Tema:
"Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de Los Ángeles (California), Estados Unidos".

Maestrante:
JAIME ANTONIO SANTILLAN MONTALVO

Tutora:
CYNTHIA MAYER

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

Noviembre 2020

ABSTRACT

Nuestra historia comienza en Ecuador, se basa en sus orígenes y se proyecta al mundo entero. Desde siempre hemos sido un país productor, rico en materia prima y lleno de historias por contar. Teniendo en cuenta esto, nos hemos acostumbrado a ser productores y exportadores de Materia Prima, siendo muy común en Ecuador exportar Cacao para luego importar Chocolate. Hoy, en Ecuador existe una tendencia exitosa de empresas locales que están apostando por la innovación, producción y exportación de productos, lo que nos ha permitido apostar por un cambio de matriz productiva en nuestro país.

Es importante recalcar que esta transición se inicia aproximadamente en los años 90 con la promoción de la agricultura orgánica por parte de un conjunto de iniciativas privadas y públicas. Como referencia, en el año 2.007 existían alrededor de 46.053.72 hectáreas de tierras certificadas como orgánicas, destacando productos como: banano, café, cacao, orito, mango, caña de azúcar y quinua. La siguiente tabla refleja la evolución del hectareaje agrícola de productos orgánicos.

TABLA 1: Superficie agrícola certificada y en transición en Ecuador

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Superficie total certificada	11000	16377	24000	29752	36163.76	40211.43	46053.72
Superficie total transición	ND	ND	ND	5501	5290.54	5950.07	5580.54
Total (ha)	11000	16400	24000	35252	41454.3	46161.5	51634.25
Crecimiento anual		49.10%	46.30%	46.88 %	17.60%	11.30%	11.90%

Fuente: BCS ÖKO-Garantie Cia.

En el 2010 se exportaron más de 98,539.36 toneladas de productos orgánicos siendo el mercado con mayor participación los Estados Unidos con el 39% del total, seguido de la Unión Europea liderado por Alemania con el 21% del total de la demanda de productos ecuatorianos (BCS - OKO - Garantie Cía).

Justamente con el fin de aprovechar estas nuevas tendencias de consumo, varias empresas ecuatorianas empezaron a diversificar e incluir dentro de su modelo de negocio la innovación como un puntal diferenciador. Los "Superalimentos" andinos rápidamente se posicionaron como la materia prima "estrella" para la creación de nuevos productos, un gran ejemplo de estas empresas son: Pacari (Chocolates), Kiwa (Chips de Vegetales), Kuna Live (Chía y Pops), Wipala (Barras, Cereales, Bites), Cereales Andinos (Cereales y Pops), entre otros.

Un punto importante, que las mencionadas empresas tienen en común es su compromiso con el impacto social y ambiental de cada uno de sus modelos de negocio. Se comprendió, correctamente, que hoy en día las personas no solo buscan productos buenos para su salud, sino que también deben ser buenos para el mundo.

Índice

Portada.....1

ABSTRACT.....2

Índice del documento..... 4

Índice de tablas y de Figuras.....5

1. Resumen Ejecutivo Wipala Snacks.....7

2. Análisis del Entorno Internacional del Negocio.....10

2.1. Factores Económicos, Políticos y Legales.....10

2.1.1. Sistema Económico.....10

2.1.2. Sistema Político del País.....12

2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno.....13

2.1.4. Normas de Acceso y requisitos.....16

2.2. Factores Socioculturales.....17

2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios.....19

3. Planteamiento del problema/necesidad/oportunidad.....21

4. Análisis de Mercado.....22

4.1. Mercado Demanda Estados Unidos – Los Ángeles, California.....22

4.1.1. Descripción cualitativa y cuantitativa de Estados Unidos.....25

4.1.2. Accesibilidad a canales de distribución.....27

4.1.3. Aprovechamiento Ventajas competitiva.....28

4.1.4 Contactos existentes 29

4.1.5 Buyer Persona.....30

4.2 Mercado Oferta.....31

4.2.1 Segmento de consumo del producto…….....31

4.2.2. Centro de consumo.....32

4.2.3 Conocimiento y preferencias de atributos diferenciadores por segmento.....33

4.2.4 Productos sustitutos y similares.....34

4.2.5 Principales competidores 34

4.3 Análisis DAFO.....35

4.3.1 Matriz CAME.....37

5. Propuesta de internacionalización.....38

5.1. Descripción del producto/servicio/negocio.....38

5.2 Modelo de Negocios y Propuesta de Valor……42

5.3 Canales de Comercialización……44

5.4 Proceso del Producto y Determinación de la Capacidad de Producción……..……..…45

5.5 Estructura de la Organización Requerida…….…….49

6 Evaluación financiera del proyecto 52

6.1 Presupuesto 52

6.2 Proyección de ingresos y gastos 53

6.3 Inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento……...…...…....56

7 Aspectos éticos del del proyecto.....58

8 Conclusiones 59

9. Bibliografía.....60

10. Anexos 61

Índice de Tablas

Tabla 1 PIB anual y crecimiento.....11

Tabla 2 Normativa de Datos Nutricionales FDA.....15

Tabla 3.. Ventas de Barras-Snacks

USA.....23

Tabla 4 Beneficios declarados de Personas.....24

Tabla 5 Buyer Persona.....30

Tabla 6 Mercado de Oferta.....31

Tabla 7 Precios Comparativo.....35

Tabla 8 Análisis DAFO.....35

Tabla 9 Análisis CAME.....37

Tabla 10 Propuesta de Valor…….44

Tabla 11 Canales de Distribución…….45

Tabla 12 Diagrama de Flujo…….46

Tabla 13 Estructura de la Organización……...49

Tabla 14 Plan de Inversiones……...53

Tabla 15 Estado de Resultados……54

Tabla 16 Flujo Proyectado……...55

Tabla 17 Tabla de Amortización……..57

1. Resumen Ejecutivo Wipala Snacks

Wipala Snacks es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción, comercialización y exportación de snacks saludables saludables. Para la elaboración de nuestros productos utilizamos materia prima de las 4 regiones del Ecuador: Los Andes, La Amazonía, La Costa y Galápagos se juntan para lograr un snack con identidad 100% andina.

Desde nuestros inicios, en el 2015, hasta mediados del 2020 hemos sido reconocidos como una de las empresas líderes en el Ecuador en la producción de barras nutritivas con ingredientes andinos, siendo la primera marca del Ecuador que cuenta con certificación internacional orgánica y vegana, además de ser la primera empresa del mundo en industrializar el Chocho para incluirlo como materia prima dentro de nuestras barras.

Justamente con la finalidad de continuar innovando y diferenciandonos de nuestros competidores, Wipala Snacks incluyó dentro de nuestra estrategia de crecimiento el desarrollo y lanzamiento de 8 nuevos SKU para mediados del 2020, lo que nos permitió empezar a competir en nuevas categorías dentro del segmento de alimentos saludables. ampliando así nuestro catálogo de productos a barras, bites de frutas y cereales.

Pero, ¿Qué nos motivó a dar este gran paso? Definitivamente no es común que una empresa pequeña como la nuestra se arriesgue con un lanzamiento de 8 nuevos productos de golpe, pero internamente entendimos que era el momento correcto de dar el gran salto y posicionarnos como una empresa de snacks saludables, más no solo como una empresa de barras nutritivas. Además, es importante recalcar que nuestra empresa a lo largo de estos 5 años ha creado importantes canales de distribución a nivel nacional e internacional, siendo

una marca reconocida en el Ecuador por nuestro nicho de mercado y con un trabajo que de apoco empieza a dar sus primeros resultados en el extranjero.

Hoy en día Wipala cuenta con operaciones en más de 9 países repartidos entre Europa (España, Alemania, Holanda, Francia), Eurasia (Rusia) , Norteamérica (Estados Unidos) y América Latina (Ecuador, Chile, Paraguay), siendo Estados Unidos y Alemania nuestros principales mercados en el exterior en base a facturación por cliente. Estos parámetros iniciales nos llevaron a desarrollar una matriz de crecimiento, que nos ayudó a identificar los países en donde Wipala Snacks debe priorizar sus limitados recursos monetarios con la finalidad de aumentar las posibilidades de éxito en dicho mercado.

Es necesario recalcar la importancia de las exportaciones en la balanza comercial de Wipala Snacks ya que es ahí donde hemos identificado las verdaderas oportunidades de crecimiento, hoy en día el 60% de los ingresos anuales de Wipala provienen de las exportaciones. Según la prestigiosa firma internacional de estudios de mercado Nielsen Group, para el año 2014 el mercado de snacks a nivel mundial representó un total de ventas de $275 billones de dólares, con un crecimiento proyectado del 2% para el año 2015. Solo Estados Unidos en el año 2016 dentro de la categoría de snacks representó un nivel de ventas totales de $38,2 Billones de dólares con un incremento constante en los últimos 5 años del 3,2%, se estima que para el año 2021 se llegue a un valor neto de $43,9 Billones de dólares (IBISWorld Industry Report 31191, 2016). Como contraparte en Ecuador el mercado de alimentos en general representa únicamente $600 millones de dólares (Ficha Tendencias - Prochile, 2016).

Con las proyecciones a la mano y con el hecho de ya contar con un canal de distribución sólido y constante hemos decidido enfocar nuestro proyecto en crear una estrategia competitiva de introducción de los Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de Estados Unidos, específicamente en la ciudad de Los Ángeles, California. Es importante

recalcar que el presente trabajo de titulación fue desarrollado antes y durante la Pandemia del COVID 19, por lo que muchos de los escenarios planteados en un inicio pueden convertirse en inciertos tomando en cuenta la desaceleración de la economía, el cierre de negocios, las pérdidas humanas y la incertidumbre general que vive el mundo a la espera de una vacuna para superar esta tragedia.

En la actualidad Wipala Snacks continúa con sus actividades comerciales, las mismas que se han visto afectadas en un decrecimiento del 60% de sus ventas normales debido a que la gran mayoría de nuestros clientes B2B debieron cerrar sus puertas, las exportaciones de productos especializados disminuyeron en términos de cantidad y los clientes finales disponen de menos dinero para realizar sus compras.

Como toda empresa, nos estamos adaptando a esta nueva realidad, por lo que hemos ampliado nuestra oferta de productos, así como hemos habilitado un canal directo de venta a nuestros clientes, por medio de una plataforma online y redes sociales, lo que hasta el momento nos ha dado grandes resultados no solo en términos de venta sino en cercanía con nuestro cliente final. También, hemos aprovechado este momento para realizar activaciones con distintas marcas para impulsar nuestros productos y aprovechar la coyuntura actual para acercarnos más como comunidad, así como crear campañas de donaciones a personal de la salud de distintos hospitales a nivel nacional e internacional.

2. Análisis del Entorno Internacional del Negocio

Hemos realizado una profunda revisión de los principales factores externos que puedan afectar el rendimiento de los productos de la empresa en el mercado meta.

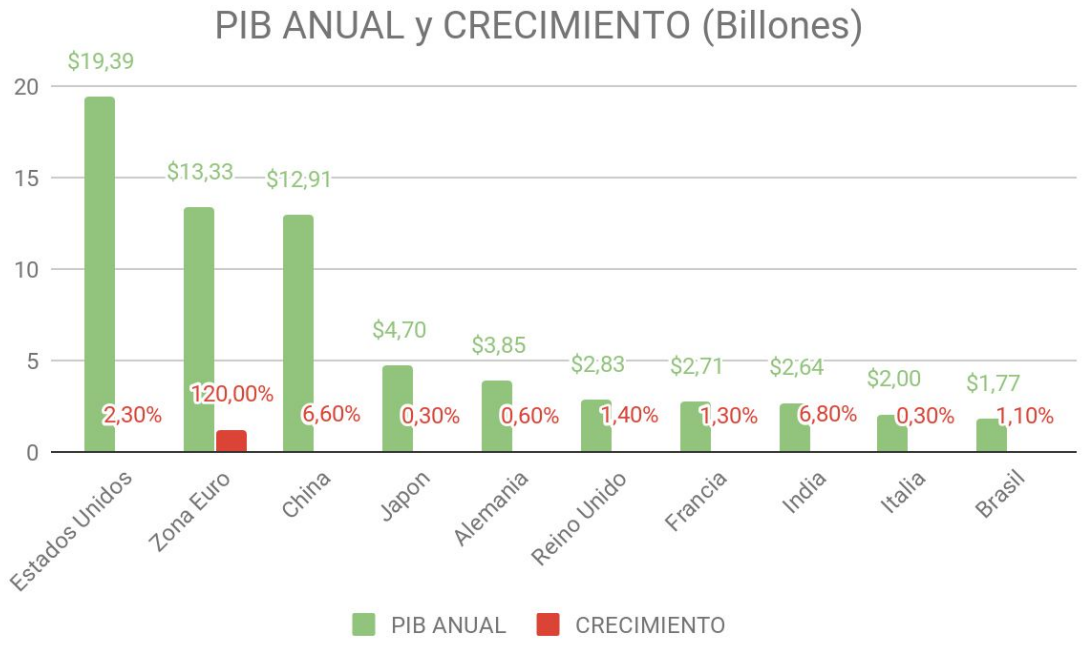
2.1. Factores Económicos, Políticos y Legales

2.1.1. Sistema Económico

Estados Unidos ejerce una influencia global económica, política y militar. Es un miembro permanente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, además de que la Sede de la Organización de las Naciones Unidas se encuentra en la ciudad de Nueva York, además es miembro del G8, el G-20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Posee una de las economías más fuertes del mundo, por no decir la mayor, seguido de China y países como Alemania, entre otros. Una de sus principales ventajas competitivas radica en la fuerza global de su moneda, el dólar americano, catalogada como la moneda más fuerte del mundo y que compite principalmente con el Euro o Yen. Hoy en día $1 americano equivale a $0,90 Euros lo que significa que la moneda se ha depreciado frente a su principal competidor ya sea por situaciones específicas del mercado o por la actual tensión económica entre Estados Unidos y China que tiene en vigilia a los principales mercados del mundo.

En cuanto al PIB la cifra del 2019 fue de $19,39 Billones de dólares siendo el país con mayor ingreso en este rubro seguido por la Zona Euro, China, Japón y Alemania como puede verse en el siguiente cuadro con el detalle de los 10 principales países a nivel global.



Fuente del gráfico: El autor.

El valor absoluto del PIB en Estados Unidos creció en un 2.3% respecto al 2018 lo que lo sitúa en una mejor posición que la Zona Euro, pero menor en cuanto a crecimiento se refiere que la República de China.

Por otro lado, es importante recalcar a Estados Unidos como uno de los principales actores a nivel global en lo que al comercio exterior se refiere. El valor total de las importaciones (CIF) en el 2018 fueron de $2,611.432 millones mientras que las exportaciones se cerraron con un valor FOB de $1,665,303 millones. A simples rasgos se pudiera inferir que dicho país importa más de lo que exporta, pero hay que tener como referencia que los valores están detallados en distintos INCOTERMS por lo que la brecha en realidad es menor *(World Integrated Trade Solution 2020).*

En cuanto a la tasa activa de empleo se situó en el 2017 en el 62,7% hasta los casi 161 millones de personas. Según informó la Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics, BLS), en diciembre de 2017 se crearon 148.000 nuevos empleos y la tasa de desempleo disminuyó hasta el 4,1% (Análisis elaborado por la Guía País de la oficina comercial española en Estados Unidos, 2018).

2.1.2. Sistema Político del País

Es un país soberano constituido en república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el medio de América del Norte, entre los océanos Pacífico y Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur. El estado de Alaska está en el noroeste del continente, limita con Canadá al este, separado de Rusia al oeste por el estrecho de Bering. El estado de Hawái es un archipiélago polinesio en medio del océano Pacífico, y es el único de sus estados que no se encuentra en América (Guía País Oficina Comercial España en Estados Unidos 2018).

Poder legislativo

El Congreso bicameral, compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes, tienen como principal función la de crear leyes federales, aprobar tratados comerciales, emitir declaraciones de guerra, administrar fondos públicos y finalmente el poder del "impeachment" o acusación por medio del cual pueden destituir a funcionarios del propio gobierno.

Poder ejecutivo

El presidente es a la vez el comandante en jefe de las fuerzas armadas, puede vetar proyectos de ley y tiene la potestad de nombrar a los miembros del gabinete y otros oficiales.

Poder judicial

La Corte Suprema y los tribunales federales inferiores, cuyos jueces son nombrados por el presidente con la aprobación del Senado, interpretan las leyes y suprimen las que se consideren anticonstitucionales.

2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno

US Food and Drug Administration (FDA)

La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos es la responsable de proteger la salud pública garantizando la seguridad, inocuidad y seguridad de los alimentos, medicamentos y cosméticos humanos, garantizando su correcta aplicación y cumplimiento de las normativas por parte de las empresas comercializadoras.

La FDA también tiene la responsabilidad de regular la fabricación, comercialización y distribución de productos de tabaco para proteger la salud pública y reducir el consumo de tabaco por parte de menores. De la misma manera, además de alimentos, es responsable de avanzar en la salud pública al ayudar a acelerar las innovaciones que hacen que los productos médicos sean más efectivos, más seguros y más asequibles y al ayudar al público a obtener la información precisa y basada en la ciencia que necesitan para usar productos y alimentos médicos para mantener y mejorar su salud.

Concretamente en el sector alimentos la FDA se convierte en el principal ente regulador de todos los fabricantes del sector, es decir es quien dicta las normativas, leyes y/o disposiciones que todos los competidores de la industria debemos cumplir para poder operar en dicho país. Dentro de los principales puntos que regula la FDA podemos destacar los siguientes:

Registro del Exportador FDA para la planta de Alimentos

Para introducir y comercializar un alimento nuevo dentro del territorio de los Estados Unidos es indispensable que la empresa cuente con un ID o "Facility number", lo que vendría a ser como el número único de registro de la fábrica ante las autoridades de dicho país. Este proceso es bastante sencillo y rápido ya que se lo realiza a través de la página de la FDA (https://www.fda.gov/), no se necesitan tramitadores ya que cada delegado de la empresa lo puede realizar y lo más importante de todo es que se basa en un sistema de confianza mutua.

Con esto nos referimos a que una vez terminado el registro de la planta de alimentos en el portal de la FDA, la misma procede a emitir un número de identificación por fábrica, lo que inmediatamente te habilita para realizar las exportaciones a dicho país. Es potestad de la FDA realizar un registro y verificación de datos en sitio en caso de que ellos lo crean conveniente y sin previo aviso. Este sistema garantiza la agilidad de los trámites y permite a los exportadores, sin mayores trabas, ingresar a uno de los mercados más apetecibles del mundo. Eso sí, en caso de no cumplir con lo estipulado en el formulario o con cualquier apartado de su normativa la empresa queda sancionada e imposibilitada de operar dentro del territorio americano (*Fuente:https://www.fda.gov/*).

Nuestra empresa, cuenta con el ID de registro en la FDA desde el 2,016 por lo que no supondrá ningún impedimento en tiempos, recursos o permisos la introducción de los nuevos Wipala Super-Fruit Bites.

Registro para el Importador FSVP Foreign Supplier Verification (FDA)

El registro FSVP es una regulación relativamente nueva y específicamente se enfoca en los importadores. De todas maneras creemos que es relevante tenerla presente ya que en una relación importador/exportador cualquier tipo de traba documental o procesal puede derribar cualquier negociación. Entró en vigencia en Mayo 30 del 2017 y en síntesis requiere que los importadores realicen ciertas actividades basadas en el nivel de riesgo que puede representar cada exportador, de esta manera verifican que los alimentos importados a los Estados Unidos se hayan producido de una manera que cumpla con los estándares de seguridad.

Fuente: FDA Report, FSMA Final Rule on FSVP for Imports

Normativa de etiquetado

La etiqueta de información nutricional que se encuentra en los alimentos y bebidas envasados es la herramienta diaria que tienen los consumidores para elegir alimentos que

aporten a sus hábitos alimenticios, en una etiqueta nutricional puedes determinar a ciencia cierta qué tan saludable o dañino es determinado producto. En este caso cada país cuenta con su propia reglamentación y normativa de etiquetado por lo que vamos a resaltar los principales puntos que solicita la FDA para los productos importados:

- Tabla nutricional: Debe cumplir con todos los requerimientos solicitados por el FDA y la misma está basada en una dieta de 2,000 calorías diarias. Recientemente se hizo una actualización del formato en el que se busca transparentar la cantidad de azúcar añadida que tiene cada producto alimenticio.

  Fuente:https://www.fda.gov/

Nutrition Facts

4 servings per container

Serving size 1 1/2 cup (208g)

Amount per serving	
Calories	**240**
	% Daily Value*
Total Fat 4g	**5%**
Saturated Fat 1.5g	**8%**
Trans Fat 0g	
Cholesterol 5mg	**2%**
Sodium 430mg	**19%**
Total Carbohydrate 46g	**17%**
Dietary Fiber 7g	**25%**
Total Sugars 4g	
Includes 2g Added Sugars	**4%**
Protein 11g	
Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 260mg	20%
Iron 6mg	35%
Potassium 240mg	6%

* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

- Ingredientes: En base a la normativa de la FDA se exige que los ingredientes deben ser colocados en orden ascendente de acuerdo a su composición. Es decir, el ingrediente con mayor porcentaje va primero y el de menor porcentaje va último.
- Afirmaciones: La FDA te permite hacer ciertas aseveraciones dentro del empaque de tus alimentos como: Libre de gluten, libre de GMO, Orgánico, etc. siempre y cuando

el producto cumpla con esos parámetros. Es importante mencionar que está prohibido utilizar logos o certificaciones sin el permiso expreso de cada entidad certificadora.

- Información de fabricante e idioma: Otros de los puntos específicos que trata la normativa de etiquetado se basa en que el idioma principal del empaque debe estar en inglés (idioma nativo), además se debe incluir en el empaque información general del productor, importador y la dirección de cada uno de los responsables.

Certificaciones externas

Aunque no son un requisito obligatorio ni constan dentro de la normativa de la FDA como regulación para el ingreso o comercialización de productos alimenticios en el mercado de Estados Unidos, las certificaciones emitidas por terceras partes son una estrategia acertada para la introducción de nuevos productos. Dichas certificaciones pueden ser USDA Organic, NON GMO, Gluten Free, HACCP, Vegan, Kosher, etc. y se las deberá seleccionar en base al mercado meta y el perfil del consumidor de la empresa.

Al día de hoy Wipala Snacks cuenta con certificación Orgánica USDA, Organica EU, Vegan, Kosher, y proximamente B-Corp.

2.1.4. Normas de Acceso y requisitos

Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP)

En el marco del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) los países desarrollados ofrecen un trato preferencial sin reciprocidad a los productos originarios de países en desarrollo. Los países que conceden la preferencia determinan de forma unilateral los países y los productos que incluirán en sus programas. En el caso específico de Estados Unidos con Ecuador, el mismo fue renovado por el actual presidente Donald Trump por un periodo de 3 años a partir de marzo del 2018. Esto permite que un grupo específico de productos ecuatorianos, incluidos todos los productos del portafolio de Wipala Snacks, ingresen a Estados Unidos libre de aranceles. Cabe recalcar que el acuerdo SGP vence el 31 de

diciembre del 2020, siendo lo más probable que se renueve hasta que Ecuador pueda firmar un acuerdo de preferencias arancelarias con los Estados Unidos.

(Fuente:Fda,https://www.cbp.gov/trade/priority-issues/trade-agreements/special-trade-legislation/generalized-system-preferences).

Certificado de Origen

Para poder acceder al beneficio del acuerdo SGP es necesario obtener un Certificado de Origen (CO) que garantice que los productos a exportar son de origen 100% ecuatorianos. Dicho documento se lo obtiene en el Ministerio de Industrias del Ecuador a través de una Declaración Juramentada (DJO). El tiempo promedio de obtención del CO es aproximadamente de 48 horas. *(Fuente: La empresa).*

Agencia Nacional de Regulación, control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Es el encargado de emitir las notificaciones o permisos sanitarios para su posterior comercialización además de regular los alimentos, cosméticos y medicinas dentro del Ecuador. Si bien es cierto no es requisito del FDA contar con una notificación sanitaria para el ingreso del producto al país si es recomendable obtener dicho documento ya que es una normativa del Gobierno ecuatoriano para considerar el producto apto para la venta al público. *(Fuente: La empresa).*

2.2. Factores Socioculturales

Para Ecuador, Estados Unidos además de ser nuestro principal socio comercial, es un mercado extremadamente familiar. La gran mayoría de las exportaciones del país tienen como principal destino el mercado americano, teniendo al dólar como una de las principales ventajas competitivas en relación con nuestros principales competidores.

Nuestros estrechos vínculos comerciales, ayudado por la relativa cercanía que tenemos y las constantes rutas de acceso han influido en la larga historia entre ambos países por lo que su idioma, costumbres, cultura, etc. son muy familiares para nosotros, lo que

definitivamente ayuda a la hora de planificar las estrategias de introducción en el mercado meta.

Actualmente en Estados Unidos existen dos tipos de tendencias demográficas que a diferencia de otras décadas presentan cambios interesantes en sus consumidores. El primero es que se ha convertido en un mercado multicultural, se estima que en un futuro no muy lejano la raza blanca deje de ser la raza predominante. Esto se debe a la gran cantidad de inmigrantes que históricamente ha recibido dicho país. La segunda es que poco a poco su población está envejeciendo y los jóvenes no quieren tener hijos. Según las proyecciones del estudio del Pew Research Center se estima que en las próximas décadas la pirámide poblacional de Estados Unidos sufra grandes modificaciones, ya que al existir mayores niveles de longevidad y menor tasa de natalidad pudiera llegar un punto en donde la población de ancianos sobre los 85 años y de niños sobre los 5 años sea prácticamente igual. *(Fuente: Medium.com)*

En el área de la salud y nutrición Estados Unidos viene arrastrando un problema de sobrepeso en su población por lo que el gobierno busca constantemente fomentar una mejor alimentación sumado a promover la actividad física constante para mejorar los hábitos de los ciudadanos. Para esto se han generado grandes iniciativas desde programas con guías alimenticias sencillas y fácil de aplicar, hasta cambios en las normativas de etiquetado para controlar que empresas de alimentos no engañen a los consumidores con promociones "ambiguas". Alguno de los objetivos de estas campañas son:

- Aumentar el consumo diario de frutas y verduras.
- Aumentar el consumo diario de cereales, principalmente del grano entero como la Quinua, Avena, Amaranto, etc.
- Disminuir alimentos altos en grasa saturada y sodio.
- Aumentar el consumo de alimentos altos en fibra y calcio.

- Bajar el consumo de azúcares añadidas.

Fuente: fda.gov

Si a esto se le suma las tendencias globales que se originan especialmente en Europa y Estados Unidos como el veganismo, alimentos libres de gluten, alimentos completos, pocos ingredientes, menos azúcar, orgánicos, tablas nutricionales limpias, empresas verdes, etc. lo convierte en un mercado más que atractivo en donde la generación "millennial" busca cada vez nuevas opciones de productos que compartan sus costumbres, creencias y gustos.

En cuanto a su cultura de negociación es muy eficiente debido a que el valor se lo mide en tiempo y el tiempo en palabras de Francis Bacon "Es el principal medidor de los negocios". Por este motivo muchas negociaciones usualmente se concretan de manera efectiva en tiempos relativamente cortos, la cultura de las negociaciones está diseñada para que así sea ya que son rápidas, duras y prácticas. Una característica de los americanos es su capacidad analítica, entendimiento de la situación y empoderamiento de la causa por la que estén negociando. Muchas veces ese empoderamiento se puede ver traducido en "agresividad" y "dominio" al momento de negociar, lo que puede llevar a una desventaja para la contraparte si es que no se tiene las cualidades para equiparar los tonos de la conversación.

2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios

Dentro de los cambios tecnológicos, sociales de las empresas y del consumidor en general para identificar oportunidades de negocios se encuentran:

Compras Digitales

Según el sitio E-commerce News *(ecommerce-news.es)* el mercado online de Estados Unidos en el 2018 reportó ingresos por más de $500,000 millones de dólares. Cada vez es más común realizar el 100% de tus compras en sitios como Amazon, EBay, Walmart, Costco, etc. Con tiempos de entrega de 24 horas. Se estima que en pocos años esta modalidad de compra pase a liderar el sector.

Personalización

Cada vez más los consumidores buscan productos hechos a su medida, ya no quieren sentirse uno más del montón. Con esto nos referimos a que los consumidores están enfocados en encontrar productos que solucionen sus necesidades nutricionales, filosóficas y ambientales como nunca antes. A partir de esta primicia empiezan a salir tendencias como dietas Keto, Paleo, Gluten free, etc. Entre más conectado esté el producto con su consumidor mejores rendimientos tendrá en ventas.

Big Data y experiencia al cliente

La información es poder y depende de nosotros cómo conseguirla y posteriormente aplicarla en beneficio de nuestros negocios. Muchas veces tenemos las respuestas de lo que busca nuestro cliente basado en sus necesidades, gustos, lo que no le gusta, etc. pero por no saber gestionar los datos o los insights de cada usuario lamentablemente termina perdiéndose en una base de datos.

Conocer a nuestro cliente es esencial, debemos aprender a hablar su mismo idioma ya que esto se convierte en un "key factor" para crear la mejor experiencia al usuario posible.

Empresas sociales y responsables con el entorno

La definición de sostenibilidad se extiende para abarcar el ciclo de vida completo del producto, es decir un enfoque de economía circular que los clientes buscan que las empresas empiecen a cumplir. Este movimiento busca abarcar toda la vida de un producto, desde el abastecimiento de los ingredientes al material y diseño de empaque a utilizar, su posterior eliminación o reutilización. Además, las personas cada vez más prefieren empresas que compartan su filosofía de vida, empresas humanas que tengan buenas prácticas laborales con su personal, el medio ambiente y el consumidor.

Fuente: Nielsen Group report, Where Sustainability and convenience intersect 2020.

Alimentos de origen étnicos

Según un estudio, el 64% de los millennial dijo que no hay suficientes opciones de snacks de origen étnicos disponibles, mientras que el 57% de los consumidores en general estuvo de acuerdo con esta primicia. Esto se convierte en una ventaja para Wipala ya que parte de nuestra estrategia está en la diferenciación de nuestros productos a través de nuestro origen andino. Con alimentos étnicos nos referimos a alimentos de origen, es decir con ingredientes nativos como la Quinua, Chocho, Amaranto, etc. que a su vez sean manejados de forma ética con los agricultores, equipo de trabajo y finalmente con el consumidor final.

3. Planteamiento del problema/necesidad/oportunidad

El mercado general de los snacks es uno de los principales segmentos de la industria de alimentos, en importancia monetaria, ya que mueve alrededor de $400 Billones de dólares anuales, teniendo a Estados Unidos como uno de los principales mercados con más de $90 Billones de dólares anuales *(Nielsen Group report, 2017)*.

Las cifras del 2018 muestran que casi todos los consumidores en Estados Unidos (95%) consumen snacks a diario, y que el 70% lo hace dos oa más veces al día, siendo la principal razón por la cual los consumidores comen un snack el "placer" o "reemplazo de comidas". Además, para el 87% de las personas encuestadas el sabor y la nutrición de un snack son un factor clave para su elección. En pocas palabras un snack para tener éxito debe cumplir con estos parámetros.

Por otro lado, aunque igual de importante, es el rol que la generación Millennial empieza a darle a la responsabilidad social de las empresas, incluso poniéndolo como un condicionante de compra en ciertos casos. Un estudio de la empresa especializada en estudios de mercado Nielsen Group determinó que el 67% de los consumidores de la generación millennial están dispuestos a pagar precios superiores por snacks de origen ético. Alrededor del 55% de todos los consumidores acordaron pagar un extra también.

Esto supone una verdadera oportunidad para marcas como Wipala Snacks que sostienen el core de su negocio en la identidad, responsabilidad social y la nutrición, al

utilizar granos ancestrales como la Quinua, Amaranto, Chocho que son cada vez más demandados, ofreciendo un opción nutritiva y distinta a los alimentos que normalmente se ofrecen en el mercado meta.

Tenemos claro que para lograr nuestros objetivos existen muchos factores y retos que debemos considerar, cómo entender la magnitud del mercado americano en donde diariamente se lanzan cientos de productos, con empresas que constantemente buscan atacar al mismo nicho de mercado con presupuestos millonarios y equipos de trabajo de primer nivel.

Para tratar de equiparar nuestras posibilidades de éxito debemos generar opciones alternativas a las tradicionales, ya que Wipala Snacks no cuenta con el capital suficiente para invertir una considerable cantidad de dinero en la introducción de nuestros snacks y que por seguro nuestra competencia si lo tiene y lo está haciendo. Es ahí donde viene nuestro principal reto, crear una estrategia creativa de diferenciación e identidad que nos permitan con pocos recursos lograr grandes resultados.

4. Análisis de Mercado

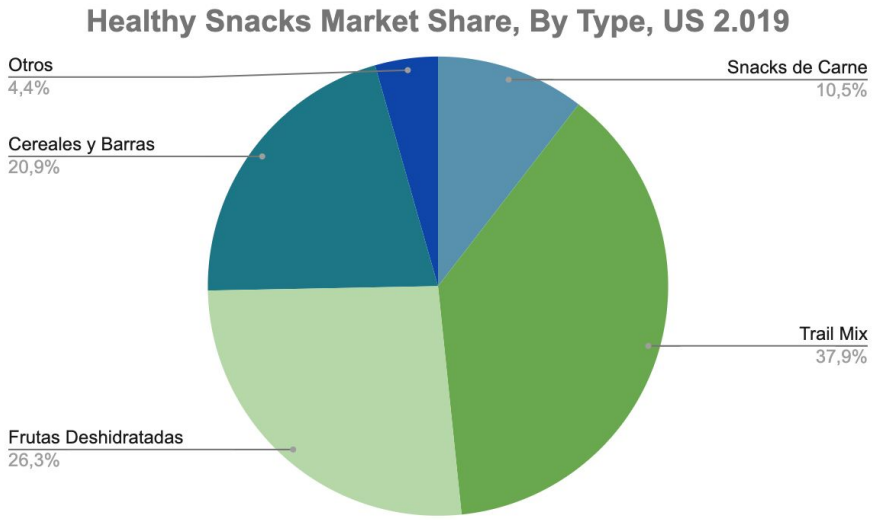
4.1. Mercado Demanda Estados Unidos - Los Ángeles, California.

Estados Unidos cuenta con una población aproximada de 329 millones de habitantes de los cuales se estima que casi 40 millones viven específicamente en el estado de California lo que representa un promedio del 12% de la población total. Para nuestra segmentación de mercado hemos hecho un análisis basado en estudios de mercado que se encuentran disponibles de la industria además de recopilación de la experiencia propia que ha ido teniendo nuestra empresa dentro del territorio de Estados Unidos desde el 2,017.

Previamente a analizar el mercado de snacks en Estados Unidos, es importante entender que dentro del mercado global de snacks existe un panorama muy competitivo entre las diversas subcategorías que el mercado ofrece, tales como: snacks de carnes, trail mix,

frutas deshidratadas, cereal y barras de granola, etc. Según el reporte elaborado en el 2,018 por Mintel, Snacks (Marzo del 2018) el mercado de snacks saludables en Estados Unidos esta valuado en $12 mil millones y se espera aumente un 28% para el 2.022 valor que llegaría a un total de $15.3 mil millones.

Fuente: Healthy Snacks Market Size, Share & Trends Analysis Report. 2019.



Fuente: Healthy Snacks Market Size, Share & Trends Analysis Report. 2019.

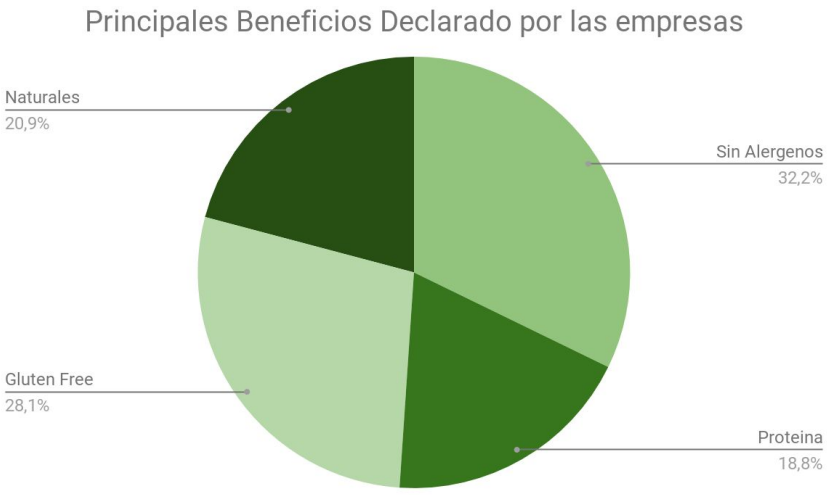
Por otro lado, un reciente estudio del sitio de rankings “Niche” acaba de demostrar que 3 de las ciudades más saludables para vivir en los Estados Unidos se encuentran todas en California. El estudio "2020 Best Places to Live in America" analizó estadísticas del Censo de EE. UU y enumeró 228 ciudades según sus tasas de tabaquismo, alimentación, obesidad, consumo de alcohol y gimnasios. Si a esto le sumamos el hecho de que el 41% de los californianos asegura comer saludable según los nuevos datos de YouGov Ómnibus, mientras que el 26% no está de acuerdo y el 31% dice que no tiene preferencias.

Si tenemos en cuenta este dato estamos hablando de un potencial mercado meta de mínimo 16 millones de personas (40% de 40 millones de habitantes que tiene California), con ingresos promedios de $80,000 anuales, y con consumos diarios de snacks.

Global Data, en su informe llamado “Top Trends in Snacks” elaborado en marzo de 2018 resalta que los factores claves por lo que las personas cada vez más incrementan su consumo de snack saludables se debe a dos razones en específico:

- Ingredientes simples: Menos es más, además de contar con afirmaciones como bajo en azúcar, sin azúcares añadidos, proteína vegetal, libre de alérgenos, etc.
- Empresa conscientes: Ya no es suficiente preocuparse por la nutrición de nuestros productos sino también por el medio ambiente y el impacto positivo que la misma pueda causar en el mundo.

El 33% de los americanos en general están buscando consumir alimentos más saludables, específicamente buscando beneficios en sus snacks como el hecho de que sean naturales, libre de alérgenos, que contengan proteínas, entre otros. Mientras que el mismo informe define que los principales consumidores que buscan snacks saludables de frutas están entre los 25 y 54 años.



Fuente: Innova Market Insights, 2017

4.1.1 Descripción cualitativa y cuantitativa del mercado al cual se dirige

Para nuestra investigación se usará el diseño metodológico no experimental, descriptivo con enfoque mixto, además se desarrollarán análisis cualitativos y cuantitativos con la finalidad de poder determinar las estrategias adecuadas a plantear.

- No experimental.
- Descriptivo.
- Enfoque mixto de un muestreo no probabilístico por conveniencia.
- Análisis cuantitativo y cualitativo.

Objetivo General

Estrategia de introducción del nuevo snack "Wipala Super-Fruit Bites" en el mercado de Los Ángeles (California), Estados Unidos".

Objetivo Específico

- Analizar detalladamente los principales competidores de Wipala en el mercado meta, entendiendo cuales son sus principales estrategias para la creación de reconocimiento de marca.
- Crear una estrategia basada en la diferenciación de Wipala Snacks en donde se resalte los principales atributos de la marca.
- Plantear un plan de mercadeo en el mercado meta para la marca en territorio americano que incluya tanto a distribuidores como a puntos de venta y consumidor final.
- Plantear un plan de crecimiento de la empresa a nivel global que permita facilitar la introducción de la marca a los mercados actuales y potenciales.

Diseño Metodológico y Enfoque

Hemos definido, luego de analizar las opciones de metodología a aplicar, el siguiente enfoque de investigación para nuestro proyecto:

- Diseño metodológico NO experimental.
- Tipo descriptivo Mixto, es decir cualitativo y cuantitativo.
- Tipo de muestreo No probabilístico por conveniencia.
- Población: Hombres y Mujeres de Estados Unidos que consumen snacks orgánicos.
- Edad: Todas las edades.

Los principales métodos que se aplicarán:

- Método Descriptivo: A través de la observación, estadísticas, seguimiento, estudios de casos similares o empresas del mismo rubro, entre otros.
- Método Experimental: Se manejan dos tipos de variables, la independiente y la dependiente. De esta manera podremos entender la dependencia y la correlación de una hipótesis con otra.

Población y Muestra

Para poder determinar el tamaño de la muestra hemos trabajado con la fórmula que se muestra a continuación:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

- En donde N, la población, está representada por los consumidores de snacks orgánicos del mercado americano. El nivel de confianza "Z" se ha establecido en un 95% que para su aplicación en la fórmula se convierte en 1.96. Adicionalmente, dado que conocemos el tamaño de la población hemos asignado como confianza, P=95%, dando como resultado Q=0.05. Finalmente "e", que es el error permitido, lo hemos establecido con un valor bajo de 0.03. A continuación se muestra la formula con todos los datos reemplazados.

$$n = \frac{-1484490(1.96)^2(0.05)(0.95)}{(0.03)^2(1484490-1)+(1.96)^2(0.05)(0.95)}$$

- Al realizar la fórmula hemos obtenido como muestra 202 personas, número que será utilizado como el valor estadístico representativo para las estadísticas.

Límites y Alcances del Estudio

Nuestro enfoque será netamente el diseño de estrategias viables, realizables y creíbles para su inmediata aplicación tanto en la comercialización de Wipala Snacks como en los actores que intervienen en la cadena de distribución.

- Se obtendrá un plan estratégico de introducción de los Wipala Super-Fruit Bites al mercado de Los Ángeles, Estados Unidos.
- Se buscarán estrategias localizadas por cada segmento o canal de venta que actualmente o busque tener la empresa.
- Se planteará un plan de marketing para la empresa, el mismo que deberá contener estrategias puntuales de introducción, crecimiento y expansión de la marca en el mercado meta. Aquí detallaremos el tipo de actividades que deberemos realizar para llegar al consumidor final como activaciones, sampling, ferias internacionales, auspicios, etc.
- Se elaborará un plan financiero que cuantifique la inversión real de la estrategia a plantear.

4.1.2. Accesibilidad a canales de distribución

En Estados Unidos Wipala maneja actualmente los siguientes canales de distribución:

Importador y Distribuidor

Contamos actualmente con dos empresas distribuidoras de nuestros productos en el mercado de Estados Unidos. El primero está domiciliado en Los Ángeles California, mientras que la otra empresa está localizada en la ciudad de Miami aunque maneja sus ventas con

alcance nacional. Ambas empresas distribuidoras son responsables de importar y comercializar los productos de Wipala Snacks en todo el territorio nacional, incluido el estado de California. El trabajo del distribuidor se basa en colocar, a través de sus gestiones comerciales, nuestros productos en distintos puntos de venta como tiendas especializadas, retail, puntos online, cadenas y farmacias, etc.

Ventas Online

Uno de los principales mercados del mundo es Amazon y Walmart (online) por lo que es prácticamente una obligación como empresa ofertar nuestros productos por estos medios. Wipala Snacks cuenta con presencia en Amazon desde el 2018 mientras que acabamos de ingresar a Walmart en Agosto del 2,020.

Actualmente ambas plataformas cuentan con todos los productos de Wipala Snacks, en total 13 SKU entre los que se destacan los Super-Fruit Bites.

Bodegas propias

Entre nuestros objetivos a mediano y largo plazo está la opción de manejar nuestro propio inventario en Estados Unidos, manteniendo un stock nuestros productos en un warehouse en el mercado meta que nos permitirá llegar a más clientes, más rápido y con mayor dinamismo. A su vez esto supone más costos y mayor riesgo para la empresa, ya que solo en la parte logística debemos gestionar el proceso de importación de nuestros propios productos, almacenarlos en una bodega y gestionar los envíos a los distintos puntos. Mientras que en el área comercial nos obliga a contratar un vendedor directamente en el mercado meta que nos garantice una gestión comercial para el movimiento rápido y oportuno de nuestros productos.

4.1.3. Aprovechamiento Ventajas competitiva

Como empresa consideramos una ventaja el hecho de que Wipala Snacks ya cuenta con operaciones en el mercado meta, por lo que nuestro proyecto no se va a basar en supuestos, ni en conseguir un comprador para iniciar la introducción de nuestra marca en Estados Unidos. De hecho nuestro proyecto se basa en cómo introducir estratégicamente nuestros Wipala Super-Fruit Bites en un mercado tan competitivo. Otra ventaja es el hecho de tener ya una experiencia en el mercado, contar con 2 años de operaciones que ha hecho que nuestra marca sea reconocida en al menos pequeños nichos, además de ya contar con puntos de venta físicos y digitales, lo que hace que la introduccion, al menos en los puntos de venta de los Wipala Super-Fruit Bites sea garantizada.

A nivel de mercado una de las principales ventajas competitivas de Wipala Snacks es su identidad, por lo que basaremos principalmente nuestra estrategia de introducción haciendo énfasis a nuestro origen "andino" con el cual queremos distanciarnos de la competencia siendo completamente exóticos y diferentes.

4.1.4. Contactos existentes

Tal como se explicó previamente Wipala Snacks cuenta ya con dos distribuidores autorizados para vender nuestros productos en todo el país, incluidos Los Angeles. Con ambos manejamos relaciones contractuales a largo plazo, lo que nos da una estabilidad y margen de operatividad idónea.

Por otro lado manejamos una excelente relación con instituciones como Pro ecuador con su oficina comercial en Los Ángeles, con los cuales constantemente asistimos a ferias, realizamos ruedas de negocio, etc.

4.1.5 Buyer persona en Los Angeles, California.

Buyer Persona USA	
Nombre:	Becca
Edad:	28
Profesión:	Marketing
Nivel educativo:	Universitaria
Ubicación:	LA
Dieta:	Vegana pero es flexible en ciertas cosas
Tipos de ejercicio:	Outdoors (Running, hiking, etc) y Yoga
Actividades:	Viajar, salir con amigos, naturaleza, outdoors, etc.

¿Cómo es Becca?
* Es una consumidora prudente, globalmente consciente.
* F, pero es flexible con ciertas cosas.
* Le gusta vivir una vida saludable enfocados en la salud y alimentación.
* Constantemente busca probar cosas nuevas, ya sea de comida o aventura.
* Cree en vivir una vida sostenible para ella y su entorno.
* Puede gastar más dinero si las empresas tienen prácticas sostenibles.
* Busca productos naturales, orgánicos y/o libres de GMO, Gluten.
* Usuaria frecuente de redes sociales, pero no necesariamente contribuye con gran contenido.

Objetivos
* Vivir sostenidamente.
* Tener acceso a más opciones veganas, naturales y conscientes en general.
* Poder comprar productos que no hayan sido testeados en animales, o bajo algún tipo de explotación de personas, naturaleza, etc.
* Ser saludable desde un punto de vista de alimentación, actividad física y mentalmente.
* Tener tiempo para viajar y conocer nuevas culturas.

Frustraciones
* Debido a que no siempre encuentra buenas opciones veganas y sostenibles tiene que ir constantemente a lugares específicos.
* Los productos veganos terminan siendo más caros.
* Las etiquetas son decisivas para ella ya que aunque sea vegano tiene que ser saludable.

Frase
"Juntos podemos hacer del mundo un lugar un poco mejor"

4.2. Mercado Oferta

El siguiente cuadro enlista los principales países exportadores de la partida 1904.90.00.00. hacia los Estados Unidos dentro de la categoría alimentos. Es importante aclarar que por el momento no existe una partida específica para Fruit bites por lo que se maneja una genérica que incluye como base ingredientes de frutas, granos, etc.

Número	País	2015	2016	2017	2018
1	Canadá	12.498.100	13.109.833	13.601.630	14.256.970
2	México	9.256.382	9.953.869	10.664.155	11.544.629
3	Francia	4.456.481	4.784.439	5.187.582	5.756.097
4	Italia	3.935.360	4.094.101	4.342.442	4.685.448
5	China	2.961.400	2.984.156	3.237.368	3.676.895

Fuente: Trade Map

4.2.1. Segmentos de consumo del producto

En su mayoría nuestro consumidor lo describimos bajo la generación Millennial, la misma que se combina en un menor porcentaje con la generación X y poco a poco se va integrando a los centennials a través de sus padres. El rango de edad lo hemos dividido en dos:

- Wipala Super-Fruit Bites KIDS: De 2 años hasta los 12 años.
- Wipala Super-Fruit Bites: De 20 años hasta 54 años.

Hemos hecho esta diferenciación debido a que dentro de nuestra categoría de Bites hemos sacado 4 sabores, los mismos que se reparten en dos sabores para el segmento KIDS y dos sabores para jóvenes adultos. Es muy importante recalcar que aunque en un principio son

dos edades completamente distintas, mucho de nuestros clientes millennials ya cuentan con hijos, sobrinos o familia por lo que si bien es cierto en el caso de los Super-Fruit Bites KIDS el consumo es para niños, son las mamas o papas millennials quien los termina comprando. Analizando más profundo nuestro segmento es importante recalcar que tiene una educación universitaria, trabaja y son independientes, siendo en un 75% mujeres mientras que el restante 25% hombres.

Tienen un estilo de vida saludable, integral y equilibrado entre deporte, actividad física, salud y nutrición, buscan un consumo responsable, haciendo especial énfasis en esta característica ya que nuestros consumidores buscan identificarse con los valores de las empresas y productos que consumen. Son activos, buscan estar siempre en contacto con la naturaleza, prefieren realizar actividades al aire libre u outdoors con su comunidad y a la hora de hacer ejercicios sus principales opciones son yoga, functional, running, hiking, ciclismo, deportes o actividad física en general, teniendo un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. (*Fuente: Brand Book Wipala Snacks 2019).*

4.2.2 Centros de consumo

3 de cada 4 consumidores americanos consumen snacks entre comidas, es decir a la media mañana, media tarde y en el caso de los deportistas son antes o después de una actividad física. El 60% consume snacks como una opción rápida de desayuno, mientras que una gran cantidad se consideran como “snackers” emocionales y funcionales. Como dato curioso nos gustaría recalcar que el 27% de los millennial consumen snacks por aburrimiento y un 17% por estrés. En pocas palabras son los “creadores” de las mini meals, ya que por el poco tiempo que disponen para comer, tienden a saciar el hambre con snacks saludables entre cada comida.

Entre las principales razones que tienen nuestros consumidores para probar nuevas marcas destacan los nuevos sabores, beneficios extras y en algunos casos un diseño llamativo.

Fuente: Brand Book Wipala Snacks 2019.

4.2.3 Conocimiento y preferencias de atributos diferenciadores por segmento

Los snacks como categoría general, han adquirido una mala fama dentro del segmento de alimentos. Esto se debe a que tradicionalmente son de poco aporte nutricional y contienen un alto contenido de azúcar o grasas saturadas. Dentro de los principales problemas de la industria se encontraba el hecho de contar únicamente con productos de marcas reconocidas, poco confiables nutricionalmente, y famosas por el uso de ingredientes extremadamente artificiales e irreconocibles.

Basado en esto, el mercado logró evolucionar hasta el punto de crear una subcategoría de snacks saludables dentro de la oferta de snacks, en donde se ofrecen productos que aportan nutricionalmente, con buen sabor y extremadamente funcionales. Entre los principales factores diferenciadores que el consumidor ha empezado a valorar se destacan los siguientes:

- Menos es más: Para el consumidor es importante saber que es lo que está consumiendo es por eso que entre menos ingredientes y más limpia la tabla nutricional es mejor para ellos.
- Inclusivos: Cada vez más las personas sufren de intolerancias, alergias u algún tipo de limitación. Es por eso que los productos “Allergy Friendly” son los que mayor acogida están teniendo hoy en día dentro de los snacks saludables.
- Plant Based: Las tendencias son claras, el futuro es vegano y por eso nuestros productos también lo son. Hace mucho dejó de ser un trend para convertirse en un

estilo de vida, muchos de los problemas actuales del calentamiento global se lo atribuyen al sector ganadero, sin contar la principal razón que es la crueldad animal.

- Sin azúcar añadida: El azúcar es sinónimo de químicos. Nuestro consumidor busca que sus calorías o energía venga de fuentes naturales como la fruta. La época del edulcorante se acabó.

4.2.4 Productos Sustitutos y Similares.

Aunque el tipo de nuestro producto es relativamente nuevo, es decir en el mercado hay pocas empresas que se enfocan en elaborar este tipo de snack, sí es importante recalcar que los Super-Fruit Bites se convierte en una evolución de la barra. Por eso podemos catalogar entre los productos sustitutos las barras frutales (base de fruta 100%), las frutas deshidratadas o liofilizadas, chips de frutas, pulpas de frutas listas para consumo.

4.2.5. Principales competidores

Dentro de las principales marcas en el mercado de bites de los Estados Unidos podemos destacar las siguientes:

- Kind Snacks.
- Barnana.
- Lara Bar.
- Veggie Go (Kids).

Es importante recalcar nuevamente que el mercado de bites es relativamente nuevo ya que como comentamos se ha convertido en un subproducto de las barras nutritivas, por eso muchos de nuestros principales competidores como Kind, Lara Bar, Veggie go, entre otras han emigrado a este mercado al considerarlo complementario. Wipala Snacks está haciendo exactamente lo mismo por lo que aprovechamos nuestra capacidad instalada y a su vez abrimos el abanico de productos ya que al ser una categoría sin un líder claro, existe una gran oportunidad de crecimiento.

Según el último estudio de precios que realizamos en conjunto con nuestros distribuidores en el mercado meta, tenemos los siguientes resultados:

Brand	Place	Weight per bites(G)	Costo per Bite	Bites per Display
KIND	Supermarket	35g	$1.85	12
LARA BAR	Supermarket	30g	$1.99	12
BARNANA	Supermarket	30g	$1.79	12
VEGGIE GO	Supermarket	14g	$1.25	12
WIPALA	Supermarket	30g	$1.95	12

Fuente: Wipala Snacks 2019

4.3. Análisis DAFO Wipala

AMENAZAS
1A. Empresas emergentes con snacks saludables exóticos.
2A. Empresas con gran capacidad financiera, ingresando al mercado de snacks saludables.
3A. Posicionamiento de nuevos competidores internacionales con marca de origen.
4A. Convenio SGP susceptible a renovación por parte de USA.
5A. Inestabilidad política que provoque escasez de materia prima.
6A. Baja de precios por parte de la competencia al llegar a economías de escala.

OPORTUNIDADES
1B. Gran oferta de ferias de productos orgánicos en el mercado meta.
2B. Pocos productos nutricionalmente altos, limpios en ingredientes y socialmente responsables.
3B. Las tendencias de consumo saludable dentro del estado de California son las más altas de todo USA.
4B. El mercado busca productos con ingredientes étnicos, de origen y superalimentos.
5B. Entre los principales claims que buscan los clientes en USA son: Sin azúcar añadida, sin alérgenos, ingredientes naturales.
6B. Imagen regional “Andina” como natural, saludable y exótica.

DEBILIDADES
1A. Falta de estrategia clara y ganadora para poder posicionarnos sobre la competencia.
2A. No contamos con la tecnología ni el personal especializado que nos permita recopilar datos, tendencias, desarrollos, etc.
3A. Falta de recursos para posicionarnos primero y con fuerza como productos naturales, innovadores, etc.
4A. Dependemos del gobierno de Ecuador para que se cierre un TLC con el gobierno de Estados Unidos, de esa forma no estamos a la expectativa de renovaciones anuales.
5A. En el 2019 en Ecuador se vivieron disturbios que imposibilitaron el desarrollo normal de las actividades, el gobierno no ha dado la seguridad y confianza al sector privado.
6A. Nuestros precios de MP son altos, especialmente para productos orgánicos, que a su vez se le suman los costos de exportación lo que nos obliga a bajar márgenes con el fin de lograr competitividad.
6A. Las economías de escala nos permitirían llegar a precios más competitivos, pero están ligados a una mayor venta.

FORTALEZAS
1B. Constante presencia en ferias como Expo West Natural products en Los Ángeles, y Fancy Food en Nueva York. Además, participamos activamente en farmers market y competencias como Malibu Marathon, entre otras.
2B. Existen pocas empresas en USA que ofrecen un producto similar como los productos Wipala que además de contar con todas las certificaciones adecuadas cuenta con ingredientes limpios, tablas nutricionales, empresa socialmente responsable.
3B. Nuestro mercado meta se encuentra en California, especialmente en LA, por lo que nuestra estrategia de crecimiento está basada en crecer desde Los Ángeles hacia el resto de USA.
4B. La base de los productos Wipala son los granos andinos, las frutas tropicales, los productos amazónicos y los productos de Galápagos. Es decir, somos una empresa que maneja la identidad como principal diferenciador.
5B. Nuestros productos van alineados a lo que quiere el mercado, es decir libre de azúcar añadida, orgánicos certificados, veganos, ecológicos, ingredientes naturales, libre de alérgenos, HACCP.
6B. Nuestra identidad Andina es una de las principales comunicación con nuestro tagline ¨Try The Andes¨.
6B2. Proyecto “Meet your Bar” que muestra la trazabilidad y transparencia del producto.

4.3.1 Matriz CAME

CORREGIR DEBILIDADES Lo principal que debemos corregir es la falta de planificación y estrategia dentro de nuestro plan de exportación. Si bien es cierto que ya contamos con la ventaja de tener nuestro producto en los principales puntos de venta del mercado meta es hora de que Wipala empiece a lograr una penetración efectiva en el mercado de Los Ángeles. Por eso y como primer punto debemos crear una estrategia sólida, agresiva y planificada para el crecimiento de nuestros productos.	**AFRONTAR AMENAZAS** Los bajos precios de nuestra competencia pueden ser un factor diferencial a la hora de que los consumidores americanos decidan probar nuestros productos. Es por eso que debemos manejar economías de escala y negociaciones directas y a largo plazo con nuestros agricultores para poder tener un precio competitivo en el mercado americano.
MANTENER FORTALEZAS Nuestra principal fortaleza se basa en la identidad y la diferenciación que esta nos puede dar en comparación a los productos americanos. Basado en eso hemos hecho una renovación total de nuestros empaques ya que ese es el primer filtro que ven nuestros clientes, de esta manera inmediatamente vamos a poder enviar el mensaje de ser una empresa de origen andino, étnico y ético a nuestros consumidores. Seguido a eso debemos comunicar constantemente los valores de nuestra empresa siempre asociándolo con lo natural, vegano, social, ambiental.	**EXPLORAR OPORTUNIDADES** Como empresa tenemos la oportunidad de innovar siempre desde nuestros principios, es decir pocas empresas pueden cambiar drásticamente su línea a crear productos naturales. Wipala tiene el potencial de crear nuevos productos a medida que nuevas tendencias aparecen, esto puede hacer que los clientes opten por empresas más humanas que se interesan por las necesidades de las personas y no solo por las necesidades del mercado.

5. Propuesta de internacionalización

La estrategia que emplearemos de introducción en el mercado meta se enfocara en 4 ejes, los mismos que los describiremos a continuación:

1. Alianzas estratégicas: En Wipala creemos mucho en la colaboración junto a la comunidad, de hecho es uno de los principales valores que como marca siempre buscamos resaltar. En este caso nos enfocaremos en realizar alianzas estratégicas mensuales con marcas 100% americanas y micro-influencers radicados en el mercado meta. ¿Qué buscamos con esto? Creemos que es una buena forma de dar a conocer los Super-Fruit Bites a través de colaboraciones con empresas ya posicionadas y con personas líderes de opinión que se destacan en ramas específicas como deporte, yoga, nutrición, hiking, etc.

2. Wipala Seal: Este es un proyecto que hemos venido trabajando hace algún tiempo, en el cual se busca crear una experiencia en los puntos de venta Wipala, ya sea online o presencial. Se trata de crear un sello Wipala, que identifique a cada uno de los lugares en donde puedes encontrar los Wipala Super-Fruit Bites generando una experiencia de curiosidad o de reconocimiento de marca.

3. Presencia online: Hemos empezado a planificar campañas estratégicamente planeadas y por tiempos de tres meses. Es decir vamos a intensificar nuestra presencia en redes con pautas en redes sociales, Amazon, Walmart, Google, etc.

4. Sampling: Entendemos que es un reto reemplazar lograr que un cliente decida probar una nueva marca sin antes probarla y certificar que cumple con sus expectativas.

5. Ferias nacionales internacionales: En este punto hemos diferenciado nuestra estrategia en ferias B2B y ferias B2C. Es importante diferenciarlo ya que Wipala como empresa su primer cliente son las empresas que distribuyen nuestros snacks, por otro lado igual de importante consideramos las ferias B2C en donde nos enfocamos más en que nos conozcan, recordatorios de marca, y penetración de mercado.

5.1. Descripción del producto/servicio/negocio

Los nuevos Wipala Super-Fruit Bites se destacan por ser un snack on the go muy simple, saludable y rico. Cuenta como principales características el hecho de tener los siguientes atributos:

- <u>Pocos ingredientes:</u> Solo 4, distribuidos en fruta y superalimentos como la Quinua, Amaranto, Jengibre, Menta.

- Orgánicos certificados: Cuenta con certificación orgánica USDA emitida por KIWA BCS.
- Veganos certificados: Lo que garantiza que el 100% de nuestra planta, y por ende nuestros bites son hechos a base de productos de origen vegetal.
- Libre de alérgenos: Por las características de nuestros ingredientes, y la filosofía de Wipala Snacks todos nuestros productos son libres de gluten, lácteos, soja, nueces, etc.
- Practicidad: Al ser un formato de 30g, está enfocado en ser una compra de impulso bajo un formato muy on the go. Lo que permite que sea consumido en cualquier lugar o momento de tu día.
- Libre de azúcares añadidos: Una de las principales tendencias a nivel global y lo que nos ayuda a diferenciar de otras marcas, nuestros bites están hechos de ingredientes reales, sin endulzantes artificiales.
- Socialmente responsables: Además de promover una agricultura ecológica por el hecho de ser orgánicos, nuestros ingredientes son cultivados por pequeños agricultores de las 4 regiones del Ecuador, con quienes trabajamos directamente sin intermediarios. Por otro lado Wipala Snacks está en una campaña constante de salvar al Oso Andino (Oso de Anteojos) a través de la concientización y apoyo a su conservación.

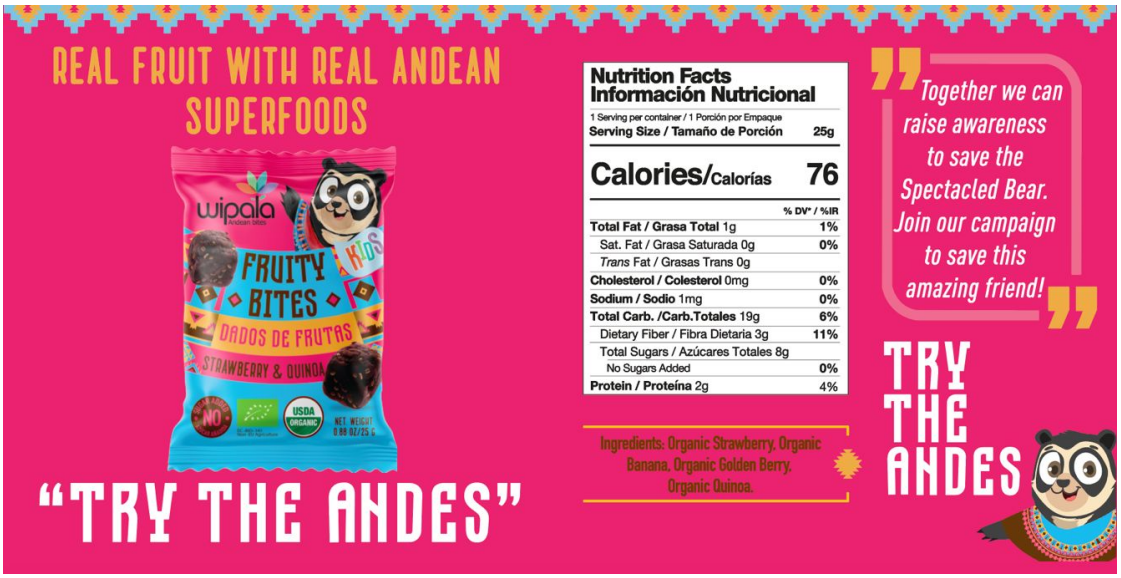
Marca

Wipala Healthy Snacks, funciona como marca paragua y nuestro logo es el siguiente:

Presentación producto #1 Wipala Super Fruit Bites - Cacao & Mint

Presentación producto #2 Wipala Super Fruit Bites - Mango & Ginger

Presentación producto #3 Wipala KIDS Super Fruit Bites - Frutilla & Quinua



Presentación producto #3 Wipala KIDS Super Fruit Bites - Mango & Quinu

5.2 Modelo de negocio y Propuesta de Valor

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relacion con los clientes:	Segmento de los clientes
Agricultores de materia prima. Distribuidor EG Corp. Operador logistico WCA. Proveedor de empaques primarios. Aliados estrategicos: Proecuador, Fedexpor, BID. Disenador Externo Wipala Equipo de Redes sociales Auditora externa	Fabricacion de los productos a ofrecer. Supervicion y calidad de los snacks segun parametros de la normativa. Eficiencia operativa. Busqueda de potenciales clientes comerciales a traves de la web.	Indentidad Andina, producto etnico y diferenciador por nuestras raices. Super-Fruit Bites hechos a base de frutas organicas y superalimentos andinos. Producto certificado Organico, Vegano y Libre de Alergenos. Claims: Sin azucar anadida, Pocos Ingredientes y Socialmente Responsable Snack on the go.	Segun acuerdos comerciales: Promociones en puntos de venta. Social Networks Micro-Influencers. Auspicios carreras, eventos. Ferias Internacionales. Sampling dentro de los principales puntos de venta. Codigos de descuento en Amazon.	Mujeres 65% + Hombres 35% Millenials entre 24 - 38 años. Ingresos medios, medio alto, alto. Estado de California, USA. Concretamente en la ciudad de LA. Buscan tener habitos alimenticios saludables. Son activos. Tienen un consumo responsable, es decir les preocupa el entorno. Buscan empresas que compartan su filosofia de vida.
	Recursos Claves		**Canales**	
	Planta industrial para la fabricacion del producto. Personal calificado. Capacidad de produccion alta. Know how del producto. Pagina Web.		Supermercados y retailers. Gasolineras/Farmacias. Puntos Verdes. Crossfit/Gym. Distribuidores. Aerolineas. Puntos Turisticos. Instagram / Pagina Web / Amazon	

Costos fijos/variables.	Ingresos
Materia prima organica.	Venta de Snacks
Certificaciones para el producto y Planta	White Label / Maquila
Costos fijos/variables.	Desarrollo de Productos a terceros
Publicidad y Marketing del producto	

Fuente: Wipala Snacks 2020.

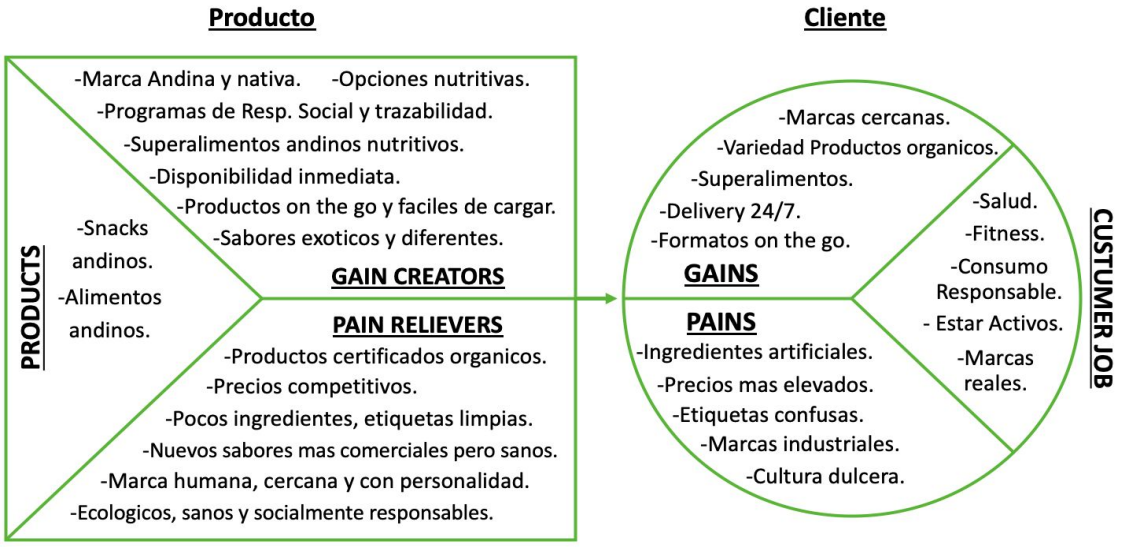
Propuesta de Valor

Wipala basa su principal propuesta de valor a raíz de la identidad de la empresa. Nuestra personalidad como marca es "Andina" por ende nuestra imagen, tipo de producto, ingredientes y/o cualquier tipo de comunicación que haga Wipala tiene que ir muy ligado a nuestros orígenes. Hemos elaborado los siguientes puntos, que en base a nuestra experiencia en los primeros años de comercialización en el mercado americano creemos que seran muy utiles para cumplir nuestros objetivos:

1. "Partimos de un standard en donde absolutamente todos los productos americanos cuentan con un branding y packaging de primer nivel". Wipala identificó esto como una oportunidad ya que en un inicio nuestros productos competían de igual a igual con un packaging bonito, pero sin diferenciación. Hoy, hemos hecho un rebranding de toda nuestra marca, en donde nuestra nueva línea está basada en la identidad de nuestros pueblos originarios andinos, que además de ser bonita es llamativa, diferente y cuenta una historia.
2. "Los ingredientes andinos son un plus más no un diferenciador". Esto puede sonar un poco controversial, y de hecho creemos que es una verdad a medias, ya que aprendimos que si basamos nuestra diferenciación en los ingredientes, tendríamos una estrategia igualable, predecible y hasta mejorable. Incluso, empresas como Kind, Veggie Go, entre otras ya usan granos andinos entre sus ingredientes. Wipala Snacks comprendió que si bien es cierto los ingredientes andinos son un puntal alto de nuestra estrategia, los mismos tienen que ir acompañados de una imagen nativa, andina y autóctona.
3. "Las certificaciones son una manera de obtener la confianza de nuestros clientes". Especialmente al ser una marca nueva en el mercado, es importante que los clientes sientan confianza en consumir nuestros productos, y para eso las certificaciones

cumplen un gran papel. Ahora, es importante contar con las certificaciones adecuadas para nuestro segmento, por eso nos enfocamos en ser orgánicos, veganos, B-Corp y en un futuro no descartamos el Libre de Gluten.

5.3



Fuente: Wipala Snacks 2020

5.3 Canales de Comercialización

Usaremos como modelo estándar el INCOTERM FOB a la hora de exportar nuestros productos, de tal manera que Wipala Snacks es el encargado de obtener los permisos de exportación, generar la DAE, Certificado de Origen, AISV y de entregar el contenedor directamente en el puerto de Guayaquil. Una vez que el contenedor se encuentre en el puerto será responsabilidad de nuestro importador-distribuidor gestionar los documentos y permisos de importación de nuestros productos.

En el mercado meta, Wipala maneja los siguientes canales de distribución:

DISTRIBUIDOR	TIENDAS ESPECIALIZADAS	RETAIL	ONLINE
Se encarga de importar y distribuir los productos de Wipala en el mercado meta: Los Ángeles.	Se las maneja 100% a través de nuestro distribuidor.	Al ser puntos con ventas a nivel nacional, Wipala tiene la potestad de manejarlo con 1 o varios distribuidores.	Se manejan las ventas a través de varios distribuidores.
Contamos con un contrato de 2 años de duración.	La gestión comercial o apertura de nuevos puntos puede venir de Wipala o el distribuidor.	En el caso de los retail dentro del estado del mercado meta se los trabaja directamente con el Distribuidor.	Wipala proporciona las herramientas claves y fija precios competitivos.
En su mayoría utilizamos INCOTERM FOB. Pero puede variar según cantidades.	En casos donde el punto de venta esté fuera del territorio, Wipala tiene la potestad de manejarlo directo o con el distribuidor.	En caso de que el retail sea aperturado en otro estado por otro distribuidor existe la posibilidad de colaborar mediante fee.	Estamos en puntos como Amazon a nivel nacional, así como nuestra plataforma de venta propia.

Es importante resaltar que, durante la Pandemia, Wipala Snacks ha realizado 3 exportaciones al mercado meta en donde ya se incluyen los nuevos "Super-Fruit Bites". Durante este tiempo la mayoría de las ventas de los productos de Wipala Snacks se han realizado a través de Amazon, Walmart y supermercados ya existentes.

Nuestras activaciones comerciales se han visto afectadas ya que nos ha tocado posponer varios compromisos como ferias orgánicas, auspicios y demos dentro de puntos de venta referenciales como Erewhon Market y otro retailers de la zona.

5.4 Procesos del Producto y Determinación de la Capacidad de Producción

Formulación:

Producto Wipala Super-Fruit Bites.

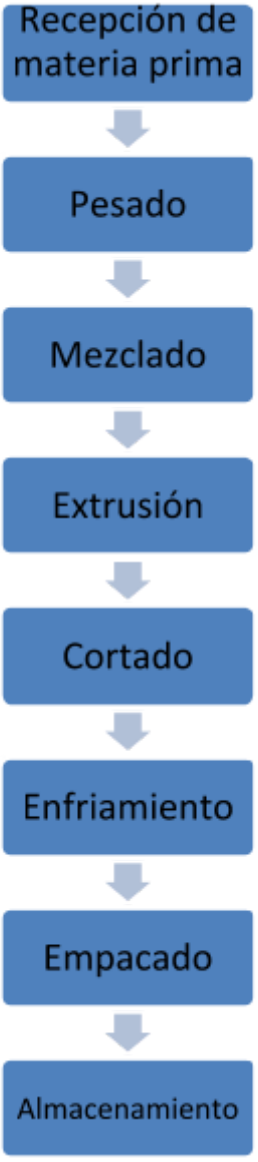
	Composición (%)
Fruta	50%
Superalimento	40%
Grano Andino	10%

Descripción del Proceso Productivo:

El proceso inicia con el pesado de la materia prima según la formulación establecida, luego se procede a la mezcla del mismo en la máquina correspondiente hasta la obtención de una masa homogénea. Seguido, se traslada la masa a un recipiente donde posteriormente la misma es colocada en la máquina extrusora para la obtención de los bites frutales. Una vez formadas, el producto es ubicado en bandejas para su enfriamiento. Finalmente se transportan las bandejas a la mesa de trabajo donde el producto será empacado en su empaque primario y posterior empaque secundario.

Elaborado y revisado por: Ing. Mario Torres, Gerente de Operaciones Wipala Snacks.

Diagrama de Flujo del Proceso



Capacidad de Producción:

Para determinar la capacidad productiva de nuestra planta de procesamiento se estableció que la maquinaria puede producir 2,500 packs de bites diarias a un solo turno con una eficiencia del 50% ya que actualmente no se cuenta con una empacadora vertical que permita agilizar la producción de los Super-Fruit Bites, por tal motivo el proceso de empacado al dia de hoy es manual. Teniendo estos parámetros en cuenta la empresa puede, al día de hoy, producir las siguientes unidades según requisitos:

Producción	**Bites 30g**	**Display 12 Unidades**
Cantidad por hora	312	26
Cantidad por dia	2,500	208
Cantidad mes	**50.000 Unidades.**	**4,166 Displays.**

Fuente: La empresa. Basada en exportaciones actuales.

La capacidad máxima de producción, con la maquinaria actual la pudiéramos alcanzar en el primer semestre del 2021, si es que la empresa decide invertir en una empacadora vertical ya que actualmente nuestro cuello de botella se centra en la empacada final de los productos.

Estructura de Costos:

Para la elaboración del producto final se incurren en una serie de costos, la misma que se trata de materia prima 100% orgánica certificada, así como de origen ecuatoriano en su totalidad. Para la fabricación de los Super-Fruit bites se utilizan únicamente 9 ingredientes, repartidos entre los 4 sabores, por lo que el proceso interno de logística para la compra de materia prima es relativamente sencillo, el mayor desafío se basa en el control y emisión del certificado de transacción orgánico de cada uno de nuestros proveedores

Items	Bites Grandes	Bites Kids
Costo de Producto	$0,18	$0,24
Costo Empaque Primario	$0,01	$0,01
Costo Empaque Secundario	$0,04	$0,04
Costo Master Box	$0,01	$0,01
Costo Total Bites	**$0,24 ctvs.**	**$0,30 ctvs.**

Fuente: Elaboración de la empresa.

Teniendo en cuenta el costo de los Super-Fruit Bites tanto para niños y grandes, hemos calculado un costo promedio para ambos productos de $030 ctvs. Es importante mencionar que hacemos esta unificación ya que buscamos estratégicamente que los 4 productos, en un inicio tengan las mismas condiciones de venta para nuestros distribuidores. Una vez establecido el costo, pasamos a calcular un margen por producto unitario del 58%.

A continuación detallamos un cuadro de costos comparativo por productos:

Producto	PRECIO FCA	PRECIO FOB	PVS EN USA
Super Fruit Bites Cacao	$0,47	$0,49	$1,95
Super Fruit Bites Mango	$0,47	$0,49	$1,95
KIDS Fruity Bites Mango	$0,47	$0,49	$1,95
KIDS Fruity Bites Frutilla	$0,47	$0,49	$1,95

Fuente: Elaboración de la empresa.

Condiciones de Venta

Respetando las políticas de la empresa, hemos decidido mantener las mismas condiciones de venta que actualmente manejamos con nuestros productos. Las mismas que las resumimos en el siguiente cuadro:

Marca	Mínimo de compra	Forma de pago	Contrato
Wipala Snacks	2 pallets (Promedio $9,000)	50% al momento de la compra. 50% a los 30 días de entregado el producto.	Mínimo 1 año / Sin exclusividad / Basado en rendimiento.

Fuente: Elaboración de la empresa.

5.5 Estructura de la Organización Requerida

<u>Area Comercial</u>

Encargada de las ventas, marketing y relaciones públicas de la empresa. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

- Ventas nacionales y exportación de la empresa.
- Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo.
- Crear, liderar y monitorear toda la estructura de ventas.
- Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.

- Elaborar las proyecciones de ventas junto al departamento de marketing.
- Motivar y dinamizar al equipo para que consigan los objetivos marcados mensuales y anuales.
- Aportar el feedback del mercado a los demás departamentos de la empresa, especialmente Desarrollo y Producción.
- Colaborar con el Área de Desarrollo e Innovación para poder posicionar correctamente la web y las redes sociales de la compañía online.
- Establecer la política de precios junto al Dpto. de producción y a CEO.
- Cumplir con la política de márgenes por cada uno de los canales de ventas.
- Manejar sistema de control y gestión a su equipo de trabajo mediante KPIS.
- Elaborar y analizar estudios de mercado de cada uno de los países o destino metas en exportación.
- Elaboración de políticas de distribución internacional según filosofía de la empresa Wipala Snacks.
- Negociaciones con distribuidores potenciales, seguimientos, envío de información de Wipala periódicamente.
- Análisis de ferias en el exterior.
- Elaboraciones de presupuestos, cotizaciones, mínimos, empaques, medidas de pallets, etc. según potencial destino.

Área Operaciones

Encargada de la producción, calidad y empacado de la empresa. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

- La planificación y supervisión del trabajo de los empleados;
- La supervisión de los procesos de producción, sus procesos, inocuidad, calidad y empacado.

- El control de stocks y la gestión de almacenes.
- La resolución de las incidencias (como las averías de la maquinaria, por ejemplo), mantenimiento de máquinas, pisos, paredes y techos según estándares BPM.
- La gestión de los recursos materiales;
- La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción;
- La innovación y el diseño de productos o servicios, etc.
- La gestión de certificaciones según requerimiento del área comercial.
- Manejo diario y reportes de toda actividad de producción de Wipala. Es decir cuanto se produjo, si hubo algún incidente previo, durante o posterior a la producción.
- Control de limpieza, protección, uniforme y funciones de los operarios de la empresa.
- Coordinar con comercial entrega de pedidos, según fechas y horas establecidas por la empresa.
- Relación con todos los organismos referentes al área a nivel nacional como internacional: FDA, Mipro, BPM, ARCSA, etc.
- Obtención de registros, patentes, certificaciones, permisos, bomberos, etc.
- Manejo de proveedores y su respectivo sistema de calificación.

Área Administrativa y Financiera

Encargada del área administrativa, el personal y las finanzas de la empresa. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

- Registrar operaciones contables y datos financieros.
- Control de contabilidad.
- Gestión de los costos de la empresa.
- Armar los presupuestos mensuales, por periodo, anuales y por proyectos de la empresa.
- Buscar fuentes de financiamiento y seleccionar la más conveniente para Wipala.

- Entrega de reportes mensuales (Estados de resultados y Balances).
- Gestionar la oficina, planta y propiedades de la empresa.
- Gestionar los gastos varios de la empresa.
- Pago de los sueldos del personal de la empresa.

Área Innovación y Desarrollo

Encargada de la investigación y desarrollo de los nuevos productos de la empresa. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

- Encargada de estar al día en las tendencias del mercado global en cuanto a la línea del negocio se refiere.
- Responsable del desarrollo de los nuevos productos de la empresa.
- Validar cada uno de los nuevos prototipos desarrollados por la empresa.
- Registro de cada uno de los desarrollos de la empresa como propiedad intelectual de la misma.

6. Evaluación financiera del proyecto.

6.1 Presupuesto.

El presupuesto de nuestro proyecto contempla un plan de inversiones enfocado principalmente en 2 etapas. La primera etapa se basa en la compra de una empacadora vertical por el valor de **$7,500**, necesaria para mejorar nuestros tiempos de producción y por ende incrementar nuestra producción diaria en al menos un 50%. Por otro lado, hemos enfocado el 80% de nuestro presupuesto en actividades comerciales indispensables para lograr una introducción adecuada de nuestros nuevos Wipala Super-Fruit bites en el mercado de Los Angeles, California.

Aclaramos que el motivo por el cual no se han incluido rubros de capital de trabajo operativo, gastos de constitución, etc. Se debe a que Wipala Snacks ya cuenta con toda la estructura empresarial necesaria para producir, comercializar y exportar nuestros productos.

De hecho en el último trimestre del 2020 hemos generado ventas al mercado meta por más de $45,000 de todos nuestros snacks, incluido los Wipala Super-Fruit Bites. Basados en esto, nuestro enfoque está dirigido netamente en lograr un brand awareness de la marca, penetrar el mercado y lograr una rotación cada vez más alta de nuestros snacks.

A continuación detallamos el plan de inversión de la empresa Wipala Snacks considerada para el 2021.

Plan de Inversiones 2021	
Maquinarias	
Empacadora Vertical	$7.500,00
Total Maquinarias	**$7.500,00**
Comercial	
Alianzas con influencers	$10.000,00
Alianzas con empresas	$600,00
Pautas online (Ig, FB, Amazon, Google)	$6.000,00
Muestreos (20,000 personas)	$4.608,00
Fotos producto en mercado meta	$750,00
Introducción retail	$5.000,00
Merchandising	$3.500,00
Promociones puntos de venta	$2.500,00
Página web - Store USA	$1.500,00
Otros	$2.500,00
Total Comercial	**$36.958,00**
Total Plan de Inversiones	**$44.458,00**

Fuente: Elaborado por la empresa, Wipala Snacks.

6.2 Proyección de Ingresos y Gastos.

El proyecto contempla un análisis exclusivo del nuevo producto de Wipala Snacks, los Super-Fruit Bites. Se manejara la proyección de ingresos y gastos de manera prorrateada al porcentaje en ingresos y egresos que representa esta nueva línea de producto para la

empresa. Wipala Snacks planifica cerrar el 2020 con ingresos superioresa los $200,000 por la venta total de todos nuestros snacks saludables, siendo las barras nutritivas la categoría estrella de la empresa con un porcentaje en ventas del 65%, los cereales con un 20% y los bites con un 15%.

El objetivo de la empresa es lograr un crecimiento generalizado de todos los productos ofertados, en base a eso hemos considerado un incremento en ventas para el 2021 de un 25%. Estimamos que la categoría de los Super-Fruit bites tenga un crecimiento de un 15% en relación al 2020, lo que en términos de ingreso representaría ingresos de $37,500 para la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
	1	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**
VENTAS	$250.003	100%	$300.027	100%	$330.030	100%	$363.033	100%	$399.336	100%
Barras	$162.502	65%	$195.018	65%	$214.519	65%	$235.971	65%	$259.568	65%
Cereal	$50.001	20%	$60.005	20%	$66.006	20%	$72.607	20%	$79.867	20%
Bites	$37.500	15%	$45.004	15%	$49.504	15%	$54.455	15%	$59.900	15%
COSTO DE VENTAS	$160.614	64,24%	$191.241	63,74%	$209.610	63,51%	$229.816	63,30%	$252.042	63,12%
UTILIDAD BRUTA	$89.389	35,76%	$108.786	36,26%	$120.420	36,49%	$133.217	36,70%	$147.294	36,88%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$17.422	6,97%	$17.422	5,81%	$17.422	5,28%	$17.422	4,80%	$17.422	4,36%
GASTOS DE VENTAS	$6.000	2,40%	$12.000	4,00%	$18.000	5,45%	$25.200	6,94%	$31.500	7,89%
EBITDA	$65.967	26,39%	$79.364	26,45%	$84.998	25,75%	$90.595	24,96%	$98.372	24,63%
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	$18.963	7,58%	$18.963	6,32%	$18.963	5,75%		0,00%		0,00%
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	$1.000	0,40%	$1.000	0,33%	$1.000	0,30%	$1.000	0,28%	$1.000	0,25%
EBIT	$46.005	18,40%	$59.402	19,80%	$65.035	19,71%	$89.595	24,68%	$97.372	24,38%
GASTOS FINANCIEROS	$0	0,00%	$0	0,00%	$0	0,00%	$0	0,00%	$0	0,00%
U ANTES DE PARTICIPACIÓN	$46.005	18,40%	$59.402	19,80%	$65.035	19,71%	$89.595	24,68%	$97.372	24,38%
15% PARTICIPACIÓN	$6.901	2,76%	$8.910	2,97%	$9.755	2,96%	$13.439	3,70%	$14.606	3,66%

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$39.104	15,64 %	$50.492	16,83 %	$55.280	16,75 %	$76.156	20,98 %	$82.766	20,73 %
25% IMPUESTOS	$9.776	3,91 %	$12.623	4,21 %	$13.820	4,19 %	$19.039	5,24 %	$20.692	5,18 %
UTILIDAD NETA	**$29.328**	**11,73 %**	**$37.869**	**12,62 %**	**$41.460**	**12,56 %**	**$57.117**	**15,73 %**	**$62.075**	**15,54 %**

Fuente: Elaborado por la empresa, Wipala Snacks.

A nivel financiero se puede mencionar que dentro del flujo de caja se contempla un flujo neto generado positivo de $518,57 el primer año, valor que se ve afectado por el crédito que Wipala Snacks otorga a distintos clientes. Para el año 2022 Wipala Snacks recupera valores por cobrar del 2021 más lo generado en el 2022, lo que nos da un flujo de caja positivo de $31,174,86.

Analizando la viabilidad financiera del proyecto, podemos concluir que el mismo es viable y representa una apuesta segura para el crecimiento de la empresa, ya que al traer todos los flujos a valor presente nuestro VAN es positivo con un monto de $46.509,89 además de tener un TIR del 38,05%.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	**INICIAL**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		$187.502	$287.521	$322.529	$354.782	$390.260
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		$147.229	$188.688	$208.079	$228.132	$250.190
GASTOS ADMINISTRATIVOS		$17.422	$22.649	$31.708	$38.050	$45.659
GASTOS DE VENTAS		$6.000	$12.000	$18.000	$25.200	$31.500
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			$6.901	$8.910	$9.755	$13.439
IMPUESTO A LA RENTA			$9.776	$12.623	$13.820	$19.039
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		$170.651	$240.014	$279.320	$314.957	$359.828
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		$16.851	$47.507	$43.209	$39.825	$30.433
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CRÉDITOS BANCARIOS	$44.458					
APORTE DE CAPITAL						
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	$44.458	$0	$0	$0	$0	$0

EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE CRÉDITO BANCARIO		$17.332	$17.332	$17.332	$0	$0
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
EDIFICIOS	$0,00					
MAQUINARIAS	$7.500,00					
MUEBLES Y ENSERES	$0,00					
ACTIVOS DIFERIDOS	$0,00					
CAPITAL DE TRABAJO						
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	$7.500,00	$17.332,45	$17.332,45	$17.332,45	$0,00	$0,00
FLUJO NO OPERACIONAL	$36.958,00	-$17.332,45	-$17.332,45	-$17.332,45	$0,00	$0,00
DEPRECIACIÓN		$1.000,00	$1.000,00	$1.000,00	$1.000,00	$1.000,00
FLUJO NETO GENERADO	**-$44.458,00**	**$518,57**	**$31.174,86**	**$26.876,55**	**$40.825,27**	**$31.432,58**

VIABILIDAD FINANCIERA	
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)	38,05%
VAN (VALOR ACTUAL NETO)	46.509,89

Fuente: Elaborado por la empresa, Wipala Snacks.

6.3 Inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento.

Como plan de inversión inicial el proyecto considera un monto que contempla la inversión en maquinaria, así como principalmente en actividades comerciales que ayudarán a la introducción correcta de los Wipala Super-Fruit Bites en el mercado meta. Hemos evaluado las opciones de financiamiento, tanto propias como externas y hemos decidido realizar un préstamos a BAN ECUADOR, que por el hecho de ser un banco del estado el proceso de obtención de créditos es relativamente sencillo, además de tener una tasa competitiva para el mercado ecuatoriano del 11%.

A continuación detallamos la tabla de amortización entregada por BAN ECUADOR a la empresa Wipala Snacks.

TABLA DE AMORTIZACION				
BENEFICIARIO	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY			
INSTIT. FINANCIERA	BANECUADOR			
MONTO				44.458,00
TASA				11,00%
PLAZO	3	años		
GRACIA	0	años		
FECHA DE INICIO	01-ene.-2020			
MONEDA	DOLARES			
AMORTIZACION CADA	30	días		ALEMANA
Número de períodos	36	para amortizar capital		
No.	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	44.458,00			
1	43.223,06	407,53	1.234,94	1.642,48
2	41.988,11	396,21	1.234,94	1.631,16
3	40.753,17	384,89	1.234,94	1.619,84
4	39.518,22	373,57	1.234,94	1.608,52
5	38.283,28	362,25	1.234,94	1.597,19
6	37.048,33	350,93	1.234,94	1.585,87
7	35.813,39	339,61	1.234,94	1.574,55
8	34.578,44	328,29	1.234,94	1.563,23
9	33.343,50	316,97	1.234,94	1.551,91
10	32.108,56	305,65	1.234,94	1.540,59
11	30.873,61	294,33	1.234,94	1.529,27
12	29.638,67	283,01	1.234,94	1.517,95
13	28.403,72	271,69	1.234,94	1.506,63
14	27.168,78	260,37	1.234,94	1.495,31
15	25.933,83	249,05	1.234,94	1.483,99
16	24.698,89	237,73	1.234,94	1.472,67
17	23.463,94	226,41	1.234,94	1.461,35
18	22.229,00	215,09	1.234,94	1.450,03
19	20.994,06	203,77	1.234,94	1.438,71
20	19.759,11	192,45	1.234,94	1.427,39
21	18.524,17	181,13	1.234,94	1.416,07
22	17.289,22	169,80	1.234,94	1.404,75
23	16.054,28	158,48	1.234,94	1.393,43
24	14.819,33	147,16	1.234,94	1.382,11
25	13.584,39	135,84	1.234,94	1.370,79
26	12.349,44	124,52	1.234,94	1.359,47
27	11.114,50	113,20	1.234,94	1.348,15
28	9.879,56	101,88	1.234,94	1.336,83
29	8.644,61	90,56	1.234,94	1.325,51
30	7.409,67	79,24	1.234,94	1.314,19

31	6.174,72	67,92	1.234,94	1.302,87
32	4.939,78	56,60	1.234,94	1.291,55
33	3.704,83	45,28	1.234,94	1.280,23
34	2.469,89	33,96	1.234,94	1.268,91
35	1.234,94	22,64	1.234,94	1.257,59
36	(0,00)	11,32	1.234,94	1.246,26
PAGO CAPITAL ANUAL			**44.458,00**	**51.997,34**

Fuente: Elaborado por la empresa, Wipala Snacks.

7. Aspectos éticos del proyecto.

Wipala Snacks se enorgullece de ser una empresa de triple impacto, es decir generamos un impacto ambiental, social y económico positivo para el mundo. Nacimos como una empresa verde, con el objetivo de convertirnos en la mejor empresa para el mundo, sabiendo que nuestro modelo de negocio puede generar un crecimiento sostenido tanto para nosotros como para nuestras comunidades andinas.

Como empresa, consideramos que las acciones hablan más que las palabras, es por eso que dentro de los varios proyectos ambientales y sociales que tenemos podemos destacar principalmente los siguientes tres:

1. Know the Origin: Sin importar donde estés, ahora puedes medir la trazabilidad de cada uno de tus ingredientes. Creemos que es importante que conozcas el origen de tus alimentos, por eso hemos creado "Know the Origin", un proyecto transparente que busca que los consumidores de Wipala puedan conocer a cada una de las familias andinas que cultivan sus alimentos. Solo tienes que ingresar a nuestra página web www.wipalasnacks.com , sección "Know the Origin" e ingresar el número de lote de tus productos Wipala Snacks.
2. El Oso Andino: Wipala Snacks inició una campaña en el 2.018 de concientización del oso andino. Toda nuestra línea de Kids está enfocada en que los niños, desde temprana edad sepan de la importancia del oso andino para el ecosistema, que lo conozcamos, aprendamos a quererlo y por ende a cuidarlo. Colaboramos con

fundaciones como WCS Ecuador para la conservación del mismo en su hábitat natural.

3. Certificaciones orgánicas: Somos la primera empresa del Ecuador, en nuestra área, que obtuvo la certificación orgánica para el mercado americano, europeo y nacional. Esto significa que Wipala promueve en un 100% los cultivos orgánicos. Creemos que es tiempos de volver a nuestras raíces, en donde todos los alimentos eran orgánicos.

8. Conclusiones.

Iniciamos nuestras operaciones en el 2015, nacimos como un emprendimiento universitario que buscaba cambiar la manera de hacer negocios en el Ecuador, desde la innovación y responsabilidad social hasta el resurgimiento de materia prima ancestral que con el tiempo ha sido relegada en nuestra región. Nuestra visión de exportar desde temprana edad nos ayudó en el 2,017 a concretar nuestra primera venta internacional al mercado de Estados Unidos, concretamente en Houston, Texas.

Con el tiempo fuimos evolucionando, desde mejorar nuestros empaques, nuestras formulaciones y ahora último incrementando nuestro portafolio de productos saludables, lo que nos ha permitido competir en nuevos segmentos de productos, así como nos ha permitido llegar a nuevos clientes y mercados que en un inicio no consumían Wipala por no ser amantes de las barras nutricionales. Dentro de esta estrategia de expansión hicimos el lanzamiento de un producto innovador llamado Wipala Super-Fruit bites, cn donde juntamos ingredientes como el Amaranto, Cacao, Menta, Jengibre y Mango para crear snacks orgánicos, de pocos ingredientes, libres de alérgenos y con un contenido nutricional real.

Identificamos a Estados Unidos, concretamente la ciudad de Los Ángeles - California como nuestro mercado meta, en donde Wipala Snacks actualmente ya está vendiendo los Super-Fruit Bites pero sin una estrategia de introducción definida, concreta y ambiciosa. Por tal motivo hemos decidido solicitar un préstamo en Ban Ecuador por un monto de $44.458 a

3 años plazos que nos permita invertir tanto en maquinaria como en estrategias comerciales para acelerar nuestro crecimiento en dicho mercado.

Estimamos que la empresa logre un crecimiento del 25% en ingresos para el 2021, generando más de $250,000 de ingresos anuales, en donde los Super-Fruit Bites pasarían a representar ingresos totales de $37,500 en el primer año y de casi $60,000 al quinto año de operaciones, manejando un crecimiento sostenido del 10% anual. Comercialmente es un proyecto viable que tiene el condimento de estar en ejecución real en estos momentos, es por eso la necesidad de complementarlo con un plan comercial real y disruptivo.

Finalmente podemos concluir que nuestro proyecto es comercialmente y financieramente viables, con un TIR del 38% muestra un escenario positivo para nuestra inversión, además del hecho de que la empresa está invirtiendo el 100% del préstamo en activos o actividades que van a garantizar el aumento de ventas de nuestros productos, en especial de los nuevos Wipala Super-Fruit Bites.

9. Bibliografía.

- 2020 página Web Wipala Snacks, www.wipalasnacks.com
- 2018 estudios de comportamiento de cultura empresarial USA
- https://www.proecuador.gob.ec/
- 2019 Brand Book Wipala Snacks – Análisis de marca, estrategia de comunicación y mensaje de marketing.
- 2020 The Smart Shelf, Nielsen Group. A guide on how can you as manufacturer win at the shelf.
- 2019 Mintel, Global Food and Drink Trends.
- 2020 FDA Labeling and Nutrition.
- 2020 FDA Bioterrorism form.
- 2020 FDA Plant registration.

- 2020 FDA Manual compliance and manuals.
- Millennials infographic, Goldman Sachs
- 2015, March, Snack, nutrition and Protein Bars, US.
- 2019 The Bar Boom report from Cargill
- 2017 Innova market insights 2017 Abril, Euromonitor, Passport.
- 2020 Trade Map
- Fda, https://www.cbp.gov/trade/priority-issues/trade-agreements/special-tradelegislation/generalized-system-preferences).
- FDA Report, FSMA Final Rule on FSVP for Imports

10. Anexos.

Acta de Bioterrorismo para el registro de la planta por el FDA

The Bioterrorism Act

The events of September 11, 2001 highlighted the need to enhance the overall security of the U.S. food supply. As part of the nation's response, Congress passed and the President signed into law the Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002 (Bioterrorism Act/BTA).

The Act includes a number of provisions designed to improve the food safety efforts of the Food and Drug Administration (FDA) in cooperation with U.S. Customs and Border Protection (CBP), including new authority to protect the food supply against terrorist acts and other threats.

Under a special agreement, CBP personnel at many ports of entry around the country have been formally commissioned and specially trained to conduct cargo and other examinations under the BTA. CBP personnel will have authority to hold suspect shipments for further examination and sampling.

New (Interim) Final Rules Require Registration of Facilities, Prior Notice Filing for Food Shipments

As an important part of these ongoing efforts to protect the nation's food supply against terrorism and other food-related emergencies, FDA recently published two interim final rules that require as of December 12, 2003:

- **Registration of Facilities:** With few exceptions, FDA has determined that all domestic and foreign food facilities that manufacture/process, pack, or hold food for human or animal consumption in the United States must register with the FDA. Having a complete roster of foreign and domestic food facilities will enable the FDA to quickly identify and locate affected food processors and other establishments in the event of deliberate or accidental contamination of food. FDA is proposing to exempt several types of facilities from the registration requirement including farms, retail facilities, restaurants, and nonprofit food facilities in which food is prepared for or served directly to the consumer.

- **Prior Notice:** Prior notice must be submitted for any shipment of human or animal food imported or offered for import subject to the Act. Anyone with knowledge of the shipment may submit the Prior Notice.

  The intent is to provide advance information to target potentially high-risk shipments that could threaten public health and the security of the food chain by an act of bioterrorism.

  Prior notice of imported foods must be received and confirmed electronically by FDA no more than ten days before arrival in the United States and no fewer than:

  Two hours before arrival by land via road

  - Four hours before arrival by air or by land via rail; or
  - Eight hours before arrival by water.

  Some commodities are excluded from filing prior notice, including:

  Personal use food accompanying a traveler (although agricultural rules and required declarations still apply)

  - Food immediately exported without leaving the port of arrival
  - Meat, poultry, and egg products (subject to the exclusive jurisdiction of the U.S. Department of Agriculture)
  - Homemade goods shipped as gifts

Last modified: January 27, 2014

Regulación de etiquetado para productos alimenticios, normativa FDA

La Nueva y Mejorada Etiqueta de Información Nutricional – Cambios Clave

U.S. FOOD & DRUG ADMINISTRATION

La Administración de Medicamentos y Alimentos de Estados Unidos ha finalizado una nueva etiqueta de Información nutricional para los alimentos envasados que le facilitará tomar decisiones informadas sobre los alimentos que apoyan una dieta saludable. La etiqueta actualizada tiene un nuevo diseño y refleja la información científica actual, incluido el vínculo entre la dieta y las enfermedades crónicas.

1. Porciones

El número de "porciones por envase" y el "tamaño de la porción" han aumentado y ahora están en letras más grandes y/o en negritas. Los tamaños de las porciones se han actualizado para reflejar lo que las personas realmente comen y beben en la actualidad. Por ejemplo, el tamaño de la porción para el helado era previamente 1/2 taza y ahora es 2/3 de taza.

También hay nuevos requisitos para ciertos tamaños de paquetes, tales como los que tienen entre una y dos porciones o son más grandes que una sola porción, pero se podrían consumir en una o varias sentadas.

2. Calorías

Las "calorías" ahora se indican en letras más grandes y en negritas.

3. Grasa

Las "calorías de la grasa" se han eliminado debido a que las investigaciones muestran que el tipo de grasa consumida es más importante que la cantidad.

4. Azúcares añadidos

Los "azúcares añadidos" en gramos y como un Porcentaje de valor diario (%VD) ahora es obligatorio en la etiqueta. Los azúcares añadidos incluyen azúcares que se agregan durante el procesamiento de los alimentos o se empacan como tales (por ejemplo, una bolsa de azúcar de mesa) y también incluyen azúcares de jarabes y miel y azúcares de jugos de fruta o vegetales concentrados. Los datos científicos muestran que es difícil satisfacer las necesidades de nutrientes mientras se mantiene dentro de los límites de calorías si consume más del 10 por ciento de su total de calorías diarias del azúcar añadido.

5. Nutrientes

Se ha actualizado la lista de nutrientes que son requeridos o permitidos en la etiqueta. La vitamina D y el potasio ahora son requeridos en la etiqueta, debido a que los estadounidenses no siempre consumen las cantidades recomendadas. Las vitaminas A y C ya no son requeridas, ya que las deficiencias de estas vitaminas son raras hoy en día. Se debe indicar la cantidad real (en miligramos o microgramos) además del %VD para la vitamina D, el calcio, el hierro y el potasio.

Los valores diarios para los nutrientes también se han actualizado con base en las pruebas científicas más recientes. Los valores diarios son las cantidades de referencia de los nutrientes a consumir o que no se deben exceder, y se utilizan para calcular el %VD.

6. Nota a pie de página

La nota a pie de página en la parte inferior de la etiqueta ha cambiado para explicar mejor el significado del %VD. El %VD le ayuda a entender la información nutricional en el contexto de una dieta total diaria.

Etiqueta actual

Nutrition Facts
Serving Size 2/3 cup (55g)
Servings Per Container About 8

Amount Per Serving	
Calories 230	Calories from Fat 72
	% Daily Value*
Total Fat 8g	**12%**
Saturated Fat 1g	**5%**
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	**0%**
Sodium 160mg	**7%**
Total Carbohydrate 37g	**12%**
Dietary Fiber 4g	**16%**
Sugars 12g	
Protein 3g	
Vitamin A	10%
Vitamin C	8%
Calcium	20%
Iron	45%

* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily value may be higher or lower depending on your calorie needs.

	Calories:	2,000	2,500
Total Fat	Less than	65g	80g
Sat Fat	Less than	20g	25g
Cholesterol	Less than	300mg	300mg
Sodium	Less than	2,400mg	2,400mg
Total Carbohydrate		300g	375g
Dietary Fiber		25g	30g

Etiqueta nueva

Nutrition Facts
1 8 servings per container
Serving size 2/3 cup (55g)

2 **Amount per serving**
Calories 230

	% Daily Value*
3 **Total Fat** 8g	**10%**
Saturated Fat 1g	**5%**
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	**0%**
Sodium 160mg	**7%**
Total Carbohydrate 37g	**13%**
Dietary Fiber 4g	**14%**
Total Sugars 12g	
4 Includes 10g Added Sugars	**20%**
Protein 3g	
5 Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 200mg	15%
Iron 8mg	45%
Potassium 235mg	6%

6 * The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

Etapa de Transición a la Nueva Etiqueta de Información Nutricional
Compañías pueden y estan imprimiendo la nueva y mejorada etiqueta de información nutricional; por lo tanto, encontrará dos versiones diferentes de dicha etiqueta. Esto significa que a nivel nacional, encontrará la etiqueta nueva en muchos productos.

Para obtener más información sobre la nueva etiqueta de Información nutricional, visite:
www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm385663.htm

enero de 2018

Detalles de Gastos Administrativos

GASTOS GENERALES										
SUELDOS DE EMPLEADOS	MENSUAL									
	EMPLEADOS	SUELDOS BASE	XIII	XIV	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
OPERARIO	3	$396,00	$33,00	$32,83	$48,11	$16,50	$32,99	$559,43	$1.678,30	$20.139,63
INGENIERA DE ALIMENTOS	1	$800,00	$66,67	$32,83	$97,20	$33,33	$66,64	$1.096,67	$1.096,67	$13.160,08
JEFE MARKETING	1	$800,00	$66,67	$32,83	$97,20	$33,33	$66,64	$1.096,67	$1.096,67	$13.160,08
JEFE VENTAS EC	1	$800,00	$66,67	$32,83	$97,20	$33,33	$66,64	$1.096,67	$1.096,67	$13.160,08
CONTADORES EXTERNOS	1	$96,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$96,00	$96,00	$1.152,00
GERENTE ADM/COM/EXPO	1	$2.000,00	$166,67	$32,83	$243,00	$83,33	$166,60	$2.692,43	$2.692,43	$32.309,16
GERENTE OPERACIONES	1	$2.000,00	$166,67	$32,83	$243,00	$83,33	$166,60	$2.692,43	$2.692,43	$32.309,16
									$10.449,18	$125.390,19

Detalles de Gastos Ventas

GASTO DE VENTAS		1	2	3	4	5
COMISIONES		$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
MARKETING Y PUBLICIDAD		$6.000,00	$12.000,00	$18.000,00	$25.200,00	$31.500,00
TOTAL GASTO DE VENTAS		**$6.000,00**	**$12.000,00**	**$18.000,00**	**$25.200,00**	**$31.500,00**

Cuadro de Producción

CUADRO DE PRODUCCION					
	1	2	3	4	5
PRODUCCIÓN UNIDADES	510.210	612.300	673.530	740.883	814.971
PRECIO FOB	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49
VENTAS (PXQ)	250.002,90	300.027,00	330.029,70	363.032,67	399.335,94
COSTO VARIABLE	$153.063,00	$183.690,00	$202.059,00	$222.264,90	$244.491,39
COSTO FIJO	$7.550,68	$7.550,68	$7.550,68	$7.550,68	$7.550,68
COSTO TOTAL	**$160.613,68**	**$191.240,68**	**$209.609,68**	**$229.815,58**	**$252.042,07**