

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de negocios para “Hope Foods”: productos deshidratados

Yezid Patricio Jaramillo Lalama

Matías Santana, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios para “Hope Foods”: productos deshidratados

Yezid Jaramillo Lalama

Matías Santana, PhD.
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S, PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

©Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: -----

Nombre: Yezid Patricio Jaramillo Lalama

C. I.: 1711868123

Fecha: Quito, Septiembre de 2014

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mi Esposa, a mi Padre por ser ejemplo y guía en mi andar y a esos
Angelitos que ahora nos cuidan desde el cielo.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa Ana por su apoyo incondicional en la lucha diaria, a mis padres Mónica y Néstor por ser ejemplo de trabajo, a mis hermanos y sobrinos por darme esa energía para continuar el camino de la vida.

Resumen Ejecutivo Hope Foods

La compañía que se va conformar es Hope Foods, esta compañía ingresara a la categoría de snacks, y dentro de la categoría snacks a la sub categoría saludables. El objetivo de Hope Foods es ampliar el segmento de mercado de snacks saludables con un enfoque a personas que consumen snacks tradicionales, para que ellos consuman snacks saludables, cambiando sus hábitos de consumo alimenticios. Dentro de los snacks saludables son frutas deshidratadas en distintos sabores y combinaciones, lo cual hace que Hope Foods sea una experiencia distinta a lo que existe en el mercado nacional.

La razón del nombre es para apelar a Esperanza en inglés, de esa manera se busca una asociación positiva en la mente del consumidor, mientras su portafolio se va ampliando. En función de estudio de mercado, se observa que existe una oportunidad.

Dentro del plan comercial se planea enfocar la comercialización de los productos de Hope Foods en supermercados, y distribuidores. Para que ellos sean quienes dirigen los esfuerzos hacia el consumidor final. La ventaja que se busca brindar para los clientes es entregando márgenes de contribución por encima de la competencia para generar una estrategia Push. Los consumidores principalmente son amas de casa, y personas que consumen snacks en los diferentes momentos del día, reemplazando el snack tradicional por un snack más sano.

El tamaño de mercado de los snacks tradicionales en el Ecuador es de aproximadamente \$180 millones, en donde se busca obtener una participación del 0,5% ya que los participantes de la categoría son empresas que tienen muchos años en el mercado. Como parte de la estrategia comercial se realizó una investigación de mercados en donde se demostró que existe una oportunidad de venta para una nueva empresa de frutas deshidratadas.

El objetivo es vender el primer año \$554.601 dólares el primer año, y hasta el quinto año vender \$1.121.2333 en el año, con lo que se estima tener una utilidad bruta de \$189.911 y \$383.942 respectivamente, al observar en porcentaje esto equivale a un margen de 34%. En función de la operación de la compañía se estima obtener un TIR del 66% y un VAN de \$330.000, dado que el rendimiento es mayor a la rentabilidad mínima requerida. De esta manera se observa que el proyecto es viable, en cuanto a entorno, mercado y financieramente.

Abstract

This business plan is about the company is Hope Foods, that will enter in the category of snacks, and healthy snacks as a sub category. The goal of Hope Foods is expanding the market of healthy snacks focusing on people who consumes traditional snacks, so they will consume healthy snacks, changing their food consumption habits. Within the healthy snacks are dehydrated fruits in different flavors and combinations, which makes Hope Foods a different option of existing options in national market experience.

The reason for the name is to appeal to Hope in English, thus looking for a positive association in the consumer's mind, and expanding its portfolio. Based on market research, is confirmed that there is an opportunity.

Within the business plan is planned to focus its products in supermarkets and distributors. To whom are they directed efforts towards the final consumer. The advantage that seeks to provide for customers is delivering contribution margins above the competition to generate a Push strategy. Consumers are mostly housewives, and people who eat snacks at different times of the day, replacing the traditional snack for a healthier snack.

The market size of traditional snacks in Ecuador is approximately \$ 180 million, where it seeks to obtain a share of 0.5% as participants in the category are companies that have many years in the market. As part of the marketing strategy market research showed that there is an opportunity for a new company to sell dried fruit.

Tabla de contenido

Capítulos

1. Análisis del Macro Entorno

1.1.	Tendencias del Macro Entorno.....	13
1.2.	Análisis Sectorial.....	14
1.3.	Análisis de la competencia.....	15

2. Oportunidad de Negocio

2.1.	Volumen de negocio (INSIGHT).....	17
2.2.	Diseño de la Investigación de Mercado.....	18
2.3.	Realización de la Investigación de Mercado.....	19
2.4.	Resultados de la Investigación de Mercado.....	20
2.5.	Resumen.....	21

3. Definición Estratégica

3.1.	Estrategia Genérica.....	22
3.2.	Posicionamiento estratégico.....	23
3.3.	Recursos y capacidades distintivas.....	24
3.4.	Organigrama inicial.....	25

4. Plan Comercial

4.1.	Producto.....	27
4.2.	Precio.....	27
4.3.	Plaza.....	28
4.4.	Promoción.....	28
4.5.	Publicidad.....	28

5. Plan de Operaciones.

5.1.	Plantas de fabricación y Logística.....	31
5.2.	Manejo de flujos de producción e inventarios.....	32
5.3.	Gestión de la Calidad.....	33

6. Plan Financiero.

6.1.	Supuestos Generales.....	36
6.2.	Estructura de Capital y Financiamiento.....	37
6.3.	Estados Financieros Proyectados.....	38
6.4.	Flujo de Efectivo Proyectado.....	40
6.5.	Punto de Equilibrio.....	41
6.6.	El TIR y el VAN.....	42
6.7.	Análisis de Sensibilidad.....	43

7. Bibliografía

7.1.	Bibliografía.....	46
------	-------------------	----

Lista de tablas

Tabla 1	Estudio Volumétrico.....	18
Tabla 2	Matriz de Producto – Proceso.....	31
Tabla 3	Diagrama de planta de producción.....	32
Tabla 4	Inventario de Seguridad.....	33
Tabla 5	Scorecard de Hope Foods.....	34

Tabla 6 Estructura de la inversión.....	37
Tabla 7 Detalle del capital de trabajo.....	38
Tabla 8 Detalle de la inversión.....	39
Tabla 9 Balance General.....	39
Tabla 10 Flujo de Caja.....	40
Tabla 11 Sueldo de Colaboradores proyectados a 5 años.....	40
Tabla 12 Flujo de caja de efectivo.....	41
Tabla 13 Punto de equilibrio en dólares.....	42
Tabla 14 Punto de equilibrio en unidades.....	42
Tabla 15 Resumen TIR, VAN, Tasa de descuento.....	43

Lista de Figuras:

Figura 1 Análisis Sectorial.....	14
Figura 2 Posicionamiento de la competencia.....	15
Figura 3 Cadena de valor Michael Porter.....	23

Listado de Anexos:

Anexo 1 Fuerzas Sectoriales.....	47
Anexo 2 Matriz de validación de oportunidad.....	49
Anexo 3 Matriz Comparativa de Precios por gramo.	51
Anexo 4 Matriz de inversión publicitaria categoría.....	51
Anexo 5 Investigación de mercados.....	53
Anexo 6 Organigrama Hope Foods.....	53
Anexo 7 Matriz posicionamiento categoría.....	61

Anexo 8 Roles y descripciones de cargo.....	61
Anexo 9 Hoja de vida Gerente General Hope Foods.....	63
Anexo 10 Simulación de cadena de precios.. ..	67
Anexo 11 Ubicación planta de producción.....	69
Anexo 12 Tabla amortización de préstamo.....	70

CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que incitan al desarrollo de la categoría de productos deshidratados en el Ecuador, a) el crecimiento poblacional, b) la inclinación hacia una alimentación sana y c) el crecimiento de la categoría de snacks.

En primer lugar, según datos estadísticos del INEC, la población del Ecuador creció en un 20% en el bienio 2010-2011, pasando a 14.483 millones de habitantes de 12.156 millones de ecuatorianos en el 2010 (INEC, 2013). Haciendo una comparación versus Colombia, se observa en el mismo periodo un crecimiento poblacional del 12% (DANE, 2013). De acuerdo a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España, en clases sociales medias y altas, el rubro alimentación representa entre el 30 y el 38% de los ingresos familiares, aumentando el gasto en rubros como vestimenta, entretenimiento y ocio (Quito, 2005).

En segundo lugar, de acuerdo al Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en el país se han desarrollado varios programas para combatir enfermedades como la anemia, el sobrepeso, la obesidad y la desnutrición crónica, con el fin de fomentar correctos hábitos alimenticios en escuelas y colegios del Ecuador. Uno de esos programas es conocido como “Aliméntate Ecuador” (MSPE, 2012). Estas iniciativas son fruto de una mayor inclinación de la población hacia una alimentación sana. De hecho, existen varios proyectos de erradicar la comida chatarra de las escuelas.

Finalmente, según fuentes de la compañía EKOS, se observa que Frito Lay, multinacional líder de la categoría de snacks, ha tenido un crecimiento de ventas del 11% del año 2012 versus el año 2011. Adicionalmente, la utilidad bruta de la misma compañía tuvo un crecimiento del 32% en el mismo periodo nombrado (EKOS, 2012). Comportamientos similares se esperarían en competidores dentro del segmento de snacks, categoría donde se ubican los productos deshidratados planteados en el presente plan de negocio.

El hecho de que la población en Ecuador tenga altos índices de crecimiento, se promuevan más programas de mejor alimentación en el Ecuador, y una de las compañías líderes de la categoría tenga un crecimiento significativo en ventas, justifica el desarrollo de una compañía que participe en la categoría de productos deshidratados en el país.

1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad en el largo plazo en el sector de producción y comercialización de productos deshidratados, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La figura 1 resume el análisis sectorial.



El análisis sectorial determina que la rentabilidad, en el largo plazo en el sector de producción y comercialización de productos deshidratados en el Ecuador posiblemente supere el costo de oportunidad del capital dado que la amenaza de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de consumidores y proveedores son favorables, a la rentabilidad, mientras que la rivalidad y la presencia de sustitutos complican el panorama competitivo. El análisis en profundidad se encuentra en el anexo 1.

1.3 Análisis de la Competencia.

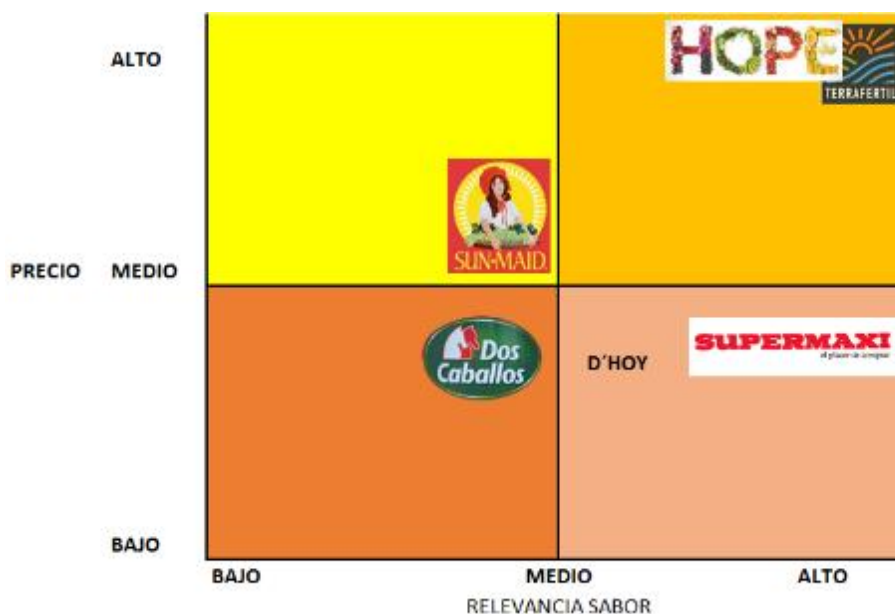
Los fabricantes de productos deshidratados en el Ecuador pueden clasificarse por dos variables importantes: sabor y precio. Las dos variables son determinantes en la categoría ya que tienen un impacto directo en cuanto al perfil del competidor. Los competidores de mayor tamaño manejan mejores negociaciones con los proveedores, con lo cual general un margen atractivo para la categoría. Si tienen un sabor agradable, tendrán una mayor cercanía al consumidor, con precios atractivos para el consumidor y márgenes atractivos para el productor / comercializador. Estas variables se pueden ver en el figura 2.

Esta es una categoría donde el precio es una variable relevante para la decisión de compra, en donde se observó que no existe una guerra de precios entre los competidores, como pasa en otras categorías de alimentación. Para este análisis se realizó un índice de precios. Dentro de este análisis se hizo una comparación gramo a gramo de cada producto. (Cada participante maneja distintos gramajes). En donde se confirma que existen diferencias de \$0,02 centavos hasta \$0,04 por gramo.

Por otro lado, el segundo diferenciador del sector es el sabor. De las principales asociaciones se demostró que no existe una marca que resalte dentro de la categoría. En el anexo 2 se ven los resultados. Adjunto se encuentra el Figura 2.

Figura 2:

Posicionamiento de la competencia



Los competidores de la categoría tienen márgenes de rentabilidad atractivos dados que son productos de especialidad, en un nivel socioeconómico medio, medio alto, alto. En donde de acuerdo al gráfico se observa que existe una oportunidad de tener un producto de precio medio con un sabor agradable y un precio en niveles medios. (Ver anexo 3).

Por último, como parte del análisis de la competencia, se obtuvo información de la inversión publicitaria por parte de la compañía Central de Medios Carat Ecuador acerca la categoría snacks, cereales, bocaditos y frutas deshidratadas. (Ver anexo 4). En donde la inversión es principalmente de snacks por parte de Frito Lay e Inalecsa, y apenas un 0.19% es por Terrafertil o Nature's Heart.

Resumen del capítulo:

Durante el capítulo uno, se presentó como se ubica el sector de productos deshidratados, en donde se ve que existen tendencias de alimentación sana, impulsadas por el crecimiento poblacional, y programas del gobierno que empujan a que la población ecuatoriana se alimente de manera sana.

La categoría de productos deshidratados compite en la categoría de snacks, debidos a sus momentos de consumo, en donde se observan actores como Frito Lay, o Inalecsa participan en la categoría de snacks pero no de snacks saludables, abriendo una oportunidad para nuevos competidores. Por otro lado, se observó que el competidor de la categoría de Hope Foods no realiza mayor inversión de comunicación, según datos enviados Carat (agencia de medios de comunicación), con lo que el producto es conocido únicamente por un segmento del consumidor. Al observar esa oportunidad, en el capítulo dos se realizara una investigación de mercados para comprobar que existe una oportunidad en la categoría de snacks saludables.

CAPÍTULO 2: Oportunidad de Negocio.

2.1 Detallar el volumen de negocio.

El objetivo que se plantea en este capítulo es demostrar que existe una oportunidad de negocio en la categoría de productos deshidratados, la manera en la que se va demostrar es planteando un insight, para luego poder demostrarlo a través de la investigación de mercados. El sector en donde va competir Hope Foods es catalogado como categoría snacks, en el medio ecuatoriano cuando se habla de snacks se entiende que es un bocadillo, un mata hambre, o un snack para ciertos momentos del día, como media mañana, a media tarde, entre comidas, en una reunión social, etc. Los consumidores de snacks son tanto adultos como niños.

La oportunidad que se plantea para Hope Foods es que la competencia no ha logrado realizar algunas actividades como: a) diversificar el portafolio, b) cobertura limitada en los distintos canales de distribución, (este punto aplica únicamente para los snacks deshidratados, ya que las marcas tradicionales tienen coberturas de consumo masivo) c) recordación de marca limitada, y con una presencia en medios limitada versus la comunicación que realiza la categoría, d) la comunicación de la categoría snacks ha tenido un enfoque de comunicación al target de niños y ningún enfoque de comunicación hacia adultos.

Dentro del negocio en que va competir Hope Foods se debe tener claro el objetivo de venta, y de esa manera saber el tamaño de mercado. Razón por la cual se realizó un estudio volumétrico de la categoría de snacks, de esta manera se logra entender que es un mercado donde existe oportunidad de negocio. El estudio se hizo de dos maneras: a) El primer enfoque fue basado en un análisis demográfico y psico gráfico en las principales ciudades del país, tomando en cuenta un promedio de unidades consumidos por familia (entre adultos y niños) por semana y por mes. A eso se hizo una estimación del precio promedio de los productos que participan en la categoría, con lo que se estima es que la categoría es alrededor de \$180 millones de dólares anualmente; y b) se obtuvo información de las ventas reportadas por las compañías del sector, de esa manera se puede dimensionar el tamaño de mercado, lo cual hace unos datos de las mismas.

Al ser un sector de un consumo masivo existe cierta información sobre las ventas de la competencia, y el monto al que se puede estimar es un valor de \$170 millones de dólares, esta información fue obtenida de la compañía EKOS. Como parte de la información obtenida se obtuvo información del principal competidor. (EKOS, 2012)

A continuación están los datos de los cálculos de tamaño de mercado.

Tabla 1:

Estudio Volumétrico

ESTUDIO VOLUMETRICO	
Poblacion Ecuador	15.851.186
Promedio de personas por hogar	4
Hogares Ecuador (aprox)	3.962.797
% de población NSE A - B	10%
Precio por snack promedio	0,60
# Potencial familias ecuatorianas	396.280
Promedio de snacks por semana	5,5
Potencial venta snack al mes por familia	22
Potencial venta snack al año por familia	264,0
Total snacks por mes / familia unidades	104.617.828
TOTAL DÓLARES CATEGORIA SNACK	\$ 174.363.046,00

ESTUDIO VOLUMETRICO (INFORMACIÓN COMPETENCIA)	
Ventas Terrafertil	\$ 5.500.000
Ventas Frito Lay	\$ 47.000.000
Ventas Inalecsa	\$ 33.000.000
Ventas Carli Snacks	\$ 13.500.000
Ventas Banchis	\$ 26.790.000
Ventas Colombina	\$ 21.236.000
Ventas Kellog's Ecuador	\$ 19.928.880
Otros	\$ 4.237.929
TOTAL DÓLARES CATEGORIA SNACK	\$ 171.192.809,00

* Fuente Corporación Ekos

Con la información presentada, se plantea tomar mercado de la categoría snacks (comida chatarra) ya que es un mercado en que tiene potencial de que ingrese una nueva categoría de snacks a nivel masivo.

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.

Para la realización de la investigación de mercado de Hope Foods se utilizaron dos técnicas para recopilar información, una cuantitativa y otra cualitativa, con el objetivo de validar que existe una oportunidad de negocio en la categoría de snacks.

El objetivo de utilizar la técnica cuantitativa era poder identificar ciertos aspectos hábitos de uso, decidor de compra, preferencia de atributos al momento de comprar snacks, momentos de consumo, etc. Para identificar esta información se realizaron encuestas.

Adicional a eso en la técnica cualitativa se planteó identificar los **insight**'s sobre la categoría, para encontrar oportunidades en el negocio que se tiene propuesto incurrir, utilizando entrevistas en profundidad a madres, y a ejecutivos de nivel socio económico A-B.

2.3 Realización de la Investigación de Mercado.

Para dar inicio a la investigación de mercados, se realizó un análisis sobre la técnica a realizarse, una vez definida la técnica desarrolló una guía para la investigación, tanto para la parte cuantitativa como la parte cualitativa. Para la parte cualitativa se trabajó en una guía de temas a tratar durante las entrevistas. La cual incluía temas generales sobre hábitos de consumo, hábitos de compra de alimentos en general, hasta cual sería el sabor ideal que las mamás escogerían para sus hijos.

En la parte cuantitativa se desarrolló una encuesta de nueve preguntas, utilizando la plataforma de SurveyMonkey, el cual es una página web que brinda herramientas de investigación y la facilidad de tabular de manera gratuita, con herramientas para su fácil difusión. La dirección en la que se encuentra sobre la web es www.surveymonkey.com. El levantamiento de información se realizó de dos maneras: a) difusión a través de redes sociales, el cual fue publicado en la red social Facebook (ver anexo 5). b) envió de encuesta a una base de datos de ejecutivos, y amas de casa, este envió fue hecho a través de un link que dirigía automáticamente a la página de SurveyMonkey y automáticamente se recopilaron los datos. Se realizaron 75 encuestas validas, 53 fueron respondidas desde la red social, y 22 de ellas fueron respondidas desde la base de datos.

En la parte cualitativa se realizaron 5 entrevistas en profundidad con el objetivo de encontrar preferencias, y insight's de como a amas de casa de entre 28 años a 36 años de edad, de nivel socio económico A-B, con la condición que tengan niños en escuela. En una segunda etapa se realizaron entrevistas en profundidad a ejecutivos que también son consumidores de snacks, en distintas ocasiones de consumo. Durante las entrevistas se realizó la consulta sobre el

concepto, en donde se indagaba a ver si existía un interés de compra hacia la nueva categoría, con el fin de demostrar que si existe una oportunidad de negocio. En todos los casos la respuesta fue positiva.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.

Después de realizar el análisis de Oportunidad de Negocio, se considera oportuno tomar 0,2% del mercado potencial de snacks, lo que significa una venta anual de \$340.000 dólares, este monto es considerado del total de la categoría snacks, ya que un snack tiene como productos sustitos a los snacks tradicionales (comida chatarra) los cuales si tienen una amplia cobertura de distribución, de tal manera que los productos deshidratados tengan una cobertura significativa.

Como parte del insight de la categoría de snacks, es que existe una oportunidad para snacks saludables que pueden ser dirigidos a niños, y adultos. En la investigación se pudo evidenciar que el 100% de las personas buscan alimentos sanos. El 56% de los encuestados identifico que el consumo de snacks es para adultos, lo que demuestra que existe oportunidad para la alimentación sana en adultos, así mismo el 91% de la muestra prefiere frutas, y naturales versus las frituras existentes. Los atributos que buscan los encuestados es que sus snacks tengan buen sabor (77%), sea saludable (67%), y existe un conocimiento considerable del principal competidor Terrafertil con su marca Nature´s Heart (43%).

Los respaldos de la investigación están disponibles para la parte cuantitativa de manera digital en SurveyMonkey, y las grabaciones de las entrevistas se entregan en conjunto con la tesis. Los resultados se encuentran en el anexo 6.

Con esta información se demuestra que si existe una oportunidad de negocio para Hope Foods debido a la tendencia de comer de manera saludable, con un sabor agradable, las mamás buscan lo más saludable posible para sus niños, de la misma manera que el adulto. Lo cual abre una oportunidad de completar un mercado que no está siendo atendido por el principal competidor. El objetivo de participación planteado es el que se va tomar del mercado de snacks, de tal manera que se busca cambiar a la categoría.

Resumen:

Durante el capítulo dos, se realizaron análisis de mercado desde el punto de vista tamaño del mercado, y desde el enfoque o tendencias que buscan los consumidores/ compradores de la categoría, en donde se realizaron entrevistas a profundidad a amas de casa, y una encuesta a 75 personas de distintas edades.

En función de los datos de las principales empresas conocidas de la categoría de snacks, se estimó que existen ventas de aproximadamente \$170 millones de dólares al año, y en base al estudio volumétrico, en base a una segmentación de niveles socio económicos se estimó que el tamaño de la categoría es un valor similar al observado, en donde se demuestra que si existe una oportunidad para un nuevo competidor.

Durante la investigación de mercados se comprobó que existe una afinidad a alimentarse de manera saludable, existe apertura para consumir productos deshidratados en vez de los snacks tradicionales, lo cual lo argumentaron las madres de familia entrevistadas, y los mismos resultados se obtuvieron por parte de los encuestados.

En conclusión la investigación de mercados nos permite concluir que si existe una oportunidad de negocio, en el siguiente capítulo se planteara la estrategia que seguirá Hope Foods para ingresar al mercado como un nuevo competidor de la categoría snacks saludables, y snacks en general.

CAPÍTULO 3: Definición Estratégica.

3.1 Estrategia Genérica.

Se espera que Hope Foods logre ventaja competitiva mediante una estrategia de diferenciación. Adicionalmente, Hope Foods debe establecer estrategias para hacer contrarrestar las fuerzas sectoriales contrarias a la rentabilidad (rivalidad, sustitutos y poder de negociación de proveedores).

La razón por la que se escogió la estrategia de diferenciación, viene sustentada por la investigación de mercados realizada en el capítulo dos. En la parte cuantitativa se observa que existe una oportunidad en las preferencias de compra sobre productos saludables y naturales, así como en la distribución que tienen los productos deshidratados. Se observó una oportunidad en la distribución y en el mix de sabores, manteniendo un enfoque saludable, natural y de fácil acceso.

Como parte de la diferenciación, se plantea tener distribuidores en las principales zonas del Ecuador, los cuales trabajarán de manera permanente para ingresar al mercado de snacks, y en el caso de Hope Foods conseguir un espacio especial en la categoría, para luego consolidar su presencia en todo el país, en el mediano plazo. La acción para lograr una distribución masiva es que Hope Foods a través de su cadena de precios pueda entregar márgenes superiores al distribuidor que la competencia, y así mismo al punto de venta, logrando una tendencia favorable hacia el cliente.

Desde el punto de vista del consumidor, durante las visitas a los supermercados y puntos de venta (tiendas) se observó que existe una limitada oferta de productos deshidratados, con una variedad de sabores limitada. Razón que sustenta la investigación de mercados y es acorde a este plan de negocios, de manera que la variedad de sabores es lo que generará la diferenciación del producto hacia el consumidor.

Al tener estas herramientas se completa la cadena de valor, distribución, diferenciación en sabores, y actividades de mercadeo, como la construcción de una marca, márgenes atractivos para puntos de venta, consolidando la cadena de valor.

A continuación se adjunta la tabla de cadena de valor de Michael Porter. (Figura 3)



(PORTER, 2010)

3.2 Posicionamiento estratégico.

En el capítulo uno, se pudo identificar que las fuerzas contrarias a la rentabilidad promedio en el sector son los productos sustitutos y la rivalidad. Para que Hope Foods alcance ventaja competitiva, necesita contrarrestar estas fuerzas.

Como se pudo observar capítulos anteriores, los productos deshidratados compiten con snacks tradicionales, y snacks deshidratados. Para contrarrestar la rivalidad en esta categoría donde la competencia es alta, los snacks deshidratados pertenecen a una categoría que tiene pocos participantes, a diferencia de la categoría de snacks de consumo masivo, donde el número de participantes ha hecho que la variable precio sea importante para captar mayor participación de mercado en una industria donde hay cientos de participantes. Al participar en una categoría menos 'agresiva', Hope Foods se diferenciara mediante el mix de sabores en sus presentaciones para convertirse en una experiencia sana y divertida de tal manera que pueda ocupar un lugar abandonado por parte de la competencia (Ver anexo 7), en vez de la manera tradicional de comunicar "saludable" en los snacks "light", y a su vez diferenciándose de un beneficio versus los competidores de consumo masivo que se enfocan por precio y no por saludable. Así la rivalidad se trabajara con un enfoque distinto al que tiene la competencia en el mercado de

snacks, saludables y de consumo masivo en el país, con lo cual aportará a la construcción de marca, para alcanzar ventaja competitiva.

3.3 Recursos y capacidades distintivas.

Como parte de la estrategia genérica Hope Foods planea sostener su ventaja competitiva en base recursos y capacidades distintivas, que lo hagan diferente a lo existente en el mercado. Como parte de sus recursos se encuentran alianzas estratégicas con principales comercializadores de frutas del mercado mayorista, en donde se encontrara la materia prima para deshidratar frutas, entre ellas tradicionales y no tradicionales, para luego hacer combinaciones de sabores interesantes y únicos en el mercado de snacks, una pequeña muestra de los ejemplos que se desarrollaran en sus distintas versiones: son naranjilla, con tomate de árbol, mandarina y kiwi, otro será pera, mango, plátano con naranja nacional, otro será maracuyá con pitahaya y uvillas, así como más tradicional durazno con piña y manzana.

Teniendo en cuenta lo anterior, es lo que permite diferenciarse de los sabores ya tradicionales y marcas competidoras, asegurando un correcto abastecimiento, generando valor y ventaja competitiva. Esto se convierte en un recurso valioso, ya que el consumidor ha recibido productos sin mayor novedad, y de manera tradicional, considerándolos de cierta manera “aburridos”, lo cual hace de Hope Foods único y difícil de copiar con su esencia de productos y divertidos ganando un lugar en la categoría de snacks.

La capacidad distintiva de conocer el mercado de consumo masivo en el Ecuador (canales de distribución, márgenes esperados por el punto de venta, promociones dirigidas, lanzamiento de nuevos productos, tiempos de entrega ideales, frecuencia de visita, entre otros), es una capacidad difícil de copiar, porque “un nuevo competidor” deberá tener algunos años de experiencia versus los años que ya cuenta el autor del presente plan de negocio, en donde el tiempo que toma conocer sobre el manejo de las distintas aristas que tiene el mercado en donde compiten los snacks, y es muy difícil para un competidor nuevo acceder a ese recurso, y el tiempo que le puede tomar ya es una ventaja para Hope Foods.

El conocimiento que tiene el gerente general de Hope Foods es un recurso valioso, que no se lo puede cuantificar de manera fácil, ya que difícilmente se puede copiar por parte de la competencia, es un recurso escaso en el mercado de snacks.

3.4 Organigrama inicial y Equipo de Trabajo.

En la empresa Hope Foods se utilizará un organigrama funcional, con el objetivo de demostrar que es la estructura ideal durante sus primeros años. De acuerdo a Ivan Thompson, Enrique Franklin, y Elio Rafael Zuani, el organigrama funcional indica las principales funciones de cada área y su interacción para aportar con la cadena de valor de la empresa. (THOMPSON, 2009). En el gráfico 3 se observa la estructura inicial, en el anexo 8 se encuentran las funciones de cada uno de los miembros de la organización. En el anexo 9 se encuentra la hoja de vida del gerente general, quien es el autor del proyecto, adicional a esto se incluye el perfil de los otros jefes de área que inician en Hope Foods.

El organigrama funcional sirve para asignar los roles de cada uno de los jefes de área, y como se interrelacionan entre sí. Como parte de la interrelacionan fomentando de manera activa el trabajo en equipo, y la importancia que tiene cada área. Por ejemplo, las distintas jefaturas trabajan en nuevo proyecto, que lo lidera el gerente general, en donde se solicita al equipo comercial las necesidades de mercado, al equipo de producción sobre las nuevas tendencias y volúmenes, y el equipo financiero sobre la rentabilidad esperada de tal manera que el proyecto viable desde los distintos equipos.

Dentro del organigrama planteado es necesario contar con un gerente general con experiencia en la industria de alimentos, un jefe comercial con habilidades comerciales en la industria de consumo masivo (de ser el caso se contarán con supervisores de ventas en principales ciudades), un jefe de producción con conocimiento en ingeniería de alimentos. Para la parte administrativa y contable se contratara una compañía externa que brinde el servicio de contabilidad, de tal manera que la estructura sea lo más liviana posible, así Hope Foods lograra diferenciarse de la competencia.

Resumen:

Durante el capítulo tres planteo la estrategia que utilizara Hope Foods para su comercialización en el mercado de snacks, dentro de snacks saludables. La razón por la que se escogió esa estrategia y posicionamiento es debido que la categoría tiene muchos competidores

en snacks, los snacks saludables no han diferenciado en sabores. Por eso la estrategia que utilizara Hope Foods es la diferenciación en sabores, haciendo mix de sabores. Dentro de los sabores, se encuentran mix de sabores de tres frutas deshidratadas.

Durante el capítulo 3 se mencionó que la capacidad distintiva es el conocimiento que tiene el gerente general de la empresa, en cuanto a manejo de canales de distribución, manejo de cadenas de precios, y actividades importantes para asegurar la entrada en el canal detallista, y mayorista.

Por último, se desarrolló un organigrama inicial cubriendo las principales áreas de una empresa, que se ha definido por parte del autor del presente plan de negocios. Dentro de estas áreas claves, se definió tener un jefe comercial/logístico quien será el encargado de llevar la relación con los distribuidores, y el jefe producción y nuevos productos, quien será el encargado de desarrollar nuevos productos y tener el correcto abastecimiento del producto. El gerente general será el encargado de coordinar las áreas de la compañía, teniendo en cuenta que las áreas administrativas / contables serán tercerizadas a empresas especialistas de la área administrativa.

Una vez explicado el desarrollo de la empresa, se debe considerar la estrategia comercial, y el plan de comunicación. Durante el capítulo cuatro se revisara el marketing mix, y la estrategia de comunicación.

CAPÍTULO 4: Plan Comercial

Durante el capítulo cuatro se describirá el plan comercial en donde se analiza el marketing mix que trabajará Hope Foods. Como parte del marketing mix, o las P's de marketing se encuentra Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad.

4.1 Producto.

Las presentaciones que trabajara Hope Foods serán empaques laminados de 80 y 250 gramos, con variedad de sabores (naranja, con tomate de árbol, mandarina y kiwi; otro será pera, mango, plátano con naranja nacional, así como el sabor tradicional durazno con piña y manzana, entre otros).

En cada presentación constara el logo de Hope Foods, esto es una parte fundamental del producto, ya que a través del logo se presentara el posicionamiento del producto. Así como las tablas nutricionales, códigos de barra, y normativas para la comercialización de alimentos en el Ecuador.

4.2 Precio.

La estrategia de precio de Hope Foods será PARITY PRICE versus el principal competidor, Terrafertil o Nature's Heart. Como parte de la política de precios de Hope Foods es que todos los participantes de la cadena tengan un margen de contribución atractivo, acorde a lo que se maneja en la industria de alimentos.

Como parte de la política de precios es importante diferenciar que se maneja dos precios de venta, un precio para el canal de autoservicios, y otro precio para el canal detallista. La razón de esta diferencia se debe a las condiciones de negociación y los volúmenes de compras que manejan las cadenas de autoservicios.

Para que el negocio sea viable se estima tener márgenes brutos del 40% en las presentaciones de 80 gramos y hasta el 45% en las presentaciones de 250 gramos para autoservicios. Para el canal detallista los márgenes tienden a bajar a 25%, ya que la distribución se hará a través de distribuidores y la cadena de precios es más larga. En el anexo 10 se encuentra un ejemplo de cómo se manejan las estructuras de precios y márgenes de la compañía.

4.3 Plaza.

La concentración de ventas se dirigirá a dos canales de venta, el principal canal por su volumen y presentación será el canal de autoservicios, con su portafolio de clientes: Supermaxi,

Santa Maria, Mi Comisariato, Velboni, Los Corales, y los comisariatos de las Fuerzas Armadas. Este canal de venta será trabajado directamente por el jefe comercial y el gerente general de la compañía.

El segundo canal de venta serán los distribuidores de productos de consumo masivo, que tienen su presencia y se encargan de comercializar productos de terceros en todo el país. Para este canal se contarán con dos supervisores, uno de ellos por cada región geográfica. Cada supervisor se encargará de trabajar con los distribuidores y vendedores de cada distribuidor, para empujar la venta (ESTRATEGIA PUSH), asegurando la colocación del producto en el canal. En donde se contratarán vendedores para apoyar la gestión de los distribuidores en conjunto.

4.4 Promoción.

El objetivo de tener una promoción es que el producto se haga conocer mediante un gancho de compra para el consumidor. Al ser una marca nueva en el mercado, con un presupuesto de publicidad limitado la estrategia correcta es realizar “**SAMPLING**” de producto. En autoservicios, y tiendas mayoristas a través de impulsadoras.

Para el canal detallista se entregarán fundas al granel del producto para que los vendedores degusten con los dueños de las tiendas y generar afinidad con los mismos. Así mismo se regalará merchandising a los dueños de tienda (gorras, camisetas, llaveros, termos) que hagan compras establecidas de producto.

4.5 Publicidad.

La forma en la que debe posicionarse Hope Foods es a través de “es un producto diferente para los mismos consumidores”, es decir los consumidores de productos deshidratados ya existen, lo que se busca es que existan nuevos consumidores. Es decir con esto los productos serán ni mejores ni peores a los que existen en el mercado, sino diferentes.

Para lograr esto el equipo comercial de la compañía trabajará el Copy Strategy bajo el concepto de “Snacks para gorditos y saludables”, el cual será comunicado acorde al presupuesto de publicidad que se ha determinado de \$500 dólares mensuales, utilizando redes sociales como medio de comunicación, tratando de tener una comunicación “**ALWAYS ON**” (comunicación permanente en este canal). A continuación se presentará el Copy Strategy. (ESTRATEGIA PULL)

COPY STRATEGY HOPE FOODS

Frase de posicionamiento:

Snacks para gorditos y saludables

Rol de Publicidad:

Convencer a los consumidores, hombres y mujeres, entre 16 años y los 50 años, que Hope Foods es una alternativa sana y divertida (de alimentos en varios momentos del día. Debido a que es formulada por expertos dietólogos y chefs

Promesa Básica:

Snacks sanos a los consumidores.

Promesa secundaria.

Sabores diversos.

Reason why:

Formuladas por expertos nutricionistas.

Slogan:

“Hope Foods, sano y divertido”

Resumen:

Durante el capítulo 4, se revisaron las P's del marketing en donde se trabaja cada una de las partes esenciales de un plan comercial.

Como parte de las P's, en la P de **Producto** se definió las presentaciones, y el mix de sabores que tendrá Hope Foods cuando arranque operaciones. Otra de las P's revisada es la P de **Precio**, en donde se presentó que la estrategia de precio que se utilizara es salir a competir "Parity Price" versus el líder de la categoría, o el único actor.

Se revisó la P de **Plaza**, que consiste en ingresar en las principales cadenas de supermercados, en donde el poder adquisitivo de los consumidores es mayor y permite comercializar el producto. El segundo canal de venta será a través de distribuidores.

En la P de **Promoción** se definió que se realizara entrega de producto, o sampling en función de las ventas, de esa manera se promocionara el producto. .

Por ultimo en la P de **Publicidad** se comunicara que es un alimento para todo el mundo, entregando calidad.

CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones.

5.1 Plantas de fabricación y Logística

La estrategia operativa debe estar alineada con la Estrategia, y el Posicionamiento que busca Hope Foods en el mercado. Esta es la razón por la que se definió que la producción sea por **lote**, debido a los productos que tendrá Hope Foods para su comercialización.

La estrategia operativa que empleara Hope Foods es un “B2B” ya que se comercializara a través de supermercados, y los distribuidores quienes tienen la relación directa con los clientes y consumidores.

La producción será en función de la demanda de cada uno de los ítems, para que la planta sea lo más eficiente posible utilizando el horno para la deshidratación de las frutas a comercializar. Adicional se menciona que el horno que se utiliza para la deshidratación es el mismo para todos los productos, buscando la preservación de la calidad de los productos. A continuación en la tabla 2 se presenta la Matriz Producto – Proceso (Hayes & Wheelwright.)

Tabla 2:

Matriz de Producto – Proceso

		ESTRUCTURA DEL PRODUCTO			
		MATRIZ PRODUCTO/ PROCESO	BAJO VOLUMEN / BAJA ESTANDARIZACION	BAJO VOLUMEN / VARIOS PRODUCTOS	MAYOR VOLUMEN / POCOS PRODUCTOS
ESTRUCTURA DEL PROCESO	TALLERES				
	LOTE		HOPE FOODS		
	LINEAS				
	FLUJO CONTINUO				

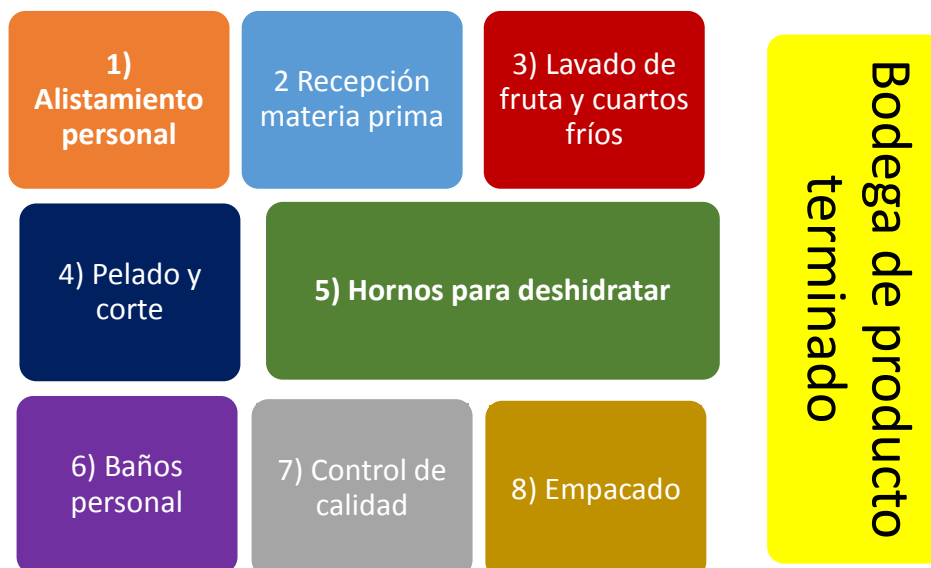
(Hayes & Wheelwright 1979)

La planta de fabricación de Hope Foods tiene previsto estar ubicada en la zona de Guayallabamba, la cual es una zona donde se puede abastecer fácilmente de frutas por su ubicación geográfica en la ciudad de Quito (ver anexo 11).

En la planta de Hope Foods se cumplirán las normas sanitarias según el Ministerio de Salud Pública, para la producción de alimentos. En la tabla 3 se encuentra un diseño de distribución de la planta en función del flujo de producción en secuencia.

Tabla 3:

Diagrama de planta de producción



Dentro de la planta se considera cada área para que el personal pueda alistarse para la producción y manejo de alimentos, recepción de materia prima por parte de los proveedores, lavado de la fruta para tener en condiciones higiénicas asegurando la calidad de Hope Foods, luego el pelado y preparación en cortes, para luego ingresar a los hornos de deshidratación, así como la estación de control de calidad, en donde se medirá peso, y calidad de la fruta, para luego empacarlo en la máquina y terminar en la bodega de producto terminado, para continuar con la comercialización.

5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios

La producción de Hope Foods será en función del plan de ventas, considerando los tiempos que toma producir cada producto, y tomando en consideración los inventarios de seguridad que se producirán para no tener quiebres de stock por una planificación no adecuada.

La política de inventarios de Hope Foods, es basada en el **costo promedio**, el cual es el costo que se calcula a través de la sumatoria de costos fijos y variables dividido para el número de unidades producidas, mientras más unidades se produce menor será el costo de producción.

(FINANCIERA)

Adicional como política de Hope Foods, se maneja tres semanas de inventario de seguridad en los productos que tengan alta rotación, y se concentran esfuerzos comerciales. A estos productos se los cataloga como productos: A que representan el 70% de la venta, los productos B representan el 20% de la venta, se manejan tres semanas de inventario, y los C (10%) tres semanas de inventario. La razón de considerar el inventario en semanas es debido a que cada se producirá cada ítem, y en los ítems de menor duración se realizarán corridas de producción más largas para optimizar los tiempos en máquina. Esto se podrá ir ajustando en función de la demanda. Se adjunta la tabla 4 del cálculo de inventarios de seguridad, el cual se toma a partir de la venta mensual proyectada mensual y se lo divide para tres semanas. La importancia del inventario es porque de esa manera se asegura un nivel de servicio hacia los clientes y consumidores teniendo en consideración cualquier eventualidad que pudiera ocurrir, sin afectar la atención al cliente y no tener ventas perdidas debido a la falta de inventario.

Tabla 4:

Inventario de Seguridad

FRUTA	PROYECCION ANUAL EN UNIDADES			VENTA MENSUAL				INVENTARIO SEGURIDAD	
	80 gr	250 gr	TOTAL	80 gr	250 gr	TOTAL	TOTAL	80 gr	250 gr
Orito	11.000	3.500	14.500	917	292	1.208	6%	688	219
Tomate de arbol	11.000	3.800	14.800	917	317	1.233	7%	688	238
Uvilla	7.000	1.500	8.500	583	125	708	4%	437	94
Mora	30.000	15.000	45.000	2.500	1.250	3.750	20%	1.875	938
Manzana	35.000	25.000	60.000	2.917	2.083	5.000	26%	2.188	1.562
Frutilla	35.000	25.000	60.000	2.917	2.083	5.000	26%	2.188	1.562
Durazno	10.000	5.000	15.000	833	417	1.250	7%	625	313
Guayaba	6.000	3.000	9.000	500	250	750	4%	375	188
TOTAL	145.000	81.800	226.800	12.083	6.817	18.900	100%	9.062	5.113

(Elaboración propia)

5.3 Gestión de la Calidad.

La importancia de tener un control de mando o un Balance Scorecard, radica en la medición de la calidad y visualización de objetivos claves del negocio, con la finalidad de la toma de decisiones. Dentro de Hope Foods se establecerá desde el inicio de operaciones tener una tabla que se revisara mensualmente para mejorar la operación.

A continuación se presentan los objetivos que el autor del proyecto considero importantes en función de su conocimiento del negocio. Dentro de este Balance Scorecard, se utiliza la medición de objetivos en base al **semáforo** (metodología utiliza en General Motors), que indica los colores de un semáforo. Verde es que el avance o el indicador del proyecto se encuentran dentro de lo planificado, amarillo que debe revisarse, y rojo que tiene algún problema y debe tomarse decisiones de manera rápida.

Como herramienta clave del Mando de Control, se encuentra la métrica del indicador, y el responsable directo del desempeño de la métrica. Se han definido quince indicadores claves, en las principales áreas de la compañía como Producción, Investigación y Desarrollo, Finanzas, y Comercial. A continuación la tabla 5.

Tabla 5:

Scorecard de Hope Foods.

	AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	METRICA	TARGET	REAL	RESPONSABLE
OBJETIVOS POR AREA	PRODUCCION	Optimización de producción	# Unidades producidas	Presupuesto	100%	▲	Jefe de Producción
			# Unidades de reproceso	Presupuesto	3%	●	
			Accidentes de trabajo	Seguridad	0	✘	
			Tiempos de para de planta	Presupuesto	100%	✘	
	I + D	Desarrollo nuevos productos	Nuevos productos por categoría	# por año	2	▲	Jefe de Producción
			Optimización de secado	%	10%	●	
			Nuevos mix	# por año	4	✘	
	FINANCIERO	Liquidez de la compañía	Flujo de caja	\$	\$ 1.000	▲	Gerente General
			Días de pago a proveedores	\$	45 días	●	
			Cartera	Días /pago	15	✘	
			% Operativo	%	25%	✘	
	COMERCIAL	Posición en el mercado	Presupuesto	PPTO Ventas	100%	▲	Jefe Comercial
			Rotación de producto	# de compras	2 veces/ mes	●	
			Market Share (anual)	MS	0,05%	●	
			# de Puntos de venta	# PDV	200	✘	

Resumen:

Durante el capítulo 5 se revisó la manera en la que va trabajar la planta de producción. Es importante que se comente que la producción es función de la planificación de las áreas comerciales y de producción. Durante este consenso se definió los tiempos de producción, manejo de inventarios, de manera contable y de stocks de seguridad.

En la manera de contabilizar los productos se utilizara el método de costo promedio, ya que se utilizaran commodities para la producción, los cuales pueden variar en función de la temporada.

Adicional se planteó un flujo de producción para que la planta sea eficiente y se logre administrar de manera correcta al área comercial los productos necesarios.

Por último se definió el uso del Balance Scorecard para tener claro los principales objetivos del negocio.

CAPÍTULO 6: Plan Financiero.

6.1 Supuestos Generales

Durante el capítulo 1 y 2 se observaron tendencias de crecimiento de la población ecuatoriana y del tamaño de mercado de snacks en el Ecuador. En estos datos se observó que la población creció en 20% en el bienio 2010. De acuerdo a la revista Ekos (EKOS, 2012) el tamaño de mercado indica que compañías multinacionales han tenido crecimientos del 11% de año a año, al tener ese dato en cuenta se estima que los crecimientos de las compañías de snacks sean similares.

Las ventas estimadas del sector de snacks en el país son de aproximadamente \$171 millones de dólares. Dentro del mercado de snacks, se estima que la venta de productos deshidratados sea de \$8 millones. Adicional se debe considerar que la tasa de inflación según el Banco Central del Ecuador a marzo del 2014 es de 3,23%.

Por lo que la estrategia de comercialización va enfocada a segmento de comida sana, ampliando la categoría de snacks saludables.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El proyecto será financiado por medio de dos fuentes. La primera fuente será por parte los accionistas donde se plantea que los socios realicen un aporte del 30% de la inversión inicial que se estima sea de \$28.500, y la segunda fuente sea mediante financiamiento por parte de una entidad bancaria, es decir el 70% con un valor aproximado de \$66.500, la razón por la que se propone que sea 70-30%, es para que el capital de los socios tenga un rendimiento adecuado. Considerando el costo del capital al 11,35%, considerando un riesgo aceptable para la compañía, y como se adjunta en la tabla de amortización. Se estima que la inversión inicial sea de \$100.000 con lo que se busca cubrir las maquinas necesarias y adecuación de la planta.

De acuerdo a Peñaloza (2013), indica que los accionistas buscan un nivel de apalancamiento sobre su inversión, así como escudos fiscales para disminuir el pago de impuestos, así como la disminución de su riesgo como personas naturales, sino la empresa es quien asume el riesgo sobre la deuda. Al tener una deuda sobre la inversión genera más redito para los accionistas. En la tabla 6 se detalla la estructura de inversión y en la tabla 7 el detalle de la inversión.

Tabla 6:*Estructura de la inversión.*

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN INICIAL	
Activos Fijos	\$ 45.000
Capital de Trabajo	\$ 40.000
Imprevistos	\$ 15.000
TOTAL	\$ 100.000

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN INICIAL	
Aporte Accionistas: 30%	\$ 30.000
Prestamo Banco: 70%	\$ 70.000
TOTAL INVERSIÓN:	\$ 100.000

(Elaboración propia)

Tabla 7:*Detalle de la inversión.*

INVERSIÓN INICIAL			
ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	TOTAL	DEPRECIACION 5 AÑOS
Horno deshidratador	1	\$ 25.000	\$ 5.000
Empacadora	1	\$ 10.000	\$ 2.000
Computadoras	4	\$ 4.000	\$ 800
Varios	1	\$ 6.000	\$ 1.200
TOTAL		\$ 45.000	\$ 9.000

(Elaboración propia)

Tabla 8:***Detalle del capital de trabajo.***

INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	TOTAL
Adecuamiento de planta	1	\$ 20.000
Implementos de oficina	1	\$ 8.000
Inventarios un mes	1	\$ 7.000
Materiales de trabajo	1	\$ 5.000
Computadoras	4	\$ 4.000
TOTAL		\$ 40.000

(Elaboración propia)

Dentro de las políticas de Hope Foods se establece que las cuentas por cobrar deben ser de un mes, con el capital de trabajo de Hope Foods es en \$60.000 por año. De tal manera que el capital de trabajo es mínimo, lo cual es beneficioso para la empresa.

6.3 Estados Financieros Proyectados

A continuación se presentara los estados financieros proyectados, según los objetivos del gerente general de Hope Foods. Considerando un nivel de crecimiento basado en la cobertura, es decir llegar a más puntos de ventas a través de los distribuidores y con mayor entrada en los autoservicios mencionados en el capítulo 2.

En la tabla 9 se encuentra la proyección del flujo de caja en función de la proyección de ventas que tiene como objetivo el equipo de ventas, y en la tabla 8 está considerado los sueldos a pagar durante los 5 años, considerando un incremento en obreros, debido a la mano de obra, contemplando todos los beneficios de ley.

Tabla 9:***Balance General***

BALANCE GENERAL PROYECTADO			
ACTIVO	AÑO 1	PASIVO Y PATRIMONIO	AÑO 1
Caja y Bancos	\$ 17.000	PASIVO	
Cuentas por cobrar	\$ 5.000	Cuentas por pagar	\$ 5.000
Inventarios	\$ 5.000	Prestamos entidades bancarias	\$ 70.000
Materias Primas	\$ 8.000	TOTAL PASIVO	\$ 75.000
ACTIVO CORRIENTE	\$ 35.000	PATRIMONIO	
Oficina	\$ 5.000		
Planta	\$ 20.000	Capital Socios	\$ 30.000
Equipos	\$ 45.000		
ACTIVO FIJO	\$ 70.000	TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 105.000	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 105.000

(Elaboración propia)

Tabla 10:***Flujo de caja.***

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidades vendidas		226.800	244.944	264.540	290.994	325.913	365.023
Precio venta unitario (PROM)		\$ 3,82	\$ 3,94	\$ 4,05	\$ 4,18	\$ 4,30	\$ 4,43
Coste variable unitario		\$ 2,51	\$ 2,59	\$ 2,67	\$ 2,75	\$ 2,83	\$ 2,91
Ventas (Ingresos)		\$ 866.564	\$ 963.966	\$ 1.072.317	\$ 1.214.935	\$ 1.401.548	\$ 1.616.828
Costos (totales)		\$ 569.828	\$ 633.877	\$ 705.126	\$ 798.907	\$ 921.619	\$ 1.063.181
Utilidad Bruta		\$ 296.736	\$ 330.089	\$ 367.192	\$ 416.028	\$ 479.930	\$ 553.648
Gastos Operación							
Agua, Luz, Telefono, etc		\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.300	\$ 6.420	\$ 6.540	\$ 6.540
Arriendo		\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Sueldos Administrativos		\$ 106.213	\$ 125.300	\$ 144.576	\$ 164.050	\$ 168.426	\$ 188.327
Gastos mercadeo		\$ 44.510	\$ 49.513	\$ 55.079	\$ 62.404	\$ 71.989	\$ 83.047
Pago prestamo		\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394
Total Otros		\$ 189.118	\$ 213.388	\$ 238.349	\$ 265.268	\$ 279.349	\$ 310.308
UAII		\$ 107.618	\$ 116.701	\$ 128.843	\$ 150.760	\$ 200.580	\$ 243.339
15% Trabajadores		\$ 16.143	\$ 17.505	\$ 19.326	\$ 22.614	\$ 30.087	\$ 36.501
25% Impuesto a la renta		\$ 22.869	\$ 24.799	\$ 27.379	\$ 32.036	\$ 42.623	\$ 51.710
Utilidad Neta		\$ 68.607	\$ 74.397	\$ 82.137	\$ 96.109	\$ 127.870	\$ 155.129
Depreciación		\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Margen		8%	8%	8%	8%	9%	10%

(Elaboración propia)

Tabla 11:***Sueldos de colaboradores proyectados a 5 años.***

SUELDOS	MENSUAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	\$ 7.576	\$ 106.213	\$ 125.300	\$ 144.576	\$ 164.050	\$ 168.426	\$ 188.327
Gerente General	\$ 3.500	\$ 42.000	\$ 44.100	\$ 46.305	\$ 48.620	\$ 51.051	\$ 53.604
Jefe Producción	\$ 1.400	\$ 16.800	\$ 17.640	\$ 18.522	\$ 19.448	\$ 20.421	\$ 21.442
Jefe Comercial	\$ 1.400	\$ 16.800	\$ 17.640	\$ 18.522	\$ 19.448	\$ 20.421	\$ 21.442
Vendedores	\$ 800	\$ 19.200	\$ 28.800	\$ 38.400	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 57.600
Obreros	\$ 476	\$ 11.413	\$ 17.120	\$ 22.827	\$ 28.534	\$ 28.534	\$ 34.240

* En el primer año son dos obreros, y así sucesivamente hasta el año 5 del proyecto tener 6 obreros.

* En el primer año son dos vendedores, y así sucesivamente hasta el año 5 del proyecto tener 6 vendedores.

*En el sueldo mínimo está considerado el costo de la empresa, en donde se considera los décimos, fondos de reserva y todo los beneficios de ley.

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación se presenta la tabla de flujo de efectivo.

Tabla 12:***Flujo de caja de efectivo***

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidades vendidas		226800	244944	264540	290994	325913	365023
Precio venta unitario (PROM)		\$ 3,82	\$ 3,94	\$ 4,05	\$ 4,18	\$ 4,30	\$ 4,43
Coste variable unitario		\$ 2,51	\$ 2,59	\$ 2,67	\$ 2,75	\$ 2,83	\$ 2,91
Ventas (Ingresos)		\$ 866.564	\$ 963.966	\$ 1.072.317	\$ 1.214.935	\$ 1.401.548	\$ 1.616.828
Costos (totales)		\$ 569.828	\$ 633.877	\$ 705.126	\$ 798.907	\$ 921.619	\$ 1.063.181
Utilidad Bruta		\$ 296.736	\$ 330.089	\$ 367.192	\$ 416.028	\$ 479.930	\$ 553.648
Gastos Operación							
Agua, Luz, Telefono, etc		\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.300	\$ 6.420	\$ 6.540	\$ 6.540
Arriendo		\$ 18.000	\$ 18.540	\$ 19.096	\$ 19.669	\$ 20.259	\$ 20.867
Sueldos Administrativos		\$ 106.213	\$ 125.300	\$ 144.576	\$ 164.050	\$ 168.426	\$ 188.327
Gastos mercadeo		\$ 53.412	\$ 59.416	\$ 66.095	\$ 74.885	\$ 86.387	\$ 99.657
Pago prestamo		\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394	\$ 14.394
Total Otros		\$ 198.020	\$ 223.830	\$ 250.461	\$ 279.418	\$ 296.006	\$ 329.785
UAI		\$ 98.716	\$ 106.259	\$ 116.731	\$ 136.610	\$ 183.923	\$ 223.863
15% Trabajadores		\$ 14.807	\$ 15.939	\$ 17.510	\$ 20.491	\$ 27.588	\$ 33.579
25% Impuesto a la renta		\$ 20.977	\$ 22.580	\$ 24.805	\$ 29.030	\$ 39.084	\$ 47.571
Utilidad Neta		\$ 62.931	\$ 67.740	\$ 74.416	\$ 87.089	\$ 117.251	\$ 142.713
Depreciación		\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Margen		7%	7%	7%	7%	8%	9%
Flujo de Efectivo Operativo		\$ 71.931	\$ 76.740	\$ 83.416	\$ 96.089	\$ 126.251	\$ 151.713
Inversión	-\$ 60.000			\$ 45.000	\$ 20.000		
Capital de Trabajo	-\$ 40.000						
Flujo Neto	-\$ 100.000	\$ 71.931	\$ 76.740	\$ 38.416	\$ 76.089	\$ 126.251	\$ 151.713
TIR		66%					
VAN		330.031					
TASA DE DESCUENTO		13,79%					

FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad Neta		\$ 62.931	\$ 67.740	\$ 74.416	\$ 87.089	\$ 117.251	\$ 142.713
Depreciación		\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Flujo de Efectivo Operativo		\$ 71.931	\$ 76.740	\$ 83.416	\$ 96.089	\$ 126.251	\$ 151.713
Inversion Activo	\$ 60.000			\$ 45.000	\$ 20.000		
Flujo Neto	-\$ 60.000	\$ 71.931	\$ 76.740	\$ 38.416	\$ 76.089	\$ 126.251	\$ 151.713

En el año 3 se realiza una inversión adicional de \$45.0000 para la compra de nuevas máquinas, para aumentar la capacidad de producción, y en el año 4 compra de montacargas para mejorar la operación de logística.

La política de pago de deuda que definió Hope Foods para el pago de la deuda es hacer pagos mensuales, sin tener que afectar su liquidez. En el anexo 12 se encuentra la tabla de amortización del crédito para la inversión.

6.5 Punto de Equilibrio

Para alcanzar punto de equilibrio se trabajó en dos esquemas, el un esquema de punto de equilibrio en dólares, es decir cuántos dólares deben se debe vender para obtener un punto de equilibrio, con la consideración que los precios de venta son promedio, y están en función de una cantidad de productos, así como un costo de venta promedio.

La otra manera en la que se realizó el cuadro, es en función de las unidades que se necesita vender para alcanzar un punto de equilibrio en unidades, de la misma manera cubriendo los costos de producción y los costos fijos. A continuación se presentan los cálculos en la tabla 11 y 12 respectivamente.

Tabla 13:

Punto de equilibrio en dólares.

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidades de venta	226.800	244.944	264.540	290.994	325.913	374.800
Gastos Fijos	\$ 184.316	\$ 208.586	\$ 233.547	\$ 260.467	\$ 274.548	\$ 307.851
Ingresos	\$ 866.564	\$ 963.966	\$ 1.072.317	\$ 1.214.935	\$ 1.401.548	\$ 1.660.134
Costo de ventas	\$ 569.828	\$ 633.877	\$ 705.126	\$ 798.907	\$ 921.619	\$ 1.091.657
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	\$ 184.316	\$ 208.585	\$ 233.546	\$ 260.466	\$ 274.547	\$ 307.851

(Elaboración propia)

Tabla 14:

Punto de equilibrio en unidades.

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidades de venta	226.800	244.944	264.540	290.994	325.913	374.800
Gastos Fijos	\$ 184.316	\$ 208.586	\$ 233.547	\$ 260.467	\$ 274.548	\$ 307.851
Precio de venta unitario	\$ 3,82	\$ 3,94	\$ 4,05	\$ 4,18	\$ 4,30	\$ 4,43
Costos variable unitario	\$ 2,51	\$ 2,59	\$ 2,67	\$ 2,75	\$ 2,83	\$ 2,91
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	48.237,4	52.999	57.613	62.383	63.840	69.499

(Elaboración propia)

6.6 El TIR y el VAN

Para complementar el análisis se debe trabajar el VAN, en donde mediante la regla se dice que si el valor obtenido del VAN es mayor a 0 el proyecto es viable. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

Según el Banco Central del Ecuador el riesgo país es de 535, (ECUADOR, 2014) y el WACC es de 8,44%. El WACC viene dado por Costo de la Deuda, más la rentabilidad exigida por los accionistas, entre el Capital Aportado por accionistas, el calculo se encuentra en la tabla a

continuación. De esta manera se obtiene la tasa de descuento de 13,78%. En donde los cálculos obtenidos son los siguientes:

Tabla 15:

Resumen TIR, VAN, Tasa de descuento

TIR	66%
VAN	330.031
TASA DE DESCUENTO	13,79%

DEUDA	\$ 70.000
CAPITAL APORTADO POR ACCIONISTAS	\$ 30.000
COSTO DEUDA FINANCIERA	11,50%
IMPUESTOS SOBRE GANANCIAS	25%
RENTABILIDAD EXIGIDA POR ACCIONSTAS	8%

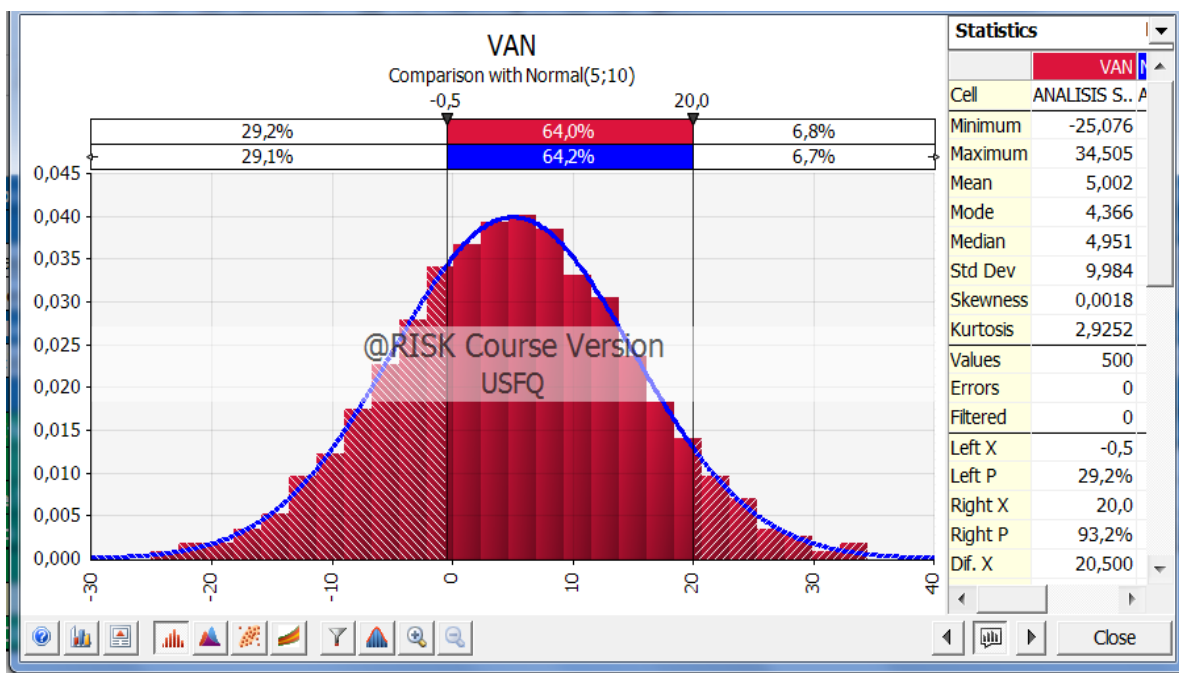
IMPUESTOS)+RENTABILIDAD EXIGIDA POR ACCIONISTAS *	
CAPITAL APORTADO POR ACCIONISTAS	\$ 8.438
CAPITAL APORTADO POR ACCIONISTAS ´+ DEUDA	\$ 100.000
WACC	8,44%
RIESGO PAI* (dato obtenido de NYU)	5,35%
TOTAL	13,79%

Con lo que el proyecto es viable, y rentable en el tiempo. Es importante comentar que el proyecto es viable considerando que las ventas planteadas se cumplan.

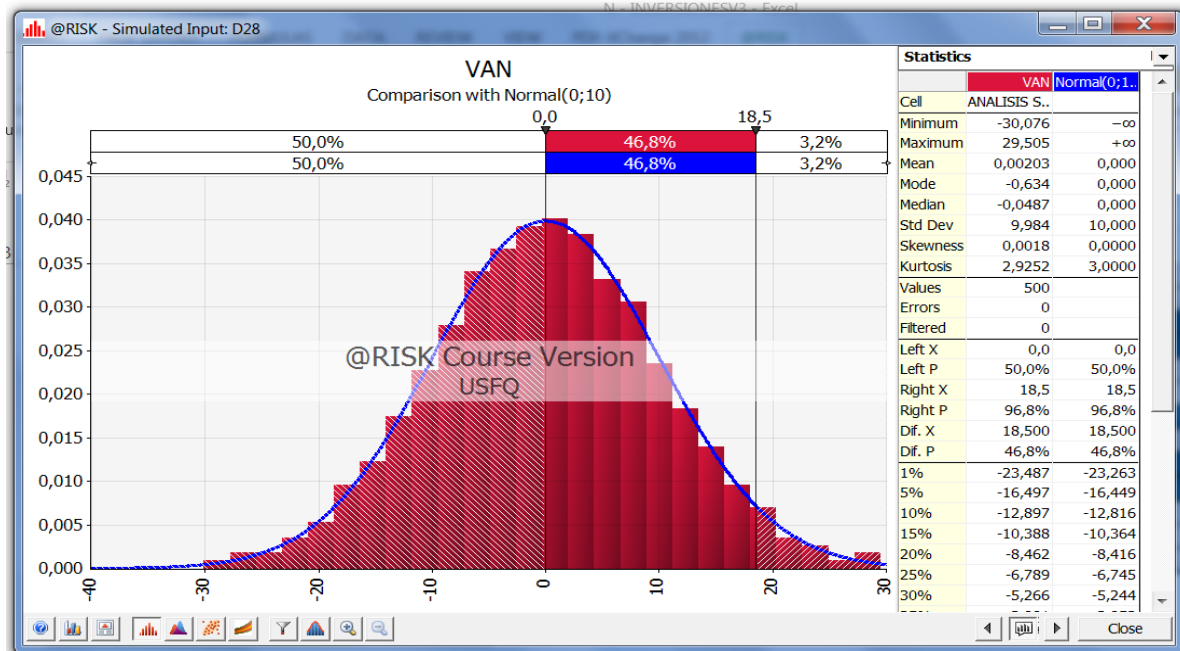
6.7 Análisis de Sensibilidad.

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad del proyecto en una simulación Montecarlo con las variables de riesgo que se consideran de mayor importancia como es el volumen de ventas, el cual viene dado del precio de venta al público por el costo de venta, multiplicado por las unidades proyectadas, para determinar el riesgo que asumen los posibles inversionistas en el proyecto Hope Foods.

La herramienta que se utilizó es Ad Risk, en donde se realizó el análisis del Sensibilidad del VAN, con una distribución normal para todas las variables, en el grafico se puede observar que el riesgo que los accionistas corren para que el VAN sea positivo. Adicional se observa que el VAN es sensible en función de las ventas, es decir si el volumen de ventas sea en dólares o en unidades, el proyecto tiende a subir de riesgo. Con el análisis de sensibilidad se observa que la probabilidad que el VAN sea Negativo es del 35% y la posibilidad que el VAN sea de \$330.033 es del 65%. De esa manera se observa que el riesgo es aceptable.



A continuación se presenta el análisis en función del costo de ventas como única variable, en donde observamos que la posibilidad que el VAN sea positivo cambia al 46,8%. En función de eso se determina que el costo es una variable importante en el proyecto.



Resumen:

En el capítulo 6 se presentaron los números para confirmar que el proyecto es viable, y existe una oportunidad de negocio, la capacidad de crecimiento de esta empresa es importante, y el riesgo viene por la disminución en ventas o incremento en costos.

Bibliografía

- ASWATH, D. (2014, Enero 1). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Retrieved from Stern: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- DANE. (2014, JUNIO 22). *DANE COLOMBIA*. Retrieved from SISTEMA ESTADISTICO NACIONAL: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- ECUADOR, B. C. (2014, MARZO 20). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Retrieved from http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- EKOS. (2012). *500 EMPRESAS ECUADOR*. Retrieved from <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- EL COMERCIO. (2011, DICIEMBRE 22). *EL NIVEL SOCIOECONOMICO NO SOLO SE DEFINE POR EL INGRESO*. Retrieved from EL COMERCIO NEGOCIOS: http://www.elcomercio.com/negocios/nivel-socioeconomico-solo-define-ingreso_0_613138794.html
- FINANCIERA, E. (n.d.). Retrieved from <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-costo-promedio.html>
- J, R. S. (2011). *Finanzas Corporativas 7ma edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- MSPE. (2012, MAYO 31). *MINISTERIO SALUD PUBLICA DEL ECUADOR*. Retrieved from MSP MI SALUD: http://instituciones.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com_content&view=article&id=691:alimentacion-saludable-se-promueve-en-bares-escolares&catid=51:mi-salud-al-dia&Itemid=242
- PEÑALOZA, E. (2013, SEPTIEMBRE 1). *VENTAJAS DEL ENDEUDAMINETO DE LA EMPRESA*. Retrieved from FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y HUMANISTICAS ESPOL: http://www.fen.espol.edu.ec/EduardoArmijosPenaloza_VentajasdelEndeudamientodelaEmpresa
- PORTER, & PORTER, M. (2010, MARZO 21). *EGEA*. Retrieved from EGEA: <http://egea.cl/cadena-de-valor-estrategica/>
- QUITO, AQUICITO PARROQUIAS DE. (S.F.). *PARROQUIAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Retrieved from http://www.quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=12&Itemid=19
- TERRAFERTIL. (n.d.). *TERRAFERTIL ECUADOR*. Retrieved from TERRAFERTIL EXPERTOS EN FRUTAS SECAS Y FRESCAS: www.terra-fertil.com
- THOMPSON, I. (2009, JULIO). *PROMONEGOCIOS*. Retrieved from TIPOS DE ORGANIGRAMA: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- YELITZABILLA. (2009, NOVIEMBRE 1). *FUNCIONES DEL GERENTE DE PRODUCCION*. Retrieved from BUENAS TAREAS: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-Del-Gerente-De-Produccion/54189.html>

ANEXOS

ANEXO 1 Fuerzas Sectoriales

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en la categoría de productos deshidratados (frutas y vegetales) es baja. Existen varios elementos que generan altas barreras de entrada: inversión, permisos de funcionamiento, trámites legales, los cuales son de fácil acceso.

La inversión se puede considerar baja ya que existen alternativas a la inversión, una es invertir en una planta industrial, así como maquilar los productos, como se ve en otras categorías. Dado la relevancia de la categoría es un mercado que no alcanzará volúmenes para convertirse en una economía de escala.

La distribución es una barrera de entrada media, ya que es relativamente fácil ingresar a los canales de autoservicios, si es que si tiene el capital para ingresar.

En cuanto a los permisos entregados por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador tiene designado a la entidad Izquieta Pérez (institución encargada de entregar permisos para productos de consumo) para entrega de los registros sanitarios en el cual se ha desarrollado un segmento que se considera “artesanal”, y está enfocado en compañías más pequeñas que no necesitan el **registro sanitario**, durante algunos requisitos antes de que sea obligatorio la venta de alimentos en el Ecuador con registro sanitario. El proceso de obtención de registro para empresas grandes es de cuatro a seis meses. (En base a experiencia profesional), y para empresas pequeñas hasta 9 meses.

Adicional en el tema legal, en la actualidad una compañía en proceso de creación por parte de la Superintendencia de Compañías puede tomar meses en su constitución, para la cual una compañía de Sociedades de hecho, se puede realizar en dos semanas, para lo cual el único ente de control es el Servicio de Rentas Internas hasta cumplir con ciertos pasos. (Igual que el Izquieta Pérez)

Las principales dificultades con la que se encuentran nuevas compañías normalmente son: La inversión inicial, el poder de la competencia, economías de escala, identidad de marca, distribución de productos, y temas gubernamentales.

Rivalidad entre competidores.

Esta es una categoría en donde ninguna de las marcas ha logrado diferenciarse o generar un reconocimiento importante, según se puede observar en el gráfico 2. Adicional según el anexo 4 la inversión publicitaria es baja versus el total de la categoría snacks.

Al ser una categoría relativamente nueva, en donde no existen economías de escala, la inversión publicitaria que maneja la competencia es baja, por lo que se considera muy difícil que exista lealtad de marca.

Los competidores no han logrado diferenciarse en la marca, por la recordación que ninguna marca presente en los autoservicios. En producción la deshidratación de productos el proceso es bastante estándar. Los competidores no han implementado la distribución masiva. Se espera, de todas maneras, una rivalidad moderada en el segmento, típica de un mercado de competencia perfecta, sobre todo por la presencia de grandes multinacionales en el sector de la alimentación.

Productos sustitutos.

Los productos deshidratados están dentro de la categoría de snacks, donde se satisface la necesidad de cubrir alimentación de media mañana y de media tarde (lo que se conoce como ‘bocaditos’). Dado que en la categoría de snacks existen los snacks industrializados (papas fritas, tortillas de maíz, hojuelas de maíz, etc.) y los snacks naturales como fruta fresca (manzana, durazno, plátano, etc.), es posible identificar una amplia variedad de sustitutos en el sector.

Poder de negociación con consumidores.

El poder de negociación es relativamente bajo ya que al ser una categoría relativamente nueva ninguna marca ha logrado masificar su distribución como una oportunidad de negocio.

En la investigación de oportunidad, en el anexo 1 se demostró que no existe una marca en la mente de los entrevistados, por lo que no existe un apego hacia una marca determinada. Se realizaron observaciones a las distintas páginas web de los competidores, donde la información es limitada, en algunos casos desactualizada y sin la información completa. Estas circunstancias restan poder de negociación al consumidor.

Poder de negociación de proveedores.

El poder de negociación con proveedores de frutas puede ser bajo, por los volúmenes que se maneja, y no es un producto que genera dependencia a sus proveedores; por ejemplo los productores de manzana colocan su producto de manera natural en la actualidad y ese es el mercado en donde se encuentran sus oportunidades.

ANEXO 2:**Matriz de validación de oportunidad**

Para poder demostrar la oportunidad de negocio se hizo una encuesta sobre productos deshidratados se realizaron las siguientes preguntas, los resultados se presentan a continuación en donde están las variables principales de la categoría.

1. ¿Qué factores inciden en tu decisión de elección entre una marca de productos deshidratados otro? (nombre 3)
2. ¿Cuál es el primer nombre de productos (frutas o vegetales que se te viene a la mente)?
3. ¿Cuál es la primera fruta o vegetal que se viene a la mente?

#	VARIABLE 1	VARIABLE 2	VARIABLE 3	MARCA 1	MARCA 2	MARCA 3
1	Calidad	Precio	Disponibilidad	Sun Maid Pasas	Supermaxi	Del Monte
2	Calidad	Sabor	Precio	N/A	N/A	N/A
3	Empaque	Informacion	Cantidad	N/A	N/A	N/A
4	Empaque	Precio	Aporte nutricional	N/A	N/A	N/A
5	Empaque	Sabor	Precio	Chiquita Banana	Bonita Banana	Dole
6	Nutricion	Calorias	Diseño	N/A	N/A	N/A
7	Precio	Cantidad	Origen	Supermaxi	N/A	N/A
8	Precio	Empaque	Variedad	N/A	N/A	N/A
9	Precio	Sabor	Disponibilidad	Dole	D'hoy	Chiquita
10	precio	variedad	Experiencia	N/A	N/A	N/A
11	Sabor	Presentacion	Precio	Hortana	Productos del Valle	N/A
12	Salubridad	Sabor	Marca	Hortana	La Cuencanita	N/A
13	Saludable	Empaque	Precio	N/A	N/A	N/A
14	Variedad	Disponibilidad	Precio	N/A	N/A	N/A
15	Variedad	Empaque	Sabor	N/A	N/A	N/A
16	Variedad	No amargo	Sin preservantes	N/A	N/A	N/A
17	Calidad	Precio	Recomendación	Del Monte	Dos Caballos	Gustadina

Se identifica poca asociación de marcas de productos deshidratados.

ANEXO 3:

Índice de precios de la categoría, haciendo comparativo de PVP por gramo versus la competencia.

MARCA	PRODUCTO	PVP	GRAMAJE	%	PVP POR GRAMO	%	DIF / GRAMO
Supermaxi / Terrafertil	Frutas Deshidratadas / Fruit Mix	\$ 2,80	150	100%	\$ 0,02	100%	\$ 0,00
Supermaxi / Terrafertil	Frutas Deshidratadas / Fruit Mix	\$ 6,05	350	216%	\$ 0,02	93%	\$ 0,00
Salinerito	Frutas Deshidratadas / Fruit Mix	\$ 1,51	50	54%	\$ 0,03	162%	-\$ 0,01
Nature's Heart / Terrafertil	Manzana Corazón	\$ 2,93	75	105%	\$ 0,04	209%	-\$ 0,02
Solram	Plátano	\$ 1,11	50	40%	\$ 0,02	119%	\$ 0,00
Nature's Heart / Terrafertil	Rainbow Mix	\$ 2,65	75	95%	\$ 0,04	189%	-\$ 0,02
Nature's Heart / Terrafertil	Tropical Mix	\$ 5,08	160	181%	\$ 0,03	170%	-\$ 0,01
Jengibre Factory	Jengibre Panela	\$ 1,68	50	60%	\$ 0,03	180%	-\$ 0,01

ANEXO 4:

Información sobre inversión publicitaria de la categoría snacks, bocaditos, cereales y frutas. Por parte de la central de medios Carat Ecuador.

Matriz de inversión publicitaria categoría

MARCAS ALIMENTOS 2013

INVERSIÓN BRUTA SIN DESCUENTOS

	TV	Revista	Rađo	Suplemento	VP	Prensa	Total General
CEREALES Total	7.202.948	111.159	7.148		660		7.321.914
KELLOGG'S	3.570.526	82.749	78				3.653.353
CHOCAPIC	1.432.833						1.432.833
NESTUM	720.288	20.680	50				741.018
FITNESS	622.780		40				622.821
MC DOUGAL	515.136		33				515.169
TRIX	331.899						331.899
MODERNA		5.630					5.630
CROKITOS			4.590		660		5.250
CEREALBAR	4.720						4.720
VIVO	3.115						3.115
SCHULLO			2.356				2.356
NATURES HAERT		2.100					2.100
MONO	1.651						1.651
BOCADITOS Total	5.845.352	40.640	50.450	32.173	3.053	1.008	5.972.683
DORITOS	2.829.781						2.829.781
RUFFLES	2.169.099		69				2.169.168
DE TODITOS	740.576						740.576
PITA CHIPS		14.990	29.661	29.433	3.053		77.137
PEPAS E	64.444		6.237				70.681
PIQUEO SNACK	33.623						33.623
NATURES HAERT		19.350					19.350
CHEETOS	6.405	2.100					8.505
CARIT SNACKS			7.110	1.120			8.230
CRIS			7.234				7.234
FRUTIX		2.100				360	2.460
BANCHIS				1.620		648	2.268
TUTO SNACK		2.100					2.100
FRITOLAY	1.424						1.424
ROLLITOS			105				105
INALECSA			40				40
CONSERVAS Total	1.471.103	37.575	13.202	4.686	19.075	2.175	1.548.476
FACUNDO	1.001.435	10.575					1.012.010
REAL	383.057	10.200	28				393.285
ALIMENTOS SNOB	86.611		600				87.211
MIR. COOK					19.015		19.015
DOS CABALLOS			11.703				11.703
HORTI LISTO		10.500					10.500
OROMAR			25	4.686		2.175	6.886
SCHULLO		2.100	856				2.956
LA EUROPEA		2.100					2.100
NATURES HAERT		2.100					2.100
PLUMROSE					660		660
MERMELADAS TIA FABY			50				50
FRUTAS Total		5.150				167	5.317
TERRAFERTIL		3.050					3.050
ECO LOVE		2.100					2.100
MORVIE						167	167
Total General	14.519.404	194.524	70.865	36.859	23.388	3.349	14.848.389

ANEXO 5:



ANEXO 6:

A continuación se encuentra la encuesta realizada, con los resultados obtenidos por cada uno de los encuestados, la encuesta fue realizada a través de SurveyMonkey con 75 resultados.

<http://es.surveymonkey.com/s/2LJLWKM>

SurveyMonkey®

Inicio | Mis encuestas | Servicios de encuestas | Planes y precios

Tiene una cuenta BASIC | Para quitar los límites de una cuenta BASIC y realizar una cantidad ilimitada de preguntas, [pásese a una categoría superior ahora!](#)

Encuesta productos deshidratados

Investigación de mercado

Diseñar encuesta | Recopilar respuestas | Analizar resultados

Editar enlace web

Cambiar configuración

Recompensas

Cambiar restricciones

Ingreso manual de datos

Abrir recopilador ahora

Editar enlace web

ESTADO: CERRADO

Recopilador enlace web

Este recopilador está cerrado. Para permitir a las personas acceder a su encuesta, deberá [abrir](#) este recopilador.

El enlace web de su encuesta

Nombre del recopilador: Web Link [Editar](#)

Copie, pegue y envíe el siguiente enlace web por correo electrónico a los participantes.

<http://es.surveymonkey.com/s/2LJLWKM> [Personalizar](#)

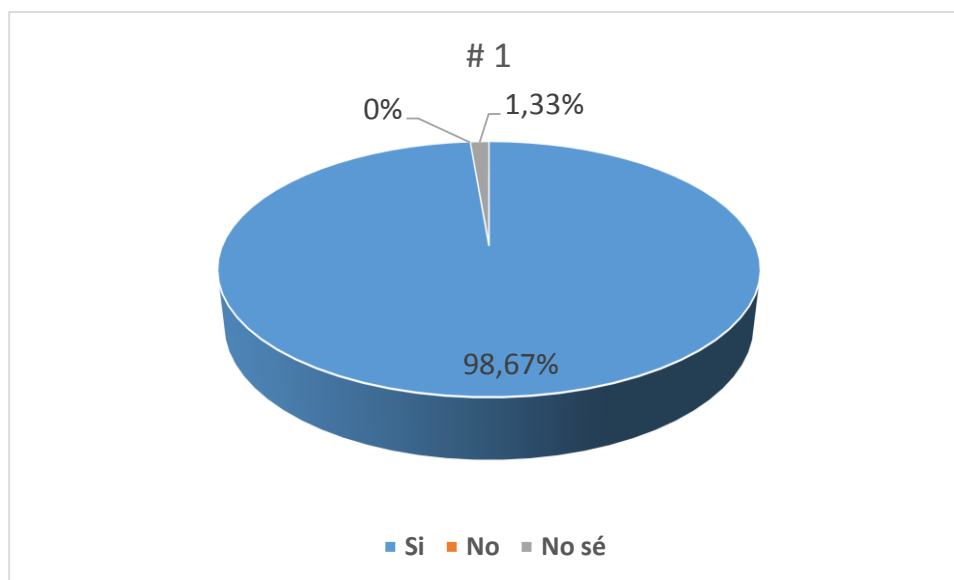
Copie y pegue el siguiente código HTML para agregar su enlace web a cualquier página web:

```
<A id=WebLinkDeadLink href="http://es.surveymonkey.com/s/2LJLWKM">Haga clic aquí para completar la encuesta.</A>
```

Copyright © 2014 SurveyMonkey, Inc. All rights reserved. | [Privacy Policy](#) | [Terms of Use](#) | [Contact Us](#)

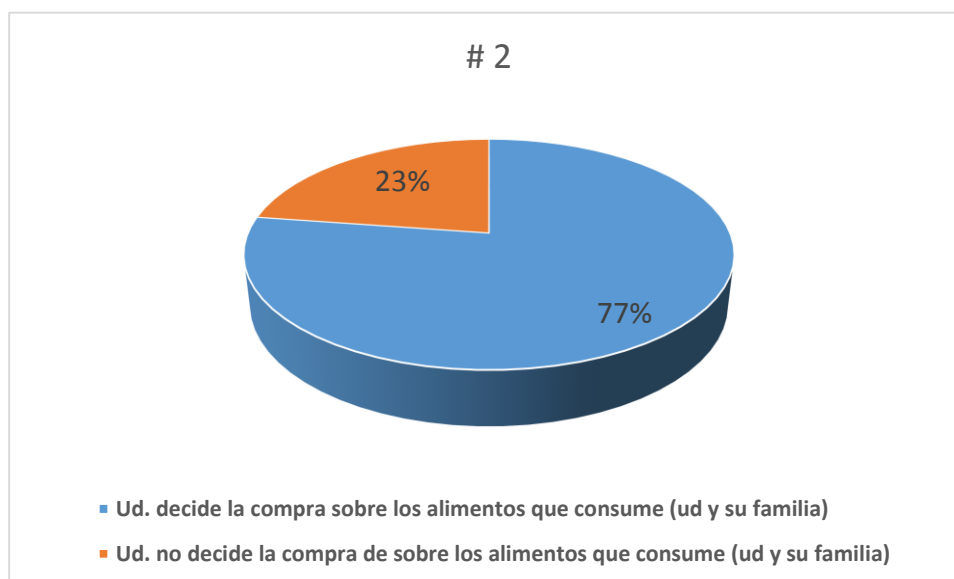
1. En general, ¿está usted interesado en alimentarse usted y su familia de manera saludable?

- Si
- No
- No sé



2. En general, ¿qué rol ocupa usted en la alimentación de su familia?

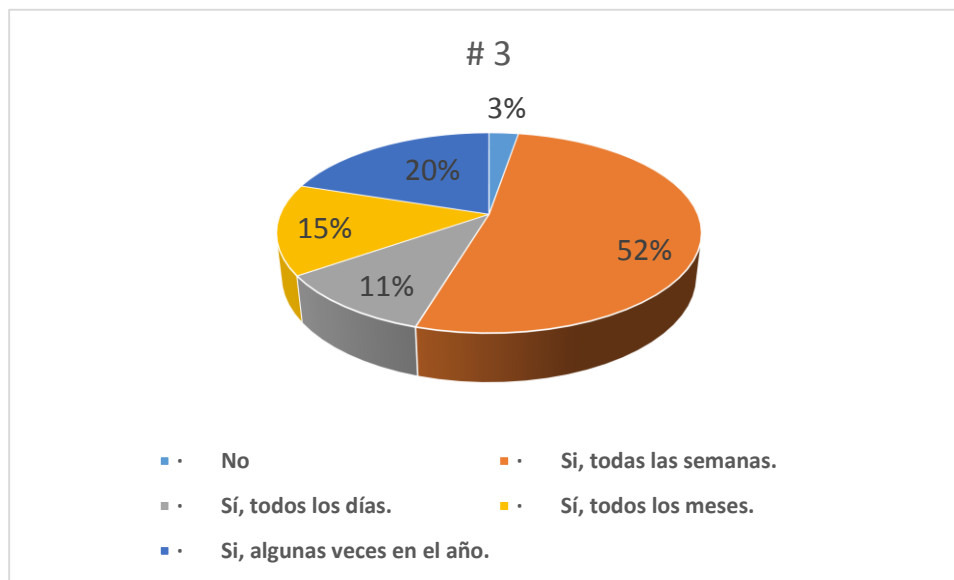
- Ud. decide la compra sobre los alimentos que consume (ud y su familia)
- Ud. no decide la compra de sobre los alimentos que consume (ud y su familia)



3. En general, ¿Usted y/o su familia consume snacks?

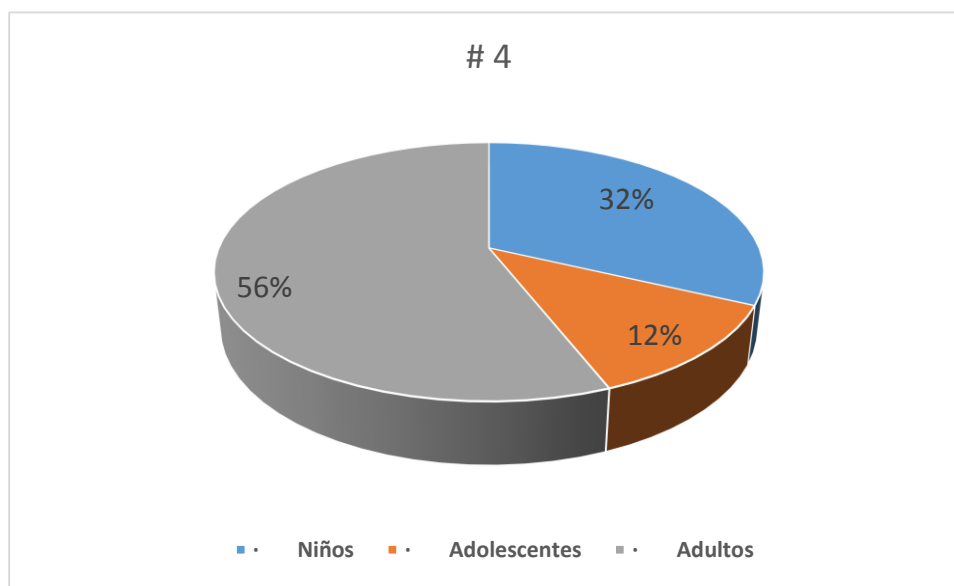
- No
- Si, todas las semanas.

- Sí, todos los días.
- Sí, todos los meses.
- Si, algunas veces en el año.



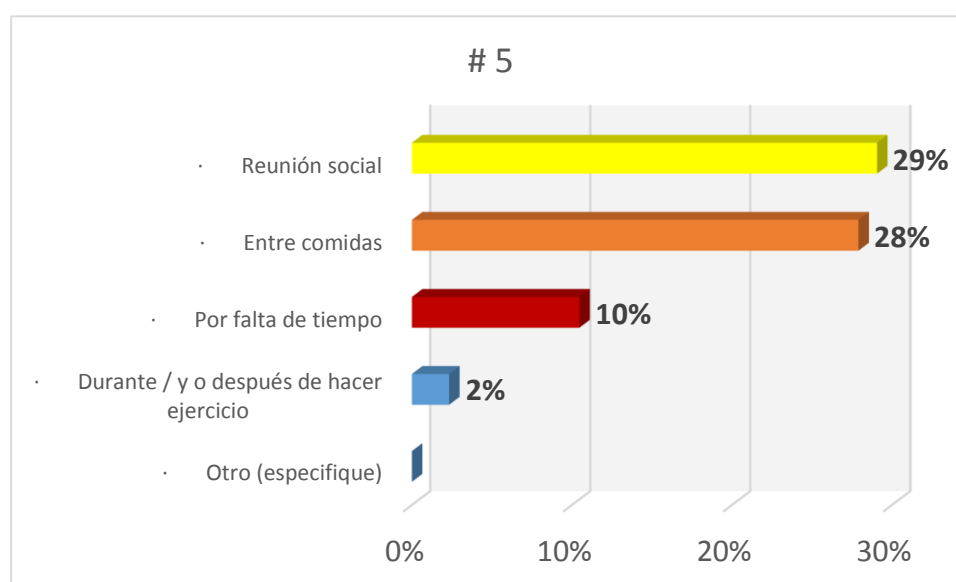
4. En general en su hogar, ¿Quién es el principal usuario de snacks?

- Niños
- Adolescentes
- Adultos



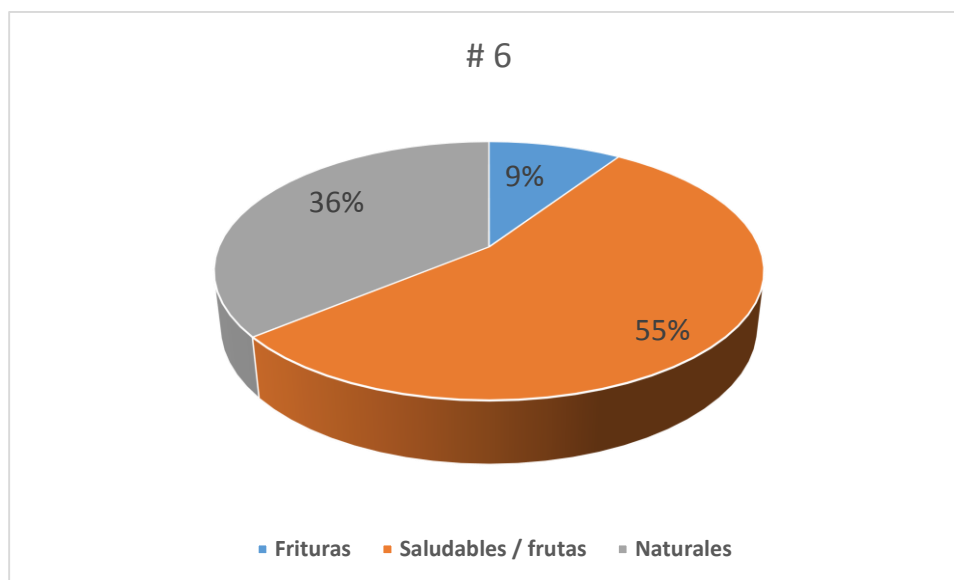
5. ¿En qué momentos del día prefiere consumir un snack?

- Por falta de tiempo
- Media mañana
- Reunión social
- Entre comidas
- Durante / y o después de hacer ejercicio
- Otro (especifique)



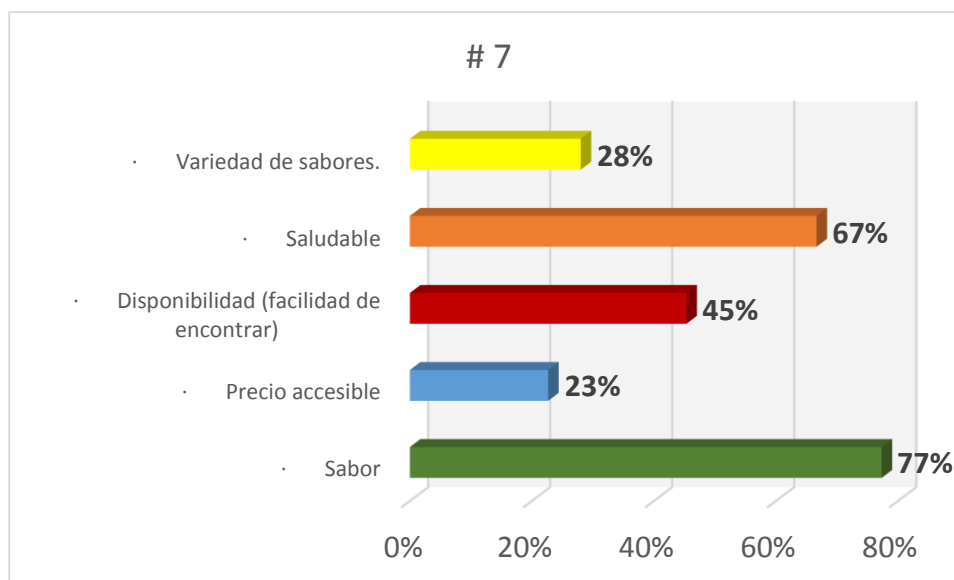
6. Si usted pudiera escoger, ¿Qué tipo de snacks preferiría consumir para usted y su familia?

- Frituras
- Saludables / frutas
- Naturales



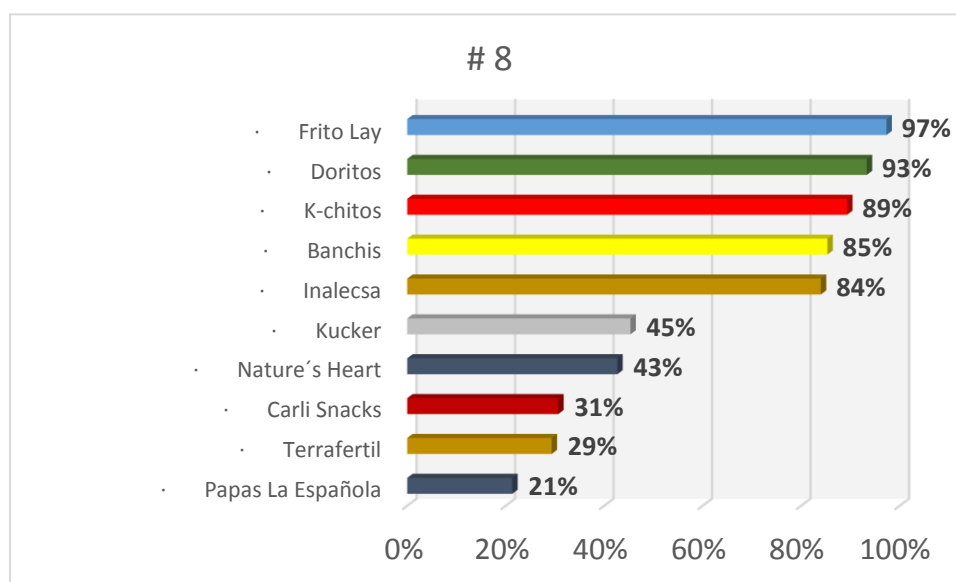
7. En general, ¿Qué atributos busca usted al momento de consumir snacks? (escoja 3 opciones)

- Sabor
- Precio accesible
- Disponibilidad (facilidad de encontrar)
- Saludable
- Variedad de sabores.



8. ¿Conoce usted, o ha escuchado sobre las siguientes marcas?

- Frito Lay
- Inalecsa
- Terrafertil
- Nature´s Heart
- Carli Snacks
- Banchis
- Doritos
- Papas
- La Española
- K-chitos
- Kucker
- Otro (especifique)



9. En general, ¿qué tan dispuesto estaría de pagar por un snack saludable?

- De \$0,25 a \$0,50
- De \$0,50 a \$1
- De \$1 a \$2

- De \$2 a \$3

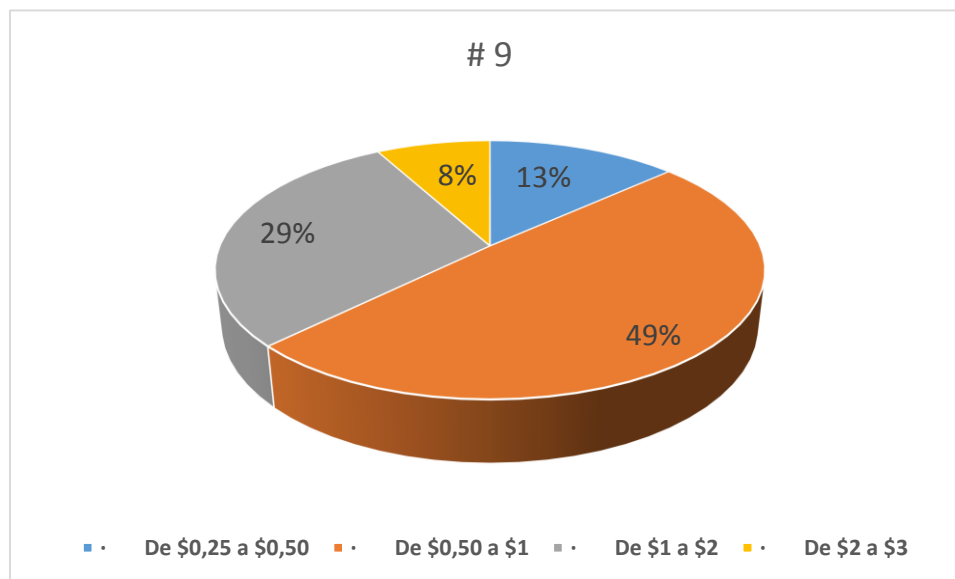
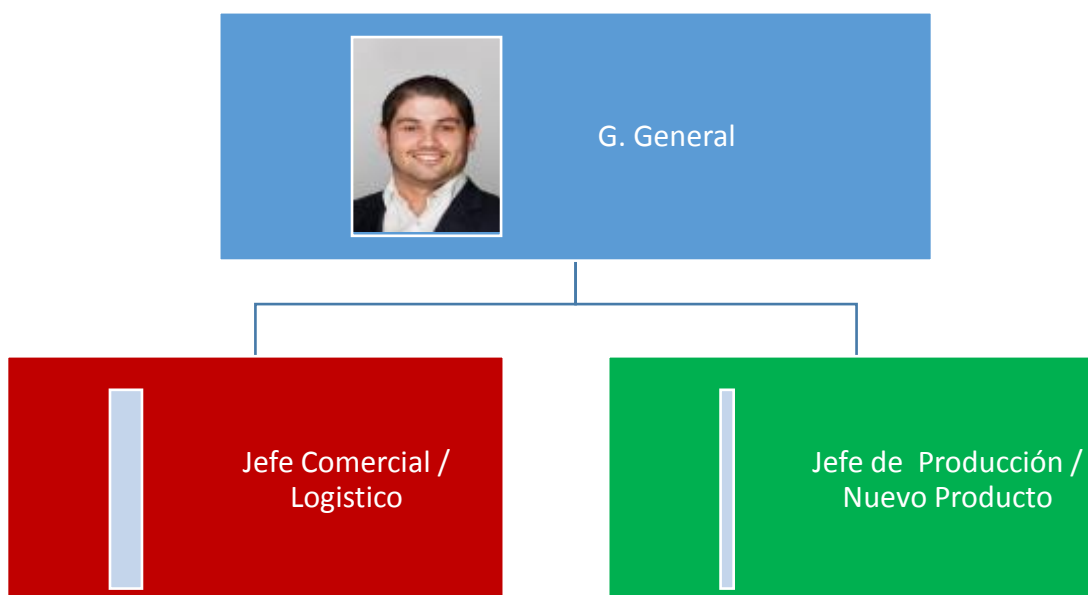
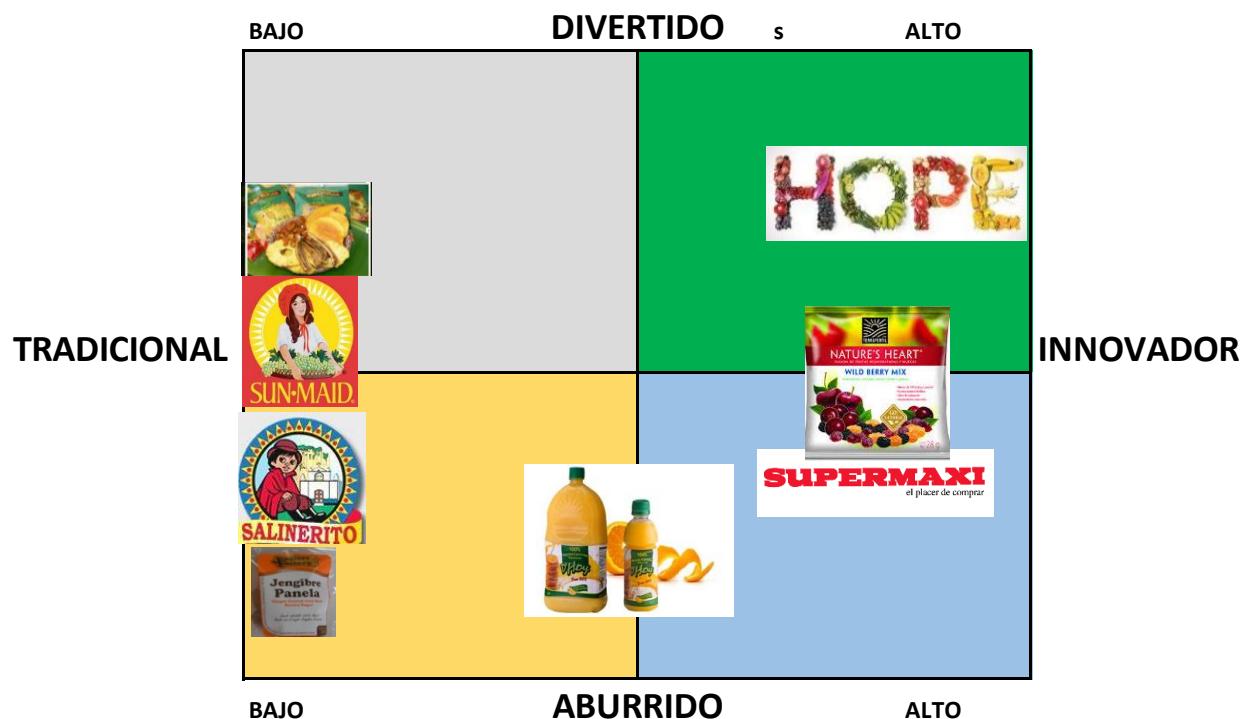


Gráfico 3:



ANEXO 7:



ANEXO 8:

Los roles del equipo gerencial se describen a continuación.

Gerente General: La función que se considera para esta posición es una persona que toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos planteados por el directorio de la empresa, integrando a las áreas claves del negocio fijando objetivos para cada una de ellas, realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de objetivos. Así como el mejoramiento continuo para la optimización de recursos, con el fin de generar la mayor rentabilidad posible. El gerente general es quien empodera y acompaña a la parte comercial a la consecución de objetivos comercial, que para la cultura organizacional que se plantea para Hope Foods es esencial. (KETO2, 2011).

El perfil del gerente general debe tener experiencia en la industria de alimentos, en la parte comercial, con conocimientos financieros, y manejo de procesos. El autor del plan de negocios consta con experiencia en consumo masivo, con más de 5 años en empresas de alimentos como Confiteca, y Pronaca.

Jefe Comercial y Logístico: Su principal función es trabajar y liderar al equipo de distribuidores que se encargaran de la venta de Hope Foods, con estrategias y actividades acordes al mercado. Por otro lado, dentro de la planificación de Hope Foods, en el mediano plazo se espera contratar vendedores propios, quienes serán los encargados de reportar al jefe comercial. Su rol es el nexo entre el mercado y la compañía.

Como parte de sus actividades la persona que lidere el área comercial debe estar en contacto con el equipo comercial, clientes y consumidores de tal manera que brinde información de primera mano, de manera que logre reaccionar muy rápidamente con estrategias comerciales. Es el encargado de planificar el volumen de ventas esperado en el mes, el cual debe ser negociado con el gerente general, para luego asumir su rol de jefe logístico, y poder coordinar con el área de producción el mix de ventas necesario para su comercialización. Así mismo como parte de su función logística será el encargado de recibir los pedidos a los distribuidores, y asegurando que la distribución a cada punto sea eficiente en los tiempos establecidos por la compañía.

(MARKETING, 2010)

Jefe de Producción: En el organigrama de Hope Foods, el rol fundamental del jefe de producción es asegurar un producto de calidad, en las cantidades y tiempos que necesita el área comercial para la venta de los mismos, con una política de mejora continua desde el punto de vista de costos y productos. (YELITZABILLA, 2009)

En la compañía Hope Foods el jefe de producción debe ser Ingeniero de Alimentos, o Ingenieros Industrial con experiencia en la industria de alimentos, por el manejo que debe haber en cuanto a normas sanitarias, y porque será el encargado de desarrollar nuevas fórmulas y sabores para su comercialización, lo cual va atado a la estrategia de diferenciación.

El jefe de producción será el líder del comité de nuevos productos, en donde se analizan todas las opciones de nuevos productos, sus costos, empaques, y aceptación a través de un panel sensorial a nivel de consumidor.

Compañía que brinda servicios contables y financieros: La principal función de la compañía que brinde servicios financieros y administrativo es proponer las normas y procesos para la

administración y contabilidad de la organización. Asegurando un manejo de costos en la estructura lo más eficiente posible. Así como todas las políticas de pago, y cobro.

El gerente general será el encargado del manejo de liquidez y un flujo de caja positivo, que permita hacer reinversiones, para que la compañía tenga un crecimiento importante en el mediano plazo.

(PYMEX, 2013)

ANEXO 9:

Se adjunta la hoja de vida del gerente general del proyecto, quien es el autor de este plan de negocios, quien cuenta con varios años de experiencia en consumo masivo.

HOJA DE VIDA DE YEZID JARAMILLO LALAMA

OBJETIVO

Convertirme en uno de los gerentes más éxitos del país, asumiendo grandes responsabilidades y retos en mi trayectoria para brindar bienestar a mi organización y a mi familia.

EDUCACION

- **Diplomado o Maestría:** Universidad San Francisco de Quito Agosto 2012 – Septiembre 2014 – MBA especialización Marketing.(en curso)
- **Instrucción Superior:** Universidad San Francisco de Quito – Agosto 2001 – Julio 2005. B. A Administración de empresas, Marketing. Minor en publicidad.
- **Instrucción Secundaria:** “Colegio William Shakespeare School” – Bachillerato Internacional. Julio 2001

EXPERIENCIA

04 – 2010 / Presente

General Motors – Ómnibus BB del Ecuador.

INDUSTRIAL - AUTOMOTRIZ

Brand Manager ChevyStar – Gerente Producto

Responsable de:

- Definición e implementación de la estrategia comercial de ChevyStar las marcas de la compañía.
- Maximizar ventas, presencia y rentabilidad de la marca.
- Manejo del negocio de ChevyStar (14 millones dólares al año)
- Desarrollar actividades promocionales para concesionarios.
- Responsable por la definición e implementación de la comunicación de la marca.
- Planeación de productos futuros.
- Generación nuevos negocios.
- Manejo de presupuesto anual, y quinquenal.

Logros Relevantes:

- Incremento en ventas totales en millones de dólares de 6 millones a 11 millones de dólares.
- Lanzamiento ChevyStar Connect, y ChevyStar GPS.
- Alianza Estratégica con Fybeca
- Lanzamiento Pico y Placa.
- Incremento en awareness en dos años de 50% a 62%
- Desarrollo de modelo postventa.

08 – 2007 / 03 – 2010

PRONACA S.A

Consumo Masivo – Sector Alimentos

Jefe de Marca Gustadina.

Responsable de:

- Seguimiento y control de la estrategia producción / seguimiento semanal.
- Desarrollar planes comerciales específicos para navidad.
- Generación de cadenas de precios, entregando márgenes atractivos versus la competencia.
- Estrategia de precios. (Índice de precios)
- Manejo de presupuesto anual, y quinquenal.

Logros Relevantes:

- Lanzamiento varios productos (Ají Pica Rico, Empaques ergonómicos, Salsa Tallarín)
- Desarrollar un programa de Visibilidad en el On y off trade que incremento las ventas de la marca.
- Actividades promocionales a la fuerza de ventas – plan de premios.
- Implementación plan de material POP

04 - 2006 / 07 – 2007

Confiteca S.A

Consumo Masivo – Industria Confites Jefe Cuentas Claves – Jefe Trade Trade Marketing

Responsable de:

- Desarrollar estrategias comerciales.
- Manejar de ventas directas.
- Negociar con lugares de consumo actividades de Trade Marketing.
- Impulsar la venta de los productos.
- Organizar logística de las diversas activaciones en Esmeraldas.
- Seleccionar y capacitar mercaderistas.

Logros Relevantes:

- Cumplimiento de presupuesto durante 12 meses.
- Lanzamiento plan de Trade Marketing.

ACTIVIDADES Y LOGROS EXTRACURRICULARES

- Participante de curso IBOPE.
- Alumno de Alianza Francesa.
- Intercambista en Bélgica por un año.
- Miembro del Club Rotex (ex intercambistas Rotary Club)

REFERENCIAS PERSONALES

- Adriana Lasso – Gerente Trade Marketing Teléfonos: 098- 611-3653, 2671-896 ext 2040.
- Juan Diego Valdivieso – Gerente Unidad Aves Pronaca. Telefono 022260-610
- Christian Rhea – Gerente General Loop Group (ex Pronaca) Teléfonos: 099-801-9388
- Santiago Castro– Director Comercial Nissan para LatinoAmerica Cel: 0052-155-4141-3363
- Cesar Cisneros – Escuela de Negocios Universidad San Francisco de Quito. Cel 0999-706-220

ANEXO 10:

LISTA DE PRECIOS PARA AUTOSERVICIOS										
CODIGO	DESCRIPCION	GRAMAJE	P.V.P CON IVA	P.V.P SIN IVA	MARGEN % AUTOSERVICIO	PRECIO AUTOSERVICIO CON IVA	PRECIO AUTOSERVICIO SIN IVA	MARGEN % HOPE FOODS	COSTO HOPE FOODS	MARGEN \$
101	Mix 1 (naranja, con tomate de árbol, mandarina y kiwi)	80	\$ 1,65	\$ 1,48	1,55	\$ 1,07	\$ 0,95	41%	\$ 0,56	\$ 0,39
201	Mix 1 (naranja, con tomate de árbol, mandarina y kiwi)	250	\$ 5,16	\$ 4,61	35%	\$ 3,33	\$ 2,98	41%	\$ 1,75	\$ 1,23
102	Mix 2 (pera, mango, plátano con naranja nacional)	80	2,24	2,00	35%	1,45	1,29	41%	0,76	0,53
202	Mix 2 (pera, mango, plátano con naranja nacional)	250	7,01	6,26	35%	4,52	4,04	41%	2,38	1,66
103	Mix 3 (maracuyá con pitahaya y uvas)	80	1,65	1,48	35%	1,07	0,95	41%	0,56	0,39
203	Mix 3 (maracuyá con pitahaya y uvas)	250	5,16	4,61	35%	3,33	2,98	41%	1,75	1,23
104	Mix 4 (durazno con piña y manzana)	80	1,65	1,48	35%	1,07	0,95	41%	0,56	0,39
204	Mix 4 (durazno con piña y manzana)	250	5,16	4,61	35%	3,33	2,98	41%	1,75	1,23

LISTA DE PRECIOS PARA DETALLISTAS												
CODIGO	DESCRIPCION	GRAMAJE	P.V.P CON IVA	P.V.P SIN IVA	MARGEN % DETALLISTA	PRECIO DETALLISTA CON IVA	PRECIO DETALLISTA SIN IVA	PRECIO DISTRIBUIDOR CON IVA	PRECIO DISTRIBUIDOR SIN IVA	MARGEN % HOPE FOODS		
101	Mix 1 (naranja, con tomate de árbol, mandarina y kiwi)	80	\$ 1,67	\$ 1,49	26%	\$ 1,24	\$ 1,11	\$ 0,82	\$ 0,73	23%		
201	Mix 1 (naranja, con tomate de árbol, mandarina y kiwi)	250	\$ 5,22	\$ 4,66	26%	\$ 3,88	\$ 3,47	\$ 2,55	\$ 2,28	23%		
102	Mix 2 (pera, mango, plátano con naranja nacional)	80	2,27	2,02	26%	1,69	1,50	1,11	0,99	23%		
202	Mix 2 (pera, mango, plátano con naranja nacional)	250	7,08	6,32	26%	5,27	4,70	3,46	3,09	23%		
103	Mix 3 (maracuyá con pitahaya y uvas)	80	1,67	1,49	26%	1,24	1,11	0,82	0,73	23%		
203	Mix 3 (maracuyá con pitahaya y uvas)	250	5,22	4,66	26%	3,88	3,47	2,55	2,28	23%		
104	Mix 4 (durazno con piña y manzana)	80	1,67	1,49	26%	1,24	1,11	0,82	0,73	23%		
204	Mix 4 (durazno con piña y manzana)	250	5,22	4,66	26%	3,88	3,47	2,55	2,28	23%		

ANEXO 11:

Su nombre oficial es San Francisco de Guayllabamba y se trata de un valle de clima privilegiado (templado semitropical), ubicado a aproximadamente 25 Km de la ciudad de Quito. Esta parroquia se sitúa a orillas del río Guayllabamba y alcanza una altura de hasta 1.890 m.s.n.m.

Esta parroquia limita al norte con el cantón Pedro Moncayo, al sur con la parroquias de El Quinche y Yaruquí, al este con el cantón Pedro Moncayo; y al oeste con la parroquia de Calderón.

La palabra Guayllabamba proviene del quichua “guaylla” que significa verde y bamba o pampa que equivale a llano. Su denominación original fue “Inraquí”, voz cayapa que quiere decir pueblo. En esta zona se encuentran remanentes de bosque seco andino, un ecosistema único en el Distrito Metropolitano de Quito. Además, la fertilidad de Guayllabamba contrasta con su entorno, de ahí su nombre.

Aquí se produce la chirimoya, fruto tradicional de la región cuya pulpa blanquecina es refrescante, dulce y ligeramente ácida. Durante la época de la conquista fue denominada como “manjar blanco”.

En el periodo preincaico, estuvo habitado por el pueblo Caranqui y en la época Inca fue un importante tambo (lugar de descanso y acopio), conocido hasta la era de La Colonia. Hay versiones de que Simón Bolívar se habría hospedado allí durante su gesta libertaria.

(QUITO, AQUICITO PARROQUIAS DE, S.F.)

ANEXO 12:

Monto 70000
 Tasa 10% anual
 Pagos 60 mensuales

No.Cuota	Cuota	Capital	Interes	Capital Reducido
				70.000,00
1	1.499,38	895,63	603,75	69.104,37
2	1.499,38	903,35	596,03	68.201,02
3	1.499,38	911,14	588,23	67.289,88
4	1.499,38	919,00	580,38	66.370,88
5	1.499,38	926,93	572,45	65.443,95
6	1.499,38	934,92	564,45	64.509,03
7	1.499,38	942,99	556,39	63.566,04
8	1.499,38	951,12	548,26	62.614,92
9	1.499,38	959,32	540,05	61.655,60
10	1.499,38	967,60	531,78	60.688,00
11	1.499,38	975,94	523,43	59.712,06
12	1.499,38	984,36	515,02	58.727,70
13	1.499,38	992,85	506,53	57.734,85
14	1.499,38	1.001,41	497,96	56.733,43
15	1.499,38	1.010,05	489,33	55.723,38
16	1.499,38	1.018,76	480,61	54.704,62
17	1.499,38	1.027,55	471,83	53.677,07
18	1.499,38	1.036,41	462,96	52.640,66
19	1.499,38	1.045,35	454,03	51.595,31
20	1.499,38	1.054,37	445,01	50.540,94
21	1.499,38	1.063,46	435,92	49.477,48
22	1.499,38	1.072,63	426,74	48.404,84
23	1.499,38	1.081,89	417,49	47.322,96
24	1.499,38	1.091,22	408,16	46.231,74
25	1.499,38	1.100,63	398,75	45.131,12
26	1.499,38	1.110,12	389,26	44.020,99
27	1.499,38	1.119,70	379,68	42.901,30
28	1.499,38	1.129,35	370,02	41.771,95
29	1.499,38	1.139,09	360,28	40.632,85
30	1.499,38	1.148,92	350,46	39.483,93
31	1.499,38	1.158,83	340,55	38.325,11
32	1.499,38	1.168,82	330,55	37.156,28
33	1.499,38	1.178,90	320,47	35.977,38
34	1.499,38	1.189,07	310,30	34.788,31
35	1.499,38	1.199,33	300,05	33.588,98

36	1.499,38	1.209,67	289,70	32.379,31
37	1.499,38	1.220,11	279,27	31.159,20
38	1.499,38	1.230,63	268,75	29.928,57
39	1.499,38	1.241,24	258,13	28.687,33
40	1.499,38	1.251,95	247,43	27.435,38
41	1.499,38	1.262,75	236,63	26.172,64
42	1.499,38	1.273,64	225,74	24.899,00
43	1.499,38	1.284,62	214,75	23.614,37
44	1.499,38	1.295,70	203,67	22.318,67
45	1.499,38	1.306,88	192,50	21.011,79
46	1.499,38	1.318,15	181,23	19.693,64
47	1.499,38	1.329,52	169,86	18.364,12
48	1.499,38	1.340,99	158,39	17.023,14
49	1.499,38	1.352,55	146,82	15.670,59
50	1.499,38	1.364,22	135,16	14.306,37
51	1.499,38	1.375,98	123,39	12.930,38
52	1.499,38	1.387,85	111,52	11.542,53
53	1.499,38	1.399,82	99,55	10.142,71
54	1.499,38	1.411,90	87,48	8.730,81
55	1.499,38	1.424,07	75,30	7.306,74
56	1.499,38	1.436,36	63,02	5.870,38
57	1.499,38	1.448,74	50,63	4.421,64
58	1.499,38	1.461,24	38,14	2.960,40
59	1.499,38	1.473,84	25,53	1.486,56
60	1.499,38	1.486,56	12,82	- 0,00