por tanto, se tienen que generar

estrategias para prever cualquier alza fuerte en el precio de la materia prima. Se realizó una regresión para determinar la tendencia de la inflación de los alimentos, para uso de la proyección de los costos, precio del *Super Snacks*, gráfica de inflación general y de alimentos y bebidas no alcohólicas **Anexo 1**.

### **2.1.1.3 Ingreso de las familias y Distribución de la riqueza**

Para el proyecto se tomó como referencia la ciudad de Quito, se obtuvieron datos del 2011 al 2012 de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR) realizada a 40.932 viviendas urbanas de las 24 provincias ecuatorianas, se obtuvo que el ingreso mínimo de las familias es de \$305 y el valor máximo es \$2.459 con un ingreso promedio familiar \$893, y, dentro del mercado objetivo, la ciudad de Quito, registró, según el Compendio Estadístico del 2014, ingresos totales por el valor de \$1270.40 y un gasto total mensual de \$1113.60. De los cuales, el 24,40% se destina para alimentación y bebidas no alcohólicas, este punto es de suma importancia para la viabilidad de proyecto de *Super Snacks*; el 14.60% para transporte, el 7.9% para prendas de vestir, el 7,5% para la salud y el 7,4% a alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (INEC, 2014).

En cuanto al lugar de compra, el 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como sitio de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, le sigue en porcentaje los mercados y ferias libres con el 30% (INEC, 2014). Este factor es clave ya que se está destinando el 24% de los ingresos para la alimentación y ayuda a ubicar al producto en la plaza correcta.

### **2.1.2 Factores Políticos**

En este factor se analiza el impacto que tienen la política dentro de Ecuador para favorecer o limitar el alcance de este proyecto de *Super Snacks*. En materia tributaria se encuentra la ley de reactivación económica que plantea una serie de reformas en el ámbito tributario, financiero y productivo.

En torno a estas reformas se destacan aquellas donde se plantea que las microempresas no pagan anticipo mínimo de Impuesto a la renta, y donde se manifiesta que se amplía el rango de ingresos para ser microempresario de USD 100.000 a USD 300.000. Las microempresas ya existentes empiezan a pagar Impuesto a la Renta a partir de USD 11.270.

Las microempresas nuevas se exoneran del pago del Impuesto a la Renta en los primeros 3 años de actividad, siempre que generen empleo neto y valor agregado. Los contribuyentes que adquieran bienes o servicios a organizaciones de la EPS, incluidos artesanos que sean parte de esta forma de organización económica, que se encuentren en los rangos de microempresa, tienen una deducción adicional de hasta el 10% sobre el valor de los gastos efectuados. La tarifa general es del 25% y se mantiene el 22% para microempresas. (Servicios de Rentas Internas, 2018).

### **2.1.3 Factores Tecnológicos**

En cuanto a este factor, los requerimientos tecnológicos para la producción de los *Super Snacks* a emplear serán: maquinaria industrial, una freidora adaptada al tipo de alimento a fabricar existente en el mercado o ensamblada dentro del país, maquinaria empaquetadora, además de los empaques tipo funda o empaques elaborados con material cartón. Cabe destacar, que los requerimientos mínimos de tecnología para esta producción son viables de fácil acceso. Otro factor dentro de esta variable es el uso de internet como principal motor de información y comunicación y con ello el uso de las redes sociales.

En una encuesta del INEC de condiciones de vida del 2014, en Quito, de un grupo representativo de entrevistados, se encontró que el 97,9% usan *Facebook* y este medio tecnológico, brinda la oportunidad de poder hacer publicidad dar a conocer el producto, y a su vez educar, culturizar al mercado objetivo, sobre las ventajas de *Super Snacks*, de su tipo de fritura, y de las bondades que brinda y así posicionar la marca en la mente del consumidor, aprovechando que los costos de pautar no son tan altos como los canales clásicos como: radio, televisión, vallas publicitarias.

### 2.1.3 Factores Legales

El indicador internacional primordial a la hora de evaluar qué tan competitivo y cuáles son los trámites necesarios para poder conformar una empresa dentro de un país es el *Doing Business Index*, creado por el Grupo Banco Mundial. Según este indicador en Latinoamérica, Colombia es el segundo país con mejor calificación, Perú (54), y Ecuador ocupa el puesto 114. Este índice indica que iniciar un negocio en Ecuador no es fácil y toma tiempo, incluso abrir una cuenta dentro del banco de mayor cobertura, toma más de 15 días para que la misma sea aprobada y de ahí para control de movimientos y consolidación bancaria se necesitan otros 15 días adicionales, como entidad jurídica.

En cuanto a los requisitos para la solicitud de crédito, tanto en la CFN y banco privado, se tienen los siguientes datos:

Es solo para uso en capital de trabajo o compra de activo fijo. La tasa de interés esta actualmente de 9% a 9.50% anual, y el plazo es de 60 meses a 84 meses. Adicional para el sector pymes los requisitos son:

- Cobertura del 80% del Fondo Nacional de Garantía de la CFN, el 20% será a tasa de riesgo.
- Monto de crédito hasta \$300.000
- La tabla de amortización contara hasta con un año de gracia.
- La tasa de interés activa efectivas vigentes para el segmento de Pymes está del 9% al 11.50%, según en BCE.

También, dentro de la industria de alimentos, para poder comercializarlos se debe poseer el registro sanitario, que tiene un costo promedio de \$400 por producto y esto conlleva a los análisis de laboratorios para estabilidad, salinidad, caducidad y la semaforización, que tiene un costo de \$800 promedio por producto. Hay que tener previsto los tiempos necesarios para conformar la empresa en el plan de negocios y las tasas de interés del sector pymes, para que el flujo pueda cubrir con las ventas proyectadas, así como los costos legales de registros, semaforización y análisis de laboratorio ya que son altos.

#### **2.1.4 Factores Socioculturales**

Para analizar los factores sociales y culturales y su tendencia de consumo, en una entrevista con Carlos Trujillo, experto en desarrollo de marcas, comenta que los consumidores actuales se dividen en tres tipos: tradicional familiar, el neotradicional que combina tradición y preferencias de grupos sociales, y el contemporáneo, que busca siempre marcas nuevas adaptadas a tendencias sociales; y en éste se encuentra el mercado objetivo de la ciudad de Quito. Por otra parte, en el mercado objetivo se determinó que el 48% de las personas prefieren comprar en las tiendas de barrio y los supermercados, según datos del INEC. Estos puntos de preferencia se aprecian en percha, se puede evidenciar que existe una tendencia alta al consumo de los *snacks* de grasas saturadas, y una presencia moderada de *snacks* saludables en percha existe.

Debido a la semaforización, hay un mercado que está aprendiendo a escoger mejor los alimentos, basándose en los colores de los semáforos y se puede observar grandes marcas que tienen en el mercado productos verdes o sin azúcar como Coca-Cola o McDonald's que tienen ya estos productos en su menú.

En las escuelas debido al Acuerdo Interministerial 0005-14 del 3 de abril de 2014. (Ministerio de Salud Pública y Educación, 2014), se controla la venta de productos altos en grasa o azúcar.

#### **2.1.5 Factores Ambientales**

En la actualidad para cualquier proyecto de producción se debe tomar en cuenta la conexión entre naturaleza y economía. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, existe una amplia brecha por cerrar para lograr una agricultura social y ambientalmente responsable. Se está implementando el modelo sostenible de la producción agrícola (ISPA), que consiste en una agricultura que produce más en la misma superficie de tierra a la vez que conserva y mejora los recursos naturales (FAO, 2011).

En cuanto a la producción del *Super Snack*, se conversó con la especialista en alimentos ingeniero Mónica Arteaga, de Kiwa y Pacari y explicó que no existe una norma específica para la producción de *snacks*, pero si existe TULAS (Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente) donde se reúne todas las leyes relacionadas a la protección de los recursos naturales para la contaminación industrial en el distrito, por los desechos de aceite, grasas entre otros. También aseveró, que en Ecuador se ha venido avanzando en materia de gestión ambiental, oferta y utilización de recursos naturales, manejo de residuales; de los diversos actores que constituyen la actividad empresarial, de las cuales destaca la manufactura. Asimismo, se han venido otorgando diferentes certificados como el de registro ambiental, ficha ambiental, declaración de impacto ambiental, certificado ISO14001.

El Ecuador goza de una muy buena ubicación geográfica que le permite tener un ambiente que no tiene climas extremos, manteniendo en algunos productos la producción constante, sobre todo en los del proyecto de *Super Snacks*, y en la implementación del certificado de Registro Ambiental se aplica, ya que es requisito indispensable para incursionar en algunas cadenas de supermercados y sobre todo para la exportación.

## **2.2 Análisis de la Industria**

### **2.2.1 Poder competencia de actuales participantes en la industria**

En la industria de alimentos en el área de los *snacks*, en Ecuador se encuentra con grandes y medianas empresas, la principal y más importante es la extranjera, que tiene la mayor participación en el mercado y está muy bien posicionada con todos sus productos como son: Doritos, Lays, Kchitos, Rufles, es la empresa Frito-Lay; esta empresa aun no es competencia directa dentro de Ecuador, pero ya se está expandiendo al mercado de Estados Unidos con productos bajos en grasa como son *Lays-light*, *Iforno*, *Doritos-light*, estos productos tienen el sustituto de grasa que produce Procter & Gamble, bajo la marca Olean. Con ventas en el año 2016 de 49 millones de dólares y activos por 14 millones de dólares (Supercias, 2016) tiene una inversión en publicidad de 4 millones doscientos mil dólares. La empresa Kiwa tiene *snacks* del tipo “natural” es la

principal competencia de los Super *Snacks*, con ventas locales de 169 mil dólares y ventas por exportación de 1.300.000 dólares, con activos de 1.700.000 dólares y con una alta inversión en publicidad (Supercias, 2016).

Por otra parte, está *Nature´s Heart* con ventas de 487 mil dólares en su línea de *snacks*, con una inversión de 26 mil dólares en publicidad y en activos con una inversión de 2 millones. Mikuwa con ventas de 115 mil dólares y una inversión en publicidad de 11 mil quinientos dólares, con activos de 430 mil dólares. Otra empresa que destaca es Cereales Andinos con ventas de 351 mil dólares, en publicidad tiene una inversión de 455 dólares, su inversión en activos es de 257 mil dólares. Y por ultima la empresa PlataYuc con ventas de 47 mil dólares, una inversión en publicidad de 7 mil dólares, y en activos de 115 mil dólares (Supercias, 2016).

Adicionalmente hay más de 15 microempresas de tipo artesanal que desarrollan *snacks*, la mayoría ubicada en la sierra en la ciudad de Quito que comercializa en el mercado popular llamado Camari, que tiene un sistema solidario de comercialización, sus precios oscilan entre 0.5ctvs a \$1.20. Pepsico obtiene ventaja competitiva a través de las marcas globales bien conocidas, pero aún no ingresa al mercado con productos bajos en grasa en Ecuador, aquí hay una oportunidad del mercado que está en crecimiento, de personas que quieren consumir productos bajos en grasa que aporten más nutrientes al cuerpo. Con los datos obtenidos se realizó una regresión lineal para obtener la ecuación para inversión de publicidad o planta equipo para proyectar las ventas **Anexo 2**.

### **2.2.2 Poder de ingreso de nuevos participantes**

Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de los *snacks*. Algunos de los factores importantes dentro de esta industria son la imagen de la marca, siendo este el más importante, ya que este genera posicionamiento, reconocimiento y ganar la lealtad del consumidor, el gasto de publicidad, marketing y la red de distribución también son elementos de gran

importancia que se deben considerar, puesto que permitirán incursionar en el mercado y dar a conocer el producto.

Realizando el análisis a los estados financieros 2016 presentados a la Superintendencia de Compañías de cada una de las empresas, se podría decir que las barreras de entrada de nuevos participantes son altas debido a la inversión que se debe realizar en planta y equipo, ya que de los estados financieros de empresas como Kiwa, Mikuwa, PlataYuc, en promedio se necesita de 13 mil dólares de inversión anual en publicidad y realizando una media geométrica, debido a que hay una fuerte variación en este rubro, se necesita en inversión para planta y equipos de 60 mil dólares hasta 500 mil dólares. Estas inversiones se consideran para poder llegar a ganar una pequeña cuota del mercado ya que la mayoría de las marcas ya están muy bien posicionadas en la mente del consumidor.

Con todo lo mencionado anteriormente, se puede decir que las barreras de entrada al sector son altas, siendo la más sobresaliente el requerimiento de una fuerte inversión inicial; y tiende a ser baja la amenaza de nuevos participantes en la industria para competir con las empresas más importantes.

### **Barreras de salida**

La salida de esta industria, luego de analizar las barreras de entrada, se presenta un escenario desfavorable para cualquier nuevo participante, ya que existen altos costos de salida como lo representan las indemnizaciones a los empleados, liquidaciones y trámites legales necesarios para la finalización de la actividad comercial y en caso de inventarios, su liquidación, cobrar cuentas. Como se especificó anteriormente, la inversión inicial puede oscilar de 60 mil hasta los 500 mil dólares, por lo cual dicha inversión se perdería ya que el valor de las plantas y equipo no se llegaría a recuperar en su totalidad por el desgaste que sufren debido al uso y depreciación. Dentro de las estrategias interrelacionadas se tienen las alianzas estratégicas con proveedores, las mismas se pueden ver afectadas si llega a abandonar alguno de ellos.

### **2.2.3 Poder de negociación de proveedores**

La mayoría de los ingredientes necesarios para la elaboración de los *snacks* son productos como la papa, la yuca, plátano verde, saborizante, color natural y sal. En esta industria dentro del nicho hay un bajo poder de negociación de parte de los proveedores de la materia prima a emplear como la papa, yuca, plátano verde. Los proveedores de la quinua se pueden encontrar en Ecuador dentro de la sierra porque es una localidad productora. La maca se tiene al Perú como principal proveedor, donde puede haber un poco más de poder de negociación, ya que ellos como país regulan bastante su exportación. La spirulina se encuentra en Ecuador distribuido por la empresa Andes Spirulina, su poder de negociación es alto debido a que ellos son los únicos dentro del país. La chía se encuentran proveedores en Guayaquil y otros oferentes, por la cual su poder de negociación es bajo. La moringa, tiene algunos años ya cosechándose en la costa ecuatoriana con algunos proveedores, lo cual le da cierto poder de negociación. Algunos proveedores de esta industria tienen poder de negociación, sobre todo los de esta gama de alimentos, lo cual complica los costos de los *Super Snacks*, pero se pueden emplear estrategias interrelacionadas para asegurar la venta de la producción.

### **2.2.4 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes finales es bajo, lo que se refleja en los precios de la industria de alimentos que son bastante altos dentro del nicho de mercado en el cual se enfoca el proyecto. Los productos de similares características tienen precios altos en relación con los *snacks* altos en grasa, éste está en promedio a 0.30 ctvs, 0.01 ctvo el gramo, mientras que uno de Kiwa está en \$1.5, a 0.03 ctvs el gramo. Esta diferencia permite inferir que el consumidor final está dispuesto a pagar más por un producto más saludable y por esa apreciación dentro del nicho de mercado, pierde poder de negociación. Los grandes clientes, los distribuidores, como los supermercados tienen un poder mayor de negociación, ya que pueden influir, por su plaza y cadena de distribución que es masiva, lo cual les permite exigir descuentos y tener promociones especiales. Estas cadenas son el principal lugar para la adquisición

de *snacks* en gran cantidad, por lo cual es importante conservar a estos clientes de volúmenes.

El caso de Supermaxi, éste ha logrado conseguir ser su propio proveedor en muchos insumos y a la vez ha sacado su propia marca en varios productos, lo que genera que tenga un poder de negociación mucho mayor que el resto de la competencia e incluso se podría convertir en amenaza, ya que puede sacar su propio producto, por su fuerza económica, su punto de venta y su experiencia en el segmento de alimentos.

### **2.2.5 Poder de ingreso / negociación de productos sustitutos**

En este nicho de mercado de alimentos saludables tipo *snacks*, en los últimos años ha habido un crecimiento de productos sustitutos de todo precio y sabor. Entre los principales se tienen: frutas deshidratadas, barras energéticas/granola, cereales integrales/quinua, nueces peladas, almendras empaquetadas, chochos, tostados/chupi, habas, mix de pasas, entre otros.

La lista de productos corresponde a dulces y del tipo semilla o grano. Analizando el mercado, no se han logrado posicionar como favoritos, por el análisis en percha **Anexo 3**, que permite observar que hay muy poca participación en el área de los *snacks*, lo que representa una oportunidad, debido a que no hay en el mercado un producto con las características señaladas en este proyecto. Otro factor dentro de los productos sustitutos es su precio bajo, debido a que la mayoría no tiene mayor proceso de producción, muchas veces son procesados de forma artesanal, como las habas cocinadas, granolas, frutas deshidratadas, semillas, tostado/chulpi.

## Conclusiones relevantes del análisis del entorno externo.

De la Matriz de Factores Externos (EFE) presentada en el **Anexo 4**, se ha obtenido las siguientes conclusiones:

**Tabla 1:** Conclusiones del análisis del entorno externo.

N°	Conclusiones
1	Debido a las regulaciones como la semaforización y las establecidas por el Ministerio de Educación que afectan a los bares de colegios de la capital, la tendencia a comer alimentos más naturales tiene que ir incrementándose, generando una oportunidad para el proyecto de tesis planteado.
2	Los productos saludables han tenido un mayor porcentaje de participación en percha, grandes marcas han incrementado en su línea productos de alimentos naturales; en el año 2017 se registró un crecimiento del 58% en nuevos productos bajos en grasa y apertura de locales que se enfocan en lo natural.
3	El fácil acceso que permite la tecnología a una mejor información sobre los súper alimentos como la quinua, maca y camu camu, los ha ido posicionando en la mente de los consumidores que buscan alimentarse con mejores productos, esto permite tener una oportunidad para el proyecto.
4	En el mercado de snacks no existe el tipo de fritura bajo presión, dicha fritura tiene 70% menos grasas en comparación con la fritura tradicional, lo que se adapta muy bien la tendencia de buscar alimentos de mejor calidad.
5	La industria de alimentos y bebidas no alcohólicas muestran un crecimiento del 3,5% hasta el año 2015, a pesar de que la economía ecuatoriana ha enfrentado una recesión, obteniendo un valor de 0,5% en la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto.
6	Los resultados de la encuesta del INEC en relación al consumo de las familias nos muestran que se destina el 24% de los ingresos a los alimentos, dando una oportunidad para participar dentro de este gasto mensual.
7	Las barreras de salida constituyen un punto desfavorable para el proyecto, ya que los costos de salida son altos, tanto para el talento humano, como para los convenios a realizarse, sin embargo la reventa de activos muestran un escenario alentador para los inversores ya que éstos pueden recuperar parte de su inversión mediante la venta de los activos.
8	Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, a excepción de los proveedores de maca, ya que ellos tienen regulaciones estrictas para la exportación desde Perú. Se puede usar otros ingredientes como la quinua, guayusa que tienen origen nacional.
9	Existe gran variedad de productos sustitutos, pero se debe considerar que la mayoría utilizan el tipo de fritura tradicional, estos tienen precios debajo de 1.50 dólares y están dirigidos a un mercado popular. Este proyecto se enfoca en personas que buscan un snack de mejores características y hay pocas opciones en el mercado.
10	La industria de snacks con súper alimentos no tiene todavía marcas posicionadas en la mente del consumidor por lo que se genera una gran oportunidad de utilizar un marketing agresivo con excelentes resultados para el proyecto.

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Problema de investigación

Los productos de consumo en el segmento de los *snacks* han sido considerados como algo dañino por parte de los consumidores, por la grasa saturada, el alto porcentaje de sal o de azúcar, y debido a que la información está más al alcance del mismo por los diferentes medios sobre todo el internet; les permite tener mejores criterios a la hora de comprar alimentos y esto influye en la demanda de *snacks*. Además, esta avalancha de información hace tomar conciencia que al consumir este tipo de alimento por las enfermedades que puede producir, una de ellas, la diabetes mellitus tipo II, la cual es alarmante y su incidencia en el país ha llegado al 10%, según información suministrada por Lucy Baldeón, especialista del Centro de Biomedicina de la Universidad Central del Ecuador, lo cual nos acerca a prevalencias de países grandes como Brasil, que tiene entre 11 y 12 por ciento. Se tiene en cuenta estos cambios en el mercado, se necesita tener información sobre que debilidades y fortalezas del mercado se pueden tomar para introducir un nuevo producto y qué tanta información y alcance tienen los llamados super alimentos, ya que hoy en día, existe una nueva tendencia en el campo de la nutrición, que es la suplementación con los llamados “súper alimentos”.

Por definición un “super alimento” es un producto 100% natural (frutas-algas-semillas-raíces o hierbas) que contiene una densidad sumamente alta de nutrientes en tan solo pequeñas cantidades. Sin embargo, es necesario validar algunas características del proyecto, por lo que se hace uso de datos primarios y secundarios con el fin de obtener la validación del estudio, para lo cual se han establecido las siguientes hipótesis: Sacar un producto en el mercado de *snacks* bajo en grasa y con altos nutrientes en la provincia de Pichincha; las familias si consumirían aprovechando las fortalezas del producto y el factor que les proporciona más valor al consumir.

### 3.1.2 Objetivo General de la Investigación

Identificar y conocer los gustos, preferencias, necesidades y exigencias de las personas que consumen *snacks* para implementar características que generen valor al cliente y logren identificar nuestros diferenciadores y con esto lograr el posicionamiento de la marca en el mercado.

### 3.1.3 Investigación Exploratoria

Se realizaron 2 entrevistas a especialistas del mercado de *snacks* y alimentos, de empresas privadas, con el fin de diferenciar cuales son las oportunidades y amenazas que acechan a esta industria y emprendimientos dentro de la misma. Además, se realizó un grupo focal con la participación de 10 personas, entre estas 3 adultos y 2 personas adolescentes, y 5 jóvenes, todos ellos comprenden una edad desde los 12 años hasta los 50 años. A partir de las entrevistas y del grupo focal se obtuvieron los siguientes resultados.

El producto de *super snacks* es de gran interés para las personas, ya que el 100% de los participantes del grupo focal están conscientes que los *snacks* que actualmente están en el mercado poseen debilidades y son muy conscientes de las calorías; y mostraron agrado al *super snack* y sus fortalezas de poseer 70% menos grasa y los beneficios de agregar súper alimentos en los productos. El 95.6% afirmó que accederían a consumir los *super snacks* y cambiar de consumir los habituales por estos, pero es necesario mencionar que el 89% de los encuestados creyeron que los súper alimentos no tenían un estudio que probara que son suplementos de buena calidad.

Las características más relevantes que tiene que tener los *super snacks* desde el punto de vista de los integrantes y de los expertos son: promover el bienestar físico, la *salud*, sin quitar lo delicioso de comer un *snack*; empaques con un diseño diferente que resalte las bondades y factores diferenciadores.

El 70% de los participantes del grupo focal coincidió en que las actividades donde mayor se demanda de los *snacks* son en cumpleaños familiares o de amigos.

Por otro lado, el 86% de los asistentes afirmaron que es indispensable que el producto se encuentre en los supermercados ya que la frecuencia para asistir a dichos lugares es muy alta durante la semana y es el lugar preferido de compra de *snacks*. Los expertos sugieren entrar a dicho lugares, aunque es muy alto el poder de negociación, por eso se hace necesario para la empresa tener más puntos de venta, para que se pueda resaltar que hay lugares donde se acompaña al producto principal con *snacks*, como Sándwiches Arbolito, El Español y gasolineras.

Según el grupo de enfoque, las personas que compran son madres y adolescentes, buscan un producto de precio bajo. El 70% de los participantes afirmaron estar dispuestos a pagar un valor adicional por los super alimentos siempre y cuando se pueda llegar a conocer sus beneficios de una forma correcta, esto quiere decir que las características del producto sean representativas y que sobre todo la combinación de ingredientes sanos sea agradable y no dañe el sabor de los *snacks*, ya que el sabor de una papa frita en estos productos es muy característico. Uno de los factores que más valoraron el 75% de los asistentes, fue la variedad en productos como son yuquitas, plátano verde, haba que son los más comunes.

De acuerdo a la información otorgada por Mónica Arteaga asesora de Kiwa y Pacari, en desarrollo de productos, se ha confirmado que la demanda por productos de *snacks* es alta, ya que son productos de precio bajo y de consumo masivo pero se requiere una inversión constante en publicidad, bien dirigida, que genere un estilo, un valor agregado a consumir, ya es que es una estrategia de las grandes empresas como Frito Lay, que es la compañía que domina en el mercado y tiene una capacidad de producción muy alta y una estrategia de economía de escalas, afirman que existe una lista de estrategia o procedimientos a seguir por cada producto, por la información que han recopilado durante tanto tiempo, les permite tener una retroalimentación del mercado, por lo cual sacan productos dependiendo la estación y necesidad de cada provincia y generan su publicidad de la misma forma.

El producto es demandado a lo largo del año, existen competidores informales como los que venden productos sin marca ni registros sanitarios, a precios mínimos y también se han ganado su posición en el mercado. Debido a que el gobierno ha apoyado algunas pequeñas empresas, existen variedad de productos en este segmento que han venido ganado terreno como el chocho con chulpi, garbanzo, alverja, haba fritas lo cual según el experto genera que el mercado comience a buscar mejores productos.

El elemento clave para atraer clientes es la publicidad, indica el experto y esto hace que coincidan los criterios del grupo de enfoque, ya que el consumidor se deja llevar primero por la vista y la buena presentación de un producto, por lo que este factor condiciona el éxito del negocio, ya que el indica que si se realiza el análisis en publicidad de las mayores empresas sobrepasan los dos millones de dólares al año en este rubro y debido a que se apunta a un mercado medio/alto tiene que tener un empaque característico y diferenciado.

Para mayor detalle se comparte la transcripción de algunas preguntas y respuestas realizadas a los expertos en el **Anexo 5**.

### **3.1.4 Investigación Descriptiva**

Las encuestas fueron realizadas a 50 personas que están entre las edades de 18 años hasta los 50 años, de las cuales 25 de ellas pertenecen a las edades comprendidas entre 18 a 25 años, pertenecen a la ciudad de Quito, 12 encuestados que están en el rango entre 25 a 35 años, de la ciudad de Quito y 15 que están de 35 hasta los 50 años. De dichas encuestas se analizó únicamente los resultados más representativos, los cuales se presentan a continuación.

Con la información recolectada se reafirmó que la razón por la cual los consumidores adquieren *snacks* es por el precio bajo, esta respuesta obtuvo 52%, sin embargo, el 40% consume al menos 10 unidades al mes. Con esto se puede deducir que, aunque existe interés para el consumo, e incluso un porcentaje del ingreso se destina a estos productos, también señala que la gente

busca consumir mejores productos que aporten algo de nutrientes. Las personas encuestadas el 77% están dispuestas a consumir *snacks* super alimentos.

En cuanto al canal que prefieren para enterarse del producto, el 20% de los encuestados afirma que les gustaría que la información les llegue por redes y degustaciones en supermercados, vallas publicitarias en un 18%, le sigue comerciales en la televisión y radio. Congruentemente el 56% hace su compra en los establecimientos como Supermaxi, Santa María, por lo que es posible afirmar que la localidad del producto son estos grandes supermercados. No obstante, el 31% indicó comprar en las tiendas de barrio, por lo cual se puede afirmar que existe una demanda potencial en la ciudad capitalina.

Además, el 77% de las encuestas asevera que no tienen conocimiento de lo que son los super alimentos, por lo que se puede deducir que requiere de culturizar al mercado acerca de las bondades de los super alimentos y cómo estos actúan en el cuerpo humano, en cambio el 23% en la misma pregunta afirma que si los ha consumido entre los cuales se destaca la quinua en un 48% del total de encuestados, la chia en 29%, la guayusa en 11% , la moringa en un 4%, el camu camu de la misma forma, en un 4 por ciento y la maca en un 4 por ciento. Por otra parte, de la información proporcionada por las personas encuestadas se ha concretado que el 23% cuentan con un consumo semanal de una a siete fundas de *snacks*, mientras que 37% un consumo mensual de una funda de *snacks* de los diferentes tipos que brinda el mercado.

Con todos los resultados obtenidos de la investigación se puede afirmar que no se rechazan las hipótesis expuestas anteriormente, ya que se identifica una clara acogida a los super *snacks*, el sitio estratégico en donde las personas consumen son los supermercados, se requiere culturizar el mercado en cuanto a los super alimentos como la quinua y chíá, además se requiere de un branding con buen, que atraiga al mercado objetivo, destacando las fortalezas del nuevo producto como la fritura al vacío. Como resultado, también es claro que deja que la inversión en publicidad, redes y vallas es considerable y la calidad del producto es el factor que les proporciona más valor a los clientes.

El resultado de las encuestas y el análisis de estas se presenta en el **Anexo 6**.

## Conclusiones de comportamiento de compra

- La investigación cualitativa y cuantitativa muestran que la principal razón por la cual se consume es producto de precio bajo y buen sabor.
- De las entrevistas con expertos y del grupo focal se determinó que son las madres quienes toman la decisión de compra en la mayoría de los casos.
- Los atributos más valorados del producto son los super alimentos, incluso por encima de la fritura al vacío
- La publicidad debe realizarse por redes, degustaciones, medios clásicos como vallas, televisión y radio, y queda claro que se debe culturizar y enseñar las bondades de los Super *Snacks*, por medio de redes sociales y su alcance en nuestro mercado objetivo.

## Conclusiones del mercado objetivo

- Los encuestados afirmaron que una vez que se haya comprobado el sabor y combinación con los super alimentos estarían dispuestos a consumir de forma más regular que los *snacks* clásicos que están en el mercado
- El producto se focaliza en aquellos que quieren un alimento alto en nutrientes y les gusta los *snacks* con un buen sabor manteniendo el sabor clásico de una papa frita, y, ante la falta de tiempo para consumir, necesitan de alimentos de fácil consumo.
- El cliente objetivo busca producto con una buena marca que genere referencia muy clara a las fortalezas de frito al vacío y las bondades de los super alimentos y estaría dispuesto a pagar un valor superior que de los *snacks* clásicos que se encuentran en el mercado.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

En Ecuador la industria de alimentos ha registrado en los últimos años ser la de mayor crecimiento, siendo la principal actividad dentro de la industria manufacturera, con un crecimiento del 75% en los últimos 5 años (BCE). Esto se debe a la importante producción primaria del país, lo cual ha generado un relevante desarrollo para la industria de alimentos siendo esto atractivo para la inversión

Un factor relevante para el proyecto que se observa en los datos obtenidos del 2011 al 2012 en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR), realizada a 40.932 viviendas urbanas ecuatorianas, es que con un ingreso promedio familiar de \$893, el 24,40% está destinado para alimentación y bebidas no alcohólicas, el 14.60% para transporte, el 7.9% a prendas de vestir, el 7,5% a salud y el 7,4% a alojamiento (INEC, 2012). Como se aprecia el rubro destinado a los alimentos favorece al segmento en que *Super Snacks* va a incursionar.

Siguiendo con la misma encuesta, los lugares donde los ecuatorianos prefiere comprar son: 48% las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, 30% los mercados y ferias libres. Así, la plaza de distribución coincide con el estudio de mercado realizado para el proyecto que arrojó los siguientes resultados: con el 56% supermercados, el 31% para las tiendas de barrio y el 13% en las calles. Estos datos son muy importantes para ubicar el producto donde la gente quiere comprar.

Otro factor que viabiliza al proyecto es el plan de reactivación económica y los cambios en el órgano regulador SRI. Entre los más importantes para el proyecto se tienen:

- Las microempresas no pagan anticipo mínimo de Impuesto a la Renta, lo cual mejora el flujo anual del proyecto.

- Se amplía el rango de ingresos para ser microempresario de USD 100.000 a USD 300.000.
- Las microempresas ya existentes empiezan a pagar Impuesto a la Renta a partir de USD 11.270
- Las microempresas nuevas se exoneran del pago del Impuesto a la Renta en los primeros 3 años de actividad.

Esto es beneficioso, ya que el monto destinado a pago de impuestos es menor y se puede generar reinversión o tener mayor eficiencia en el manejo del dinero durante los primeros años de vida de la empresa.

Otro factor que favorece es el uso de internet y con ello el uso de redes sociales, ya que, según la encuesta realizada por el INEC de condiciones de vida del 2014 en Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala de 28.846 viviendas, el 97,9% usan Facebook. Este canal tecnológico, brinda la oportunidad de poder educar, culturizar, generar un posicionamiento de la marca de forma directa al mercado objetivo. Además, permite comunicar las ventajas de Super *Snacks*, como su tipo de fritura y las bondades de los súper alimentos, complementariamente los costos de pautar en redes sociales son relativamente bajos.

Una oportunidad que se encuentra para el proyecto en el sector socio cultural es el uso de la semaforización en los productos alimenticios, ya que esto genera un mercado que está aprendiendo a escoger mejor los alimentos, basándose en los colores de los semáforos. Incluso de esto las grandes marcas están aprovechando y sacando productos verdes o sin azúcar como Coca-Cola o *McDonald's* que tienen ya estos productos en su menú con una semaforización "verde". También en las escuelas, debido al Acuerdo Interministerial 0005-14 del 3 de abril de 2014. (Ministerio de Salud Pública y Educación, 2014), se controla la venta de productos altos en grasa o azúcar, de esta forma se está cambiando los hábitos del consumidor y esto beneficia al plan de negocio planteado. Según las encuestas, donde se les cuestionó acerca de que tan relevante es dicho semáforo, para la decisión de compra, el 69% respondió afirmativamente y el 31% lo contrario. Esto permite inferir sobre la nueva tendencia para consumir más sano que está en el mercado

En cuanto a los proveedores de materia prima, como: la papa, la yuca y plátano verde, no hay mayor poder de negociación por parte de los proveedores de ésta, lo cual permite disponer de inventario de dichos materiales sin problema, con un costo que se puede controlar. Sobre los proveedores de súper alimentos, tomando como referencia a los que se destacaron en las encuestas se tienen dos entre las más importantes. La quinua con un 48%, como la más conocida se encuentra en la sierra en la empresa Kinuwa *Foods* o en UNA EP, entre otras con una calidad de exportación. En segundo lugar, con un 29% de preferencia, se encuentra la chía, la cual se halla en la costa, a través de la empresa Nativa que ofrece chía orgánica, así como otros oferentes a granel en mercado libre. Estos proveedores tienen un poder bajo de negociación ya que se han ampliado los proveedores de estos insumos.

Por el análisis en percha (**Anexo 3**), se evidencia que los productos catalogados como “verdes” o que cuidan la salud tienen un porcentaje del 20% a 30% en diferentes categorías y debido a este análisis se puede inferir, que hay una tendencia de consumir productos sanos. Lo que, para el caso, representa una oportunidad y en este contexto no existe en el mercado la fritura al vacío.

El producto de *super snacks* es de gran interés para las personas, ya que el 100% de los participantes del grupo focal están conscientes que los *snacks* actualmente de venta en el mercado tienen muchas debilidades como producto y están conscientes del alto contenido en calorías. Esto genera una gran ventaja, ya que les agrada de forma contundente el concepto de los *super snacks* con 70% menos grasa y los beneficios de tener súper alimentos. Según las conclusiones del grupo de enfoque, el 95% afirmó que accederían a consumir los *super snacks* en vez de consumir los clásicos. Estarían dispuestos a pagar más por estos. Tomando en cuenta la información de la encuesta en cuanto al precio, el 67% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$2 a \$3 dólares por este producto, lo que es un valor superior a los *snacks* clásicos.

Según los expertos que se entrevistaron, el proyecto tiene potencial debido a la tendencia del consumidor y el crecimiento de este mercado, como revela una investigación privada que determinó que cerca del 58% de los *Millennials* estaría

dispuesto a pagar más por productos “verdes”. Igualmente, que los productos “*On-the-Go*” (bebidas fortificadas, barras energéticas y ensaladas con aderezo) han aumentado en el último año en un 54%. Este crecimiento se puede aprovechar siempre y cuando se comuniquen de forma correcta las características que tienen los *super snacks*, las cuales se enfocan en: promover el bienestar físico, cuidado de la salud, tener un buen estilo de vida y enfatizar que no se pierde lo delicioso de comer un *snack*. Otro elemento que destacan los expertos es el canal de comunicación, como son las redes sociales para atraer clientes, generar comunidad y posicionar la marca. De las entrevistas con expertos y del grupo social se determinó que son las madres quienes toman la decisión de comprar en la mayoría de los casos, lo cual da al proyecto una ventaja ya que todo consumidor aspira a productos saludables.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

El plan de marketing del proyecto utilizará la estrategia de nicho de mercado y de producto diferenciado, ya que el proyecto se enfoca a un mercado objetivo con características homogéneas como el cuidado de la salud, que consumen productos naturales, y tienen mayor poder de adquisición. La estrategia de diferenciación se la usa ya que no hay en el mercado otro producto con fritura al vacío combinado con súper alimentos y debido a esto, la percepción sobre el producto es única con respecto a la competencia. El marketing tendrá énfasis en generar un estilo de vida más sano y mejor.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

Para definir el mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito, se usó la base de datos de Ecuador en Cifras y se determinó que la misma está conformada por una población de 1.911.966 habitantes, sin contar las parroquias. *Super snacks* está dirigido a las personas desde los 18 años hasta los 50 años de la ciudad de

Quito, en el sector norte y Cumbayá, que pertenezcan a la clase social media, media alta y alta.

**Tabla 2:** Tabla de segmentación del mercado objetivo

CARACTERISTICA	No PERSONAS
Población de Quito, Pichincha	1,911,966.00
Edades de mercado objetivo (18 a 50)	1,223,658.24
Grupo socioeconómico A B C+	375,592.00
Segmentación por Sector Norte y Valle	161,504.56

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

#### 5.2.1.1 Atributos del producto

Los atributos tangibles del producto son los súper alimentos y el tipo de fritura. Los más conocidos, según el estudio de mercado realizado fueron: la chía, quinua, y guayusa. A continuación, se destacan las propiedades de los súper alimentos a usarse:

**Tabla 3:** Tabla de súper alimentos y sus propiedades

SUPER ALIMENTO	PROPIEDADES
<b>CHIA</b>	Omega 3
	Antioxidantes
	Controla nivel de azúcar
	Fibras, mucílago
	Vitamina B y D
	Contiene proteína
	Contiene calcio, hierro
<b>GUAYUSA</b>	Antioxidantes
	Contiene magnesio, calcio, zinc
	Vitaminas C y D
	Ácidos clorogénicos
	Cafeína
	Methylxantina alcaloidea
<b>QUINUA</b>	Energizante
	Hidratos complejos
	Contiene Proteínas

Omega 6 y omega 3
Contiene fibra
Contiene potasio, magnesio, calcio, fósforo, hierro y zinc
Complejo B
Vitamina E

Tomado: [www.superalimentos.pro](http://www.superalimentos.pro)

La tecnología de fritura al vacío conlleva un proceso donde la temperatura del aceite se encuentra en promedio a 110°C y 3,1 kPa (presión donde el agua hierve a 25°C) (Garayo & Moreira, 2002). El mecanismo de transferencia de calor, en la fritura al vacío, es similar a la fritura convencional (a presión atmosférica) pero con la diferencia de que la temperatura del aceite será menor (en condición subatmosférica) (Yamsaengsung & Rungsee, 2006). Por esta razón, los nutrientes de vegetales y frutas, por ejemplo, vitaminas, que son sensibles al proceso en la fritura convencional, se conservan en el proceso al vacío.

En términos generales, los beneficios por aplicación de esta tecnología son como consecuencia de las bajas temperaturas y la menor exposición al oxígeno atmosférico. Adicionalmente entre los beneficios, se reconocen los siguientes:

- Reducción de los efectos adversos en la calidad del aceite de fritura.
- Conservación de componentes naturales de color y sabor.
- Reducción del contenido de acrilamida.
- Mejor conservación de nutrientes.

Sobre los atributos nutricionales del producto, se tiene que es saludable, sin aditivos, sin azúcar, la sal añadida es de 0.2 gramos por envase lo que da una semaforización verde, y esto contribuye a gatillar el deseo de compra.

Entre los atributos intangibles del producto se pretende la exclusividad. Que se aprecie como un producto *premium*, esto hace que los clientes se sientan positivamente distintos. Esta diferenciación de los *Super Snacks* se convierte en un atributo de valor, cuya interpretación se relaciona con la exclusividad. Otro atributo intangible del producto, que se va a transmitir de forma más relevante, es mantener una vida saludable y el afán de cuidar de ella.

### 5.2.1.2 Branding

Con la marca del producto se quiere crear satisfacción a través de expectativas y culminarlas con la experiencia de su consumo, un súper producto, por lo que el nombre es “*Super Snacks*”. Esto da la idea de ser superior a todos los demás productos de *snacks*, tiene la fuerza de la naturaleza, a través del origen de los súper alimentos y combina a la perfección con una tecnología nueva. Como representante de la esencia de la marca, está el guacamayo azul con verde que representa la naturaleza y genera una idea de alimento sano, alimento “verde”. Dicho guacamayo es del oriente ecuatoriano, es conocido por sus colores vivos y longevidad, ya que se han encontrado especímenes con muchos años y se cree que algunos ejemplares, pueden haber alcanzado más de los 90 años. Estas características, tienen todo el concepto que se va a transmitir como empresa y tiene una clara diferenciación con las marcas actuales y lo posiciona como un producto *premium*.

### 5.2.1.3 Etiqueta

En la etiqueta, para tener una estrategia integral, se destacan los súper alimentos, el origen amazónico haciendo referencia a los mismos y el 75% menos grasa, se lo anuncia como el dato relevante, atendiendo a la sugerencia del grupo de enfoque.

Los colores que se usan reflejan el concepto que se va a transmitir como marca. Se usan los que mantengan la diferenciación y exclusividad, se analizaron los colores actuales de los empaques de la competencia y para que mantenga la experiencia que se va a transmitir con el producto se usarán los siguientes: el color verde por ser relajante y refrescante que induce a sensaciones de serenidad y armonía está directamente relacionado con todo lo natural, simbolizando también la vida, la fertilidad y la buena salud. El color azul es fresco, tranquilizante y se le asocia con la mente y su área más intelectual. El azul marino representa la noche, en la antigüedad, este se asociaba con el infinito, la inmortalidad, la realeza, lo sagrado y actualmente al super héroe *Superman*.

### 5.2.1.4 Empaque

Como estrategia de la marca como la diferenciación y exclusividad se realizaron análisis de los empaques de la competencia que está en percha, por lo cual se buscó empaques que mantengan este concepto de marca y se van a usar los cilíndricos de aluminio que se destaquen en percha y tengan más cuerpo que los de la competencia, adicionalmente mantiene la imagen de exclusividad. Las presentaciones serán de 50 y de 100 gramos. También, este tipo de empaque conserva el producto y mejora su perecibilidad.



Figura 1: Empaques de aluminio. 50g y 100g.

Todos estos elementos se adaptan a la experiencia que se va a generar con los snacks, vendiendo un estilo de vida de exclusividad, salud, libertad y aventura.

### Etiqueta y packaging de Super Snacks



Figura 2: Diseño de etiqueta. 50g y 100g.



**Figura 3:** Diseño 2 de envase. 50g y 100g.



**Figura 4:** Diseño de envase. 50g y 100g.

### 5.2.1.5 Soporte

Como estrategia de soporte y teniendo en cuenta la información del grupo de enfoque, se tendrá líneas telefónicas directas, chats en redes sociales para el consumidor final y también distribuidores que requieran información en cuanto al proceso de fritura, las características nutricionales de estos súper alimentos, también para que puedan hacer pedidos, reportes de la calidad de la atención, problemas de empaque, todo esto con el objetivo de generar un trato de calidad que el cliente sienta el trato exclusivo.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costo de ventas

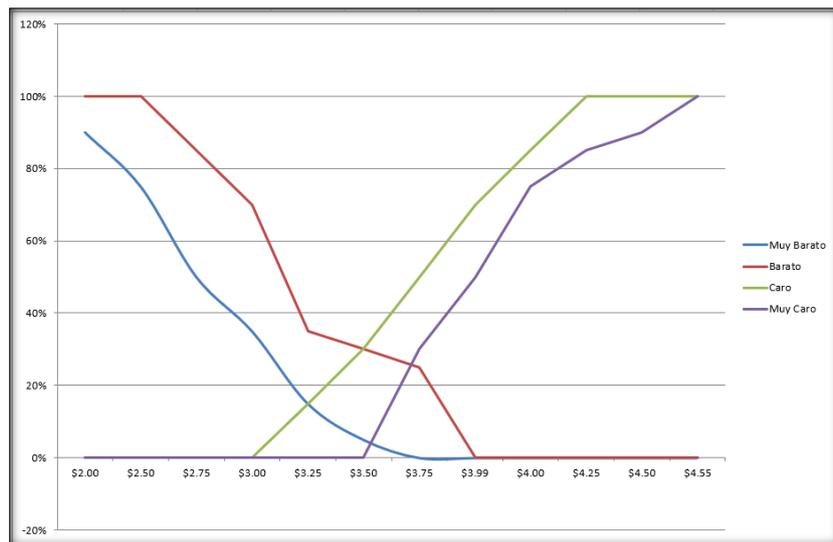
Para la definición del costo de ventas se utilizó un modelo financiero, cuyo cálculo se realizó de la siguiente manera: coste de los productos terminados en su inventario inicial más el coste de los bienes fabricados menos el coste de los productos terminados en el inventario final; más la materia prima, la etiqueta y el empaque. Se distribuyen los costos de diseño para la proyección planteada de ventas y también se costea la mano de obra. A continuación, la proyección de los costos unitarios por envase de 100 gramos.

**Tabla 4:** Resumen de Costos de Bienes Vendidos.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima directa	\$ 3,225.17	\$ 4,696.08	\$ 6,654.17	\$ 8,533.02	\$ 10,940.95
Mano de obra directa	\$ 11,559.54	\$ 12,332.34	\$ 12,332.34	\$ 12,332.34	\$ 12,332.34
Materiales indirectos usados	\$ 5,176.25	\$ 7,536.98	\$ 10,679.62	\$ 13,695.09	\$ 17,559.70
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 9,877.25</b>	<b>\$ 12,860.48</b>	<b>\$ 22,793.59</b>	<b>\$ 26,195.46</b>	<b>\$ 30,060.07</b>
Costo de productos manufacturados	\$ 24,661.96	\$ 29,888.90	\$ 41,780.10	\$ 47,060.83	\$ 53,333.37
Costo de los productos vendidos	\$ 23,747.93	\$ 29,310.39	\$ 41,344.37	\$ 46,568.31	\$ 52,794.49
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 24,661.96</b>	<b>\$ 29,888.90</b>	<b>\$ 41,780.10</b>	<b>\$ 47,060.83</b>	<b>\$ 53,333.37</b>
UNIDADES PRODUCIDAS	20,479	29,015	40,745	52,277	63,847
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 1.20</b>	<b>\$ 1.03</b>	<b>\$ 1.03</b>	<b>\$ 0.90</b>	<b>\$ 0.84</b>

### 5.2.2.2 Estrategia de precios

Los resultados de la investigación cuantitativa (encuesta) permitió la aplicación del modelo *Van Westendorp*, en donde se establecieron rangos de precios para las categorías: muy barato, barato, caro y muy caro. Obteniendo como precio óptimo por el producto, el valor de \$3.5 máximo y un rango de precios aceptables de \$3.25 a \$3.75.



**Figura 5:** Van Westendorp análisis de precio.

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

Es importante recalcar que el valor obtenido del análisis *Van Westendorp* constituye únicamente un precio de encuestas. Adicionalmente se realiza un análisis de precios de la competencia para definir la estrategia de precio, se observa un precio de \$5,61 para el producto Kiwa que ofrece un producto bajo en grasa, hasta \$0,39 por el ofrecido por la marca *Natuchips*.

**Tabla 5:** Análisis de precio de la competencia.

PRODUCTO	PVP	PRECIO SUPERMAXI	PRECIO AFILIADO	Contenido Neto (gr)
NATUCHIPS YUCA	0,39	0,38	0,36	30
KIWA ZANAHORIA BLANCA	3,48	3,27	3,11	145
DELENCANTO YUCA SALADA	0,45	0,44	0,38	45
VERDE Y PINTON PAT	0,67	0,58		40
KIWA MIX VEGETALES	0,74	0,68	0,65	35
KIWA MIX ANDEAN CHIPS	1,35			50
KIWA PAPA NATIVA	5,88	5,61	5,34	
DELENCANTO TROPICA	1,63	1,34		150
CRON QUIS CAMOTE	0,43	0,4	0,38	30
KARAY CHIPS PIÑA	2,34	2,09		40
CHIFLAR YUCAS NATU	2,93	2,87	2,73	200
EL MAQUEÑITO PAPA	2,58	3,52	2,4	
ANDEANCHIPS QUINOA	1,56	1,49	1,41	90
DELENCANTO YUCA PICANTE	0,44	0,4	0,38	45

De acuerdo con la información obtenida de empresas comparables, se ha determinado que el precio referencial según la competencia, a cobrar por el producto *Super Snacks* de 100 gramos, es de \$3.25 el mismo se encuentra dentro del rango de precios de la competencia.

#### **5.2.2.4 Estrategia de ajuste de precios**

Basados en la teoría de fijación psicológica de precios y no sólo en los valores que establece el mercado (Kotler y Armstrong, 2008 p. 280), se adopta una estrategia de ajuste de precios combinada. Ya que a medida que el precio de un producto o servicio es más costoso, los consumidores perciben que su calidad es mejor, le da un sentido de exclusividad, este efecto se puede apreciar más en la industria de los alimentos. Por lo cual el precio que se adapta a la estrategia del producto diferenciado y *premium* es de 3.50 dólares por el envase de 100 gramos.

#### **5.2.3 Plaza**

La estrategia que se usará para que el producto esté al alcance y se pueda encontrar fácilmente por los potenciales clientes se ha escogido que sean los canales físicos y digitales.

##### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

Según datos del INEC de condiciones de vida en Quito, se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 6:** Uso de internet en mercado objetivo.

Mercado Objetivo	%
A	
Utiliza internet	99%
Registrado en alguna página social	92%
B	
Utiliza internet	98%
Registrado en alguna página social	76%
C+	
Utiliza internet	90%
Registrado en alguna página social	63%
Utiliza internet	96%
Registrado en alguna página social	77%
Facebook	98%

En función de esta información, la plaza tecnológica es la principal herramienta para que el producto entre al mercado y pueda informar de todos los beneficios al consumirlo. Por lo tanto, se hace imprescindible el desarrollo de un sitio web para *Super Snacks*, como plaza de venta principal, que dirija al cliente, tanto mayorista como minorista, a encontrar el producto y esté a disposición de los clientes. El sitio web debe considerar entre otras cosas, las siguientes secciones:

Donde nos encuentras | Nosotros | Productos | Consejos | Contacto

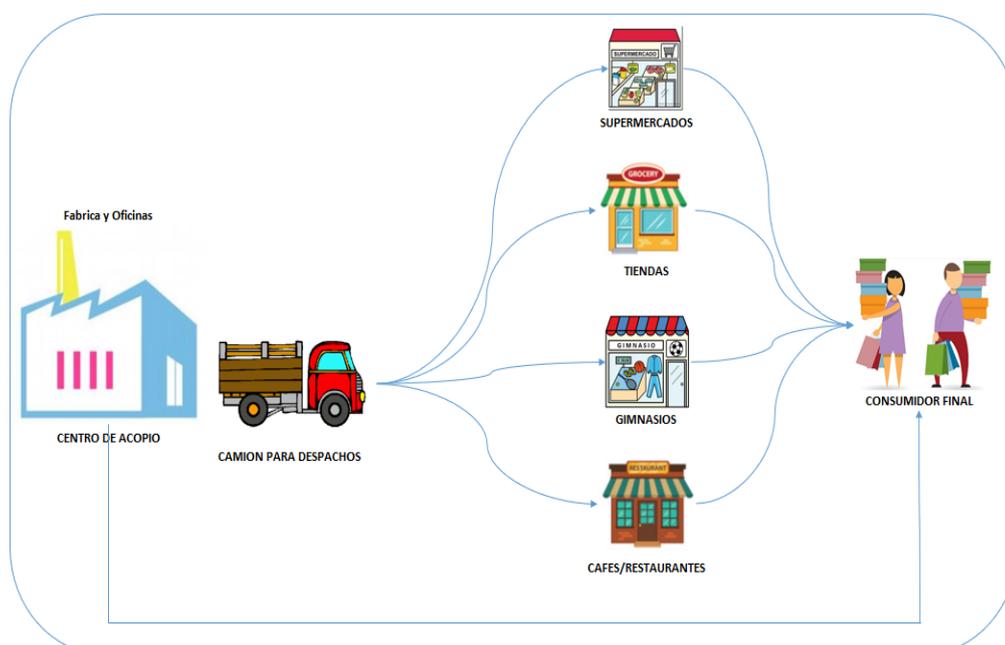
De la misma forma, se considera vital un *fans page*, para que se pueda tener contacto directo con el cliente y pueda pautar, indicando donde encontrar el producto, enlazados con herramientas como *GoogleMaps* o *Waze*. Estas herramientas dirigirán a los clientes mayoristas y minoristas a la plaza física, que son las oficinas de la empresa o los supermercados, restaurantes o tiendas donde se encuentran *Super snacks*.

### 5.2.3.2 Puntos de venta

Considerando las encuestas y también datos del INEC, la mayoría prefiere comprar alimentos en los supermercados seguido de tiendas de barrio. Por esta razón, *Super Snacks* estará en Supermaxi, que se adapta al mercado objetivo, y

las tiendas Oki Doki que ubicadas en el norte de Quito y Cumbayá. Otro punto de venta serán los gimnasios que se adapten al concepto de la marca de exclusividad como: *Phisique Wellness Club*, el cual se encuentra en el norte de Quito y Cumbayá y *Balance fitness center* que está en el norte de la ciudad. Otros puntos serían Sándwiches El Español y El arbolito, estos dos tienen locales en los sectores donde se concentra el mercado objetivo como Plaza de las Américas y la Av. República, respectivamente. También, se encontrará en Café Juan Valdés y en las oficinas de la empresa. Estos puntos maximizarán las ventas, ya que ahí es donde se buscan productos similares a *Super Snacks*

### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución



**Figura 6:** Forma de distribución del producto.

### 5.2.3.4 Tipo de canal

**Tabla 7:** Tipo de canal de distribución.

TIPO	DETALLE
<b>CANAL DIRECTO</b>	Se usará las oficinas para atender a consumidores que deseen el producto, también por los canales digitales podrán comprar y se despachara por DHL, Servientrega, el cliente asume el costo de envío, dentro de Quito de \$1.5 y \$2 en Cumbayá
<b>CANAL INDIRECTO CANAL CORTO</b>	El canal indirecto es la estrategia que más se va a usar, los intermediarios serian Supermaxi, tiendas Oki Doki, Café Valdés, Sándwiches El Español y El Arbolito de la Av. Republica también se escogieron gimnasios como Phisique y Balance.

Los intermediarios o establecimientos comerciales, como los antes mencionados, son un punto estratégico en la cadena de abastecimiento, por esta razón hay un margen de ganancia que, debido a su poder de negociación, se ha tomado en cuenta en el PVP. Estos establecimientos comerciales restaurantes, cafés, y supermercados no deben confundirse con el target de mercado, estos hacen parte del canal que llega directamente hasta el consumidor.

### 5.2.4 Promoción

**Tabla 8:** Proyección de costos anuales para promoción, publicidad y relaciones públicas.

CANAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
e-Commerce	\$ 1,704.00	\$ 2,485.33	\$ 3,506.48	\$ 4,447.65	\$ 5,603.13
Facebook	\$ 2,400.00	\$ 3,500.47	\$ 4,938.70	\$ 6,264.30	\$ 7,891.73
Instagram	\$ 1,450.00	\$ 2,114.86	\$ 2,983.80	\$ 3,784.68	\$ 4,767.92
Revistas	\$ 1,200.00	\$ 1,750.23	\$ 2,469.35	\$ 3,132.15	\$ 3,945.86
Panfletos	\$ 800.00	\$ 1,166.82	\$ 1,646.23	\$ 2,088.10	\$ 2,630.58
Vallas	\$ 2,100.00	\$ 3,062.91	\$ 4,321.36	\$ 5,481.26	\$ 6,905.26
Cuñas en radio	\$ 600.00	\$ 875.12	\$ 1,234.67	\$ 1,566.08	\$ 1,972.93
<b>TOTAL</b>	<b>\$10,254.00</b>	<b>\$14,955.74</b>	<b>\$21,100.59</b>	<b>\$26,764.22</b>	<b>\$33,717.40</b>

#### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

*Super Snacks* tiene por objetivo penetrar y crecer en el segmento de alimentos saludables, a través del posicionamiento de marca. Por ello se proponen las siguientes acciones:

- De acuerdo con la información obtenida en la investigación exploratoria (entrevista), la estrategia promocional debe estar dirigida a las madres, seguida por los jóvenes y adultos, ya que éstos son los que toman la decisión de consumo. Por lo tanto, la promoción se realizará a través de la página web corporativa, red social Facebook, anuncios en revista Familia, afiches y vallas.
- Se realizará cuñas publicitarias en radios de la capital, que estén dirigidas al mercado objetivo del proyecto.
- Se auspiciarán eventos deportivos masivos, para posicionar la marca y se aprovechará que la mayoría de las personas que participan en estos eventos tiene un sano estilo de vida.
- Se participará en ferias que, si bien cumplen con un rol de ventas, su función principal es la de tener un punto de contacto directo con el cliente, posicionar a la marca y obtener base de datos para generar recompra. En la dinámica de las ferias, todas las marcas emergentes, pero con propuestas innovadoras se juegan sus mejores cartas para llamar la atención de los asistentes. Así, la propuesta del lugar en términos de imagen es clave.

#### **5.2.4.2 Publicidad**

Para adquirir resultados favorables en la promoción, se ha decidido realizar la tercerización de esta actividad a la empresa "*Leti t beat*", con el fin de reducir costos de pagos de personal. A medida que se generen ventas, se recurrirá a la estrategia de marketing directo y activación de marca.

**Tabla 9:** Detalle de publicidad.

CANAL	TIEMPO DE DURACION
<p>La página web será creada con el objetivo de informar a los interesados acerca de los productos, dentro de la misma se colocará la misión y visión de la institución, el portafolio de los productos que se ofrecen, una zona de e-mail en donde se receptorán las quejas y sugerencias, galería con las fotografías de las actividades realizadas para la producción , y se implementará un video corporativo en donde se mostrarán las instalaciones de la empresa, el ambiente en que se trabaja y los profesionales . Además, se hará uso del <del>pay-per-click</del> con el fin de que la página web pueda ser encontrada con mayor facilidad.</p>	<p>Este canal se mantendrá durante la vigencia del proyecto.</p>
<p>Debido a que la red social <i>Facebook</i> es la más popular en la sociedad actual, se utilizará este medio para promocionar los productos, con publicaciones que muestre la filosofía por lo sano y tener una mejor vida a través de una <i>fan page</i>. Además de la información básica de la empresa, dentro de esta página se ubicará un mapa con la localización exacta, donde se puede conseguir el producto. Este medio no representa ningún costo, ya que la creación de una <i>Fan Page</i> es gratis, se tendría un presupuesto mensual para las artes y publicaciones</p>	<p>Se mantendrá la administración de la red social durante toda la vida del proyecto.</p>
<p>Anuncios en revistas, se ha identificado que la revista más frecuentada por las familias en el norte del país es La Familia de El Comercio</p>	<p>Este costo se incurrirá en el año 0 y hasta el final del año.</p>
<p>Se distribuirán muestras gratis, en lugares a donde asistan con frecuencia las madres, jóvenes y sus familias. Además, se informará de cómo el producto es procesado con responsabilidad y alta calidad.</p>	<p>Este costo se incurrirá 12 veces, la primera vez en el año 0 y el segundo los 6 meses de operatividad.</p>
<p>Se ubicarán dos vallas publicitarias 6x3, la primera en la ciudad zona centro norte y norte, también a la entrada de los centros comerciales, debido a la gran cantidad de gente (propios y extraños) que transita por este lugar. Adicionalmente se ubicarán 6 vallas pequeñas en las entradas universidades, colegios de Quito.</p>	<p>Se mantendrá este canal hasta la proyección de este proyecto, considerando el porcentaje presupuestado para publicidad.</p>

### **5.4.3 Relaciones públicas**

En la página social *Facebook* todos los días se compartirá contenidos que promuevan la ideología y se cultive a las personas sobre los *super snacks* y las ventajas de consumir súper alimentos y un nuevo estilo de vida con alimentos deliciosos.

Se publicarán constantemente fotos de un estilo de vida usando *Instagram* y seleccionando a qué público se quiere llegar generando comunidad.

Entre otros factores, se planea que los domingos se realice activación de marca en parques, carreras, eventos multideportivos que están de moda con las familias.

Con estas estrategias, se pretende fomentar el posicionamiento de la marca, obteniendo como resultado el reconocimiento de las familias, lo cual aportará valor a la imagen corporativa.

### **5.4.4 Fuerza de ventas**

Con el estudio de mercado se prueba que se escoge el producto por su sabor, no es muy importante los beneficios, por lo cual la empresa contará con un personal que oriente al consumidor, el mismo que se encargará de tener charlas con distribuidores y se puedan generar videos cortos informando todo el beneficio de los súper alimentos. Al principio será el gerente que se encargue de promover la marca, en los años siguientes se irá conformando la fuerza de ventas para poder abarcar otras ciudades del país por medio de publicidad orientada a otras ciudades utilizando *Facebook* y revistas *La Familia*.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Visión, misión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Somos *Super Snacks* microempresa productora de *snacks* saludables con gran aporte nutricional, usamos nuevas tecnologías bajas en grasa para promover en las personas del Norte del Quito y Cumbayá una alimentación saludable y un mejor estilo de vida.

#### **6.1.2 Visión**

Nos visualizamos como una microempresa innovadora en el mercado de *snacks* que para el 2022 alcanzará el 4% del mercado, y con proyección a los mercados externos, desarrollando nuestros productos dentro de una sociedad con interés por lo saludable, con valores que mantienen ambiente laboral excepcional, motivados por buscar y satisfacer continuamente las necesidades de clientes y siendo responsables por el cuidado de la salud.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

Para establecer los objetivos estratégicos se hizo uso del cuadro de mando integral propuesto por Robert Kaplan y David Norton, en donde se detallan los objetivos de mediano y largo plazo de acuerdo con las cuatro perspectivas establecidas por los autores antes mencionados.

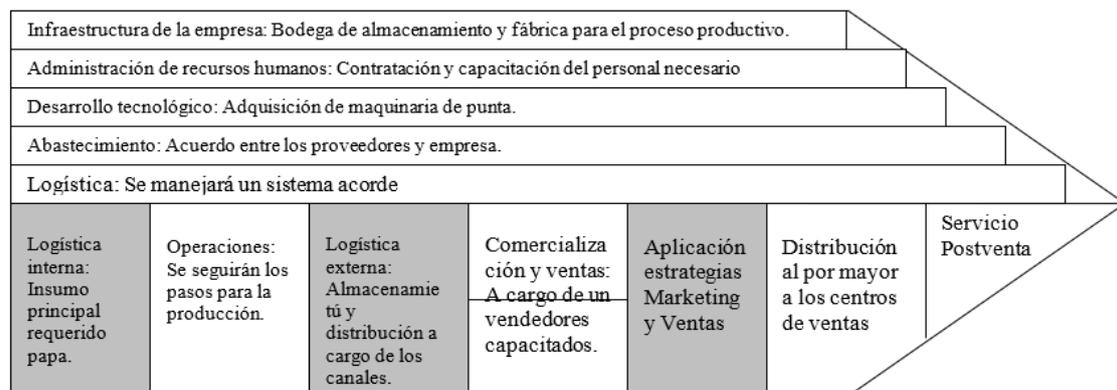
**Tabla 10:** Objetivos de la organización – Cuadro de Mando Integral.

Objetivos	Perspectiva	Dimensión Administrativa	Indicador	Sentido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Límite inferior	Meta	Cálculo del Indicador
Reducir de costos unitarios	Financiera	Viabilidad Financiera	Costo unitario	POSITIVO	\$ 1.50	\$ 1.30	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 1.10	Costo de (MP, MOD, CIF) para producción / unidades producidas
Incrementar utilidad neta	Financiera	Eficiencia	Margen de utilidad neta	POSITIVO	0%	0%	4%	14%	22%	4%	22%	Utilidad neta / Ventas totales
Incrementar ventas	Financiera	Viabilidad Financiera	Tasa de crecimiento de las ventas	POSITIVO	0	46%	42%	28%	28%	28%	46%	$(\text{Ventas año vencido} - \text{Ventas año corriente}) / \text{Ventas año vencido} \times 100$
Reducir numero de quejas y reclamos	Cliente	Atención al cliente	Tasa de quejas y reclamos	NEGATIVO	0	15%	10%	8%	7%	7%	15%	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos y quejas año vencido} - \text{N}^\circ \text{ de reclamos y quejas año corriente}) / \text{N}^\circ \text{ de reclamos y quejas año vencido} \times 100$
Incrementar la satisfacción de los clientes	Cliente	Calidad del Servicio	Porcentaje de nivel de satisfacción	POSITIVO	80%	85%	90%	95%	100%	80%	100%	$(\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas año vencido} - \text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas año corriente}) / \text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas año vencido} \times 100$
Reducir tiempos en procesos de producción	Procesos internos	Innovación y desarrollo	Unidades producidas por hora	POSITIVO	10	15	21	27	35	10	35	$(\text{unidades producidas/hora}) \text{ año vencido}$
Reducir merma en materia primas	Procesos internos	Eficacia	Porcentaje de desperdicio materia prima	NEGATIVO	6%	5%	4%	3%	3%	3%	6%	$\% \text{ Desperdicios} = \text{Peso de desperdicio materia prima} / \text{Total de materia prima procesada} \times 100$
Incrementar capacitación a vendedores	Aprendizaje y Crecimiento	Calidad de vendedores	Horas de capacitación	POSITIVO	12	14	18	22	24	12	24	$(\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación coaching para personal de ventas}) / (\text{N}^\circ \text{ horas planificadas de capacitación y coaching para personal de ventas})$

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor

Esta cadena de valor ayudara a analizar todas las actividades de la empresa. Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento, permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”.



**Figura 7:** Cadena de valor para empresa de *Super Snacks*.

#### 6.2.1.1 Actividades primarias

- **Logística Externa**

Para poder realizar la elaboración de este producto, los insumos principales que se requieren son la papa y los súper alimentos. La que se va a adquirir de los principales productores. Para la producción también se necesitan otros de los insumos necesarios como envases con las etiquetas, para almacenar el producto lo que se obtendrá de proveedores externos.

- **Logística Interna**

Luego de que finalice el proceso productivo descrito anteriormente, los productos terminados serán almacenados en envases de aluminio a la espera de ser distribuidos y finalmente, comercializados.

- **Comercialización y Ventas**

Con el fin de que la comercialización y venta del producto sea más exitosa, se negociará con diferentes distribuidores al por mayor y cadenas de supermercados antes descritas, también se realizara venta directa en las oficinas de la empresa.

### 6.2.1.2 Actividades de apoyo

- **Abastecimiento**

Con los proveedores se acordará los pedidos y la llegada de los insumos requeridos en el proceso productivo, de acuerdo con la cosecha de la papa y los súper alimentos. Para el almacenamiento de las materias primas se contará con una bodega de almacenamiento, además se utilizará un sistema de inventario de almacenado por número de lotes de producción. Se utilizará el método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) ya que, según la experta Mónica Arteaga, a los alimentos secos se debe garantizar las características organolépticas de todos los productos que se consumen; también se reduce los gastos al empequeñecer mermas y ayuda a conservar la calidad.

- **Maquinaria y equipos**

Se contará con una freidora al vacío que tiene una capacidad de 20 kilogramos por hora. Además de dos enfriadoras, maquinaria para envasar, computadoras y utensilios para facilitar la producción.



**Figura 8:** Freidora al vacío - capacidad 20kg/h

**Tabla 11:** Costos de maquinaria y equipos.

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Maquina fritura al vacio	1	8,000.00	8,000.00
Máquina de enfriamiento	2	1,500.00	3,000.00
Máquina envasadora	1	1,500.00	1,500.00
Contenedor	2	600.00	1,200.00
Camión Chevrolet N300 Cargo	1	15,000.00	15,000.00
Scanners	4	75.00	300.00
Computadoras	4	600.00	2,400.00
Impresoras	1	100.00	100.00
<b>TOTAL</b>		<b>27,375.00</b>	<b>31,500.00</b>

- **Administración de Recursos Humanos**

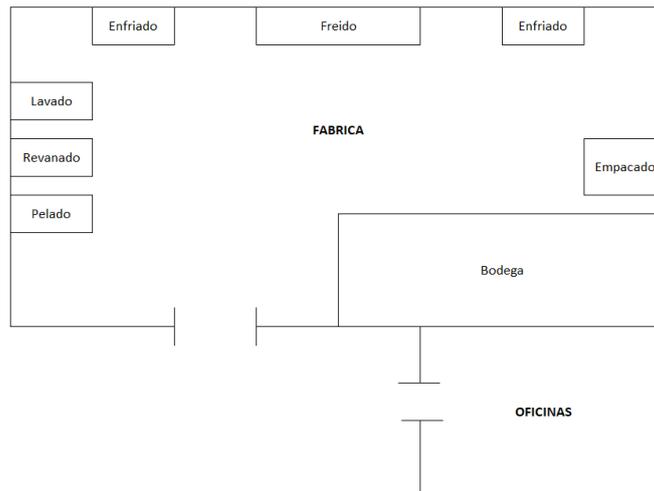
Se contratará al personal necesario para poder realizar el proceso productivo. Se deberá capacitar al personal para la correcta operación de los equipos, así como en la manipulación del producto y se ubicará al personal para la venta del producto.

**Tabla 12:** Costos de mano de obra y gastos de sueldos y salarios.

<i>C</i>	<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual nominal)</i>	<i>Sueldo (mensual real)</i>	<i>Año de Contratación</i>	<i>Clasificación</i>
1	Gerente General	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	1	GASTO
1	Asistente de ventas	\$ 386.40	\$ 497.75	1	C.I.F.
1	Asistente Administrativo	\$ 400.00	\$ 514.13	1	GASTO
2	Obreros Incremento	\$ 386.40	\$ 497.75	1	M.O.D.
1	Contador	\$ 450.00	\$ 450.00	Contrato de prestación de servicios	GASTO
1	Chofer	\$ 386.40	\$ 386.40	Contrato de prestación de servicios	GASTO

- **Infraestructura**

La fábrica de producción contará con los espacios necesarios para todo el proceso productivo, entre ellos, una bodega para el almacenamiento de la materia prima, así como para el producto terminado. Con este fin se arrendará un galpón que está ubicado en la Parroquia de Guangopolo, tiene un área de construcción de setecientos metros cuadrados y está adaptado para fábrica. Su valor de arriendo está presupuestado en mil dólares mensuales.

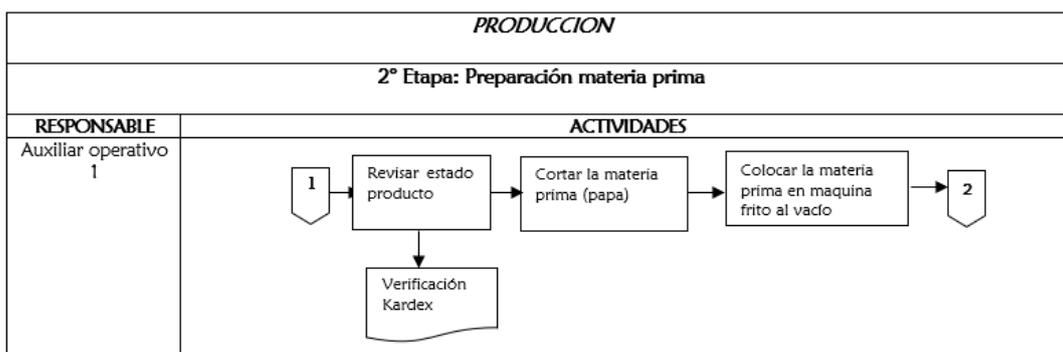
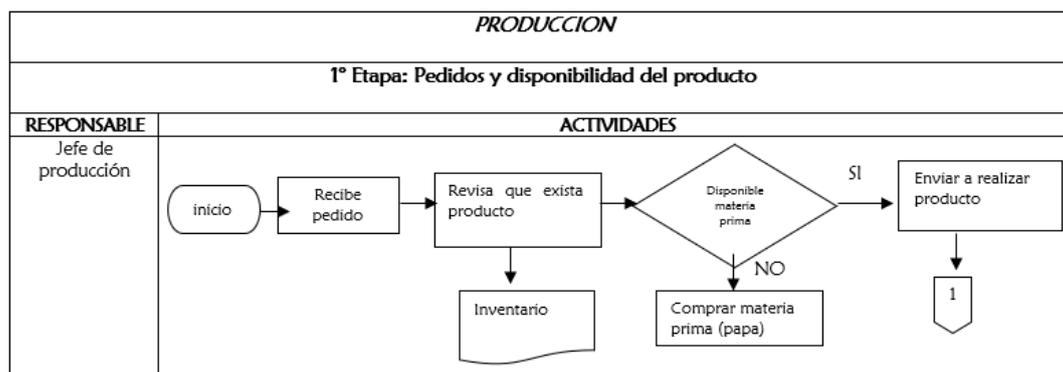


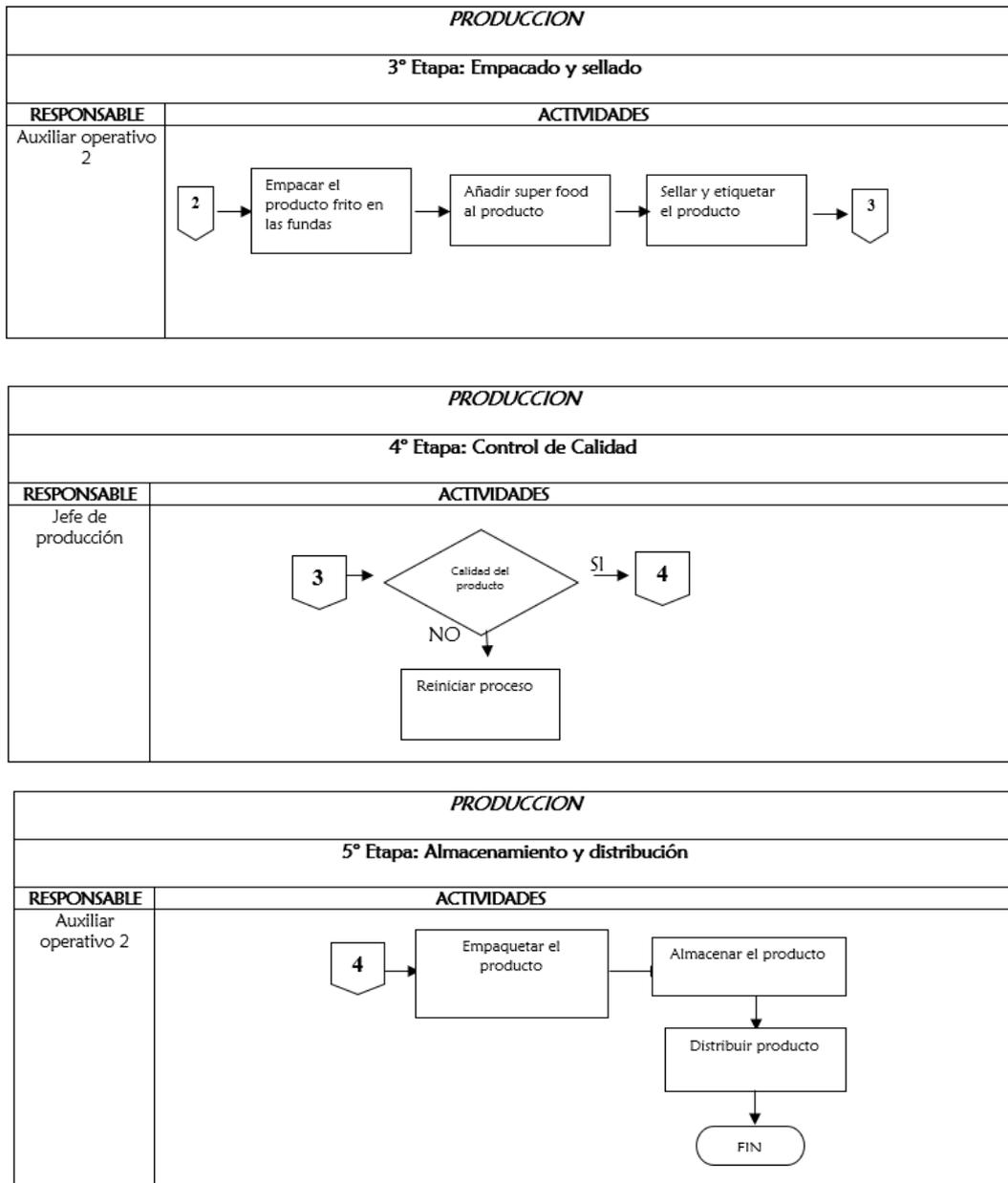
**Figura 9:** Distribución de galpón – Ubicado en Guagopolo – Quito, Autopista General Rumiñahui Puente 3.

### 6.3.1 Proceso de Producción y Flujograma

En el proceso de producción se incluyen a todas las actividades necesarias para la elaboración del producto que al estar coordinadas entre todas ellas se permite obtener el producto final.

#### Diagrama de flujo propuesto





**Figura 10:** Procesos de producción y flujograma

Se utilizó la técnica de diagramación de flujo por etapas del proceso, para poder evidenciar cada una de las actividades a desempeñar por cada uno de los integrantes del proceso, también se utilizó este tipo de diagramación ya que es una gran ayuda visual porque permite evidenciar aquellas actividades que interrumpen o dificultan la efectividad de los procedimientos y de esa manera se puede realizar una mejora continua a todos los procesos

## Costos de producción:

**Tabla 13:** Costos de materia prima.

LEVANTAMIENTO DE COSTOS					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (kg)	COSTO/ kg	Cantidad por lote (kg)	Costo / lote	Costo por envase de 100g
PAPA	1	\$ 1.50	4.14	\$ 6.21	0.151463415
SAL MARINA	1	\$ 5.20	0.006	\$ 0.03	0.000760976
ACEITE GIRASOL	1	\$ 20.00	0.006	\$ 0.12	0.002926829
MORINGA	1	\$ 14.00	0.0017	\$ 0.02	0.000580488
QUINUA	1	\$ 2.60	0.0017	\$ 0.00	0.000107805
GUAYUSA	1	\$ 10.00	0.0017	\$ 0.02	0.000414634
ENVASE	1				0.27
ETIQUETA	1	\$ 2.60	0.0017	\$ 0.00	0.000107805
<b>COSTO MATERIA PRIMA POR ENVASE DE 100 GRAMOS</b>					<b>\$ 0.43</b>

**Tabla 14:** Resumen de tabla de Costos de bienes vendidos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Materia prima directa</b>	\$ 3,225.17	\$ 4,696.08	\$ 6,654.17	\$ 8,533.02	\$ 10,940.95
<b>Mano de obra directa</b>	\$ 11,559.54	\$ 12,332.34	\$ 12,332.34	\$ 12,332.34	\$ 12,332.34
Materiales indirectos usados	\$ 5,176.25	\$ 7,536.98	\$ 10,679.62	\$ 13,695.09	\$ 17,559.70
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	\$ 9,877.25	\$ 12,860.48	\$ 22,793.59	\$ 26,195.46	\$ 30,060.07
Costo de productos manufacturados	\$ 24,661.96	\$ 29,888.90	\$ 41,780.10	\$ 47,060.83	\$ 53,333.37
Costo de los productos vendidos	\$ 23,747.93	\$ 29,310.39	\$ 41,344.37	\$ 46,568.31	\$ 52,794.49
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 24,661.96</b>	<b>\$ 29,888.90</b>	<b>\$ 41,780.10</b>	<b>\$ 47,060.83</b>	<b>\$ 53,333.37</b>
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>20,479</b>	<b>29,015</b>	<b>40,745</b>	<b>52,277</b>	<b>63,847</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 1.20</b>	<b>\$ 1.03</b>	<b>\$ 1.03</b>	<b>\$ 0.90</b>	<b>\$ 0.84</b>

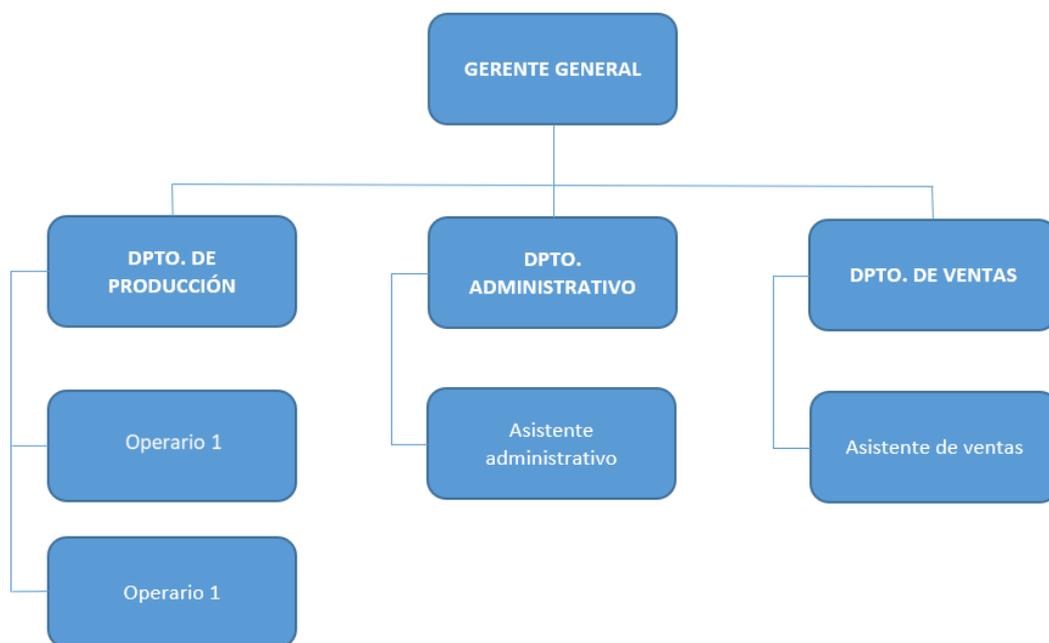
## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal y organizacional

Al establecer la estructura organizacional para el proyecto, mediante un organigrama estructural y hacerla visible a todos los cargos desde el nivel directivo hasta el operativo, la empresa adquiere ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada trabajador, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente. Al utilizar todos los mecanismos de manera estratégica, se va a facilitar los procesos dentro de la empresa y a quien puede acudir el empleado ante cualquier novedad, de esta manera se mejora también la comunicación de la organización. También agiliza la toma de decisiones lo que es mejor para competir en el mercado y obtener recursos de ser necesario. Se conformar la

empresa como una compañía limitada, adoptando el nombre jurídico de “*Super Snack Cia Ltda.*”

La empresa se establece con el capital autorizado que determine la escritura de constitución, en este caso será de \$400. Este capital suscrito y pagado es el mínimo establecido por resolución de carácter general que expide la Superintendencia de Compañías. La empresa podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital, como es limitado, sí un accionista quiere vender tiene que tener aprobación por el 100% del capital suscrito. Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero a su vez en bienes muebles o inmuebles, los bienes aportados serán avaluados y debidamente fundamentados. Los accionistas deberán hacer sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta, a nombre de la compañía, bajo la designación de cuenta de Integración de capital.



**Figura 11:** Diseño Organizacional.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización se encuentran detalladas en el **Anexo 7**.

## 7. EVALUACION FINANCIERA

Para la viabilidad financiera del proyecto se utilizaron datos primarios y secundarios obtenidos de la investigación de mercados, se realizó con el fin de conocer si la inversión en el proyecto creará valor para los accionistas bajo un escenario esperado.

### 7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

#### 7.1.1 Proyección de Ingresos

**Tabla 15:** Proyección de ventas.

2018												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo industria cíclica	0.80%	1.10%	1.25%	1.80%	1.80%	2.00%	1.25%	1.00%	3.50%	3.00%	3.75%	4.00%
Cantidad	1475	1491	1510	1537	1565	1596	1616	1632	1689	1740	1805	1877
Inflación	0.84%											
Precio	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50
Ventas proyectadas	\$ 5,162.50	\$ 5,218.50	\$ 5,285.00	\$ 5,379.50	\$ 5,477.50	\$ 5,586.00	\$ 5,656.00	\$ 5,712.00	\$ 5,911.50	\$ 6,090.00	\$ 6,317.50	\$ 6,569.50
2019												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo industria cíclica	0.80%	1.10%	1.25%	1.80%	1.80%	2.00%	1.25%	1.00%	3.50%	3.00%	3.75%	4.00%
Cantidad	1892	1913	1937	1972	2007	2047	2600	2626	2718	2800	2905	3021
Inflación	0.18%											
Precio	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51
Ventas proyectadas	\$ 6,633.97	\$ 6,707.60	\$ 6,791.76	\$ 6,914.48	\$ 7,037.20	\$ 7,177.45	\$ 9,116.45	\$ 9,207.62	\$ 9,530.20	\$ 9,817.72	\$ 10,185.88	\$ 10,592.62
2020												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo industria cíclica	0.80%	1.10%	1.25%	1.80%	1.80%	2.00%	1.25%	1.00%	3.50%	3.00%	3.75%	4.00%
Cantidad	3045	3078	3116	3172	3229	3294	3335	3368	3486	3591	3726	3875
Inflación	-0.48%											
Precio	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49	\$ 3.49
Ventas proyectadas	\$ 10,625.73	\$ 10,740.89	\$ 10,873.49	\$ 11,068.91	\$ 11,267.81	\$ 11,494.63	\$ 11,637.71	\$ 11,752.86	\$ 12,164.63	\$ 12,531.04	\$ 13,002.13	\$ 13,522.07
2021												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo industria cíclica	0.80%	1.10%	1.25%	1.80%	1.80%	2.00%	1.25%	1.00%	3.50%	3.00%	3.75%	4.00%
Cantidad	3906	3949	3998	4070	4143	4226	4279	4322	4473	4607	4780	4971
Inflación	-1.14%											
Precio	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45	\$ 3.45
Ventas proyectadas	\$ 13,475.30	\$ 13,623.65	\$ 13,792.69	\$ 14,041.08	\$ 14,292.93	\$ 14,579.27	\$ 14,762.11	\$ 14,910.46	\$ 15,431.39	\$ 15,893.68	\$ 16,490.51	\$ 17,149.44
2022												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo industria cíclica	0.80%	1.10%	1.25%	1.80%	1.80%	2.00%	1.25%	1.00%	3.50%	3.00%	3.75%	4.00%
Cantidad	5011	5066	5129	5221	5315	5421	5489	5544	5738	5910	6132	6377
Inflación	-1.80%											
Precio	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 3.39
Ventas proyectadas	\$ 16,977.03	\$ 17,163.37	\$ 17,376.81	\$ 17,688.50	\$ 18,006.97	\$ 18,366.09	\$ 18,596.47	\$ 18,782.81	\$ 19,440.07	\$ 20,022.80	\$ 20,774.92	\$ 21,604.97

Para la proyección de ingresos, el modelo financiero se basó en los ciclos de la industria de alimentos, esto según la entrevista al Ing. Juan David Gómez, Gerente General de Waykana. Para determinar el consumo, se tomó en cuenta los factores determinantes como: el ingreso a clases en Quito, los días festivos y también los informes de ventas de empresas dentro de esta industria. La cantidad que se proyecta está relacionada con la capacidad de la maquinaria

freidora para llegar en cinco años al 4% del mercado objetivo. A continuación, se detalla el cuadro de producción por año:

**Tabla 16:** Tabla de capacidad de producción y proyección de la producción para venta.

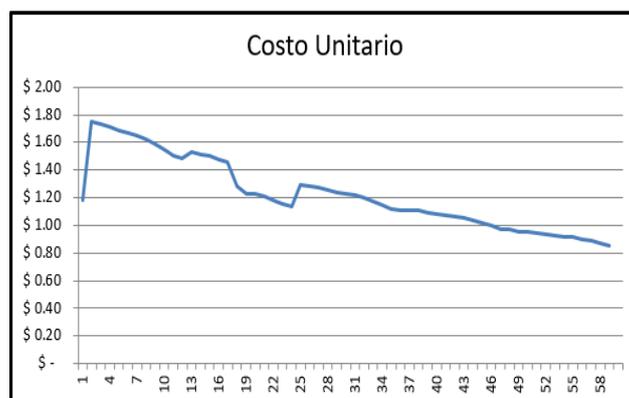
CAPACIDAD DE FREIDORA AL VACIO	
Capacidad de producción freidora	20 kg/h
Horas semanales destinadas a freír	15
Capacidad anual de producción freidora	14400 Kg.

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN SEGÚN VENTAS		
Año	Producción Kg	Uso de capacidad
1	1953.3	13.56%
2	2843.8	19.75%
3	4031.5	28.00%
4	5172.4	35.92%
5	6635.3	46.08%

La inflación es de suma importancia, debido a la diferencia que existe en su comportamiento dentro de la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas. Con la finalidad de pronosticar la inflación de los años que afectan al proyecto y su impacto en el precio, se tomaron los datos históricos del Banco Central y se realizó una regresión. **Anexo 1.**

### 7.1.2 Proyección de Costos y Gastos

Para la proyección de los costos mensuales, se realizó el costo unitario para empaques de 100 gramos, donde se usaron costos materia prima, empaque y etiquetas. Costos indirectos de manufactura, aquí se toma en cuenta la mano de obra, seguros de la maquinaria y mantenimiento.



**Figura 12:** Proyección del costo unitario.

Ya que los costos en el primer año son el promedio de \$1.22USD por cada empaque, y esto no permite a la empresa tener flujos positivos y se invierte en el segundo año en mejoras de maquinaria de freír para incrementar su capacidad de producción en un 20% en promedio para tener un costo por unidad en promedio de \$0.95USD, lo que da mejor margen bruto para los años siguientes y poder solventar de mejor manera los gastos.

Por otra parte, existen gastos administrativos como suministros de oficina y arriendo. Los gastos de constitución representan un rubro realizado únicamente en el año 0 y los gastos de publicidad que serán ejecutados durante toda la vida de la empresa e irán en aumento como estrategia de posicionamiento de marca. Estos rubros se ajustan a la inflación de la misma forma que el precio.

### **7.1.3 Política de cuentas por cobrar**

Las políticas de cuentas por cobrar tienen un impacto en los flujos de la empresa, y por esta razón han sido tomadas en cuenta para que la cuenta bancaria de la empresa no tenga sobregiros y en caso de que ocurra, tener provisiones de la misma, estas políticas serán otorgadas a los clientes desde el primer año de operaciones, ya que, en la industria de alimentos, el crédito en ventas es parte de ésta. La misma será de 90 días para los distribuidores.

### **7.1.4 Política de cuentas por pagar**

La política de las cuentas por pagar se adapta al modelo que rige con: 30% contado y 70% crédito a 30 días, siendo inevitablemente necesaria la adquisición de insumos para la operatividad de la empresa. El 30% de las compras se realiza de contado para que el periodo de efectivo se acorte y nos genere mejor flujo, para poder cubrir sin problemas los gastos fijos mensuales.

### **7.1.5 Política de inventarios**

La política de inventarios se definió para mantener un stock que cubra las ventas del mes siguiente, y que los costos de las compras de este *stock* no perjudiquen el flujo de efectivo de la empresa

## **7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital**

Para la inversión inicial se necesita la cantidad de 31,500.00USD para cubrir el costo de la maquinaria freidora al vacío los equipos para la producción, adquisición de la materia prima e insumos y vehículo de entrega. En el caso de capital de trabajo inicial se ha considerado un valor de 15,000.00USD para cubrir costos y gastos iniciales como los permisos, los gastos de constitución y desarrollo de *branding*.

En cuanto a la inversión inicial en activos intangibles, se contratará el programa *Quick Books*, se estimó su valor en 3,000.00USD y ayudará en los procesos contables, órdenes de producción, inventarios y control de cartera.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la inversión inicial total es de 49,500.00USD, por lo que la estructura Deuda/Capital se define de la siguiente manera: 50% capital social y 50% deuda a largo plazo. Esto debido al valor presente neto, que con esta tasa de deuda da un valor positivo para el accionista e inversionista, si la cantidad de aportación del accionista es superior el valor presente es negativo.

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

Los estados financieros fueron realizados tomando como base los datos antes mencionados como: ingresos, costos y gastos. En el primer año existen pérdidas debido a que no se llega al punto de equilibrio entre las ventas y los costos y gastos, sin embargo, a partir del 2do año se genera utilidad neta. A continuación, se detalla estado de pérdidas y ganancias de los cinco años de proyección del proyecto de tesis. El estado de cotos de bienes vendidos se presenta en el **Anexo 8**.

**Tabla 17:** Proyección de Estado de pérdidas y ganancias.

PERIODO	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 68,365.50	\$ 99,712.94	\$ 140,681.90	\$ 178,442.52	\$ 224,800.78
Costo de los productos vendidos	\$ 23,747.93	\$ 29,310.39	\$ 41,344.37	\$ 46,568.31	\$ 52,794.49
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 44,617.57</b>	<b>\$ 70,402.56</b>	<b>\$ 99,337.54</b>	<b>\$ 131,874.21</b>	<b>\$ 172,006.29</b>
Gastos sueldos	\$ 31,050.80	\$ 32,450.80	\$ 38,634.00	\$ 38,634.00	\$ 38,634.00
Gastos generales	\$ 25,838.83	\$ 29,356.94	\$ 35,502.29	\$ 41,166.38	\$ 48,120.12
Gastos de depreciación	\$ 4,493.00	\$ 4,815.50	\$ 5,213.00	\$ 5,213.00	\$ 5,213.00
Gastos de amortización	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Utilidad antes de imp e intereses</b>	<b>\$ -17,365.06</b>	<b>\$ 3,179.32</b>	<b>\$ 19,388.25</b>	<b>\$ 46,260.84</b>	<b>\$ 79,439.18</b>
Gastos de intereses	\$ 2,645.65	\$ 2,338.42	\$ 1,909.45	\$ 1,222.20	\$ 451.61
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -20,010.71</b>	<b>\$ 840.90</b>	<b>\$ 17,478.81</b>	<b>\$ 45,038.64</b>	<b>\$ 78,987.56</b>
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 185.00	\$ 3,845.34	\$ 9,908.50	\$ 17,377.26
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -20,010.71</b>	<b>\$ 655.90</b>	<b>\$ 13,633.47</b>	<b>\$ 35,130.14</b>	<b>\$ 61,610.30</b>
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 44.08	\$ 916.17	\$ 2,360.75	\$ 4,140.21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -20,010.71</b>	<b>\$ 611.82</b>	<b>\$ 12,717.30</b>	<b>\$ 32,769.39</b>	<b>\$ 57,470.09</b>

En el **Anexo 8** Se encuentra la proyección del Estado de Situación Financiera, Capital de Trabajo y Estado de Flujo de Efectivo de los años proyectados, siendo estos complementarios para definir los flujos, rentabilidad y tasas de rentabilidad del proyecto.

Para el cálculo del Flujo de Caja del Proyecto se realizó la suma del Flujo de Efectivo Operativo el cual incluye la utilidad antes de impuestos e intereses, depreciaciones, amortizaciones. La variación de Capital de Trabajo Neto en el que se consideró la inversión, variación y recuperación del capital de trabajo neto y finalmente al Gasto de Capital conformado por las inversiones y las recuperaciones del proyecto las cuales se realizan a final del quinto año.

**Tabla 18:** Proyección de Flujo de caja.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Utilidad antes de imp e intereses	\$ -	\$ -17,365.06	\$ 3,179.32	\$ 19,388.25	\$ 46,260.84	\$ 79,439.18
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 4,493.00	\$ 4,815.50	\$ 5,213.00	\$ 5,213.00	\$ 5,213.00
Gastos de amortización	\$ -	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
15% participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 185.00	\$ 3,845.34	\$ 9,908.50	\$ 17,377.26
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 44.08	\$ 916.17	\$ 2,360.75	\$ 4,140.21
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo Neto</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -12,272.06</b>	<b>\$ 8,365.74</b>	<b>\$ 20,439.74</b>	<b>\$ 39,804.59</b>	<b>\$ 63,734.70</b>
Inversión de capital de trabajo neto	\$ -14,885.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ 18,803.86	\$ -1,311.32	\$ -12,862.71	\$ -32,227.56	\$ -56,157.67
Recuperación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 98,641.20
<b>II. Variación de capital de trabajo neto</b>	<b>\$ -14,885.80</b>	<b>\$ 18,803.86</b>	<b>\$ -1,311.32</b>	<b>\$ -12,862.71</b>	<b>\$ -32,227.56</b>	<b>\$ 42,483.53</b>
Inversiones	\$ -34,500.00	\$ -	\$ -3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperaciones:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,915.10
Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,817.44
Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 214.81
<b>III. Gastos de Capital</b>	<b>\$ -34,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -3,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 8,947.35</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -49,385.80</b>	<b>\$ 6,531.80</b>	<b>\$ 4,054.42</b>	<b>\$ 7,577.03</b>	<b>\$ 7,577.03</b>	<b>\$ 115,165.58</b>

#### 7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y Criterios de valoración

Para la proyección del inversionista, se agrega el valor del préstamo, los gastos de interés, la amortización del capital y el escudo fiscal. Con estos recursos financieros se obtienen beneficios económicos tanto para el proyecto como para el inversionista a partir del 1er año generan flujos de efectivo, con esto se puede decir que el proyecto para el inversionista es de riesgo bajo ya que no se tienen flujos negativos.

**Tabla 19:** Proyección de Flujo de caja del inversionista.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del Proyecto	\$ -	\$ 6,531.80	\$ 4,054.42	\$ 7,577.03	\$ 7,577.03	\$ 115,165.58
Préstamo	\$ 24,750.00	\$ -	\$ -3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ -2,645.65	\$ -2,338.42	\$ -1,909.45	\$ -1,222.20	\$ -451.61
Amortización del capital	\$ -	\$ 3,886.16	\$ 4,716.00	\$ 5,667.59	\$ 6,354.84	\$ 7,125.42
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 396.85	\$ 350.76	\$ 286.42	\$ 183.33	\$ 67.74
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -24,635.80</b>	<b>\$ 8,169.16</b>	<b>\$ 3,782.76</b>	<b>\$ 11,621.59</b>	<b>\$ 12,893.00</b>	<b>\$ 121,907.13</b>

La valoración del proyecto se realizó por medio del método de descuento de flujos, para el inversionista se usó la tasa del CAPM, el mismo que fue calculado mediante la fórmula  $CAPM = RF + B * R_p + \text{Riesgo País}$ . Estas variables, como la tasa libre de riesgo se basaron en los bonos americanos a 5 años, la beta se usa la del mercado de EE. UU., pero se desapalancó y apalancó con las tasas de impuestos de Ecuador, el rendimiento de mercado se basó en el rendimiento del S&P500 y el riesgo actual de Ecuador. Para el flujo del proyecto se consideró al WACC para evaluar el costo promedio ponderado de invertir en el proyecto con fondos propios y la tasa de interés sobre la deuda más los impuestos el cual nos dio como resultado un WACC 13.62% que sería el costo de invertir en el proyecto.

**Tabla 20:** Evaluación financiera.

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$30,043.17		VAN	\$47,721.79	
IR	1.61		IR	2.94	
TIR	26.84%		TIR	57.01%	
Periodo de recuperacion	4.21		Periodo de recuperacion	3.90	

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	\$ (49,385.80)	\$ 6,531.80	\$ 4,054.42	\$ 7,577.03	\$ 7,577.03	\$ 115,165.58
	\$ (49,385.80)	\$ (42,854.00)	\$ (38,799.58)	\$ (31,222.55)	\$ (23,645.51)	\$ 91,520.07

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (24,635.80)	\$ 8,169.16	\$ 3,782.76	\$ 11,621.59	\$ 12,893.00	\$ 121,907.13
	\$ -24,635.80	\$ -16,466.65	\$ -12,683.89	\$ -1,062.29	\$ 11,830.71	\$ 133,737.84

Estos datos de evaluación permiten inferir que el proyecto de *Super Snacks* es rentable con las condiciones y estudios de mercado realizados y generando valor a los accionistas e inversionistas.

## 7.5 Índices financieros

**Tabla 21:** Índices financieros del proyecto e industria.

Razones de liquidez							Promedio Industria	
Razón circulante	veces	-2.99	-0.44	5.25	13.20	28.15	8.63	1.04
Razones de apalancamiento							Promedio Industria	
Razón de deuda a capital	veces	4.60	3.90	0.88	0.21	0.03	1.93	4.74
Cobertura del efectivo	veces	-5.87	2.42	11.88	41.12	186.44	47.20	3.36
Razones de actividad								
Período de cuentas por cobrar	días	35.07	38.77	35.08	35.08	35.08	35.82	48.99
Período de cuentas por pagar	días	8.73	11.38	10.35	11.79		10.56	112.72
Período de inventario	días	16.69	17.75	16.42	16.56		16.85	2.16
Ciclo operativo	días	51.76	56.53	51.50	51.64	35.08	49.30	1.42
Ciclo del efectivo	días	43.03	45.15	41.15	39.85	35.08	40.85	15.78
Razones de rentabilidad								
Margen de utilidad	%	-0.29	0.01	0.09	0.18	0.26	0.05	0.01
ROA	%	-0.75	0.02	0.37	0.53	0.51	0.14	0.02
ROE	%	-4.22	0.11	0.70	0.64	0.53	0.50	-0.02

Los índices que se obtienen de la proyección se pueden apreciar en contraste con los índices de la industria de alimentos del tipo *snacks*, en cuanto al circulante, la empresa está por encima del índice de la industria, esto se debe a los periodos de las cuentas por cobrar de los distribuidores grandes que es de 90 días según entrevista a experto Ing. Juan David Gómez gerente de Waykana, y durante el primer año de operatividad esto afecta al flujo. En cuanto a la razón deuda, la empresa está por debajo de la industria, debido a que tiene que cubrir

con el capital de los accionistas las pérdidas del primer año por lo cual el índice es alto logrando compensar los años siguientes del proyecto. Las razones de actividad tienen una diferencia bastante amplia, esto se debe a que en la práctica los tiempos de cobrar, los de ciclo de operativo y efectivo son inciertos en la mayoría de las empresas ya que muchos intermediarios no cumplen los tiempos establecidos. Los márgenes de rentabilidad a partir del segundo año son superiores a los de la industria, y esto confirma la evaluación de la empresa que es rentable y muestra la eficiencia del modelo propuesto.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El proyecto de *Super Snacks* demuestra ser viable en los aspectos analizados. La evaluación financiera del proyecto que se realiza prueba que es rentable, rentable a nivel de la industria y tiene gran expectativa de ser recibida según la investigación descriptiva. Todos los factores externos que se analizaron permiten la viabilidad del proyecto, pero en el caso de que uno de estos tenga alteraciones, se tiene que volver a correr el modelo financiero ajustando las variables necesarias.
- La industria de alimentos es cíclica, y a pesar de los problemas de desaceleración económica, esta industria ha tenido un importante crecimiento durante los últimos años registrando tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015 con un crecimiento promedio anual fue de 3,4%. Por lo que el riesgo de invertir en esta industria se puede afirmar que es baja.
- Una de las oportunidades más relevantes que se observan para invertir en esta industria es que el producto es procesado bajo la tecnología de fritura al vacío junto con super alimentos, lo cual lo convierte en un producto original y único. Su proceso de fritura y su formulación no existen en el mercado. Esto acompañado por la tendencia de consumir productos de mejor calidad que ayudan al cuidado de la salud y la avalancha de información constante de lo perjudicial de comer alimentos altos en grasas sin nutrientes. Por lo tanto, se tendrá un mercado satisfecho.

- Es de suma importancia durante el primer año que se controle el flujo y las cuentas por cobrar en los tiempos estimados. Mediante una correcta administración de las cuentas por pagar, según el modelo planteado, ya que la liquidez durante los primeros años es clave. Mientras se llega a la meta en ventas y la marca se posiciona en la mente del consumidor.
- La tasa interna de retorno y el índice de rentabilidad son mayores para el flujo proyectado del inversionista que para el flujo del proyecto. Esto prueba la optimización del modelo financiero, ya que se está maximizando el valor y cumple la premisa financiera que es mejor trabajar con dinero de un tercero. El VAN es positivo en ambos casos lo cual genera eficiencia y rentabilidad siendo superior a la tasa exigida.
- Es de suma importancia que se ataque al mercado objetivo con la construcción de un buen *branding* que comunique los valores, beneficios y estilo de vida exclusivo de consumir productos innovadores. Esto debido a que el producto tiene un valor agregado superior dentro de la industria. Esto se puede obtener a través de una constante inversión en publicidad.
- En conclusión, se puede afirmar que el proyecto de tesis Super Snacks, reúne todas las características que lo hace un potencial éxito, pues es viable, rentable y vanguardista.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (2017). Comportamiento del PIB por industrias. Recuperado el 29 de marzo del 2018 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Central del Ecuador (2018). Informe inflación mensual. Recuperado el 25 de marzo del 2018 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- Blacutt Mendoza, Microeconomía. El desarrollo local complementario. Fundación Universitaria Andalu. Primera Edición 2013. Cap. 9
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017). Boletín de Índices de precios al consumidor. Recuperado el 25 de marzo del 2018 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_diciembre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014). Compendio estadístico. Recuperado el 28 de marzo de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO\\_ESTADISTICO\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO_ESTADISTICO_2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014). Encuesta de Condiciones de Vida. Recuperado el 28 de marzo de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-condiciones-de-vida-ecv/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales. Recuperado el 25 de marzo de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018). Históricos de índices de precios al consumidor. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Kaplan, R y Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. España: Editorial ESIC
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. (8.<sup>a</sup> ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Redacción médica (2016). Ecuador y la diabetes. Recuperado el 25 de abril del 2018 de: <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/ecuador-tiene-10-de-prevalencia-de-diabetes-mellitus-89013>
- Revista Ekos negocios (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. Recuperado el 07 de abril del 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- Servicio de rentas internas (2018). Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía. Recuperado el 12 de abril del 2018 de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros (2017). Estados financieros de empresas industria de alimentos y snacks. Recuperado el 20 de abril del 2018 de: [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_param.zul)
- Ministerio de Salud Pública y Educación (2014). Instructivo de operativización e bares escolares Recuperado el 15 de abril del 2018 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-0001-Instructivo-de-Operativizacion-del-Reglamento-de-Control-de-Bares-escolares.pdf>
- World Bank Group (2017). Datos económicos Ecuador. Recuperado el 03 de abril del 2018 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>

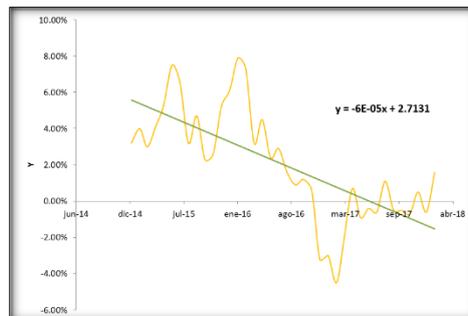
**ANEXOS**

## Anexo 1: Regresión lineal de inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas.

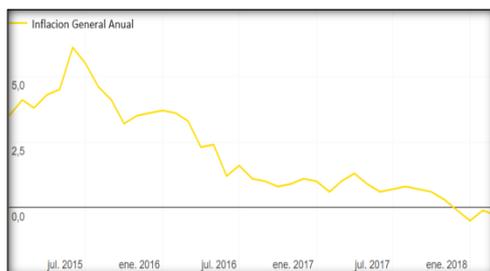
**Tabla 22:** Regresión lineal Inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas.

Estadísticas de la regresión					
Coefficiente de correlación múltiple	0.698838834				
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.488375716				
R <sup>2</sup> ajustado	0.474163931				
Error típico	0.022221613				
Observaciones	38				
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0.016969013	0.016969013	34.3641347	0.00000106
Residuos	36	0.017776803	0.0004938		
Total	37	0.034745816			
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%
Intercepción	2.713123388	0.459378044	5.906079808	0.0000009	1.781461533
Variable X1	-6.32602E-05	1.07914E-05	-5.862093031	0.0000011	-8.51461E-05

La regresión demuestra que hay una relación de los datos obtenidos. El modelo tiene significancia estadística, por lo que se podría usar para la proyección de la inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas y determinar con mejor exactitud los costos de la materia prima y su afecto en el precio final.



**Figura 13:** Gráfico regresión lineal inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas, y ecuación de regresión.



**Figura 14:** Inflación Anual – General  
Julio 2015 – enero 2018  
Tomado de: Banco Central del Ecuador



**Figura 15:** Inflación anual – Alimentos y bebidas  
Julio 2015 – enero 2018  
Tomado de: Banco Central del Ecuador

**Anexo 2: Correlación entre inversión en publicidad y ventas, así como inversión en planta y equipos.**

**Tabla 23: Regresión lineal Inversión publicidad - Ventas**

Regresion Inv Publicidad - Ventas					
<i>Estadísticas de la regresión</i>					
Coefficiente de correlación múltiple	0.360162026				
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.129716685				
R <sup>2</sup> ajustado	-0.160377753				
Error típico	195248.7191				
Observaciones	5				
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	17046405914	17046405914	0.447153298	0.551544
Residuos	3	1.14366E+11	38122062329		
Total	4	1.31413E+11			
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%
Intercepción	149843.7429	153338.0394	0.977211809	0.400532826	-338146.3341
INVERSION PUBLI	6.38209976	9.544108527	0.668695221	0.551544	-23.99151316

**Tabla 24: Regresión lineal inversión publicidad – ventas.**

Regresion Inv Planta Equipo - Ventas					
<i>Estadísticas de la regresión</i>					
Coefficiente de correlación múltiple	0.613786422				
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.376733772				
R <sup>2</sup> ajustado	0.168978363				
Error típico	165232.1913				
Observaciones	5				
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	49507561811	49507561811	1.813352409	0.270806092
Residuos	3	81905031089	27301677030		
Total	4	1.31413E+11			
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%
Intercepción	123615.7372	110434.533	1.11935763	0.344530273	-227836.2343
ACTIVOS	0.119881448	0.089024773	1.346607741	0.270806092	-0.163435111

Como se puede apreciar no hay correlación entre la inversión en publicidad y las ventas y de la misma forma, entre inversión planta equipo y las ventas, debido a que ambos coeficientes de determinación R<sup>2</sup>, no son mayor a 0.37, y su valor crítico es mayor a 0.05 se puede concluir que no tiene significancia estadística el modelo, esto puede ser debido a que la información declara a la entidad de control este caso de Super Intendencia de Compañías no es real.

### Anexo 3: Análisis de percha ciudad de Quito. Productos sustitutos



**Figura 16:** Análisis de percha Supermaxi La Prensa, productos snacks "bajos en grasa".



**Figura 17:** Análisis de percha Supermaxi La Prensa. Productos sustitutos, semillas, tostados, granos



**Figura 18:** Análisis de percha Supermaxi 12 octubre, productos sustitutos, semillas, tostados, granos.



**Figura 19:** Análisis de percha Supermaxi 12 octubre, productos snacks "bajos en grasa".



**Figura 20:** Análisis de percha Santa María Santa Clara, productos snacks "bajos en grasa".



**Figura 21:** Análisis de percha Santa María Santa Clara, productos sustitutos, semillas, tostados, granos.

## Anexo 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 25:** Evaluación de oportunidades y amenazas.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. La tendencia de comer mejor	0.07	4	0.28
2. El aumento en los productos de línea "saludable"	0.08	3	0.24
3. Conocimiento de los Super foods	0.06	3	0.18
4. Proceso de fritura innovador	0.08	3	0.24
5. Proyección de industria en crecimiento	0.02	2	0.04
6. Constante en precio de materia prima	0.03	2	0.06
7. Porcentaje destinado al consumo de alimentos de las familias	0.05	3	0.15
8. Equipos al alcance para procesos de fritura	0.05	3	0.15
9. Industria anticíclica	0.05	2	0.1
10. Bajo poder de negociación de cliente final	0.04	2	0.08
<b>Amenazas</b>			
1. Inversión inicial alta	0.07	3	0.21
2. Alto poder de negociación de clientes distribuidor	0.06	2	0.12
3. Doing Business Index	0.03	2	0.06
4. Barreras de salida	0.04	2	0.08
5. Marcas ya establecidas en el mercado	0.09	4	0.36
6. Altos costos de marketing	0.06	3	0.18
7. Alto poder de productos sustitutos	0.06	2	0.12
8. Supermaxi poder de generar producto similar	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

**Nota:** Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

## ANEXO 5

### Preguntas a los expertos

Mónica Arteaga, asesora y accionista de Kiwa y Pacari

**Tabla 26:** Entrevista experto en industria de alimentos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Diría usted que una empresa dedicada a los snacks es un negocio con una buena rentabilidad, dentro del segmento de snacks saludables?	La mayoría de las empresas dentro de la industria de snacks, se encuentra en el segmento de altos en grasas, y debido a la información que es impulsada por la tecnología y los medios, el mercado ha ido cambiando, hay una concientización hacia la ingesta de alimentos bajos en grasa, sin gluten, con más fibra, y proteínas, actualmente este mercado sabe que debe pagar más, ya que se genera un valor agregado superior a los snacks

	<p>clásicos, esto es un mercado pequeño, pero con una buena cadena de costos y de producción el margen es muy bueno, es clave generar un branding acorde al mercado, ya que aquí es donde llamas la atención del público al cual quieres llegar, un buen branding genera un posicionamiento en la mente del consumidor, ya que está buscando una marca que genere este nuevo estilo de vida, que está en crecimiento y es muy rentable.</p>
<p><b>¿Cómo lidió con los productos sustitutos, competidores?</b></p>	<p>Es muy importante culturizar al mercado, explicar muy bien los valores agregados de este producto, la comunicación es clave en esto, ya que los sustitutos por cultura y habito ya han sido posicionados en la mente del consumidor desde que somos niños, las granolas, nueces, cereales integrales, semillas etc. son parte de la cultura en la que estamos, pero no hay marca alguna que destaque, sobre los competidores, Kiwa es la que más a destacado pero su mercado objetivo está afuera, ellos exportan entre el 75% y 80% del total de su producción, Cereales Andinos vende más en Quito, pero no tiene mayor variedad en <i>snacks</i>, tienen un portafolio muy saturado de quinua que es su producto principal.</p>
<p><b>¿Usted recomendaría ingresar a esta industria de <i>snacks</i> saludables?</b></p>	<p>Si, ya que en la industria de <i>snacks</i> saludables la mayoría han empezado hace unos 3 años máximo 6 años, y están en desarrollo. Este período es cuando las empresas tienen procesos más difíciles ya que buscan una cuota de mercado y deben conseguir el financiamiento para operar y mantenerse, además están en busca de sus primeros clientes. Por lo cual un buen plan de negocio, con una buena imagen y visión, y buen un estudio de mercado te puede ayudar a destacar, hasta conseguir el financiamiento, y debido a que el mercado no está definido en los <i>snacks</i> saludables puedes tener una acogida mejor y una cuota de mercado que genere ingresos constantes para crecer y aprovechar su estado actual.</p>
<p><b>¿Qué tipo de equipos son necesarios para la elaboración de los <i>snacks</i>?</b></p>	<p>Para la fritura al vacío se necesita una máquina especial, pero de bajo costo se la puede fabricar aquí en el país, con una inversión promedio de 2500 a 5000 dólares más los deciles del empaque y la sachetadora, para una capacidad inicial de 150 a 300 unidades de 30 a 40oz, también esto depende de la merma de cada materia prima, ya que con un proceso de preparación el margen de pérdida crece esto es variable</p>
<p><b>¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores dentro de esta industria de <i>snacks</i> saludables?</b></p>	<p>Dentro de la industria de alimentos saludables del tipo <i>snacks</i>, la empresa que más destaca es Kiwa, la cual, por sus procesos, su impacto ambiental sus buenas prácticas con comunidades que incluso les capacitan anualmente para mejorar sus procesos de cultivo, evitando el uso de</p>

	químicos que perjudique la tierra o al sembrío, incluso han llegado a vender más de un millón de dólares en exportación, otra dentro de esta industria es Cereales Andinos que tienen muy buenos productos de origen orgánico y algunos <i>snacks</i> especialmente de frutos secos, .
<b>¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?</b>	Desarrollar prototipos, tener un portafolio de productos, ya que este producto atacaría a un mercado objetivo alto y es necesario desarrollar como se mencionó un <i>branding</i> que atraiga y destaque, es importante desarrollar varios productos ya que no vale la pena lanzarse al mercado con un solo producto, si se presenta variedad se diversifica el riesgo de aceptación, y la estructura de costos mejora ya que la inversión en planta equipo, publicidad es más eficiente ya que es para más productos. Es importante el uso de redes, la mayoría de las personas del mercado objetivo de este producto se encuentran dentro del consumo de internet por lo cual se convierte en un canal directo y a un precio relativamente bajo dependiente de lo que se quiera pautar o publicar.

## Juan David Gómez, Gerente de Waykana

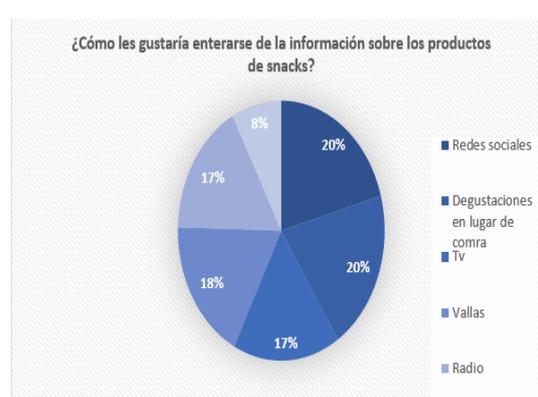
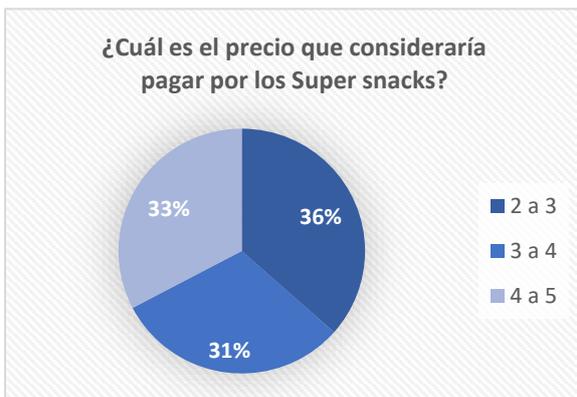
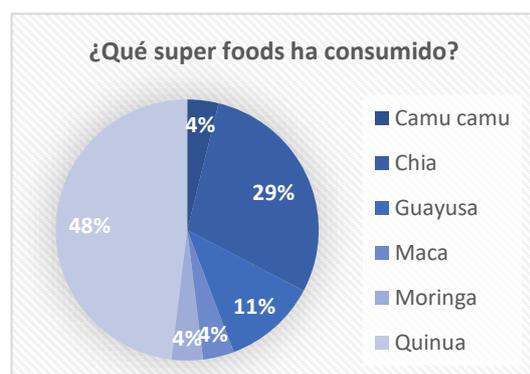
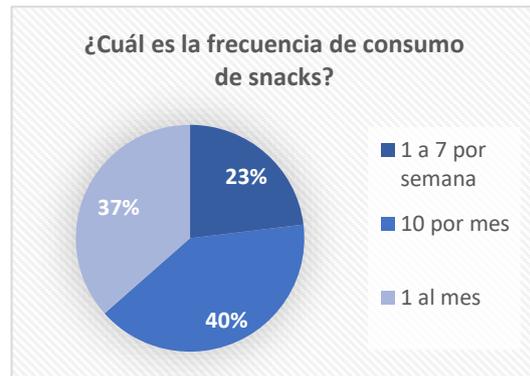
**Tabla 27:** Entrevista experto en industria de alimentos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?</b>	Para este tipo de negocio se usa el PEPS, Primero en entrar primero en salir, Inventario físico para tener el inventario real. Se requiere contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de productos, que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias a costo real ya que va a existir variaciones.
<b>¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos??</b>	Se requiere entre los principales, un análisis de laboratorio para ayudar a definir el semáforo, con pruebas de salinidad, alcalinidad, expiración, grasas, dependiendo la materia prima a usar, esto se realiza por cada producto y el registro sanitario, sin lo cual no puedes vender, para exportar, se requieren certificado de impacto ambiental y para la Unión Europea certificados Buenas practicas
<b>¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?</b>	Regulaciones que afecten a las ventas internas no, pero puede haber problemas por la materia prima que puede escasear y subir de costo y no puedes cubrir tus márgenes, y para exportar se complica debido a que los mercados internaciones exigen regulaciones orgánicas

	que nuestro país no las cumple y también de producción sustentable ya que es muy costoso
<b>¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?</b>	La inversión inicial más fuerte es maquinaria y los procesos atados a la producción, que es la compra de materia prima, insumos, mano de obra directa, el siguiente rubro más fuerte es la inversión en publicidad, muchas veces para dar a conocer el producto es necesario viajar a ferias afuera siempre y cuando ese sea tu mercado objetivo, si no lo que se tiene que destinar para dar a conocer el producto es considerable ya que esta industria tiene mucha participación en el gasto publicidad
<b>¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado de Ecuador?</b>	Como parte de nuestra sociedad lamentable no se ha llegado a apreciar todas los beneficios de productos nuestros como la quinua, los chochos, la guayusa, la lenteja, el garbanzo, se los tiene desvalorizados, porque tienen un costo superior a la de un proceso normal y se opta por lo barato, lo cual puede ser una barrera para este proyecto, pero si se dirige de forma correcta sobre todo el educar atreves de los canales como las redes que tienen una difusión masiva se puede generar un aprecio por este tipo de producto, ya que si existe una clara necesidad
<b>¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del mercado objetivo?</b>	Con una buena comunicación de todos los beneficios que ofrece, con una buena inversión en pautas, publicaciones y usando los canales clásicos también, se puede generar una aceptación, debido que esta atacado una necesidad clave y de toda la vida, la salud.
<b>¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?</b>	Podría ser activaciones de marca, participando de ferias que se están volviendo comunes en nuestro mercado de Quito, pero atacando que es un producto con proceso industrial, con una nueva tecnología y no una artesanía ya que de esos hay bastantes, pero se los tiene en un mercado y concepto muy reducida a la hora de comprar y la intención de ver algo así es baja

## ANEXO 6

### Resultados de encuestas realizadas.



**Tabla 28:** Conclusiones encuestas.

N°	Conclusiones relevantes de las encuestas
1	La publicidad debe realizarse por redes, degustaciones, medios clásicos como vallas, televisión y radio, y queda claro que se debe culturizar y enseñar las bondades de los Super Snacks, por medio de redes sociales y su alcance en nuestro mercado objetivo.
2	Se señala que la gente busca consumir mejores productos que aporten algo de nutrientes. Las personas encuestadas el 77% están dispuestas a consumir snacks super alimentos
3	Como resultado, también es claro que deja que la inversión en publicidad, redes y vallas es considerable y la calidad del producto es el factor que les proporciona más valor a los clientes.
4	El cliente objetivo busca producto con una buena marca que genere referencia muy clara a las fortalezas de frito al vacío y las bondades de los super alimentos y estaría dispuesto a pagar un valor superior que de los snacks clásicos que se encuentran en el mercado.
5	El 77% de las encuestas asevera que no tienen conocimiento de lo que son los super alimentos, por lo que se puede deducir que requiere de culturizar al mercado acerca de las bondades de los super alimentos y cómo estos actúan en el cuerpo humano.
6	El 23% ha consumido super alimentos entre los cuales se destaca la quinua en un 48% del total de encuestados, la chia en 29%, la guayusa en 11% , la moringa en un 4%, el camu camu de la misma forma, en un 4 por ciento y la maca en un 4 por ciento.
7	Se requiere culturizar el mercado en cuanto a los super alimentos como la quinua y chía, además se requiere de un branding con buen concepto, que atraiga al mercado objetivo, destacando las fortalezas del nuevo producto como la fritura al vacío.
8	Con los resultados obtenidos de la investigación se puede afirmar que no se rechazan las hipótesis expuestas anteriormente, ya que se identifica una clara acogida a los super snacks
9	El sitio estratégico en donde las personas consumen son los supermercados

## ANEXO 7

**Tabla 29:** Cuadro de funciones y responsabilidades dentro de la organización

CARGO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<b>GERENCIA</b>	
<b>Gerente General</b>	Motivar para el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos y metas.
	Reuniones de equipo de planeación y desarrollo de metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

	Analizar reportes administrativos y financieros, para asegurar que los registros de monina y contables se están ejecutando correctamente.
	Buscar clientes, tanto distribuidores como finales.
	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores, para mantener el buen funcionamiento de la empresa, junto con el equipo de ventas.
<b>Asistente Administrativo</b>	Responsable de receptar, registrar clientes, llamadas telefónicas y correos.
	Archivar documentos de contratos, papelería importante para la empresa
	Atención al público que solicita información dándole la orientación requerida.
	Elaborar y mantener actualizado el registro de clientes, proveedores de toda índole.
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Operario</b>	Operar eficientemente las maquinas o herramientas.
	Vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad en la producción.
	Elaborar los productos con los estándares indicados.
	Realizar las actividades de mantenimiento las maquinas.
<b>DEPARTAMENTO CONTABILIDAD</b>	
<b>Contador</b>	Manejo de los sistemas contables.
	Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
	Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
	Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
	Archiva documentos contables para uso y control interno.
<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	
<b>Asistente de ventas</b>	Manejo de cartera de clientes.
	Contacto diario con clientes
	Cumplir meta establecida para ventas
	Reportes diarios de actividades de ventas
	Cerrar ventas

## ANEXO 8

### Proyección de Estado de Costos de bienes vendidos, Estado de Situación Financiera, Capital de Trabajo y Estado de Flujo de Efectivo

**Tabla 30:** Proyección de Costos de Bienes Vendidos.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario inicial de materiales	\$ 1,935.10	\$ 2,817.65	\$ 3,992.50	\$ 5,119.81	\$ 6,564.57
Compra de materiales directos	\$ 3,412.61	\$ 4,810.31	\$ 6,739.45	\$ 8,642.45	\$ 10,444.42
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 5,347.71	\$ 7,627.95	\$ 10,731.95	\$ 13,762.26	\$ 17,008.99
Inventario final de materiales directos	\$ 2,122.54	\$ 2,931.88	\$ 4,077.78	\$ 5,229.24	\$ 6,068.04
<b>Materiales directos usados</b>	<b>\$ 3,225.17</b>	<b>\$ 4,696.08</b>	<b>\$ 6,654.17</b>	<b>\$ 8,533.02</b>	<b>\$ 10,940.95</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>\$ 11,559.54</b>	<b>\$ 12,332.34</b>	<b>\$ 12,332.34</b>	<b>\$ 12,332.34</b>	<b>\$ 12,332.34</b>
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 3,105.75	\$ 4,522.19	\$ 6,407.77	\$ 8,217.06	\$ 10,535.82
Compra de materiales indirectos	\$ 5,477.07	\$ 7,720.31	\$ 10,816.49	\$ 13,870.71	\$ 16,762.80
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 8,582.82	\$ 12,242.50	\$ 17,224.26	\$ 22,087.77	\$ 27,298.62
Inventario final de materiales indirectos	\$ 3,406.58	\$ 4,705.52	\$ 6,544.64	\$ 8,392.67	\$ 9,738.91
Materiales indirectos usados	\$ 5,176.25	\$ 7,536.98	\$ 10,679.62	\$ 13,695.09	\$ 17,559.70
Mano de obra indirecta	\$ -	\$ -	\$ 5,972.97	\$ 6,359.37	\$ 6,359.37
Seguros de maquinaria	\$ 3,288.00	\$ 3,588.00	\$ 4,008.00	\$ 4,008.00	\$ 4,008.00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1,233.00	\$ 1,555.50	\$ 1,953.00	\$ 1,953.00	\$ 1,953.00
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	<b>\$ 9,877.25</b>	<b>\$ 12,860.48</b>	<b>\$ 22,793.59</b>	<b>\$ 26,195.46</b>	<b>\$ 30,060.07</b>
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ 24,661.96	\$ 29,888.90	\$ 41,780.10	\$ 47,060.83	\$ 53,333.37
Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos de manufactura a considerar	\$ 24,661.96	\$ 29,888.90	\$ 41,780.10	\$ 47,060.83	\$ 53,333.37
Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo de productos manufacturados</b>	<b>\$ 24,661.96</b>	<b>\$ 29,888.90</b>	<b>\$ 41,780.10</b>	<b>\$ 47,060.83</b>	<b>\$ 53,333.37</b>
Inventario inicial de productos terminados	\$ 11,217.07	\$ 14,658.35	\$ 20,674.74	\$ 23,286.84	\$ 23,993.58
Costo de productos manufacturados	\$ 24,661.96	\$ 29,888.90	\$ 41,780.10	\$ 47,060.83	\$ 53,333.37
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 35,879.03	\$ 44,547.24	\$ 62,454.84	\$ 70,347.67	\$ 77,326.95
Inventario final de productos terminados	\$ 12,131.09	\$ 15,236.86	\$ 21,110.47	\$ 23,779.36	\$ 24,532.46
<b>Costo de los productos vendidos</b>	<b>\$ 23,747.93</b>	<b>\$ 29,310.39</b>	<b>\$ 41,344.37</b>	<b>\$ 46,568.31</b>	<b>\$ 52,794.49</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 24,661.96</b>	<b>\$ 29,888.90</b>	<b>\$ 41,780.10</b>	<b>\$ 47,060.83</b>	<b>\$ 53,333.37</b>
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>20,479</b>	<b>29,015</b>	<b>40,745</b>	<b>52,277</b>	<b>63,847</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 1.20</b>	<b>\$ 1.03</b>	<b>\$ 1.03</b>	<b>\$ 0.90</b>	<b>\$ 0.84</b>

**Tabla 31:** Proyección de Estados financieros del proyecto y capital de trabajo.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 49,766.46	\$ 26,557.37	\$ 26,235.05	\$ 33,989.73	\$ 61,455.78	\$ 111,945.33
<b>Corrientes</b>	\$ 15,266.46	\$ -2,849.63	\$ -756.45	\$ 12,811.23	\$ 46,090.28	\$ 102,392.83
Efectivo	\$ 14,885.80	\$ -11,490.57	\$ -14,360.94	\$ -4,605.29	\$ 24,217.74	\$ 79,097.95
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 6,569.50	\$ 10,592.62	\$ 13,522.07	\$ 17,149.44	\$ 21,604.97
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1,085.78	\$ 1,425.49	\$ 1,859.56	\$ 2,112.60	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 146.13	\$ 187.44	\$ 301.66	\$ 386.96	\$ 496.43	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 234.53	\$ 798.23	\$ 1,284.72	\$ 1,647.93	\$ 2,114.06	\$ 1,689.91
<b>No Corrientes</b>	\$ 34,500.00	\$ 29,407.00	\$ 26,991.50	\$ 21,178.50	\$ 15,365.50	\$ 9,552.50
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 31,500.00	\$ 31,500.00	\$ 34,500.00	\$ 34,500.00	\$ 34,500.00	\$ 34,500.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4,493.00	\$ 9,308.50	\$ 14,521.50	\$ 19,734.50	\$ 24,947.50
Intangibles	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	\$ 2,400.00	\$ 3,000.00
<b>PASIVOS</b>	\$ 25,016.46	\$ 21,818.08	\$ 20,883.94	\$ 15,921.32	\$ 10,617.97	\$ 3,637.44
<b>Corrientes</b>	\$ 266.46	\$ 954.24	\$ 1,736.09	\$ 2,441.07	\$ 3,492.55	\$ 3,637.44
Cuentas por pagar proveedores	\$ 266.46	\$ 567.84	\$ 913.90	\$ 1,172.28	\$ 1,503.89	\$ 767.99
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 386.40	\$ 386.40	\$ 515.20	\$ 515.20	\$ 515.20
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 435.79	\$ 753.58	\$ 1,473.46	\$ 2,354.24
<b>No Corrientes</b>	\$ 24,750.00	\$ 20,863.84	\$ 19,147.85	\$ 13,480.26	\$ 7,125.42	\$ 0.00
Deuda a largo plazo	\$ 24,750.00	\$ 20,863.84	\$ 19,147.85	\$ 13,480.26	\$ 7,125.42	\$ 0.00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 24,750.00	\$ 4,739.29	\$ 5,351.11	\$ 18,068.41	\$ 50,837.80	\$ 108,307.89
Capital	\$ 24,750.00	\$ 24,750.00	\$ 24,750.00	\$ 24,750.00	\$ 24,750.00	\$ 24,750.00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -20,010.71	\$ -19,398.89	\$ -6,681.59	\$ 26,087.80	\$ 83,557.89
<b>CUADRE</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 15,000.00	\$ -3,803.86	\$ -2,492.54	\$ 10,370.17	\$ 42,597.72	\$ 98,755.39

**Tabla 32:** Proyección de Flujo de efectivo del proyecto.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -114.20	\$ -5,969.63	\$ 11,772.72	\$ 23,047.30	\$ 44,089.89	\$ 64,850.31
Utilidad Neta	\$ -	\$ -20,010.71	\$ 611.82	\$ 12,717.30	\$ 32,769.39	\$ 57,470.09
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 4,493.00	\$ 4,815.50	\$ 5,213.00	\$ 5,213.00	\$ 5,213.00
+ Amortización	\$ -	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
- Δ CxC	\$ -	\$ -6,569.50	\$ -4,023.12	\$ -2,929.46	\$ -3,627.37	\$ -4,455.53
- Δ Inventario PT	\$ -146.13	\$ -1,085.78	\$ -339.72	\$ -434.07	\$ -253.04	\$ 2,112.60
- Δ Inventario MP	\$ -234.53	\$ -41.31	\$ -114.23	\$ -85.30	\$ -109.47	\$ 496.43
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -563.71	\$ -486.49	\$ -363.21	\$ -466.14	\$ 424.16
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 266.46	\$ 301.38	\$ 346.06	\$ 258.39	\$ 331.61	\$ -735.90
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 386.40	\$ -	\$ 128.80	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 435.79	\$ 317.79	\$ 719.88	\$ 880.78
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -34,500.00	\$ -	\$ -3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -34,500.00	\$ -	\$ -3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 49,500.00	\$ -3,886.16	\$ -1,716.00	\$ -5,667.59	\$ -6,354.84	\$ -7,125.42
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 24,750.00	\$ -3,886.16	\$ -1,716.00	\$ -5,667.59	\$ -6,354.84	\$ -7,125.42
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 24,750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 14,885.80	\$ -26,376.38	\$ -2,870.37	\$ 9,755.66	\$ 28,823.03	\$ 54,880.21
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	\$ -	\$ -753.32	\$ -165,516.48	\$ -117,081.80	\$ 104,558.89	\$ 574,210.86
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 14,885.80	\$ -27,129.70	\$ -168,386.85	\$ -107,326.14	\$ 133,381.92	\$ 629,091.07

