



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

**TEMA:**

**“Propuesta de creación de una empresa productora y  
comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a  
base de yuca”**

**AUTOR:**

**Vera Victores, Juan Andrés**

**Componente Practico de examen complejo previo a la obtención  
del título de**

**INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

**TUTORA:**

**Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Msc.**

**Guayaquil, Ecuador**

**26 de Febrero del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente Componente Practico de examen complejo fue realizado en su totalidad por **Vera Victores, Juan Andrés**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Msc.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Hurtado Cevallos, Gabriela, ING**

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Vera Victores, Juan Andrés**

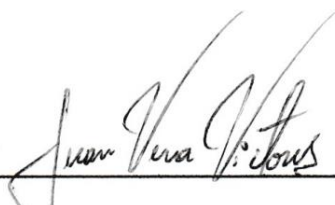
**DECLARO QUE:**

El Componente Practico de examen complejo, **“Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca”** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2026**

**EL AUTOR**

f.  \_\_\_\_\_

**Vera Victores, Juan Andrés**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Vera Victores, Juan Andrés**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Componente Practico de examen complejo, **Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2026**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Vera Victores, Juan Andrés**

# REPORTE COMPILATO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Juan.Vera

3%  
Textos sospechosos



< 1% Similitudes  
< 1 % similitudes entre comillas  
0 % entre las fuentes mencionadas  
< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)  
2% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Juan.Vera.docx  
ID del documento: b4b264257871ba43e1001210cf3a9689e0fe7b8d  
Tamaño del documento original: 4.21 MB

Depositante: Rosa Margarita Zumba Córdova  
Fecha de depósito: 10/2/2026  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 10/2/2026

Número de palabras: 20.552  
Número de caracteres: 134.528

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

| N° | Descripciones                                                                                                                                                                                 | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| 1  | localhost   Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializa...<br>http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/15478/3/T-UCSG-PRE-ESP-IE-324.pdf.txt<br>9 fuentes similares | < 1%        |             | Palabras idénticas: < 1% (88 palabras) |
| 2  | CAPITULO 1 DE TESIS Contexto Britney Ureta.docx   CAPITULO 1 DE TE... #441566<br>Viene de mi grupo                                                                                            | < 1%        |             | Palabras idénticas: < 1% (47 palabras) |
| 3  | www.dspace.uce.edu.ec   Estudio de factibilidad para la creación de la microem...<br>http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1581<br>6 fuentes similares                                    | < 1%        |             | Palabras idénticas: < 1% (45 palabras) |
| 4  | Documento de otro usuario #6e6a31<br>Viene de otro grupo                                                                                                                                      | < 1%        |             | Palabras idénticas: < 1% (23 palabras) |

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por su amor y bondad que no tienen fin, por ser luz y guía en el sendero de la vida al darme fuerzas cada día para continuar sin cesar, por permitir alcanzar mis metas y objetivos, todos mis logros son resultado de su ayuda.

A MIS PADRES, quienes han sido siempre el motor que impulsa todos mis sueños, anhelos y esperanzas, siempre estando a mi lado en las buenas y las malas etapas. Siempre han sido mis mejores guías de vida y un claro ejemplo de superación. Gracias por creer en mí y enseñarme que todo se logra con paciencia, esmero y perseverancia. Gracias por su amor infinito e incondicional expresado en obras y acciones los cuales me forjaron a ser el hombre que soy, lleno de luz y esperanza, con mucha fe y optimismo, listo para enfrentar cualquier desafío.

A MI HERMANO, le agradezco no solo por estar siempre presente aportando buenas costumbres a mi vida, sino por los maravillosos momentos compartidos llenos de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado.

A MIS MEJORES AMIGOS, porque de cada uno de ellos aprendí algo importante que me ha ayudado a superarme día a día. Gracias por estar a mi lado en los años más difíciles de mi vida.

A MIS PROFESORES, sus palabras fueron sabias, sus conocimientos extensos y precisos, a ustedes mis queridos profesores, les debo mis conocimientos. Donde quiera que vaya, los llevare conmigo en mi transitar profesional. Gracias por su paciencia y por impartir sus conocimientos de forma profesional e invaluable, por su dedicación, perseverancia y tolerancia.

## **DEDICATORIA**

**DEDICO MI TRABAJO A DIOS**, quien es mi guía en todo momento tanto en mi vida personal como profesional, él me da la fuerza, sabiduría y amor para seguir adelante y tomar decisiones importantes en mi vida.

**DEDICADO CON MUCHO CARIÑO Y AMOR A MIS PADRES**, quienes, con su amor y apoyo incondicional, han sido fuente de inspiración para la culminación de mis estudios.

**Vera Victores, Juan Andrés**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Msc.**

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**GABRIELA, HURTADO CEVALLOS, ING.**

**DECANO O DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**LCDA. ROSA MARGARITA ZUMBA CÓRDOVA, MSC.**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

**CALIFICACIÓN**

**NOTA:** \_\_\_\_\_

**f.** \_\_\_\_\_

**Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Msc.**

**TUTORA**

## INDICE GENERAL

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 .....</b>                                                                                                     | <b>4</b>  |
| <b>1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                                                                             | <b>4</b>  |
| 1.1. Tema – Título .....                                                                                                    | 4         |
| 1.2. Justificación .....                                                                                                    | 4         |
| 1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio .....                                                        | 6         |
| 1.4. Planteamiento del Problema .....                                                                                       | 7         |
| 1.5. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio .....                                                                   | 9         |
| 1.6. Objetivos de la Investigación .....                                                                                    | 10        |
| 1.6.1. Objetivo General .....                                                                                               | 10        |
| 1.6.2. Objetivos Específicos .....                                                                                          | 10        |
| 1.7. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información. ....                     | 10        |
| 1.8. Fundamentación Teórica del Proyecto.....                                                                               | 11        |
| 1.8.1. Marco Referencial.....                                                                                               | 11        |
| 1.8.2. Marco Teórico .....                                                                                                  | 13        |
| 1.8.3. Marco Conceptual.....                                                                                                | 15        |
| 1.8.4. Marco Legal.....                                                                                                     | 16        |
| 1.8. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos. .... | 18        |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>                                                                                                     | <b>20</b> |
| <b>2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....</b>                                                                                     | <b>20</b> |
| 2.1. Análisis de la Oportunidad.....                                                                                        | 20        |
| 2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio: Modelo de negocio .....                                                           | 21        |
| 2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa.....                                                                            | 23        |
| 2.3. Objetivos de la Empresa.....                                                                                           | 23        |
| 2.3.1. Objetivo General.....                                                                                                | 23        |
| 2.3.2. Objetivos Específicos .....                                                                                          | 23        |
| <b>CAPÍTULO 3 .....</b>                                                                                                     | <b>25</b> |
| <b>3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....</b>                                                                                    | <b>25</b> |
| 3.1. PEST.....                                                                                                              | 25        |
| 3.2. Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimiento en la Industria .....                                              | 30        |
| 3.3. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria.....                                                                        | 31        |
| 3.4. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones.....                                               | 34        |
| 3.5. Análisis del mercado .....                                                                                             | 37        |
| 3.5.1. Tipo de Competencia .....                                                                                            | 38        |

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.2. Tamaño del mercado: TAM, SAM, SOM.....                                                                              | 38 |
| 3.5.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio..... | 41 |
| 3.5.4. Segmentación de Mercado.....                                                                                        | 41 |
| 3.5.5. Criterio de Segmentación .....                                                                                      | 42 |
| 3.5.6. Selección de Segmentos.....                                                                                         | 42 |
| 3.5.7. Perfiles de los Segmento .....                                                                                      | 43 |
| 3.6. Matriz FODA .....                                                                                                     | 43 |
| 3.7. Investigación de Mercado.....                                                                                         | 44 |
| 3.7.1. Método .....                                                                                                        | 44 |
| 3.7.2. Diseño de la Investigación .....                                                                                    | 44 |
| 3.7.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos .....                                                        | 44 |
| 3.7.2.2. Tamaño de la Muestra .....                                                                                        | 45 |
| 3.7.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos.....                                                                      | 45 |
| 3.7.2.4. Análisis de Datos.....                                                                                            | 47 |
| 3.7.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado .....                                                                   | 57 |
| CAPÍTULO 4 .....                                                                                                           | 60 |
| 4. PLAN DE MARKETING.....                                                                                                  | 60 |
| 4.1. Objetivos: General y Especifico.....                                                                                  | 60 |
| 4.1.1. Mercado meta.....                                                                                                   | 60 |
| 4.1.1.1. Tipo y estrategia de penetración .....                                                                            | 61 |
| 4.1.1.2. Cobertura del mercado .....                                                                                       | 61 |
| 4.2. Posicionamiento.....                                                                                                  | 62 |
| 4.3. Estrategias de Marketing Mix .....                                                                                    | 62 |
| 4.3.1. Estrategias de Producto o Servicios .....                                                                           | 62 |
| 4.3.1.1. Empaque: Reglamento del mercado y etiquetado .....                                                                | 62 |
| 4.3.1.2. Amplitud y Profundidad de Línea .....                                                                             | 63 |
| 4.3.1.3. Marcas y Submarcas .....                                                                                          | 64 |
| 4.3.2. Estrategias de Precios .....                                                                                        | 64 |
| 4.3.2.1. Precios de la Competencia .....                                                                                   | 65 |
| 4.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta.....                                                                           | 65 |
| 4.3.2.3. Políticas de Precio.....                                                                                          | 65 |
| 4.3.3. Estrategia de Plaza.....                                                                                            | 66 |
| 4.3.3.1. Localización de Puntos de Venta.....                                                                              | 66 |
| 4.3.3.1.1. Distribución del Espacio .....                                                                                  | 66 |
| 4.3.3.1.2. Merchandising .....                                                                                             | 67 |
| 4.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial.....                                                                            | 68 |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.3.2.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes | 68        |
| 4.3.4. Estrategia de Promoción                                                             | 68        |
| 4.3.4.1. Mix Promocional                                                                   | 68        |
| 4.3.4.2. Cronograma y Presupuesto Promocional                                              | 70        |
| <b>CAPÍTULO 5</b>                                                                          | <b>73</b> |
| <b>5. PLAN OPERATIVO</b>                                                                   | <b>73</b> |
| 5.1. Producción                                                                            | 73        |
| 5.1.1. Proceso productivo                                                                  | 73        |
| 5.1.2. Flujograma de proceso de producción                                                 | 74        |
| 5.1.3. Ubicación e infraestructura                                                         | 75        |
| 5.1.4. Mano de obra                                                                        | 76        |
| 5.1.5. Capacidad instalada                                                                 | 77        |
| 5.1.6. Presupuesto                                                                         | 78        |
| 5.2. Estructura Organizacional                                                             | 79        |
| 5.2.1. Perfiles y cargos de Equipo Gerencial                                               | 79        |
| 5.2.2. Organigrama                                                                         | 80        |
| <b>CAPITULO 6</b>                                                                          | <b>82</b> |
| <b>6. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO</b>                                          | <b>82</b> |
| 6.1. Inversión Inicial                                                                     | 82        |
| 6.1.1. Tipo de Inversión                                                                   | 82        |
| 6.1.2. Financiamiento de la Inversión                                                      | 83        |
| 6.1.3. Cronograma de Inversiones                                                           | 83        |
| 6.2. Análisis de Costos                                                                    | 84        |
| 6.2.1. Costos Fijos                                                                        | 84        |
| 6.2.2. Costos Variables                                                                    | 84        |
| 6.3. Capital de Trabajo                                                                    | 85        |
| 6.3.1. Gastos de Operación                                                                 | 85        |
| 6.3.2. Gastos Administrativos                                                              | 85        |
| 6.3.3. Gastos de Ventas                                                                    | 85        |
| 6.3.4. Gastos Financieros                                                                  | 86        |
| 6.4. Análisis de Variables Críticas                                                        | 86        |
| 6.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes                                        | 86        |
| 6.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas               | 86        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio.....                                | 87         |
| 6.5. Estados Financieros proyectados.....                                  | 87         |
| 6.5.1. Balance General .....                                               | 87         |
| 6.5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.....                                 | 88         |
| 6.6. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples..... | 91         |
| 6.6.1. Principales riesgos .....                                           | 91         |
| 6.6.2. Mitigación del riesgo .....                                         | 91         |
| 6.7. Razones Financieras.....                                              | 92         |
| 6.7.1. Liquidez .....                                                      | 92         |
| 6.7.2. Gestión .....                                                       | 92         |
| 6.7.3. Endeudamiento.....                                                  | 92         |
| 6.7.4. Rentabilidad .....                                                  | 93         |
| 6.8. Conclusiones del Estudio Financiero.....                              | 93         |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                                   | <b>94</b>  |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                                | <b>96</b>  |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>                                    | <b>97</b>  |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                        | <b>102</b> |

## INDICE DE TABLAS

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> .....  | 41 |
| <b>Tabla 2</b> .....  | 42 |
| <b>Tabla 3</b> .....  | 43 |
| <b>Tabla 4</b> .....  | 65 |
| <b>Tabla 5</b> .....  | 76 |
| <b>Tabla 6</b> .....  | 77 |
| <b>Tabla 7</b> .....  | 78 |
| <b>Tabla 8</b> .....  | 82 |
| <b>Tabla 9</b> .....  | 83 |
| <b>Tabla 10</b> ..... | 83 |
| <b>Tabla 11</b> ..... | 83 |
| <b>Tabla 12</b> ..... | 84 |
| <b>Tabla 13</b> ..... | 84 |
| <b>Tabla 14</b> ..... | 85 |
| <b>Tabla 15</b> ..... | 85 |
| <b>Tabla 16</b> ..... | 85 |
| <b>Tabla 17</b> ..... | 86 |
| <b>Tabla 18</b> ..... | 86 |
| <b>Tabla 19</b> ..... | 86 |
| <b>Tabla 20</b> ..... | 87 |
| <b>Tabla 21</b> ..... | 88 |
| <b>Tabla 22</b> ..... | 89 |
| <b>Tabla 23</b> ..... | 89 |
| <b>Tabla 24</b> ..... | 90 |
| <b>Tabla 25</b> ..... | 90 |
| <b>Tabla 26</b> ..... | 90 |
| <b>Tabla 27</b> ..... | 91 |
| <b>Tabla 28</b> ..... | 92 |
| <b>Tabla 29</b> ..... | 92 |
| <b>Tabla 30</b> ..... | 92 |
| <b>Tabla 31</b> ..... | 93 |

## INDICE DE FIGURAS

|                 |    |
|-----------------|----|
| Figura 1 .....  | 22 |
| Figura 2 .....  | 26 |
| Figura 3 .....  | 27 |
| Figura 4 .....  | 27 |
| Figura 5 .....  | 28 |
| Figura 6 .....  | 29 |
| Figura 7 .....  | 31 |
| Figura 8 .....  | 33 |
| Figura 9 .....  | 34 |
| Figura 10 ..... | 40 |
| Figura 11 ..... | 44 |
| Figura 12 ..... | 45 |
| Figura 13 ..... | 51 |
| Figura 14 ..... | 51 |
| Figura 15 ..... | 52 |
| Figura 16 ..... | 52 |
| Figura 17 ..... | 53 |
| Figura 18 ..... | 53 |
| Figura 19 ..... | 54 |
| Figura 20 ..... | 54 |
| Figura 21 ..... | 55 |
| Figura 22 ..... | 55 |
| Figura 23 ..... | 56 |
| Figura 24 ..... | 56 |
| Figura 25 ..... | 64 |
| Figura 26 ..... | 66 |
| Figura 27 ..... | 67 |
| Figura 28 ..... | 68 |
| Figura 29 ..... | 70 |
| Figura 30 ..... | 71 |
| Figura 31 ..... | 74 |
| Figura 32 ..... | 75 |
| Figura 33 ..... | 80 |

## RESUMEN

En el Ecuador se experimentado actualmente un incremento en el cuidado de la salud, calidad de vida y alimentación sostenible. Esta creciente tendencia ha aumentado la demanda de alimentos con mayor aporte nutricional, con especial énfasis en que sean libres de gluten y elaborados con materia prima producida en el país. Ante esta situación surge la realización del presente trabajo de titulación, el cual tiene como principal objetivo determinar la viabilidad operativa y financiera de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un snack saludable a base yuca, libre de gluten, bajo la marca Yuki Pops. Este proyecto busca aportar al mercado ecuatoriano a través del incremento de la oferta de snacks saludables, la cual es actualmente limitada en el país. Destacando el énfasis a las personas con intolerancia al gluten, enfermedad celíaca y quienes deseen consumir alimentos saludables. Muy aparte de las ofertas tradicionales de snacks que incluyen altas calorías y presencia de gluten. Esta propuesta de valor se complementa con el fomento al sector agrícola nacional, especialmente de la provincia de Manabí a través del empleo de su producción de yuca. El trabajo de investigación se ejecutará a través del esquema de un plan de negocio para a la vez de determinar su viabilidad, también desarrollar estrategias para su implementación. Al concluir el mismo, los resultados obtenidos permiten determinar que la propuesta de negocio es viable y sostenible en el tiempo, considerando un periodo inicial de cinco años

**Palabras clave:** Ecuador, snack de yuca, sin gluten, innovación, nutrición, salud, calidad.

## ABSTRACT

In Ecuador, there has recently been an increase in concern for health, quality of life, and sustainable nutrition. This growing trend has boosted the demand for foods with higher nutritional value, with particular emphasis on products that are gluten-free and made from domestically produced raw materials. In response to this situation, the present degree project is proposed, whose main objective is to determine the operational and financial feasibility of creating a company dedicated to the production and commercialization of a healthy cassava-based snack, gluten-free, under the brand name Yuki Pops. This project aims to contribute to the Ecuadorian market by increasing the supply of healthy snacks, which is currently limited in the country, with special emphasis on individuals with gluten intolerance, celiac disease, and those who wish to consume healthier foods, unlike traditional snack offerings that are high in calories and contain gluten. This value proposition is complemented by the promotion of the national agricultural sector, especially in the province of Manabí, through the use of locally produced cassava. The research will be carried out using a business plan framework, which will not only assess the project's feasibility but also develop strategies for its implementation. Upon completion, the results obtained indicate that the business proposal is viable and sustainable over time, considering an initial period of five years.

**Keywords:** Ecuador, cassava snack, gluten free, innovation, nutrition, health, quality.

## INTRODUCCIÓN

En la industria alimenticia ecuatoriana los consumidores demandan cada vez más productos prácticos, accesibles y alineados con un estilo de vida saludable. Los snacks, como alimentos de consumo rápido entre comidas, se han posicionado como una categoría de alto crecimiento, impulsada principalmente por los jóvenes que buscan opciones convenientes sin descuidar su bienestar. Paralelamente, ha aumentado la visibilidad de personas con intolerancia al gluten y enfermedad celíaca, quienes enfrentan dificultades para acceder a alimentos adecuados para su condición, especialmente snacks elaborados con ingredientes locales y nutritivos. Pese a que esta tendencia se encuentra en auge. La realidad es que en el Ecuador la oferta de snacks saludables continúa siendo limitada. Y aquello constituye una oportunidad que nuevas empresas pueden aprovechar.

En concordancia con esta tendencia de alimentación saludable, la yuca representa la materia prima ideal, tanto por su alto valor nutricional, como por su consolidada aceptación y presencia en la gastronomía nacional. Su cultivo y cosecha se da en abundancia en el Ecuador, representando además una importante fuente de ingresos para el sector agrícola nacional.

Este trabajo de titulación plantea el desarrollo y comercialización del snack saludable a base de yuca Yuki Pops, elaborado en Manabí y comercializado en Guayaquil. El principal objetivo del presente trabajo es evaluar la viabilidad operativa y comercial. Para finalmente aprobar o descartar su realización. En este estudio se emplearán enfoques mixtos de investigación, a través de la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas, mediante los cuales se podrá entender el comportamiento de los consumidores y las condiciones del mercado

La estructura del documento se organiza en capítulos que abarcan la descripción del problema, el análisis del negocio, el estudio de mercado, el plan de marketing, el plan operativo y el estudio financiero, finalizando con conclusiones y recomendaciones que consolidan los hallazgos de la investigación.

# CAPÍTULO 1

## DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## **CAPÍTULO 1**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tema – Título**

“Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca.”.

#### **1.2. Justificación**

A nivel mundial la humanidad experimenta una creciente preocupación por la salud, demandando una mayor oferta de productos más saludables en el mercado. La sociedad ecuatoriana no es la excepción, siendo más consciente sobre la importancia de la ingesta de productos saludables que contribuyan con el bienestar y sean obtenidos a través de prácticas agrícolas sostenibles y accesibles (Juárez, 2020).

Afecciones como la enfermedad celiaca han registrado en el mundo incrementos anuales de cerca del 7.5%, esta condición médica se caracteriza por causar intolerancia al gluten en quienes la portan, haciendo que no puedan consumir alimentos a base de maíz (King, 2020). En el Ecuador alrededor del 70% de la población adulta tiene sobrepeso u obesidad, la cuarta parte de esta población no realiza ninguna actividad física ocasionando el incremento de las enfermedades asociadas al sedentarismo y malos hábitos alimenticios (El Mercurio, 2025). Esta situación genera un grave problema para el Estado, ya que la atención de estas enfermedades colapsa a los sistemas de salud públicos que de por sí se encuentran ya con desabastecimiento de medicinas y crisis operacional.

En el Ecuador cerca del 25% de la población económicamente activa está vinculada al sector agropecuario, el país destaca por sus tierras productivas en las que se dan numerosas especies vegetales, que son fuentes de vitaminas, minerales y representan opciones saludables de alimentación. Entre las que sobresalen, plátano, papa, maíz y yuca. Siendo este último uno de los cultivos con mayor crecimiento con cerca de treinta mil hectáreas, pues goza de gran aceptación por su sabor, versatilidad de platillos y gran resistencia a sequías o plagas (FAO, 2020).

Es importante también considerar la realidad actual del sector agrícola nacional y específicamente la calidad de vida que tienen los agricultores, quienes dependen mayormente de que las cosechas sean exitosas para poder subsistir. Esta situación se encuentra presente especialmente en la provincia de Manabí, donde el 64% de

agricultores están catalogados como pequeños productores, al contar con terrenos menores a cinco hectáreas, en las que la presencia de infraestructura de riego e inversión en tecnología son muy limitadas (MAG, 2023).

A su vez el sector agrícola continúa siendo mayoritariamente informal, pues la comercialización de los productores a los intermediarios se realiza sin facturación, a su vez estos productores en el mayor de los casos no se encuentran asociados ni organizados, originando que tengan dificultades para añadir procesos de valor agregado a sus cultivos debido en parte al limitado acceso a crédito que tienen con instituciones financieras, obligándolos a estar a expensas del precio externo de sus cosechas y voluntad de los intermediarios (Pazmiño, 2022).

Otro grupo vulnerable en este estudio son las personas con intolerancia al gluten, celíacos, quienes en el país no cuentan con una oferta amplia de alimentos adecuados nutricionalmente para cubrir sus necesidades, mucho menos de snacks, afectando así sus rutinas diarias y limitándolos de actividades comunes para el resto de la población, como lo es adquirir un snack al paso (Villalba & Viteri, 2025).

Tras identificar estas realidades con sus respectivas necesidades desatendidas se determina que el crear una empresa enfocada en la fabricación y venta de un snack a base de yuca bajo en calorías y libre de gluten es justificada. Pues representa una respuesta a la actual y futura demanda que tienen los ecuatorianos por snacks saludables, cabe destacar que actualmente en el mercado nacional existe una limitada oferta de snacks saludables que utilicen ingredientes tradicionales, accesibles, nutritivos y que cuenten con altos estándares de calidad. Siendo este último aspecto muy importante para que este proyecto llegue a consolidarse en mercados de alta rentabilidad y rotación, como lo es Guayaquil.

El presente proyecto representa la culminación de la carrera de Emprendimiento e Innovación Social de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. En su desarrollo se hará uso de todos los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera.

### **1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio**

Este proyecto contará como objeto de estudio la integración de la situación actual del sector agrícola en el cantón de Portoviejo de la provincia de Manabí en la que se producirá snacks saludables elaborados a base de yuca, bajo en calorías y libre de gluten, con su comercialización en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores, estas dos provincias, Guayas y Manabí comprenden la delimitación territorial del estudio.

La provincia de Manabí destaca por ser una de las principales zonas ganaderas y agrícolas en el Ecuador, sin embargo, este alto nivel de producción se limita a ser materia prima, desaprovechando el gran potencial de complementarse con procesos adicionales que le den valor agregado y aporten con innovación a suplir las nuevas demandas de snacks saludables en el país (MAG, 2023).

La elección de la yuca como materia de prima para este proyecto se sustenta en la gran aceptación que tiene en los ecuatorianos, pues su consumo está establecido en todas las regiones del país destacando en platillos como el pan de yuca, muchines y tortillas que aparte de ser consideradas como deliciosos snacks tradicionales por la gente, son también percibidos como alimentos nutritivos. Esta percepción no está alejada de la realidad, ya que la yuca es un alimento que aporta numerosas vitaminas, bajo nivel calórico y es libre de gluten.

La elección de la ciudad de Guayaquil como punto inicial para la comercialización de los snacks se debe a que esta ciudad representa un mercado estratégico con el mayor poder adquisitivo del país, cuya población de más de 2'746.403 habitantes experimenta un aumento en la preferencia de snacks y alimentos saludables (INEC, 2022).

La delimitación temporal comprende en el lapso del mes de octubre del 2025 hasta el mes de febrero del 2026, dentro de ese periodo, se analizará, evaluará y determinará las bases viables para implementar la ejecución del proyecto, siguiendo un proceso estructurado a través de una estructura organizacional que a su vez permita integrar apropiadamente la agricultura sostenible con una visión de desarrollo nacional para los agricultores.

Por ende, esta propuesta se complementará con todas las herramientas de bases legales, sociales, administrativas y financieras, que son necesarias para determinar su viabilidad operativa, económica y sostenibilidad ambiental, que aseguren su correcto funcionamiento.

Con el fin de obtener un mayor reconocimiento y posicionamiento se efectuará un análisis de mercado para conocer las tendencias actuales, hábitos, gustos y preferencias de los potenciales clientes y consumidores que conforman este mercado en constante crecimiento.

#### **1.4. Planteamiento del Problema**

Durante los últimos cincuenta años la visibilidad de las personas con intolerancia al gluten o celiacas ha sido ínfima, tanto así que durante gran tiempo estas condiciones no se reconocían medicamente ni se aceptaban socialmente. Hoy gracias a los avances tecnológicos en el campo de la medicina se ha podido identificar y avanzar en el estudio de la intolerancia al gluten, la cual tiene un origen genético.

Esta condición es real, y afecta a cerca de 80 millones de personas en todo el mundo, esta estimación se considera es bastante menor a la realidad, ya que en países en vías de desarrollo sus poblaciones no acceden a los medios para poder ser diagnosticados y deben afrontar las consecuencias de dietas no apropiadas para su condición de sensibilidad al gluten, misma que puede ser celiaca y no celiaca (WGO, 2013).

Gracias al reconocimiento que tiene actualmente las personas con condición de intolerancia al gluten o celiacas, se ha generado un creciente interés de las personas en general por adquirir productos alimenticios saludables, bajos en calorías y libres de gluten, desafortunadamente esta tendencia mundial contrasta con la escasa disponibilidad de opciones en el Ecuador que sean elaboradas con ingredientes tradicionales, orgánicos y nutritivos como por ejemplo la yuca.

La mayoría de los snacks saludables disponibles en el mercado ecuatoriano son importados o elaborados con ingredientes como plátano o papa, opciones elaboradas con ingredientes como yuca, camote o palmito actualmente son menores. En el caso específico de los snacks elaborados a base de yuca, se encuentran disponibles en un rango de precio de \$1.50 a \$5.00 por presentaciones que promedian los 200 gramos de contenido neto.

Actualmente en el Ecuador, la producción de yuca se destina mayoritariamente para su consumo directo, desaprovechando el enorme potencial que tiene para generar numerosas opciones nutritivas, económicas, locales y libres de gluten. Para las personas que tienen que convivir con enfermedad celiaca o intolerancia al gluten es crítico asegurar la presencia de estos alimentos en su dieta, ya que así evitan afectaciones como complicaciones gastrointestinales y pérdidas de peso. Un estudio científico realizado en 32 pacientes de la enfermedad celiaca de las ciudades de Guayaquil y Quito en el año 2024 determinó que sus hábitos alimenticios diarios les aportaban un nivel calórico inferior al recomendado por la OMS, con un 37% menos en hombres y 16% menos en mujeres. Lo cual es un claro reflejo de las dificultades que existen en el Ecuador para acceder a alimentos libres de gluten (Villalba & Viteri, 2025).

Snack, es el termino con que se conoce a los alimentos ligeros que se consumen entre comidas, los tradicionales son chips fritos, pastelillos y similares. La agencia estadounidense Transparency Market Research manifiesta que, en el mundo actual, donde la globalización se ha masificado, los snacks han registrado un crecimiento exponencial, ya que las personas requieren alimentos acordes a un estilo de vida que prioriza la inmediatez. Con mayor presencia en los millennials y generación Z (16 a 45 años de edad) quienes impulsan el mercado de snacks, un mercado valorado a nivel mundial en USD 101.99 mil millones, que para el año 2034 se pronostica superará los USD 200 mil millones (Maldonado, 2021).

El desarrollo de snacks de yuca libres de gluten, nutritivos y accesibles representa una excelente oportunidad de negocio, además que dinamiza la economía local, impulsa a los pequeños agricultores de la provincia y promoverá la incorporación de nuevas tecnologías. De esta manera, se contribuye al desarrollo, al tiempo que se responde a las necesidades insatisfechas de consumidores con intolerancia al gluten o celíacos de 16 a 45 años que demandan alimentos funcionales y de calidad.

### 1.5. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio

El presente trabajo de titulación se desarrolla en el Ecuador su desarrollo se encuentra en función del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se Detiene 2025, el cual se centra en el crecimiento social, a través del desarrollo equitativo. El tema de estudio mantiene relación con el primer eje que es el: **“Eje Económico y Generación de Empleo”** del cual se enfoca en el objetivo número tres **“Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular”** (Secretaría Nacional de Planificación, 2025).

Esta investigación mantiene estrecha relación con el Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se Detiene 2025, específicamente con los objetivos uno y dos. El objetivo número uno del mencionado plan busca el aumento y fomento de las oportunidades laborales y el mejoramiento de las condiciones de empleo para asegurar escenarios inclusivos para los ecuatorianos. Mientras que el objetivo número dos se encuentra orientado en el impulso de un sistema económico sólido, a través de reglas claras y el estímulo del comercio exterior, el turismo y la modernización del sistema financiero nacional.

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, cuenta con dominios científicos, tecnológicos y humanísticos. El presente trabajo procura alinearse con el tercer dominio **“Economía para el desarrollo social y empresarial”** (UCSG, 2016). El cual abarca diversas líneas de investigación, de las cuales se seleccionará la **“Organización y dirección de empresas”** porque se busca adoptar una postura prudente, responsable y perceptible a los problemas existentes en nuestra sociedad para adoptar estrategias que nos ayuden a reducir los impactos negativos que podemos ocasionar.

A su vez, en relación con el Instituto de Investigación de Estudios Económicos y Empresariales INECM, se manifiesta que esta investigación se alinea con la temática de **“Emprendimiento e Innovación”**. En estrecha conexión con la carrera de **“Emprendimiento e innovación social”** estableciendo claramente que el presente estudio busca facilitar la creación de un negocio a partir de una oportunidad claramente identificada (INECEM, 2022).

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **1.6.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad y viabilidad económica de la implementación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Delimitar las teorías a emplear como marco conceptual en el desarrollo de la propuesta del proyecto.
- Establecer un plan de marketing con estrategias comerciales a corto, mediano y largo plazo para tomar mayor impulso y liderazgo.
- Determinar a través de un estudio de mercado los parámetros que identifique el nivel de demanda potencial, modelo de la oferta y precio del producto.
- Desarrollar el estudio financiero que determine la inversión necesaria para la ejecución de la propuesta y a la vez que determine su rentabilidad con indicadores TIR, VAN y Payback.

## **1.7. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.**

El método de investigación a usar será exploratorio, descriptivo con un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo.

El método cualitativo es identificado por utilizar la obtención de datos, pero sin mediciones numéricas, aquello con el objetivo de determinar los significados, retroalimentación y opiniones de las personas consultadas, desde un contexto subjetivo y de perspectiva interna. Este método permite comprender los motivos y causas que influyen en un determinado suceso (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2022).

Adicional existe el método cuantitativo, en el cual la obtención de datos es de información estrictamente numérica, que se emplea para comprobar hipótesis o dar respuesta a preguntas de investigación. Este método se desarrolla con técnicas estadísticas y mediciones objetivas que permiten comprender tendencias y patrones en

una población específica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2022). La combinación de los dos métodos es definida como enfoque mixto, la cual entrega resultados más completos permitiendo determinar de mejor manera aspectos como causas, efectos y contexto de las situaciones de estudio.

En el presente proyecto la recopilación de datos se efectuará a través de encuestas que ayuden a comprender los aspectos más relevantes para definir un perfil de consumidor base y a la vez que sea factible para la toma de decisiones. Las encuestas obtienen información sistemáticamente de las personas consultadas a través de preguntas. Estas pueden ser una encuesta en línea, personal o telefónica (Sandhusen, 2008).

El análisis de la investigación se realizará a través de software especializado en el área e interpretación de datos en Microsoft Excel.

## **1.8. Fundamentación Teórica del Proyecto**

### **1.8.1. Marco Referencial**

En la elaboración de la investigación necesaria para este proyecto se utilizará como referencia empresas en funcionamiento y estudios que hayan abordado la constitución de empresas en el sector agroindustrial y se dediquen a la producción de snacks saludables. La revisión de estos estudios permitirá identificar información relevante para confirmar el emprendimiento alimenticio como impulsor del desarrollo económico para una localidad.

En el ámbito ecuatoriano destaca la empresa Greensnacks S.A. fundada en el 2018 quienes cuentan con la línea Ohana con la que comercializan snacks de yuca con el nombre de Yuquitas. Su planta de producción se encuentra en la ciudad de Guayaquil (Km 7,5 Vía a Daule). La elección de la palabra Ohana como eslogan y nombre de una de sus principales marcas, refleja el compromiso de la empresa con el bienestar de sus consumidores. Pues esta palabra en idioma hawaiano significa “familia”.

En el año 2024 la empresa tuvo un crecimiento notable, evidencia del crecimiento que está experimentando el mercado de snacks, pues tuvo un aumento del 69,95% de sus ingresos por ventas y sus activos se incrementaron en un 53,81% (Superintendencia de Compañías, 2024).

La empresa destaca la no utilización de aditivos ni preservantes artificiales en la elaboración de sus snacks, los cuales aparte del mercado nacional, han llegado también a mercados internacionales, como los de Estados Unidos, Rusia, China, Dubái, México y Japón.

Delencanto Foods S.A.S. es otra empresa ecuatoriana reconocida en el mercado de snacks, fundada en el año 1996 en la ciudad de Quito cuenta con una posición consolidada, a tal punto que actualmente parte de su línea de productos se ofrece como libres de gluten, transgénicos, de origen vegano, libre de conservantes y colorantes artificiales. Emplea principalmente como materia prima tubérculos nacionales, como yuca y camote.

Estas materias primas provienen de distintas provincias del Ecuador, lo cual demuestra parte de la política de proveedores que tiene la empresa y su poder de negociación al contar con los medios para poder captar producciones de las diversas zonas del país en función de sus necesidades y rentabilidad.

En lo financiero Delencanto Foods S.A.S reportó el pasado año 2024 un incremento en ingresos por ventas del 66,84% y sus activos totales se incrementaron en un 86,72% (Superintendencia de Compañías, 2024).

Estos indicadores positivos reflejan que la empresa está al tanto de las nuevas tendencias y la creciente preferencia de los consumidores por snacks saludables. Sus productos están disponibles a través de canales tradicionales como digitales. Pero aparte del mercado nacional, Delencanto ha logrado exportar sus productos a mercados internacionales, como los de Estados Unidos, Cuba y España.

En el campo académico, se empleará como referencia el proyecto de propuesta para el desarrollo de una empresa que produzca un snack de yuca en Guayaquil Ecuador. Elaborado por (Tapia, 2014). Con el que determinó la factibilidad de la propuesta obteniendo resultados favorables sobre las preferencias y frecuencia de consumo en el mercado. La inversión inicial de la propuesta Pro Yuquitas fue de \$43,994.28 y obtuvo una TIR del 36%, VAN de \$33,542.86 y el retorno de su inversión en un periodo de dos años con cuatro meses.

Pro Yuquitas se elabora sin la utilización de preservantes ni colorantes, en su presentación de chips tiene un precio de venta de \$5.40 y un costo de producción de

\$1.56 haciendo necesario que la empresa alcance la venta de 19,334 unidades para llegar a su punto de equilibrio. Destaca también la capacidad instalada con que cuenta la planta que es de 35,000 snacks mensuales.

El lugar de desarrollo del proyecto es la ciudad de Guayaquil en la que a través de un análisis cuantitativo y cualitativo determinó que el mercado se encuentra actualmente insatisfecho. Si bien su público objetivo no son exclusivamente los niños, Tapia propuso el realizar convenios con instituciones educativas para que su producto se comercialice en sus bares como una alternativa saludable para los recreos.

Estos estudios referenciales aportan suficiente sustento para considerar apropiado el avance en el desarrollo de la presente propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca. En este proyecto se integrarán los aprendizajes del análisis de los estudios referenciales en conjunto a los estudios propios sobre el potencial y principales impactos de la propuesta en las provincias de Manabí y Guayas.

### **1.8.2. Marco Teórico**

El marco teórico del presente proyecto se sustenta en diversas teorías que definen y detallan el comportamiento del emprendedor, la creación de valor añadido y la innovación en el sector agroindustrial.

Teoría del Emprendimiento: Todo proceso de desarrollo de un emprendimiento está conformado por tres elementos fundamentales que son el emprendedor, la idea y el capital. El éxito o fracaso que tenga el emprendimiento estará determinado por la adecuada relación de los tres elementos.

Es crucial que los emprendedores desarrollen habilidades como la gestión de sus actos ante escenarios inciertos, adaptabilidad y gestión inteligente de los recursos a su disposición, ya que de esta manera estarán en capacidad de sacar adelante sus emprendimientos, todo aquello es un complemento que será mejor explotado cuando previamente ha existido una educación adecuada, experiencia sólida y redes con acceso a contactos sólidos en el medio (Hernández, Parra, & Salinas, 2019).

Teoría de la Fisiopatología de la Enfermedad Celíaca: Esta teoría describe el proceso a través del cual la ingesta de gluten afecta al intestino de una persona que ha nacido con esta predisposición genética. Desarrolla fondo los desencadenantes,

respuesta inmunitaria de la persona y las consecuencias que el consumo de gluten genera en su organismo. Para finalmente analizar los diversos tratamientos que se adaptan en relación al perfil de cada paciente. Pero teniendo como componente obligatorio el adoptar una dieta libre de gluten (Manuales MSD, 2024).

**Teoría de cadena de valor:** La empresa estará en capacidad de desarrollar sus ventajas competitivas dependiendo de lo efectiva o no que sea para administrar las actividades que conforman su cadena productiva, lo que permite a la empresa transformar su materia prima en productos terminados, que dependiendo de la empresa podrá posicionar de mejor manera en su mercado específico y la mente de sus consumidores tanto reales o potenciales (Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985).

Analizar la cadena de valor permite a todo emprendedor contar con la capacidad de identificar los puntos críticos con los que se genera valor agregado para su producto o servicio, así también como las etapas del proceso donde puede reducir costos. Una muestra de aquello está en el sector agroindustrial, donde la gestión efectiva de la cadena productiva que van desde la recepción de la materia prima hasta la salida del producto terminado es crucial para asegurar la viabilidad, calidad y sostenibilidad tanto del producto como de la empresa (Kaplinsky & Morris, 2018).

**Teoría del Comportamiento del Consumidor:** A través de esta, las empresas pueden conocer las motivaciones y preferencias de los consumidores. Esta información es crucial para el diseño de estrategias comerciales y publicitarias.

Se centra en el estudio de las decisiones que los consumidores toman al adquirir un determinado producto o servicio, se consideran factores psicológicos, socioculturales y económicos. Cabe mencionar que el comportamiento del consumidor se compone de tres dimensiones fundamentales: los factores, afectivos y externos (Kotler & Keller, 2021).

**Teoría de Innovación del Producto:** Las ventajas competitivas no son permanentes, es crucial que para sostenerlas a mediano y largo plazo las empresas sean innovadores y estén a la vanguardia de sus mercados (Trott, 2017).

La innovación se divide en innovación incremental, conformada por las mejoras continuas que se aplican a los productos existentes. Y la innovación radical

conformada por la inclusión de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocio más eficientes. En la industria alimentaria, las innovaciones suelen centrarse en la incorporación de ingredientes más saludables, empaques sostenibles, procesos de producción eficientes y la reducción de aditivos artificiales (Trott, 2017).

**Teoría de los Recursos y Capacidades:** Al ser los recursos siempre limitados es importante que las empresas prioricen la eficiencia en su gestión para que se aproveche al máximo el potencial de desarrollo que puede alcanzar una empresa en función de su situación actual. Esta teoría es uno de los enfoques más influyentes en la gestión estratégica moderna. Plantea que el éxito de una empresa dependerá de la habilidad que tenga para generar y utilizar sus recursos, los cuales pueden ser tangibles o intangibles (Barney, 1991).

Las ventajas competitivas que son sostenibles en el tiempo se originan en la heterogeneidad de los recursos y en la capacidad que tienen las empresas para protegerlos y emplearlos de manera eficiente. En industrias agroalimentarias, por ejemplo, los recursos distintivos incluyen el conocimiento técnico en procesamiento, la calidad de la materia prima, la red de proveedores y el capital humano especializado (Peteraf, 1993).

Este marco teórico aporta fundamentos académicos, estratégicos, económicos y de innovación al desarrollo del presente proyecto con el objetivo de garantizar su coherencia con la coyuntura actual y demostrar su viabilidad de ejecución.

### **1.8.3. Marco Conceptual**

- **Mandioca:** Es una raíz tuberosa originaria de los trópicos de América, es rica en vitaminas y minerales, se caracteriza por su sabor parecido al de la papa y su versatilidad para diversos platillos (Departamento de Ingeniería Agrónoma y Contenidos, 2012).
- **Monoica:** Este término corresponde a las plantas que cuentan con órganos reproductores tanto masculinos como femeninos. Estas plantas destacan por poder autopolinizarse, aunque por lo general efectúan la polinización cruzada. Una planta monoica bastante conocida es la yuca (Departamento de Ingeniería Agrónoma y Contenidos, 2012).

- **Emprendimiento:** Se define como el proceso mediante el cual una persona o grupo identifica una oportunidad de negocio, moviliza recursos y asume riesgos con el fin de crear valor económico y social. Este proceso implica innovación, visión y capacidad de gestión (Kuratko, 2017).
- **Calidad:** Es el nivel en que un determinado set de propiedades está en relación con los requerimientos establecidos o las expectativas del cliente (ISO, 2015).
- **Sostenibilidad:** Conjunto de consumidores reales y potenciales que comparten una necesidad y están dispuestos a satisfacerla mediante el intercambio (WCED, 1987).
- **Demanda:** El grado de bienes o servicios que requiere un mercado para satisfacer sus necesidades (Mankiw, 2020).
- **Innovación:** Proceso de creación o mejora significativa de productos, servicios o procesos que aportan valor al mercado o la organización (OCDE, 2018).
- **Competitividad:** Capacidad de una empresa o país para mantener ventajas que le permitan obtener una posición favorable en el mercado (Porter, 1980).
- **Mercado:** Conjunto de consumidores reales y potenciales que comparten una necesidad y están dispuestos a satisfacerla mediante el intercambio (Kotler & Keller, 2021).
- **Celíaca:** Es una enfermedad caracterizada por la reacción del sistema inmune de una persona al ingerir gluten (Palacio, 2010).

#### **1.8.4. Marco Legal**

##### **Aspecto Societario de la Empresa**

La empresa se constituye bajo la figura de compañía de sociedad anónima (S.A.) ya que este tipo de compañía permite la participación ilimitada de accionistas, con un capital social dividido en acciones. Este tipo de compañía permite tener un objeto social múltiple con el que se puede abarcar varias actividades comerciales bajo la misma personería jurídica.

### **Generalidades (Tipo de Empresa)**

La empresa comenzará como una microempresa de producción alimentaria, dedicada a la transformación de yuca en snacks listos para consumo. Su actividad principal se encuentra regulada por la Ley de Economía Popular y Solidaria, así como por normativas del sector agroalimentario y de inocuidad alimentaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y del ARCSA.

### **Fundación de la Empresa**

YUKI S.A. será fundada siguiendo los lineamientos descritos en la Ley de compañías del Ecuador en su sección 6, artículo 143 que menciona:

Art 143 “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Congreso Nacional, 1999).

La empresa estará inscrita en el Registro Mercantil con lo que se encontrará respaldada su personalidad jurídica, a su vez se obtendrá el RUC, requisito indispensable para el funcionamiento de “YUKI S.A.” ante el SRI.

### **Capital Social, Acciones y Participaciones**

El capital social con que se conformará la empresa YUKI S.A. será de USD \$800.00 dólares estadounidenses obtenidos mediante el aporte de los cuatro socios fundadores quienes tendrán participación accionaria igualitaria.

### **Permisos**

Los permisos con que deberá contar YUKI S.A. para el inicio de sus operaciones son los siguientes:

- **Permisos para la constitución legal de la empresa**

Constitución de la compañía en la Superintendencia de Compañías, inscripción en el Registro Mercantil, obtención del RUC (SRI), búsqueda fonética (SENADI), afiliación al IESS como empleador, obtener licencia municipal de funcionamiento emitida por el GAD de Portoviejo.

- **Permisos para la fábrica o planta de producción**

Licencia de uso de suelo, permiso emitido por el benemérito cuerpo de bomberos, certificado de higiene y seguridad industrial, cumplimiento del reglamento del ARCSA, permiso ambiental o declaración de impacto ambiental.

- **Permisos y requisitos sanitarios para el producto final**

Registro sanitario del producto (ARCSA), etiquetado nutricional conforme a la norma INEN 1334-1 y 1134-2, obtención de permiso de transporte de alimentos procesados, registro del código de barras (GS1) para el producto y certificaciones opcionales (FSC, HACCP, BPM y Gluten Free).

**1.8. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.**

A continuación, se establecen las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son las teorías más pertinentes que se pueden emplear como base conceptual para el desarrollo del proyecto en el Ecuador?
- ¿Qué estrategias comerciales y de marketing se deben implementar a corto, mediano y largo plazo para impulsar el crecimiento y liderazgo del producto en el mercado nacional?
- ¿Cuál es el nivel de demanda potencial del snack de yuca en el mercado ecuatoriano y qué modelo de oferta y precio resultan más adecuados según los resultados del estudio de mercado?
- ¿Qué estrategias de posicionamiento permitirán consolidar la presencia del snack de yuca en el mercado y en las preferencias de los consumidores nacionales?
- ¿Cuál es la inversión necesaria para la ejecución del proyecto y qué resultados financieros arrojan los indicadores de rentabilidad TIR, VAN y Payback?

# CAPÍTULO 2

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

## **CAPÍTULO 2**

### **2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **2.1. Análisis de la Oportunidad**

El mercado ecuatoriano de snacks saludables experimenta un constante crecimiento sostenido impulsado por cambios en los hábitos de consumo, la búsqueda de opciones libres de aditivos y una mayor conciencia nutricional. Dentro de este contexto, los productos elaborados a base de yuca destacan como una alternativa competitiva debido a su naturaleza libre de gluten, arraigo cultural en la alimentación ecuatoriana y su gran aporte nutricional.

Adicionalmente, la prevalencia creciente de la enfermedad celíaca y la sensibilidad al gluten ha ampliado la demanda de alimentos seguros, accesibles y certificados para consumidores que presentan esta condición que es de suma importancia en el sistema de salud pública nacional, especialmente por la necesidad obligatoria que tienen los celíacos de mantener una dieta estricta y libre de gluten. Un análisis realizado por (Villalba & Viteri, 2025) evidenció no solo la prevalencia del trastorno, sino también las dificultades que los consumidores enfrentan para poder cumplir adecuadamente con sus requerimientos nutricionales, lo cual representa una brecha importante que aún no ha sido atendida en su totalidad por la industria alimentaria ecuatoriana.

Si bien actualmente en el mercado existen empresas posicionadas, como es el caso de Delencanto Foods S.A. y Greensnacks S.A. Aún existe un considerable margen de mejora para que nuevas empresas aporten con su innovación al mercado. La oferta de productos es tradicional, con opciones convencionales, mientras que las tendencias de consumo demandan nuevas opciones, con factores de diferenciación marcados. Las empresas que logren estar conscientes de aquella realicen y materialicen snacks innovadores lograrán consolidarse en este mercado cada vez más cambiante.

Esta situación representa una oportunidad de ingreso a un mercado con alto potencial de crecimiento, que a nivel mundial está valorado en USD 101.99 mil millones y que se proyecta a duplicarse para el año 2034.

Dado que la población celíaca es más prevalente en niños menores de 5 años y adultos mayores de 40 años, se trata de un mercado que abarca grupos familiares

completos, lo que amplía la demanda potencial de productos alimenticios seguros y certificados, entre ellos los snacks libres de gluten.

El estudio concluye resaltando la necesidad urgente de promover políticas públicas que mejoren la accesibilidad de los celíacos a alimentos libres de gluten de manera económica, ante este escenario, los snacks de yuca que sean libres de gluten se presentan como una alternativa viable, saludable y de bajo costo relativo.

Por otra parte, Ecuador posee condiciones agrícolas favorables para la producción masiva y sostenible de yuca lo cual permite asegurar una cadena de suministro local, estable y de bajo costo, ya que requiere de pocos fertilizantes, plaguicidas y agua. Por ser una fuente barata de calorías y rica en carbohidratos, lo cual es apropiado en una dieta equilibrada, además es un alimento saludable en cuanto a su alto contenido en vitaminas C y B6, minerales como el potasio y magnesio tiene acogida entre los consumidores rurales y urbanos, es considerado como un producto prioritario en la seguridad alimentaria (INIAP, 2014).

Los proyectos que impulsan las investigaciones de esta raíz son el Programa de Fortalecimiento Institucional, que aporta el Gobierno Nacional del Ecuador para la investigación a nivel del país; y la SENESCYT, el Proyecto Seguridad Alimentaria Rubro – Yuca (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

Esto constituye una ventaja comparativa clave para el desarrollo de una nueva línea de snacks saludables elaborados a base de este tubérculo, generando además oportunidades para pequeños productores de bajos ingresos económicos, de zonas agrícolas como Manabí.

En consecuencia, la elaboración de snacks saludables sin gluten con forma innovadora como bolitas de yuca, constituye una oportunidad estratégica y real dentro del mercado nacional. Esta propuesta permite responder a necesidades nutricionales insatisfechas, fortalecer el uso de recursos agrícolas locales, alinearse a tendencias globales de alimentación saludable. Así el proyecto presenta un elevado potencial de diferenciación, crecimiento y sostenibilidad dentro del sector alimenticio ecuatoriano.

#### **2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio: Modelo de negocio**

La propuesta se basa en la creación de una empresa productora de snacks con forma de bolitas a base de yuca en la ciudad de Portoviejo.

El modelo de negocio de la propuesta comienza con el acto de la obtención de la materia prima pasando por los distintos procesos.

**Figura 1**  
*Lean Canvas*

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                   |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problem</b><br>Por la pandemia del COVID-19. Cambio la manera de consumir este tipo de alimentos, así como sus exigencias. | <b>Solution</b><br>Un snack saludable para el consumidor.<br>Promocionando el consumo de este productos agricola y artesanal de la poblacion de la Pila en Manabi. | <b>Unique Value Proposition</b><br>No contienen aceites hidrogenados, ni colorantes artificiales, poseen un color propio y no requieren de sabores artificiales ni pereservantes.               | <b>Unfair Advantage</b><br>Mercado extenso y una gran oferta variada de productos saludables.     | <b>Customer Segments</b><br>Es un producto tipo snack, consumido por personas de todas las edades y de ambos sexos siendo un producto multitarget. |
| <b>Existing Alternatives</b><br>Ohana Snacks<br>Natuchips<br>Banchis<br>Delencanto Snacks Mixto                               | <b>Key Metrics</b><br>Puntos de venta<br>Reseña de calificaciones                                                                                                  | <b>High-Level Concept</b><br>En la actualidad las empresas están dedicándose a proporcionar snacks saludables a los compradores, los demandantes están optando por alimentación más saludable,. | <b>Channels</b><br>Tiendas<br>Supermercados<br>Autoservicios<br>Apps de compra online: Super Easy | <b>Early Adopters</b><br>Una creciente preocupación por la salud demanda una mayor oferta de este tipo de productos en el mercado                  |
| <b>Cost Structure</b><br>Sueldos<br>Publicidad<br>Diseño de marca<br>Leasing                                                  |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                 | <b>Revenue Streams</b><br>Ventas                                                                  |                                                                                                                                                    |

**Elaborado por:** El Autor

## **2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa**

**Misión** Crear snacks de primera calidad para los ecuatorianos, transformando materia prima local en productos de calidad y sabor superior que mejoren la vida de nuestros consumidores.

**Visión** Ser la empresa número uno en la producción de snacks a base de yuca en el Ecuador, contando con la mayor aceptación de los consumidores.

**Valores** Innovación, sostenibilidad, transparencia, calidad y compromiso social.

## **2.3. Objetivos de la Empresa**

### **2.3.1. Objetivo General**

Desarrollar el snack ideal para las personas intolerantes al gluten en el Ecuador y posteriormente en la región.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

Entre los objetivos específicos del proyecto se encuentra:

- Alcanzar durante los primeros cinco años de operaciones un 5% del mercado nacional de venta de snacks saludables
- Contar con una línea de producto con al menos tres nuevos productos con el fin de abarcar nuevos segmentos del mercado en los primeros cinco años.
- Obtener un crecimiento anual no menor al 15% durante los primeros cinco años de operaciones.
- Consolidar la marca en el mercado priorizando alcanzar un posicionamiento en la mente de los consumidores no menor al 30%
- Generar rentabilidad económica, con indicadores positivos y el retorno total de la inversión en menos de los primeros cinco años de funcionamiento.

# CAPÍTULO 3

## ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

#### **3.1. PEST**

El PEST son las siglas de un análisis del macroentorno estratégico en el que se desempeñará la empresa, está conformado por los factores: Político, Económico, Social y Tecnológico. Cabe destacar que estos factores están fuera del control de la empresa, representando tanto como amenazas como oportunidades.

##### **Político**

La situación política ecuatoriana en 2025 se encuentra marcada por una etapa de transición institucional y de reconfiguración económica tras años de inestabilidad y crisis social en que resaltan el crecimiento de la delincuencia, inseguridad y paros en carreteras. El actual presidente del Ecuador es Daniel Noboa, cuyo gobierno tiene como objetivo atraer inversión privada y extranjera para reducir el desempleo y obtener recursos con los que hacer frente a la situación de inseguridad. De esta manera el país busca competir con sus vecinos Perú y Colombia quienes históricamente han atraído mayores capitales de inversión extranjera.

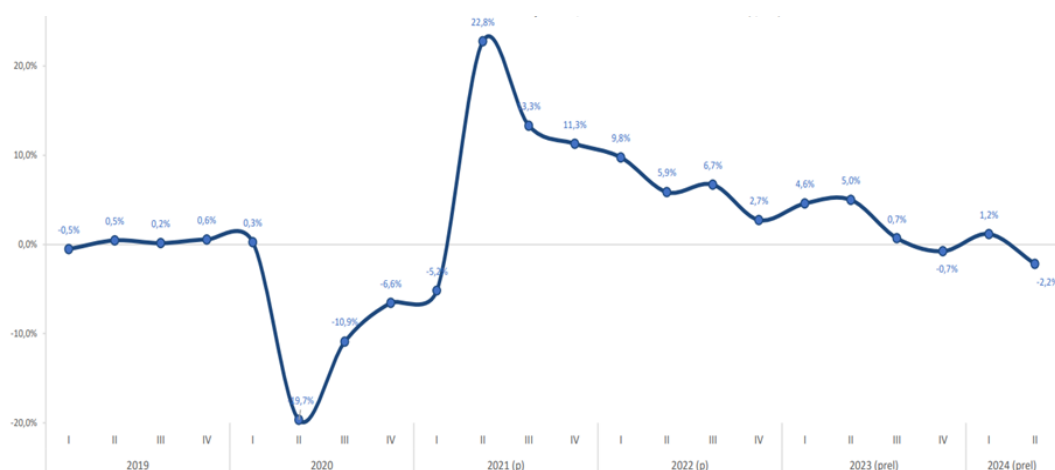
El Ecuador es un país democrático cuya constitución manifiesta priorizar al ser humano sobre el capital y defender la soberanía del estado ante intereses extranjeros, ante estos títulos que a oídos del sector empresarial extranjero pueden dar indicios de un país cerrado al capital extranjero, destacan medidas locales orientadas al desarrollo de la empresa nacional, como La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación creada en el año 2020, la cual impulsa el desarrollo y fomento de nuevos negocios con propuestas de valor agregado e innovación. En síntesis, esta ley da incentivos tributarios y acceso a créditos para facilitar el desarrollo de nuevas empresas.

El estado ecuatoriano busca fomentar el emprendimiento de los ecuatorianos otorgando incentivos financieros y préstamos a través de programas como “Impulso Joven” y “Ecuador Emprende” con los que espera dinamizar sectores sociales históricamente olvidados por años. En términos de estabilidad política, el país enfrenta retos significativos. La inseguridad, los cambios en la legislación laboral y las tensiones sociales derivadas del costo de vida generan incertidumbre en el corto plazo; sin embargo, la institucionalidad democrática y la política de cooperación internacional con organismos como la CAF y el BID brindan respaldo al desarrollo de proyectos sostenibles y de impacto local.

## Económico

La economía ecuatoriana se encuentra dolarizada desde el año 2000, lo que garantiza cierta estabilidad cambiaria, pero también limita la capacidad de maniobra del Estado frente a crisis externas. En la siguiente figura podemos apreciar cómo ha sido el comportamiento del PIB ecuatoriano en los últimos 5 años.

**Figura 2**  
*PIB Ecuatoriano*



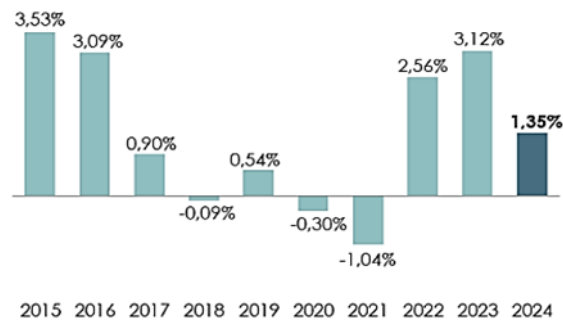
**Nota:** Fuente (BCE, 2024)

Para este año 2025 las proyecciones estiman que el país experimentará un crecimiento económico del 2,3% sustentado en gran parte por el fortalecimiento del sector agrícola, el crecimiento de las exportaciones no petroleras y el dinamismo del consumo interno. El incremento de la inflación en la economía mundial, caracterizado por el encarecimiento de materias primas y la volatilidad de sus precios internacionales ha disminuido el potencial de crecimiento de la producción de alimentos procesados en el Ecuador. Sin embargo, ante esta situación es importante contemplar la expansión hacia el mercado interno, pues existe aún un amplio margen de expansión y cuotas de mercado a ganar ante alimentos tradicionales.

Un importante desafío que afronta el Ecuador a nivel económico son sus crecientes niveles de subempleo y desempleo, los cuales alcanzan cerca del 45% de su población económicamente activa. Lo cual obliga a muchos ecuatorianos a emprender por necesidad en proyectos con poco valor añadido, que en conjunto a la poca preparación académica hace que muchos de estos emprendimientos fracasen antes de los tres años de operación. Entre los pocos aspectos positivos de la economía ecuatoriana destaca que la inflación es una de las más bajas de la región, estando

alrededor del 2,5% anual. Sin embargo, este indicador palidece ante la realidad de la disminución del poder adquisitivo de los ecuatorianos, debido en gran parte a medidas políticas recientes como la eliminación del subsidio al diésel y reformas arancelarias, en la siguiente figura se muestra la evolución de la inflación en la última década.

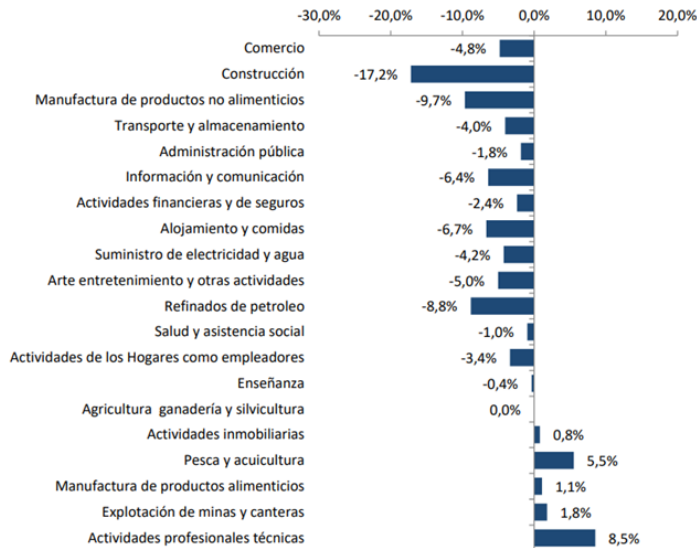
**Figura 3**  
*Inflación en el Ecuador*



**Nota:** Fuente (INEC, 2024)

El mercado de snacks saludables continua en crecimiento impulsado por el cambio en las preferencias de los ecuatorianos quienes pareciera ser que ante una realidad económica compleja priorizan su salud y adoptar hábitos más saludables. Esto genera un entorno económico relativamente favorable para el desarrollo de un producto como los snacks de yuca, cuyo principal insumo es un cultivo nacional con abundante disponibilidad y bajo costo relativo frente a los granos importados.

**Figura 4**  
*Crecimiento de mercados ecuatorianos*



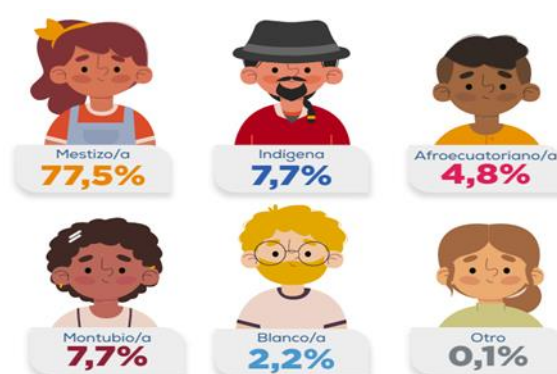
**Nota:** Fuente (BCE, 2024)

## Social

El aspecto sociocultural en el Ecuador en los últimos años refleja una tendencia hacia el consumo consciente y saludable, impulsada por una mayor preocupación por la salud, la alimentación equilibrada y el impacto ambiental de los productos. Tras la pandemia y las crisis económicas, las familias ecuatorianas han cambiado sus hábitos alimenticios: se busca mayor practicidad, pero también productos que aporten energía sean naturales y no contengan aditivos artificiales.

La yuca es un alimento tradicional presente y con gran aceptación en la gastronomía de todas las regiones del Ecuador, su exquisito sabor y su aporte energético ha hecho que sea considerado como un alimento completo por los ecuatorianos, desde el contundente encebollado hasta los deliciosos panes de yuca, este nutritivo alimento forma parte de la identidad de los ecuatorianos. Quienes demandan cada vez más de snacks saludables y que de preferencia sean de marcas nacionales para promover el desarrollo de la industria local y el comercio justo. Es importante mencionar que en la sociedad ecuatoriana existe una fuerte presencia de desigualdad económica agravada por los crecientes niveles de inseguridad. Esta realidad repercute de manera indirecta en la elección de los consumidores quienes terminan optando en mayor medida por productos de precios asequibles, que se obtengan en puntos de venta confiables, en la siguiente figura se ilustra las etnias que componen la población del país.

**Figura 5**  
*Diversidad étnica del Ecuador*



**Nota:** Fuente (INEC, 2024)

Finalmente, el auge de las redes sociales y las plataformas digitales ha transformado la relación entre los consumidores y las marcas. El boca a boca digital, los influencers gastronómicos y la comunicación visual se han convertido en

herramientas decisivas para construir confianza y visibilidad, especialmente entre los segmentos jóvenes y de clase media emergente.

**Tecnológico**

El Ecuador atraviesa un proceso de digitalización en los ámbitos productivos y comerciales, impulsado por la necesidad de competitividad y por la transformación de los hábitos de consumo. Más del 80% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet y cerca del 70% realiza compras en línea o mediante redes sociales. Esto abre un abanico de oportunidades para el emprendimiento de snacks de yuca, que puede aprovechar plataformas digitales para la promoción, venta directa y posicionamiento de la marca. A continuación, en la siguiente tabla se muestra la evolución del acceso a internet de los ecuatorianos.

**Figura 6**  
*Uso de Internet en el Ecuador*

| Indicadores                                     |                                 | Participación | Participación | Participación |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                 |                                 | jul-22        | jul-23        | jul-24        |
| Uso de internet : Servicios y/o Actividades (*) | Comunicaciones y Redes sociales | 73,3          | 79,2          | 79,9          |
|                                                 | Educación y aprendizaje         | 12,3          | 7,7           | 5,3           |
|                                                 | Actividades de entretenimiento  | 9,2           | 9,6           | 11,8          |
|                                                 | Por razones de trabajo          | 2,9           | 1,8           | 1,7           |
|                                                 | Obtener información             | 1,6           | 1,0           | 0,9           |
|                                                 | Otros                           | 0,8           | 0,7           | 0,4           |

**Nota:** Fuente (INEC, 2024)

La adopción de tecnologías en la cadena agroindustrial también ha avanzado. Las innovaciones en procesamiento de alimentos, empaques biodegradables y control de calidad permiten mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la producción. Además, existen programas gubernamentales y privados que fomentan la incorporación de tecnologías limpias en pequeñas empresas alimentarias, especialmente aquellas que aprovechan materias primas nacionales.

En el ámbito de la comercialización, el uso de herramientas digitales, como el marketing automatizado, análisis de datos de consumo y gestión de inventarios en la nube, permite a los emprendimientos competir en mejores condiciones con empresas consolidadas. La presencia en redes sociales y ferias digitales representa una vía estratégica para los snacks de yuca, cuyo público objetivo está conectado y receptivo a productos naturales y con identidad ecuatoriana.

La tendencia tecnológica también está orientada a la sostenibilidad, pues los empaques biodegradables, la reducción de residuos plásticos y las etiquetas informativas con códigos QR que detallan el origen y valor nutricional del producto son prácticas que aumentan la confianza del consumidor, aportan valor agregado y de apoco se están implementado en el mercado nacional.

### **3.2. Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimiento en la Industria**

Para comprender la viabilidad y el potencial de mercado que tendrá el proyecto de elaboración de snacks de yuca con forma de bolitas, es fundamental analizar las estadísticas recientes de ventas, importaciones y crecimiento del segmento de snacks en Ecuador, así como revisar su impacto específico para alimentos hechos con yuca o similares.

En el contexto ecuatoriano, la industria de snacks ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsada por la diversificación del consumo y la búsqueda de productos más saludables. Muestra de aquello es que el sector de alimentos procesados, específicamente en la categoría de snacks naturales creció de 2018 a 2023 un promedio anual del 4,5% (INEC, 2024).

El Ecuador registró en el año 2023 USD 370 millones de dólares por concepto de consumo de snacks, entre los que destacaron los elaborados a base de maíz, plátano, papa y en similar medida yuca. Siendo este alimento quien en los años recientes ha adquirido mayor relevancia e interés como materia prima para la elaboración de snacks. Debido en gran parte a que es un cultivo altamente productivo, resistente a condiciones climáticas adversas y que requiere de una menor cantidad de pesticidas. Su cultivo está concentrado especialmente en las provincias de Manabí, Guayas y Los Ríos.

Es de destacar que a la par de que en el país las importaciones de snacks se redujeron un 12%, la cantidad de micro y pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de snacks se incrementó en un 18% de 2020 a 2024. Lo cual representa un resultado de las políticas de fortalecimiento del sector agroindustrial (Superintendencia de Compañías, 2024).

En dicho periodo las exportaciones de snacks producidos en el Ecuador se incrementaron un 22%, estas exportaciones tuvieron principalmente como destino los mercados de Estados Unidos, Chile y Perú, demostrando que el país puede ocupar un papel estratégico en la satisfacción de la demanda mundial por snacks saludables.

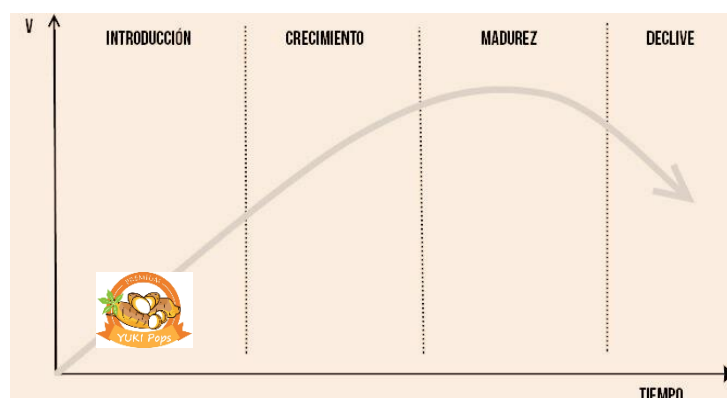
Esta demanda se respalda en indicadores como que un 68% de latinoamericanos está de acuerdo en adquirir productos con mayores beneficios para su salud, así sea que cuesten más que las opciones tradicionales. Ante este escenario los snacks de yuca tienen una gran propuesta diferenciadora ante opciones convencionales como los snacks de maíz o papa (Euromonitor, 2024).

A nivel de proyección, se estima que el mercado de snacks saludables en Ecuador alcanzará los USD 500 millones en 2027, impulsado por la innovación y la diversificación de presentaciones.

### 3.3. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria

El presente es un estudio que permite comprender la evolución de una industria desde su introducción hasta el declive. Este estudio manifiesta que las industrias, al igual que cualquier producto atraviesan por etapas establecidas en que repercuten innovación, estrategias y competencia (Porter, 1980). Comprender la etapa en la que se encuentra el mercado de venta de snacks en Ecuador permitirá identificar sus oportunidades de crecimiento, desafíos y estrategias de posicionamiento.

**Figura 7**  
*Ciclo de vida de la industria*



Elaborado por: imas.com

#### **Etapa de Introducción**

En esta primera etapa, la industria está originándose, la demanda de los consumidores es incipiente ya que en su mayoría estos desconocen de los beneficios que aportan los nuevos productos o servicios de la industria, por lo que las ventas comienzan a crecer progresivamente conforme el conocimiento también incrementa. En este punto los costos son altos, la tecnología escasa, las inversiones grandes y los esfuerzos de la industria están orientados a diferenciarse del resto y realizar constantes pruebas de mercado (Mousavi, 2022).

En sus orígenes, los snacks de yuca se encontraban en una fase experimental limitada a mercados locales y a la innovación de pequeños emprendimientos. Las primeras iniciativas surgieron entre 2015 y 2017, con productores locales en provincias como Los Ríos, Manabí y Guayas, quienes buscaban diversificar la oferta de snacks tradicionales (INEC, 2024). Durante esta etapa, la demanda era incipiente, las inversiones en maquinaria y marketing eran bajas, y la percepción del consumidor sobre la yuca como materia prima en un snack aún era limitada.

### **Etapas de Crecimiento**

Durante esta segunda fase, la aceptación de la industria en los consumidores comienza a aumentar, la demanda crece de igual forma y nuevos competidores ingresan a la industria debido al éxito obtenido en la fase previa, en la cual no se arriesgaron a participar. En este punto las economías de escala reducen costos y las estrategias se orientan a ampliar la distribución y fortalecer la marca. La rentabilidad mejora debido al incremento en ventas y a procesos productivos más eficientes (Grant, 2019).

La industria ecuatoriana de comercialización de snacks experimenta actualmente una etapa de crecimiento constante, en la que se destaca el incremento sostenido de la demanda de los consumidores por snacks naturales y saludables. Siendo esta categoría de snacks la que creció en promedio un 4,5% anual en los años de 2018 a 2023. Destaca el aumento que ha habido de nuevas pequeñas y medianas empresas, ya que de 2020 a 2024 estas se han incrementado en un 18%. Lo que representa la firme consolidación de esta industria con mayores competidores y una creciente oferta de snacks a disposición de los consumidores (Superintendencia de Compañías, 2024).

### **Etapas de Madurez**

En esta tercera etapa, la industria registra sus niveles máximos de consumo y el crecimiento comienza a estabilizarse. La industria se vuelve altamente competitiva, con márgenes de ganancia más reducidos debido a la presión de los competidores. Las estrategias se centran en la eficiencia operativa, reducción de costos, innovación tecnológica, diferenciación de marca, empaques y valor agregado. Las empresas más consolidadas suelen obtener ventajas por economías de escala y una red de distribución

amplia. En este punto la fidelización del cliente se vuelve un factor clave (Mohammad, 2024).

### **Etapa de Declive**

En esta etapa final la demanda comienza a disminuir debido al ingreso de sustitutos, cambios en las preferencias del consumidor o avances tecnológicos. Algunas empresas de la industria abandonan el mercado, mientras que otras permanecen mediante estrategias de nicho, reducción drástica de costos o especialización extrema. En este punto la rentabilidad global de la industria se reduce y el número de competidores disminuye progresivamente (Grant, 2019).

**Figura 8**  
*Logo Yuki Pops*



**Elaborado por:** El Autor

El análisis del ciclo de vida de la industria ecuatoriana de comercialización de snacks permite concluir que los snacks de yuca se encuentran en una fase de crecimiento con potencial de consolidación. Específicamente en el segmento de los snacks elaborados con yuca el mercado aún tiene un gran margen de crecimiento debido a su diferenciación, y a que combinan la tendencia hacia alimentos naturales con su incorporación a dietas funcionales (Euromonitor, 2024).

Este punto presenta una oportunidad para pequeños y medianos productores. Esto implica que los nuevos proyectos deben enfocarse en: Innovación en presentaciones y sabores diferenciadores. Inversión en marketing digital y comercio electrónico, dado el creciente acceso de los consumidores al internet. Desarrollo de empaques sostenibles que refuercen la percepción de producto saludable y responsable

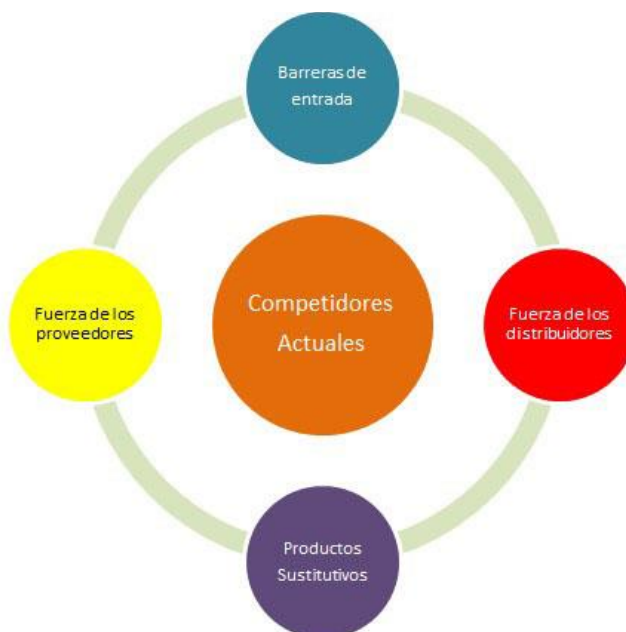
con el medio ambiente y exploración de mercados internacionales para diversificar canales de venta y aumentar la rentabilidad.

### 3.4. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones

El análisis de las cinco fuerzas competitivas fue propuesto y desarrollado por Michael Porter, este análisis se ha convertido en una herramienta fundamental para entender las dinámicas internas de una industria y así poder determinar su atractivo o potencial de rentabilidad a largo plazo. Se describe a este análisis como un estudio profundo, que va por encima del seguimiento a los competidores, sino que se establecen cinco fuerzas claves cuyo estudio permiten definir la estructura conjunta de un mercado en específico.

Porter indica que el nivel de rivalidad presente entre competidores no está determinada exclusivamente por la cantidad existente de competidores, sino también y en similar medida por la facilidad con que nuevos competidores pueden ingresar al mercado, el poder de negociación por parte de proveedores, consumidores, y finalmente la presencia de productos sustitutos (Porter, 2008).

**Figura 9**  
*Cinco fuerzas de Porter*



**Elaborado por:** (Grande, 2021)

Tras aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al mercado de producción y comercialización de snacks a base de yuca libres de gluten, especialmente orientado a personas celíacas o con sensibilidad al gluten, se identifican las siguientes fuerzas competitivas.

### **Rivalidad entre competidores actuales (Alta)**

En esta fuerza se mide cuán agresiva es la lucha que tiene los competidores presentes en el mercado por conseguir y mantener su cuota. Factores como tener muchos competidores, costos fijos elevados o productos poco diferenciados, intensifican la rivalidad (Porter, 2008).

La rivalidad del mercado en el Ecuador es alta, debido a que actualmente existen dos empresas consolidadas que emplean yuca como base para snacks, estas empresas Greensnacks y Delencanto Foods, han logrado posicionarse exitosamente en el mercado nacional gracias a estrategias de innovación, distribución multicanal y ampliación de portafolios. Ambas compañías no solo compiten en el mercado local, sino que exportan a países como Estados Unidos, Rusia, España y Japón, fortaleciendo su marca y su capacidad de negociación. Para un nuevo producto dirigido a personas celíacas, la competencia será fuerte, pues estas empresas ya han incorporado conceptos como natural, sin aditivos, vegano y gluten free, posicionándose fuertemente en los canales modernos y digitales.

### **Amenaza de nuevos competidores (Media)**

Se evalúan las barreras de acceso que se deben afrontar para ingresar a la industria. En caso de que ingresar sea fácil y económico se determina que la competencia futura será mayor, lo que afectará los márgenes de ganancia de las empresas ya establecidas y sus cuotas de mercado (Porter, 2008).

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media, ya que, si bien el sector de alimentos presenta barreras como regulaciones sanitarias estrictas, certificaciones en gluten free y necesidad de inversión en maquinaria e insumos, también es un mercado atractivo por su crecimiento. Entre 2018 y 2023, la categoría de snacks naturales en Ecuador creció en promedio 4,5% anual (INEC, 2024) lo cual puede ser atractivo para emprendedores y pymes que buscan aprovechar la tendencia hacia alimentos saludables a base de yuca. Además, la reducción del 12% en importaciones de snacks ha estimulado la creación de oferta local; entre 2020 y 2024, las micro y pequeñas empresas dedicadas a snacks crecieron 18%, lo que demuestra el interés en este segmento (Superintendencia de Compañías, 2024).

A pesar de ello, para competir en el nicho de consumidores con intolerancia al gluten o celíacos, se requiere mayor rigor en los canales de aprovisionamiento y el proceso productivo, lo que aumenta los costos de entrada y actúa como filtro natural, moderando la entrada de nuevos actores improvisados. Sin embargo, empresas

consolidadas que ya produzcan snacks (pero no a base de yuca ni con enfoque a las personas con intolerancia al gluten) también podrían interesarse en entrar a este nuevo nicho del mercado, especialmente considerando que muchas de las barreras de entrada identificadas ya han sido superadas.

### **Fuerza de los proveedores (Bajo-Medio)**

Esta fuerza determina si los proveedores pueden dictar términos más favorables para ellos, como precios más altos o menor calidad en los insumos. Esto suele ocurrir cuando existen pocos proveedores o si el cambiar de uno a otro es costoso para la empresa (Porter, 1980).

El poder de negociación que tienen los proveedores en esta industria es bajo a medio, en el caso de la yuca debido a su amplia disponibilidad en Ecuador y su concentración productiva en provincias como Manabí, Guayas y Los Ríos. La yuca es un cultivo de alta productividad, resiliente a condiciones climáticas adversas y que requiere menos pesticidas, lo cual estabiliza su oferta y reduce riesgos para los fabricantes de snacks (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

Empresas grandes como Delencanto Foods y Greensnacks demuestran un mayor poder negociador sobre sus proveedores, ya que obtienen la materia prima desde múltiples provincias y pueden asegurar precios competitivos mediante contratos o compras de gran volumen. Para un snack dirigido a personas celíacas, es importante que el proveedor evite la contaminación cruzada con trigo, cebada u otros cereales, lo cual puede elevar los costos cuando se requieren certificaciones adicionales o procesos exclusivos. Aun así, para la mayoría de los productores, la materia prima sigue siendo económicamente accesible y abundante, lo que mantiene este poder en un nivel bajo-medio.

### **Poder de negociación de los compradores (Medio-Alto)**

Se analiza la determinada capacidad que tienen los clientes para exigir precios más bajos, mejor calidad o servicios adicionales. Los clientes tienen más poder cuando compran grandes volúmenes o si disponen de muchas opciones a su alcance para elegir (Porter, 2008).

El poder de negociación de los compradores es de medio a alto, especialmente porque los consumidores de snacks saludables, y con mayor énfasis aquellos con intolerancia al gluten o celíacos, son muy exigentes con respecto a la calidad, transparencia de ingredientes, origen y valor nutricional de los alimentos que consumen por su condición gastrointestinal. Se ha determinado que en Latinoamérica

el 68% de su población manifiesta su disposición a pagar un valor superior a los snacks tradicionales, siempre que aporten beneficios para la salud (Euromonitor, 2024).

Estos consumidores evalúan siempre diversas opciones, comparan precios y demandan presentaciones accesibles y confiables. En el caso específico de los celíacos, el requerimiento de llevar una dieta estricta con ausencia de gluten eleva el nivel de exigencia y aumenta su poder, ya que solo optan por marcas que brinden total garantía, reduciendo su tolerancia a errores o cambios en formulaciones. Ya que un solo error tiene consecuencias directas en su calidad de vida.

### **Amenaza de productos sustitutos (Media-Alta)**

Finalmente, en este aspecto se considera qué tan fácil o difícil es para los consumidores encontrar una alternativa diferente pero que satisfaga la misma necesidad. Si hay sustitutos atractivos y accesibles, los márgenes de rentabilidad y potencial de crecimiento de la industria se ve limitado (Porter, 2008).

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de Yuki Pops es media a alta, ya que se encuentra una cantidad considerable de opciones que pueden ser elegidas como sustitutos. El crecimiento global del mercado de snacks saludables, valorado en USD 101,99 mil millones es vertiginoso y se estima que para el 2034 alcanzará a superar los USD 200 mil millones (FAO, 2020).

Aunque los snacks de yuca ofrecen ventajas como ser naturalmente libres de gluten, de alta digestibilidad y aptos para personas celíacas, también compiten con otros productos que prometen beneficios similares y que pueden resultar más atractivas para ciertos consumidores ya sea por los sabores o precios. En este sentido, la diferenciación mediante calidad, certificación gluten free, empaque informativo y sabores innovadores será clave para reducir la amenaza e impacto de productos sustitutos.

## **3.5. Análisis del mercado**

En este apartado se analiza a detalle la estructura, tamaño y segmentación del mercado de snacks en Ecuador con especial atención al segmento de snacks libres de gluten a base de yuca, orientados principalmente a personas intolerancia al gluten o celíacos y secundariamente a consumidores “health-oriented” del rango de edad de 16 a 45 años.

### **3.5.1. Tipo de Competencia**

El mercado ecuatoriano de comercialización de snacks saludables presenta una competencia fragmentada pero dinámica, caracterizada por la presencia de competidores nacionales consolidados, pymes emergentes y marcas internacionales. Las grandes tendencias globales muestran una preferencia creciente por etiquetas “clean label”, naturalidad y origen local, lo que favorece la aparición de fabricantes regionales que usen materias primas locales como la yuca (Euromonitor, 2024).

#### **Competencia directa**

A nivel local, la competencia directa está conformada por dos empresas especializadas que ya se han consolidado en las preferencias del consumidor con sensibilidad al gluten o celíaco, las cuales son Greensnacks S.A. y Delencanto Foods S.A.S., ambas cuentan en su línea de productos con snacks saludables elaborados a base de yuca comercializados con certificaciones “gluten-free”, ausencia de conservantes y se comercializan tanto a través de canales tradicionales como plataformas digitales. El crecimiento de ventas y expansión de activos que registraron estas empresas en 2024 demuestra la fortaleza competitiva en este segmento y la rapidez con la que se consolida la oferta local.

#### **Competencia indirecta**

En la competencia indirecta se encuentran empresas que ofrecen productos con características similares y representan productos sustitutos, opciones válidas para los consumidores del mercado, entre estos competidores indirectos destacan, Inalecsa y Banchis, empresas con más de 30 años de presencia en el mercado nacional, pero enfocados en la comercialización de snacks tradicionales, sin orientar sus productos a atributos saludables.

### **3.5.2. Tamaño del mercado: TAM, SAM, SOM**

#### **TAM (Total Addressable Market)**

El TAM representa la oportunidad de ingresos totales que existe para una empresa, en el hipotético caso de que lograra una cuota de mercado del 100%. Es el mercado teóricamente más amplio, ya que no se tiene en cuenta las limitaciones geográficas, de competencia o de recursos presentes en el mercado (ONE, 2024).

Para determinar el tamaño del mercado potencial de YUKI S.A. se analizó de manera cuantitativa el segmento comprendido por habitantes de la ciudad de Guayaquil, con edades entre los 16 y 45 años, que pertenezcan a los estratos

socioeconómicos A y B. El segmento mencionado fue seleccionado debido a que sus hábitos de vida son los más compatibles al consumo de snacks con criterios saludables.

Para efectos de cálculo, se determinó como base una población combinada de 190.639 personas dentro del rango definido (INEC, 2024).

### **SAM (Serviceable Available Market)**

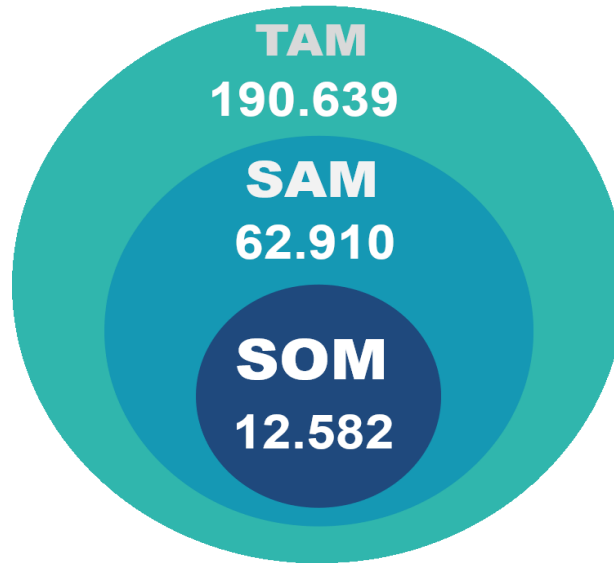
Este nivel corresponde al segmento del TAM que el negocio puede atender de manera realista en su primera etapa de funcionamiento.

Para esta estimación, se estimó que el 33% de la población total definida presenta alta afinidad y potencial interés por adquirir snacks saludables, libres de gluten. Este porcentaje incluye no solo a personas con enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten, sino también a consumidores que adoptan dietas libres de gluten como parte de un estilo de vida saludable. La percepción social del “gluten free” como una tendencia de bienestar ha crecido significativamente en los últimos años en América Latina y Ecuador no es la excepción (Euromonitor, 2024) lo que justifica la ampliación de esta base potencial de consumidores. Bajo esta metodología, el SAM alcanza 62.910 personas, constituyéndose como el universo máximo de posibles clientes.

### **SOM (Serviceable Obtainable Market)**

Para determinar el SOM se estima la participación del SAM que la empresa podría captar en una primera etapa de operación. Para esta categoría se estableció una proyección conservadora pero realista del 20%, tomando en consideración la presencia de competidores consolidados, el comportamiento de adopción de productos saludables y la capacidad operativa inicial de una nueva marca en el mercado ecuatoriano. Con ello, el SOM alcanza un total de 12.582 consumidores potenciales, que representan los clientes efectivamente captables durante los primeros años de operación mediante estrategias de penetración, diferenciación y posicionamiento del producto como un snack saludable a base de yuca y libre de gluten.

**Figura 10**  
*Tamaño del mercado Yuki Pops*



**Elaborado por:** El Autor

El tamaño de mercado delimitado demuestra que existe un mercado objetivo suficientemente amplio y viable para el desarrollo y comercialización de snacks saludables a base de yuca libres de gluten en la ciudad de Guayaquil. La presencia combinada de consumidores con capacidad adquisitiva, creciente interés por alimentos saludables y necesidades específicas relacionadas con la celiaquía o la intolerancia al gluten, refuerza el potencial comercial del presente proyecto.

### 3.5.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

**Tabla 1**

*Competidores de Yuki Pops*

| <b>Empresa</b>           | <b>Liderazgo</b> | <b>Forma de venta</b>                         | <b>Antigüedad</b> | <b>Ubicación</b>                   | <b>Producto principal</b>               | <b>Línea de precio</b> |
|--------------------------|------------------|-----------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|
| <b>Greensnacks</b>       | Alto             | Puntos tradicionales<br>Plataformas digitales | 8 años            | Guayaquil                          | Snacks naturales, chips de vegetales    | Media–alta             |
| <b>Delencanto Foods</b>  | Alto             | Puntos tradicionales<br>Plataformas digitales | 29 años           | Quito                              | Snacks artesanales, chips premium       | Media–alta             |
| <b>Inalecsa</b>          | Medio            | Puntos tradicionales<br>Plataformas digitales | 53 años           | Guayaquil                          | Snacks industriales, fritos y horneados | Económica–media        |
| <b>Banchis Food S.A.</b> | Medio            | Puntos tradicionales<br>Plataformas digitales | 32 años           | Guayaquil                          | Chifles, platanitos y bocaditos de sal  | Económica              |
| <b>Natuchips</b>         | Medio            | Puntos tradicionales<br>Plataformas digitales | 5 años            | Importado / Ecuador (distribución) | Chips de plátano y yuca                 | Media                  |

**Elaborado por:** El Autor

### 3.5.4. Segmentación de Mercado

El mercado de venta de snacks saludables elaborados a base de yuca tiene la siguiente segmentación de mercado:

Por localización geográfica, la ciudad de Guayaquil, cuya población sea de un rango de edad de 16 a 45 años, estrato social A, B- que gusten de snacks saludables

sin gluten, ya sea por preferencia personal o por condición médica de sensibilidad al gluten o celíacos.

### 3.5.5. Criterio de Segmentación

En el presente proyecto el criterio de segmentación se basa en la división psicográfica, orientada a consumidores que buscan snacks saludables y prácticos para su rutina diaria alineados con sus requerimientos de que sean libres de gluten. En el criterio demográfico la segmentación se encuentra enfocada a jóvenes y adultos de 16 a 45 años, con estilos de vida activos, que trabajan, estudian o combinan ambas actividades, y que gustan de consumir snacks a lo largo de sus rutinas diarias. Este segmento incluye tanto a personas que realizan actividad física regularmente como a consumidores que cuidan su alimentación.

En el aspecto socioeconómico, el criterio está orientado a consumidores de nivel medio y medio-alto A y B-, quienes suelen optar por snacks diferenciados, saludables y de valor agregado. El criterio geográfico se concentra en la ciudad con mayor dinamismo comercial, que es Guayaquil, mercado donde la tendencia hacia productos saludables presenta un crecimiento sostenido y donde se encuentra el mercado potencial proyectado para YUKI S.A.

**Tabla 2**

*Segmentación de clientes*

| <b>Criterio</b>       | <b>Segmento</b>                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Geográfica</b>     | Guayaquil                                                                                    |
| <b>Demográfica</b>    | Jóvenes y adultos de 16 a 45 años                                                            |
| <b>Socioeconómica</b> | Hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio y medio-alto A y B-                          |
| <b>Psicográfica</b>   | Consumidores que buscan snacks saludables, sin gluten por elección propia o condición médica |

**Elaborado por:** El Autor

### 3.5.6. Selección de Segmentos

De acuerdo con los criterios de segmentación determinados, el segmento seleccionado para YUKI S.A. corresponde a jóvenes y adultos de 16 a 45 años, residentes en Guayaquil, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A y B, y que presentan interés por adquirir productos saludables, libres de gluten y elaborados a base de yuca. Quienes se dividen en los siguientes segmentos:

Segmento primario: Personas con enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten ya que su necesidad médica reduce la elasticidad de la demanda respecto al precio.

Segmento secundario: Consumidores “wellness” sin diagnóstico celíaco pero que buscan productos sin gluten por salud o tendencia, también de 16 a 45 años. Debido a su tamaño, probabilidad de compra recurrente, efecto multiplicador en redes sociales e influencia para otros segmentos en hábitos de consumo.

### 3.5.7. Perfiles de los Segmento

El perfil del segmento seleccionados según cada criterio es:

**Tabla 3**

*Perfil del segmento*

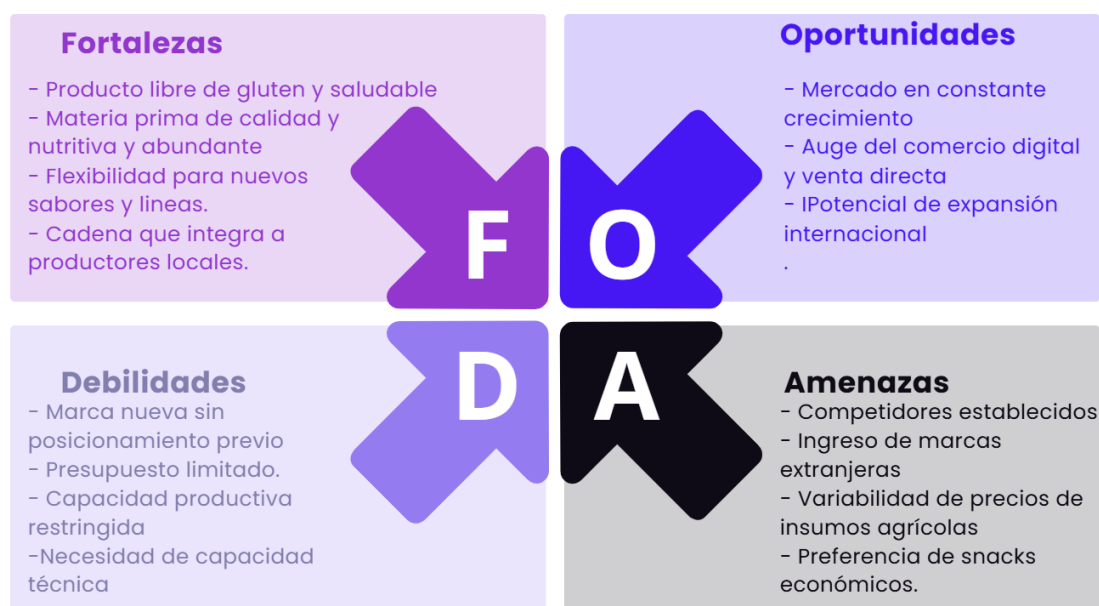
| <b>Perfil</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Criterio</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Jóvenes y adultos entre 16 y 45 años.</b>                                                                                                                                                                                                    | Demográfico     |
| <b>Personas con poder adquisitivo medio y medio–alto (estratos A y B-).</b>                                                                                                                                                                     | Socioeconómico  |
| <b>Consumidores potenciales de snacks fits para su dieta, que sean libres de gluten y a base de yuca. Personas con sensibilidad al gluten o celíacos que por su condición médica requieren llevar una dieta con alimentos libres de gluten.</b> | Psicográfico    |

**Elaborado por:** El Autor

### 3.6. Matriz FODA

La matriz FODA, cuyas siglas significan (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta esencial para la toma de estrategias empresariales que permite realizar una revisión completa de la situación actual de una determinada empresa. Esta herramienta de auto análisis se divide en dos partes: un análisis interno, que mira puertas adentro en la organización de la empresa y un análisis externo que examina el entorno que rodea a la empresa, conformado por aspectos que no están en su control. A su vez en el plano interno, se registran las fortalezas y las debilidades, mientras que, en el plano externo, se registran las oportunidades y amenazas (David, 2013).

**Figura 11**  
*Matriz FODA*



**Elaborado por:** El Autor

### 3.7. Investigación de Mercado

#### 3.7.1. Método

Para el desarrollo de la presente investigación de mercado se empleará un enfoque mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, lo cual permitirá obtener un entendimiento claro del comportamiento del consumidor y determinar la viabilidad comercial de la propuesta.

El enfoque cuantitativo se basará en una encuesta estructurada dirigida a jóvenes y adultos de 16 a 45 años de Guayaquil, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A y B., mientras que para el enfoque cualitativo se incluirán en la encuesta preguntas abiertas y de valoraciones sobre aspectos subjetivos, como: sabor, textura, atributos deseados del producto, tipo de empaque.

#### 3.7.2. Diseño de la Investigación

##### 3.7.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos

###### **Objetivo General**

Identificar el grado de aceptación, preferencias y disposición de compra del snack de yuca saludable sin gluten entre los consumidores del segmento de mercado seleccionado.

### Objetivos Específicos

- Identificar la frecuencia de compra promedio de snacks saludables sin gluten.
- Delimitar el grado de aceptación de la yuca como materia prima del snack.
- Definir el perfil y hábitos de consumo de los snacks en el segmento de mercado delimitado.
- Conocer los canales de venta y promoción más efectivos para la publicidad y comercialización de los snacks.
- Determinar los atributos y características preferidas por el mercado para aplicarlo en el desarrollo del producto.

#### 3.7.2.2. Tamaño de la Muestra

El tamaño de muestra necesaria para el desarrollo de la investigación se calculó a través de una plataforma digital, tomando como población el SAM, correspondiente a 62.910 personas, al que se complementó para el cálculo el 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error, dando como resultado una muestra de 383 personas a encuestar.

**Figura 12**  
*Tamaño de la muestra*

The image shows a digital sample size calculator interface. It has three input fields at the top: 'Tamaño de la población' with the value 62910, 'Nivel de confianza (%)' with radio buttons for 95% (selected) and 99%, and 'Margen de error (%)' with the value 5. Below these are two buttons: 'CALCULAR MUESTRA' (blue) and 'LIMPIAR' (orange). At the bottom, the text 'Tamaño de la Muestra' is followed by the large blue number '383'.

| Input                        | Value |
|------------------------------|-------|
| Tamaño de la población       | 62910 |
| Nivel de confianza (%)       | 95%   |
| Margen de error (%)          | 5     |
| Result: Tamaño de la Muestra | 383   |

**Elaborado por:** El Autor

#### 3.7.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos

En el presente proyecto, la técnica de recogida de datos a utilizar será la encuesta, la cual es considerada una de las herramientas más eficaces para obtener información directamente de los consumidores respecto a sus hábitos de consumo, preferencias, percepciones y disposición de compra frente a una nueva alternativa. Realizar encuestas permite recopilar datos cuantificables y comparables, facilitando el

análisis del comportamiento del mercado objetivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2022).

El objetivo principal por el cual se seleccionó la realización de encuestas es debido a que permiten identificar aspectos claves como el grado de aceptación, preferencias e intención real de compra que tienen los encuestados a YUKI S.A. Todos los datos obtenidos serán procesados y a través de su análisis se podrá determinar la viabilidad comercial de YUKI S.A.

Los datos serán recolectados a través de encuestas en línea empleando la plataforma de Google Forms, ya que esta plataforma brinda condiciones adecuadas para el manejo de la data. Las personas contactadas para la realización de la encuesta son previamente seleccionadas a través de filtros demográficos y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar que los encuestados sean realmente del segmento de mercado objetivo de Yuki Pops. Este procedimiento contribuye a mejorar la validez de los resultados obtenidos (Mankiw, 2020).

El cuestionario se encuentra estructurado por preguntas cerradas y preguntas de selección múltiple, las cuales permitirán medir el nivel de aceptación del producto, la percepción de atributos como sabor, textura, precio y beneficios saludables, así como la intención de compra del snack de yuca. El uso de este tipo de preguntas resulta adecuado para evaluar actitudes y percepciones de los consumidores frente a nuevas opciones alimenticios (Kotler & Keller, 2021).

Una vez que sea recopilada toda la información, los datos obtenidos serán procesados utilizando las herramientas de tabulación de Google Forms, lo que permitirá una organización inicial de los resultados. Posterior a lo cual se empleará el programa Microsoft Excel para realizar el análisis descriptivo de los datos, mediante el cálculo de frecuencias, porcentajes y la elaboración de gráficos estadísticos que faciliten la interpretación visual de los resultados. Este análisis permitirá identificar tendencias de consumo, niveles de aceptación y oportunidades de mejora para el snack.

Finalmente, los resultados del análisis de datos servirán como sustento para las conclusiones del estudio de mercado y para la formulación de recomendaciones orientadas a optimizar el lanzamiento y posicionamiento de YukiPops en el mercado objetivo.

#### **3.7.2.4. Análisis de Datos**

Se realizaron entrevistas a profesionales del área nutricional y desarrollo de snacks.

##### **1. ¿Cuál es el valor nutricional principal de la yuca como materia prima para la elaboración de snacks?**

La yuca es una fuente importante de carbohidratos complejos, lo que la convierte en un alimento energético. Además, contiene pequeñas cantidades de fibra, vitamina C y minerales como potasio y magnesio, lo que la hace adecuada como base para snacks, siempre que su procesamiento sea adecuado.

##### **2. Desde su punto de vista profesional, ¿Considera usted que la yuca es una alternativa viable frente a otros snacks tradicionales?**

Totalmente, la yuca es un alimento sostenible, especialmente frente a snacks ultraprocesados. Al ser un alimento de origen natural, aporta una mayor cantidad de ingredientes y representa una opción más saludable si se limita el uso de grasas saturadas, sodio y aditivos artificiales.

##### **3. ¿Qué beneficios aporta el consumo moderado de snacks que estén hechos a base de yuca?**

El consumo moderado de snacks de yuca puede aportar energía rápida, sensación de saciedad y una mejor digestión en comparación con snacks altamente refinados. Además, al no contener gluten de forma natural, es apta para personas con intolerancia al gluten.

##### **4. ¿Existen riesgos nutricionales asociados al consumo frecuente de este tipo de snacks?**

El principal riesgo está relacionado con el método de cocción. Si el snack de yuca es frito, puede incrementar su contenido calórico y de grasas.

##### **5. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el perfil nutricional de un snack hecho a base de yuca?**

Recomiendo reducir al mínimo el empleo de sal, evitar las grasas trans, utilizar aceites vegetales de buena calidad y, de ser posible, enriquecer el producto con fibra o combinar la yuca con otros ingredientes naturales como especias.

**6. ¿Este tipo de snack es apto para que lo consuman personas de todas las edades?**

Sí, este tipo de snack puede ser consumido tanto por niños, adultos y ancianos, siempre que se elija el tamaño adecuado de la porción y se mantenga un adecuado equilibrio nutricional dentro de la dieta diaria.

**7. ¿Cómo influye el snack de yuca en una dieta equilibrada?**

En una dieta equilibrada, el snack de yuca puede funcionar como una colación energética. No debe sustituir comidas principales, pero sí puede complementar la alimentación diaria si se consume de manera responsable.

**8. ¿Qué percepción cree que tiene el consumidor sobre los snacks elaborados con productos tradicionales como la yuca?**

El consumidor suele asociar estos productos con lo natural y lo artesanal, lo que genera una valoración positiva. Además, existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos locales y tradicionales, lo cual favorece su aceptación en el mercado ecuatoriano.

**9. ¿Considera que este tipo de producto contribuye a una alimentación más sostenible?**

Sí, ya que la yuca es un cultivo característico del Ecuador, lo que reduce costos de transporte y apoya a productores nacionales. Esto contribuye a la sostenibilidad económica y alimentaria.

**10. Desde su experiencia profesional, ¿Recomendaría usted la inclusión de un snack de yuca en el mercado alimenticio?**

Sí, siempre que se elabore bajo estándares de calidad, salubridad, y se promueva un consumo responsable. Un snack de yuca bien formulado puede ser una alternativa saludable.

**1. ¿Cómo evalúa usted el crecimiento del mercado de snacks en los últimos años?**

El mercado de snacks ha mostrado un crecimiento sostenido, principalmente por el cambio en los hábitos de consumo. Actualmente los clientes buscan productos prácticos, saludables y con ingredientes naturales. Esto ha impulsado la demanda de snacks elaborados a partir de tubérculos como la yuca, plátano y camote, que ofrecen un valor nutricional superior frente a los snacks tradicionales.

**2. ¿Considera usted como viable a la producción de snacks a base de yuca en el mercado nacional?**

Sí, lo considero altamente viable, el Ecuador cuenta con una producción constante de yuca, lo que facilita el abastecimiento de materia prima a bajo costo. Además, la yuca es un producto culturalmente aceptado, lo que reduce la barrera de introducción al mercado y aumenta la probabilidad de aceptación por parte del mercado.

**3. ¿Cuáles son los principales factores de éxito en la producción de snacks a base de yuca?**

Considero yo que los factores claves son la calidad de la materia prima, el control de los procesos productivos, el cumplimiento de normas sanitarias, el diseño adecuado del empaque y una correcta estrategia de precios. También es fundamental establecer y conservar un estándar uniforme en textura, sabor y presentación del producto final.

**4. ¿Qué importancia tiene el control de calidad dentro del proceso productivo?**

El control de calidad es esencial, ya que garantiza la inocuidad del producto y la satisfacción del cliente. Un producto inconsistente puede afectar directamente la reputación de la marca.

**5. ¿Qué tipo de tecnología o maquinaria recomienda usted para una planta procesadora de snacks?**

Para una planta pequeña o mediana se recomienda contar con lavadoras industriales, cortadoras automáticas, freidoras, hornos industriales, centrifugadoras para reducción de aceite, empacadoras selladoras al vacío y etiquetadoras. Esta maquinaria permite optimizar tiempos, reducir desperdicios y mejorar la productividad.

**6. ¿Qué aspectos considera más importantes en el empaque del producto?**

El empaque debe ser atractivo, resistente y funcional. Debe proteger el producto de la humedad y el aire, conservar la frescura y cumplir con la normativa de etiquetado. Además, el diseño gráfico influye directamente en la decisión de compra del consumidor.

**7. ¿Qué estrategias de comercialización recomienda para un nuevo emprendimiento de snacks?**

Recomiendo iniciar con una estrategia de penetración de mercado, ofreciendo precios competitivos, promociones iniciales o degustaciones. También es importante aprovechar las redes sociales, alianzas con tiendas, supermercados y puntos estratégicos como lo pueden ser las universidades y centros educativos.

**8. ¿Cuáles son las principales dificultades que usted cree que enfrenta este tipo de negocio?**

Entre las principales dificultades que he identificado en este negocio están la variación de precios de la materia prima, el cumplimiento de normativas sanitarias, la competencia de empresas posicionadas y los costos iniciales de inversión en maquinaria y permisos. Sin embargo, con una buena planificación financiera estas barreras pueden ser superadas exitosamente.

**9. ¿Considera rentable la inversión en una planta procesadora de snacks de yuca?**

Sí, siempre que exista un estudio de mercado previo y un adecuado control de costos. La rentabilidad depende del volumen de producción, la eficiencia operativa y la rotación del producto. La yuca como insumo principal permite mantener márgenes atractivos.

**10. ¿Qué recomendaciones brindaría a estudiantes que desean emprender en este sector?**

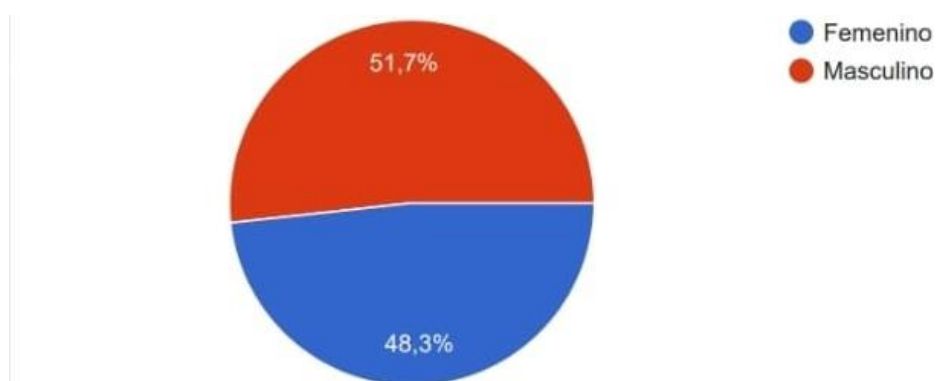
Les recomendaría realizar estudios técnicos y financieros precisos, capacitarse en normas de calidad alimentaria, innovar en sabores y presentaciones, mantener una visión empresarial clara y enfocada en la mejora continua. La planificación estratégica es la clave para el éxito.

Como se indicó con anterioridad, las encuestas serán realizadas mediante la plataforma de Google Forms, este instrumento detallara cada una de las respuestas especificando el porcentaje de contestaciones con su pertinente grafico para poder efectuar un análisis eficaz, exacto y confiable.

A continuación, se exhiben los resultados de la encuesta elaborada a 383 personas, con el objeto de valorar la aceptación y las preferencias.

#### **Pregunta 1 ¿Cuál es su género?**

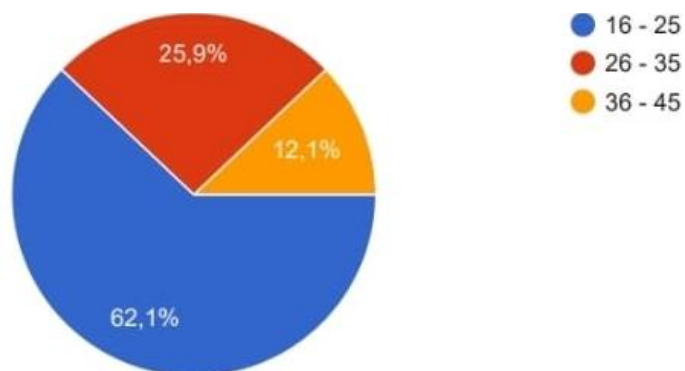
**Figura 13**  
*Género*



**Elaborado por:** El Autor

#### **Pregunta 2 ¿Cuál es su edad?**

**Figura 14**  
*Edad*

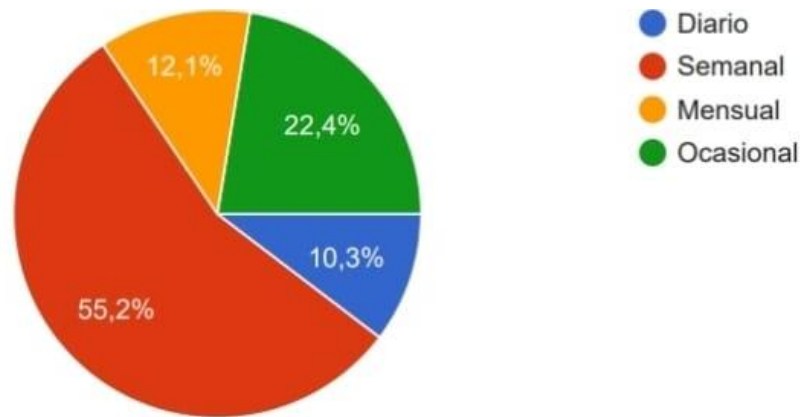


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 3 ¿Con que frecuencia usted consume snacks?**

**Figura 15**

*Frecuencia de consumo*

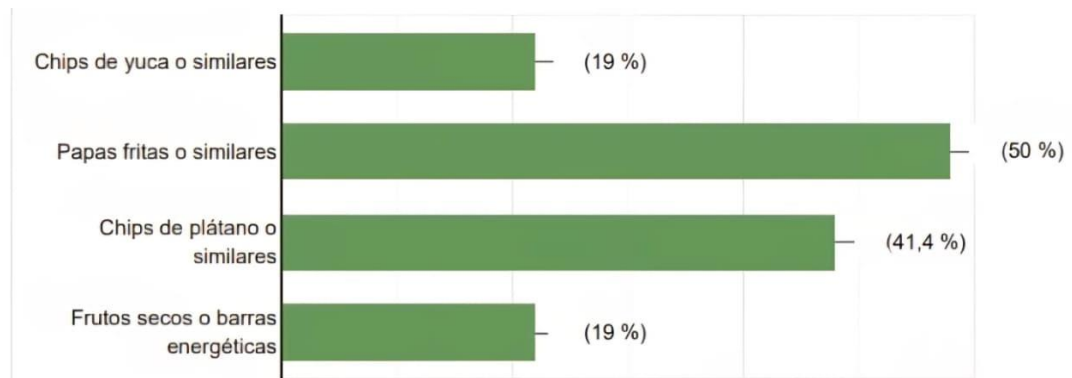


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 4 ¿Qué tipo de snacks son sus preferidos?**

**Figura 16**

*Preferencia de snacks*

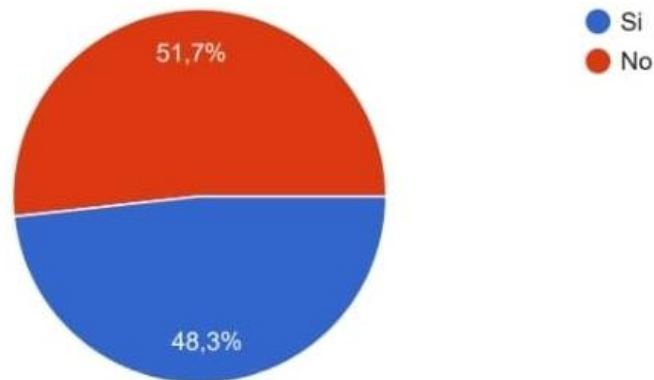


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 5 ¿Consume usted actualmente productos libres de gluten?**

**Figura 17**

*Consumo de productos sin gluten*

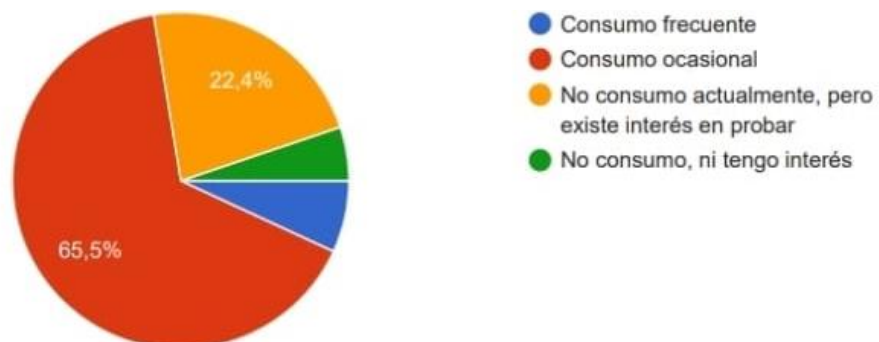


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 6 ¿Con qué frecuencia consume usted productos libres de gluten?**

**Figura 18**

*Frecuencia de consumo de snacks sin gluten*



**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 7 ¿Cuáles son los principales atributos que usted considera al momento de elegir un snack?**

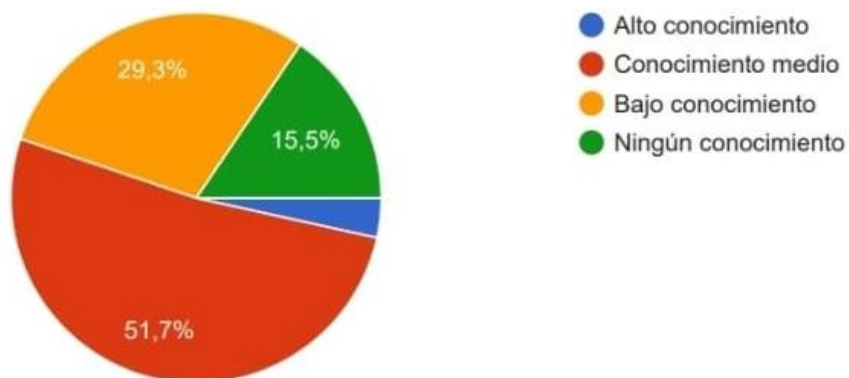
**Figura 19**  
*Atributos de snacks*



**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 8 ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los beneficios del consumo de yuca para la salud?**

**Figura 20**  
*Conocimiento sobre beneficios de la yuca*



**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 9 ¿Estaría dispuesto a comprar un snack saludable a base de yuca y libre de gluten?**

**Figura 21**

*Disposición a adquirir un snack de yuca*

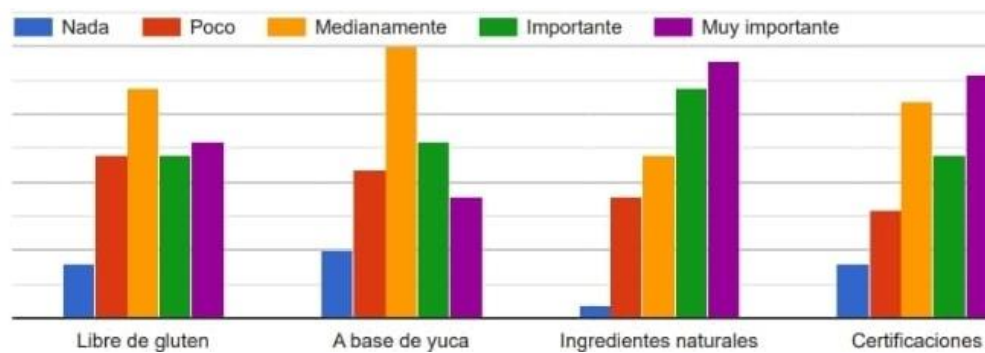


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 10 ¿Qué nivel de importancia asigna a los siguientes atributos en un snack saludable?**

**Figura 22**

*Atributos valorados en un snack*

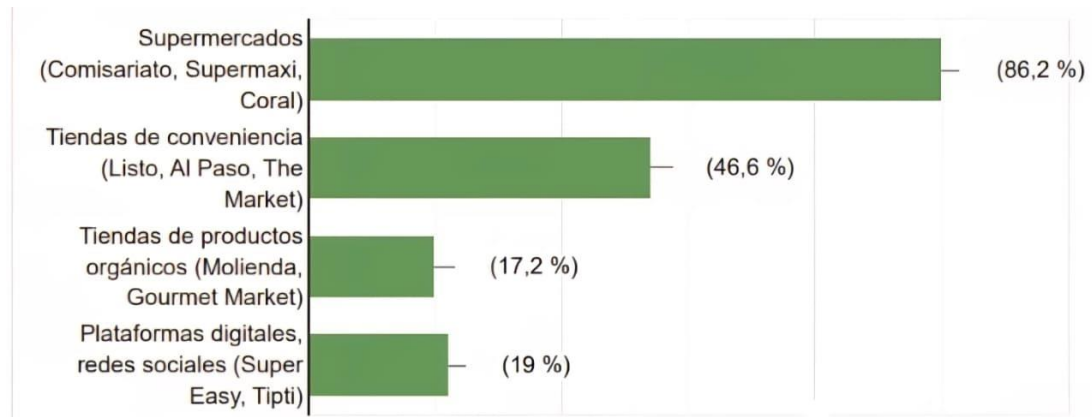


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 11 ¿En qué lugar le gustaría a usted adquirir este snack?**

**Figura 23**

*Lugares para adquirir snacks*

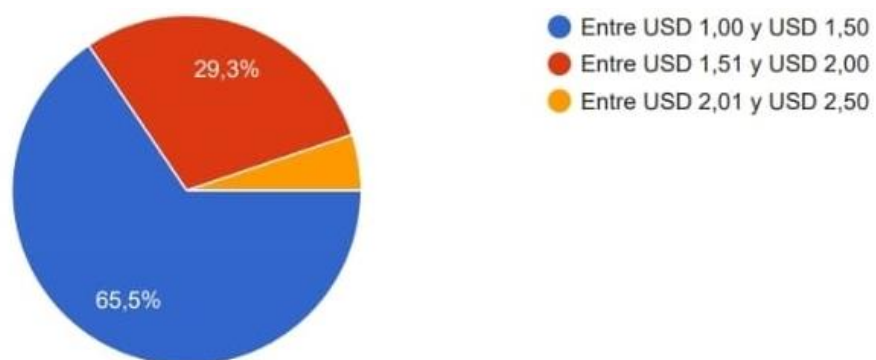


**Elaborado por:** El Autor

**Pregunta 12 ¿Cuál es el rango de precio que estaría dispuesto(a) a pagar por un snack saludable a base de yuca y libre de gluten?**

**Figura 24**

*Rango de precios*



**Elaborado por:** El Autor

### **3.7.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado**

Tras la realización de las 383 encuestas se obtuvo información valiosa para poder detallar la propuesta de valor de Yuki Pops y establecer los lineamientos que las estrategias tanto de marketing como de comunicación deben seguir para llegar acertadamente a los consumidores en función de su perfil ya detallado.

De la población total encuestada el 51.7% eran de género masculino y el 48.3% femenino, lo cual nos permite determinar que el consumo del snack será realizado de manera igualitaria, tanto por hombres como mujeres. Así que los mensajes y estrategias de comunicación deben evitar estar orientados exclusivamente a un solo género.

El público interesado en Yuki Pops es mayoritariamente joven, los rangos de edad de 16 a 35 años comprenden el 88% del total encuestado. Este resultado confirma la hipótesis de que el público objetivo está conformado por personas jóvenes que a su vez estén preocupadas por llevar hábitos de vida saludables y libres de gluten.

Poco más de la mitad de los encuestados (55.2%) manifiestan que consumen snacks de manera semanal, lo cual es un indicador que permite determinar la frecuencia de consumo y también marca los objetivos de incremento en la demanda que este segmento puede generar a futuro.

Este potencial mencionado debe ser contrastado con las preferencias de snacks que indican los encuestados, quienes en un 50% indican preferir snacks de papas fritas, mientras que el 41.4% eligen los chips de plátanos. Snacks tradicionales contra los que Yuki deberá competir y establecer estrategias para consolidarse entre los consumidores.

Se destaca que ante la pregunta de que si consume actualmente productos libres de gluten un 51.7% indicó que no. Y un 65.5% que consume ocasionalmente productos libres de gluten. Estos resultados lejos de ser datos desalentadores o negativos para el proyecto. Son un indicador de la realidad en el país, donde es todavía difícil y costoso acceder a alimentos libres de gluten. Marcando así una oportunidad de negocio que apoya la creación de Yuki Pops. Respaldado en los resultados de la pregunta 9, en la que un mayoritario 94.8% responde de manera positiva que si estaría dispuesto a adquirir un snack saludable libre de gluten y a base de yuca.

Para el desarrollo y diseño del empaque de Yuki Pops se debe tomar en cuenta que los encuestados indicaron los aspectos a los que más importancia dan al momento de elegir un snack, los cuales son mayoritariamente, calidad, sabor y precio. Estos

aspectos deben ser estrictamente cuidados. Para que Yuki Pops pueda satisfacer la necesidad de los consumidores.

Finalmente, los encuestados indicaron que desearían adquirir Yuki Pops principalmente en supermercados, seguido de la opción de tiendas de conveniencia. Con respecto a precios el 65.5% manifiesta preferir el rango de \$1.00 a \$1.50

Tras el análisis de los resultados obtenidos con esta encuesta se puede determinar la aceptación que tiene la propuesta en el mercado y su potencial de crecimiento al ser una alternativa con una propuesta de valor innovadora.

Los resultados a su vez permiten detallar de mejor manera el perfil de los consumidores y establecer así las estrategias más adecuadas para llegar a ellos. No solo a través de estrategias de comunicación sino también con el desarrollo de un snack con los atributos que ellos desean.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los especialistas, tanto en nutrición como en la comercialización de snacks.

Se ha podido esclarecer el panorama de un aspecto tan delicado como lo es el de aportar a la alimentación de las personas, especialmente de aquellas con necesidades especiales como son los pacientes de la enfermedad celíaca e intolerancia al gluten. Las indicaciones y sugerencias de la nutricionista serán asimiladas e implementadas en los procesos de fabricación de Yuki Pops para garantizar un producto de alto valor para sus consumidores.

Mientras que la entrevista al comerciante de snacks ha permitido profundizar en los procedimientos de manufactura y comercialización presentes en la industria alimenticia. Sus pautas, así como los consejos de su experiencia obtenida en los varios años de desarrollo en este mercado, permitirán que Yuki desarrolle mejores planes de producción y gestión de recursos. Evitando errores comunes que suelen ser cometidos por empresas en sus primeros años.

# CAPÍTULO 4

## PLAN DE MARKETING

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PLAN DE MARKETING**

#### **4.1. Objetivos: General y Específico**

##### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de marketing integral que permita introducir en el mercado ecuatoriano un snack saludable de yuca libre de gluten, asegurando su aceptación y poder posicionarlo como una alternativa saludable, nutritiva y segura dentro de la categoría de snacks premium, durante el primer año de operación y ventas.

##### **Objetivo Específicos**

- Identificar los hábitos de consumo y delimitar el nicho de mercado del snack, durante los primeros seis meses.
- Lograr un alto nivel de visibilidad de marca, llegando al 40% e consumidores potenciales del mercado, a través de plataformas digitales durante el primer año.
- Establecer y mantener canales de comunicación e interacción con los clientes, para mantener su satisfacción y fidelizarlos a la marca durante el primer año.
- Definir las estrategias de penetración de mercado a emplear y los canales de venta más apropiados para el producto durante el primer año.

##### **4.1.1. Mercado meta**

El mercado meta de YUKI obedece a la creciente demanda de alimentos libres de gluten que sean compatibles con hábitos alimenticios más saludables, pues son cada vez más las personas que ya sea por condiciones médicas o por decisión propia desean tener un estilo de vida libre de alimentos procesados. El mercado meta seleccionado, corresponde a personas de 16 a 45 años, habitantes de la ciudad de Guayaquil, que pertenecen a los estratos socioeconómicos A y B, y que presentan sensibilidad al gluten, enfermedad celíaca o interés en adquirir productos libres de gluten como parte de un estilo de vida saludable.

#### **4.1.1.1. Tipo y estrategia de penetración**

YUKI se presenta al mercado como una marca de snacks saludables, elaborados a base de yuca y libres de gluten para personas enfocadas en llevar hábitos alimenticios saludables, ya sea por necesidad o decisión propia. Un nicho de mercado específico que se encuentra en constante crecimiento. Razón por la cual, la estrategia de penetración que tomará la empresa estará enfocada en la diferenciación, a través de destacar los factores diferenciadores del snack, al mercado previamente segmentado.

En el presente plan de marketing la estrategia central será la penetración selectiva del mercado, a través de ejes, como el establecer un precio de introducción competitivo, complementado con campañas de activación, degustación en las que se conseguirá que los potenciales clientes tengan su primera experiencia con el snack, también se implementarán promociones de lanzamiento con beneficios exclusivos, campaña intensiva de presencia digital en plataformas digitales y campañas de colaboraciones con influencers que permitan acercar el producto de manera más efectiva a los clientes objetivos.

Con la implementación de esta estrategia la empresa podrá captar una base sólida de consumidores y crear un espacio propio en un mercado donde, aunque existen competidores, la oferta de snacks a base de yuca es limitada. Como ultimo eje de esta estrategia de penetración se determinará el rendimiento y eficiencia de los canales de distribución seleccionados, con el objetivo de descartar los que no den buenos rendimientos y mantener exclusivamente aquellos que si permiten llegar al público objetivo. Para lograr en el menor tiempo posible la consolidación de YUKI como marca líder de su segmento de mercado.

#### **4.1.1.2. Cobertura del mercado**

La cobertura de mercado de YUKI comprenderá inicialmente la ciudad de Guayaquil, más específicamente en su sector norte, en canales de venta seleccionados para que el snack este a disposición de los consumidores comprendidos por personas con hábitos alimenticios saludables que requieran de alimentos libres de gluten y pertenezcan a los estratos socioeconómicos A y B La cobertura será progresiva y selectiva, iniciando en zonas estratégicas y escalando conforme aumente la capacidad productiva. Eventualmente se proyecta a que la empresa expanda su área de cobertura llegando a nuevos mercados en el país en que existan consumidores con el mismo perfil objetivo.

## **4.2. Posicionamiento**

El posicionamiento de YUKI en el mercado guayaquileño se apoyará en el realce de lo innovadora que es su propuesta de valor. Ya que el snack es la alternativa ideal para quienes deseen llevar una alimentación saludable libre de gluten, ya sea por decisión propia o por su condición médica.

Conseguir un posicionamiento efectivo en este mercado tan competitivo será solo a través de una estrategia en que se realcen adecuadamente los atributos de YUKI como lo son su identidad de marca, su empaque llamativo y su sabor excepcional. Para lo cual se emplearán canales de comunicación efectivos con los que se transmitirán los mensajes al público objetivo.

## **4.3. Estrategias de Marketing Mix**

El marketing mix del presente plan de marketing se encuentra orientado en función de las cuatro “P” del marketing (producto, precio, plaza y promoción) para poder actuar de manera efectiva ante los cambios o necesidades presentes por parte del mercado y consumidores.

### **4.3.1. Estrategias de Producto o Servicios**

YUKI no cuenta con servicios en su oferta, por lo que su estrategia será exclusivamente de producto. En esta estrategia las acciones del plan de marketing se enfocarán en demostrar al público objetivo, el cómo el snack de yuca libre de gluten satisface sus necesidades de mejor manera que la competencia.

#### **4.3.1.1. Empaque: Reglamento del mercado y etiquetado**

La elección adecuada del empaque es fundamental para la comunicación del valor saludable del producto y para la conservación apropiada del snack.

En el caso de YUKI el empaque a utilizar será una bolsa laminada tipo pouch, diseñada específicamente para conservar la textura crujiente del snack de yuca sin gluten y protegerlo de la humedad. Este material es ampliamente utilizado en la industria alimenticia debido a su resistencia, durabilidad y capacidad de preservar la calidad del producto. El envase se empleará en todas las presentaciones con que cuente el snack.

El diseño del empaque consistirá en impresiones en la parte frontal y posterior, utilizando colores y elementos gráficos modernos que resulten atractivos para el segmento de mercado seleccionado. De esta manera se destacarán las características de ser un snack “saludable y 100% libre de gluten”, así como otros atributos relevantes, como certificaciones e información nutricional.

#### **Parte Frontal**

- Nombre del producto
- Logotipos
- Contenido neto expresado en gramos
- Denominación “Libre de Gluten” con su certificación

#### **Parte Posterior**

- Mensaje de la empresa
- Información nutricional
- Semáforo nutricional
- Ingredientes
- Advertencias o declaraciones requeridas para alimentos sin gluten
- Registro Sanitario
- Fecha de elaboración, de expiración y número de lote
- País, ciudad y nombre de la empresa productora.

#### **4.3.1.2. Amplitud y Profundidad de Línea**

YUKI iniciará sus operaciones con una única línea de producto correspondiente al snack saludable elaborado a base de yuca y libre de gluten, el cual estará disponible inicialmente en las presentaciones de 60 y 125 gramos. Ambas presentaciones se ofrecerán en un único sabor (Natural), con el objetivo de validar la aceptación del mercado y optimizar los procesos de producción.

Posterior a que el snack alcance un nivel adecuado de posicionamiento, se proyecta ampliar la profundidad de la línea incorporando nuevos sabores (Sal marina, picante, ajo). Este desarrollo permitirá a la empresa, adaptarse al gusto de consumidores jóvenes, personas con dietas especiales y deportistas, aumentando el mercado alcanzable.

#### 4.3.1.3. Marcas y Submarcas

La identidad de la marca será un pilar para el correcto posicionamiento del producto, la marca bajo la cual se comercializará el snack será YUKI Pops, inicialmente será la única marca, pero en consiguiente al éxito del snack en el mercado se proyecta a añadir nuevas submarcas, las cuales serán:

##### Submarcas Propuestas

- YUKI Fit: Orientada a deportistas
- YUKI Kids: Versión suave y nutritiva para el consumo infantil

**Figura 25**

*Empaque de Yuki Pops*



**Elaborado por:** El Autor

#### 4.3.2. Estrategias de Precios

El precio será competitivo dentro del mercado de snacks saludables, considerando el valor agregado de ser un producto libre de gluten y el poder adquisitivo del segmento.

Los objetivos de esta estrategia son:

- Lograr una penetración inicial en puntos de venta claves
- Transmitir diferenciación y valor nutricional saludable
- Mantener márgenes viables para la sostenibilidad operativa

#### 4.3.2.1. Precios de la Competencia

El presente proyecto cuenta con competidores establecidos, a continuación, se procede a presentar los precios que tiene la competencia con productos similares al del snack desarrollado en el presente proyecto.

**Tabla 4**  
*Precios de la competencia*

| Producto                                                                            | Precio  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|    | \$ 0,89 |
|    | \$ 0,62 |
|   | \$ 0,48 |
|  | \$ 0,40 |

**Elaborado por:** El Autor

#### 4.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta

En función del estudio de mercado realizado y sus proyecciones, se ha determinado que el público objetivo principal del snack se localiza en los estratos socioeconómicos A y B de la ciudad de Guayaquil. Esta segmentación se justifica por la creciente tendencia y el aumento del consumo de snacks sin gluten, un nicho de mercado que ha experimentado una demanda significativamente mayor en los últimos años.

#### 4.3.2.3. Políticas de Precio

El precio de venta que tendrá Yuki Pops al público en general será de \$0.55 en su versión de 60 gramos y \$1.00 en su versión de 125 gramos.

### 4.3.3. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza y distribución tiene como objetivo asegurar la disponibilidad permanente del snack en canales de venta estratégicos del sector norte de Guayaquil.

#### 4.3.3.1. Localización de Puntos de Venta

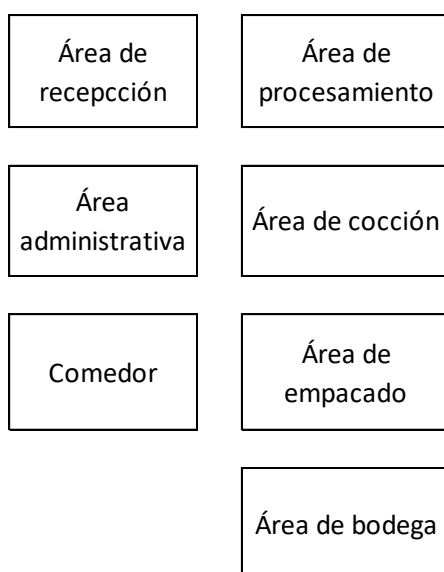
Los puntos de venta seleccionados para la comercialización del snack corresponden a canales con alta afluencia de consumidores del segmento de mercado seleccionado:

- Supermercados: Mi Comisariato, El Coral, Supermaxi
- Tiendas saludables y gourmet: Gourmet Market, Molienda
- Farmacias: Pharmacy's, Fybeca
- Tiendas de cercanía: Listo y Al Paso
- Plataformas online: Super Easy y Tipti

#### 4.3.3.1.1. Distribución del Espacio

YUKI contará para el adecuado desarrollo de sus operaciones una planta distribuida en las siguientes áreas:

**Figura 26**  
*Distribución del espacio de la planta*



**Elaborado por:** El Autor

**Figura 27**  
*Ilustración del espacio de la planta*



**Elaborado por:** El Autor

#### **4.3.3.1.2. Merchandising**

Para fortalecer el posicionamiento del snack y favorecer el posicionamiento de la marca Yuki Pops en el mercado guayaquileño, se implementarán estrategias de merchandising orientadas a incrementar la visibilidad del snack y generar conexión emocional con los consumidores.

Principalmente las actividades de merchandising que se realizarán serán entrega de kits promocionales, auspicio a eventos deportivos como maratones y degustaciones (Kotler & Keller, 2021). La premisa en la realización y diseño de los artículos de merchandising de YUKI será realzar los aspectos de alimentación saludable y llevar un estilo de vida libre de gluten.

Todo este merchandising será distribuido en degustaciones, campañas de lanzamiento y promociones especiales para fortalecer la fidelización, atraer nuevos clientes y consolidar la marca como una alternativa confiable en el mercado de snacks saludables en Guayaquil.

#### **4.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial**

##### **4.3.3.2.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes**

El snack será distribuido a través de un canal directo de productor a minorista, por lo que la distribución del producto al minorista no será encargada a una empresa externa, sino que será realizado por YUKI, este canal además permite tener mayor control sobre costos, rotación del producto y manejo de inventarios.

**Figura 28**  
*Canales de distribución*



**Elaborado por:** El Autor

#### **4.3.4. Estrategia de Promoción**

Las estrategias de promoción constituyen un conjunto de acciones orientadas a posicionar y comunicar al snack con el mercado objetivo. Estas actividades buscan informar al consumidor sobre los beneficios del producto, estimular la prueba, construir fidelidad y generar interés hacia la marca.

##### **4.3.4.1. Mix Promocional**

Este plan de marketing emplea un conjunto de herramientas estratégicas que se encuentran orientadas a incrementar la visibilidad de Yuki Pops, favorecer la compra inicial y fortalecer la fidelización de los consumidores. Existirán cuatro ejes clave: promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas y campañas de marketing, con el objetivo principal de posicionar a Yuki Pops como una alternativa saludable, práctica y libre de gluten en la ciudad de Guayaquil.

##### **Promoción de Venta**

Durante los primeros meses de implementación del plan de marketing se aplicará un conjunto de tácticas promocionales para incentivar el consumo del snack y estimular la recompra. Entre las principales acciones a implementar se destacan:

- Precio especial de lanzamiento durante los primeros dos meses para compradores de la presentación de 60 y 125 gramos del snack.
- Elaboración de Packs de 5 unidades, en el que se pagué el valor de 4 y el quinto es gratis, para aumentar el volumen de compra durante los primeros cuatro meses.
- Sorteos mensuales de canastas saludables con productos y merchandising de la marca, dirigidos a clientes que registren su compra o participen en redes.

### **Marketing Directo**

A través de este segundo eje se busca reforzar la comunicación personalizada con los clientes, se instalarán stands en supermercados estratégicas. En estos puntos se dispondrá de personal capacitado para explicar los atributos del snack, entregar información nutricional, resolver dudas y ofrecer degustaciones gratuitas. Todo aquello complementado con el uso oportuno y estratégico de las redes sociales.

### **Relaciones Públicas**

Como parte de las acciones de relaciones públicas que se contemplan en este tercer eje, están la participación en ferias de emprendimientos, eventos deportivos y demás eventos relacionados a un estilo de vida saludable, a través de los cuales se promoverán los beneficios de Yuki Pops y se ofrecerán degustaciones gratuitas. A su vez, se establecerán colaboraciones con influencers de la ciudad que estén vinculados a un estilo de vida saludable. Lo cual permitirá amplificar el alcance del snack de forma segmentada y orgánica.

### **Campañas de Marketing**

La campaña de marketing a implementar con la ejecución del plan promocional de YUKI estará orientada a la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de la marca Yuki Pops en la mente de los consumidores tanto reales como potenciales presentes en el mercado. La realización de las actividades estará estructurada en el cronograma promocional, siguiendo una línea estructural a través de la cual existan picos de visibilidad, se promueva el incremento en el consumo y se fidelice a los clientes.

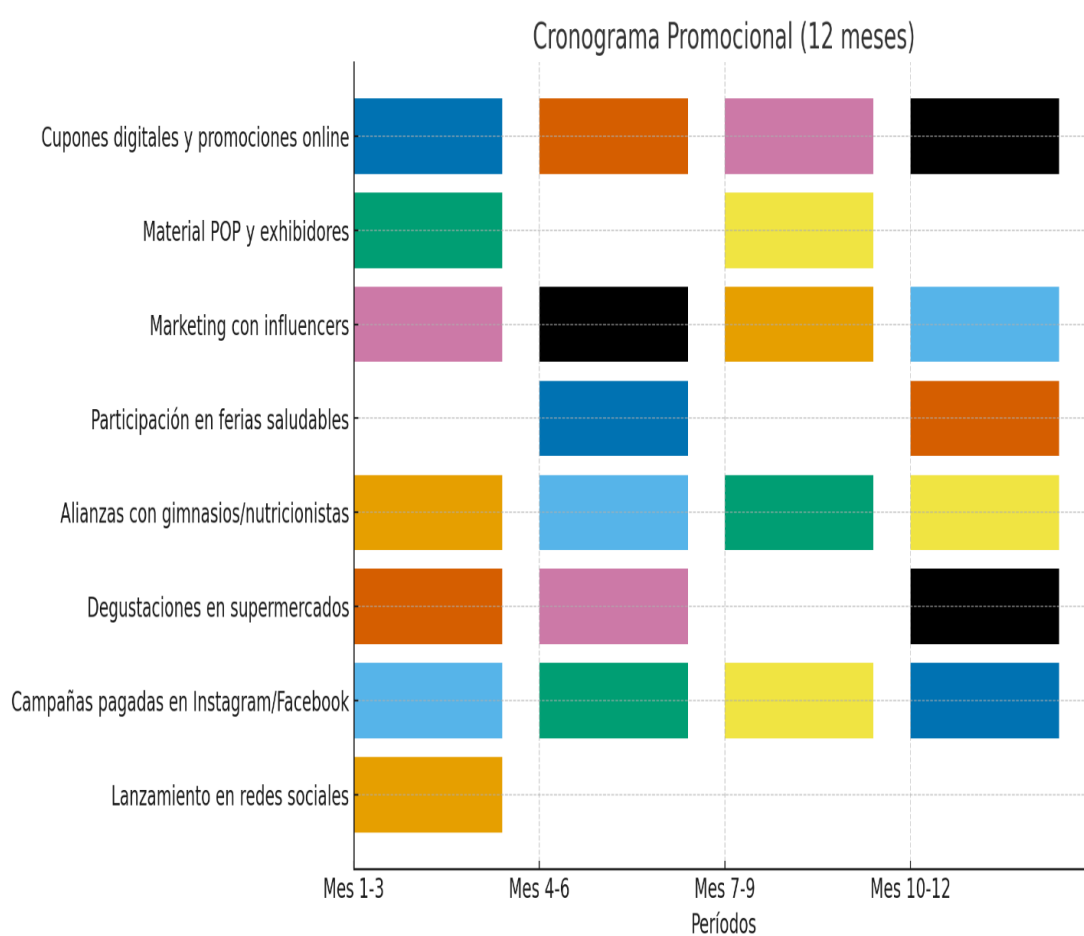
#### 4.3.4.2. Cronograma y Presupuesto Promocional

El cronograma promocional organiza las actividades en un periodo de 12 meses, priorizando las etapas de entrada del producto al mercado. El presupuesto asignado manifiesta una estrategia equilibrada entre visibilidad y rentabilidad, considerando que es un producto nuevo que demanda posicionamiento inicial (Kotler & Keller, 2021).

##### Cronograma Promocional

**Figura 29**

*Cronograma promocional anual*

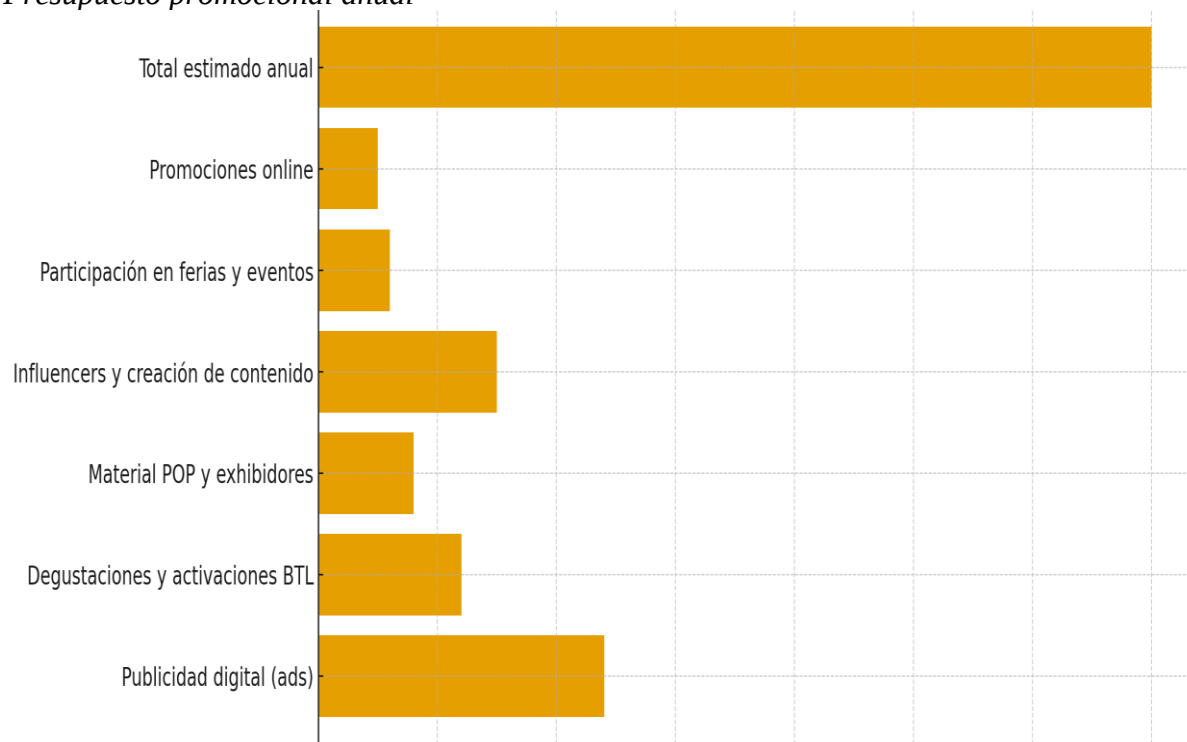


**Elaborado por:** El Autor

## Presupuesto Promocional

**Figura 30**

*Presupuesto promocional anual*



**Elaborado por:** El Autor

El presupuesto promocional se ajusta a un modelo escalable, accediendo a aumentar o reducir cambios según el rendimiento de ventas trimestral. La mayor parte del presupuesto se consigna a publicidad digital debido a su alta segmentación, eficiencia y capacidad para llegar directamente al consumidor objetivo.

# CAPÍTULO 5

## PLAN OPERATIVO

## **CAPÍTULO 5**

### **5. PLAN OPERATIVO**

#### **5.1. Producción**

La producción de Yuki Pops comprende en el desarrollo de un snack de calidad, conservando las propiedades nutricionales de la yuca y cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por el mercado guayaquileño. Este proceso productivo se ha diseñado bajo estrictos criterios de eficiencia, control de costos y producción en cadena.

##### **5.1.1. Proceso productivo**

El proceso productivo de Yuki Pops está conformado por una serie de etapas cuidadosamente seleccionadas para garantizar la obtención de un snack crujiente, nutritivo y de calidad, cuidando en todo el proceso la salubridad y controlando los costos. El método de cocción seleccionado para las bolitas de yuca es la fritura controlada, debido a que este proceso permite alcanzar la textura deseada conservando gran parte del valor nutricional, además es el método predominante en los snacks competidores del mercado.

Las etapas del proceso productivo son las siguientes:

- **Recepción de materia prima:** La yuca recién cosechada es adquirida a proveedores locales, verificando su buen estado, tamaño uniforme y ausencia de deterioro.
- **Lavado y selección:** Se realiza un lavado exhaustivo para eliminar tierra e impurezas, seguido de una selección manual.
- **Pelado y rallado:** Se procede a pelar y rallar la yuca para la posterior elaboración de la masa.
- **Mezclado y formulación:** Se procede a mezclar la yuca previamente rallada con el resto de los ingredientes de la formula exclusiva de Yuki Pops. Destacando que todo es libre de gluten.
- **Moldeado en forma de bolitas:** Se deja reposar la masa y se procede a darle forma de bolitas para el siguiente paso.
- **Fritura controlada:** Las bolitas Yuki Pops se proceden a freír empleando aceite vegetal bajo estricto control, para evitar la absorción excesiva.

- Ecurrido y enfriado: Se procede a escurrir las Yuki Pops para que se elimine el excedente de aceite del proceso anterior.
- Sazonado: Se ingresan a la mezcla los condimentos finales.
- Empaquetado: Se procede a empaquetar las Yuki Pops según su presentación en los empaques establecidos, para garantizan su conservación, salubridad y atractivo visual.
- Almacenamiento: Se empaquetan en lotes los Yuki Pops y se transportan al área de bodega para su almacenaje hasta el momento de la distribución.

### 5.1.2. Flujograma de proceso de producción

El flujograma del proceso de producción del snack Yuki Pops ilustra los procesos esenciales para su fabricación. A continuación, se presenta el flujograma:

**Figura 31**  
*Flujograma de procesos*



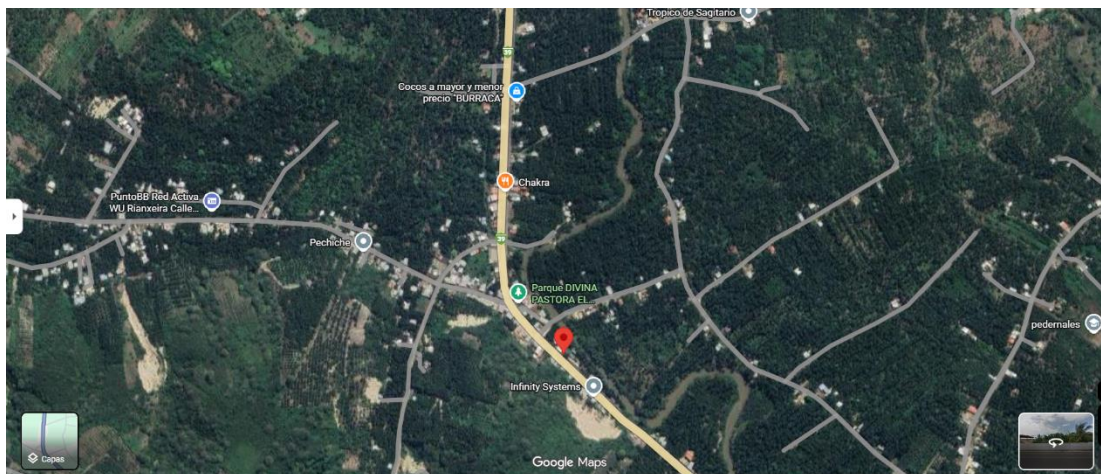
**Elaborado por:** El Autor

### 5.1.3. Ubicación e infraestructura

La planta de producción de Yuki Pops se ubicará en una zona estratégica de la provincia de Manabí con buena accesibilidad para los proveedores de materia prima e insumos e infraestructura vial para su distribución a los puntos de venta en Guayaquil. La infraestructura de la planta de producción será la estrictamente necesaria, adecuada para la producción de pequeña a mediana escala que se prevé inicialmente para el proyecto. Se contará con áreas diferenciadas para recepción de materia prima, procesamiento, empaque y almacenamiento.

El espacio cumplirá con normas básicas de higiene, ventilación, iluminación y seguridad, garantizando condiciones óptimas para el personal y para la elaboración del snack.

**Figura 32**  
*Ubicación de la planta*



**Fuente:** Google Maps (2025)

#### 5.1.4. Mano de obra

En la estimación inicial de la mano de obra requerida para la producción de Yuki Pops se priorizará la eficiencia, manteniendo relación acorde al tamaño proyectado del proyecto. Se buscará la contratación del personal estrictamente necesario, que sea de origen local y capacitado, lo que permitirá tener costos bajos y fomentar el desarrollo económico de la zona. Yuki Pops contará con dos grupos de personal de mano de obra:

- Producción y Control: Encargado del procesamiento de las materias primas y el proceso productivo.
- Almacén y Logística: Responsable del empaquetado, almacenaje y despacho del producto.

Ambos grupos deberán cumplir con rigurosas normas de higiene y manipulación de alimentos, garantizando la calidad y salubridad del producto final. A continuación, en la siguiente tabla se detalla el personal de mano de obra requerido para el inicio de operaciones de Yuki Pops:

**Tabla 5**  
*Mano de obra*

| Área                | Cargo                              | Cantidad | Funciones principales                                                 |
|---------------------|------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------|
| Producción          | Operario de selección y producción | 1        | Preparar la materia prima e iniciar el proceso de producción.         |
| Producción          | Operario de empaque y sellado      | 1        | Escurrir, sazonar, empacar y sellar el producto.                      |
| Control             | Supervisor de Planta               | 1        | Verificar higiene, peso, sabor y presentación del producto por lotes. |
| Almacén y logística | Auxiliar de bodega y despacho      | 1        | Manejo de inventario, almacenamiento y despacho de pedidos.           |

**Elaborado por:** El Autor

### 5.1.5. Capacidad instalada

La capacidad instalada ha sido establecida con el objetivo de poder cubrir la demanda inicial proyectada del mercado, con posibilidad de ampliación conforme aumenten las ventas.

La planta de producción en conjunto con el personal de mano de obra contará con una capacidad instalada para poder producir hasta 300 fundas diarias del snack Yuki Pops, recalcando, siendo el número de 300 su capacidad máxima. Sin embargo, el nivel de producción inicial al que trabajará la planta será de 200 fundas diarias, pues esta cantidad permite cubrir la demanda inicial proyectada y además no representará un desgaste operativo, ni al personal ni a las máquinas e insumos.

A continuación, en la siguiente tabla, se detallan los principales equipos y su capacidad aproximada:

**Tabla 6**  
*Equipos de capacidad instalada*

| Área               | Equipo / Maquinaria                | Cantidad | Capacidad aproximada |
|--------------------|------------------------------------|----------|----------------------|
| Selección y pelado | Mesas de acero inoxidable          | 2        | 1–2 operarios        |
| Selección y pelado | Cuchillos y peladores industriales | 4        | 1–2 operarios        |
| Procesamiento      | Ralladora industrial de yuca       | 1        | 50–70 kg/h           |
| Procesamiento      | Freidora industrial                | 1        | 15–20 kg/h           |
| Procesamiento      | Escurreidor de aceite              | 1        | 10–15 kg por lote    |
| Sazonado           | Tambor mezclador                   | 1        | 8–12 kg por lote     |
| Empaque            | Balanza digital                    | 1        | De 1gr a 100kg       |
| Empaque            | Selladora térmica                  | 1        | 8–12 fundas/minuto   |
| Almacén            | Estanterías metálicas              | 3        | 80–150 kg por nivel  |
| Seguridad          | Extintores y kit de seguridad      | 4        | Toda la Planta       |

**Elaborado por:** El Autor

### 5.1.6. Presupuesto

El presupuesto requerido para alcanzar la capacidad instalada deseada en la planta contempla la inversión necesaria en equipos y maquinaria, estrictamente indispensables para el correcto funcionamiento de la planta de producción de Yuki Pops. Estos costos han sido seleccionados de manera conservadora, alineados con la escala productiva del proyecto y orientados a mantener un adecuado control financiero.

El detalle de este presupuesto se complementa con el análisis financiero del proyecto, permitiendo evaluar la viabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo.

**Tabla 7**  
*Presupuesto de capacidad instalada*

| Área          | Equipo /<br>Maquinaria       | Cantidad | Precio<br>unitario | Precio<br>total    |
|---------------|------------------------------|----------|--------------------|--------------------|
| Producción    | Mesas de acero<br>inoxidable | 3        | \$ 180,00          | \$ 540,00          |
| Producción    | Cuchillos y<br>peladores     | 4        | \$ 25,00           | \$ 100,00          |
| Procesamiento | Ralladora industrial         | 1        | \$ 600,00          | \$ 600,00          |
| Procesamiento | Freidora industrial          | 1        | \$ 1.200,00        | \$ 1.200,00        |
| Procesamiento | Escurreidor de aceite        | 1        | \$ 700,00          | \$ 700,00          |
| Sazonado      | Tambor mezclador             | 1        | \$ 400,00          | \$ 400,00          |
| Empaque       | Balanza digital              | 3        | \$ 50,00           | \$ 150,00          |
| Empaque       | Selladora térmica            | 1        | \$ 340,00          | \$ 340,00          |
| Almacén       | Estanterías                  | 3        | \$ 200,00          | \$ 600,00          |
| Transporte    | Cajas plásticas              | 10       | \$ 15,00           | \$ 150,00          |
| Seguridad     | Extintores y kit             | 4        | \$ 55,00           | \$ 220,00          |
| <b>TOTAL</b>  |                              |          |                    | <b>\$ 5.000,00</b> |

**Elaborado por:** El Autor

## 5.2. Estructura Organizacional

### 5.2.1. Perfiles y cargos de Equipo Gerencial

En complemento al equipo de mano de obra estará el equipo gerencial enfocado principalmente a las actividades administrativas y gestión operacional de la empresa. Este equipo estará estructurado de manera simple y funcional, adecuada para la etapa inicial de Yuki Pops. Se prioriza una gestión eficiente, con roles claramente definidos que faciliten la toma de decisiones y el control de las operaciones, los cuales son detallados a continuación:

**Gerente General:** Responsable de la planificación estratégica, toma de decisiones, control financiero y relaciones comerciales. Supervisa todas las áreas del negocio. Encargado de coordinar el proceso productivo, control de calidad, gestión de insumos y cumplimiento de normas sanitarias.

**Perfil:**

- **Edad:** 30 – 50 años
- **Experiencia:** mínimo 3 años
- **Formación:** estudios de tercer nivel en administración, ingeniería o afines

**Gerente Comercial:** Administrador de la distribución, ventas, relaciones con puntos de venta y estrategias de posicionamiento del producto.

**Perfil:**

- **Edad:** 28 – 40 años
- **Experiencia:** mínimo 2 años
- **Formación:** estudios de tercer nivel en administración o afines

**Vendedor:** Responsable de la gestión de ventas, visitas a puntos de distribución y coordinación de entregas.

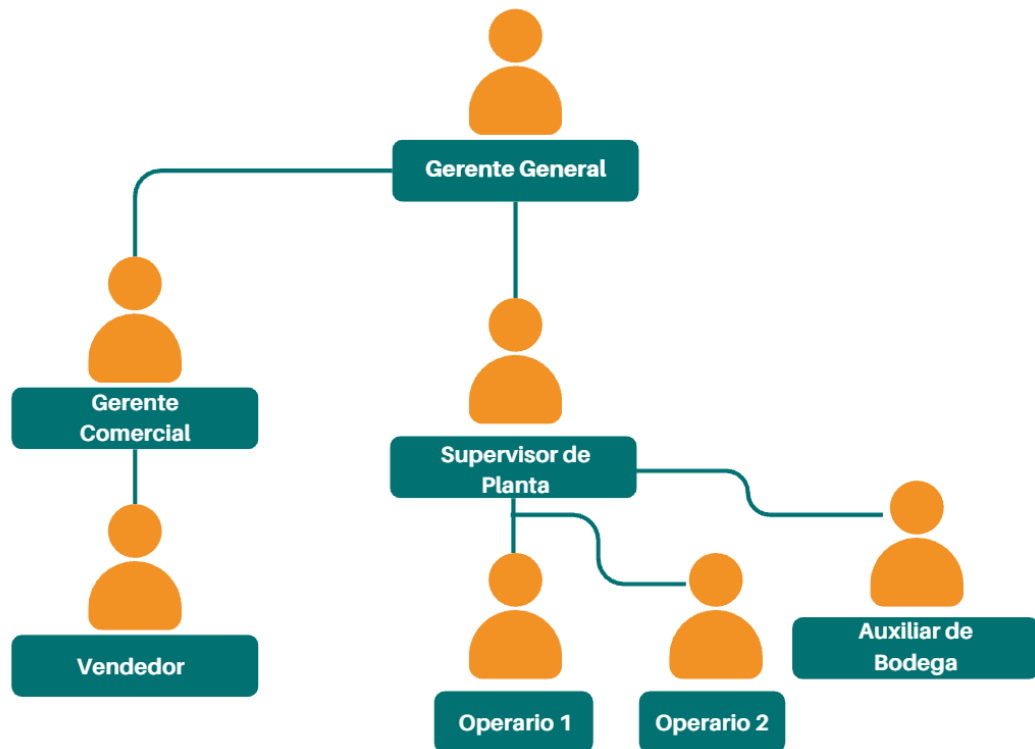
**Perfil:**

- **Edad:** 25 – 35 años
- **Experiencia:** mínimo 2 años
- **Formación:** estudios de tercer nivel en marketing, ventas o afines

### 5.2.2. Organigrama

La estructura organizacional de Yuki Pops se representa de manera jerárquica y sencilla, permitiendo una comunicación directa y eficiente entre las áreas.

**Figura 33**  
*Organigrama*



**Elaborado por:** El Autor

## CAPÍTULO 6

# ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO- TRIBUTARIO

## CAPITULO 6

### 6. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

#### 6.1. Inversión Inicial

La inversión inicial para Yuki Pops es de \$ 44.574,12, los cuales están constituidos de la siguiente manera:

**Tabla 8**  
*Inversión total*

| <b>Inversión Total</b>     |    |                  |
|----------------------------|----|------------------|
| <b>Inversión Fija</b>      | \$ | 13.950,00        |
| <b>Inversión Diferida</b>  | \$ | 4.200,00         |
| <b>Inversión Corriente</b> | \$ | 26.424,12        |
| <b>Total</b>               | \$ | <b>44.574,12</b> |

**Elaborado por:** El Autor

##### 6.1.1. Tipo de Inversión

###### 6.1.1.1. Fija

La inversión fija del proyecto representa el 31.3% de la inversión total, que asciende a \$13.950,00.

###### 6.1.1.2. Diferida

La inversión diferida del proyecto representa el 9.4% de la inversión total, que asciende a \$4.200,00.

###### 6.1.1.3. Corriente

La inversión corriente del proyecto representa el 59.3% de la inversión total, que asciende a \$26.424,12.

## 6.1.2. Financiamiento de la Inversión

### 6.1.2.1. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento del proyecto provendrá del aporte de los socios en función del 50% del total requerido, mientras que el 50% restante provendrá de financiamiento externo a través de un préstamo bancario.

**Tabla 9**

*Fuentes de Financiamiento*

| FUENTES DE FINANCIAMIENTO |                     |             |
|---------------------------|---------------------|-------------|
| Descripción               | Valor               | %           |
| Fondos Propios (Interna)  | \$ 22.287,06        | 50%         |
| Préstamo (Externa)        | \$ 22.287,06        | 50%         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$ 44.574,12</b> | <b>100%</b> |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.1.2.2. Tabla de Amortización

El financiamiento proveniente del préstamo bancario se amortizará a un plazo de cinco años, con una tasa de interés del 11.88%

**Tabla 10**

*Amortización de la deuda anual*

| Amortización de la deuda anual |             |             |              |              |              |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Años                           | Año 1       | Año 2       | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
| Pago interes                   | \$ 2.462,78 | \$ 2.027,32 | \$ 1.537,22  | \$ 985,61    | \$ 364,78    |
| Interes total                  | \$ 2.462,78 | \$ 4.490,11 | \$ 6.027,32  | \$ 7.012,93  | \$ 7.377,72  |
| Pago capital                   | \$ 3.470,17 | \$ 3.905,63 | \$ 4.395,74  | \$ 4.947,35  | \$ 5.568,17  |
| Capital total                  | \$ 3.470,17 | \$ 7.375,80 | \$ 11.771,54 | \$ 16.718,89 | \$ 22.287,06 |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.1.3. Cronograma de Inversiones

**Tabla 11**

*Cronograma de inversiones*

| CRONOGRAMA DE INVERSIONES            |             |             |                     |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|
| Actividades                          | mes 0       | mes 1       | Total               |
| Gastos de constitución e instalación | \$ 3.200,00 |             | \$ 3.200,00         |
| Publicidad y Comunicación            |             | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00         |
| Muebles y Enseres                    | \$ 2.700,00 |             | \$ 2.700,00         |
| Equipos de Oficina                   | \$ 375,00   | \$ 375,00   | \$ 750,00           |
| Equipos de Computación               | \$ 2.750,00 | \$ 2.750,00 | \$ 5.500,00         |
| Maquinarias y Equipos                | \$ 5.000,00 |             | \$ 5.000,00         |
| <b>TOTAL</b>                         |             |             | <b>\$ 18.150,00</b> |

**Elaborado por:** El Autor

## 6.2. Análisis de Costos

### 6.2.1. Costos Fijos

En la siguiente tabla se presenta la composición de los costos fijos que conlleva la operación de Yuki Pops, de manera mensual y anual:

**Tabla 12**

*Costos fijos*

#### **FIJOS**

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>       | <b>AÑO 1</b>     |                    |
|-------------------------------------|------------------|--------------------|
|                                     | <b>MENSUAL</b>   | <b>ANUAL</b>       |
| Servicios básicos                   | \$ 350,00        | \$ 4.200,00        |
| Mantenimiento web                   | \$ 50,00         | \$ 600,00          |
| Suministros de oficina              | \$ 50,00         | \$ 600,00          |
| Suministros de limpieza             | \$ 75,00         | \$ 900,00          |
| Insumos desechables                 | \$ 40,00         | \$ 480,00          |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | <b>\$ 565,00</b> | <b>\$ 6.780,00</b> |

| <b>GASTOS DE PUBLICIDAD</b>       | <b>MENSUAL</b>  | <b>ANUAL (AÑO 1)</b> |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|
| Merchandising                     | \$ 21           | \$ 250               |
| Pauta en redes sociales           | \$ 21           | \$ 250               |
| Eventos                           | \$ 42           | \$ 500               |
| <b>TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD</b> | <b>\$ 83,38</b> | <b>\$ 1.000,56</b>   |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.2.2. Costos Variables

Los costos variables de Yuki Pops estarán determinados por el volumen de producción, a continuación, en la siguiente tabla se presenta la estimación de los costos variables para los primeros cinco años de operaciones:

**Tabla 13**

*Costos variables*

| <b>COSTOS VARIABLES</b>         | <b>Año 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>         | <b>AÑO 5</b>         |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Margen de Proveedores 30%       | \$ 59.184,00        | \$ 70.200,00        | \$ 77.474,88        | \$ 87.822,58         | \$ 96.734,84         |
| Compra tarjeta de debito 40%    | \$ 1.893,89         | \$ 2.151,71         | \$ 2.366,88         | \$ 2.686,36          | \$ 2.955,00          |
| Compras tarjetas de credito 20% | \$ 1.972,80         | \$ 2.241,36         | \$ 2.749,03         | \$ 2.798,29          | \$ 3.432,11          |
| Costo de entrega                | \$ 9.864,00         | \$ 10.357,20        | \$ 10.875,06        | \$ 11.418,81         | \$ 11.989,75         |
| <b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>   | <b>\$ 72.914,69</b> | <b>\$ 84.950,27</b> | <b>\$ 93.465,84</b> | <b>\$ 104.726,05</b> | <b>\$ 115.111,70</b> |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.3. Capital de Trabajo

#### 6.3.1. Gastos de Operación

Los gastos de operación de Yuki Pops están conformados por aquellos valores indispensables para el funcionamiento de la fábrica y garantizar el flujo productivo para atender a la demanda del mercado.

**Tabla 14**  
*Gastos de operación*

|                                | Año 1               | Año 2               | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sueldos y salarios             | \$ 79.131,60        | \$ 85.606,64        | \$ 115.199,08        | \$ 133.321,53        | \$ 150.369,23        |
| Otros gastos administrativos   | \$ 6.780,00         | \$ 7.322,40         | \$ 7.908,19          | \$ 8.540,85          | \$ 9.224,12          |
| Gastos de publicidad           | \$ 1.000,56         | \$ 1.080,60         | \$ 1.167,05          | \$ 1.260,42          | \$ 1.361,25          |
| Depreciación                   | \$ 2.178,15         | \$ 2.178,15         | \$ 2.178,15          | \$ 345,00            | \$ 345,00            |
| Amortización                   | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00            | \$ 840,00            | \$ 840,00            |
| <b>Total Gastos Operativos</b> | <b>\$ 89.930,31</b> | <b>\$ 97.027,80</b> | <b>\$ 127.292,48</b> | <b>\$ 144.307,79</b> | <b>\$ 162.139,60</b> |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.3.2. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de Yuki Pops está estructurado principalmente por el pago de los sueldos del personal del área administrativa, ya que sus funciones son indispensables para coordinar el área de producción con la distribución a los puntos de venta.

**Tabla 15**  
*Gastos administrativos*

|                                     | Año 1               | Año 2               | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sueldos y salarios                  | \$ 79.131,60        | \$ 85.606,64        | \$ 115.199,08        | \$ 133.321,53        | \$ 150.369,23        |
| Otros gastos administrativos        | \$ 6.780,00         | \$ 7.322,40         | \$ 7.908,19          | \$ 8.540,85          | \$ 9.224,12          |
| <b>Total Gastos Administrativos</b> | <b>\$ 85.911,60</b> | <b>\$ 92.929,04</b> | <b>\$ 123.107,27</b> | <b>\$ 141.862,38</b> | <b>\$ 159.593,35</b> |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.3.3. Gastos de Ventas

Los gastos de venta de Yuki Pops se componen por los costos de venta indispensables para la comercialización del snack.

**Tabla 16**  
*Gastos de ventas*

|                 | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4         | Año 5         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Costos de venta | \$ 72.914,69 | \$ 84.950,27 | \$ 93.465,84 | \$ 104.726,05 | \$ 115.111,70 |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.3.4. Gastos Financieros

Los gastos financieros de Yuki Pops son los valores correspondientes a la obligación de la empresa con el banco para el pago del préstamo solicitado para financiar la empresa.

**Tabla 17**  
*Gastos financieros*

|                    | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4     | Año 5     |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| Gastos Financieros | \$ 2.462,78 | \$ 2.027,32 | \$ 1.537,22 | \$ 985,61 | \$ 364,78 |

Elaborado por: El Autor

#### 6.4. Análisis de Variables Críticas

##### 6.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

En la siguiente tabla se presenta la variación del mark up y su margen, el cual como se puede apreciar en la estimación para los primeros cinco años registrará un incremento paulatino, a destacar por ser en una industria tan competitiva como lo es la de comercialización de snacks y alimentos:

**Tabla 18**  
*Mark Up y Márgenes*

| RUBRO               | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos            | \$ 197.280,00 | \$ 224.136,00 | \$ 246.549,60 | \$ 279.829,44 | \$ 307.812,38 |
| Costo de ventas     | \$ 72.914,69  | \$ 84.950,27  | \$ 93.465,84  | \$ 104.726,05 | \$ 115.111,70 |
| Costos fijos        | \$ 92.393,09  | \$ 99.055,12  | \$ 128.829,70 | \$ 145.293,40 | \$ 162.504,38 |
| Mark up             | \$ 124.365,31 | \$ 139.185,73 | \$ 153.083,76 | \$ 175.103,39 | \$ 192.700,68 |
| Mark up en unidades | \$ 0,43       | \$ 0,44       | \$ 0,44       | \$ 0,46       | \$ 0,46       |
| Margen de Mark up   | 63,04%        | 62,10%        | 62,09%        | 62,58%        | 62,60%        |

Elaborado por: El Autor

##### 6.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

En la siguiente tabla se presenta la variación que tendrán los registros de ingresos y costos de ventas, los cuales se encuentran determinados por las unidades vendidas en cada uno de los cinco años seleccionados:

**Tabla 19**  
*Proyección de ingresos y costos de ventas*

|                 | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Ingresos  | \$ 197.280,00 | \$ 224.136,00 | \$ 246.549,60 | \$ 279.829,44 | \$ 307.812,38 |
| Costos de venta | \$ 72.914,69  | \$ 84.950,27  | \$ 93.465,84  | \$ 104.726,05 | \$ 115.111,70 |

Elaborado por: El Autor

### 6.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio

Es importante conocer las unidades necesarias para alcanzar a cubrir los costos de la empresa, por lo que a continuación se presentan las unidades que marcan el punto de equilibrio en cada uno de los primeros cinco años de operación de Yuki Pops:

**Tabla 20**  
*Punto de equilibrio*

|                            | <b>Yuki Pops</b> | <b>60 gr</b> | <b>Yuki Pops</b> | <b>125 gr</b> |
|----------------------------|------------------|--------------|------------------|---------------|
| <b>Precio de venta</b>     | \$               | 0,55         | \$               | 1,00          |
| <b>Costo variable</b>      | \$               | 0,20         | \$               | 0,37          |
| <b>Margen Contribución</b> | \$               | 0,35         | \$               | 0,63          |
| <b>% Participación</b>     |                  | 70%          |                  | 30%           |
| <b>MC Ponderado</b>        | \$               | 0,24         | \$               | 0,19          |
| <b>Costos fijos</b>        | \$               |              |                  | 89.930,31     |
| <b>Suma de MCP</b>         | \$               |              |                  | 0,43          |
| <b>P.Equilibrio M.</b>     |                  |              |                  | 208257        |
| <b>Unidades</b>            |                  | 145780       |                  | 62477         |

**Elaborado por:** El Autor

## 6.5. Estados Financieros proyectados

### 6.5.1. Balance General

A continuación, se presenta el balance general de Yuki Pops para los primeros cinco años de operaciones, a través del análisis de este balance se podrá estimar la factibilidad y rendimiento financiero.

**Tabla 21**  
*Balance general*

| ACTIVOS                          | Inicial             | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4                | Año 5                |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Activos Corrientes</b>        |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Caja/Bancos                      | \$ 26.424,12        | \$ 46.354,39        | \$ 71.050,18        | \$ 85.134,55        | \$ 100.376,07        | \$ 143.392,72        |
| <b>Total Activos Corrientes</b>  | <b>\$ 26.424,12</b> | <b>\$ 46.354,39</b> | <b>\$ 71.050,18</b> | <b>\$ 85.134,55</b> | <b>\$ 100.376,07</b> | <b>\$ 143.392,72</b> |
| <b>Activos Fijos</b>             |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Muebles y Enseres                | \$ 2.700,00         | \$ 2.700,00         | \$ 2.700,00         | \$ 2.700,00         | \$ 2.700,00          | \$ 2.700,00          |
| Equipos de Oficina               | \$ 750,00           | \$ 750,00           | \$ 750,00           | \$ 750,00           | \$ 750,00            | \$ 750,00            |
| Equipos de Computación           | \$ 5.500,00         | \$ 5.500,00         | \$ 5.500,00         | \$ 5.500,00         | \$ 5.500,00          | \$ 5.500,00          |
| Maquinarias y Equipos            | \$ 5.000,00         | \$ 5.000,00         | \$ 5.000,00         | \$ 5.000,00         | \$ 5.000,00          | \$ 5.000,00          |
| (-) Depreciacion Acumulada       | \$ -                | \$ (2.178,15)       | \$ (4.356,30)       | \$ (6.534,45)       | \$ (6.879,45)        | \$ (7.224,45)        |
| <b>Total Activos Fijos</b>       | <b>\$ 13.950,00</b> | <b>\$ 11.771,85</b> | <b>\$ 9.593,70</b>  | <b>\$ 7.415,55</b>  | <b>\$ 7.070,55</b>   | <b>\$ 6.725,55</b>   |
| <b>Activos Diferidos</b>         |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Gastos Preoperacionales          | \$ 4.200,00         | \$ 4.200,00         | \$ 4.200,00         | \$ 4.200,00         | \$ 4.200,00          | \$ 4.200,00          |
| (-) Amortizacion Acumulada       | \$ -                | \$ (840,00)         | \$ (1.680,00)       | \$ (2.520,00)       | \$ (3.360,00)        | \$ (4.200,00)        |
| <b>Total Activos Diferidos</b>   | <b>\$ 4.200,00</b>  | <b>\$ 3.360,00</b>  | <b>\$ 2.520,00</b>  | <b>\$ 1.680,00</b>  | <b>\$ 840,00</b>     | <b>\$ -</b>          |
| <b>Total Activos</b>             | <b>\$ 44.574,12</b> | <b>\$ 61.486,24</b> | <b>\$ 83.163,88</b> | <b>\$ 94.230,10</b> | <b>\$ 108.286,62</b> | <b>\$ 150.118,27</b> |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>      |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| <b>Pasivos</b>                   |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Prestamo Bancario                | \$ 22.287,06        | \$ 18.816,89        | \$ 14.911,26        | \$ 10.515,52        | \$ 5.568,17          | \$ -                 |
| <b>Total de Pasivos</b>          | <b>\$ 22.287,06</b> | <b>\$ 18.816,89</b> | <b>\$ 14.911,26</b> | <b>\$ 10.515,52</b> | <b>\$ 5.568,17</b>   | <b>\$ -</b>          |
| <b>Patrimonio</b>                |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Capital Social                   | \$ 22.287,06        | \$ 22.287,06        | \$ 22.287,06        | \$ 22.287,06        | \$ 22.287,06         | \$ 22.287,06         |
| Utilidad del Ejercicio           | \$ -                | \$ 20.382,29        | \$ 25.583,27        | \$ 15.461,96        | \$ 19.003,87         | \$ 19.250,14         |
| Utilidades Retenidas             | \$ -                | \$ -                | \$ 20.382,29        | \$ 45.965,56        | \$ 61.427,52         | \$ 80.431,39         |
| (+) Recuperación de Activos      |                     |                     |                     |                     |                      | \$ 28.149,67         |
| <b>Total Patrimonio</b>          | <b>\$ 22.287,06</b> | <b>\$ 42.669,35</b> | <b>\$ 68.252,62</b> | <b>\$ 83.714,58</b> | <b>\$ 102.718,45</b> | <b>\$ 150.118,27</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b> | <b>\$ 44.574,12</b> | <b>\$ 61.486,24</b> | <b>\$ 83.163,88</b> | <b>\$ 94.230,10</b> | <b>\$ 108.286,62</b> | <b>\$ 150.118,27</b> |
|                                  | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Para determinar la factibilidad y rendimiento financiero de Yuki Pops, es necesario complementar el análisis del balance general con el del estado de perdidas ganancias, a través del cual se puede apreciar la variabilidad que han tenido los ingresos de las operaciones de la empresa en cada año:

**Tabla 22**  
*Estado de pérdidas y ganancias*

|                                    | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Unidades vendidas</b>           | 288000               | 316800               | 348480               | 383328               | 421661               |
| Yuki Pops 125 gr                   | \$ 86.400,00         | \$ 110.880,00        | \$ 121.968,00        | \$ 153.331,20        | \$ 168.664,32        |
| Yuki Pops 60 gr                    | \$ 110.880,00        | \$ 113.256,00        | \$ 124.581,60        | \$ 126.498,24        | \$ 139.148,06        |
| <b>Total Ingresos</b>              | <b>\$ 197.280,00</b> | <b>\$ 224.136,00</b> | <b>\$ 246.549,60</b> | <b>\$ 279.829,44</b> | <b>\$ 307.812,38</b> |
| Costos de venta                    | \$ 72.914,69         | \$ 84.950,27         | \$ 93.465,84         | \$ 104.726,05        | \$ 115.111,70        |
| <b>Total Costos Variables</b>      | <b>\$ 72.914,69</b>  | <b>\$ 84.950,27</b>  | <b>\$ 93.465,84</b>  | <b>\$ 104.726,05</b> | <b>\$ 115.111,70</b> |
| <b>Contribución Marginal</b>       | <b>\$ 124.365,31</b> | <b>\$ 139.185,73</b> | <b>\$ 153.083,76</b> | <b>\$ 175.103,39</b> | <b>\$ 192.700,68</b> |
| Sueldos y salarios                 | \$ 79.131,60         | \$ 85.606,64         | \$ 115.199,08        | \$ 133.321,53        | \$ 150.369,23        |
| Otros gastos administrativos       | \$ 6.780,00          | \$ 7.322,40          | \$ 7.908,19          | \$ 8.540,85          | \$ 9.224,12          |
| Gastos de publicidad               | \$ 1.000,56          | \$ 1.080,60          | \$ 1.167,05          | \$ 1.260,42          | \$ 1.361,25          |
| Depreciación                       | \$ 2.178,15          | \$ 2.178,15          | \$ 2.178,15          | \$ 345,00            | \$ 345,00            |
| Amortización                       | \$ 840,00            | \$ 840,00            | \$ 840,00            | \$ 840,00            | \$ 840,00            |
| <b>Total Gastos Operativos</b>     | <b>\$ 89.930,31</b>  | <b>\$ 97.027,80</b>  | <b>\$ 127.292,48</b> | <b>\$ 144.307,79</b> | <b>\$ 162.139,60</b> |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | <b>\$ 34.435,00</b>  | <b>\$ 42.157,94</b>  | <b>\$ 25.791,28</b>  | <b>\$ 30.795,60</b>  | <b>\$ 30.561,08</b>  |
| Gastos Financieros                 | \$ 2.462,78          | \$ 2.027,32          | \$ 1.537,22          | \$ 985,61            | \$ 364,78            |
| <b>Utilidad</b>                    | <b>\$ 31.972,22</b>  | <b>\$ 40.130,61</b>  | <b>\$ 24.254,06</b>  | <b>\$ 29.809,99</b>  | <b>\$ 30.196,30</b>  |
| Pago de utilidades a empleados     | \$ 4.795,83          | \$ 6.019,59          | \$ 3.638,11          | \$ 4.471,50          | \$ 4.529,44          |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>\$ 27.176,39</b>  | <b>\$ 34.111,02</b>  | <b>\$ 20.615,95</b>  | <b>\$ 25.338,49</b>  | <b>\$ 25.666,85</b>  |
| Impuesto a la Renta                | \$ 6.794,10          | \$ 8.527,76          | \$ 5.153,99          | \$ 6.334,62          | \$ 6.416,71          |
| <b>Utilidad / Perdida Neta</b>     | <b>\$ 20.382,29</b>  | <b>\$ 25.583,27</b>  | <b>\$ 15.461,96</b>  | <b>\$ 19.003,87</b>  | <b>\$ 19.250,14</b>  |

Elaborado por: El Autor

#### 6.5.2.1. Flujo de Caja Proyectado

En la siguiente tabla se puede apreciar de manera separada la variabilidad que ha existido en el flujo de caja de la empresa durante los primeros cinco años de operaciones:

**Tabla 23**  
*Flujo de caja proyectado*

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO               |                     |                     |                     |                     |                     |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Descripción                            | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| Utilidad / Perdida Neta                | \$ 20.382,29        | \$ 25.583,27        | \$ 15.461,96        | \$ 19.003,87        | \$ 19.250,14        |
| (-) Pago de Capital                    | \$ 3.470,17         | \$ 3.905,63         | \$ 4.395,74         | \$ 4.947,35         | \$ 5.568,17         |
| (+) Depreciación                       | \$ 2.178,15         | \$ 2.178,15         | \$ 2.178,15         | \$ 345,00           | \$ 345,00           |
| (+) Amortización                       | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00           |
| (+) Recuperación de Activos            |                     |                     |                     |                     | \$ 1.725,55         |
| (+) Recuperación de Capital de Trabajo |                     |                     |                     |                     | \$ 26.424,12        |
| <b>Flujo Final</b>                     | <b>\$ 19.930,27</b> | <b>\$ 24.695,78</b> | <b>\$ 14.084,38</b> | <b>\$ 15.241,52</b> | <b>\$ 43.016,64</b> |

Elaborado por: El Autor

### 6.5.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

#### 6.5.2.1.1.1. TMAR

En la tabla presentada a continuación se ilustran los factores considerados para el cálculo de la TMAR en el proyecto, la cual resultó en un 13.53%:

**Tabla 24**

*TMAR*

| <b>TMAR INVERSIONISTA</b> |               |
|---------------------------|---------------|
| Tasa de Inflación         | 0,18%         |
| Premio al Riesgo          | 13,32%        |
| (TI x PR)                 | 0,02%         |
| <b>TMAR</b>               | <b>13,53%</b> |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.5.2.1.1.2. VAN

Tras los primeros cinco años de operaciones de Yuki Pops, sus resultados proyectados dan como resultado la obtención de un valor actual neto (VAN) de \$33.755,31:

**Tabla 25**

*VAN*

| <b>Descripción</b>  | <b>Inicial</b>        | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Flujos de efectivo  |                       | \$ 19.930,27        | \$ 24.695,78        | \$ 14.084,38        | \$ 15.241,52        | \$ 43.016,64        |
| Inversión Inicial   | \$ (44.574,12)        |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Flujos Netos</b> | <b>\$ (44.574,12)</b> | <b>\$ 19.930,27</b> | <b>\$ 24.695,78</b> | <b>\$ 14.084,38</b> | <b>\$ 15.241,52</b> | <b>\$ 43.016,64</b> |
| <b>VAN</b>          | <b>\$</b>             |                     |                     |                     |                     | <b>33.755,31</b>    |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.5.2.1.1.3. TIR

Tras los primeros cinco años de operaciones de Yuki Pops, sus resultados proyectados dan como resultado la obtención de una tasa interna de retorno (TIR) del 39,20%:

**Tabla 26**

*TIR*

| <b>Descripción</b>  | <b>Inicial</b>        | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Flujos de efectivo  |                       | \$ 19.930,27        | \$ 24.695,78        | \$ 14.084,38        | \$ 15.241,52        | \$ 43.016,64        |
| Inversión Inicial   | \$ (44.574,12)        |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Flujos Netos</b> | <b>\$ (44.574,12)</b> | <b>\$ 19.930,27</b> | <b>\$ 24.695,78</b> | <b>\$ 14.084,38</b> | <b>\$ 15.241,52</b> | <b>\$ 43.016,64</b> |
| <b>TIR</b>          |                       |                     |                     |                     |                     | <b>39,20%</b>       |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.5.2.1.1.4. PAYBACK

El periodo en que Yuki Pops recuperará el capital invertido al inicio de sus operaciones, o mejor conocido como Payback será conseguido al inicio del tercer año de operaciones:

**Tabla 27**  
*Payback*

| PAYBACK |                |                |                |
|---------|----------------|----------------|----------------|
| PERIODO | FLUJOS         | VP FLUJOS      | ACUMULADO      |
| 0       | \$ (44.574,12) | \$ (44.574,12) | \$ (44.574,12) |
| 1       | \$ 19.930,27   | \$17.555,56    | \$ 27.018,56   |
| 2       | \$ 24.695,78   | \$19.161,34    | \$ 7.857,22    |
| 3       | \$ 14.084,38   | \$9.625,92     | \$ 1.768,70    |
| 4       | \$ 15.241,52   | \$9.175,60     | \$ 10.944,31   |
| 5       | \$ 43.016,64   | \$22.811,00    | \$ 33.755,31   |
| Payback |                | 3 años         |                |

Elaborado por: El Autor

### 6.6. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

#### 6.6.1. Principales riesgos

En la estimación del rendimiento financiero del proyecto se analizará su variabilidad en función de determinados riesgos, para poder estimar el grado de afectación o beneficio que estos riesgos pueden causar a las operaciones de Yuki Pops.

Estos riesgos principales a considerar serán el incremento de los costos de producción, nivel de demanda inferior al pronosticado, incremento en los costos de nómina. Los riesgos seleccionados son muy comunes para las empresas ya existentes en el mercado ecuatoriano, la variabilidad de estos factores es alta y todas las empresas cuentan con planes de contingencia ante los escenarios en que estos riesgos sucedan.

#### 6.6.2. Mitigación del riesgo

Ante los escenarios en que los riesgos considerados lleguen a presentar un desafío para las operaciones de Yuki Pops, Se estimará a través de la proyección financiera la sensibilidad de la rentabilidad de la empresa para determinar los grados exactos en que cada variable influye. Tras el análisis de cada escenario se establecerán protocolos de acción a seguir en caso de que los riesgos se materialicen.

## 6.7. Razones Financieras

### 6.7.1. Liquidez

En la siguiente tabla se presentan las razones de liquidez durante los primeros cinco años de funcionamiento de Yuki Pops:

**Tabla 28**  
*Liquidez*

| <b>Liquidez</b>                    | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b>  | <b>Promedio</b>     |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------------|
| Capital Neto de Trabajo            | \$ 26.424,12 | \$ 46.354,39 | \$ 71.050,18 | \$ 85.134,55 | \$ 100.376,07 | <b>\$ 65.867,86</b> |
| Activo corriente/ pasivo corriente | 1,1856       | 2,4634       | 4,7649       | 8,0961       | 18,0268       | <b>6,9074</b>       |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.7.2. Gestión

En la siguiente tabla se presentan la variación de las razones de gestión durante los primeros cinco años de funcionamiento de Yuki Pops:

**Tabla 29**  
*Gestión*

| <b>Gestión</b>                 | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> | <b>Promedio</b> |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Rotación del Activo Fijo       | 14,14        | 19,04        | 25,70        | 37,74        | 43,53        | <b>28,03</b>    |
| Rotación del Activo Total      | 4,43         | 3,65         | 2,96         | 2,97         | 2,84         | <b>3,37</b>     |
| Rotación de Capital de Trabajo | 7,47         | 8,48         | 9,33         | 10,59        | 11,65        | <b>9,50</b>     |

**Elaborado por:** El Autor

### 6.7.3. Endeudamiento

En la siguiente tabla se presentan las razones de endeudamiento durante los primeros cinco años de funcionamiento de Yuki Pops:

**Tabla 30**  
*Endeudamiento*

| <b>Apalancamiento</b>  | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> | <b>Promedio</b> |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Endeudamiento          | 0,50         | 0,31         | 0,18         | 0,11         | 0,05         | <b>0,23</b>     |
| Apalancamiento Interno | 1,00         | 2,27         | 4,58         | 7,96         | 18,45        | <b>6,85</b>     |
| Apalancamiento Externo | 1,00         | 0,44         | 0,22         | 0,13         | 0,05         | <b>0,37</b>     |
| Autonomía              | 0,50         | 0,69         | 0,82         | 0,89         | 0,95         | <b>0,77</b>     |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.7.4. Rentabilidad

En la siguiente tabla se presentan la variación de las razones de rentabilidad durante los primeros cinco años de funcionamiento de Yuki Pops:

**Tabla 31**  
*Rentabilidad*

| <b>Rentabilidad</b>          | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> | <b>Promedio</b> |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Margen de Utilidad Bruta     | 63%          | 62%          | 62%          | 63%          | 63%          | <b>62%</b>      |
| Margen de Utilidad Operativa | 17%          | 19%          | 10%          | 11%          | 10%          | <b>14%</b>      |
| Margen de UAI                | 14%          | 15%          | 8%           | 9%           | 8%           | <b>11%</b>      |
| Margen de Utilidad Neta      | 10%          | 11%          | 6%           | 7%           | 6%           | <b>8%</b>       |
| ROA                          | 46%          | 42%          | 19%          | 20%          | 18%          | <b>29%</b>      |
| ROE                          | 91%          | 60%          | 23%          | 23%          | 19%          | <b>43%</b>      |
| Rendimiento sobre CT         | 77%          | 97%          | 59%          | 72%          | 73%          | <b>75%</b>      |

**Elaborado por:** El Autor

#### 6.8. Conclusiones del Estudio Financiero

Tras la finalización del estudio financiero del proyecto de Yuki Pops, comprendido en la estimación de los primeros cinco años de funcionamiento, se puede concluir que:

- El proyecto es viable y rentable financieramente
- Se requerirá una inversión inicial de \$ 44.574,12 la cual será obtenida en partes iguales a través del aporte de los socios y un préstamo bancario solicitado a 5 años plazo con una tasa de interés del 11,88%.
- La inversión inicial será recuperada al inicio del tercer año de operaciones.
- El mark up de la producción será inicialmente de \$0.43 centavos y al culminar del quinto año será de \$0.46 centavos.
- Al culminar del periodo de proyección, el proyecto presenta un Valor actual neto de \$ 33.755,31
- El proyecto Yuki Pops registra una Tasa interna de retorno para sus inversores del 39.20%

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los estudios de mercado, técnico-operativo y financiero para la creación de la empresa YUKI S.A., dedicada a la elaboración y comercialización del snack de yuca Yuki Pops, se concluye que el proyecto es viable, rentable y sostenible, presentando un alto potencial de aceptación y crecimiento en el mercado.

- La presente investigación se fundamentó en análisis operativos, financieros, legales y conceptuales. A través de los cuales se confirmó la estrecha relación de la propuesta con la tendencia de consumo de alimentos saludables. Y se determinó los requerimientos a cumplir para ingresar al mercado ecuatoriano.
- El público objetivo de Yuki Pops se encuentra conformado por ecuatorianos de 16 a 35 años de edad y que tienen un compromiso adquirido con incluir hábitos alimenticios saludables tanto por decisión propia o por necesidad, como el caso de las personas intolerantes al gluten o con enfermedad celiaca.
- A través de las encuestas realizadas se determinó que el 55.2% consumen snacks de manera semanal, lo que representa un mercado con amplio potencial de crecimiento. Más para snacks con propuestas de valor claras y diferenciadas.
- Si bien en el Ecuador el consumo de alimentos libres de gluten no es mayoritario aún, aquello se debe en gran parte a la ausencia de productos en el mercado nacional. Pues el 94.8% de encuestados manifestó estar interesados en adquirir un snack saludable que sea libre de gluten.
- Los consumidores potenciales manifiestan que los aspectos que más valoran al momento de elegir un snack son la calidad, el sabor y el precio. En conjunto a que se encuentre disponible en lugares tradicionales, como supermercados o tienda minoristas.
- A través de las respuestas obtenidas en las entrevistas a la nutricionista y al empresario, se desarrollaron correcciones y mejoras en los planes operativos y de producción del negocio.

- Financieramente, el proyecto presenta resultados favorables, requiriendo una inversión inicial de \$44.574,12. Esta inversión se recupera al inicio del tercer año de operaciones, obteniendo un (VAN) de \$33.755,31 y una (TIR) del 39,20%, lo que confirma su rentabilidad y atractivo para los inversionistas.

Se puede concluir que Yuki Pops es un proyecto de negocio con un producto que cuenta con una propuesta de valor innovadora, que satisface una necesidad creciente en el país y genera rentabilidad económica a la par que representa un actor de cambio en la salud de la sociedad ecuatoriana.

## RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la implementación, posicionamiento y sostenibilidad del proyecto Yuki Pops:

- Diseñar estrategias de marketing y comunicación enfocadas principalmente en el público joven, utilizando un lenguaje cercano y canales digitales, sin segmentar los mensajes por género, dado el comportamiento equitativo identificado en el consumo.
- Aprovechar el máximo potencial de las redes sociales, utilizándolas como medios para destacar los beneficios del consumo de Yuki Pops y mantener una comunicación activa con la comunidad de consumidores.
- Consolidar la disponibilidad de Yuki Pops en puntos de venta como supermercados y tiendas minoristas que permitan que el snack esté al alcance de la mayor cantidad posible de consumidores en Guayaquil, para posteriormente expandirse a nuevas ciudades.
- Mantener estrategias promocionamos constantes en el mercado para promover y premiar la fidelidad de los consumidores con Yuki Pops.
- En el mediano plazo añadir nuevos sabores y presentaciones de Yuki Pops para alcanzar nuevos segmentos de mercado y llegar a más consumidores.
- Consultar periódicamente a profesionales y solicitar auditorías externas para identificar falencias y remediarlo de manera oportuna.
- Contar con proveedores de contingencia para todos los insumos y materias primas. Y así reducir la vulnerabilidad en los procesos críticos.
- Implementar planes de reinversión de las utilidades generadas en los primeros años para proyectos de ampliación y optimización de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asamblea Nacional. (2021). *Proyecto de Ley para Prevenir y Erradicar la Malnutrición Adulta e Infantil*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de [https://www.observatoriolegislativo.ec/media/archivos\\_leyes/pp-pre-err-lplacencia-AN-PTLS-2021-0042-M.pdf](https://www.observatoriolegislativo.ec/media/archivos_leyes/pp-pre-err-lplacencia-AN-PTLS-2021-0042-M.pdf)
- Balcázar, Á., & Mansilla, H. (2000). *revistas.unal.edu.co*. Obtenido de Comportamiento del consumidor frente a productos derivados de la yuca: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/download/83235/73700>
- BANCHISFOOD S.A. (2019). *BANCHISFOOD S.A.* Obtenido de ¿Quiénes somos?: <https://banchis.com/>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. New York: Pearson.
- BCE. (2024). *Reporte anual del sector manufacturero 2023-2024*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Bravo Velásquez, E. (2011). *La biodiversidad en el Ecuador*. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca: Universitaria Abya-Yala. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6788/1/La%20Biodiversidad.pdf>
- Castelan, J. (10 de Octubre de 2021). *¡Sal de dudas! ¿Qué son los snacks y qué tan cierto es que aceleran el metabolismo?* (Crehana, Editor) Obtenido de ¿Qué son los snacks? Tips y ejemplos saludables [2022]: <https://www.crehana.com/ec/blog/estilo-vida/que-son-snacks/>
- CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. CEPAL. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Chávez, M., & Molina, P. (2023). *Plan de negocios para la producción de chifles en la provincia de El Oro*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Congreso Nacional. (5 de Noviembre de 1999). *oas.org*. Obtenido de [oas.org](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf): [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Damsky Dell, D. (2008). Fibromialgia. *Nursing*, 26, págs. 15-18. doi:10.1016/s0212-5382(08)70649-6
- David, F. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- DELENCANTO. (2022). *DELENCANTO*. Obtenido de HISTORIA: <http://www.delencantoec.com/nosotros/>
- Departamento de Ingeniería Agrónoma y Contenidos. (2012). *Agricultura. El cultivo de la yuca*. Obtenido de Infoagro.com: <https://www.infoagro.com/hortalizas/yuca.htm>
- El Mercurio. (8 de Abril de 2025). *El Mercurio*. Obtenido de El Mercurio: [https://elmercurio.com.ec/tendencia/2025/04/08/alarma-en-ecuador-mas-del-70-de-la-poblacion-adulta-enfrenta-problemas-de-peso/?utm\\_source=chatgpt.com](https://elmercurio.com.ec/tendencia/2025/04/08/alarma-en-ecuador-mas-del-70-de-la-poblacion-adulta-enfrenta-problemas-de-peso/?utm_source=chatgpt.com)

- Euromonitor. (2024). *EuromonitorInternacional*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com>
- EXPORIOJA. (29 de Mayo de 2020). *La yuca y sus beneficios en mi alimentación – Exportadora La Rioja*. Obtenido de [Exportadoralarioja.com](https://exportadoralarioja.com/): <https://exportadoralarioja.com/la-yuca-y-sus-beneficios-en-mi-alimentacion/>
- FAO. (2020). *Situación de los cultivos básicos en América Latina y el Caribe*. Roma: FAO.
- Filgueira, F., Galindo, L. M., Blofield, M., & Giambruno, C. (2020). *América Latina ante la crisis del COVID-19: vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social*. CEPAL. Santiago: CEPAL. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46484-america-latina-la-crisis-covid-19-vulnerabilidad-socioeconomica-respuesta-social>
- García, J., & Rodríguez, P. (2021). *Estudio de factibilidad para la exportación de chips de plátano en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Grande, L. (2021). *eadic.com*. Obtenido de <https://eadic.com/blog/entrada/cinco-fuerzas-de-porter/>
- Grant, R. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- GREEN SNACKS. (2018). *OHANA*. Obtenido de [SOBRE NOSOTROS](https://ohanasnacks.com/quienes-somos/): <https://ohanasnacks.com/quienes-somos/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2022). *Metodología de la investigación*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Parra, J., & Salinas, A. (2019). *Emprendimiento e innovación: Un enfoque para el desarrollo sostenible*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- INEC. (2022). *ecuadorencifras*. Obtenido de [ecuadorencifras](https://www.ecuadorencifras.gob.ec): <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEC. (2024). *Encuesta nacional de manufactura y comercio 2023*. Quito: INEC.
- INECEM. (2022). *ucsg.edu.ec*. Obtenido de [ucsg.edu.ec](https://www.ucsg.edu.ec/institutos/institutos-inecem/): <https://www.ucsg.edu.ec/institutos/institutos-inecem/>
- INEN. (2021). *Proceso de Mejora Regulatoria*. INEN. Obtenido de <https://inenreglamentacion.blogspot.com/>
- INIAP. (2014). *Yuca*. Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mraiz/ryuca>
- ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario*.
- Juárez, C. (7 de Mayo de 2020). *Consumidores demandan snacks más saludables*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/consumidores-demandan-snacks-mas-saludables/>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2018). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies.
- King, J. A. (2020). *pubmed*. Obtenido de [pubmed](https://doi.org/10.14309/ajg.0000000000000523): <https://doi.org/10.14309/ajg.0000000000000523>

- KIWA. (2022). *KIWA*. Obtenido de About Us: <https://kiwalife.com/pages/about-kiwa>
- Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management*. Pearson.
- KUCKER. (2019). *KUCKER*. Obtenido de Nosotros: <https://www.kucker.com/nosotros/>
- Kuratko, D. (2017). *Emprendimiento: teoría, proceso y práctica*. Cengage Learning.
- La Vanguardia; LE, J;. (30 de Abril de 2015). *Yuca: propiedades, beneficios y valor nutricional*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/tuberculos/20190430/461932717933/yuca-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>
- Land, E. (1998). Obtenido de [https://www.azquotes.com/author/8443-Edwin\\_Land](https://www.azquotes.com/author/8443-Edwin_Land).
- Land, E. (14 de 11 de 2018). *A partir de una frase*. Obtenido de A partir de una frase: <https://apartirdeunafrase.wordpress.com/tag/o-dudas-entonces-como-dejar-de-tener-ideas-antiguas-considerandolas-adecuadamente-cuando-aparezcan-como-nuevas-es-una-idea-realizable-a-que-me-comprometo-si-la-realizo-ten/>
- Land, Edwin. (14 de 11 de 2018). *A partir de una frase*. Obtenido de Etiqueta: o dudas. Entonces ¿Cómo dejar de tener ideas antiguas? Considerándolas adecuadamente cuando aparezcan como nuevas. ¿Es una idea realizable? ¿A qué me comprometo si la realizo? ¿Tengo los recurs: <https://apartirdeunafrase.wordpress.com/tag/o-dudas-entonces-como-dejar-de-tener-ideas-antiguas-considerandolas-adecuadamente-cuando-aparezcan-como-nuevas-es-una-idea-realizable-a-que-me-comprometo-si-la-realizo-ten/>
- Landázuri, A., & Salazar, M. (11 de Noviembre de 2021). *El mundo de los snacks va tomando fuerza*. Obtenido de AEI: <https://www.aei.ec/el-mundo-de-los-snacks-va-tomando-fuerza/>
- MAG. (2023). *Informe anual de gestión del sector agropecuario ecuatoriano 2023*. Quito: MAG.
- Maldonado, S. (25 de Marzo de 2021). *TENDENCIAS EN SNACKS SALADOS*. Obtenido de Alimentos Ecuador: <https://alimentosecuador.com/2021/03/25/tendencias-en-snacks-salados/>
- Mankiw, N. (2020). *Principios de economía*. Cengage Learning.
- Manuales MSD. (2024). *Enfermedad celíaca*. Merck & Co., Inc. Obtenido de Enfermedad celíaca. Merck & Co., Inc.: <https://www.msdmanuals.com/es/professional/trastornos-gastrointestinales/s%C3%ADndromes-de-malabsorci%C3%B3n/enfermedad-cel%C3%ADaca>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *INIAP fortalece investigación de cultivo de yuca – Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Gob.ec: <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-fortalece-investigacion-de-cultivo-de-yuca/>
- Mohammad, J. (2024). FIRM LIFE CYCLE, PROFITABILITY AND. *Journal of Governance and Regulation*, 108-115.

- Morales, L., Ríos, A., & Peña, F. (2022). *Impacto económico y social de la industrialización de snacks en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Mousavi, A. (2022). *sciencedirect.com*. Obtenido de sciencedirect.com: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122007090?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122007090?utm_source=chatgpt.com)
- OCDE. (2018). *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD Publishing.
- Olivares, J. (2023). *Plan de negocios para la producción de bebidas sostenibles a base de cacao en Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- ONE. (5 de Agosto de 2024). *Oficina Nacional de Emprendimiento*. Obtenido de Oficina Nacional de Emprendimiento: <https://one.gob.es/en/contents/are-you-familiar-tam-sam-and-som-model#:~:text=strategic%20decision%2Dmaking,-,In%20this%20post%2C%20we%20will%20delve%20into%20what%20TAM%2C%20SAM,the%20expected%20demand%20and%20competition.>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2018). *Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. Obtenido de <https://www.fao.org/3/I9900es/i9900es.pdf>
- Otegui, C. (11 de Febrero de 2019). *Yuca: 12 propiedades y beneficios de este tubérculo*. Obtenido de Azsalud.com: <https://azsalud.com/alimentos/yuca>
- Palacio, F. (2010). Celiaquía. *FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, 17, pág. 138. doi:10.1016/s1134-2072(10)70053-0
- Pazmiño, L. &. (2022). *Diagnóstico del sector de snacks saludables en el Ecuador*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic*. New York: Management Journal.
- Porter, M. (1980). Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (2008). Boston: Harvard Business Review.
- Salazar, L., Schling, M., Palacios, A. C., & Pazos, N. (2020). *RETOS PARA LA AGRICULTURA FAMILIAR EN EL CONTEXTO DEL COVID-19: Evidencia de Productores en ALC*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Retos-para-la-agricultura-familiar-en-el-contexto-del-COVID-19-Evidencia-de-productores-en-ALC.pdf>
- Sandhusen, R. L. (2008). *Marketing*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.

- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de creación de oportunidades 2021-2025*. Quito.
- Silva, K., & Delgado, P. (31 de Mayo de 2021). *Tendencias de Consumo de Snacks 2021 Evolucionando y adaptándose al nuevo consumidor – Fedexpor*. (F. E. FEDEXPOR, Editor) Obtenido de FEDEXPOR: <https://www.fedexpor.com/tendencias-de-consumo-de-snacks-2021/>
- Superintendencia de Compañías. (2024). *Informe sectorial de alimentos procesados 2024*. Quito: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.
- Superintendencia de Compañías. (2024). *supercias.gob.ec*. Obtenido de supercias.gob.ec: <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Tapia, C. (Diciembre de 2014). *repositorio ucsg*. Obtenido de repositorio ucsg: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3019>
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. London: Pearson Education.
- UCSG. (2016). *ucsg.edu.ec*. Obtenido de ucsg.edu.ec: <https://192.188.52.3/wp-content/uploads/pdf/sinde/DOMINIOS-LINEAS-DE-INVESTIGACION.pdf>
- Villalba, A., & Viteri, C. (2025). ANÁLISIS DE LA INGESTA DIETÉTICA EN PACIENTES CON INTOLERANCIA AL. *Ciencia y Educación*, 129-130.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- WGO. (2013). Celiac Disease: A Global Perspective (Enfermedad Celíaca: Una perspectiva Global). *Guías Mundiales de la Organización Mundial de*.
- Woods, J. (2014). EUPHORBIACEAE. En J. Woods, *The Tourist's Flora* (págs. 325-330). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/cbo9781139854832.096
- World Bank. (8 de Octubre de 2021). *World Bank*. Obtenido de América Latina y el Caribe: Panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Formulario de preguntas de la encuesta**

**1. ¿Cuál es su género?**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. ¿Cuál es su edad?**

- a) 16 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 a 45 años

**3. ¿Con que frecuencia consume usted snacks?**

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Mensual
- d) Ocasional

**4. ¿Qué tipo de snacks son sus preferidos?**

- a) Chips de yuca o similares
- b) Papas fritas o similares
- c) Chips de plátano o similares
- d) Frutos secos o barras energéticas

**5. Actualmente el aumento de casos de sensibilidad al gluten y enfermedad celiaca han permitido visibilizar la realidad de la sobreabundancia del gluten en la industria alimenticia y sus efectos adversos para la salud.**

**¿Consume usted actualmente productos libres de gluten?**

- a) Si
- b) No

6. **¿Con qué frecuencia consume usted productos libres de gluten?**
- a) Consumo frecuente
  - b) Consumo ocasional
  - c) No consumo actualmente, pero existe interés en probar
  - d) No consumo, ni tengo interés
7. **¿Cuáles son los principales atributos que usted considera al momento de elegir un snack?**
- a) Precio
  - b) Presentación
  - c) Certificaciones
  - d) Calidad
  - e) Sabor
8. **¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los beneficios del consumo de yuca para la salud?**
- a) Alto conocimiento
  - b) Conocimiento medio
  - c) Bajo conocimiento
  - d) Ningún conocimiento
9. **¿Estaría dispuesto a comprar un snack saludable a base de yuca y libre de gluten?**
- a) Si
  - b) No
10. **¿Qué nivel de importancia asigna a los siguientes atributos en un snack saludable?**

Escala (1 = Nada importante / 5 = Muy importante)

| Atributo                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Libre de gluten           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A base de yuca            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ingredientes naturales    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificaciones           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bajo en grasa y nutritivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**11. ¿En qué lugar le gustaría a usted adquirir este snack?**

- a) Supermercados (Comisariato, Supermaxi, Coral)
- b) Tiendas de conveniencia (Listo, Al Paso, The Market)
- c) Tiendas de productos orgánicos (Molienda, Gourmet Market)
- d) Plataformas digitales, redes sociales (Super Easy, Tipti)

**12. ¿Cuál es el rango de precio que estaría usted dispuesto(a) a pagar por un snack saludable a base de yuca y libre de gluten?**

- a) \$1.00 a \$1.50
- b) \$1.50 a \$2.00
- c) \$2.00 a \$2.50

Mucha gracias por su amable repuesta.

## Anexo 2

### Entrevista a nutricionista

#### **1. ¿Cuál es el valor nutricional principal de la yuca como materia prima para la elaboración de snacks?**

La yuca es una fuente importante de carbohidratos complejos, lo que la convierte en un alimento energético. Además, contiene pequeñas cantidades de fibra, vitamina C y minerales como potasio y magnesio, lo que la hace adecuada como base para snacks, siempre que su procesamiento sea adecuado.

#### **2. Desde su punto de vista profesional, ¿Considera usted que la yuca es una alternativa viable frente a otros snacks tradicionales?**

Totalmente, la yuca es un alimento sostenible, especialmente frente a snacks ultraprocesados. Al ser un alimento de origen natural, aporta una mayor cantidad de ingredientes y representa una opción más saludable si se limita el uso de grasas saturadas, sodio y aditivos artificiales.

#### **3. ¿Qué beneficios aporta el consumo moderado de snacks que estén hechos a base de yuca?**

El consumo moderado de snacks de yuca puede aportar energía rápida, sensación de saciedad y una mejor digestión en comparación con snacks altamente refinados. Además, al no contener gluten de forma natural, es apta para personas con intolerancia al gluten.

#### **4. ¿Existen riesgos nutricionales asociados al consumo frecuente de este tipo de snacks?**

El principal riesgo está relacionado con el método de cocción. Si el snack de yuca es frito, puede incrementar su contenido calórico y de grasas.

#### **5. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el perfil nutricional de un snack hecho a base de yuca?**

Recomiendo reducir al mínimo el empleo de sal, evitar las grasas trans, utilizar aceites vegetales de buena calidad y, de ser posible, enriquecer el producto con fibra o combinar la yuca con otros ingredientes naturales como especias.

**6. ¿Este tipo de snack es apto para que lo consuman personas de todas las edades?**

Sí, este tipo de snack puede ser consumido tanto por niños, adultos y ancianos, siempre que se elija el tamaño adecuado de la porción y se mantenga un adecuado equilibrio nutricional dentro de la dieta diaria.

**7. ¿Cómo influye el snack de yuca en una dieta equilibrada?**

En una dieta equilibrada, el snack de yuca puede funcionar como una colación energética. No debe sustituir comidas principales, pero sí puede complementar la alimentación diaria si se consume de manera responsable.

**8. ¿Qué percepción cree que tiene el consumidor sobre los snacks elaborados con productos tradicionales como la yuca?**

El consumidor suele asociar estos productos con lo natural y lo artesanal, lo que genera una valoración positiva. Además, existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos locales y tradicionales, lo cual favorece su aceptación en el mercado ecuatoriano.

**9. ¿Considera que este tipo de producto contribuye a una alimentación más sostenible?**

Sí, ya que la yuca es un cultivo característico del Ecuador, lo que reduce costos de transporte y apoya a productores nacionales. Esto contribuye a la sostenibilidad económica y alimentaria.

**10. Desde su experiencia profesional, ¿Recomendaría usted la inclusión de un snack de yuca en el mercado alimenticio?**

Sí, siempre que se elabore bajo estándares de calidad, salubridad, y se promueva un consumo responsable. Un snack de yuca bien formulado puede ser una alternativa saludable.

## Anexo 3

### Entrevista a empresario

#### **1. ¿Cómo evalúa usted el crecimiento del mercado de snacks en los últimos años?**

El mercado de snacks ha mostrado un crecimiento sostenido, principalmente por el cambio en los hábitos de consumo. Actualmente los clientes buscan productos prácticos, saludables y con ingredientes naturales. Esto ha impulsado la demanda de snacks elaborados a partir de tubérculos como la yuca, plátano y camote, que ofrecen un valor nutricional superior frente a los snacks tradicionales.

#### **2. ¿Considera viable la producción de snacks a base de yuca en el mercado nacional?**

Sí, es altamente viable. Ecuador cuenta con una producción constante de yuca, lo que facilita el abastecimiento de materia prima a bajo costo. Además, la yuca es un producto culturalmente aceptado, lo que reduce la barrera de introducción al mercado y aumenta la probabilidad de aceptación por parte del consumidor.

#### **3. ¿Cuáles son los principales factores de éxito en la producción de snacks a base de yuca?**

Los factores clave son la calidad de la materia prima, el control de procesos productivos, el cumplimiento de normas sanitarias, el diseño adecuado del empaque y una correcta estrategia de precios. También es fundamental conservar un estándar uniforme en textura, sabor y presentación del producto final.

#### **4. ¿Qué importancia tiene el control de calidad dentro del proceso productivo?**

El control de calidad es esencial, ya que garantiza la inocuidad del producto y la satisfacción del cliente. Incluye inspecciones en la recepción de la yuca, control de humedad, temperatura de cocción, tiempo de fritura u horneado y revisión del sellado del empaque. Un producto inconsistente puede afectar directamente la reputación de la marca.

#### **5. ¿Qué tipo de tecnología o maquinaria recomienda para una planta procesadora de snacks?**

Para una planta pequeña o mediana se recomienda contar con lavadoras industriales, cortadoras automáticas, freidoras, hornos industriales, centrifugadoras para reducción de aceite, empacadoras selladoras al vacío y etiquetadoras. Esta

maquinaria permite optimizar tiempos, reducir desperdicios y mejorar la productividad.

**6. ¿Qué aspectos considera más importantes en el empaque del producto?**

El empaque debe ser atractivo, resistente y funcional. Debe proteger el producto de la humedad y el aire, conservar la frescura y cumplir con la normativa de etiquetado. Además, el diseño gráfico influye directamente en la decisión de compra del consumidor.

**7. ¿Qué estrategias de comercialización recomienda para un nuevo emprendimiento de snacks?**

Se recomienda iniciar con una estrategia de penetración de mercado, ofreciendo precios competitivos, promociones iniciales o degustaciones. También es importante utilizar redes sociales, alianzas con tiendas, supermercados y puntos estratégicos como universidades y centros comerciales.

**8. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta este tipo de negocio?**

Entre las principales dificultades están la fluctuación de precios de la materia prima, el cumplimiento de normativas sanitarias, la competencia de marcas posicionadas y los costos iniciales de inversión en maquinaria y permisos. Sin embargo, con una buena planificación financiera estas barreras pueden ser superadas.

**9. ¿Considera rentable la inversión en una planta procesadora de snacks de yuca?**

Sí, siempre que exista un estudio de mercado previo y un adecuado control de costos. La rentabilidad depende del volumen de producción, la eficiencia operativa y la rotación del producto. La yuca como insumo principal permite mantener márgenes atractivos.

**10. ¿Qué recomendaciones brindaría a estudiantes que desean emprender en este sector?**

Les recomendaría realizar estudios técnicos y financieros precisos, capacitarse en normas de calidad alimentaria, innovar en sabores y presentaciones, mantener una visión empresarial clara y enfocada en la mejora continua. La planificación estratégica es la clave para el éxito.



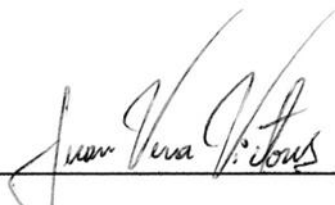
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vera Victores, Juan Andrés** con C.C: # 0930558994 autor del Componente Practico de examen complejo: **Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **26 de febrero de 2026**

f. 

Nombre: **Vera Victores, Juan Andrés**

C.C: **0930558994**

| <b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   | Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de un snack bajo en calorías y libre de gluten a base de yuca                                                 |                                                                                           |
| <b>AUTOR(ES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   | Vera Victores, Juan Andrés                                                                                                                                                       |                                                                                           |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                   | Lcda. Zumba Córdova, Rosa Margarita                                                                                                                                              |                                                                                           |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil                                                                                                                                    |                                                                                           |
| <b>FACULTAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   | Economía y Empresa                                                                                                                                                               |                                                                                           |
| <b>CARRERA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                   | Emprendimiento e Innovación                                                                                                                                                      |                                                                                           |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                   | Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe                                                                                                                                     |                                                                                           |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 26 de febrero de 2026                                                             | <b>No. DE PÁGINAS:</b>                                                                                                                                                           | 108                                                                                       |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                   | Emprendimiento, Desarrollo sostenible, Salud alimentaria.                                                                                                                        |                                                                                           |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Snack saludable, yuca, libre de gluten, plan de negocios, innovación alimentaria. |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b><br><p>La creciente preocupación por la salud, el bienestar y la alimentación consciente ha impulsado la demanda de productos más saludables en el mercado ecuatoriano, especialmente aquellos libres de gluten y elaborados con ingredientes tradicionales. En este contexto, el presente trabajo de titulación tiene como objetivo evaluar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un snack saludable a base de yuca, bajo en calorías y libre de gluten, denominado Yuki Pops, desarrollado por la empresa YUKI S.A. El proyecto se fundamenta en la necesidad de ampliar la oferta de snacks saludables disponibles en el Ecuador, considerando a las personas con intolerancia al gluten, enfermedad celiaca y a los consumidores que buscan alternativas alimenticias más equilibradas. Asimismo, se promueve el aprovechamiento de la yuca como materia prima local, generando valor agregado al sector agrícola, particularmente a los pequeños productores de la provincia de Manabí. La investigación se desarrolla mediante el enfoque de un plan de negocios, desarrollado a través del análisis del mercado. Los resultados obtenidos evidencian que la propuesta responde a una necesidad real de los ecuatorianos y que el modelo de negocio planteado es viable y sostenible en el tiempo. En conclusión, Yuki Pops se presenta como una alternativa innovadora dentro de la industria de snacks saludables, alineada con las nuevas tendencias de consumo y con potencial de crecimiento en el mercado ecuatoriano.</p> |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                                                               |                                                                                           |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | <b>Teléfono:</b><br>+593997754942                                                                                                                                                | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:juanveravictores@gmail.com">juanveravictores@gmail.com</a> |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                   | <b>Nombre:</b> Lcda. Zumba Córdova, Rosa Margarita<br><b>Teléfono:</b> +593-094131446<br><b>E-mail:</b> <a href="mailto:rosa.zumba@cu.ucsg.edu.ec">rosa.zumba@cu.ucsg.edu.ec</a> |                                                                                           |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |