



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ALMUERZOS INSTANTANEOS

AUTOR

Andy Amaguaña Mejía

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN DE ALMUERZOS INSTANTANEOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de ingeniero en marketing

PROFESOR GUÍA

Marco Lalama Gross, MBA.

AUTOR

Andy Santiago Amaguaña Mejía

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción de almuerzos instantáneos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andy Amaguaña Mejía, en el semestre noveno, 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".

Marco Lalama Gross, MBA.

C.C. 1705328639

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción de almuerzos instantáneos, del Andy Amaguaña Mejía, en el semestre noveno, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Diana Caamana Gómez

C.C. 1718294919

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.”

Andy Santiago Amaguaña Mejía

C.C. 1002875860

DEDICATORIA

A mis padres, mis abuelos y toda mi familia por su apoyo incondicional. Gracias.

RESUMEN

En este plan de negocios tiene como objetivo determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de almuerzos instantáneos. Los almuerzos instantáneos son paquetes que contienen alimentos deshidratados, los cuales serán producidos usando ingredientes agroecológicos, sin conservantes artificiales y usando la sazón de la comida ecuatoriana.

El proyecto busca complementar la alimentación de los quiteños, que por distintas razones no tienen suficiente tiempo para comer adecuadamente y se ven obligados a consumir alimentos con bajo valor nutricional. El nombre comercial del producto es Esencial, ya que hace referencia a las necesidades bioquímicas más fundamentales.

Durante el análisis de este proyecto se usaron distintos métodos de investigación, recurriendo a fuentes primarias y secundarias para obtener un panorama claro de la industria. Mediante investigación cualitativa y cuantitativa se logró determinar el perfil del cliente el cual mostro un gran interés por las características del producto presentadas. Esta investigación ayudo a modelar un plan de marketing efectivo para llegar al consumidor, se eligió una estrategia general de diferenciación puesto que existe una gran variedad de alternativas en el mercado.

Finalmente se determinó la factibilidad del proyecto, ya que factores como el crecimiento de la industria, hábitos alimenticios más saludables y un rendimiento financiero adecuado abalan el mismo.

ABSTRACT

This business plan has as main objective to determine the feasibility of creating a company dedicated to the production of instant lunches. Instant lunches are packages containing dehydrated foods, which will be produced using agroecological ingredients, without artificial preservatives and using the flavor of Ecuadorian food.

The project seeks to complement the diet of the people of Quito, who for various reasons do not have enough time to eat properly and face the consequences of consuming foods with low nutritional value. The commercial name of the product is Esencial, since it refers to the most fundamental biochemical needs.

During the analysis of this project, different research methods were used, using primary and secondary sources to obtain a clear picture of the industry. Through qualitative and quantitative research it was possible to determine the profile of the client, which showed great interest in the characteristics of the product presented. This research helped to shape a marketing plan that is effective to reach the consumer, a general strategy of differentiation was chosen since there is a great variety of alternatives in the market.

Finally, the feasibility of the project was determined, since factors such as the growth of the industry, healthier eating habits and an adequate financial performance lower it.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) ...	3
2.1.2 Análisis de la industria	8
2.1.3 Matriz EFE	11
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno y externo del cliente	22
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor	28
5.2 Mezcla de Marketing	30
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.2 Plan de Operaciones.....	41
6.3 Estructura Organizacional.....	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	54

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	55
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	57
7.5 Índices financieros	58
8 CONCLUSIONES GENERALES	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	63

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del trabajo

El siguiente plan de negocios nace inspirado por el estilo de vida que existe en la ciudad de Quito, el cual se caracteriza por limitaciones de tiempo y agendas poco predecibles; un modus vivendi que en la mayoría de casos promueve pobres hábitos alimenticios. Según el diagnóstico estratégico del Distrito Metropolitano de Quito realizado en el 2016, el sobrepeso y malnutrición son problemas que afectan a la población de la ciudad independientemente de la edad, de acuerdo con lo presentado en este informe estos síntomas son causados principalmente por escasas de tiempo que impide mantener una nutrición adecuada y dedicar espacios libres para la recreación y el deporte. Bajo este argumento se plantea la idea de almuerzos instantáneos: una alternativa saludable y rápida que se ajusta al estilo de vida capitalina. Los almuerzos instantáneos comprenden una mezcla de proteínas, vegetales y frutas deshidratadas los cuales son empacados al vacío sin uso de conservantes artificiales.

Como señala el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) las nuevas tecnologías como la deshidratación mediante osmosis ha permitido facilitar el proceso de deshidratación, eliminando las concentraciones de agua existentes en los alimentos, conservando la alcalinidad de los productos frescos e inhabilitando el crecimiento de microorganismos. La separación de líquidos permite que la concentración de azúcares de los alimentos sea mayor, por lo cual los sabores son más intensos al igual que el contenido de nutrientes, permitiendo que las porciones pequeñas y ligeras tengan un alto nivel calórico.

En síntesis, el concepto de almuerzos instantáneos cumple con tres principios importantes como son rapidez, salud y portabilidad, tomando en cuenta el ajetreo cotidiano de la vida en Quito estos factores podrían significar una oportunidad para esta alternativa.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad del proyecto a través del diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa productora de almuerzos instantáneos con base en proteínas, carbohidratos y verduras deshidratadas empacadas al vacío en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Establecer y analizar los factores externos más prominentes que influyen en la industria de alimentos y como éstos afectan el desarrollo de la misma, mediante análisis PEST y fuerzas de Porter.
- Evaluar el mercado potencial realizando una investigación de mercado usando técnicas cualitativas y cuantitativas para distinguir las características y requerimientos más importantes del mismo.
- Definir la oportunidad de negocio existente, basado en las observaciones y factores que tienen incidencia en tanto en el entorno como en el cliente.
- Diseñar un plan de marketing uniforme el cual vincule la estrategia general de mercado, el mercado objetivo, la propuesta de valor y mix de marketing.
- Determinar una estructura y filosofía organizacional que se ajuste adecuadamente al producto y a los requerimientos del mercado.
- Elaborar un plan financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo con la clasificación nacional de actividades económicas comprendidas dentro del CIIU 4.0, el proyecto de almuerzos instantáneos se encuentra dentro de la siguiente estructura:

C: Industrias manufactureras.

C10: Elaboración de productos alimenticios

C107: Elaboración de otros productos alimenticios

C1075: Elaboración de comidas preparadas

C1075.09: Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Económico:

Tasas de crecimiento económico actual y potencial. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) la economía ecuatoriana creció en 1,9% durante el primer trimestre del 2018, causado principalmente por una leve recuperación de los precios del petróleo rubro que representa más de la mitad de las exportaciones y constituye casi 11% dentro de la producción interna bruta del país. A pesar de la leve y constante recuperación de los precios del petróleo durante el 2018 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyecta un crecimiento en la economía ecuatoriana del 2%. La recuperación económica que experimenta el país en la actualidad es una gran oportunidad para distintas industrias ya que genera un mayor dinamismo comercial y estimula el consumo interno. Para la industria de elaboración de comidas preparadas y el proyecto en sí, este mayor flujo de capital en la economía permitiría un aumento en la producción causado por el crecimiento de la demanda de bienes y principalmente de productos de primera necesidad como los alimentos.

Producto interno bruto. En el primer trimestre del 2017 se evidenció una variación positiva del PIB a precios constantes de 2.8%, sin embargo según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) en el 2018 durante el mismo periodo se registró una reducción de 0,7% con respecto al periodo pasado. Si bien el PIB sigue creciendo el mismo se desacelero ya que las inyecciones monetarias de deuda disminuyeron con respecto al año pasado. De acuerdo con los datos

presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la industria de bebidas y alimentos que en el 2017 represento cerca de 39% del PIB manufacturero y 4,7% dentro del PIB total, se estima que para fines del 2018 se consolide aportando cerca 6,7%. El desarrollo de esta industria refleja una gran oportunidad para el proyecto ya que según el Banco Central del Ecuador (BCE) en la actualidad el desarrollo de la industria es bastante dinámico, siendo la conservación de pescado, carne y otros alimentos el rubro más importante dentro de la composición de la industria, ocupando casi el 27%. Dado a que la evolución favorable del sector está ligado directamente con la demanda interna, se puede considerar que este tipo de alimentos van ganando importancia de consumo dentro de los hogares y que cada vez el consumidor está más dispuesto a adquirir productos conservados.

Nivel de confianza del consumidor. Por su parte el índice de confianza del consumidor presentado por el Banco Central del Ecuador (BCE), reflejó que en Enero del 2018 el grado de optimismo del consumidor ecuatoriano incremento levemente con relación al mismo mes del 2017, estadística que se ve reflejada en el crecimiento de consumo final de los hogares que para el segundo trimestre se incrementó en 4,6%, lo cual indica que los ecuatorianos están un poco más seguros sobre la estabilidad de su renta. Para la industria y el proyecto en particular, una mayor seguridad de ingresos en la población permite que esta destine más de su renta a actividades de consumo y por ende que este incremento se vea reflejado en un número mayor de ventas e ingresos.

Político:

Estabilidad y riesgo político. Datos presentado por el Centro de Estudios y Datos (CEDATOS) indican que la aprobación de la gestión del Presidente Lenin Moreno muestra una disminución progresiva, de tal forma que para finales de Junio del 2018 alcanzó un 46% después de haber iniciado el periodo con 65%. Sin embargo según el informe del Banco Central del Ecuador (BCE) referente a inversión extranjera, la misma creció 21,3% durante el 2018 con relación al año pasado, principalmente causado por la postura más abierta que tiene el gobierno, al igual que la estabilidad política percibida en la región. Con una mejor

estabilidad política el sector productivo incluyendo la industria de comidas preparadas y en proyecto en sí se benefician de menores tasas de interés, al igual que acceso a inversión extranjera que facilita la adquisición de nuevas tecnologías y aumenta el flujo de capitales en la economía ecuatoriana.

Legislación tributaria. Durante el informe a la nación presentado en Mayo del 2018, el Presidente Moreno señaló que su gobierno aspira potenciar la producción nacional por lo cual ha implementado una serie de mecanismos con el fin de fortalecer a la pequeña y mediana empresa. Uno de los puntos presentados es la deducción del impuesto a la renta, política que busca reducir la base de tributación para empresas por conceptos de formación, innovación y desarrollo en general. Como señala el artículo 11 del Código Orgánico de la Producción, comercio e inversiones, el Consejo Sectorial de la producción, anualmente diseñará planes para la capacitación técnica de emprendimientos. Estos beneficios tributarios facilitan que la industria, proyectos y muchos emprendedores puedan desarrollarse con una mayor libertad, a su vez la capacitación técnica permite aumentar la calidad de la producción y por ende tener productos más competitivos en mercado.

Regulaciones de la industria. En la actualidad toda empresa relacionada con la industria alimenticia debe cumplir varios parámetros para garantizar el bienestar del consumidor. Entre los puntos más relevantes se encuentra el registro sanitario que desde el 2015 y con el fin de facilitar la producción de alimentos procesados digitalizó los tramites mediante la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), y a su vez clasificó a los alimentos por su nivel de riesgo, alto, medio y bajo, en la mayoría de casos el análisis y verificación solo constará de revisión de documentos. Por su parte el Ministerio de Salud Pública (MSP) implementó un sistema de etiquetado de alimentos procesados con el fin de reducir el riesgo de enfermedades crónicas causadas principalmente por el alto consumo de azúcar, grasa y sal. El sistema grafico de etiquetado de alimentos implementado por el Ministerio de Salud establece que las industrias deben informar los niveles de grasa sal y azúcar que contienen los productos procesados. La normativa requiere de un análisis nutricional y documentos que respalden el producto. Mediante estas regulaciones se da

facilidad para que los emprendedores registren sus productos con rapidez y sin trabas, a su vez el consumidor tiene mayor información sobre los productos de la industria, de tal manera que puedan escoger la alternativa más saludable.

Social:

Demografía. Ecuador se caracteriza por ser un país pluricultural, según estudios presentados en el 2016 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población es de 16,38 millones, mientras que en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentran registrados 2 239 191, el estudio también estimó que para el 2020 será la ciudad más poblada de Ecuador con una población cercana a los 2 700 000 habitantes. El informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) también señala que población en el cantón de Quito tiene un total de 1 839 853 habitantes, 1 399 378 residen en zonas urbanas y 440 475 en zonas rurales, de las personas residentes en el cantón 786 691 se encuentra ubicados dentro de la población económicamente activa y cerca del 50% con educación secundaria o superior. Finalmente el estudio mostrado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del mismo modo indica que la población destina cerca de 4 horas por semana a actividades familiares, 25 a estudio, 13 a televisión y finalmente 3 horas a alguna actividad deportiva. La alta densidad de población en las zonas urbanas es una gran oportunidad para la industria y el proyecto, ya que facilita el alcance tanto de comunicación como de distribución de productos. El estudio también refirma que falta de tiempo que es una dificultad en vida en Quito lo cual es una oportunidad para el proyecto.

Condiciones de vida y salud. Según datos presentados por el Ministerio de Salud Pública (MSP) en el 2017, el 62% de los ecuatorianos mayores de 19 años padecen sobrepeso u obesidad, principalmente causado por un estilo de vida sedentario y dietas poco saludables, altas en grasas, azúcares y carbohidratos. De igual forma el Ministerio de Salud señala en su informe que los problemas de sobrepeso en jóvenes y adultos están ligados con la falta de desayuno que es principalmente causado por escasez de tiempo y no permite consumir las calorías adecuadas en la mañana, alteran su metabolismo y el cuerpo lo

compensa con la necesidad de ingerir de alimentos altos en grasas y azúcares. Estas iniciativas del Ministerio de Salud son grandes oportunidades ya que dan cabida al desarrollo de nuevos productos como los almuerzos instantáneos, al igual permite que empresas con un enfoque más saludable tengan un mercado objetivo más amplio.

Tendencias en el empleo. Durante la última década se ha observado un crecimiento considerable de la clase media en el país que según datos de la Senplades para el 2017 ya superaban el 29%, el informe también señala que este segmento de la población en la ciudad de Quito se caracteriza principalmente por tener empleo formal. El empleo en Quito se distribuye en ramos que van desde la salud hasta la burocracia, según datos presentados por Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2017, en el cantón de Quito existen 114 121 habitantes que son profesionales técnicos, 138 327 trabajadores de servicios y 70 389 empleados de oficina. El incremento de la clase media juega un papel importante en la industria de elaboración de comidas preparadas y conservadas ya que este segmento es uno de los más relevantes para las empresas, por lo que el incremento de la misma reflejado durante los últimos años aumenta el número de compradores potenciales.

Tecnológico:

Impacto de nuevas tecnologías. En los últimos años Ecuador ha incrementado considerablemente el uso y acceso a distintos tipos de tecnologías y en áreas urbanas se puede evidenciar un incremento importante de uso de tecnología, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el uso de computadoras se ha incrementado en más del 14% entre el 2012 y 2017 siendo Pichincha la segunda provincia con la mayor cantidad de usuarios con cerca 65% de su población. Por su parte el gran alcance de diferentes tipos de tecnologías en el país ha permitido que la industria mejore su nivel de producción, como indica la Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas y Alimentos (ANFAB) entre los aspectos más importantes se encuentran la maquinaria usada para la estandarización de la producción al igual que métodos de transporte, los cuales permiten movilidad de mercancías de manera más

eficiente. Este aumento de eficiencia ha permitido que desde el 2010 hasta 2017 la industria crezca aproximadamente un 4% por año según datos presentados por el Banco Central. La apertura a nuevas tecnologías es un punto positivo para el proyecto y la industria ya permite que los procesos de capacitación del personal operativo sean más rápidos y sencillos y a su vez mejoran la calidad y eficiencia de la producción.

Uso de tecnología móvil. Según datos del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) presentados en el 2017 el número de usuarios de telefonía móvil y Smartphones en específico creció casi 490% desde el 2011. Para el 2017 el número de usuarios fue de 14,7 millones con líneas activas en Ecuador, que en contraste es un porcentaje bastante alto en relación con la población que para la fecha fue de 16,39 millones. El Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) también señala que este fenómeno de crecimiento de tecnología móvil a su vez han incrementado considerablemente el uso y acceso a internet, redes sociales y aplicaciones que facilitan la interacción global entre usuarios. El gran acceso a internet mediante el uso de distintos tipos de plataformas móviles permite que los usuarios puedan obtener información al instante, por lo cual la industria y el proyecto se ven beneficiados con más métodos para promocionar el producto los cuales tienen una mayor eficiencia y un menor costo.

2.1.2 Análisis de la industria

Amenaza de nuevos competidores

Un estudio realizado en el 2016 por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) señaló que los requerimientos de capital mínimos para operar dentro del mercado alimenticio son poco exigentes ya que tanto la tecnología necesaria como implementos son accesibles y de inmediata disponibilidad, razón por la cual los datos del GEM muestran que los emprendedores en Ecuador tienen una alta predilección por la industria de alimentos preparados, cerca del 66% de nuevos emprendimientos están relacionados con esta rama. Sin embargo como señala el experto en salud alimentaria Andrés Mejía, la diferenciación del

producto tanto en procedimientos, métodos, recetas y preparación son factores altamente considerados por el consumidor al momento de elegir entre un producto u otro, estas características clave y unas de las principales razones del corto tiempo de vida de los emprendimiento. Finalmente el GEM en su estudio menciona que en la industria existen ventajas en una producción a escala dado que una expansión de procesos ayuda a mejorar la calidad de procesamiento del producto al igual que disminuye el costo unitario. Según las características presentadas se puede determinar que si bien los requerimientos de capital son bajos el alto número de emprendedores en la industria hacen que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo con lo señalado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) en su ficha sectorial del 2017, la industria alimenticia cuenta con una extensa variedad de productos disponibles para el consumidor, a nivel nacional existen más de 11 000 establecimientos dedicados a la procesamiento de alimentos y bebidas, sin embargo la cifra de empresas dedicadas a la elaboración de comidas preparadas es más reducida. Las sopas en lata y polvo, tallarines instantáneos, comidas congeladas y distintas variedades de conservas son productos alternativos, sin embargo según datos presentados por la Environmental Working Group (EWG) en la actualidad estos productos casi en su totalidad poseen conservantes químicos como nitratos, TBHQ y BHA, los cuales a largo plazo son perjudiciales para la salud. Considerando que existe variedad de alternativas en el mercado, las mismas tienen un pobre valor nutricional y contienen aditivos químicos la amenaza de productos sustitutos es media.

Poder de negociación de los compradores

En el Ecuador el número de consumidores que prefiere comida rápida o instantánea se ha incrementado considerablemente durante los últimos años de tal manera que en el 2017 según datos de Ingenieros Consultores Asociados (ICA) es la primera opción de consumo alimenticio en cerca del 21% de hogares generando 17 millones de dólares mensuales en la ciudad de Quito. ICA también menciona que dentro de la industria de alimentos y bebidas existe una gran

variedad de opciones de comida rápida que se ajustan a las preferencias y principalmente al presupuesto del consumidor. Tomando en cuenta los aspectos presentados y las tendencias impulsadas por el Ministerio de Salud pública por hábitos alimenticios saludables, se establece que el poder de negociación con los compradores es medio.

Poder de negociación de proveedores

De acuerdo con las cifras presentadas por el Consejo Europeo de Certificación Orgánica (BCS ÖKO), el número de superficies con certificación agrícola orgánica se incrementó considerablemente en el 2017 con un crecimiento anual de aproximadamente 11%. Estos datos son corroborados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) que en su informe del 2017 señala que en la provincia de Pichincha existe un incremento significativo en la cantidad de horticultores, estas plantaciones cubren cerca del 71% de todos los cultivos, sin embargo dentro de la producción agrícola es importante tomar en cuenta la estacionalidad de cada producto, ya que los precios de los mismos tienden a variar ligeramente dependiendo de la escasez y ciclo en el que se encuentren los mismos. El alto número de alternativas de proveedores en la provincia permite precios más accesibles y un producto de mayor calidad. Si bien existe una alta dependencia a los insumos para producción, los mismos son de gran disponibilidad por lo cual el poder de negociación de proveedores es bajo.

Rivalidad entre competidores

Según datos de la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS) la industria de elaboración de comidas preparadas y conservadas se caracteriza por empresas consolidadas, sin embargo entre 2010 y 2017 existen variaciones constantes del número de empresas que conforman la misma, por lo que de un periodo a otro se suma o disminuye 1 o 2 empresas en promedio, en la actualidad en Quito existen aproximadamente 9 compañías constituidas dedicadas a la elaboración de otras comidas preparadas y conservadas. Entre las empresas más prominentes de la industria se encuentran Italpreparados y IASI dedicadas a la conservación mediante embutidos y congelado.

No obstante, comidas de bolsillo al ser un producto conceptual carece de características exactamente iguales que alimentos preparados por compañías de esta industria, ya sea por ingredientes o forma de conservación y empaque, por lo cual se espera que la rivalidad entre competidores sea alta.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla No 1: Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Alta disponibilidad y variedad de ingredientes	0.10	3	0.3
Sistema de etiquetado de alimentos procesados implementado por el MSP	0.15	3	0.45
Constante crecimiento de la industria de alimentos	0.20	3	0.6
Políticas gubernamentales para incentivar y capacitar emprendedores	0.20	2	0.6
Amenazas			
Extensa variedad de productos sustitutos en el mercado	0.15	3	0.45
Barreras de entrada bajas	0.05	3	0.15
Estabilidad política inconstante	0.05	1	0.05
Producto desconocido por el consumidor	0.10	2	0.2
Total	1.00		2.80

Basados en el análisis de las fuerzas externas realizado a la industria de elaboración de otras comidas preparadas y congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera, se determinó las siguientes conclusiones que influyen directamente al desarrollo del proyecto:

Dentro de las oportunidades a ser consideradas podemos destacar el importante crecimiento de la industria de alimentos y principalmente del sector dedicado a

la conservación de carnes, que según datos del INEC es el rubro más grande dentro de la industria.

Otro punto favorable es el aumento del índice de confianza del consumidor, lo cual proyecta un panorama bastante favorable para la industria y el proyecto, ya que este aumento de la seguridad de la renta de las familias se verá reflejado en incrementos exponenciales de ventas y de posibles nuevos compradores.

Por su parte al este ser un producto ecuatoriano que busca destacar la identidad nacional, se aprovechará la oportunidad actual de los planes gubernamentales que buscan promover y potenciar la pequeña y mediana industria mediante incentivos, acceso a crédito y reducción de base la tributaria.

Otra oportunidad clave para el proyecto es el interés mostrado por parte del Ministerio de Salud Pública (MSP) durante los últimos años por promover hábitos alimenticios saludables. La implementación en 2015 del sistema de etiquetado de alimentos procesados es muy importante para el proyecto, ya que la misma ayudará a exponer las cualidades saludables del producto de tal manera que sea fácil de identificar por el consumidor.

El aumento significativo del uso de internet y la penetración de la tecnología durante los últimos diez años en el país significa una gran oportunidad para el plan de negocios, ya que el uso de las mismas permitirá tener una comunicación eficiente y directa con el consumidor, de esta forma el producto se puede promocionar al consumidor adecuado y a un menor costo que los medios tradicionales.

De acuerdo con lo señalado por el Consejo Europeo de Certificación Orgánica (BCS ÖKO), la cantidad de cultivos orgánicos en Pichincha está en constante crecimiento es una gran oportunidad para los almuerzos instantáneos ya que al ser un producto elaborado en su totalidad con ingredientes nacionales, se tendrá un amplio abanico de posibles proveedores que estén dispuestos a ofrecer los ingredientes necesarios a precios razonables.

Como menciona la publicación del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), los bajos requerimientos de capital dentro de la industria hacen que la misma sea

muy atractiva para los emprendedores. Este factor es una amenaza latente ya tanto las barreras de entrada como salida son bajas y por ende la aparición de nuevos competidores es inminente.

Una de las principales amenazas del proyecto es que es un concepto nuevo que puede o no ser llamativo y tomado en cuenta por el consumidor. Por su parte productos instantáneos ya posicionados podrían opacar un producto que si bien es saludable es desconocido por los consumidores. El poder de negociación con clientes es limitado y tanto la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos podría significar una desventaja.

Finalmente, basados en los resultados obtenidos por la matriz EFE se concluye que existen 4 amenazas considerables que pueden significar factores clave dentro de la industria las cuales son: la gran variedad de productos sustitutos existentes en el mercado, barreras de entrada considerablemente bajas, incertidumbre política dentro del país y el concepto relativamente desconocidos para los consumidores.

De igual forma se puede destacar ciertas oportunidades que a su vez contrastan el panorama de la industria alimenticia los cuales son: programas gubernamentales que incentivan la creación de emprendimientos, un significativo crecimiento de la industria de los alimentos y bebidas en los últimos cinco años, el interés que mantiene el Ministerio de Salud Pública por fomentar hábitos alimenticios más saludables en la población y que este producto podría ser el primero en el mercado.

Si bien las amenazas son considerables y su ponderación dentro de la matriz EFE alcanza 0.85 puntos, las oportunidades existentes en esta industria en particular son superiores con 1.95, como calificación global se obtiene 2.80, ligeramente por encima de la media, factores como tendencias de salud, crecimiento de la industria, políticas que incentivan emprendimientos entre otros, aprovechados de la forma correcta podrían mitigar la presencia de amenazas.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para llevar a cabo el análisis del cliente, se utilizó tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Este análisis comenzó con dos entrevistas a expertos de la industria alimenticia, las cuales esclarecieron varias dudas sobre el producto y a su vez ayudaron a establecer las principales características del cliente en cuestión, así como los parámetros necesarios para obtener datos relevantes para la investigación. Basados en estos parámetros se realizó un grupo focal a personas con características similares a las recomendadas, y como resultado del mismo se pudo establecer las preferencias y comportamientos de consumo más marcados de este segmento

Objetivo general:

- Establecer y definir las preferencias, comportamientos y características de los potenciales consumidores en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos:

- Determinar la aceptación del concepto y producto en el mercado.
- Definir hábitos de consumo del cliente.
- Precisar el precio potencial del producto que garantice una óptima aceptación del cliente
- Establecer los parámetros de distribución y promoción del producto.
- Comprobar el consumo y frecuencia de productos similares.

Investigación cualitativa

Los métodos cualitativos son herramientas que permiten a la investigación un análisis de cliente enfocado directamente a los comportamientos, emociones y experiencias en general, características que estadísticamente son poco discernibles y por consiguiente no cuantificables. “La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e

interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco y Pérez, 2007). Para el siguiente análisis se usaron dos métodos, primero entrevistas a expertos y consecuentemente un grupo de enfoque.

Entrevistas

Entrevista experto 1:

Ingeniero Andrés Mejía (proyectos de seguridad alimentaria y nutricional ONU mediante agencia FAO)

Según comenta Andrés su experiencia dentro de la industria alimentaria es positiva, menciona que existe un importante interés tanto del sector público y privado el cual se ve reflejado en el crecimiento de la industria durante los últimos años, lo cual ha impulsado una importante cantidad de emprendimientos, gran parte de éstos con crecimiento limitado causado principalmente por los recursos escasos.

En cuanto a costos, Andrés menciona que existen tres principales a tomar en cuenta dentro de la industria, los cuales son distribución, empaquetado y producción, por lo cual “el gran paso” de productor artesanal a productor industrial representa una barrera muy alta que requiere de una alta inversión para establecer una fábrica que permita una producción a escala adecuada. Sin embargo, ingresar a la industria como productor artesanal es bastante rentable y accesible a la vez, dado que la inversión necesaria para adquirir materia prima no es muy exigente. Dentro de la materia prima es importante el uso de insumos agroecológicos los cuales pueden llegar a tener precios bastante competitivos y también podrían potenciar la marca mediante el uso de productos que son tanto social como medioambientalmente responsables.

En cuanto al concepto de almuerzos instantáneos Andrés menciona que dentro del Ecuador el producto deshidratado más consumido son las frutas ya que son de alto uso en el mercado nacional; sin embargo son de precio alto y poco competitivo con productos similares de la región, por lo cual se recomienda el uso de productos agroecológicos para disminuir los costos.

En cuanto a la demanda potencial, advierte que a nivel nacional la cultura ecuatoriana es bastante tradicionalista a excepción de Quito, Guayaquil y Cuenca, por lo cual la población está acostumbrada a un almuerzo compuesto de sopa y fuerte. Adicionalmente menciona que, para contrarrestar posibles productos sustitutos, es importante darle una identidad al producto de tal manera que el consumidor se sienta identificado. Como sugerencia menciona que sería interesante hacer de este concepto un producto de tipo souvenir con identidad, enfocado al sector turístico para brindar ese toque de ecuatorianidad al producto, característica poco vista en productos alimenticios nacionales.

En cuanto a distribución menciona que es uno de los factores más importantes y costosos dentro de la industria, por lo cual recomienda zonificar la distribución ya que, dadas las características tan específicas del producto, lo más óptimo sería venderlo en cadenas de supermercados. Andrés también señala que actualmente los trámites legales dentro de la industria son muy fáciles y rápidos, con la sistematización de trámites incluso el registro sanitario que técnicamente es el más complicado es bastante sencillo.

En cuanto al precio recomendado con base a las características del producto, estima que el costo oscilaría entre 1,50 y 2,00 dólares, por lo cual estima que un precio óptimo podría ser de 2,50 a 3,00 dólares. Finalmente, como recomendaciones Andrés hace énfasis en la identidad del producto con base en tres pilares: productos agroecológicos, identidad ecuatoriana y nutrición, ya que en la actualidad estas características podrían brindar un mayor beneficio para consumidor.

Entrevista experto 2:

Ingeniero Fernando Páez (Ingeniero en Alimentos, Nestlé analista senior)

Fernando menciona que la industria ha evolucionado favorablemente en los últimos años lo cual se ve reflejado en incremento de su peso en el PIB, esto tiene mucho que ver con el desarrollo de las multinacionales que han ayudado a mejorar los estándares de calidad por lo cual el consumidor tiene mejores

opciones con mayor calidad. En cuanto a las empresas pequeñas, en su mayoría el crecimiento ha sido bastante limitado ya que su producción es dedicada principalmente a solventar la demanda de la localidad.

Dentro de la industria alimenticia uno de los rubros que ha tenido un desempeño considerable en los últimos años según señala el ingeniero Páez son los lácteos, principalmente por la creciente demanda de estos productos por otras industrias al igual que el tipo de terreno que favorece un producto con estándares altos. En cuanto al desarrollo de comida rápida y procesada, Fernando señala que es bastante favorable, ya que este tipo de productos responden a un mercado de consumidores que han dejado la cocina priorizando el trabajo, principalmente en hogares en los que el tiempo escasea y tanto hombre como mujer tienen que trabajar, por lo cual son una solución rápida y económica ante esta problemática.

El ingeniero Páez ve el concepto de los almuerzos instantáneos como una idea bastante interesante e indica que hace aproximadamente 10 años los productos deshidratados eran totalmente desconocidos para el mercado nacional, pero en la actualidad la población ya está bastante familiarizada con estos productos y han tenido una acogida positiva, por lo que indica que el panorama es para este producto es alentador. También menciona que en pocos años se verá el “boom” de este tipo de productos, ya que cuentan con dos características fundamentales que en el estilo de vida moderno: la portabilidad y una larga conservación.

En cuanto a los costos más relevantes para poner la producción en marcha, Fernando menciona que no existen costos muy elevados, sin embargo menciona que si bien la maquinaria, pruebas de laboratorios e insumos son poco costosos, es indispensable tener una alta rigurosidad en los procesos de producción para una deshidratación adecuada.

En cuanto al empaquetado, recomienda bolsas plásticas que es lo más utilizado por este tipo de productos y por lo cual el consumidor ya se encuentra familiarizado con esta presentación. Para la distribución del producto Fernando recomienda comenzar con pruebas del producto en un número reducido de tiendas para refinar la calidad y los estándares, de esta forma en el lapso de un año o menos se podría poner el producto a disposición de supermercados.

Grupo focal

Una vez finalizada la primera etapa de la investigación, se seleccionó participantes para el grupo focal con base en el perfil del cliente potencial, de tal manera que se seleccionaron 6 personas de entre 18 y 25 años cursando o que ya finalizaron su educación superior.

La sesión se inicia con preguntas relacionadas con hábitos de consumo de comida rápida, los participantes señalan que efectivamente consumen comida rápida con regularidad, de 3 a 4 veces por semana en su mayoría, y adicionalmente mencionan lo que más les motiva a consumir dichos productos es la falta de tiempo y el sabor. También indican que lo más atractivo de estos alimentos es que son prácticos y les permiten ahorrar tiempo. En cuanto a las características que destacan de la comida rápida es su sabor, variedad y precio; por su parte características como las propiedades nutricionales no son tan apreciadas al momento de consumir dichos productos.

En la segunda parte del foro se discuten preguntas referentes a los alimentos deshidratados, en su mayoría los participantes están bastante relacionados con este tipo de productos, entre los cuales destacan las frutas como el deshidratado más conocido y consumido. En cuanto a su percepción sobre los alimentos conservados usan el método de desecación, la opinión general es positiva y mencionan que los mismos son saludables y de buen sabor por lo que son bastante llamativos.

En la última parte de la sesión fue enfocada a la prueba del concepto, por lo cual se ofreció una breve explicación del plan de negocio, el interés por el producto fue favorable principalmente por su versatilidad, los participantes mencionaron que sería interesante usar este producto para actividades como deportes, tiempo libre y trabajo. Al mencionar que este proyecto hará uso de productos agroecológicos, los participantes mostraron gran interés ya que según mencionan la responsabilidad social dentro de un producto nuevo es muy importante y es una característica que le puede sumar imagen.

Investigación cuantitativa

En cuanto al diseño de la investigación cuantitativa se optó por un método no probabilístico de muestreo por conveniencia, por lo cual para formar el perfil del encuestado se tomó en cuenta los datos arrojados por la investigación cualitativa, tanto entrevistas a expertos como grupo focal. Se tomó en cuenta las siguientes variables:

Geográfica:

Según datos proyectados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el 2017 la población dentro del Distrito Metropolitano de Quito alcanza los 2'667.148 habitantes.

Demográfica:

Basados en el perfil obtenido en las entrevistas, se determinó que, dentro de los niveles socioeconómicos agregados, personas entre los estratos A (1,9%) y B (11,2%) son las idóneas.

Tamaño de la muestra:

De acuerdo con el cálculo de la muestra por proporciones con un error de 5%, nivel de confianza del 99% y un tamaño de población de 33342 que corresponde al mercado objetivo, se obtuvo una muestra de 380, por motivos académicos se optó por un rango de 50 encuestas, las cuales fueron realizadas en diferentes puntos de la ciudad de Quito a 25 hombres y 25 mujeres de entre 18 y 27 años.

Análisis de resultados:

El primer hallazgo importante que arroja esta investigación es referente a los hábitos de consumo de comidas rápidas. En general 15 encuestados señalaron que consumen este tipo de productos 2 o menos veces por semana, 22 de 4 a 3 veces, 11 de 6 a 5 veces y tan solo 2 de 7 o más veces por semana. Al analizar el consumo de estos productos por género se puede apreciar que tan solo 2 mujeres señalaron que consume alimentos rápidos más de 5 veces por semana, mientras que 11 hombres si lo hace.

También se determinó la motivación fundamental del consumo de comidas rápidas, 29 del total de encuestados señaló que lo hace por falta de tiempo, 6 lo hace por portabilidad y 15 por el sabor. En este caso 10 hombres señalaron que lo hace por el sabor mientras que solo 5 mujeres afirmaron lo mismo. Los participantes señalaron que el sabor y propiedades nutritivas son las características más importantes de estos alimentos

Los productos deshidratados con los que este segmento está más familiarizado son 36 personas con los frutos, 24 con semillas y 20 con carne, todos ellos han consumido ese producto recientemente; mientras que los vegetales deshidratados son poco conocidos. A su vez cuando las personas piensan en productos deshidratados, el 22 señala que son saludables, el 16 considera que son de conservación prolongada, 8 que tienen buen sabor y 4 piensan que son alimentos portables.

Después de haber planteado la idea de almuerzos instantáneos a los encuestados se obtuvo un interés de 3.94 sobre 5 siendo 1 poco interesado y 5 muy interesado, ligeramente mayor en hombres con 4.1 y 3.75 en mujeres. La actividad de preferencia para el producto son excursiones/actividades deportivas con el 81% seguido de trabajo/estudio con el 73%, como lunch o tentempié el 63%, para ver películas 46% y finalmente la conducción con 38%.

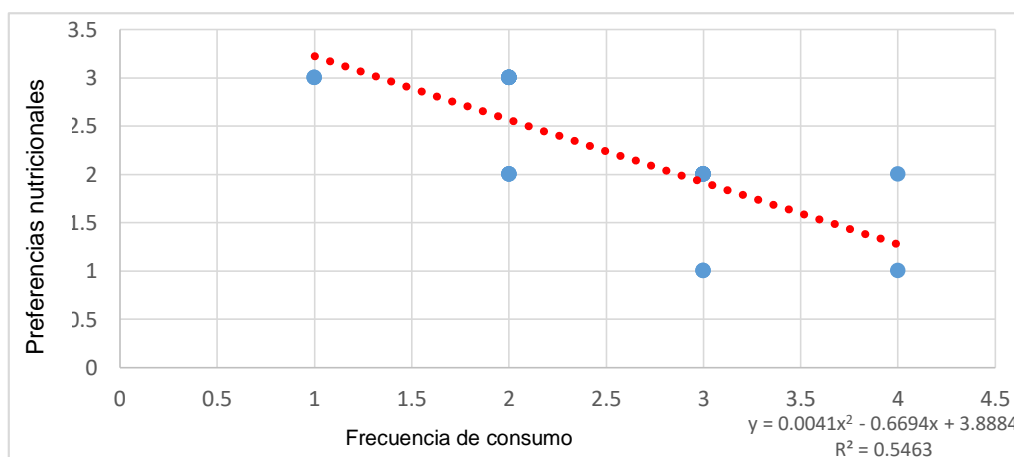


Figura No 1: Frecuencia vs valoración de nutrientes (Consumidor)

También existe una relación inversa entre consumo de comida rápida y preferencia por productos con altos niveles nutricionales, de tal manera que mientras mayor es el consumo de estos alimentos menor es el interés del

individuo por la calidad nutricional del mismo, existe una correlación de aproximadamente 56% entre estas dos variables.

En lo referente al precio, se realizó un análisis usando el modelo de investigación de precios Van Westendorp y de acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas se estimaba un precio entre los 2,50 y 3,00 dólares, la investigación mediante este modelo determinó que el precio óptimo obtenido es 3,20 dólares.

Conclusiones:

En conclusión se logró cumplir los objetivos de la investigación, los cuales planteaban determinar patrones de consumo, preferencias y la aceptación del concepto ante los consumidores.

Se demostró que si bien el mercado está familiarizado con los productos deshidratados y los consume con frecuencia, los vegetales no son tan conocidos, por lo cual es importante que el proyecto haga énfasis en las propiedades y características de estos alimentos en particular para mejorar su percepción. De igual forma se descubrió que este producto sería adecuado para consumir durante actividades deportivas, razón por la cual sería significativo promocionar el producto con un enfoque especial para estas actividades.

En cuanto a la promoción y distribución el análisis reveló que por razones de logística es más conveniente vender el producto en micro mercados y tiendas porque facilita la entrega por zonas al ser estos los lugares de preferencia de compra del consumidor potencial, a su vez la promoción del producto mediante redes sociales es lo más apropiado para el proyecto ya que en su totalidad las personas del segmento se informan usando dichos medios.

Finalmente se coincidió tanto en grupos de enfoque, entrevistas a expertos y encuestas, que el concepto es muy interesante para el mercado dada su versatilidad y propiedades alimenticias, concuerdan que el uso de productos agroecológicos y recetas nacionales son importante para añadirle la identidad ecuatoriana al producto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) indican que en el Distrito Metropolitano de Quito existen aproximadamente 33 000 personas cumplen con las características adecuadas de consumidores de almuerzos instantáneos.

Con la información obtenida en los análisis de factores externos, internos y de cliente se estableció la existencia de una oportunidad de negocio la cual está sustentada por los siguientes factores:

Dentro de los aspectos económicos más relevantes obtenidos durante la investigación, se encontró que durante este periodo existe un crecimiento económico importante que en contraste con lo generado en el 2017 se ha desacelerado levemente. Sin embargo el nivel de confianza del consumidor reflejó un positivo grado de optimismo en la conducta del consumidor, de tal manera que los ecuatorianos están más seguros sobre la estabilidad de sus ingresos y a su vez destinan más dinero para actividades de consumo. Por su parte, la industria de bebidas y alimentos mostraron un gran desarrollo en los últimos 5 años, ganando cada vez mayor importancia dentro del PIB, por lo que existe cabida para nuevas empresas en esta industria. Tal como señaló durante la entrevista el Ingeniero Páez, el crecimiento de la industria ha sido bastante constante durante los últimos años, lo cual ha permitido incrementar los estándares de la producción, motivo por el cual el consumidor confía cada vez más en la manufactura nacional. El crecimiento económico que genera mayor confianza por parte del consumidor estimulando el consumo dentro de las unidades familiares lo que se traduce a mayores ingresos para la industria de alimentos y bebidas, lo que abre las puertas para que nuevas alternativas como los almuerzos instantáneos ingresen al mercado.

Nuevas políticas tributarias implementadas por el gobierno aspiran impulsar y fortalecer la pequeña y mediana empresa, son grandes oportunidades a tomar en cuenta ya que beneficios como la reducción de la base tributaria y capacitación técnica para emprendimientos son factores importantes al momento de constituir una empresa.

Como señaló el informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2017, en el Ecuador existe un considerable crecimiento de la clase media principalmente en la ciudad de Quito, factor importante para este proyecto ya que el mercado potencial es precisamente este grupo de personas que en su mayoría cumplen agendas complejas y apretadas. Otro punto a destacar es la falta de tiempo que tiene este grupo de la población el que se encuentra trabajando o estudiando, razón por la cual según el Ministerio de Salud Pública de Ecuador (MSP) son propensos a optar por un estilo que impulsa el consumo de alimentos poco saludables, altos en grasas, azúcares y carbohidratos. Como señala Ingenieros Consultores Asociados (ICA), las comidas rápidas o instantáneas son la primera opción de alimentación en casi un cuarto de hogares quiteños, razón por la cual generan aproximadamente 17 millones mensualmente. Este alto consumo de comida rápida coincide con la información recabada durante el grupo focal ya que los participantes señalaron que consumen estos alimentos varias veces por semana y principalmente lo hacen por falta de tiempo. Como respaldo a todos los datos obtenidos se pudo comprobar mediante las encuestas realizadas a los clientes potenciales, que si bien las personas consumen alimentos rápidos en promedio 4 veces por semana la mayoría de las mismas son impulsadas por la falta de tiempo.

A su vez, el impacto de nuevas tecnologías en el Ecuador durante los últimos años ha sido considerable, el acceso a implementos tecnológicos que ayudan a incrementar y optimizar la producción dentro de la industria de alimentos ha permitido mejorar los estándares de productos por lo que el consumidor tiene una mejor percepción de los productos nacionales. El impacto de la tecnología también es visible en la población, razón por la cual el incremento de telefonía móvil se ha disparado desde entre el 2011 y 2017, esto facilita la comunicación con el consumidor y la promoción de productos mediante redes sociales. Éstos

últimos son factores muy importantes al analizar el proyecto ya que facilitan el acceso a maquinaria para optimizar el proceso de deshidratación de los alimentos que permitirá brindar productos con altos estándares de calidad. A su vez el gran aumento de redes y dispositivos móviles dentro del país, en especial Quito permitirán promocionar el producto de una manera adecuada y eficiente de tal manera que se puede tener un contacto directo con el cliente para mejorar y adaptar el producto a las preferencias del consumidor. La industria de comidas preparadas, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera cuenta con requerimientos técnicos poco exigentes por lo cual la inversión para implementar un negocio en esta rama es relativamente accesible.

Por su parte como señala la Environmental Working Group (EWG), a pesar de existir una gran variedad de productos sustitutos, muchos de estos productos contienen conservantes químicos, razón por la cual son considerados poco saludables. Dadas las nuevas tendencias de vida saludable que está implementando el Ministerio de Salud Pública (MSP) la población está adoptando consumos menos dañinos, un alimento rápido con alto valor nutricional y sin conservantes podría ser altamente valorado.

En cuanto a la materia prima a ser utilizada, es una gran ventaja que el producto use en su totalidad productos nacionales, ya que de esta forma los precios de los ingredientes se pueden mantener bajos y estables. A su vez, el proyecto busca trabajar con productos agroecológicos los cuales según el Consejo Europeo de Certificación Orgánica (BCS ÖKO) usan conceptos y metodología ecología para desarrollar y producir cultivos sin uso de químicos para fumigación y crecimiento, puesto que dicha producción es efectuada por agricultores pequeños, y de esta manera se asegurará un producto natural que a la vez es responsable con la sociedad. En contraste, las entrevistas a expertos confirmaron este elemento como un factor positivo dentro del proyecto. Los expertos afirman que los productos agroecológicos tienen un inmenso potencial dentro de la industria alimenticia, ya que planes de salud alimentaria promovidos por el gobierno intentan incentivar los cultivos autosustentables que tengan buena calidad nutritiva, como consiguiente tanto clientes y expertos señalaron que el uso de insumos que tengan estas características le dará al producto un

plus frente a otras alternativas que no tienen como prioridad brindar este tipo de ingredientes. Adicionalmente, los métodos de deshidratación de alimentos brindan varias ventajas a comparación de productos conservados tradicionalmente. La ventaja más importante es la conservación prolongada sin necesidad de conservantes, sumado a la baja pérdida de nutrientes y alta concentración de sabor, muestran un panorama positivo para los almuerzos instantáneos.

Por su parte los expertos coinciden en que el concepto de los almuerzos instantáneos es muy interesante y con el enfoque adecuado puede llegar a ser una gran alternativa para personas que trabajan, estudian o simplemente buscan una elección alimenticia nueva que les permita priorizar su tiempo y comodidad. Por esta razón, creen que en ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca esta opción pueden llegar a tener una gran aceptación, ya que los productos deshidratados ya cuentan con una buena reputación en los ojos del consumidor. Esto concuerda con los datos obtenidos durante la sesión de grupo focal y encuestas ya que las opiniones de los participantes indican que efectivamente los alimentos deshidratados son conocidos y en su mayoría son considerados como alimentos saludables con altas propiedades nutricionales.

Una vez analizados los datos previamente descritos se puede concluir que el concepto de almuerzos instantáneos tiene una gran oportunidad dentro del mercado de alimentos y a su vez podría aprovechar el crecimiento constante que está experimentando la industria, factores como incentivos a los emprendimientos y el fácil acceso a insumos e implementos son factores importantes al momento de implementar el negocio.

Adicionalmente, durante la fase de análisis del cliente se descubrió que tanto expertos como clientes muestran un gran interés por el producto principalmente por su practicidad, ya que se podría ajustar fácilmente a los estilos de vida modernos. Por su parte, el incremento de cultivos agroecológicos nacionales permitirá tener productos de calidad a buenos precios, característica que, sumada al uso de recetas de platillos locales, brindarán una identidad nacional, responsable y saludable.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Los datos obtenidos durante la investigación de mercado sugieren que el cliente tiene una alta valoración por el producto, tanto nutricional como en términos de calidad. Dadas las características intrínsecas del concepto como uso de productos agroecológicos y procesamiento sin preservantes artificiales, se estableció que el mismo estará dirigido a un segmento de mercado amplio y se descartó una estrategia de enfoque. Se optó por la una estrategia diferenciación, que permite darle un plus frente a productos alternativos. El uso de esta estrategia busca destacar las cualidades más distintivas y especiales del producto, con el fin de que el consumidor lo perciba como algo incomparable; de esta manera se busca contrarrestar las amenazas identificadas en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, como la alta cantidad de variables y desconocimiento del producto. Se buscará generar un interés único que distinga a la marca del resto de sus posibles competidores, evitando factores como la sensibilidad al precio.

El producto se enfocará en las características más fuertes que tanto expertos y potenciales consumidores percibieron durante la investigación de mercados, elementos como calidad, prolongación de conservación, portabilidad, uso de insumos agroecológicos, preservación de nutrientes y la inexistencia de productos químicos para su conservación, los cuales son sumamente importantes ya que están posicionados en la mente del consumidor y a su vez son características que los productos de la competencia carecen. Mediante el enfoque de estos factores se busca darle una identidad distintiva, saludable y sin aditivos al producto, de tal manera que el cliente pueda sentirse identificado, para así, en el corto, plazo generar fidelidad.

5.1.1 Mercado Objetivo

Con la información recabada durante el análisis de cliente se logró elaborar un perfil idóneo de cliente y se descartó posibles segmentos que, a pesar de ser

atractivos, son poco seguros o requieren que el producto tenga características más específicas. Como consecuencia, se optó por un mercado objetivo menos específico, el cual se encuentra dentro de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, pertenece a un estrato socioeconómico medio o superior (NSE A y B) y cuya edad se encuentra en el rango de 18 a 35 años.

Tabla No 2: Mercado Objetivo

Segmentación	Característica	Población
Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito	2 239 191
	Zona norte de Quito	411 626
Demográfica	Clase media + (27%)	111 139
	Entre 18 y 35 años (30%)	33 342

Según los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población del Distrito Metropolitano de Quito es de 2 239 191 personas, sin embargo, dadas las recomendaciones de los expertos, el proyecto inicialmente se enfocará en la zona norte de Quito y de acuerdo con la información obtenida durante el censo del 2010 se estima que en esta área se concentren alrededor de 411 626 personas. De igual forma dado el precio y las características del producto se optó por seleccionar un estrato socioeconómico medio o superior (NSE A y B). Conforme lo indica la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), hasta el 2015, las familias pertenecientes al NSE B alcanzaron el 27%, y perciben un salario promedio que oscila entre los 1200 y 1400 dólares.

En cuanto a la edad, el INEC indica que Ecuador se caracteriza por formar una pirámide poblacional, por su alto porcentaje de población joven, por lo cual los porcentajes de concentración poblacional disminuyen mientras mayor se vuelva el grupo. Se estima que cerca del 30% de los habitantes ecuatorianos se encuentra dentro del rango preseleccionado. Finalmente tomando en cuenta las

características geográficas y demográficas previamente señaladas se obtuvo un mercado objetivo de alrededor de 33 342 consumidores potenciales.

En cuanto a la segmentación psicográfica y conductual, se puede afirmar que no existen diferencias relevantes que puedan influir sobre las preferencias del consumidor, los datos obtenidos durante la investigación del cliente señalan que población con dichas características casi en su totalidad estudian o trabajan, de tal forma que podrían ser compradores potenciales independientemente de sus preferencias individuales.

5.1.2 Propuesta de valor

Con la información obtenida por parte del cliente potencial se configuró una propuesta de valor enfocada en los factores identificados como los que el consumidor da más importancia. El principal problema encontrado dentro del segmento de personas que tienen preferencia por alimentos rápidos es la falta de tiempo y como esta situación afecta su dieta. Ante esta problemática la propuesta de los almuerzos instantáneos es brindar un producto con sabor y nutrientes que a la vez sea cómodo y saludable. Se partirá de esta premisa y buscará crear valor mediante las características ya descritas como largos tiempos de conservación y alta calidad.

Dicho esto, se seleccionó una estrategia general de posicionamiento de más por más, en la cual se brinda un mayor paquete de beneficios por un precio superior, ya que los productos disponibles en el mercado no poseen todas las características descritas y a su vez, según el análisis de precio realizado en la investigación de mercados se tendrá un precio mayor al de los posibles competidores y sustitutos como almuerzos convencionales y alimentos instantáneos como enlatados y sopas.

Mediante el método *Canvas* y con base en estos factores críticos para el cliente, se formuló el siguiente modelo de negocio:

Tabla No 3: Modelo de negocio Canvas

Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> Alianza con productores de insumos Negociación con tiendas y vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de recetas Proceso de secado Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un producto saludable que tenga buen sabor y sea portable Ser una alternativa diferente en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir artículos sobre salud alimentaria Charlas sobre nutrición Entregar productos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Distrito metropolitano de Quito Personas de entre 18 y 35 años Clase media
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingredientes agroecológicos Deshidratadores industriales Herramientas de acero quirúrgico 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Promocionar mediante redes sociales Micro mercados Tiendas Muestras gratis 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad en redes sociales Costo de implementos Salario de empleados Infraestructura 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Ventas de productos 	

Como se observa en la tabla No 3, almuerzos instantáneos buscara llegar a su mercado objetivo enfocándose en sus diferenciadores, siguiendo una estructura basada en los datos obtenidos durante el proceso de investigación por lo que se decidió, en un inicio, vender el producto en tiendas y micro mercados. De igual forma se buscará reforzar la relación de los consumidores y la estandarización de la producción. Para mantener uniformidad en la imagen se brindará contenido como concejos nutricionales y eventos especiales. Dentro de las actividades claves se destacó la creación de recetas, el proceso de producción y la estrategia

de marketing. Por su parte las asociaciones más importantes se mantendrán con los productores y los distribuidores. Finalmente, los recursos clave dentro del modelo planteado son los insumos agroecológicos, deshidratadores industriales y herramientas de acero quirúrgico que garanticen la calidad de la producción.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

Atributos

Los atributos del producto son aquellos elementos que en conjunto conforman valor para el consumidor, como se aprecia en la figura No 2 en el caso de Esencial se enfoca en tres atributos importantes del producto los cuales son: el uso de productos agroecológicos, el tiempo prolongado de conservación sin uso de químicos y finalmente la preservación de nutrientes.



Figura No 2: Atributos del producto

Dentro del primer nivel de atributos, los almuerzos instantáneos buscan ofrecer como beneficio principal alimentación saludable rápida. Dentro del segundo nivel para convertir este beneficio en un producto real se decidió complementarlo mediante tres elementos: nombre, diseño de empaque y varias características

como el uso de productos agroecológicos y el proceso de conservación que permite mantener los nutrientes. Como señala Philip Kotler “El producto aumentado es el producto real más los diversos servicios y beneficios que lo acompañan”(Kotler, 2008). Por lo cual entorno a los dos primeros niveles del producto se planea crear un producto aumentado en base a la retroalimentación del cliente, mediante el uso de herramientas digitales para mantener un contacto constante con el mismo.

Branding

Para construir una identidad de producto que se ajuste con las características del mismo, se decidió que el nombre comercial de los almuerzos instantáneos sea “Esencial”, término que en la bioquímica se relaciona con elementos orgánicos que son indispensables para el óptimo funcionamiento de un organismo. Mediante este nombre se busca relacionar el producto con sus principales características las cuales son la preservación de alimentos por un tiempo prolongando manteniendo su calidad y sin uso de conservantes químicos.

Por otra parte se buscó un patrón de colores que en la actualidad se encuentre altamente relacionado con la salud y naturaleza, se eligió el verde como color principal y partir de este color se construyó el patrón, el cual se caracteriza por tonos poco saturados con el fin de diferir de las presentaciones de productos procesados poco saludables.

Como se observa en la figura No 3, se seleccionó la selección de Pantone denominada Forest Floor, la cual guarda armonía con el verde y es una de las más usadas en productos orgánicos.

FOREST FLOOR



Figura No 3: Patrón de color usado para Esencial

Empaque

Esencial tendrá una presentación personal de 150g, la cual contará con preparaciones que incluyen carne, vegetales y frutas deshidratadas en una funda de compuesta de plástico y cartón que incluye un cierre para optimizar la conservación. Adicionalmente como se observa en la figura No 4, el empaque tendrá una pequeña ventana que permite observar el producto en el interior.



Figura No 4: Empaque del producto

Etiquetado

La composición de las etiquetas será clara y sencilla, en la etiqueta frontal se tendrá la marca, descripción del producto y distintos isotipos que describen el contenido del paquete. Por su parte en la parte posterior se mostrará información nutricional y la etiqueta ordenada por el Ministerio de Salud, adicionalmente se incluirá información relevante relacionada con el producto como: origen de los insumos y propiedades alimenticias.

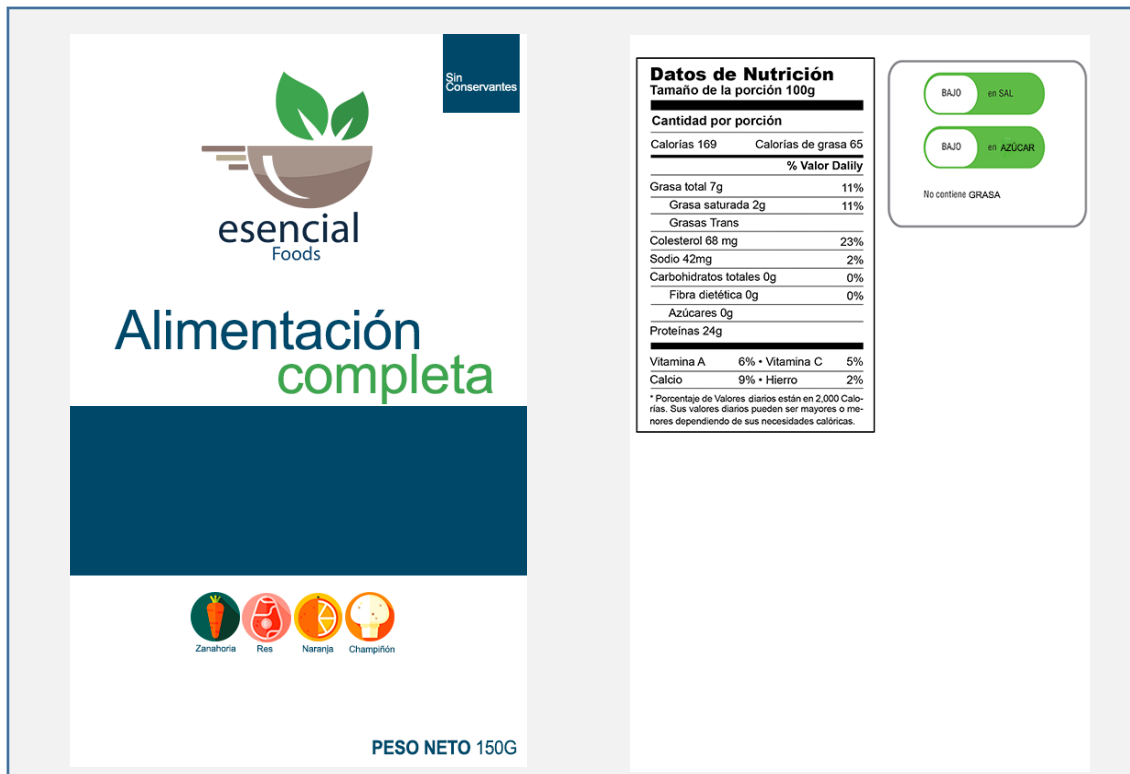


Figura No 5: Etiquetas

Soporte postventa

Esencial usará métodos interactivos para estar en contacto con el cliente, por lo cual las redes sociales y página web son muy importantes en este proceso. Mediante el uso de estos medios se buscará obtener retroalimentación sobre el producto para de esta manera estar en una constante renovación de la receta.

Precio

“El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler, 2008). Las políticas de fijación de precio son de suma importancia ya que son las que generan ingresos, razón por lo cual se decidió determinar un precio para Esencial con enfoques basados en costos y orientados a la demanda. De igual forma se tomó en cuenta las características del producto y como éstas se comparan en el mercado de las comidas preparadas.

Enfoque basado en costos

Tabla No 4: Principales costos de producción

Materia prima	Costo unitario
Vegetales	\$ 0.07
Carne	\$ 0.63
Empaque y embalaje	\$ 0.10
Condimentos	\$ 0.03
Costo de insumos	\$ 0.83

De acuerdo con negociaciones previas con productores agroecológicos y de carne de la zona norte del país se estableció que por 1kg de hortalizas se pagará un precio de 1,20 dólares y 1kg de carne en 5 dólares. Adicionalmente la empresa ecuatoriana Alimensabor cotizo los condimentos necesarios para 20 lotes de producción en 8 dólares. Como se aprecia en la tabla No 4, se prorateo los costos unitarios directos generados por los insumos de producción, los cuales tienen un total aproximado de 83 centavos, por lo cual el precio limite sería equivalente a la misma. Es importante destacar que dentro de los insumos la carne representa monetariamente más del 70% de los costos por unidad.

Enfoque orientado a la demanda

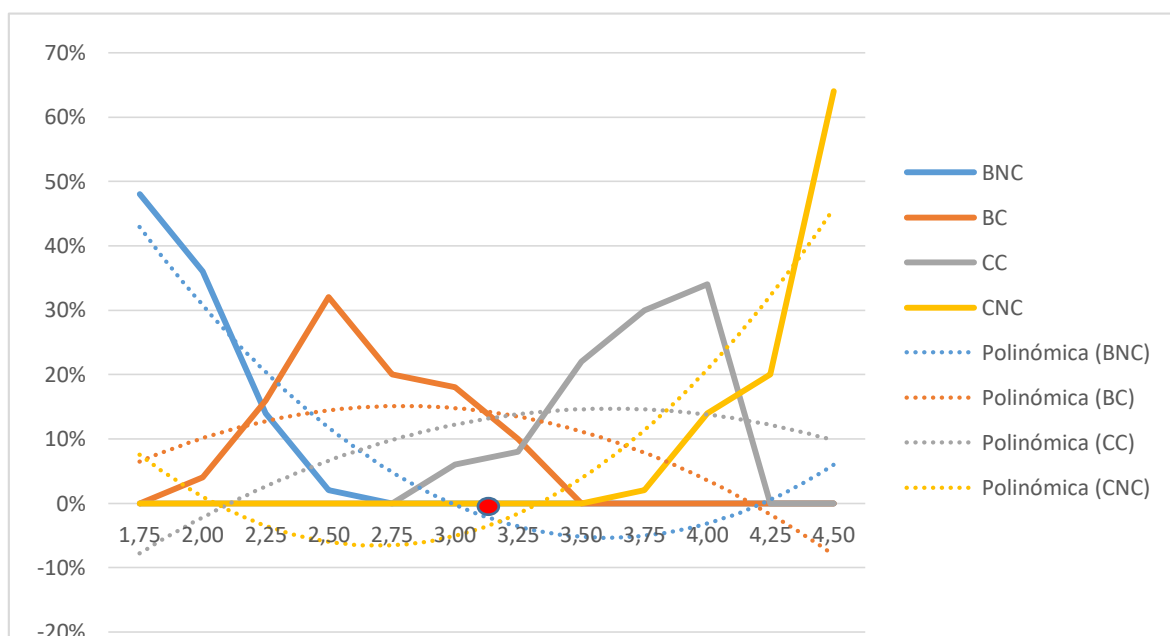


Figura No 6: Análisis de precios (método Van Westendorp)

Por su parte también se tomó un enfoque orientado a la demanda, el cual refleja la percepción de precio/valor que tiene el consumidor sobre el producto, ya que el consumidor tiene la decisión final en la compra de un producto u otro.

Durante las encuestas realizadas a los clientes potenciales se establecieron preguntas para diseñar un modelo que permitió medir la sensibilidad del cliente frente al precio, como se observa en la figura No 6, en este caso en particular se utilizó el método Van Westendorp usando el rango de precios recomendado por los expertos de la industria alimenticia. Los datos obtenidos fueron bastante homogéneos, sin embargo se optó por regresiones polinómicas en las líneas de tendencia para obtener una mayor precisión de tal manera que el precio óptimo en el mercado es de 3,20 dólares y el punto de indiferencia cercano a los 3,10 dólares. Por su parte el punto marginal barato se encuentra entre 2,10 dólares y el punto marginal caro situado en los 3,70 dólares.

Tomando en consideración los enfoques orientados a costos y demanda anteriormente expuestos se determinó la existencia de un margen suficiente como para fijar un precio unitario de 3,20 dólares. Sin embargo para ingresar al mercado de manera adecuada se utilizará una estrategia de precios de penetración, con un “Precio bajo inicial para penetrar en el mercado con rapidez y profundidad, es decir, atraer una gran cantidad de compradores rápidamente” (Kotler y Armstrong, 2008). Mediante esta estrategia se buscará atraer a la mayor cantidad de consumidores interesados posibles, por lo cual el precio inicial de Esencial será de 3 dólares, tratando de evitar el punto límite de 2,50 dólares que los consumidores potenciales señalaron que es tan barato que no lo comprarían.

Estrategia de ajuste de precio

Consecuentemente se considerará adoptar una estrategia de ajuste de precios de descuento y complemento que permita incentivar la respuesta positiva del cliente. Esencial tendrá una presentación de descuento denominada Tri-pack, en la cual se incluyen tres paquetes de 150g del producto a un precio promocional de 8 dólares generando un descuento al cliente de 11%.



Figura No 7: Presentación Tri-Pack

Plaza

“La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta” (Kotler, 2008). Durante el análisis al cliente se logró establecer que el mismo está más inclinado a adquirir un producto con las características de Esencial en tiendas, micro mercados y en supermercados, dato que fue corroborado por las entrevistas a expertos.

Estrategia de distribución

Dadas las sugerencias de expertos y preferencias del consumidor se decidió usar una estrategia de distribución selectiva y venta por detallistas. La cobertura de la misma está determinada en función de la ubicación y características de los establecimientos, los cuales deben estar en la zona norte de la ciudad, tener instalaciones de tamaño medio y dedicados a la venta de productos de conveniencia.

Tipo de canal

Como se detalla en la figura No 8 se optó por un canal de marketing indirecto, que permita tener una cobertura más eficiente en el mercado, el mismo será un canal corto, con el fin de disminuir costos y requerimientos de distribución mediante la omisión de intermediarios. De tal forma la estructura del canal de distribución está conformado por: el productor, el detallista y consumidor final.



Figura No 8: Estructura del canal

Puntos de venta

Como se observa en la figura No 9 los puntos de venta seleccionados son tiendas y micro mercado ubicados en la zona norte de Quito en lugares con alta afluencia de estudiantes y oficinistas.

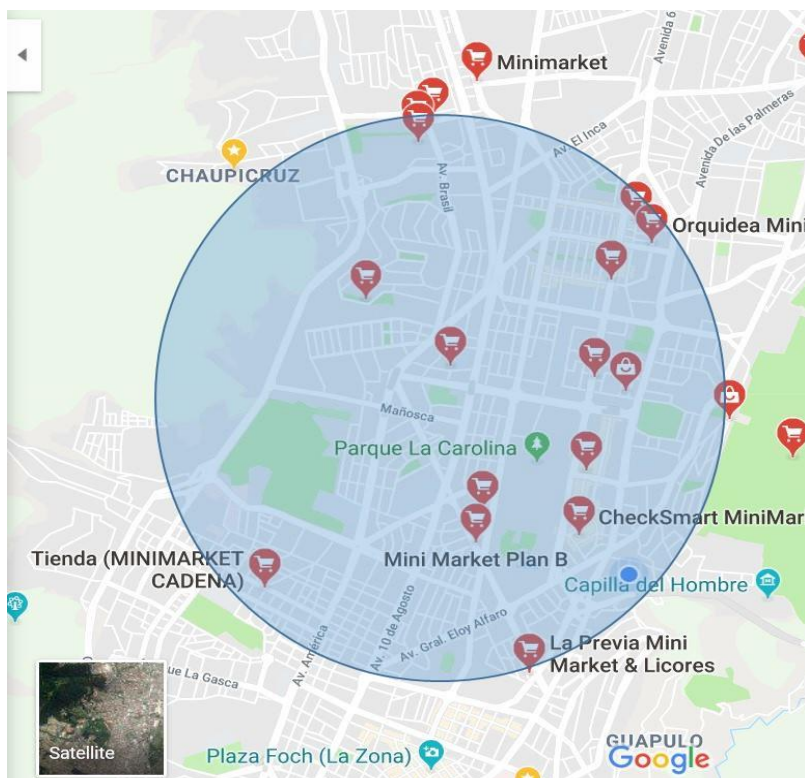


Figura No 9: Puntos de venta potenciales

Promoción

Estrategia promocional

Esencial, al ser un concepto de producto nuevo en el mercado se promocionará mediante el uso de una estrategia de pull, por lo cual durante la etapa de introducción se buscara familiarizar al consumidor con el producto empleando publicidad intensiva en medios digitales y promoción de ventas. Como indica Kotler “La estrategia de atracción es una estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para crear una demanda. Si la estrategia tiene éxito, los consumidores pedirán el producto a los detallistas, quienes lo pedirán a los mayoristas, y estos últimos lo pedirán a los productores” (Kotler Y Armstrong, 2008, p.447)

Publicidad y Marketing directo

Según los datos recopilados durante el análisis del cliente se pudo establecer que en su totalidad los consumidores potenciales se informan sobre nuevos productos mediante redes sociales. Como se observa en la tabla No 5 la publicidad se realizará en medios digitales. Inicialmente se planea usar el MailChimp Pro que permite segmentar fácilmente bases de datos para mayor alcance del envío de mail masivo. Adicionalmente se realizara publicidad en redes sociales usando Custom Audiences para crear campañas personalizadas de lanzamiento del producto y generar interés en el cliente potencial. El gasto en estos rubros se reducirá a partir del segundo año.

Tabla No 5: Presupuesto marketing directo

Acción	Costo
MailChimp Pro	\$ 199
Custom Audiences	\$ 250
Total	\$ 449

Posteriormente se planea continuar una constante interacción con el cliente en generando contenido relevante referente a la salud y el deporte, dado a que tanto

en las encuestas como en el grupo focal este producto fue relacionado positivamente con actividades deportivas.

Como se observa en la tabla No 6, el presupuesto inicial de publicidad es de 300 dólares, que incluyen el diseño y publicación del sitio web de Esencial, a excepción de este rubro las acciones se repetirán por un lapso de seis meses. Se planea invertir el 10% del total de ingresos mensuales en publicidad, enfocándose en redes sociales. Mediante la página web se buscará destacar los atributos del producto, como la importancia de los productos agroecológicos y como estos promueven el desarrollo de pequeñas comunidades.

Tabla No 6: Presupuesto publicitario

Acción	Costo
Diseño y publicación página web	\$ 200
Generación de contenido y diseños	\$ 300
Total	\$ 300

Promoción de ventas

A través de plataformas digitales se realizarán concursos para premiar la fidelidad del cliente, se lanzarán sabores especiales limitados cada mes mediante votación en línea de los consumidores. Asimismo durante los meses de introducción del producto se realizaran muestras gratis en los puntos de venta para que el cliente pueda degustar el producto y así generar interés sobre el mismo.

Relaciones públicas

Para complementar los esfuerzos publicitarios se buscará que la marca sea participe de distintos eventos relacionados con la salud y el deporte, mediante auspicios. En primera instancia se buscará eventos que promuevan emprendimientos como el Start-Up Weekend para promocionar tanto el producto como la empresa. Por su parte se realizará auspicios en eventos deportivos recreativos, competencias atléticas y caminatas. Como se muestra en la tabla

No 7 se destinará alrededor de 550 dólares en auspicios en actividades deportivas.

Con el afán de mantenerse dentro de los parámetros de la marca, que buscan mejorar la salud, se tiene planificado dar charlas gratis sobre nutrición y dieta dictadas por expertos en la rama. Estos eventos tendrán como objetivo promover hábitos alimenticios saludables y de igual forma posicionar el producto como una alternativa sana. Estos eventos se realizarán en comunidades de coworking y se tiene presupuestado 300 dólares para esta actividad lo cual incluye espacio y experto.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Esencial se encargará de vender y mantener servicio post venta con los detallistas de la zona preseleccionada para el proyecto por lo cual es importante que tengan experiencia en ventas; sin embargo, se brindará charlas motivacionales y cursos de capacitación para que las tácticas usadas por los vendedores sean las más eficaces. En cuanto al salario, un agente de ventas de Esencial recibirá 390 dólares más comisiones de entre el 1 y 3% dependiendo del volumen de ventas.

Tabla No 7: Presupuesto de Marketing Mix

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto					
Diseño empaque y prototipos	300	0	0	0	0
Total	300	0	0	0	0
Plaza					
Distribución	699.05	972.63	1281.73	1630.94	2023.61
Total	699.05	972.63	1281.73	1630.94	2023.61
Publicidad					
Diseño y publicación página web	200	0	0	0	0
Generación de contenido	1200	1200	1200	1200	1200
MailChimp Pro	1194	600	600	600	600
Custom Audiences	1500	960	960	960	960
Total	4094	2760	2760	2760	2760
Promoción de ventas					
Muestras y concursos	1320	1080	1080	1080	1080
Total	1320	1080	1080	1080	1080
Relaciones Publicas					
Reto Saludsa	200	200	200	200	200
Circuito Nuestros Héroeos	200	200	200	200	200
Perrotón	150	150	150	150	150
Charlas de nutrición	300	300	300	300	300
Total	850	850	850	850	850
Presupuesto Total	7263.05	5662.63	5971.73	6320.94	6713.61

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

A través de productos alimenticios deshidratados, nutritivos y libres de conservantes químicos, brindar a la población quiteña interesada por comida rápida saludable, una alternativa novedosa de nutrición, compuesta por productos agroecológicos saludables y procesados para maximizar su potabilidad.

Visión

Posicionarse como una empresa referente en calidad e innovación tanto de sabores como métodos de procesamiento dentro de la industria de alimentos preparados en el 2025, con más de 50 puntos de venta dentro de la zona norte del país, expandiendo la línea de productos sin descuidar la calidad de los mismos.

Objetivos de la organización

- Investigar e incrementar 1 sabor o presentación del producto semestralmente basados en la retroalimentación del cliente.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado incrementando 6 puntos de venta anuales.
- Mejorar la eficiencia del proceso de manufactura en un 15% para finales del 2019
- Incrementar las ventas en los puntos seleccionados en 1% durante los próximos 50 meses.

6.2 Plan de Operaciones

Mediante los aspectos técnicos de operación y organización de procesos se busca transformar la propuesta de Esencial a un producto tangible y a su vez valorizarlo desarrollando una cadena de valor. Como señala Michael Porter "Toda empresa o asociación, organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de

valor” (Porter, 2009). Este proceso tiene principalmente tres finalidades: crear valor, reducir costos y mejorar procedimientos.

Tabla No 8: Procesos primarios

Procesos Primarios		
Categoría	Proceso	Actividades
Logística de entrada	Adquisición de inventario	Comprar ingredientes Administrar pagos
	Organización de inventario	Receptar mercancías Almacenar inventario
Operaciones	Secado y procesamiento	Cortar ingredientes Colocar en secado
	Control y empackado	Revisar calidad Empacar producto
Logística de salida	Recepción de pedidos	Receptar pedidos Revisar existencia
	Preparación de pedidos	Empacar mercancía Gestionar distribución
Comercial (Marketing y Ventas)	Actividades de promoción	Colocar publicidad en punto de venta Informar al minorista
	Entrega de producto	Revisar pedido Perchar producto final
Postventa	Acciones de soporte	Consolidar base de clientes Gestionar clientes
	Atención al consumidor final	Receptar sugerencias Informar promociones y eventos

Tabla No 9: Procesos de apoyo

Procesos de Apoyo		
Categoría	Actividad	Proceso Primario al que apoya
Adquisición y Compras	Enviar pedidos de ingredientes	Adquisición de inventario
	Seleccionar el tipo de conservación de inventario	Organización de inventario
Desarrollo de tecnología	Investigar nuevas recetas	Secado y procesamiento
	Desarrollar procesos	Control y empackado
Gestión del Talento Humano	Contratar personal	Actividades de promoción
	Capacitar personal	Actividades de promoción
Planificación y Gestión Estratégica	Analizar cliente	Acciones de soporte
	Analizar histórico de ventas	Acciones de soporte

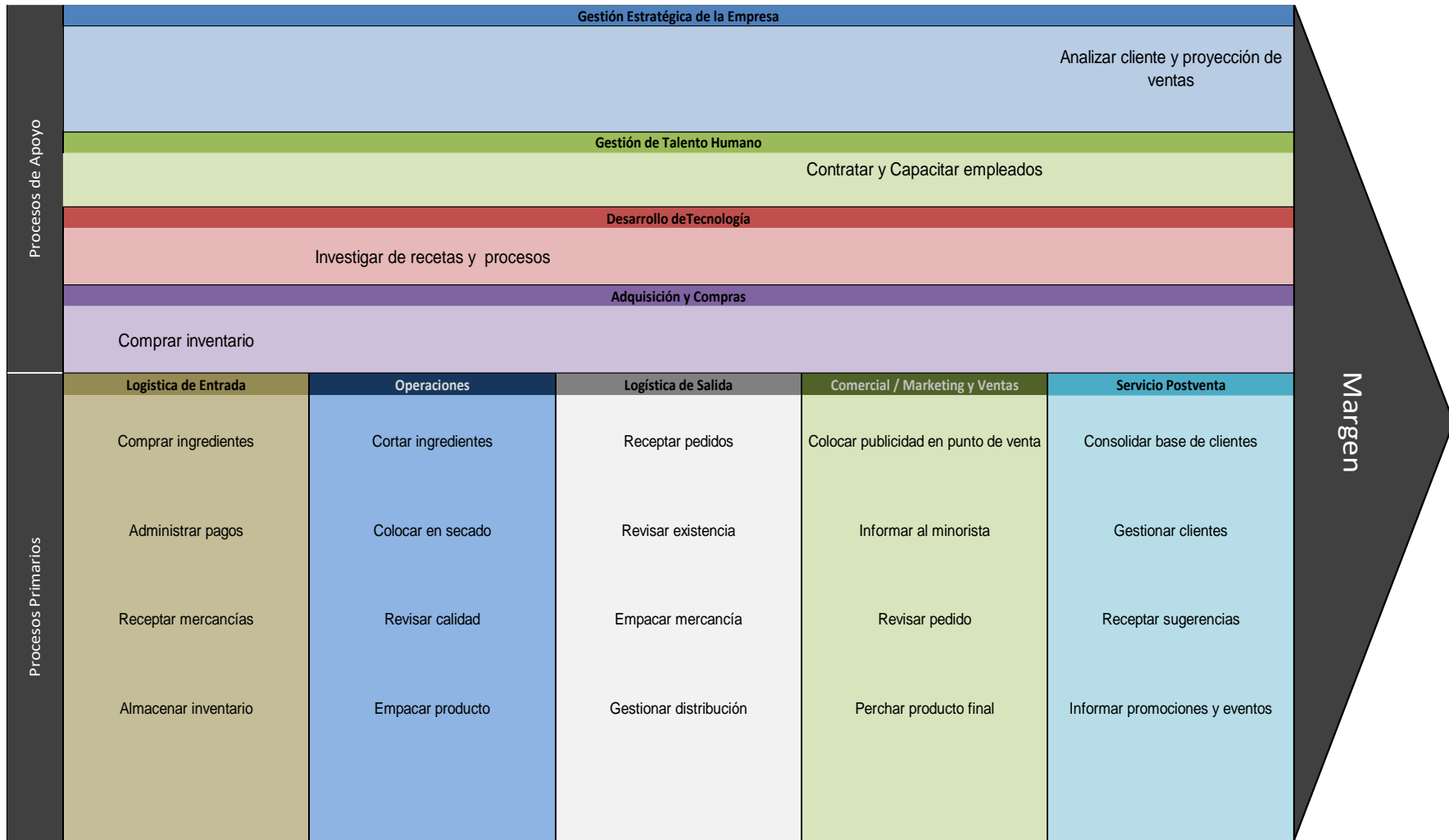


Figura No 10: Mapeo de procesos y actividades

Tabla No 10: Análisis de la cadena de valor

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES			
Impacto negativo en generación de valor		Impacto positivo en generación de valor	
Alto impacto negativo	Bajo impacto negativo	Bajo impacto positivo	Alto impacto positivo
*	*	Comprar ingredientes	Empacar producto
*	*	Almacenar inventario	Informar promociones y eventos
*	*	Informar minorista	Gestionar clientes
*	*	Receptar sugerencias	Revisar Calidad
*	*	Investigar recetas y procesos	Capacitar personal

Conclusión del análisis de cadena de valor:

De acuerdo con el análisis realizado, se determinó que las actividades de mayor impacto dentro de la cadena de valor son aquellas que definen al producto como su empaque y calidad; sin embargo, son de igual relevancia procesos relacionados con la gestión y contacto con cliente por lo cual es importante darles mayor prioridad. Para actividades relacionadas con la manufactura como empaque y calidad se invertirá en maquinaria de última tecnología que permita mantener un alto estándar de producción. Para actividades de gestión de cliente se buscará desarrollar herramientas web que optimicen el contacto promocional y actividades de post venta con el cliente. Como respaldo para todas las áreas se dará constante capacitación tanto a operarios como vendedores.

* Dado que no es un negocio en marcha, no se encontraron actividades que resten valor a la operación.

6.3 Estructura Organizacional

El diseño de la estructura de la organización es un factor fundamental dentro de la constitución de una empresa, ya que determina los eslabones necesarios dentro de la cadena de producción, administración y comercialización. Dadas las características de Esencial se optó por una estructura organizacional simple, como señala Idalberto Chiavenato, “La estructura simple es común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación” (Chiavenato, 2009). Mediante una estructura simple se busca precisamente mayor agilidad y flexibilidad en los procesos para poder gestionar cambios de una forma más rápida y adecuada.

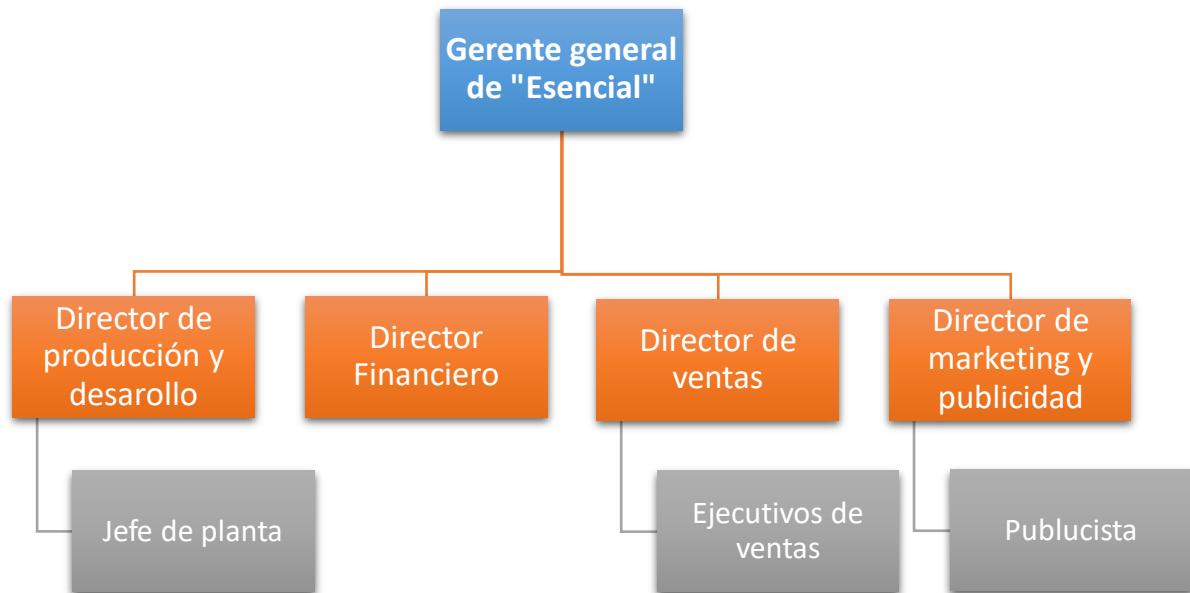


Figura No 11: Organigrama de Esencial

Como se detalla en la figura No, 11 el organigrama de Esencial cuenta con cuatro departamentos los cuales son gestionados por un director general, quien toma las decisiones administrativas dentro de la empresa. El departamento de producción y desarrollo estará encargado de la fabricación del producto al igual que del desarrollo de nuevos sabores; el departamento financiero gestionará todas las actividades que requieran movimientos de dinero; el departamento de ventas tendrá como tarea la venta del producto a detallistas al igual que el servicio post venta a las tiendas: el departamento de marketing y publicidad se encargara de diseñar estrategias de promoción al igual que buscar eventos en los que se puedan participar y patrocinar.

Esta estructura jerárquica horizontal permite centralizar la autoridad en el propietario facilitando la toma de decisiones dentro de la organización.

Personal administrativo

Puesto: Gerente general

Funciones:

El gerente general estará encargado de gestionar la empresa, dentro de sus funciones se encuentra la supervisión de todos los departamentos, la planificación y desarrollo de estrategias que permitan cumplir con las metas determinadas por la organización.

Puesto: Director de producción y desarrollo

Responde a: Gerente general

Funciones:

El director de producción y desarrollo está encargado de la supervisión de la producción, mantenimiento de maquinaria, capacitación y contratación de personal. De igual forma dentro de sus funciones se encuentra la creación y mejora de productos y sabores.

Puesto: Director financiero

Responde a: Gerente general

Funciones:

El director financiero será el encargado de administrar y registrar todas las transacciones dentro de la empresa, gestionar los presupuestos para cada departamento y realizar todos los desembolsos requeridos. Como función adicional administrara las compensaciones extra de los vendedores al igual que las metas mensuales de ventas.

Puesto: Director de ventas

Responde a: Gerente general

Funciones:

El director de ventas estará encargado de la contratación del personal de ventas, adicionalmente estará encargado de la capacitación dentro del departamento.

Además supervisara la relación comercial con minoristas y sugerirá estrategias de incentivos para cada cliente.

Puesto: Director de marketing

Responde a: Gerente general

Funciones:

El director de marketing y publicidad tiene como principal responsabilidad realizar planes de mercadeo estratégico para incrementar las ventas del producto. Es el encargado de supervisar todas las propuestas publicitarias y gestionar su disponibilidad en los diferentes puntos de venta.

Tabla No 11: Remuneración de empleados

Cargo	Personas	Sueldo
Gerente general	1	\$ 450
Directores de departamentos	4	\$ 400
Jefes de Área	3	\$ 386

Estructura legal

Se planifica que Esencial será una compañía con capital abierto distribuido entre varios accionistas, por lo cual la estructura legal más adecuada es la sociedad anónima ya que permite cotizar en bolsa un número ilimitado de acciones. Según señala la Superintendencia de Compañías, el primer paso para constituir la empresa es reservar el nombre mediante el portal web de la misma, luego se debe elaborar un estatuto social y abrir una cuenta con la integración de capital con un mínimo de 800 dólares. Con todos estos documentos se deberá hacer una escritura pública y esperar la aprobación de la Superintendencia de Compañías, obtener los permisos municipales e inscribirla en el Registro Mercantil. Finalmente se deberá nombrar un representante mediante junta de accionistas y obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas.

Procesos productivos

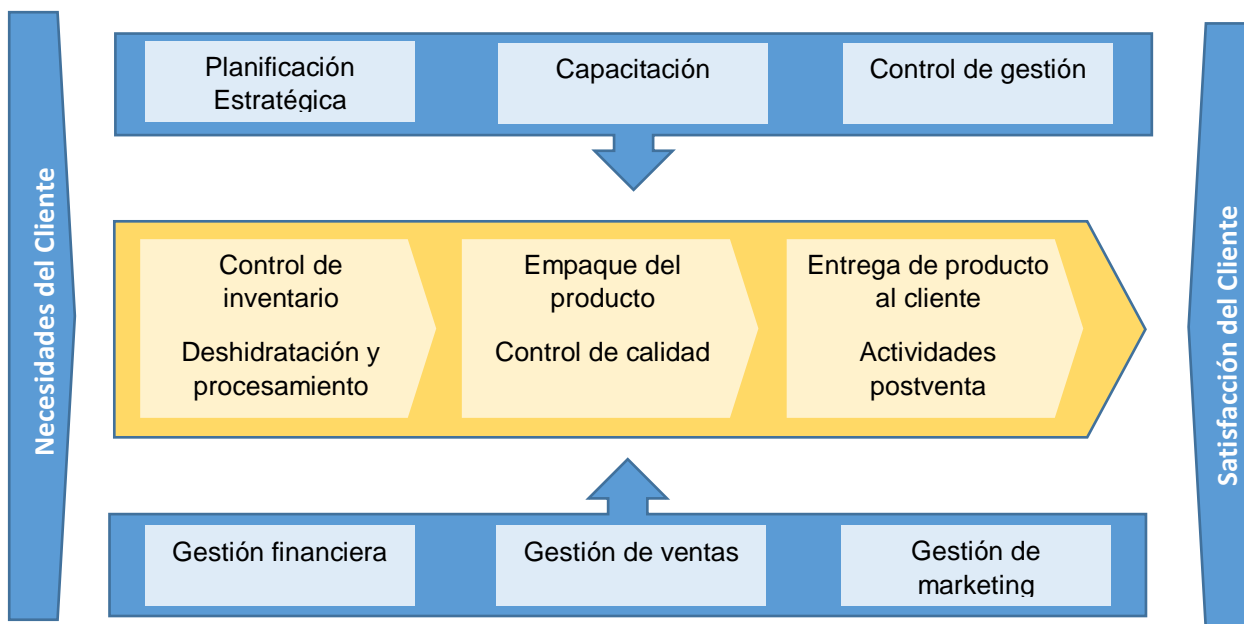


Figura No 12: Mapa de procesos

Dentro del mapa de procesos de Esencial, se establecieron como procesos estratégicos, la planificación, capacitación y control de gestión dada su alta influencia en el control global de la empresa. Como se observa en la figura No 12, los procesos operativos están ligados directamente con la cadena de valor, empiezan en el control de inventario y finalizan con actividades postventa para llegar a la satisfacción del cliente. Finalmente las actividades se encuentran los procesos de soporte ligados a las operaciones de cada uno de los departamentos dentro del organigrama.

Tabla No 12: Requerimientos de tiempo

Actividad	Tiempo
Producción de lote	6 horas
Empaque de lote	1 hora
Entrega de pedido	48 horas después de realizada la orden

Como se aprecia en la tabla No 12, el tiempo requerido para la producción de un lote de comida deshidratada es de aproximadamente 6 horas, incluido corte, colocación, deshidratación y desmontaje del producto. En cuanto al empaqueo se estima que un lote requiera de 1 hora incluido embalaje. Esencial trabajara usando un inventario justo a tiempo para asegurar la frescura del producto, por lo cual el producto se entregara al minorista 48 horas después de que este efectúa la orden.

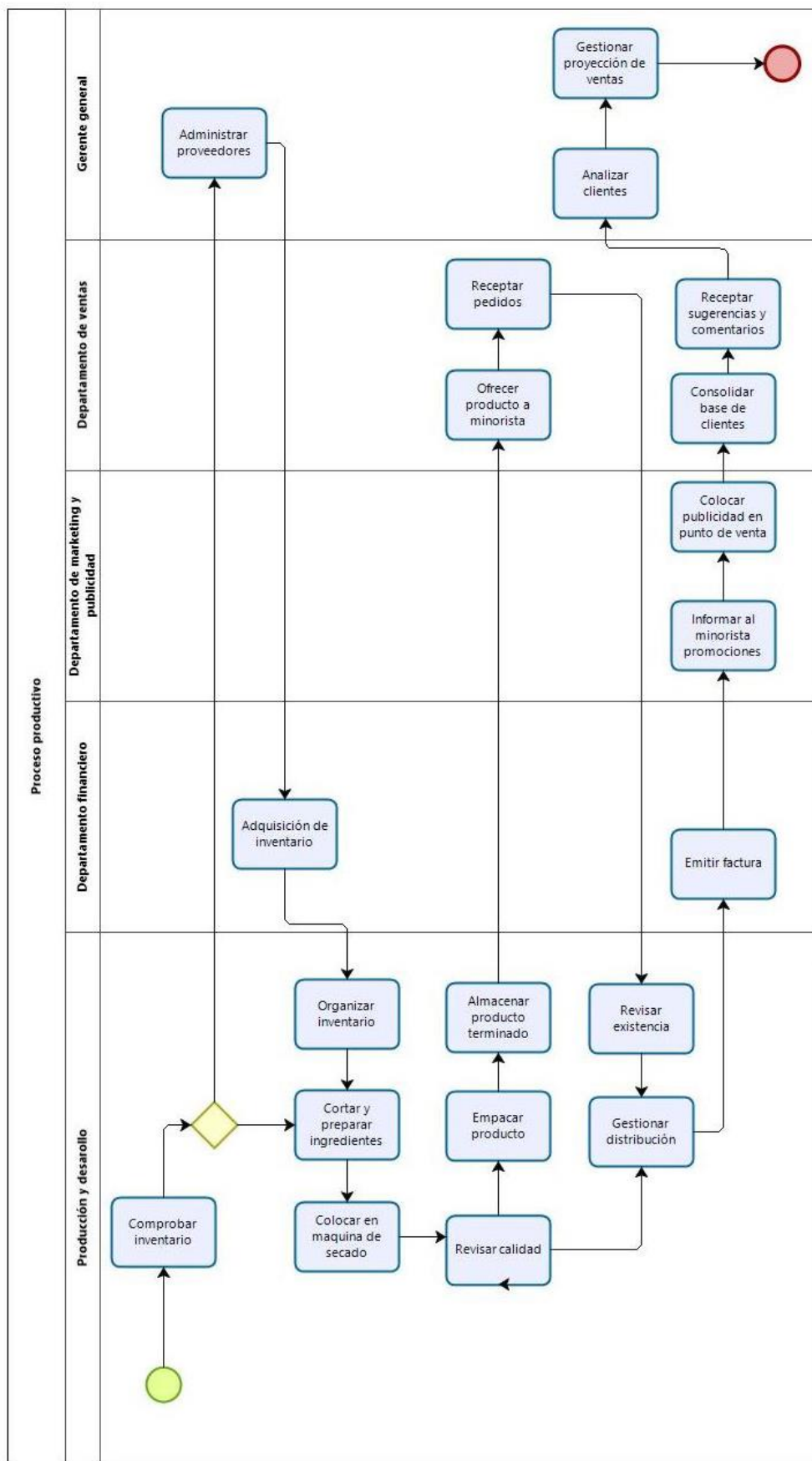


Figura No 13: Flujograma de proceso de producción

Tabla No 13: Costeo de inversión

Inversión	Cantidad	Costo
Deshidratador Airflo	1	\$ 5 000
Frigorífico	1	\$ 1200
Maquina empaquetadora	1	\$ 1 100
Vehículo Chevrolet n300	1	\$ 16 900
Maquina rebanadora	1	\$ 1 600
Computadora y software	3	\$ 1 620
Inversión total estimada		\$ 27 420

Para establecer la fábrica se estableció una inversión estimada de \$ 27 420. Como se observa en la tabla No 13, este rubro incluye la compra de un deshidratador industrial Airflo, implementos de cocina como cuchillos, ollas y pinzas de acero inoxidable, una maquina empaquetadora automática. En cuanto a la locación física se optó por el arriendo de un galpón de 200 metros cuadrados, ya que es espacio suficiente para poder montar las máquinas y equipos, al igual que el almacenamiento de materias primas y producto terminado.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Mercado potencial

De acuerdo con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se determinó la existencia de un mercado potencial de aproximadamente 33 342 personas que cumplen con las características geográficas y demográficas del proyecto. Según la investigación realizada al cliente potencial se tiene estimado que el consumo mensual por persona de comidas procesadas es de 16 unidades, por lo cual el mercado potencial en unidades es de aproximadamente 533 472 unidades por mes.

Tasa de crecimiento

Dado que en su totalidad las empresas que pertenecen a la industria de la elaboración de comidas preparadas son de naturaleza artesanal, presentan datos registrados en la Superintendencia de Compañías poco exactos y desactualizados, se optó de analizar las cifras de empresas líderes en el mercado dedicadas a la deshidratación de alimentos como Agroapoyo y Fruvesol, las cuales muestran un crecimiento anual promedio de alrededor del 17% en sus ventas durante los últimos 4 años, incluyendo ventas para exportación. Por este motivo, se toma el 1% de crecimiento *local* como referencia mensual para el este proyecto.

Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas se tomó en cuenta varios factores. Primero, la rotación mensual de productos nuevos con características similares en los puntos de venta seleccionados, que según los administradores de dichos establecimientos promedian una venta mensual de aproximadamente 120 unidades por tienda.

Se arrancará el proyecto con 20 puntos de venta, por lo que para en el primer mes se estima vender cerca de 2545 unidades.

Como se menciona en los objetivos de la organización, se incrementarán 6 puntos de venta anuales, un nuevo punto de venta cada dos meses, lo cual representa un incremento de 120 unidades vendidas cada dos meses.

Finalmente, se tomó en cuenta el crecimiento promedio de empresas en ramos similares y se estableció un crecimiento mensual en la venta por unidades del 0.6%.

Con base a estos factores, se estima vender 34 953 unidades durante el primer año como se observa en la tabla No 14.

Proyección del precio

Tomando en cuenta la tasa promedio de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador de aproximadamente 2% más 1,2% de ajuste de monto de penetración, el precio se incrementará en 3,2% al inicio de cada periodo lo cual se traduce a un incremento de 10 centavos por año. Mediante este aumento se busca reducir paulatinamente el precio de penetración al igual que contrarrestar los efectos de la inflación.

Tabla No 14: Proyección de ventas e ingresos

Ingreso por ventas anual	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	34953	48632	64086	81547	101181
Precio	3.00	3.10	3.20	3.30	3.40
Total ingresos	\$ 104,857.73	\$ 150,563.85	\$ 204,760.40	\$ 268,885.30	\$ 344,300.51

Estructura de costos

Dentro de los costos más importantes de la operación se encuentran los ingredientes usados, que tienen un costo de 83 centavos por unidad. Por su parte la mano de obra directa mensual durante el primer año será \$ 994,46 y \$ 11 933,58 en acumulado anual, cifra que representa 28% del total de costos de producción.

Tabla No 15: Costo de los bienes vendidos

Periodo	1	2	3	4	5
Materiales directos usados	\$ 25,802.67	\$ 36,812.15	\$ 50,370.09	\$ 66,260.46	\$ 82,989.87
Mano de obra directa	\$ 11,933.58	\$ 13,143.54	\$ 13,597.57	\$ 14,068.27	\$ 14,556.25
Costos indirectos de manufactura	\$ 11,952.09	\$ 14,081.88	\$ 16,184.10	\$ 18,615.39	\$ 21,171.04
Costo de productos manufacturados	\$ 3,542.70	\$ 5,054.30	\$ 6,915.80	\$ 9,097.55	\$ 11,394.49
Costos de los productos vendidos	\$ 49,183.43	\$ 63,876.46	\$ 79,980.44	\$ 98,755.02	\$ 119,517.38
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 49,688.34	\$ 64,037.57	\$ 80,151.76	\$ 98,944.12	\$ 118,717.16
UNIDADES PRODUCIDAS	35301	48754	64223	81703	100418
COSTOS DE PRODUCCION UNITARIO	\$ 1.41	\$ 1.31	\$ 1.25	\$ 1.21	\$ 1.18

Por su parte los costos unitarios de producción disminuirán progresivamente conforme se vaya aprovechando la capacidad de producción. Como se aprecia en la tabla No 15, el costo por unidad durante el primer año promediara \$ 1,41, mientras

que para el quinto año de operación se abra reducido en 23 centavos por unidad producida.

Crecimiento de costos y gastos

En la tabla No 16, se detalla la naturaleza de los gastos tanto operacionales como indirectos de fabricación. También se tomó en cuenta el gasto generado durante el primer año por la constitución de la empresa. Los costos indirectos generados por la maquinaria son de 1,2% que representa la póliza de seguro y \$ 30 mensuales que cubren gastos de mantenimiento.

Tabla No 16: Políticas de gastos

Datos			Tipo
Suministros	\$ 20.00	mensuales	OPERACIONAL
Seguro maquinaria	1.2%	valor de maquinaria	C.I.F
Mantenimiento y reparaciones	\$ 30.00	mensuales	C.I.F
Servicios básicos	\$ 115.00	mensuales	OPERACIONAL
Gasto arriendo	\$ 950.00	mensuales	OPERACIONAL
Publicidad	10%	valor ventas mensuales	OPERACIONAL
Gastos de Constitución	\$ 1,000.00	Primer mes	OPERACIONAL
Gasto entrega	2%	de producción	OPERACIONAL

También se destinó 2% al gasto generado por la entrega del producto al minorista que representa el combustible para el vehículo repartidor. Los rubros más importantes dentro de los gastos generales, son el gasto por arriendo que representa 41% del total y el gasto en publicidad que en el primer año será de \$10 485.77.

Tabla No 17: Gastos operacionales y administrativos

Incremento Gastos	1	2	3	4	5
Suministros	\$ 240.00	\$ 248.81	\$ 257.94	\$ 267.41	\$ 277.22
Seguro maquinaria	\$ 1,281.60	\$ 1,281.60	\$ 1,281.60	\$ 1,281.60	\$ 1,281.60
Mantenimiento	\$ 360.00	\$ 373.21	\$ 386.91	\$ 401.11	\$ 415.83
Servicios básicos	\$ 1,380.00	\$ 1,430.65	\$ 1,483.15	\$ 1,537.58	\$ 1,594.01
Gasto arriendo	\$ 11,400.00	\$ 11,818.38	\$ 12,252.11	\$ 12,701.77	\$ 13,167.92
Publicidad	\$ 10,485.77	\$ 15,056.39	\$ 20,476.04	\$ 26,888.53	\$ 34,430.05
Constitución	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto entrega	\$ 699.05	\$ 972.63	\$ 1,281.73	\$ 1,630.94	\$ 2,023.61
Transporte	\$ 890.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS	\$ 27,736.42	\$ 31,181.67	\$ 37,419.48	\$ 53,190.25	\$ 45,378.26

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión en activos no corrientes

Dentro de los valores de inversión que pertenecen a los activos no corrientes, se tienen en consideración tres rubros, como se indica en la tabla No 18 se invertirá en maquinarias, equipos de computación y un vehículo el cual servirá para la entrega de pedidos a los minoristas.

Tabla No 18: Activos no corrientes.

TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES	
Maquinarias	8900.00
Vehículos	16900.00
Equipos de Computación	1620.00

Activos y pasivos corrientes

Por su parte las cuentas de pasivos corrientes están conformadas por tres rubros, sueldos por pagar, impuestos por pagar y cuentas a proveedores por pagar. Dada la naturaleza perecible de la materia prima y los métodos de producción e inventario justo a tiempo que permiten que todos los ingredientes adquiridos sean procesados inmediatamente, se pagara todos los implementos de contado por lo cual no existirán cuentas por pagar a proveedores. De igual forma las cuentas de impuestos por pagar que corresponden a los primeros 23 meses se mantendrán en cero, ya que no existirá utilidad durante estos periodos.

En cuanto a las cuentas pertenecientes a los activos corrientes se tiene en consideración cuatro rubros excluyendo el efectivo los cuales son, Inventario de productos terminados, inventario de materia prima y suministros de fabricación y cuentas por cobrar. La política de cuentas por cobrar es de pagos de contado dado que el volumen de compra por minorista es inferior a los \$ 500.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo se conoce como: “Los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo. Se calcula determinando la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, por lo tanto la existencia del Capital de Trabajo se vincula con la condición de Liquidez General de la Empresa” (Rodriguez, 2014). Por

lo cual se tiene esperado que para dar inicio a la operación es necesario \$85 000, valor que procede de las necesidades que originaría los procesos de compra de materia prima, insumos de fabricación, distribución, salarios y promoción del producto. Como se observa en la tabla No 18, los requerimientos de capital de trabajo se incrementan conforme avanza el proyecto ya que conforme vaya incrementando la cantidad de utilidad, la cuenta de impuestos por pagar incrementará en proporción a la misma.

Tabla No 19: Variación de capital de trabajo

	1	2	3	4	5
Activo Corriente	\$ 470.08	\$ 590.28	\$ 750.48	\$ 923.33	\$ 1,079.34
Pasivo Corriente	\$ 900.67	\$ 1,414.06	\$ 2,277.68	\$ 3,376.73	\$ 7,353.74
Capital de Trabajo	\$ (430.58)	\$ (823.78)	\$ (1,527.20)	\$ (2,453.40)	\$ (6,274.40)

Estructura de capital

Considerando todos los gastos de inversión y de capital de trabajo al inicio de proyecto se determinó que la inversión inicial será de \$32 659.97. De esta cantidad el 50% será financiada mediante capital propio y \$16 329.99 serán financiados con deuda a largo plazo mediante un préstamo en el Banco del Pacífico a una tasa de interés del 12% con duración de 60 meses.

Tabla No 20: Estructura de capital

Monto	\$16,329.99	Inversiones de PPE	\$ 27,420.00
Tasa de interés	12%	Inversiones intangibles	\$ 239.97
Plazo años	5	Inventario	\$ -
Plazo meses	60	Capital de trabajo Neto	\$ 5,000.00
Cuota	\$ 363.25	Total inversión inicial	\$ 32,659.97

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Proyección de estado de resultados

El estado de resultados presenta información sobre los márgenes que genera el proyecto, en este caso durante los primeros 16 meses del proyecto la utilidad operativa es negativa lo cual indica que durante este periodo en particular que no

existe utilidad, dado que las ventas son inferiores a los gastos de operación como sueldos, depreciación, amortización entre otros. Sin embargo no es hasta el mes 16 que el margen neto muestra cifras positivas. Durante el último mes el margen neto será de 25%, mientras que el margen operativo bordea el 38%, ver anexo 6.

Estado de situación financiera y flujo de efectivo

Por su parte el estado de situación presentado en el anexo 7, indica la evolución positiva de los flujos de efectivo generados por el proyecto, durante el primer año del proyecto existe baja liquidez generada por sueldos operativos y administrativos, compra de inventarios y pagos de capital, a partir del mes 17 el volumen de ventas permite que los flujos que genera el proyecto sean mayores que los gastos. En este caso se empieza a generar utilidad a fines del segundo año lo cual se ve reflejado en la cuenta de impuestos por pagar que incrementa progresivamente y se estima que se recupere la inversión del proyecto en 3 años.

Crecimiento de la propiedad, planta y equipos

Según el análisis de capacidad instalada detallada en la tabla No 20, la fábrica podrá generar 500 unidades de 150g diarias, el tiempo requerido de operarios es de 5 horas y 8 de trabajo autónomo de maquinaria. Se estima que mensualmente la capacidad máxima será de 10000, cubriendo por completo las necesidades de producción al término de los 60 meses de proyecto. Sin embargo se tiene contemplado realizar un incremento correspondiente a equipos de computación, lo cual significa una inversión de \$ 620 a partir del mes 37.

Tabla No 21: Capacidad instalada

Actividad	Total
Tiempo de secado	8 horas
Tiempo de empaquetado	2 horas
Tiempo de preparación	2 horas
Tiempo de montaje/desmontaje	1 horas
Tiempo total	13 horas
Unidades x lote	500 unidades
Capacidad máxima mensual	10000

Flujo de caja

Para calcular el flujo de caja del proyecto se tomaron en cuenta tres cuentas principales, flujo operativo, las variaciones del capital de trabajo neto y los gastos de

capital generados durante todo el proyecto. Como se observa en la tabla No 20, el flujo de caja muestra cifras positivas durante el primer año de operación, sin embargo el flujo acumulado empieza a tener mayor liquidez a inicios del cuarto año.

Tabla No 22: Flujo de caja del proyecto.

Periodo	Flujo de caja del proyecto					
	0	1	2	3	4	5
Anual	\$ (31,314.87)	\$ (9,700.35)	\$ 15,155.55	\$ 56,539.47	\$ 105,773.66	\$ 153,543.38
Acumulado	\$ (31,314.87)	\$ (41,015.21)	\$ (25,859.66)	\$ 30,679.81	\$ 136,453.47	\$ 289,996.86

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

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se utilizó la beta apalancada de la industria de comida procesada que es de 0.68, la misma fue des apalancada y re apalancada según los criterios del mercado nacional, se obtuvo como resultado 0.74. Según se indica en la tabla No 23, la tasa CAPM de este proyecto es de aproximadamente 15,06%. Finalmente tomando en cuenta la estructura de capital y gastos de interés se obtuvo un costo promedio ponderado del capital (WACC) del 18,62%. Mediante el uso de esta tasa de descuento se puede descontar los flujos de caja que puede generar el proyecto, lo cual permite valorar la inversión de una manera más adecuada.

Tabla No 23: Tasa de descuento y WACC

Tasa de Descuento CAPM con la Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	3.14%
Rendimiento de mercado	10.20%
Beta	0.74
Riesgo país	6.70%
Tasa de impuestos	33.70%
CAPM	15.06%
Gastos de interés	12%
WACC	18.62%

Haciendo uso de la tasa WACC se obtiene los criterios de inversión siguiendo el modelo CAPM. Como se aprecia en la tabla No , el proyecto tiene un periodo de recuperación estimado de 3 años con una tasa de retorno por cada dólar invertido de

\$4.96 según los criterios del proyecto y de \$10.62 para el inversionista. Para el flujo de caja del inversionista se descontó todos los valores referentes a los gastos financieros, gasto de interés, amortización de capital y escudo fiscal.

Tabla No 24: Criterios de inversión

Indicador	Proyecto	Inversionista
VAN	\$123,936.36	\$124,250.87
IR	\$4.96	\$ 10.62
TIR	74.02%	93%
Periodo Rec	3.11	3.10

7.5 Índices financieros

A continuación se presentan los índices financieros resultado del análisis del proyecto, como se mencionó al inicio del capítulo en su mayoría las empresas de la industria son de naturaleza artesanal por lo que los datos presentados por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI) están incompletos, razón por la que los índices no se pueden comparar con la industria.

ROE: La rentabilidad financiera es un indicador que permite cuantificar el rendimiento del capital invertido en el proyecto, para este indicador se tomó en cuenta la utilidad neta generada al final del proyecto sobre el capital propio, en este caso el retorno de la inversión es de 0.49.

Índice de liquidez: Mediante este indicador se determina el ratio que el proyecto tiene de activos corrientes por cada dólar de deuda, en este caso para el fin del primer año la liquidez es de 0.52, por lo que se cuenta con 0.95 dólares de activo corriente por cada dólar de deuda a corto plazo. Para el final del proyecto este índice disminuye a 0.14.

Margen bruto y operativo: El porcentaje de margen bruto es la relación que existe entre las ventas generadas y los costos de bienes vendidos durante el primer año este índice promedia 54%, por lo cual se vende el doble de los costos de bienes, porcentaje que para el final del proyecto es de 68%. Por su parte el margen operativo mide las ventas generadas y la utilidad antes de impuestos. Durante los primeros 16 meses los gastos generados por la operación superan las ventas. Para el fin del proyecto este índice será de 43%.

8 CONCLUSIONES GENERALES

El análisis realizado a la industria de alimentos preparados y conservados de otra forma permitió determinar que el estado actual de la misma es propicio para el desarrollo del plan de negocios diseñado. Algunos factores clave que favorecen el proyecto son las políticas planteadas por parte del Gobierno hacia los emprendimientos y el interés del Ministerio de Salud por promover hábitos alimenticios más saludables. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un producto nuevo puede enfrentarse a dificultades dentro de la industria alimenticia ya que existe una gran variedad de alternativas y productos posicionados existentes.

Según los datos obtenidos durante la investigación de mercado se puede concluir que existe un alto interés por la propuesta del plan de negocios y que el mercado objetivo estaría dispuesto a adquirir un producto con las características de Esencial. De acuerdo con los expertos de la industria, los productos deshidratados cada vez van ganando terreno dentro del mercado nacional, los cuales son conocidos y consumidos en muchos hogares ecuatorianos. Este dato fue corroborado durante las encuestas, por lo que se estima que el producto tenga una respuesta positiva en el mercado.

Dentro de las oportunidades identificadas para el proyecto, las más destacables se encuentran el interés de los consumidores que señalaron que la practicidad y portabilidad del mismo se ajustaría idealmente a sus estilos de vida, adicionalmente el procesamiento sin conservantes químicos permitiría anteponer a Esencial sobre otras comidas rápidas similares existentes en el mercado.

Según los atributos que conforman el producto se optó por diferenciar el mismo con el fin de enfocarse en las características más importantes para el consumidor las cuales crean su valor percibido. Se construyó una marca y producto basados en los detalles que los consumidores señalaron durante la investigación de mercado. De esta forma se elaboró un plan de marketing con precios de penetración y ajuste paulatino, cobertura selectiva y promoción mediante medios digitales.

De igual forma la estructura organizacional se configuro de tal forma que favoreciera la fácil comunicación entre áreas y el dinamismo de producción. Para lo cual se establecieron 3 niveles jerárquicos dentro de la organización, con un total de 7 colaboradores que garantiza un nivel óptimo de producción y costos operacionales y

administrativos bajos. Por su parte el plan de operaciones fue estructurado tomando en cuenta la capacidad de maquinaria al igual que el conocimiento técnico de los operarios lo cual garantiza un correcto y óptimo nivel de producción.

Asimismo el análisis financiero determino que el periodo de recuperación total del capital será de 3 años, generando un margen neto de 26% para finales del proyecto. Se espera que para el final del proyecto el valor actual neto sea de 124 250 dólares, con relación a una inversión inicial total del 32 659 dólares en un lapso de 5 años.

En conclusión, Esencial propone un producto nuevo en el mercado, el cual fue favorablemente aceptado por el cliente potencial ya que es una alternativa alimenticia que se ajusta a las necesidades que demanda la cotidianidad actual. Este plan de negocios se ve favorecido principalmente por el buen desempeño y crecimiento que tienen las empresas que se encuentran en la rama alimenticia, y adicionalmente el reciente boom de alimentos deshidratados abre las puertas para que productos innovadores como Esencial puedan desarrollarse adecuadamente en la industria. Finalmente el desempeño financiero positivo abala la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de almuerzos instantáneos.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (2017). Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía. Recuperado el 12 de Febrero del 2018, de BCE sitio web: <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 (2017). Índice de Confianza del Consumidor ICC-BCE. Recuperado el 13 de Febrero del 2018, de BCE sitio web: <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/>
- Chiavenato, I. (2009). Estrategia corporativa En I. Chiavenato *Gestión del Talento Humano* (pág. 107). México DF, México: MC GRAW HILL.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020. Recuperado el 6 de Enero del 2018, de INEC sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017). Ciencia tecnología e innovación. Recuperado el 15 de Febrero del 2018, de INEC sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ciencia-tecnologia-e-innovacion-2/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017). Fascículo provincial pichincha. Recuperado el 16 de Febrero del 2018, de INEC sitio web: www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fijación de precios En P.Kotler & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 291). México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Ajuste de precios En P.Kotler & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 335). México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Ciclo de vida de un producto En P.Kotler & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 250). México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN.

Ministerio de Salud Publica (2015). El consumo de comida chatarra cuesta miles de vidas, gran sufrimiento y millones de dólares. Recuperado el 6 de Enero del 2018, de MSP sitio web: <https://www.salud.gob.ec/el-consumo-de-comida-chatarra-cuesta-miles-de-vidas-gran-sufrimiento-y-millones-de-dolares-2/>

Rodriguez, A. (2014). Análisis de las variaciones del Capital de Trabajo En A. Rodriguez *Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica*. (pág. 180). México DF, México: EDITORIAL LEMUSA

Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior (2008). Consumo de productos orgánicos en los hogares ecuatorianos. Recuperado el 6 de Enero del 2018, de SIICEX sitio web: www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf

Secretaria Nacional de planificación y Desarrollo (2017). La soberanía alimentaria se planifica para el desarrollo. Recuperado el 17 de Febrero del 2018, de SENPLADES sitio web: <http://www.planificacion.gob.ec/la-soberania-alimentaria-se-planifica-para-el-desarrollo/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) Portal Constitucion Electronica. Recuperado el 17 de Febrero del 2018, de SUPERCIAS sitio web: www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) Descripción CIU4.0. Recuperado el 17 de Febrero del 2018, de SUPERCIAS sitio web: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf

ANEXOS

Anexo 1 (Matriz de la industria)

		1	2	3	4	5		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco						Mucho	3	3.2
Diferenciación de producto	Poco						Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo						Alto	4	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	1	
Experiencia	Sin Importancia						Importante	4	
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto						Bajo	2	1.7
Costo de salida	Alto						Bajo	1	
Estrategia interrelacionadas	Alto						Bajo	2	
Rivalidad entre Competidores									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	2	2.8
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	4	
Costos fijos	Altos						Bajo	2	
Características del producto	Commodities						Especializados	3	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento						Poco Crecimiento	4	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	2	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos						Algunos	3	2.8
Producto sustitutos	Varios						Pocos	1	
Costo de migración de compradores	Bajo						Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	4	
Capacidad de negociación Proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	5	2.9
Productos sustitutos	Bajo						Alto	4	
Costo de migración de proveedores	Alto						Bajo	2	
Capacidad de convertirse en compete	Alto						Bajo	2	
Precios de productos a proveer	Bajo						Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	3	
Utilidad de industria a los proveedore	Poca						Mucho	2	

Anexo 2 (Modelo de encuesta)

Encuesta

Nombre:

Edad:

Género: M__ F__

1. ¿Con que frecuencia consume snacks/enlatados/ comidas instantáneas en una semana?

7 o más veces

4 a 3 veces

6 a 5 veces

2 o menos veces

2. ¿Por qué motivo consume este tipo de alimentos? Marque una

Falta de tiempo

Buen sabor

Se ajusta a mi presupuesto

Otra _____

Portabilidad

3. Marque con una (x) que tan importantes son las siguientes características:

	Poco Importante	Medianamente Importante	Muy Importante
Precio			

Sabor			
Propiedades Nutritivas			
Cantidad			

4. ¿Con que tipo de alimentos deshidratados está familiarizado y ha consumido recientemente?

- Frutos Vegetales
 Carnes Semillas

5. ¿Cómo describiría a los alimentos deshidratados? Marque una

- Saludables Costosos
 De conservación prolongada Portables
 Ricos en sabor Otro _____

Algunas de las ventajas de los alimentos deshidratados es que conservan gran porcentaje de sabor, nutrientes, color y consistencia durante un tiempo prolongado sin necesidad de conservantes artificiales. Basados en esta premisa se propone la idea de combinar carne, vegetales, semillas y frutos deshidratados formulados con recetas y sabor 100% ecuatorianas, las cuales se empaquetaran en presentaciones tipo snack.

6. ¿Qué tan interesado estaría en comprar un producto con las características previamente descritas? Marque siendo 1 poco interesado y 5 muy interesado.

1 2 3 4 5

7. ¿Para qué actividad le interesaría comprar este producto? Enumere siendo 1 poco interesado y 5 muy interesado

Tentempié/ Lunch ____ Estudiar/ Trabajar ____
 Excursiones/ Deportes ____ Conducción ____
 Ver películas ____

8. ¿Dónde preferiría comprar este producto? Marque una

- Supermercados Cafeterías
 Micromercados Otro
 Tiendas

9. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

- 1,75 3,25
 2,00 3,50
 2,25 3,75
 2,50 4,00
 2,75 4,25
 3,00 4,50

10. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

- 1,75
- 2,00
- 2,25
- 2,50
- 2,75
- 3,00

- 3,25
- 3,50
- 3,75
- 4,00
- 4,25
- 4,50

11. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

- 1,75
- 2,00
- 2,25
- 2,50
- 2,75
- 3,00

- 3,25
- 3,50
- 3,75
- 4,00
- 4,25
- 4,50

12. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

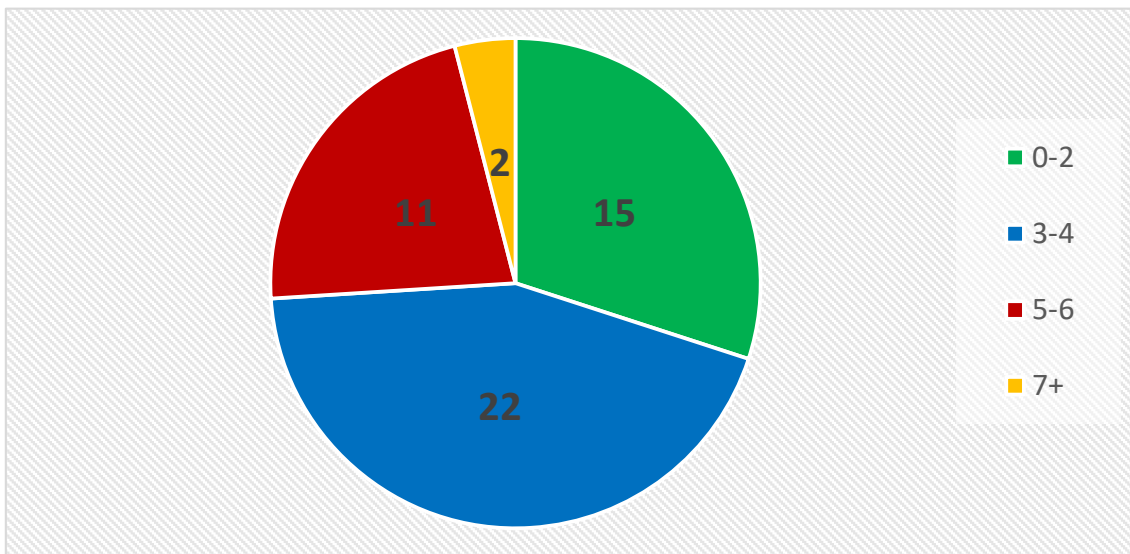
- 1,75
- 2,00
- 2,25
- 2,50
- 2,75
- 3,00
- 3,25
- 3,50
- 3,75
- 4,00
- 4,25
- 4,50

13. ¿Por qué medio de comunicación usted se entera de productos o servicios?

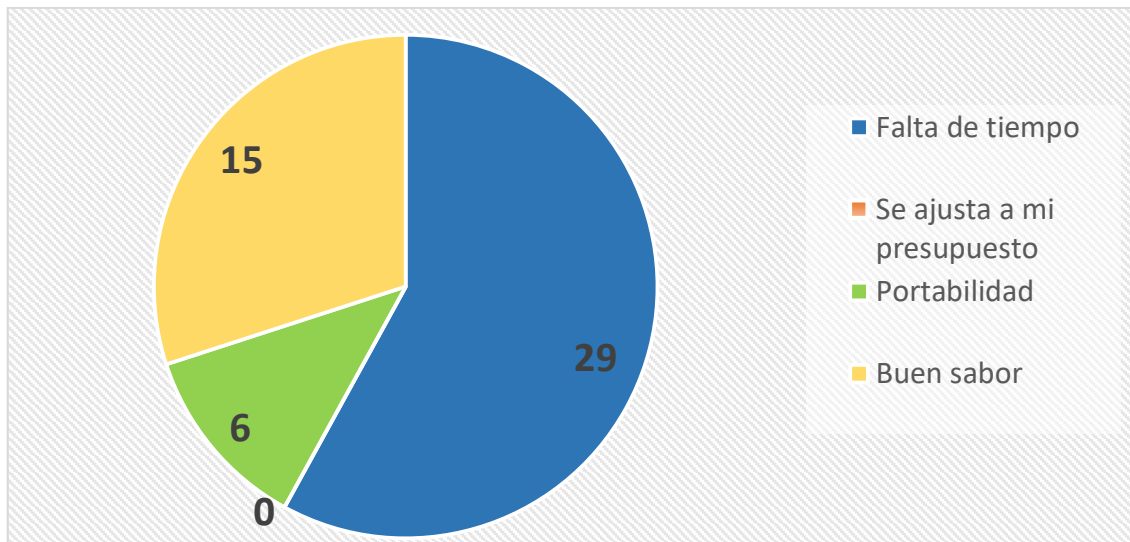
- Televisión
- Redes sociales
- Radio
- Medios Escritos

Anexo 3 (Resultados investigación)

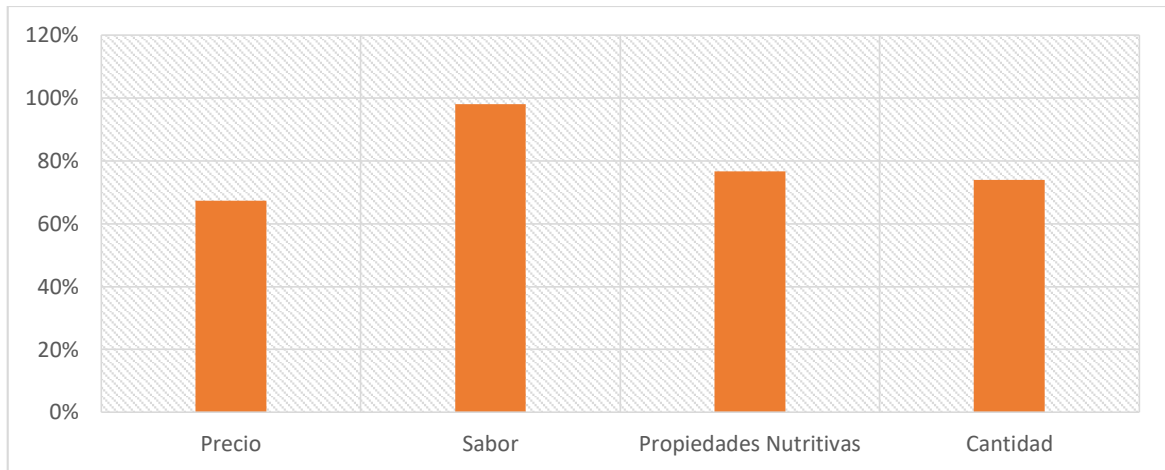
¿Con que frecuencia consume snacks/enlatados/ comidas instantáneas en una semana?



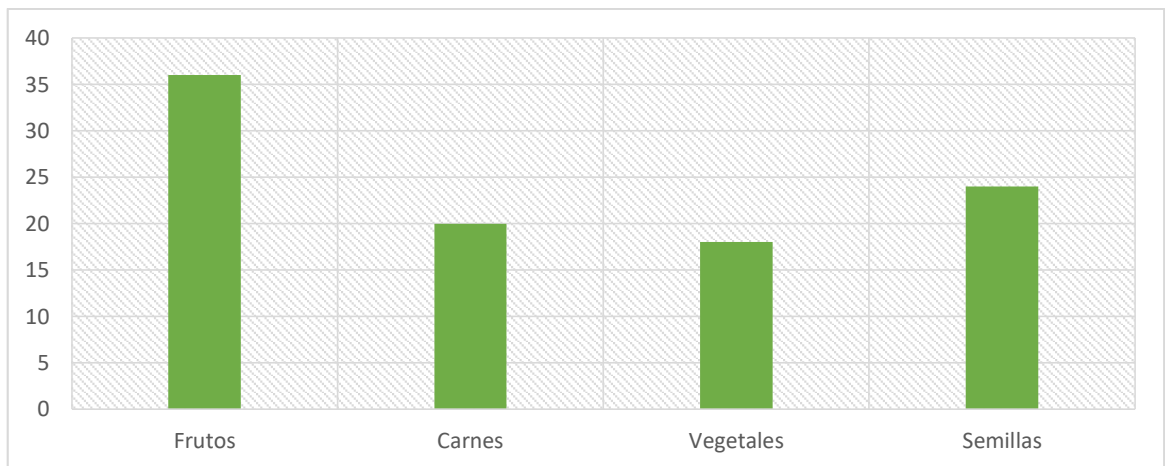
¿Por qué motivo consume este tipo de alimentos?



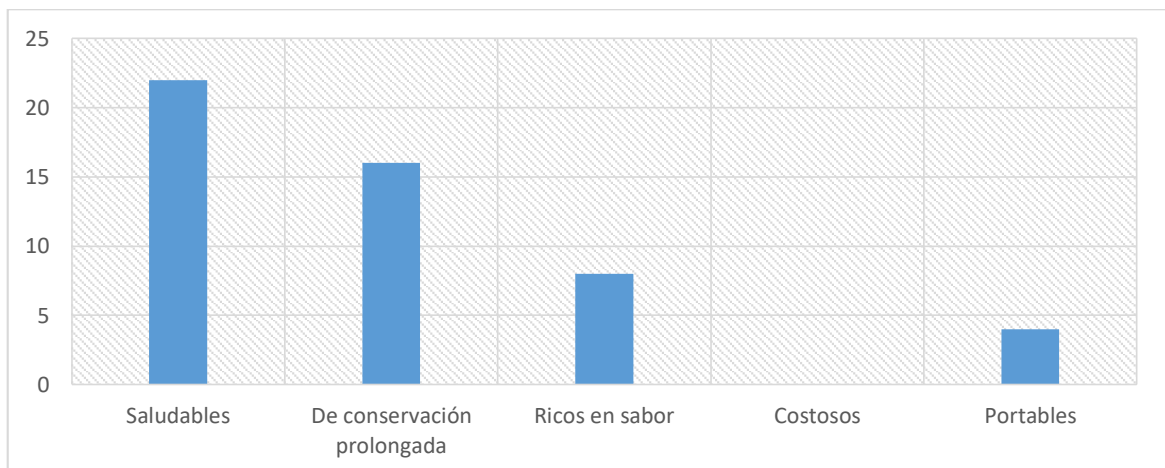
Marque con una (x) que tan importantes son las siguientes características



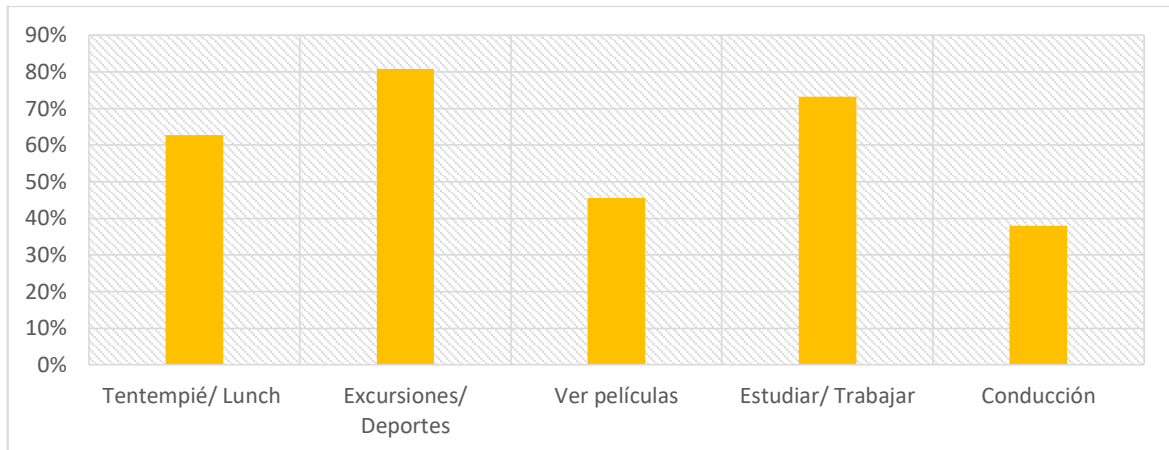
¿Con que tipo de alimentos deshidratados está familiarizado y ha consumido recientemente?



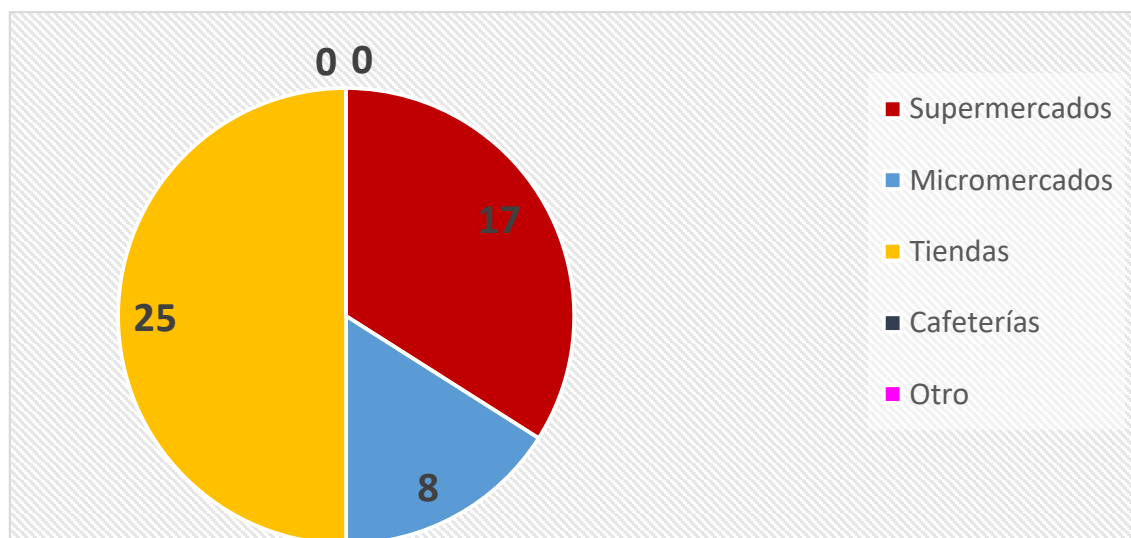
¿Cómo describiría a los alimentos deshidratados?



¿Para qué actividad le interesaría comprar este producto?



¿Dónde preferiría comprar este producto?



Anexo 4 (Costos de materia prima)

Unidades x paquete	12				
Materia Prima Directa	Insumo en Kg	Costo Unitario (Kg)	Cant unidades por paquete	Insumo x Paquete	Costo total de insumo
Carne	1.5	\$ 5.00	0.083	0.125	\$ 0.63
Hortalizas	0.7	\$ 1.20	0.083	0.058	\$ 0.07
Condimentos varios	0.05	\$ 8.00	0.083	0.004	\$ 0.03
Materia prima indirecta					
Empaque terminado		\$ 0.07	1		\$ 0.07
Embalaje		\$ 0.03	1		\$ 0.03
				Costo total materia prima	\$ 0.83

Anexo 5 (Punto de equilibrio - Año 1)

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio Unitario	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00
Costo Unitario Variable	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83
Gasto Variable (Publicidad)	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30
Costo Fijo (Sueldos)	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47
Gastos fijos generales	\$ 3,159.80	\$ 1,635.63	\$ 1,640.22	\$ 1,644.90	\$ 1,649.68	\$ 1,654.55	\$ 1,659.52	\$ 1,664.58	\$ 1,674.92	\$ 1,680.30	\$ 1,685.78	\$ 1,691.37
Depreciaciones (Fijo)	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25	\$ 365.25
Amortizaciones (Fijo)	\$ -	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
Gasto interes (Fijo)	\$ 163.30	\$ 161.30	\$ 159.28	\$ 157.24	\$ 155.18	\$ 153.10	\$ 151.00	\$ 148.88	\$ 146.73	\$ 144.57	\$ 142.38	\$ 140.17
Punto de Equilibrio (Unidades)	3890	3077	3078	3080	3081	3082	3084	3086	3090	3092	3093	3095
Punto de Equilibrio (Dolares)	\$ 11,670.00	\$ 9,231.00	\$ 9,234.00	\$ 9,240.00	\$ 9,243.00	\$ 9,246.00	\$ 9,252.00	\$ 9,258.00	\$ 9,270.00	\$ 9,276.00	\$ 9,279.00	\$ 9,285.00

Anexo 6 (Estado de situación Anual)

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 32,659.97	\$ 12,053.44	\$ 12,863.79	\$ 34,294.03	\$ 82,480.08	\$ 157,680.52
Corrientes	\$ 5,000.00	\$ (11,175.53)	\$ (5,934.19)	\$ 19,927.05	\$ 69,953.53	\$ 149,251.63
Efectivo	\$ 5,000.00	\$ (11,645.62)	\$ (6,524.46)	\$ 19,176.56	\$ 69,030.20	\$ 149,251.63
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 470.08	\$ 590.28	\$ 750.48	\$ 923.33	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 27,659.97	\$ 23,228.98	\$ 18,797.98	\$ 14,366.99	\$ 12,526.55	\$ 8,428.89
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 27,420.00	\$ 27,420.00	\$ 27,420.00	\$ 27,420.00	\$ 28,040.00	\$ 28,040.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4,383.00	\$ 8,766.00	\$ 13,149.00	\$ 15,561.44	\$ 19,611.11
Intangibles	\$ 239.97	\$ 239.97	\$ 239.97	\$ 239.97	\$ 239.97	\$ 239.97
Amortización acumulada	\$ -	\$ 47.99	\$ 95.99	\$ 143.98	\$ 191.98	\$ 239.97
PASIVOS	\$ 16,329.99	\$ 14,694.76	\$ 12,350.66	\$ 9,994.37	\$ 7,465.15	\$ 5,006.07
Corrientes	\$ -	\$ 900.67	\$ 1,414.06	\$ 2,277.68	\$ 3,376.73	\$ 5,006.07
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 900.67	\$ 900.67	\$ 900.67	\$ 900.67	\$ 900.67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 513.39	\$ 1,377.02	\$ 2,476.06	\$ 4,105.41
No Corrientes	\$ 16,329.99	\$ 13,794.10	\$ 10,936.60	\$ 7,716.69	\$ 4,088.42	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 16,329.99	\$ 13,794.10	\$ 10,936.60	\$ 7,716.69	\$ 4,088.42	\$ -
PATRIMONIO	\$ 16,329.99	\$ (2,641.32)	\$ 513.14	\$ 24,299.66	\$ 75,014.92	\$ 152,674.45
Capital	\$ 16,329.99	\$ 16,329.99	\$ 16,466.27	\$ 16,955.01	\$ 19,755.01	\$ 19,755.01
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (18,971.31)	\$ (15,953.13)	\$ 7,344.65	\$ 55,259.92	\$ 132,919.44

Anexo 7 (Estado de resultados)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ventas	\$ 7.200.00	\$ 7,633.57	\$ 7,711.62	\$ 8,150.44	\$ 8,233.75	\$ 8,677.91	\$ 8,766.61	\$ 9,216.21	\$ 9,310.41	\$ 9,765.58	\$ 9,865.39	\$ 10,326.23	\$ 10,765.59	\$ 11,247.15	\$ 11,362.11
Costo de los productos vendidos	\$ 3,520.43	\$ 3,800.97	\$ 3,815.33	\$ 3,943.80	\$ 3,959.46	\$ 4,089.56	\$ 4,107.15	\$ 4,238.29	\$ 4,257.80	\$ 4,390.07	\$ 4,410.98	\$ 4,649.60	\$ 4,825.17	\$ 4,965.67	\$ 4,991.07
UTILIDAD BRUTA	\$ 3,679.57	\$ 3,832.62	\$ 3,896.29	\$ 4,206.64	\$ 4,274.29	\$ 4,588.35	\$ 4,659.46	\$ 4,977.92	\$ 5,052.61	\$ 5,375.51	\$ 5,454.41	\$ 5,676.63	\$ 5,940.42	\$ 6,281.47	\$ 6,371.04
Gastos sueldos	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47	\$ 3,591.47
Gastos generales	\$ 3,743.00	\$ 1,899.25	\$ 1,907.57	\$ 1,954.38	\$ 1,963.27	\$ 2,010.64	\$ 2,020.10	\$ 2,068.06	\$ 2,078.11	\$ 2,126.66	\$ 2,137.31	\$ 2,186.46	\$ 2,270.92	\$ 2,322.19	\$ 2,334.43
Gastos de depreciación	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50
Gastos de amortización	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ (3,957.40)	\$ (1,960.60)	\$ (1,905.25)	\$ (1,641.72)	\$ (1,582.95)	\$ (1,316.28)	\$ (1,254.62)	\$ (984.11)	\$ (919.47)	\$ (645.13)	\$ (576.87)	\$ (403.80)	\$ (589.39)	\$ (299.61)	\$ (222.20)
Gastos de intereses	\$ 163.30	\$ 161.30	\$ 159.28	\$ 157.24	\$ 155.18	\$ 153.10	\$ 151.00	\$ 148.88	\$ 146.73	\$ 144.57	\$ 142.38	\$ 140.17	\$ 137.94	\$ 135.69	\$ 133.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ (4,120.70)	\$ (2,121.90)	\$ (2,064.53)	\$ (1,798.96)	\$ (1,738.13)	\$ (1,469.38)	\$ (1,405.62)	\$ (1,132.99)	\$ (1,066.20)	\$ (789.69)	\$ (719.25)	\$ (543.97)	\$ (727.33)	\$ (435.30)	\$ (355.69)
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (100.10)	\$ (65.29)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (4,120.70)	\$ (2,121.90)	\$ (2,064.53)	\$ (1,798.96)	\$ (1,738.13)	\$ (1,469.38)	\$ (1,405.62)	\$ (1,132.99)	\$ (1,066.20)	\$ (789.69)	\$ (719.25)	\$ (543.97)	\$ (618.23)	\$ (370.00)	\$ (302.34)
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (136.01)	\$ (81.40)
UTILIDAD NETA	\$ (4,120.70)	\$ (2,121.90)	\$ (2,064.53)	\$ (1,798.96)	\$ (1,738.13)	\$ (1,469.38)	\$ (1,405.62)	\$ (1,132.99)	\$ (1,066.20)	\$ (789.69)	\$ (719.25)	\$ (543.97)	\$ (482.22)	\$ (288.60)	\$ (235.82)
MARGEN BRUTO	51.11%	50.21%	50.52%	51.61%	51.91%	52.87%	53.15%	54.01%	54.27%	55.05%	55.29%	54.97%	55.18%	55.85%	56.07%
MARGEN OPERATIVO	-54.96%	-25.68%	-24.71%	-20.14%	-19.23%	-15.17%	-14.31%	-10.68%	-9.88%	-6.61%	-5.85%	-3.91%	-5.47%	-2.66%	-1.96%
MARGEN NETO	-57.23%	-27.80%	-26.77%	-22.07%	-21.11%	-16.93%	-16.03%	-12.29%	-11.45%	-8.09%	-7.29%	-5.27%	-4.48%	-2.57%	-2.08%

\$ 11,849.76	\$ 11,970.88	\$ 12,464.70	\$ 12,592.17	\$ 13,092.89	\$ 13,226.21	\$ 13,732.92	\$ 13,873.29	\$ 14,386.61	\$ 14,998.74	\$ 15,535.46	\$ 15,694.24	\$ 16,238.07	\$ 16,404.04	\$ 16,955.12	\$ 17,128.42	\$ 17,686.90	\$ 17,867.48	\$ 18,433.72	\$ 18,624.14	\$ 19,195.89	\$ 20,012.64	\$ 20,612.87	\$ 20,612.87	\$ 20,822.56	
\$ 5,132.42	\$ 5,160.33	\$ 5,303.09	\$ 5,333.02	\$ 5,476.83	\$ 5,509.24	\$ 5,654.58	\$ 5,689.03	\$ 5,836.00	\$ 6,072.50	\$ 6,226.78	\$ 6,265.35	\$ 6,422.39	\$ 6,464.16	\$ 6,621.65	\$ 6,666.01	\$ 6,825.38	\$ 6,871.98	\$ 7,033.29	\$ 7,081.84	\$ 7,246.11	\$ 7,302.37	\$ 7,470.32	\$ 7,530.24	\$ 7,702.06	\$ 7,767.06
\$ 6,717.35	\$ 6,810.56	\$ 7,161.67	\$ 7,259.14	\$ 7,615.56	\$ 7,716.98	\$ 8,078.33	\$ 8,184.25	\$ 8,550.61	\$ 8,926.24	\$ 9,308.67	\$ 9,427.89	\$ 9,815.68	\$ 9,939.88	\$ 10,333.47	\$ 10,462.41	\$ 10,861.52	\$ 10,995.70	\$ 11,400.43	\$ 11,540.30	\$ 11,967.78	\$ 12,177.22	\$ 12,600.87	\$ 12,732.29	\$ 13,166.50	\$ 13,297.56
\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39	\$ 3,956.39
\$ 2,386.34	\$ 2,399.24	\$ 2,451.82	\$ 2,465.38	\$ 2,518.63	\$ 2,532.88	\$ 2,586.83	\$ 2,601.77	\$ 2,656.42	\$ 2,709.86	\$ 2,813.89	\$ 2,833.76	\$ 2,891.55	\$ 2,909.19	\$ 2,967.75	\$ 2,986.16	\$ 3,045.50	\$ 3,064.71	\$ 3,124.86	\$ 3,144.88	\$ 3,205.85	\$ 3,231.55	\$ 3,293.50	\$ 3,315.55	\$ 3,377.56	\$ 3,417.56
\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50	\$ 298.50
\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
\$ 72.11	\$ 152.43	\$ 450.96	\$ 534.87	\$ 838.04	\$ 925.20	\$ 1,232.61	\$ 1,233.59	\$ 1,635.30	\$ 1,770.55	\$ 2,095.95	\$ 2,198.30	\$ 2,634.86	\$ 2,969.89	\$ 3,080.42	\$ 3,420.19	\$ 3,535.16	\$ 3,879.74	\$ 3,999.59	\$ 4,166.10	\$ 4,447.94	\$ 4,647.94	\$ 4,995.64	\$ 5,128.93	\$ 5,128.93	\$ 5,128.93
\$ 131.11	\$ 128.79	\$ 126.45	\$ 124.08	\$ 121.69	\$ 119.27	\$ 116.83	\$ 114.37	\$ 111.88	\$ 109.37	\$ 106.83	\$ 104.26	\$ 101.67	\$ 99.06	\$ 96.42	\$ 93.75	\$ 91.05	\$ 88.33	\$ 85.58	\$ 82.80	\$ 80.00	\$ 77.17	\$ 74.31	\$ 71.42	\$ 68.50	\$ 65.57
\$ (69.00)	\$ 23.63	\$ 324.54	\$ 410.79	\$ 716.35	\$ 805.99	\$ 1,209.22	\$ 1,232.42	\$ 1,661.18	\$ 1,989.13	\$ 2,094.03	\$ 2,426.63	\$ 2,535.81	\$ 2,874.48	\$ 2,986.68	\$ 3,329.13	\$ 3,446.83	\$ 3,794.16	\$ 3,965.78	\$ 4,086.10	\$ 4,450.77	\$ 4,570.77	\$ 4,921.34	\$ 5,057.91	\$ 5,057.91	\$ 5,057.91
\$ (18.85)	\$ 3.54	\$ 48.68	\$ 61.62	\$ 107.45	\$ 120.89	\$ 167.37	\$ 181.38	\$ 229.51	\$ 245.18	\$ 298.37	\$ 314.11	\$ 363.99	\$ 380.37	\$ 431.02	\$ 448.00	\$ 499.37	\$ 517.02	\$ 569.12	\$ 587.52	\$ 612.91	\$ 655.02	\$ 685.62	\$ 738.20	\$ 758.63	\$ 758.63
\$ (50.15)	\$ 20.09	\$ 275.83	\$ 349.17	\$ 608.90	\$ 685.04	\$ 948.41	\$ 1,027.84	\$ 1,294.91	\$ 1,412.00	\$ 1,690.76	\$ 1,779.93	\$ 2,062.63	\$ 2,155.44	\$ 2,442.46	\$ 2,538.68	\$ 2,829.76	\$ 2,929.81	\$ 3,225.03	\$ 3,329.27	\$ 3,743.18	\$ 3,885.15	\$ 4,183.14	\$ 4,298.89	\$ 4,298.89	\$ 4,298.89
\$ (11.03)	\$ 4.42	\$ 60.68	\$ 76.82	\$ 133.96	\$ 150.71	\$ 208.65	\$ 226.13	\$ 284.88	\$ 310.64	\$ 371.97	\$ 391.58	\$ 453.78	\$ 474.20	\$ 537.34	\$ 558.51	\$ 622.55	\$ 644.56	\$ 709.51	\$ 732.44	\$ 764.10	\$ 854.73	\$ 920.29	\$ 945.76	\$ 945.76	\$ 945.76
\$ (39.12)	\$ 15.67	\$ 215.15	\$ 272.35	\$ 474.94	\$ 534.33	\$ 739.76	\$ 801.72	\$ 1,010.03	\$ 1,101.36	\$ 1,318.79	\$ 1,388.34	\$ 1,608.85	\$ 1,681.24	\$ 1,905.12	\$ 1,980.17	\$ 2,207.22	\$ 2,285.25	\$ 2,515.53	\$ 2,596.83	\$ 2,709.08	\$ 3,090.42	\$ 3,262.85	\$ 3,353.13	\$ 3,353.13	\$ 3,353.13

\$ 21,432.08	\$ 21,651.14	\$ 22,268.12	\$ 22,495.72	\$ 23,121.34	\$ 23,357.67	\$ 23,992.09	\$ 24,237.32	\$ 24,880.78	\$ 25,939.37	\$ 26,613.94	\$ 26,884.85	\$ 27,567.99	\$ 27,849.77	\$ 28,542.77	\$ 28,824.51	\$ 29,537.57	\$ 29,824.48	\$ 30,552.82	\$ 30,835.11	\$ 31,272.45
\$ 7,940.23	\$ 7,997.76	\$ 8,173.46	\$ 8,233.51	\$ 8,411.47	\$ 8,474.08	\$ 8,654.10	\$ 8,719.58	\$ 9,131.39	\$ 9,263.65	\$ 9,454.89	\$ 9,527.78	\$ 9,721.61	\$ 9,797.32	\$ 9,993.55	\$ 10,072.15	\$ 10,271.57	\$ 10,352.87	\$ 10,554.59	\$ 10,643.35	\$ 10,866.03
\$ 13,491.85	\$ 13,653.38	\$ 14,094.66	\$ 14,262.22	\$ 14,709.87	\$ 14,883.59	\$ 15,337.99	\$ 15,517.74	\$ 15,749.39	\$ 16,675.71	\$ 17,157.94	\$ 17,357.07	\$ 17,846.38	\$ 18,054.44	\$ 18,549.22	\$ 18,762.35	\$ 19,261.01	\$ 19,486.61	\$ 19,998.22	\$ 20,223.76	\$ 21,407.41
\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29	\$ 4,235.29
\$ 3,482.10	\$ 3,505.34	\$ 3,570.78	\$ 3,594.92	\$ 3,661.27	\$ 3,686.34	\$ 3,753.63	\$ 3,779.64	\$ 3,847.88	\$ 3,999.66	\$ 4,080.96	\$ 4,099.76	\$ 4,172.09	\$ 4,201.93	\$ 4,275.30	\$ 4,306.19	\$ 4,380.63	\$ 4,412.59	\$ 4,488.12	\$ 4,521.18	\$ 4,564.42
\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72	\$ 270.72
\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
\$ 5,493.74	\$ 5,638.03	\$ 6,013.87	\$ 6,157.29	\$ 6,538.58	\$ 6,687.24	\$ 7,074.34	\$ 7,238.08	\$ 7,391.45	\$ 8,018.87	\$ 8,429.80	\$ 8,600.13	\$ 9,017.11	\$ 9,193.34	\$ 9,616.73	\$ 9,798.98	\$ 10,228.20	\$ 10,416.84	\$ 10,852.92	\$ 11,045.39	\$ 12,185.81
\$ 68.50	\$ 65.55	\$ 62.57	\$ 59.57	\$ 56.53	\$ 53.46	\$ 50.37	\$ 47.24	\$ 44.08	\$ 40.88	\$ 37.66	\$ 34.40	\$ 31.12	\$ 27.79	\$ 24.44	\$ 21.05	\$ 17.63	\$ 14.17	\$ 10.68	\$ 7.16	\$ 3.60
\$ 5,431.24	\$ 5,572.48	\$ 5,951.30	\$ 6,097.72	\$ 6,482.05	\$ 6,633.77	\$ 7,023.98	\$ 7,180.85	\$ 7,347.37	\$ 7,977.99	\$ 8,392.14	\$ 8,600.72	\$ 8,985.99	\$ 9,165.54	\$ 9,592.29	\$ 9					

