



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIO PARA ELABORAR Y COMERCIALIZAR SNACK
SALUDABLE DE CÁSCARA DE PLÁTANO EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Leandro Javier Machado Mireles

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA ELABORAR Y COMERCIALIZAR SNACK
SALUDABLE DE CÁSCARA DE PLÁTANO EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención
Administración de Empresas”

Profesor Guía:

María Alexandra Ordoñez

Autor:

Leandro Javier Machado Mireles

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de Negocio Para Elaborar y Comercializar Snack Saludable de Cáscara de Plátano en la Ciudad de Quito” a través de reuniones periódicas con el estudiante Leandro Javier Machado Mireles, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María Alexandra Ordoñez

C.C.: 1714132204

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de Negocio Para Elaborar y Comercializar Snack Saludable de Cáscara de Plátano en la Ciudad de Quito”, del estudiante Leandro Javier Machado Mireles, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ing. Pahola Guevara

C.C.: 1712081213

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Leandro Javier Machado Mireles

C.C.: 175804808-4

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Lizeth, a mis hermanos y a todas esas personas que han impactado positivamente con su afecto en este camino de aprendizaje que he disfrutado.

DEDICATORIA

A cada persona que con su acción contribuye en el camino para alcanzar un mundo mejor, donde exista más empatía y amor. Al universo en su todo, especialmente a la naturaleza que cada día me inspira con su energía.

RESUMEN

La expectativa de generar un producto innovador es el primer incentivo de este plan de negocio, con una industria manufacturera que ha evolucionado muy poco en términos de innovación, se plantea buscar un espacio para un producto diferenciado, donde exista menos probabilidad de una guerra de precios en la fase inicial o introductoria al mercado.

La afirmación anterior conduce a abordar la problemática social del sobrepeso que, para la ciudad de Quito, se aproxima al 8,8%. Por otra parte, las proyecciones de la ONU para el año 2078 asevera que el sobrepeso y la obesidad tendrán un costo anual total de 3.000 millones de dólares en Ecuador (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

Este plan de negocio tiene por objetivo evaluar la factibilidad de la elaboración y comercialización de un *snack* saludable a partir de la cáscara del plátano en la ciudad de Quito. La investigación requirió métodos exploratorios cualitativos, como entrevistas a expertos y grupo focal, luego la metodología empleada fue descriptiva cuantitativa a través de una encuesta realizada a 69 personas de la ciudad.

El *snack* saludable propuesto obtuvo un 88,41% de aceptación, lo que proporciona una oportunidad relevante para el proyecto. La investigación de mercado identificó que un 78,26% no tienen una marca de preferencia en el momento de comprar un *snack* saludable, es por esta razón que la estrategia de marketing está basada en informar al consumidor sobre los nutrientes y beneficios del producto con la finalidad de gestionar la marca.

El proyecto requiere un financiamiento del 50 % de la inversión total que asciende a \$ 58.556,65. Después de evaluar los indicadores financieros, se concluye que el proyecto es viable, puesto que, la tasa interna de retorno para el inversionista es de 47%. Finalmente, en términos de productividad, se incrementará la efectividad del proceso manufacturero del *snack*, debido a costos de producción bajos, lo que mejora el margen de contribución para los accionistas.

ABSTRACT

The expectation of generating an innovative product is the first incentive of this business plan, a manufacturing industry that has evolved very little in terms of innovation, it is proposed to find a space for a differentiated product, where exists less probability of a price war in the initial or introductory phase to the market.

The previous statement leads to the social problem of overweight, which for the city of Quito, approaches 8.8%. Moreover, UN projections for the year 2078 say that overweight and obesity have a total annual cost of 3,000 million dollars in Ecuador (Superintendence of Companies, Securities and Insurance, 2018).

This business plan aims to evaluate the feasibility of preparing and marketing a healthy snack from the banana peel in the city of Quito. The research involved qualitative exploratory methods, such as interviews with experts and a focus group, then the methodology used was quantitative descriptive through surveys conducted on 69 people in the city.

Healthy snack proposed obtained an 88.41% of acceptance, providing a relevant opportunity for the project. Market research identified that 78.26% do not have a preference brand when they buy a healthy snack, that is why the marketing strategy is based on informing the consumer about the nutrients and benefits of the product with the purpose of managing the brand.

The project requires a 50% financing of the total investment amounting to \$ 58,556.65. After evaluating financial indicators, it is concluded that the project is viable, since the internal rate of return for investors is 47%. Finally, in terms of productivity and effectiveness snack manufacturing process will increase due to low costs production, improving the contribution margin for shareholders.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
2. Análisis del Entorno.....	2
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	2
2.1.1. Entorno Político	2
2.1.2. Entorno Económico	3
2.1.3. Entorno Social	5
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	6
2.2. Análisis de la Industria	7
2.2.1. Descripción Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU). 7	
2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	7
2.2.3. Análisis de la Matriz de los Factores Externos (EFE)	8
2.3. Conclusiones del Análisis Entorno	9
3. Análisis del Cliente	12
3.1. Introducción	12
3.1.1. Justificación	12
3.1.2. Problema de Decisión Administrativa	12
3.1.3. Problema General de la Investigación	13
3.1.4. Hipótesis.....	13
3.1.5. Objetivos Específicos de la Investigación.....	13
3.1.6. Segmentación de la Población de Estudio	13

3.1.7. Tamaño de la Población de Estudio	14
3.2. Métodos y Procedimientos de la Investigación	14
3.2.1. Metodología de la Investigación Cualitativa.....	14
3.3. Análisis de Datos y Resultados de la Investigación Cualitativa	15
3.3.1. Entrevista a Experto de la Industria.....	15
3.3.2. Entrevista a Experto en Nutrición Humana.....	16
3.3.3. Grupo Focal.....	16
3.4. Análisis de Datos y Resultados de la Investigación Cuantitativa.....	17
3.4.1. Encuesta.....	17
3.5. Conclusiones de la Investigación	18
4. Oportunidad de Negocio.....	19
4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	19
4.2. Estrategia de Océano Azul.....	21
5. Plan de Marketing	21
5.1. Estrategia General de Marketing	21
5.1.1. Mercado Objetivo.....	22
5.1.2. Micro-segmentación.....	23
5.1.3. Propuesta de Valor	23
5.1.3.1. Estrategia de Diferenciación.....	24
5.1.3.2. Estrategia de Posicionamiento	25
5.1.4. Declaración de la Propuesta de Valor.....	25
5.2. Mezcla de Marketing.....	25
5.2.1. Producto	26

5.2.1.1. Atributo	26
5.2.1.2. Branding	26
5.2.1.3. Empaque	26
5.2.1.4. Etiquetado	27
5.2.1.5. Soporte	28
5.2.2. Precio	28
5.2.2.1. Costo de Venta	28
5.2.2.2. Estrategia de Precio	28
5.2.2.3. Estrategia de Entrada	29
5.2.2.4. Estrategia de Ajuste	30
5.2.3. Plaza	30
5.2.3.1. Estrategia de Distribución	30
5.2.3.2. Puntos de Venta	30
5.2.3.3. Estructura de Canal de Distribución	30
5.2.3.4. Tipos de Canal	31
5.2.4. Promoción	31
5.2.4.1. Estrategia Promocional	31
5.2.4.2. Publicidad	32
5.2.4.3. Promoción de Ventas	33
5.2.4.4. Relaciones Públicas	33
5.2.4.5. Fuerza de Ventas	34
5.2.4.6. Marketing Directo	34
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	35
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización	35
6.1.1. Misión	35
6.1.2. Objetivos Organizacionales	36

6.1.3.	Objetivo General.....	36
6.1.4.	Visión.....	36
6.1.5.	Objetivos Específicos	36
6.2.	Plan de Operaciones	38
6.2.1.	Mapa de Macro Proceso.....	38
6.2.1.1.	Proceso Sustantivo.....	38
6.2.2.	Capacidad Instalada	39
6.2.3.	Cadena de Valor.....	40
6.3.	Estructura Organizacional.....	40
6.3.1.	Diseño Organizacional.....	41
6.3.2.	Funciones y Sueldo	41
6.4.	Estructura Legal.....	43
6.5.	Ubicación y Distribución de la Empresa.....	44
7.	Evaluación Financiera.....	44
7.1.	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	44
7.1.1.	Proyección (Fuentes) de Ingresos	44
7.1.2.	Estructura de Costos	45
7.1.3.	Proyección de Gasto Principales	45
7.1.4.	Márgenes de Ganancia	46
7.2.	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	46
7.2.1.	Inversión Inicial	46
7.2.2.	Capital de Trabajo Inicial	47
7.2.3.	Estructura de Capital	47
7.3.	Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.	47

7.3.1.	Proyección del Estado de Resultado.....	47
7.3.2.	Proyección del Estado de Situación Financiera.....	48
7.3.3.	Proyección del Estado de Flujo de Efectivo.....	49
7.3.4.	Proyección del Flujo de Caja	49
7.4.	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración	50
7.4.1.	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista	50
7.4.2.	Cálculo de la Tasa de Descuento	51
7.4.3.	Criterios de Valoración	51
7.5.	Índices Financieros	52
8.	Conclusiones y Recomendaciones.....	54
8.1.	Conclusiones.....	54
8.2.	Recomendaciones.....	55
	Referencias.....	56
	Anexos	63

Índice de Figuras

Figura N° 1: Resultado de las fuerzas de Porter.	7
Figura N° 2: Datos y resultado del cálculo.	14
Figura N° 3: Nube de palabras (resultado) de la entrevista al experto de la industria.....	15
Figura N° 4: Nube de palabras (resultado) de la entrevista al experto en nutrición humana.....	16
Figura N° 5: Nube de palabra resultado del grupo focal.....	17
Figura N° 6: Infografía del análisis al cliente.	18
Figura N° 7: Mercado objetivo.	23
Figura N° 8: Modelo Canvas del Plan de Negocio.	24
Figura N° 9: Logo de la empresa.....	26
Figura N° 10: Vista frontal y posterior del empaque.	27
Figura N° 11: Nombre del producto.....	27
Figura N° 12: Determinación del precio por el método Van Westendorp.	29
Figura N° 13: Estructura del canal de distribución.....	31
Figura N° 14: Mapa de procesos.....	38
Figura N° 15: Ficha del Proceso Productivo.....	39
Figura N° 16: Cadena de Valor.	40
Figura N° 17: Organigrama propuesto para la empresa.....	41

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Clasificación Internacional Industrial Unificada (CIIU)	7
Tabla N° 2: Análisis de los factores externo (Matriz EFE).....	8
Tabla N° 3: Segmento de mercado.	13
Tabla N° 4: Métodos y Procedimientos de la Investigación.....	14
Tabla N° 5: Matriz de Océano Azul.	21
Tabla N° 6: Estrategia de crecimiento intensivo.....	22
Tabla N° 7: Micro-segmentación por estilo de vida.	23
Tabla N° 8: Matriz de posicionamiento.....	25
Tabla N° 9: Costo de venta.	28
Tabla N° 10: Posibles Influencers ecuatorianos.....	32
Tabla N° 11: Ferias seleccionadas a participar.	35
Tabla N° 12: Objetivos específicos a largo plazo.	37
Tabla N° 13: Objetivos específicos a mediano plazo	37
Tabla N° 14: Datos a tener en cuenta para determinar la capacidad instalada.	40
Tabla N° 15: Funciones y proyección de sueldos.....	41
Tabla N° 16: Proyección de la fuente de ingreso.	45
Tabla N° 17: Proyección de la Estructura de Costos.....	45
Tabla N° 18: Proyección de Gastos Principales.....	46
Tabla N° 19: Margen Bruto Anual Proyectado a 5 Años.	46
Tabla N° 20: Margen Operativo Anual Proyectado a 5 Años.	46
Tabla N° 21: Estado de Resultado Proyectado a 5 Años.	47
Tabla N° 22: Estado de Situación Financiera Proyectado a 5 Años.....	48
Tabla N° 23: Flujo de Caja.	49
Tabla N° 24: Flujo de Caja del Inversionista.	50
Tabla N° 25: Tasa de Descuento CAPM y WACC.	51
Tabla N° 26: Cálculo del VAN, TIR, IR y Periodo de Recuperación.....	51
Tabla N° 27: Índices Financiero de Alimentos Deshidratados S.A.	52

1. Introducción

1.1. Justificación

En el actual entorno empresarial dinámico, es imprescindible innovar y adaptarse a las nuevas tendencias, sin embargo el Banco Mundial expresó que “Ecuador tiene un puntaje muy bajo en innovación en el Índice Global de Innovación (GII) y ocupa el puesto 100 de 128, pero le va mucho mejor en el Informe Global de la Competitividad (GCR), donde es 86 de 140” (Banco Mundial, 2017)

Con este breve contexto, se ha decidido desarrollar un producto saludable a partir de la cáscara de plátano, siendo este un posible desecho sólido no peligroso de la industria manufacturera de alimentos tipo *snack* (chifle), proyectando aseverar el stock de materia prima a un precio conveniente y de igual manera se busca aprovechar al máximo la materia prima proveniente de la fruta.

La producción promedio del cultivo de plátano por hectárea es de 39,75 toneladas para el 2017 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 9), números que brindan una idea sobre la garantía del abastecimiento en materia prima para elaborar el producto.

Adicionalmente, el Ministerio de Salud Pública menciona un dato relevante “El desaprovechamiento de los alimentos, es generalizado por una sociedad cada vez más consumista. Cada año se pierde o se desecha aproximadamente un tercio de la comida producida en todo el mundo para consumo humano, unos 1.300 millones de toneladas.” (Ministerio de Salud Pública, 2013). Con el planteamiento de este plan de negocio se prevé aprovechar al máximo el plátano y los nutrientes que este brinda, como las vitaminas del complejo B y el potasio.

1.1.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la elaboración y comercialización de un *snack* saludable a partir de la cáscara del plátano en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de negocio para la elaboración y comercialización de *snack* saludable de cáscara de plátano en la ciudad de Quito.
- Conocer al potencial cliente y a las características de la demanda.
- Determinar la descripción de la propuesta de valor.
- Identificar el mercado potencial de consumo de *snack* saludable a partir de la cáscara de plátano en la ciudad de Quito.
- Proponer la estructura organizacional para el negocio.
- Elaborar un plan de marketing estratégico para la comercialización de *snack* saludable de cáscara de plátano en la ciudad de Quito.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio.

2. Análisis del Entorno

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Político

El Estado ecuatoriano propone el “Vehículo de Innovación (I+D): el desarrollo industrial impulsa la innovación, promoviendo un círculo virtuoso que mejora constantemente los procesos productivos, permitiendo la diversificación de productos y la incorporación de mayor valor agregado” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015-2016, pág. 15). La política se enmarca en una visión que confía en empresas innovadoras, competitivas con estándares de calidad mundial. Igualmente busca favorecer el emprendimiento, con énfasis al área productiva, donde se conceptualiza este plan de negocio, el cual pretende generar un valor agregado en el aprovechamiento al máximo de la fruta plátano.

Mediante acuerdo ministerial N°048 el Ministerio de Agricultura y Ganadería, publicado el 11 de abril de 2018, establece el precio para la caja de 50 kilogramos de plátano en \$7,30 o lo que es igual a 0,146 \$/libra. De esta manera se puede realizar las proyecciones en costos de materia prima en el plan de negocio (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018). Aunado a eso, la normativa vigente respecto a la notificación sanitaria para productos procesados, aplicable a este proyecto es la resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG que otorga cinco años de vigencia, una vez cumplido los requisitos detallados en los artículos 25.- Formulario de solicitud y 26.- Requisitos de dicha resolución. (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)

Asimismo “El 100 % del sector artesanal e industrial del Ecuador se beneficiará con nuevas tarifas del servicio de energía eléctrica, gracias al trabajo articulado entre el Ministerio de Industrias y Productividad y el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, para atender una reiterada demanda del sector productivo planteada en los diálogos promovidos por el Consejo Consultivo Productivo Tributario” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018), a través de esta reducción que varía según horarios el sector industria y artesanal tendrán ahorro en 17 % aproximadamente y que podría verse reflejado en la competitividad de los precios de los productos finales, además dicho Ministerio también detalla que el sector artesanal que “consuman hasta 300 kilovatios hora al mes tendrán una rebaja de 12 %, al pasar su tarifa de 8,3 centavos a 7,3 centavos y, quienes consuman más de 300 kilovatios hora mensuales, pagarán 8,9 centavos, a diferencia de la tarifa anterior que era de 9,9 centavos.” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018), para la proyección de este plan de negocio el ahorro variaría en el intervalo de 10,10 a 12 % aproximadamente.

2.1.2. Entorno Económico

El índice de precios al consumidor ha evidenciado una deflación, llegando en mayo de 2018 a -1,01% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018), y tomando en consideración la canasta básica unificada USD \$386 para el año

2018. Este dato anteriormente señalado proporciona la hipótesis de que continuarán estables los costos en materia prima, mano de obra y equipos, sin incrementos significativos.

Según El Banco Mundial, en Ecuador “entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano de 11,7% a 18,8%.” (Banco Mundial, 2017). Las microempresas de la industria manufacturera han aportado desde un 2% en el 2013 hasta un 4% para el año 2017, en lo relacionado al empleo. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018, págs. 71-72).

El sector manufacturero durante el "período 2013 - 2015 generó \$3.591,11 millones de USD en utilidades con 23.15% de participación del total de utilidades de todos los sectores económicos del Ecuador”. Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) la elaboración de productos alimenticios generó utilidades de \$263,12; \$254,00 y \$260,26 millones de dólares en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017, pág. 24), estos datos evidencian lo relevante de la industria para la economía nacional y reafirman que es inminente la necesidad de que el sector aporte más a la economía del país, adicionalmente la rentabilidad de un producto está relacionado a su innovación y satisfacción del consumidor, a esto apuesta el producto mencionado en este documento.

Por otra parte, la tasa de interés activa para PYMES es de 8.79% referencial y una tasa máxima en 11.83 % (Banco Central de Ecuador, 2019), este escenario se debe tomar en consideración en el presente proyecto a la hora de evaluar acceder a un crédito a través del sector financiero y buscar que este no penalice la utilidad.

El precio del plátano en sus dos categorías (Barraganete y Dominico) es de \$0.56 y 0,40 USD/kg respectivamente en el mercado municipal del distrito metropolitano de Quito el 14 de diciembre de 2018 (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018). La cáscara del plátano es la materia prima principal para el desarrollo del producto, la cual se estima a costo accesible y con la disponibilidad

de producción nacional, siendo importante aclarar que el costo del plátano completo (pulpa y cáscara), siendo este el escenario menos favorable, Tomando en consideración que solo se requiere la cáscara del plátano para elaborar el producto, se plantea como el mejor escenario, impulsar y alcanzar alianzas con empresas dedicadas a elaborar chifles, con el objetivo abastecerse de la cáscara a un precio menor, al señalado en líneas anteriores.

El balance de resultados del sub sector en el periodo 2013 - 2016 “evidencia un crecimiento de los ingresos en un 7.1% los costos y gastos fueron mayores presentando un incremento del 8,8 % (...)”. (Corporación Financiera Nacional, 2017). Además el sub sector denominado “Elaboración de alimentos y bebidas” para el año 2016 obtuvo “una participación en el total del PIB de 4,67%, representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo)” (Corporación Financiera Nacional, 2017) lo que refleja la importancia en el sector manufactura y su aporte para la economía nacional.

2.1.3. Entorno Social

El sector manufactura en el año 2015 aportó con el 11 % del empleo en Ecuador. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016, pág. 62). Lo que significa que dicha industria realiza un gran aporte al país en lo que respecta al empleo.

De igual manera, teniendo en cuenta que esta industria es “La actividad con el segundo mayor impacto ambiental, las industrias manufactureras, tienen apenas un 32,95% de empresas con licencia ambiental.”, además en el año 2015 generó 39,06 % de residuos no peligrosos (Orgánicos). (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 4). Por lo tanto, es coherente plantear un proceso productivo que busca aprovechar al máximo, la materia prima existente en las frutas, lo que contribuirá a la mitigación de la problemática de generación de residuos sólidos no peligrosos de la sub industria manufacturera de alimentos.

El proceso productivo plantea producir un producto competitivo en base al aprovechamiento del insumo proveniente de la cáscara de plátano y de esta manera aportar con nutrientes a la alimentación del consumidor final, que tal y

como menciona Nielsen en Latinoamérica “se inclinan más por los snacks que son totalmente naturales (64%), elaboradas con sabores naturales (59%), altos en fibra (58%), bajos en sal o sodio (52%), altos en proteína (51%), bajos en grasa (50%), sin o bajos en azúcar (49%), que no hayan sido genéticamente modificados (49%).” (Nielsen, 2014).

Por otra parte, el Ministerio de Salud Pública, expresa que “El desaprovechamiento de los alimentos, es generalizado por una sociedad cada vez más consumista”. (Ministerio de Salud Pública, 2013). Además, se evidenció en la ciudad de Quito un sobrepeso y obesidad de 8,8% (INEC, 2011-2013), dicha problemática brinda la oportunidad de desarrollar un producto que al ser consumido, no aumente estas cifras negativas para la sociedad.

2.1.4. Entorno Tecnológico

En el marco del acuerdo de adhesión para ampliar los servicios de los Centros de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el 2 de mayo de 2018, la mencionada institución, expresó “Estamos convencidos que debemos subirnos a la ola de la cuarta revolución industrial, de las industrias 4.0, de las fábricas inteligentes que se adapten a la convergencia digital a los nuevos procesos de la producción, la coordinación de procesos interconectados, dentro de una cadena de abastecimiento comercial efectiva” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018), lo que demuestra que la tecnología es fundamental en los nuevos procesos de producción en Ecuador y a su vez que el Estado está realizando esfuerzos para que la tecnología incida positivamente y generen valor agregado en la industria manufacturera, en sus bienes finales. De tal forma que, impulsando este escenario, se puede lograr que existan piezas, partes, software a precios convenientes para las empresas del sector productivo.

EL Banco Mundial expresa que los países en desarrollo deben ejecutar estrategias en el contexto de las tres C “promover la competitividad, la capacitación y la conectividad” y “Es necesario dotar a los trabajadores de nuevas habilidades que les permitan manejar nuevas tecnologías necesarias

para impulsar el sector” (Banco Mundial, 2018). La Cuarta Revolución Industrial o la Industria 4.0, es un hecho al cual debe adaptarse la industria en Ecuador. Lo que puede dar paso a la disponibilidad en el país nuevas tecnologías en equipos de deshidratación.

2.2. Análisis de la Industria

2.2.1. Descripción Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU)

Tabla N° 1: Clasificación Internacional Industrial Unificada (CIU)

Código	Descripción.
C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso <i>snacks</i> de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018.

2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter y cada variable analizada, se encuentra en el anexo N°1 y el resultado o resumen en la Figura N°1.

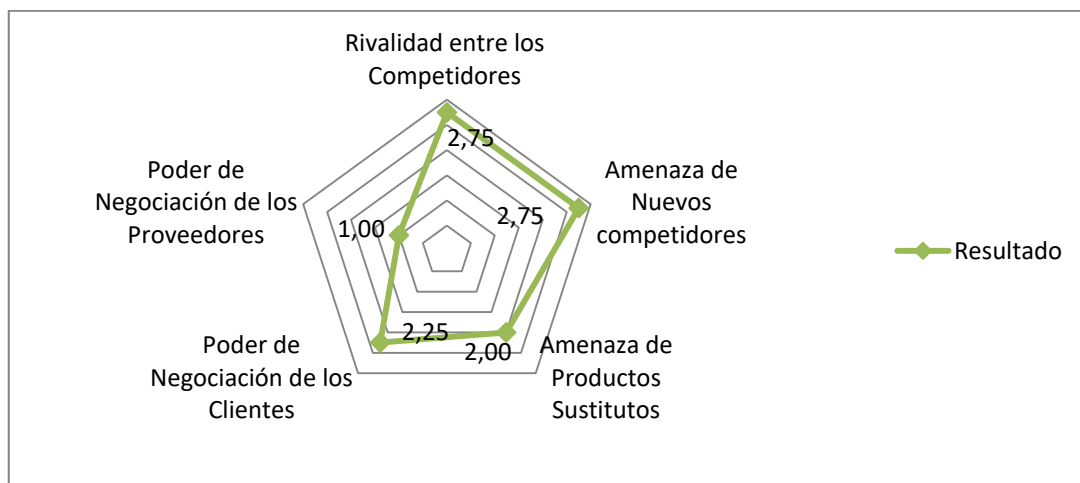


Figura N° 1: Resultado de las fuerzas de Porter.

En el análisis de las variables analizadas se puede evidenciar que en la fuerza **Nuevos Competidores**, la amenaza es alta, ya que la demanda de productos saludable crece a nivel internacional y Ecuador no se escapa de esa realidad. Así mismo, no existen restricciones complejas en la legislación para que

incremente el número de competidores. Aunado a eso, la materia prima es una de las principales frutas de producción y consumo nacional. Por su parte, la fuerza **Producto sustituto**, poseen una amenaza media, ya que en el mercado existen otros *snacks* saludables, sin embargo, no existe en el mercado nacional un producto fabricado de la cáscara del plátano, dicha fruta posee disponibilidad y precios convenientes a nivel nacional. Así mismo el **Poder de Negociación de los Clientes**, es medio porque, aunque en el mercado existen otras opciones como *snacks* saludables, no existe uno de la cáscara del plátano. Y actualmente el consumo de plátano se le atribuye a las diferentes presentaciones de su pulpa, otro dato importante, es que un 29% de latinoamericanos consumen *snack* saludables por nutrición, lo que significa que el potencial segmento objetivo, está dispuesto a adquirir un producto de esta categoría. Igualmente se analizó el **Poder de Negociación de los Proveedores**, y arrojó como resultado una amenaza baja, ya que los cultivos de plátano poseen rendimiento significativo en su producción y se prevé que el precio de materia prima será accesible y por otra parte los equipos se pueden adquirir fácilmente en el mercado nacional, por tanto, no se estima mayor problema en el caso de un escenario de cambio de proveedor. Finalmente, al analizar la **Rivalidad entre los Competidores**, se puede afirmar una amenaza alta; ya que en el sector manufactura existe un gran número de empresas, además el estado está impulsando la creación de proyectos productivos en el sector, aunado a eso, la rentabilidad económica (ROE) del sub sector alimentos y bebidas fue de 59,42% en el año 2016, lo que puede significar que exista mayor interés y una alta probabilidad de que se sigan incrementando el número de competidores.

2.2.3. Análisis de la Matriz de los Factores Externos (EFE)

Se asignó a cada factor externo clave “una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.” (Fred, 2013, pág. 81). Después de identificar las variables externas a evaluar, se procede a ponderar la relevancia y calificar el impacto actual.

Tabla N° 2: Análisis de los factores externo (Matriz EFE).

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR
N°	OPORTUNIDADES			
1	Proyección de crecimiento en el país en el 2018	0,1	2	0,2
2	Costos bajo de materia Prima y Equipos	0,1	3	0,3
3	Estabilidad de los precios incidido por la deflación (2018)	0,05	3	0,15

4	Innovación en el producto tipo <i>snack</i> saludable ofrecido por la industria manufacturera de alimentos en Ecuador	0,1	4	0,4
5	Bajo riesgo en el poder de negociación de los proveedores	0,05	4	0,2
6	Incentivos del Estado al emprendimientos en especial a las áreas productivas	0,05	3	0,15
7	Tendencia a consumir productos saludables (Hábitos saludable en la alimentación)	0,09	3	0,27
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		0,54		1,67
AMENAZAS				
8	Posible facilidad para copiar el producto	0,1	4	0,4
9	Alto poder de negociación de los clientes	0,1	3	0,3
10	Alto riesgo por la cantidad de competidores en la industria	0,1	2	0,2
11	Inversión alta al inicio para la adquisición de los equipos en la industria	0,1	3	0,3
12	Muchos productos sustitutos en el mercado	0,06	3	0,18
SUBTOTAL AMENAZAS		0,46		1,38
VALORACIÓN TOTAL		1		3,05

La calificación obtenida de la evaluación de factores externos es 3,05 lo que representa que el plan de negocio para la creación del producto posee un escenario atractivo. Las estrategias planteadas proyectan un aprovechamiento de las oportunidades identificadas y reducen el riesgo de impactos negativos relacionado a las amenazas listadas. El producto se estima ser percibido por el consumidor final como innovador, sumado al aprovechamiento de la cáscara del plátano y sus nutrientes, que para la actualidad no se conoce un producto similar, lo que reafirma la oportunidad en el mercado de Quito.

2.3. Conclusiones del Análisis Entorno

Al analizar el entorno se identificaron diferentes variables que afectan positivamente a este emprendimiento, de inicio se garantiza la materia prima mediante dos opciones y ambas dependen de los cultivos de plátano en Ecuador que para el año 2017 la producción de plátano refleja un rendimiento por hectárea de 39,75 toneladas. La primera opción es adquirir el plátano localmente, en los mercados municipales de Quito. La segunda, a través de alianzas con empresas que produzcan chifle en la ciudad como, por ejemplo Carli snacks,

Banchis Food, entre otras, y beneficiarse en el abastecimiento de la cáscara de plátano que generan estas empresas, lo que a su vez contribuye a la preservación del ambiente, al darle un uso a la cáscara de plátano.

La política pública industrial del Ecuador, programada para el periodo 2016-2025, y la productividad que espera el Estado, son factores a los que se alinea este plan de negocios. Este proyecto plantea generar valor agregado en la industria manufacturera, específicamente en la elaboración de un *snack* que aporte nutrientes a los consumidores y a su vez se demuestra que la responsabilidad social empresarial no es una utopía, y que se puede lograr mucho trabajando con proveedores responsables con su entorno.

Las cifras económicas proyectan un buen pronóstico ya que la elaboración de productos alimenticios generó utilidades en los últimos años, y con una participación en el PIB de 4,67%, y para el sector manufacturero del 38 % para el año 2016. Siendo este un sector relevante en la economía nacional, que ha crecido a ritmo similar que el PIB, sin embargo, el reto es mejorar el porcentaje de aporte como sub sector y que se genere más empleos.

Se concluye que el impacto de la reducción del costo de la energía eléctrica es positivo para este plan de negocio y a su vez el Estado ecuatoriano cumpliría su objetivo de impulsar al sector industrial y artesanal, para este proyecto el ahorro en el costo de consumo eléctrico variaría entre 10,10 a 12 %, lo que se verá reflejado en el precio final del producto, proporcionándole competitividad en el mercado. De igual manera, con el aprovechamiento del impulso tecnológico, se podría concebir como un escenario en el cual se adquieran equipos, partes o piezas de producción nacional lo que contribuye en la reducción y optimización de costos, también orientado a reducir la dependencia en la compra de componentes tecnológicos importados.

La amenaza de que se incorporen nuevos competidores al mercado es alta, ya que la demanda de productos saludable crece y con ella posiblemente incrementará la cantidad de empresas en este sector como lo menciona el estudio sobre los *snacks*, en el Ecuador realizado por PROCHILE, quien

concluye que “Existen una serie de nuevos actores de mercado que han aparecido como competencia directa de las grandes empresas fabricantes, importadores y comercializadores de Snacks.” (PROCHILE, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017). Por otra parte, la demanda de la fruta a nivel nacional es relevante y lo demuestra el aporte del 24,12% a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, en la determinación del Índice de Precios al Consumidor.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que el rendimiento promedio por hectárea de los cultivos de plátano para el año 2017 fue de 39,75 toneladas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 9), lo que proporciona disponibilidad y en lo que respecta a los equipos de deshidratación existen con varias capacidades en stock y a precios accesibles.

El poder de negociación del cliente es medio, aunque en el mercado existen otras opciones de *snack* saludables, no existe uno de la cáscara del plátano y el estudio ejecutado por PROCHILE menciona que la ciudad de Quito “tiene un importante segmento de clase media-alta dispuesta a recibir nuevas tendencias de consumo a través de sus tiendas especializadas, supermercados, bares y restaurantes.” (PROCHILE, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017) Además, el producto plantea captar al potencial cliente con tendencia a cuidar su salud a través de la alimentación.

Por su parte, el análisis de productos sustitutos evidenció una amenaza media, ya que se pronostica un precio conveniente en coherencia con la situación económica que viven muchos países de la región que incluye a Ecuador, señalando de igual manera que en el mercado actual existen productos sustitutos con precios superiores.

La rivalidad entre los competidores, demostró una amenaza alta; ya que en el sector manufactura existe un gran número de empresas y se proyecta seguir sumándose al sector ya que este, ha evidenciado una rentabilidad económica y un aporte importante al PIB como sub sector de alimentos y bebidas.

3. Análisis del Cliente

3.1. Introducción

3.1.1. Justificación

Esta investigación pretende identificar el potencial del producto en una sociedad que necesita consumir alimentos que minimicen los problemas descritos por el Ministerio de Salud Pública, primero “El desaprovechamiento de los alimentos, es generalizado por una sociedad cada vez más consumista”. (Ministerio de Salud Pública, 2013). Segundo, se evidenció en la ciudad de Quito un sobrepeso y obesidad de 8,8% (INEC, 2011-2013) adicionalmente, la Organización de las Naciones Unidas indica que “De las proyecciones presentadas en el estudio hasta el 2078 se estima que el sobrepeso y la obesidad generen un costo anual total de 3.000 millones de dólares en Ecuador.”, y además señala que “El impacto económico de la desnutrición y el sobrepeso/obesidad en Ecuador, también conocido como la “doble carga de la malnutrición”, ascendió a 4.344 millones de dólares en el 2014 o un 4,3% del Producto Interno Bruto” (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

Todo esta problemática es una oportunidad para desarrollar productos orientados a disminuir la datos señalados con anterioridad y es por eso se propone un snack elaborado de la cáscara del plátano que aporte con nutrientes a la población.

Es por eso, que el escenario deja abierta la posibilidad de incursionar en un corto plazo en ciudades del litoral y de la misma manera desarrollar otros productos utilizando al máximo las cáscaras de frutas que sean de interés del potencial cliente.

3.1.2. Problema de Decisión Administrativa

Determinar en la ciudad de Quito el potencial segmento que estaría dispuesto a consumir un *snack* saludable elaborado de la cáscara de plátano.

3.1.3. Problema General de la Investigación

¿Identificar cuáles son las preferencias y características del potencial consumidor de alimentos saludables en la ciudad de Quito? ¿Y que esperaría de un *snack* saludable elaborado de la cáscara de plátano?

3.1.4. Hipótesis

- El potencial cliente representa más del 35 % de la población de Quito.
- La edad promedio del potencial cliente está en un rango de 30 a 40 años.
- Más del 40 % de las personas se preocupan por una alimentación saludable y leen la información nutricional de los alimentos que consumen.

3.1.5. Objetivos Específicos de la Investigación

- Determinar el precio óptimo esperado de un *snack* saludable elaborado de la cáscara del plátano.
- Reconocer las características preferidas por el potencial cliente en un *snack* elaborado de la cáscara del plátano.
- Identificar el canal adecuado para ubicar a los potenciales clientes un *snack* elaborado de la cáscara del plátano.
- Definir cuál es la estrategia de promoción adecuada para un *snack* elaborado de la cáscara del plátano.
- Determinar la frecuencia y cantidad de consumo esperado por los potenciales clientes de la ciudad de Quito.

3.1.6. Segmentación de la Población de Estudio

Tabla N° 3: Segmento de mercado.

Segmento	Total	Femenina (51,3%) Según INEC	Masculino (48,7%) Según INEC
Población Total Quito (Proyectada)	3.116.111,00	1.598.564,94	1.517.546,06
Población Quito (Proyectada) Rango de edad del segmento 25 a 59 años. 45,3% se encuentran en este rango según INEC	1.411.598,28	724.149,92	687.448,39
13,1% Estratos (A + B)	184.919,38	94.863,64	90.055,74

88,41 % de aceptación a comprar e ingerir <i>Snack</i> elaborado de la Cáscara del Plátano. Según Investigación de Mercado.	163.487,22	83.868,94	79.618,28
Mercado objetivo Total	163.487		

3.1.7. Tamaño de la Población de Estudio

$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$	Datos del Cálculo					Resultado
	N	K	E	P	Q	N
	965.764,00	1,96	5	0,5	0,5	384

Figura N° 2: Datos y resultado del cálculo.

Tabla N° 4: Métodos y Procedimientos de la Investigación.

Orden de Ejecución	Número de Métodos	Tipo de Investigación	Herramienta	Descripción
1	Cualitativa	Exploratoria	Entrevistas a expertos	2 personas entrevistadas (un experto del sector alimentos tipo <i>snack</i> saludable y otro especialista en nutrición)
			Grupo Focal	9 Personas (4 femeninas y 5 masculinos) de la ciudad de Quito, con un rango de edad entre 28 y 44 años.
2	Cuantitativa	Descriptiva de Diseño Transversal Simple	50 Encuestas online	Descriptiva de respuesta cerrada a través de <i>google forms</i> , a los potenciales clientes.

Se seleccionó como método una investigación exploratoria cualitativa, a partir de herramientas como entrevistas a expertos y grupo focal, luego un método descriptivo cuantitativo que para este caso será una encuesta. Con el objetivo de conocer las posibles preferencias y comportamiento del cliente.

3.1.8. Metodología de la Investigación Cualitativa

Se realizarán dos entrevistas a expertos de diferentes ámbitos: un emprendedor de la industria y asimismo un médico nutricionista, en efecto se podrá detallar el diseño de las entrevistas en los anexos N°2 y 3. El grupo focal se ejecutó con 9

participantes del segmento de mercado identificado en la tabla N°3 y el diseño de detalla en el anexo N °4.

3.2. Análisis de Datos y Resultados de la Investigación Cualitativa

3.2.1. Entrevista a Experto de la Industria

Una vez definidas las herramientas a utilizar en la investigación, se decidió aplicar la entrevista a experto o también denominada “**entrevista en profundidad**”, también conocida comúnmente como entrevista uno a uno, es una entrevista no estructurada relativamente larga (que suele durar de 20 minutos a una hora), entre un solo individuo que responde y un entrevistador altamente capacitado” (Schiffman & Kanuk, 2010, pág. 29). Para este caso de estudio, la Sra. Yamile Miranda dueña de la empresa SAMARCANDA de frutas deshidratadas en Quito, cumple con el perfil de experta en la industria. En este sentido, se sintetiza el análisis y contribuciones en la figura N°3. Que en resumen señala en base a su experiencia en la industria, que la tendencia de la demanda es creciente en niños y adultos, así mismo expresa que el proceso de elaboración es sencillo pero que el tiempo estimado es de 8 horas, adicionalmente menciona que para llegar a las mejores plazas utiliza a los distribuidores y restaurantes, de igual manera se apoya en las redes sociales, degustaciones y el precio para las promociones.



Figura N° 3: Nube de palabras (resultado) de la entrevista al experto de la industria.

3.2.2. Entrevista a Experto en Nutrición Humana

A diferencia del primer experto, el perfil del segundo entrevistado es una Licenciada en Nutrición Humana, con un Máster en Nutrición y Metabolismo, Alimentos Saludables; quien desde un criterio especializado brindó información relevante en cuanto a las preferencias actuales en una alimentación saludable. También la especialista expresa que generalmente se recomiendan cinco comidas al día y dos de ellas tipo *snack*. El resultado de la entrevista se visualiza en la siguiente nube de palabras.



Figura N° 4: Nube de palabras (resultado) de la entrevista al experto en nutrición humana.

En tal sentido, la especialista en nutrición humana proporcionó datos como por ejemplo que el segmento de un producto como el propuesto, serán las personas que realicen ejercicios, se alimenten de manera saludable y que observen la semaforización al momento de su compra, del mismo modo identifico como potenciales plazas, las tiendas, supermercados y gasolineras, al mismo tiempo señalo que el producto puede ser categorizado como innovador y que el empaque es importante para el consumidor.

3.2.3. Grupo Focal

Otra herramienta cualitativa utilizada para recolectar datos es el grupo focal, también llamada “grupo de discusión” o **grupo de enfoque** consta de entre 8 y 10 participantes que se reúnen con un moderador-investigador-analista, para “enfocarse” o “explorar” un producto o una categoría de productos en particular (o cualquier otro tema de interés para la investigación).” (Schiffman & Kanuk,

2010, pág. 30). El resumen de la interpretación del grupo focal ejecutado, es que la tendencia actual del consumidor es a ingerir productos orgánicos y naturales, por lo tanto, dedican tiempo a leer la tabla nutricional e identificaron que los potenciales sustitutos son la soya, quinua, almendras, nueces, lo que puede adjudicarse al nivel de concientización y a la necesidad alcanzar un bienestar en lo relacionado a la salud.

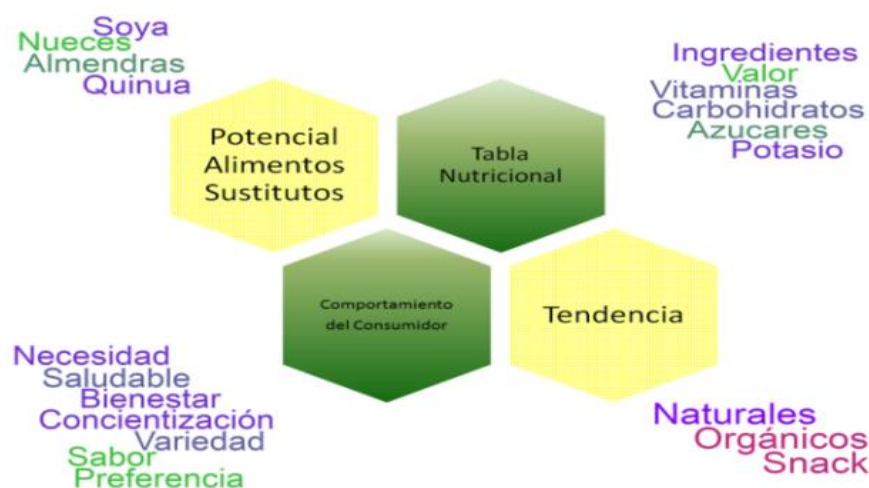


Figura N° 5: Nube de palabra resultado del grupo focal.

3.3. Análisis de Datos y Resultados de la Investigación Cuantitativa

3.3.1. Encuesta

Resulta claro que para obtener datos confiables de una población como la proyectada en Quito, para el año 2018 que asciende a 3.116.111 personas, según los cálculos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, se debe tomar una muestra, es decir “un subconjunto de la población que se utiliza para estimar las características de toda la población. Por lo tanto, la muestra debe ser *representativa* del universo bajo estudio.” (Schiffman & Kanuk, 2010, pág. 45). La muestra comprende 51,3 % mujeres y 48,7 % hombres, se le aplicó una encuesta online que facilita la captación de datos y abarca las variables segmento, precio, producto, plaza, promoción, demanda y frecuencia de uso. El diseño de la encuesta se visualiza en el anexo N° 5, los datos se procesaron en el software estadístico SPSS de IBM, para el análisis se realizaron varios cruces y/o correlaciones relevantes, los que se detallan en los anexos números 6 y 7.

3.4. Conclusiones de la Investigación

- Los encuestados evidenciaron una edad mínima y máxima de 26 y 55 años, con un promedio de 34, por lo tanto, se comprobó la hipótesis de que el potencial cliente se encuentra entre 30 y 40 años.
- Se comprueba la hipótesis inicial, la cual señala que más del 40 % de las personas se preocupan por una alimentación saludable y leen la información nutricional de los alimentos que consumen, ya que el 47,83% consideran extremadamente importante leer la tabla nutricional y un 52,17% expresan que la característica más importante es el valor nutricional.
- El 88,41% del potencial cliente está dispuestos a comprar y consumir un *snack* saludable elaborado de cáscara de plátano.
- Los datos más relevantes de la investigación se visualizan en la figura N° 6.



Figura N° 6: Infografía del análisis al cliente.

4. Oportunidad de Negocio

4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio

Uno de los factores bases en los cuales se apalanca este producto es el apoyo del Estado con el Plan Nacional de Desarrollo, el Ministerio de Industrias y Productividad ofrece un servicio de Registro de Producción Nacional “El RPN responde a la política del Gobierno Nacional de apoyo al fortalecimiento de la industria nacional y la generación de encadenamientos productivos, así como el establecimiento una línea base del valor agregado nacional del sector industrial ecuatoriano que permita la creación y aplicación de políticas públicas para potenciar el crecimiento y desarrollo económico del país.” (Ministerio de Industrias y Productividad). Las políticas estatales son fundamentales para identificar la oportunidad que tiene el producir un *snack* saludable elaborado de la cáscara del plátano en la ciudad de Quito. Aunque el sub sector de alimentos y bebidas representó para el año 2016 un 4,67% del PIB, el gobierno apuesta por este importante sector y genera políticas que estimulen al sector productivo.

No se encontraron datos de que exista un producto tipo *snack* elaborado de la cáscara de plátano, lo que permite junto a las otras variables analizadas, identificar el poder de negociación del cliente como medio, de acuerdo con esto el producto puede significar un grado de innovación que capte el interés del potencial cliente, quien ha manifestado aceptación y sobre todo con una intención de compra de una o más veces por semana para los sectores Norte de Quito y los Valles de Cumbayá, Tumbaco y alrededores, además que se identificó un bajo poder de negociación en los proveedores, ya que los cultivos de plátano son significativos en Ecuador y no se estima mayor problema en el caso de un escenario de cambio de proveedor para la obtención de materia prima a precio conveniente, lo que se prevé como un incremento en el margen de utilidad.

Como complemento relevante existe la posibilidad de realizar una integración hacia atrás, bien sea por medio del cultivo de plátano que en Ecuador posee condiciones climáticas favorables, tanto es así que el rendimiento promedio fue de 39,75 toneladas/hectáreas en el año 2017. La segunda opción es la

adquisición mayoritaria de acciones en una empresa que fabrique con la pulpa del plátano *snack* tipo chifles o realizar una alianza, logrando con esta estrategia obtener la cáscara con valor económico \$0 o gratis, lo que permitirá costos de producción bajos.

Por otro lado, este proyecto plantea la optimización de la materia prima, como una acción coherente con lo que menciona la FAO quien concluyen que “Casi la mitad de todas las frutas y hortalizas producidas se desperdician” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012). De igual manera, en el escenario que se desperdicie una fruta o parte de ella, se están desaprovechando los recursos utilizados para su producción que pudieran ser: económicos, mano de obra, energía, tecnología, equipos, agua, fertilizantes, tiempo, etc., es por esta razón que este proyecto busca mayor productividad en el proceso manufacturero.

Aunque el plan inicial está definido para los 163.487 potenciales clientes del mercado objetivo ubicados en la ciudad de Quito, definidos como mujeres y hombres que pertenecen a los estratos socioeconómicos A y B en coherencia con sus niveles de ingresos y con edades aproximadas en el rango de 26 y 55 años de acuerdo a las evidencias obtenidas en los métodos investigativos aplicados. También se pueden alcanzar un posicionamiento en el litoral que es una región que culturalmente consume frecuentemente el plátano como fruta, o en sus distintos platos. El plátano en algunas regiones de Ecuador es también llamado banano y “son una de las frutas más consumidas del mundo.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016), en consecuencia un *snack* de estas características en base a la cáscara del plátano, proyecta una oportunidad para otras regiones del territorio nacional.

4.2. Estrategia de Océano Azul

Tabla N° 5: Matriz de Océano Azul.

Eliminar	Incrementar
La percepción que la cáscara de plátano no se ingiere.	<ul style="list-style-type: none"> - El aprovechamiento de la materia prima (plátano) - Las opciones de productos tipo <i>snack</i> saludable en el mercado meta.
Reducir	Crear
Los residuos sólidos no peligrosos de Cáscara de plátano en las empresas que fabrican Chifle.	<ul style="list-style-type: none"> - Un producto saludable a menor precio que los posibles productos sustitutos. - Un producto saludable a través de la deshidratación de la cáscara del plátano. - Una opción de <i>snack</i> saludable para las personas que cuidan su salud a través de una alimentación adecuada.

Una vez definido el valor agregado al crear un producto tipo snack disponible a un precio conveniente, con nutrientes que son coherentes con una alimentación adecuada, es pertinente aseverar la oportunidad del producto en la ciudad de Quito, dejando abierta la posibilidad de ingresar a otros mercados en el territorio nacional. Es ventajoso obtener la materia prima a costos bajos, que puede llegar a ser considerada como residuos sólidos no peligroso en otra industria. Ciertamente ser la primera empresa ofrecer un producto con estas características, brindará un posicionamiento significativo a la marca.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia genérica seleccionada para el producto es la diferenciación, en coherencia a la innovación del producto elaborado de la cáscara del plátano, al mismo tiempo la estrategia específica que se pretende llevar a cabo es la de crecimiento intensivo enfocada en el desarrollo de producto. Así como, se establece una estrategia de competencias de líder (defensivas), ya que el producto será un punto de referencia, llegando a alcanzar el liderazgo en la etapa inicial, sin embargo, luego adoptará una posición defensiva, ya que los competidores podrían copiar el planteamiento innovador de este plan de negocio.

Se plantea estimular la demanda del producto, a través de una correcta comunicación de los beneficios y nutrientes de la cáscara del plátano, el cual está orientado a satisfacer la necesidad de alimentarse, con bocadillos que generalmente se ingieren entre las comidas principales. La información nutricional será la base primordial para desarrollar la demanda del producto, con el objetivo de contrarrestar el 11,59% que manifestaron no tener interés de consumir un producto como el propuesto, de ese porcentaje mencionado un 22,22% expreso que el motivo es por no conocer el valor nutricional y el 66,67% por el desconocimiento del sabor.

Sin duda, es indispensable designar un presupuesto para que la información nutricional llegue de la mejor manera posible a través de las redes sociales Facebook e Instagram en concordancia con la frecuencia de uso del cliente de estos canales que alcanzo porcentajes de 55,1 y 30,4 respectivamente.

Tabla N° 6: Estrategia de crecimiento intensivo.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

5.1.1. Mercado Objetivo

La presente investigación evidencio un mercado objetivo de 163.501 personas ubicadas en la ciudad de Quito (Ver Figura N°7), las mismas se encuentran en los estratos socioeconómicos A y B, con ingresos familiares superiores a \$1000 dólares y el mencionado segmento manifiesta en un 88,41% la aceptación del producto.

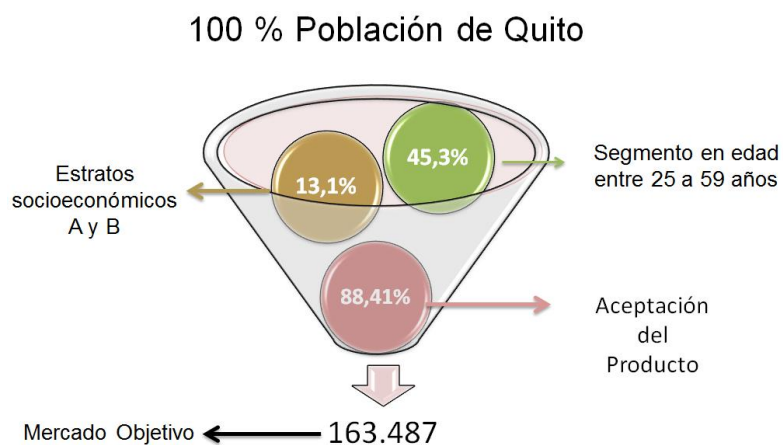


Figura N° 7: Mercado objetivo.

5.1.2. Micro-segmentación

Una vez definido el mercado objetivo la siguiente fase es detallar la micro-segmentación que nos proporcionó el análisis de la investigación cuantitativa y cualitativa.

Tabla N° 7: Micro-segmentación por estilo de vida.

Segmento	Características	Estrategia
Ambientalistas	Muestran interés por reducir los residuos sólidos en general.	Comunicar en la estrategia de marketing, el origen de la materia prima. Estrategia coherente con el cuidado ambiental.
Cultura Sano/Saludable (Fit)	Buscan un bienestar generalizado, con un modelo de alimentación adecuada y actividades físicas.	Promocionar los beneficios nutritivos del <i>snack</i> saludable elaborado de la cáscara de plátano.

5.1.3. Propuesta de Valor

A partir del análisis del modelo canvas, luego una estrategia de diferenciación y finalmente una matriz de posicionamiento se definirá la propuesta de valor.








 Socios Clave:	 Actividades Clave:	 Propuesta de valor	 Relación con los Clientes	 Segmento de Clientes
Proveedores de la materia prima. Proveedores de equipos. Proveedor del mantenimiento de los equipos.	Desinfección y selección. Deshidratación. Control de calidad. Comercialización. Contabilidad, facturación y cobranza. Servicio al cliente. Marketing.	Ofrecer un snack saludable elaborado con la cáscara de plátano con sabor natural que satisface la necesidad de alimentarse con un refrigerio que aporte nutrientes como el potasio y vitaminas de complejo B, a un precio conveniente en una presentación de una presentación o empaque de 50 gramos.	Redes sociales (Facebook y Instagram) Línea telefónica de sugerencias, quejas y reclamos.	Segmentación de nicho de mercado, en potenciales clientes de los estratos socioeconómicos (A, B, C+) suma el 35,9% de la población de la ciudad de Quito. Con ingresos familiares en un rango entre \$1000 a \$2000 dólares mensuales.
 Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: Salarios de la nómina, Arriendo del local para la planta de elaboración del producto, servicios básicos. • Costos variables: materia prima e insumos, empaques, mantenimiento de equipos. • Adquisición de equipo de deshidratación y Marketing. 		 Fuentes de ingresos <p>Ventas del producto snack saludable elaborado con la cáscara de plátano.</p>		

Figura N° 8: Modelo Canvas del Plan de Negocio.

5.1.3.1. Estrategia de Diferenciación

En coherencia con la tabla N°7, la estrategia de diferenciación se fundamenta principalmente en el aprovechamiento de la materia prima, que para este plan de negocio se prevé obtener a un precio conveniente y que puede llegar a ser gratuita y al mismo tiempo creando un producto de sabor natural, alineado a las preferencias de las personas que cuidan su salud a través de una alimentación adecuada. La característica más relevante es que la materia prima es la cáscara del plátano, a la cual se plantea aplicar la deshidratación y a través de este proceso obtener un producto que no existe en el mercado nacional.

5.1.3.2. Estrategia de Posicionamiento

Tabla N° 8: Matriz de posicionamiento.

		Precio		
		+	=	-
Beneficio	+	Más por Más	Más por lo Mismo	Más por Menos
	=	X	?	Lo Mismo por Menos
	-	X	X	Menos por Mucho Menos

El objetivo del producto es entregar más beneficios a los potenciales clientes, es decir un *snack* con nutrientes que le aporten a su alimentación saludable y que se adapte a las posibles dietas o planes alimenticios que puedan estar efectuando y al mismo tiempo que la propuesta de precio sea accesible, es decir un poco por debajo de los potenciales competidores identificados en el segmento de *snack* saludable, de esta manera los consumidores recibirán un producto innovador que cumpla con las expectativas en nutrientes y sabor que para este primer producto será natural, adicionalmente que puedan adquirir cerca de sus lugares de trabajo o residencia en la ciudad de Quito.

5.1.4. Declaración de la Propuesta de Valor

Los atributos en nutrientes y sabor, en un empaque de 50 gramos por unidad a un precio accesible que se adapta a las necesidades del cliente, el cual dispondrá de la información nutricional visible proporcionarán conveniencia y la satisfacción esperada en los potenciales clientes. Sumado a estos beneficios el producto, aportará con la disminución de residuos sólidos no peligrosos en las empresas que utilicen la pulpa del plátano para elaborar su producto, esto quiere decir que será un aporte a la sociedad y al cuidado del ambiente. Lo anteriormente expuesto en la propuesta de valor, reafirma el compromiso del proyecto con la sociedad y el ambiente.

5.2. Mezcla de Marketing

“La **mezcla de marketing** consiste en la oferta de un servicio y/o producto de una compañía a los consumidores, así como en los métodos y herramientas que

aquella elige para realizar el intercambio.” (Schiffman & Kanuk, 2010, pág. 10). En este sentido, las cuatro P de la mezcla del marketing buscan contribuir favorablemente en la decisión de compra, y para la organización es muy importante informar y brindar conocimiento sobre las características del producto en las primeras etapas de preparación del comprador, donde requiere de conciencia y conocimiento, para evaluar su agrado, preferencia y convicción sobre la decisión de compra.

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributo

Un producto natural que es elaborado a partir de la deshidratación de la cáscara del plátano, no se utilizará químicos, ni aditivos. Con un sabor natural elegido por el segmento meta, se pretende satisfacer al consumidor que prioriza que sus nutrientes naturales se conserven.

5.2.1.2. Branding

El color verde es seleccionado para la imagen corporativa, definido así porque proporciona un contexto “seguro, natural, relajado o desenfadado, algo viviente” y también asociado a hortalizas (Schiffman & Kanuk, 2010, pág. 114). A esta declaración se suma los datos obtenidos en términos porcentuales de aceptación del color verde, lo que contribuyó significativamente en la imagen corporativa.



Figura N° 9: Logo de la empresa.

5.2.1.3. Empaque

El tamaño del empaque elegido con el 68,85% es la presentación 50 gramos y el material que se utilizará en el empaque es biodegradable que fabrica la

empresa Flexiplast S.A., mediante un proceso denominado “OXO-BIODEGRADACION, en una primera etapa el plástico, por acción del oxígeno, se degrada y convierte en fragmentos pequeños que adsorben agua. En la segunda etapa, las moléculas degradadas son tan pequeñas que permiten que los microorganismos ingieran los productos degradados (...)” (FLEXIPLAST S.A.). Otras características visibles del empaque se detallan a continuación:

El color predominante es el verde el cual obtuvo 42,62% de aceptación en la encuesta realizada, también se utilizará el amarillo que alcanzo un 29,51% de preferencia en la investigación de mercado y a su vez representa novedad, temporalidad, calidez además la vista lo registra con mayor rapidez; combinado con el blanco que se asocia a pureza, limpieza, delicadeza, y sugiere un bajo contenido de calorías, de igual manera enuncia alimentos puros y saludables (Schiffman & Kanuk, 2010, pág. 14), esta combinación busca cumplir con el objetivo de captar toda la atención del consumidor como un producto saludable e innovador.



Figura N° 10: Vista frontal y posterior del empaque.

Ecuaplátano

Figura N° 11: Nombre del producto.

5.2.1.4. Etiquetado

Partiendo del resultado de la investigación de mercado, el 52,17% del segmento de clientes señaló como característica más relevante el valor nutricional y

también le es extremadamente importante leer la información de los ingredientes, el producto representa en el empaque la tabla nutricional en la parte posterior derecha del empaque y en el lado izquierdo la semaforización de acuerdo a los parámetros de la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG. (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2015). Aunado a eso, la parte frontal del empaque se enuncia el logo de la empresa y el nombre del producto.

5.2.1.5. Soporte

El servicio post venta a través de una línea telefónica de Whatsapp que recibe las sugerencias, quejas y reclamos en horario de 8:30 am hasta las 5:30 pm de lunes a viernes; dicha comunicación directa puede ser por mensajería o llamadas. Tiene por objetivo asesorar y evaluar el nivel de satisfacción del cliente a través del seguimiento de pedidos y reclamos. Otra opción para brindar soporte será a través de la página de Facebook de la empresa, esta combinación proporcionará una comunicación entre el cliente y la empresa.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costo de Venta

El costo de productos vendidos toma en consideración el inventario inicial, más las compras y le resta el inventario final para cada periodo, que para este caso se resume en periodos anuales como se expresa en la tabla N°9.

Tabla N° 9: Costo de venta.

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo productos vendidos	\$30.833,02	\$32.827,69	\$ 33.457,85	\$ 34.105,70	\$ 36.136,38

5.2.2.2. Estrategia de Precio

Inicialmente se utilizará una fijación de precios para penetrar el mercado “Fijar un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de

compradores y conseguir una importante participación en el mercado.” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 314). Para este caso el precio establecido como bajo es el percibido por el mercado meta como adecuado.

5.2.2.3. Estrategia de Entrada

El método de Van Westendorp, proporciona un precio de \$0,90 dólares por una presentación de 50 gramos para el consumidor final.

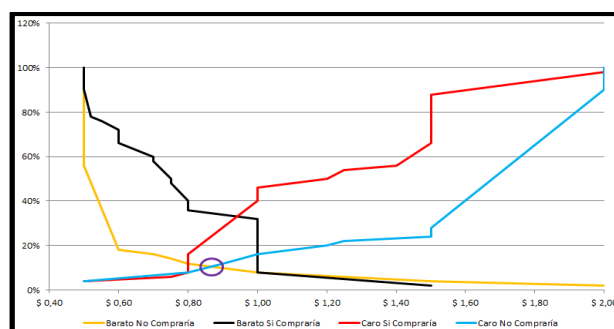


Figura N° 12: Determinación del precio por el método Van Westendorp.

El precio reflejado está por debajo del precio de productos similares, es posible que una de las causas sea el desconocimiento del producto, para ello la promoción debe ir orientada a informar sobre los nutrientes del producto. El precio para el intermediario será de \$ 0,60 USD, quien obtendrá el margen de ganancia entre este precio y el precio determinado al consumidor final.

También es relevante señalar que un precio por debajo del identificado en productos similares, significa una oportunidad en la actualidad ya que “casi 8 de cada 10 latinoamericanos cambiaron sus gastos para ahorrar” (Nielsen, 2018), además esa misma organización en un estudio publicado sobre el análisis de confianza del consumidor en el tercer trimestre del 2017, expresó que, una de las acciones que adoptó el consumidor para ahorrar fue “cambiarse a marcas comestibles más económicas” significando esto un 47% (Nielsen, 2017), todo esto plantea que el consumidor busca adaptarse a la situación económica adversa, por la que pasan muchos países y esto no es indiferente para Ecuador.

5.2.2.4. Estrategia de Ajuste

Se realizará una fijación de precios por descuento a intermediarios, esto es “Reducción directa en el precio de compra durante un periodo específico o por volúmenes grandes.” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 319). En este producto se realizará un descuento por pronto pago del 15%. Tomando en cuenta que vencimiento del crédito directo a los intermediarios es a 30 días contados desde la entrega del producto y el descuento por pronto pago aplica hasta el día 15 contados a partir de la entrega del pedido.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de Distribución

Durante el primer año la estrategia será llegar a la mayor cantidad de tiendas y supermercados, específicamente en el sector norte de Quito, ya que producto de la investigación los datos expresan que los potenciales clientes residen y trabajan en el norte de Quito, en un 52,46% y 75,41%, respectivamente. La mayoría de los clientes les gustaría acceder al producto cerca de su lugar de trabajo o de residencia; por tanto, se ha planificado iniciar la distribución del producto en los supermercados y tiendas de barrios, plazas que obtuvieron un 70,49% y 29,51% de interés respectivamente.

5.2.3.2. Puntos de Venta

Los puntos de ventas seleccionados son los supermercados y tiendas de barrios, que estén ubicados en la ciudad de Quito, tomando en cuenta se iniciará la penetración de mercado en el norte de Quito, ya que más del 50 % de los encuestados expresaron que su residencia y trabajo se encuentra en este sector, posteriormente se puede continuar con los sectores centro de Quito, Valles de Cumbayá, Los Chillos y alrededores.

5.2.3.3. Estructura de Canal de Distribución

El producto se comercializará a través de intermediarios quienes colocarán el producto accesible al consumidor final.



Figura N° 13: Estructura del canal de distribución.

5.2.3.4. Tipos de Canal

El canal que se ejecuta es el de distribución convencional, “que consiste en uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de ellos es una compañía individual que trata de aumentar al máximo sus utilidades, aún a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 345). La organización llegará al canal mayorista y minorista para que estos comercialicen al consumidor final.

5.2.4. Promoción

La organización planea transmitir que sus productos son naturales, por intermedio de la estrategia promocional se comunicará los beneficios del snack, al mismo tiempo se reflejará la importancia de crear un producto con una materia prima que en la actualidad no es aprovechada por la industria y que a su vez aporta con nutrientes naturales proveniente de la fruta.

5.2.4.1. Estrategia Promocional

Se ejecutará una estrategia de atracción, donde “el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y la promoción) hacia los consumidores finales para motivarlos a que compren el producto.” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 425). Lo que significa que se incentivará la demanda considerando principalmente al consumidor y esto atraerá la adquisición del producto a lo largo del canal y sus actores interdependientes, para una efectiva generación de ingresos por ventas, siendo esta la única entrada de dinero de la organización.

El 82,61 % de los encuestados no conocen los nutrientes de la cáscara del plátano y es por ello que la estrategia de marketing prioriza informar a los

consumidores de los nutrientes y beneficios del producto, del mismo modo que se realizan las degustaciones como acción concreta orientada a minimizar la percepción del cliente y coherentemente incrementar las ventas.

5.2.4.2. Publicidad

La investigación al potencial cliente, identificó las redes sociales con un 90,16% de preferencia como medio de comunicación, otro dato notable es que manifestaron en un 88,52% que les gustaría recibir publicidad por este medio informativo, estas evidencias soportan la estrategia de promocionar el producto y la marca en las redes sociales. Concluyendo que se utilizarán Facebook e Instagram para la publicidad y ejecución de la estrategia definida en párrafos predecesores.

Se han identificado *influencers* ecuatorianos de las dos redes sociales antes mencionadas, estas personalidades poseen un estilo de vida saludable y *Fitness*, lo que se encuentra alineado a la población objetivo. Los mismos se seleccionaron tomando en cuenta el número de seguidores que poseen para la fecha de elaboración y presentación de los resultados de la investigación. El presupuesto asignado es de \$ 12.060 anual, lo que incluye 3 publicaciones denominadas post y 6 historias durante cada mes por cada *influencers* (Ver Tabla N°10). El presupuesto total del plan de marketing para los años 1; 2; 3; 4 y 5 es de \$ 38.089; \$ 36.789; \$ 36.789; \$ 30.189 y \$ 30.189 respectivamente.

Tabla N° 10: Posibles *Influencers* ecuatorianos.

Nombre/ Ciudad	Perfil Instagram /Facebook	#Seguidores en		Características	Costo Anual (\$)
		Instagram/ Facebook (Miles=K)(Millones=mill)			
Valeria Calderon/Quito	Fitfrutilla/ Valeria Calderón	16,2K	0,3K	Nutrición/Ing. en Alimentos/Deporte/Personal Trainer/Vida saludable	\$ 2.340

Joanne Chávez/Quito	Foodiepaleo/ Foodie PALEO	13,9K / 0,4K	El arte de comer saludable/Recetas/ Neurotrition&Biohacking/Coach de salud	\$ 3.300
María Teresa Guerrero/ Guayaquil	Flacaguerrero/ Flacaguerrero	1mill / 54K	Deportista/Atleta	\$ 3.600
Zayda Molina/ Guayaquil	Zaydafit/ ZaydaMolina	65,1K / 19K	Fit/Deportista	\$ 2.820
Total Anual				\$ 12.060

5.2.4.3. Promoción de Ventas

La promoción de ventas está relacionada con la estrategia de precios, mediante descuentos por pronto pago a los intermediarios y adicionalmente se realizarán degustaciones con el apoyo y logística de un stand dentro de los supermercados, con esto se busca informar sobre el producto y contrarrestar la situación actual evidenciada en los resultados de la investigación de mercado, que arrojó un 66,67% de potenciales clientes que manifestaron como principal razón para no consumir el *snack*, el desconocimiento del sabor.

5.2.4.4. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas están vinculadas a la información que se ofrezca del producto y de la identidad de la marca a través de la página de Facebook e Instagram de la empresa, para lograr el contacto directo con los clientes y aliados estratégicos, estos espacios garantizarán una comunicación directa con el consumidor final y otros aliados.

De igual manera, se ejecutarán visitas a proveedores de materia prima e insumos con el objetivo de garantizar calidad en los productos y buenas relaciones con los interesados, esto se realizará una vez cada trimestre, lo que generará una comunicación efectiva.

Las redes sociales serán la principal herramienta para “la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 408), es a través de este instrumento que se emitirán los comunicados y se gestionará las relaciones públicas con el objetivo de apalancar un escenario favorable.

5.2.4.5. Fuerza de Ventas

Está definida por un Coordinador de Marketing y Ventas, quien definirá las métricas de ventas y junto al Gerente General, quienes realizarán los acercamientos a la plaza identificada en líneas anteriores. Además, existirá un ejecutivo de ventas. Además, para ambos cargos existirá un sueldo fijo y fracción variable de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, incentivando de esta manera el incremento en ventas y la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo.

Esta área realizará la administración de la base de datos que nos es más que “Recopilaciones electrónicas de información de los consumidores y del mercado, que se obtiene de fuentes de datos dentro de la red de la compañía.” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 100), dicha base de datos también incluye a los intermediarios que a su vez son parte de la fuerza de venta de manera indirecta y a la cual se le brindará asesoría para que sean agente multiplicadores de información, contribuyendo de esta manera con el incremento en ventas planificado.

5.2.4.6. Marketing Directo

La participación en ferias de alimentos saludables y los *stands* promocionales del producto en los supermercados de la ciudad de Quito, será la estrategia de marketing directo a utilizarse, en ambos escenarios se brindará degustación e información a los consumidores sobre los nutrientes inmersos de manera que ellos formen parte de la campaña de concientización que se realizará en la fase introductoria, y como resultado principal se incentive la compra.

Tabla N° 11: Ferias seleccionadas a participar.

Feria	Lugar/Recinto	Fecha	Proyección de personas que asisten (Miles)	Valor (\$/día)	Participación Anual (#)	Valor Anual (\$)
The Vegan World Market	Mundo Juvenil	Todos los primeros fin de semana de cada mes	0,8	34	96	3264
Ferías de las Destrabadas	El potrero de Lumbisí	24 y 25 de noviembre de 2018	3	132,50	2	265
EXPO FOOD & BEVERAGES ECUADOR	Centro de Convenciones Quórum	22 al 24 de noviembre de 2018 Periodicidad: semestral	6	1000	2	2000
Total Anual						\$5.529

Este contacto directo con el consumidor también contribuirá al área de marketing de la organización para conocer la percepción del cliente. Todo esto se complementa junto a la línea telefónica y el marketing en línea a través de las redes sociales Facebook e Instagram donde se realizarán comunicados informativos y también se darán respuestas e interacciones disponibles de estas herramientas.

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1. Misión

Misión, es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (Fred, 2013, pág. 10) es por eso, que nos identificamos con la siguiente misión:

“Producir *snacks* en el mercado ecuatoriano, procurando aprovechar al máximo la fruta y su valor nutricional, contribuyendo al bienestar de nuestros clientes y

del ambiente. Utilizando de manera responsable la tecnología necesaria para generar valor a nuestros colaboradores, sociedad y *stakeholders*.”

6.1.2. Objetivos Organizacionales

“Los **objetivos** son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.” (Thompson & Gamble, 2012, pág. 28), basándose en este concepto, se desarrolla un cuadro de mando integral que comunique y enfatice en la medición de los objetivos de la organización.

6.1.3. Objetivo General

Ofrecer un portafolio diversificado de productos tipo *snack* saludable que proporcionen nutrientes que satisfagan a los clientes y a su vez genere valor a los *stakeholders*.

6.1.4. Visión

La visión, “responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión.” (Fred, 2013, pág. 10). Para Alimentos Deshidratados S.A., es indispensable plantearse un objetivo totalmente alcanzable, “tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve — constando, de preferencia, de un solo enunciado — y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.” (Fred, 2013, pág. 45), por consiguiente, la declaración de la empresa busca generar valor para el consumidor, accionistas y en igual forma a todos los *stakeholders*, y para este proyecto se ha definido de esta manera:

“De manera innovadora ofrecer opciones reconocidas por nuestros clientes como *snacks* saludables elaborados de las frutas y/o sus partes, para el 2021.”

6.1.5. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la organización se han desglosado en un cuadro de mando integral indicando la perspectiva a la que pertenece, indicador y fórmula

de cálculo con el fin de medirlos y también parametrizar el intervalo de aceptabilidad del resultado esperado de cada uno, los mismos se listan en las tablas siguientes:

Tabla N° 12: Objetivos específicos a largo plazo.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	EXCELENTE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	RESULTADO ESPERADO
Financiera	Incrementar el valor para los accionistas en un 5 % para el 2023	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5%	3%	2%	5%
Financiera	Incrementar el valor para los accionistas en un 5 % para el 2023	Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	5%	3%	2%	5%
Financiera	Maximizar el retorno de la inversión en un 5% para el 2023	Margen operacional	Utilidad Operacional / Ventas	5%	3%	2%	5%
Cliente	Desarrollar relaciones comerciales ganar-ganar a largo plazo para el 2023.	Porcentaje de deserción de clientes actuales.	Número de Deserción de clientes/ Número De Clientes	10%	20%	30%	10%
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la eficiencia de todos los colaboradores para el 2023	Eficiencia de los resultados	Resultados Alcanzados/ Resultados Planificados	100%	90%	80%	100%
Procesos Internos	Reducir los costos unitarios de producción en un 3 % para el 2023	Eficiencia del proceso	Resultados Alcanzados/ Resultados Planificados	97%	98%	100%	97%

Tabla N° 13: Objetivos específicos a mediano plazo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	EXCELENTE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	RESULTADO ESPERADO
Financiera	Incrementar los ingresos netos en un 12 % para el 2021	Rentabilidad neta ventas	Utilidad Neta / Ventas	12%	8%	6%	12%
Cliente	Impulsar la aceptación del producto un 10 % para el 2021	Porcentaje de clientes satisfecho.	Número de nuevos Clientes Satisfecho/ Número de Encuestas Online Realizadas	10%	5%	4%	10%
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la eficiencia de todos los colaboradores para el 2021	Eficiencia de los resultados	Resultados Alcanzados/ Resultados Planificados	100%	90%	80%	100%
Procesos Internos	Incrementar la producción en un 12% para el 2021	Eficiencia de los resultados	Ventas del año corriente / Ventas del año anterior X 100	12%	8%	6%	12%

Procesos Internos	Lograr el abastecimiento de la materia prima justo a tiempo para el 2021	Entregas completas a tiempo	Número de pedidos recibidos a tiempo en el periodo/ Número de pedidos del periodo	100%	90%	80%	100%
-------------------	--	-----------------------------	--	------	-----	-----	------

6.2. Plan de Operaciones

Definido el proceso agregador de valor o sustantivo de la empresa, a partir de ahí se desarrolla el plan de operaciones aporte con el cumplimiento de objetivos estratégicos. A partir de ahí se define la cadena de valor de la organización.

6.2.1. Mapa de Macro Proceso



Figura N° 14: Mapa de procesos.

6.2.1.1. Proceso Sustantivo

El tiempo del proceso productivo es 12 horas que incluye 8 horas de deshidratación, de igual manera la secuencia de las actividades, recurso humano, propiedad, plata y equipo utilizado en el proceso se visualizan en la figura N°15. Los procesos gobernantes y de apoyo se detallan en el anexo N°8.

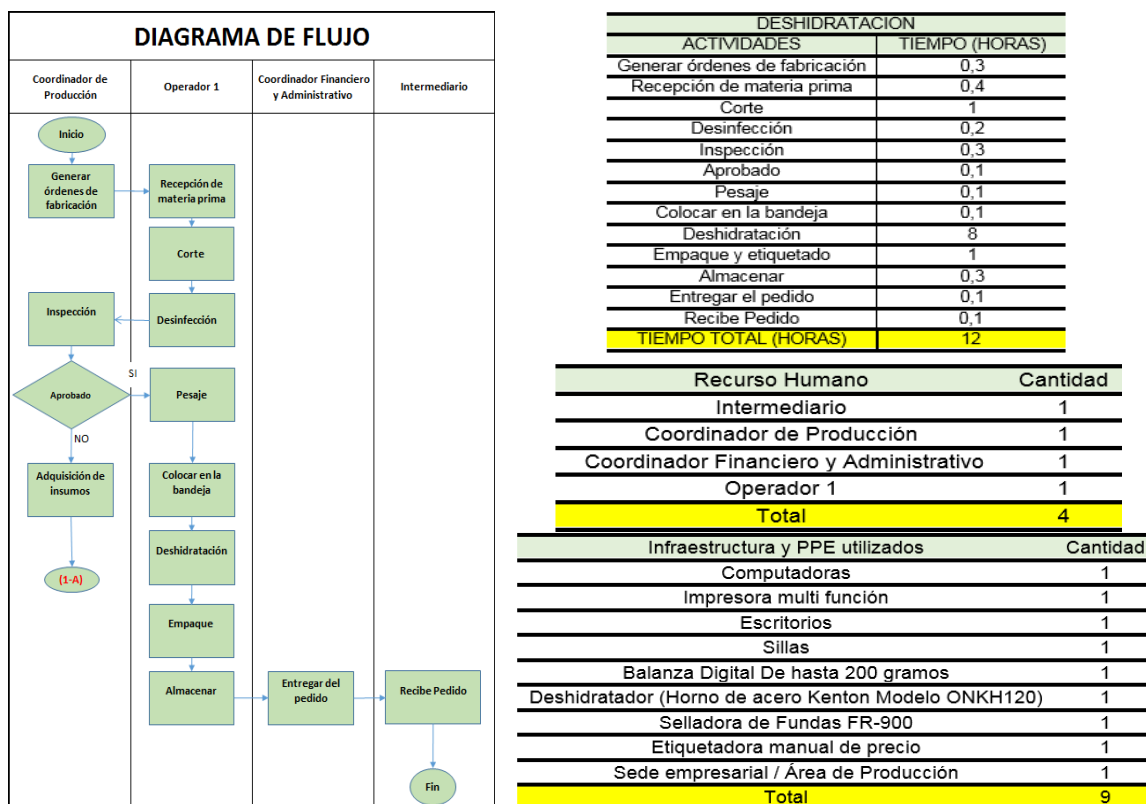


Figura N° 15: Ficha del Proceso Productivo.

6.2.2. Capacidad Instalada

Se toma en cuenta que “En promedio, la capacidad subutilizada en la industria es alrededor de 30 %, siendo las Pymes quienes utilizan en menor proporción su capacidad instalada” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015-2016), además se debe considerar que el proceso productivo cuenta con otras variables (Ver Tabla N°14) por lo tanto, se estima una capacidad instalada 3.063 paquetes de 12 unidades cada uno por mes, con un costo de producción que va de USD \$ 0,99 en el año 1, hasta llegar a USD \$ 1,06 en el año 5, considerando tres equipos modelo ONKH120 para deshidratar, lo que permite planear un inicio de producción al 85%, es decir 2.064 paquetes/mes.

Tabla N° 14: Datos a tener en cuenta para determinar la capacidad instalada.

Capacidad Instalada por equipo en Kilogramo (Kg)	125 Kg	% Subutilización de la Industria	30%	Capacidad Instalada por equipo (Kilos)	87,5 kg
% de Merma del proceso	65%	Volumen deshidratado por equipo (kg)	30,63 Kg	Volumen deshidratado por equipo en gramos (gr)	30.625 gr
Número de equipos (unidades)	3	Volumen total deshidratado en gramos (gr)	91.875 gr	Cada Unidad contiene en gramos (gr)	50 gr

6.2.3. Cadena de Valor

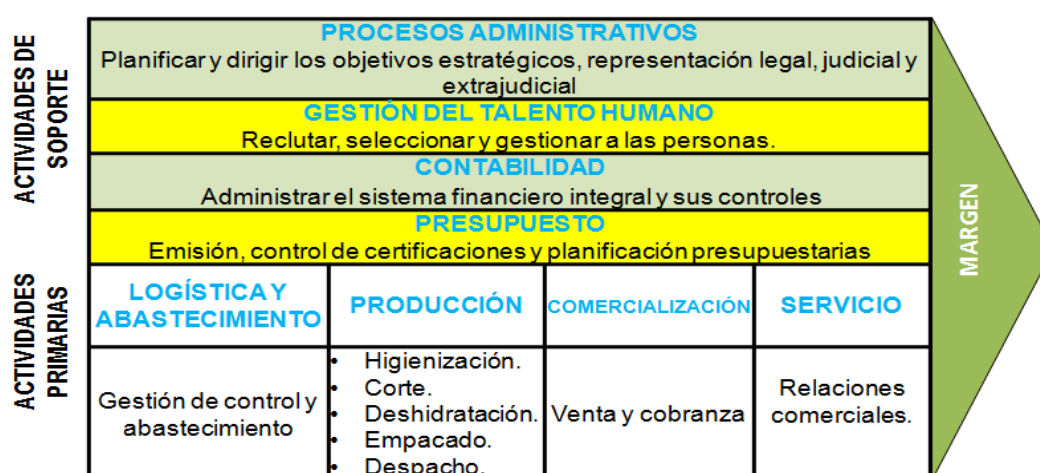


Figura N° 16: Cadena de Valor.

La cadena de valor propuesta permite identificar las actividades que agregan valor a la organización, que para este caso son las aéreas de producción y comercialización del *snack* saludable elaborado a partir de la deshidratación de la cáscara del plátano, proceso con una duración de 8 horas aproximadamente, de igual manera las actividades de soportes son necesarias para la puesta en marcha del proyecto, para visualizar el diagrama de flujo, recursos, tiempo se puede dirigir al anexo N° 8.

6.3. Estructura Organizacional

La estructura planteada para el inicio de las operaciones, es bastante básica y comprende 6 puestos de trabajos, sin embargo, se deberá ir ajustando en coherencia con el incremento de colaboradores.

6.3.1. Diseño Organizacional

6.3.1.1. Tipo de Estructura Organizacional

Una vez que se analizó las operaciones de la organización se ha seleccionado una estructura por funciones, tomando en consideración que el desarrollo organizacional, también denominado “DO ayuda a manejar de mejor manera los cambios y desajustes constante en la empresa y sus subsistemas.” (Guízar, 2013, pág. 10)

6.3.1.2. Organigrama

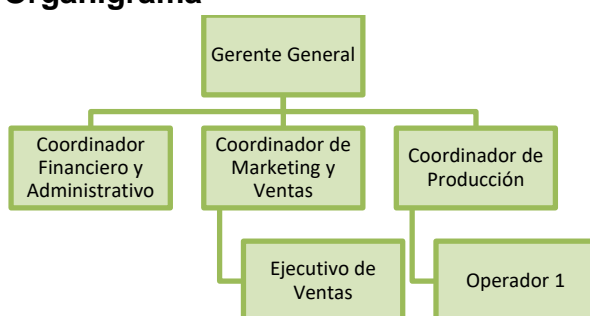


Figura N° 17: Organigrama propuesto para la empresa.

6.3.2. Funciones y Sueldo

Para la planificación de sueldos se tomó en cuenta el acuerdo sectorial de salarios del año 2018 (ANEXO CS 05) para cumplir con el mínimo establecido por la ley vigente, también se analizó los salarios del mercado para obtener sueldos competitivos.

Tabla N° 15: Funciones y proyección de sueldos.

Cargo	Funciones	Cantidad	Sueldo Sectorial	Sueldo del Mercado
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la organización. Planificar y dirigir los objetivos estratégicos de la organización. Administrar los bienes, valores y archivos. Ejecutar el plan estratégico aprobado. Rendir cuenta justificada de su gestión. 	1	Sin especificar	\$ 1.200

	<ul style="list-style-type: none"> • Informar oportunamente a las juntas directiva y de accionistas, sobre la ejecución del plan estratégico. 			
Coordinador Financiero y Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el sistema financiero integral y sus controles. • Elaborar y Presentar estados financieros e informes. • Apoyar en la elaboración del presupuesto anual y plurianual. • Emisión y Control de Certificaciones Presupuestarias. • Viabilizar los procesos de adquisición de bienes, obras y servicios. • Reclutar, seleccionar y gestionar a las personas. 	1	\$ 404,97	\$ 700
Coordinador de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y supervisar el plan de marketing. • Elaborar la estrategia de ventas. • Controlar el presupuesto al ejecutivo de ventas. • Establecer excelentes y duraderas relaciones con los clientes e interlocutores de la empresa • La administración de la base de datos interna sobre los clientes. 	1	\$ 404,97	\$ 700
Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar todas las actividades para producir, desarrollar y mejorar el producto. • Identificar los fallos y propuesta de soluciones para el producto. • Preparar los reportes de producción y costos unitarios. • Facilitar escenario en lo relacionado a la innovación. • Efectuar la higienización, corte, deshidratación y empaçado del snack. • Gestión de control y abastecimiento. • Apoyar en la higienización, corte, deshidratación y empaçado del snack. 	1	\$ 404,97	\$ 700
Operador 1	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la higienización, corte, deshidratación y empaçado del snack. • Mantener el orden del espacio de producción. • Informar sobre el stock de materia prima e insumo. 	1	\$ 397,26	\$ 500

Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el plan de marketing y su estrategia de ventas. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Generación de nuevos prospectos y concretar ventas o negocios. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear de la logística de entrega. 	1	\$ 401,12	\$ 500
	<ul style="list-style-type: none"> Relacionarse efectivamente con cada uno de los clientes asignados. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el presupuesto de venta definido para cada periodo. 			
TOTAL PROYECCIÓN SUELDOS MENSUALES			\$2.013,29	\$4.300

Es importante destacar que la asesoría jurídica general, será externa por medio de honorarios profesionales, en lo relacionado a temas de patrocinio judicial, tramites societarios y elaboración contratos, entre otros.

6.4. Estructura Legal

La denominación será sociedad anónima (S.A.) y los trámites se realizarán ingresando al portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores. Paso siguiente, se elabora los estatutos a través de un servicio de asesoría jurídica, así mismo, el capital social definido es USD \$1.000. Por otra parte, se continua con el registro mercantil y apertura del RUC en el organismo competente denominado Servicio de Rentas Internas, el detalle de las condiciones del proceso de constitución electrónica de detalla en el link <https://www.supercias.gob.ec/>.

Otros documentos, necesarios son la categorización en el Ministerio de Productividad, el permiso de funcionamiento (ARCSA) y la notificación sanitaria (Anteriormente denominado Registro Sanitario). Los requisitos se detallan en el siguiente link <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/> y el tiempo de vigencia de la notificación sanitaria es de 5 años y la renovación es el 20 % del pago inicial de \$104,53.

6.5. Ubicación y Distribución de la Empresa.

La dirección del área de producción y oficinas será en la Av. de la Prensa y Pablo Picasso, arrendamientos “Las Violetas”, del distrito metropolitano de Quito-Ecuador, cuenta con área total de 600 m² que incluye 400 m² de espacio para la producción y 200 m² de superficie disponible para las oficinas de la gestión administrativa, para mayor detalle de la distribución, ver el anexo 9.

7. Evaluación Financiera

Para la proyección financiera se tomó en consideración variables como riesgo país, inflación, crecimiento de la industria manufacturera y específicamente del sub sector C10 (Elaboración de productos alimenticios). A fin de que la proyección a 60 meses sea ajustada a la realidad del país e industria.

7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1. Proyección (Fuentes) de Ingresos

Los ingresos se determinaron de acuerdo a la aceptación del 88,41% de los potenciales clientes de la ciudad de Quito y a la capacidad instalada, por otra parte, también se consideró un incremento en venta, partiendo del supuesto inicial que en promedio los últimos 5 años para el sub sector fue de 2,60 % anual. El nivel de ingreso inicial y su justificación de detallan en el modelo financiero en Excel adjunto a este plan de negocio, todo esto en coherencia con la capacidad instalada calculada en la tabla N°14, de igual forma se toma como referencia en la demanda de *snack*, la empresa Terrafertil fundada en 2005 y su marca Nature's Heart creada en 2009 quien para el año 2017 alcanzó una producción de 7.700.000 unidades/año aproximadamente, en su planta ubicada Tabacundo provincia de Pichincha (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro). En base a las evidencias anteriores, se plantea un escenario conservador con una producción al 85 % de la capacidad instalada en el primer año y para el quinto año se alcanza el 95 %.

Tabla N° 16: Proyección de la fuente de ingreso.

INGRESOS POR VENTAS – ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	\$7,2	\$7,4	\$7,5	\$7,7	\$7,8
Unidades	31.357	31.875	32.655	33.582	34.361
Ingresos por ventas	\$225.767,16	\$234.397,53	\$287.731,32	\$257.602,50	\$269.202,8

7.1.2. Estructura de Costos

En la proyección del crecimiento de los costos de producción se contempla el 2,13 % de inflación como consecuencia del promedio de esta variable económica de los últimos 5 años en el Ecuador. El modelo financiero en formato Excel adjunto a este plan de negocio detalla la estructura de costo en un periodo de 60 meses.

Tabla N° 17: Proyección de la Estructura de Costos.

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de producción	\$31,093.33	\$32,842.29	\$ 33,463.65	\$ 34,110.92	\$ 35,850.46
Unidades producidas	31,620.55	31,880.00	32,663.00	33,589.00	34,077.00
Costo de producción unitario	\$0.98	\$ 1.03	\$1.02	\$ 1.02	\$ 1.06

7.1.3. Proyección de Gasto Principales

Los gastos del plan de negocio están compuestos por las cuentas gastos generares que incluye arriendo, servicios básicos, suministro de oficina, pago de sueldos, gastos marketing en cual es significativo debido a que se aplicará una estrategia de atracción a lo largo del canal. También se considera los gastos sueldos de los siete puestos de trabajo requeridos para las operaciones, de igual manera se contempla los gastos amortizaciones de los activos intangibles y finalmente se encuentran los gastos depreciación de los activos no corriente. El modelo financiero en formato Excel adjunto a este plan de negocio detalla el crecimiento de los gastos en un periodo de 60 meses.

Tabla N° 18: Proyección de Gastos Principales.

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	\$ 121.058,04	\$ 120.065,79	\$ 121.713,62	\$ 123.396,59	\$ 125.118,60
Gastos Sueldos	\$ 64.577,20	\$ 70.389,33	\$ 71.937,24	\$ 73.520,00	\$ 75.138,42
Gastos Amortización	\$ 287,39	\$ 287,39	\$ 287,39	\$ 287,39	\$ 287,39
Gastos Depreciación	\$ 3.748,00	\$ 3.748,00	\$ 3.748,00	\$ 3.708,00	\$ 3.708,00

7.1.4. Márgenes de Ganancia

El margen de ganancia bruta se obtuvo con la fórmula= (utilidad bruta/ ingresos totales) * 100 y el resultado es 86% en promedio aproximadamente (Ver Tabla N° 19) lo que significa que el precio de venta es el adecuado y para analizar el margen operativo empresarial se consideró la utilidad neta (Ver Tabla N°20), siendo para el año 5 un margen operativo de 6,52%, dicho resultado es coherente con los altos gastos en marketing que son necesarios en el proyecto.

Tabla N° 19: Margen Bruto Anual Proyectado a 5 Años.

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	86,29%	85,94%	86,31%	86,71%	86,53%

Tabla N° 20: Margen Operativo Anual Proyectado a 5 Años.

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Operativo	0,47%	1,07%	2,99%	5,09%	6,52%

7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida en Propiedad, Planta y Equipo (PPE) es de \$21.245, por otra parte, existen inversiones intangibles de \$1.436,94, para desarrollar el proyecto. Sumado al capital de trabajo que se detalla en el siguiente numeral. El modelo financiero en formato Excel adjunto a este plan de negocio detalla la PPE en un periodo de 60 meses.

7.2.2. Capital de Trabajo Inicial

Se requiere garantizar el capital de trabajo necesario para asumir las obligaciones durante los primeros 3 meses de operaciones, siendo este valor \$ 41.264,62. El detalle del capital de trabajo inicial se evidencia en el modelo financiero en formato Excel.

7.2.3. Estructura de Capital

El proyecto requiere de una inversión inicial de \$ 63.946,56, la cual se asumirá con 50% capital propio y 50% financiamiento a través de la banca nacional mediante un crédito a 60 meses con una tasa de interés del 11,5 % anual con cuotas fijas de \$ 703,18 mensual. La razón deuda capital es 1.

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.

7.3.1. Proyección del Estado de Resultado

De acuerdo con la proyección a 60 meses o 5 años del estado de resultados, la empresa genera utilidad desde el primer año como se visualiza en tabla N°21. Las utilidades se repartirán a los accionistas. Los gastos generales son significativos debido al gasto marketing, el cual busca impulsar las ventas. El detalle se puede visualizar en la hoja de cálculo denominada estado de resultado del modelo financiero adjunto. La política de cuentas por cobrar es 50% crédito a 30 días y el otro 50% es pago de contado.

Tabla N° 21: Estado de Resultado Proyectado a 5 Años.

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ventas	\$225.767,16	\$234.397,53	\$245.257,8 ₂	\$257.602,50	\$269.202,8 ₅
Costo de los Servicios vendidos	\$30.952,01	\$32.950,23	\$33.583,01	\$34.233,53	\$36.268,03
UTILIDAD BRUTA	\$194.815,15	\$201.447,30	\$211.674,8₂	\$223.368,97	\$232.934,8₃
Gastos sueldos	\$64.655,20	\$70.611,33	\$72.303,24	\$74.030,00	\$75.792,42
Gastos generales	\$121.058,04	\$120.065,79	\$121.713,6 ₂	\$123.396,59	\$125.118,6 ₀
Gastos de depreciación	\$3.748,00	\$3.748,00	\$3.748,00	\$3.708,00	\$3.708,00
Gastos de amortización	\$287,39	\$287,39	\$287,39	\$287,39	\$287,39
UTILIDAD ANTES DE INT, IMP Y PART	\$5.066,52	\$6.734,79	\$13.622,57	\$21.947,00	\$28.028,42
Gastos de intereses	\$3.417,78	\$2.809,02	\$2.126,44	\$1.361,09	\$502,94

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$1.648,74	\$3.925,77	\$11.496,13	\$20.585,91	\$27.525,48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$247,31	\$588,87	\$1.724,42	\$3.087,89	\$4.128,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$1.401,43	\$3.336,90	\$9.771,71	\$17.498,02	\$23.396,66
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$350,36	\$834,23	\$2.442,93	\$4.374,51	\$5.849,16
UTILIDAD NETA	\$1.051,07	\$2.502,68	\$7.328,78	\$13.123,52	\$17.547,49

7.3.2. Proyección del Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera refleja para el año 1 que la cuenta de activo posee \$65.701,02 y para el final de la proyección a 5 años se sitúa en \$71.928,10, lo que es positivo para la empresa y más aún cuando los pasivos disminuyen demostrando la capacidad de pago del financiamiento inicial (Ver tabla N°22), aunado a eso, el detalle de cada cuenta mes a mes se observa en la hoja de cálculo denominada estado de situación financiera del modelo financiero adjunto.

Tabla N° 22: Estado de Situación Financiera Proyectado a 5 Años.

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 65.701,02	\$ 62.783,12	\$ 59.749,43	\$ 61.112,71	\$ 65.366,90	\$ 71.928,10
Corrientes	\$ 43.019,08	\$ 44.136,57	\$ 45.138,27	\$ 50.536,93	\$ 58.786,51	\$ 69.343,10
Efectivo	\$ 41.264,62	\$ 32.939,33	\$ 33.499,40	\$ 38.352,80	\$ 46.069,64	\$ 58.002,59
Cuentas por Cobrar	\$ 0,00	\$ 9.464,40	\$ 9.861,24	\$ 10.357,08	\$ 10.846,58	\$ 11.340,51
Inventarios Prod. Terminados	\$ 0,00	\$ 261,32	\$ 275,93	\$ 281,76	\$ 286,99	\$ 0,00
Inventarios Materia Prima	\$ 439,67	\$ 444,65	\$ 453,76	\$ 466,94	\$ 478,42	\$ 0,00
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1.314,79	\$ 1.026,87	\$ 1.047,93	\$ 1.078,35	\$ 1.104,87	\$ 0,00
No Corrientes	\$ 22.681,94	\$ 18.646,55	\$ 14.611,16	\$ 10.575,78	\$ 6.580,39	\$ 2.585,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 21.245,00	\$ 21.245,00	\$ 21.245,00	\$ 21.245,00	\$ 21.245,00	\$ 21.245,00
Depreciación Acumulada	\$ 0,00	\$ 3.748,00	\$ 7.496,00	\$ 11.244,00	\$ 14.952,00	\$ 18.660,00
Intangibles	\$ 1.436,94	\$ 1.436,94	\$ 1.436,94	\$ 1.436,94	\$ 1.436,94	\$ 1.436,94
Amortización Acumulada	\$ 0,00	\$ 287,39	\$ 574,78	\$ 862,16	\$ 1.149,55	\$ 1.436,94
PASIVOS	\$ 33.727,74	\$ 29.758,77	\$ 24.222,40	\$ 18.256,90	\$ 11.518,57	\$ 532,28
Corrientes	\$ 1.754,47	\$ 2.805,82	\$ 2.898,54	\$ 3.244,71	\$ 3.583,40	\$ 532,28
Cuentas por Pagar Proveedor	\$ 1.754,47	\$ 1.774,31	\$ 1.810,70	\$ 1.863,26	\$ 1.909,09	\$ 0,00
Sueldos por Pagar	\$ 0,00	\$ 802,60	\$ 834,41	\$ 867,48	\$ 901,87	\$ 0,00
Impuestos por Pagar	\$ 0,00	\$ 228,91	\$ 253,43	\$ 513,96	\$ 772,44	\$ 532,28
No corrientes	\$ 31.973,28	\$ 26.952,95	\$ 21.323,86	\$ 15.012,19	\$ 7.935,17	\$ 0,00
Deuda a Largo Plazo	\$ 31.973,28	\$ 26.952,95	\$ 21.323,86	\$ 15.012,19	\$ 7.935,17	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 31.973,28	\$ 33.024,35	\$ 35.527,03	\$ 42.855,81	\$ 53.848,33	\$ 71.395,82

Capital	\$ 31.973,28	\$ 31.973,28	\$ 31.973,28	\$ 31.973,28	\$ 31.973,28	\$ 31.973,28
Utilidades Retenidas	\$ 0,00	\$ 1.051,07	\$ 3.553,75	\$ 10.882,53	\$ 21.875,05	\$ 39.422,54
PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 65.701,02	\$ 62.783,12	\$ 59.749,43	\$ 61.112,71	\$ 65.366,90	\$ 71.928,10

7.3.3. Proyección del Estado de Flujo de Efectivo

El efectivo requerido para iniciar las operaciones es de \$ 41.264,62, con este valor la empresa está en la capacidad de asumir las obligaciones durante el desarrollo de las actividades, y como consecuencia del incremento en la producción el valor necesario va aumentando hasta llegar a \$ 58.002,59 en el quinto año, lo que se puede observar a detalle en la hoja de cálculo denominada flujo de efectivo del modelo financiero adjunto a este plan de negocio.

7.3.4. Proyección del Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto considera al flujo de efectivo operativo, variación de capital de trabajo neto y al gasto de capital, proporcionando como resultado flujos positivos desde el año 1, de ahí que la conclusión del análisis estime la liquidez suficiente para asumir las obligaciones concernientes a las actividades que desarrolle la empresa.

Tabla N° 23: Flujo de Caja.

FLUJOS DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UAIP	\$ 0,00	\$ 5.066,52	\$ 6.734,79	\$ 13.622,57	\$ 21.947,00	\$ 28.028,42
Depreciación + Amortización	\$ 0,00	\$ 4.035,39	\$ 4.035,39	\$ 4.035,39	\$ 3.995,39	\$ 3.995,39
15% Participación a trabajadores	\$ 0,00	\$ 593,20	-\$ 588,87	-\$ 1.724,42	-\$ 3.087,89	-\$ 4.128,82
25% Impuesto a la Renta	\$ 0,00	-\$ 350,36	-\$ 834,23	-\$ 2.442,93	-\$ 4.374,51	-\$ 5.849,16
Escudo Fiscal	\$ 0,00	\$ 1.238,95	\$ 1.018,27	\$ 770,83	\$ 493,40	\$ 182,31
I. FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	\$ 0,00	\$ 10.098,01	\$ 10.365,35	\$ 14.261,44	\$ 18.973,39	\$ 22.228,13
Inversión de Capital de Trabajo Neto	-\$ 43.019,08	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Variación de Capital de Trabajo Neto	\$ 0,00	\$ 66,13	\$ 908,98	\$ 5.052,50	\$ 7.910,89	\$ 13.607,71
Recuperación de Capital de Trabajo Neto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 43.019,08
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$ 43.019,08	\$ 66,13	\$ 908,98	\$ 5.052,50	\$ 7.910,89	\$ 56.626,79
Inversiones	-\$ 22.681,94	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 2.131,00	\$ 0,00

Recuperación Maquinaria	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 17,10
Recuperación Vehículos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.392,35
Recuperación Equipos de Computación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00	\$ 2.192,60
Recuperación Muebles y Enseres	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.054,38
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-\$ 22.681,94	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.531,00	\$ 8.656,42
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 65.701,02	\$ 10.164,14	\$ 11.274,33	\$ 19.313,94	\$ 25.353,28	\$ 87.511,34

7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversor, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

7.4.1. Proyección de Flujo de Caja del Inversor

Partiendo del flujo de caja del proyecto y descontando las obligaciones de la deuda a largo plazo, de igual manera el escudo fiscal de 36,25 %, el dato resultante es que la proyección del flujo de caja del inversionista que demuestra flujos positivos desde el primer año y que van en crecimiento en coherencia con lo esperado, siendo acertada la decisión de financiamiento del 50% porcentaje de la inversión total. Al igual que el flujo de cada del proyecto el detalle de los 60 meses se puede observar en la hoja de cálculo denominada flujo de caja del modelo financiero adjunto.

Tabla N° 24: Flujo de Caja del Inversor.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(\$ 65.701,02)	\$ 9.809,32	\$ 11.274,33	\$ 19.313,94	\$ 25.353,28	\$ 87.511,34
Préstamo	\$ 31.973,28	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos Intereses	\$ 0,00	(\$ 3.417,78)	(\$ 2.809,02)	(\$ 2.126,44)	(\$ 1.361,09)	(\$ 502,94)
Amortización del Capital	\$ 0,00	(\$ 5.020,33)	(\$ 5.629,09)	(\$ 6.311,67)	(\$ 7.077,02)	(\$ 7.935,17)
Escudo Fiscal	\$ 0,00	\$ 1.238,95	\$ 1.018,27	\$ 770,83	\$ 493,40	\$ 182,31
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(\$ 33.727,74)	\$ 2.610,16	\$ 3.854,49	\$ 11.646,67	\$ 17.408,57	\$ 79.255,55

7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento mínima (CAPM) es del 14,73% y el WACC del 11,03% indica el rendimiento mínimo que espera el inversionista sobre la inversión. Las variables consideradas para el cálculo se detallan en la tabla N° 25.

Tabla N° 25: Tasa de Descuento CAPM y WACC.

Evaluación Financiera al *26 de Diciembre de 2018	
CAPM	
*Tasa Libre de Riesgo Rf	2,64%
*Rendimiento del Mercado	6,02%
Beta	0,9
Beta Apalancada	1,15
*Riesgo País	8,21%
Razón Deuda Capital	1,00
Costo Deuda Actual	11,50%
Tasa de impuestos compuesta	36,25%
TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	14,73%
WACC	11,03%

7.4.3. Criterios de Valoración

El índice de rentabilidad (IR) del proyecto e inversionista es de 1,5 y 1,9 respectivamente, es decir favorable ya que por cada dólar de inversión el proyecto genera \$0,50, por otra parte, la tasa interna de retorno (TIR) es de 24% para el proyecto y 33% para el inversionista, considerando estos resultados se pronostica la viabilidad del plan de negocio para elaborar y comercializar un *snack* saludable en la ciudad de Quito, ya que el rendimiento mínimo identificado por el modelo es de 11,03 WACC y 14,73% CAPM.

Tabla N° 26: Cálculo del VAN, TIR, IR y Periodo de Recuperación.

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO - WACC	
VAN	\$ 35.249,91
IR	1,5
TIR	24%
Periodo recuperación	4,00
CRITERIOS DE INVERSIÓN INVERSIONISTA - CAPM	
VAN	\$ 29.099,51
IR	1,9
TIR	33%

Periodo recuperación	3,98
----------------------	------

7.5. Índices Financieros

Los índices de liquidez evidencian que la empresa posee efectivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, un dato relevante es que para el quinto existe capacidad financiera que se puede invertir en equipo agregador de valor del negocio. Respecto de las razones de apalancamiento financiero del proyecto se puede resaltar que disminuye mientras avanza los años, ya que se va cumpliendo con las deudas a largo plazo y no se utilizó otro financiamiento en el periodo para apalancar las actividades.

Por su parte, las razones de actividad rotación de inventario y días de inventario exponen que entre 14 y 16 días el inventario permanece en la empresa aproximadamente. Las razones de rentabilidad reflejan coherencia con el incremento en las ventas, que de igual forma va en aumento hasta el quinto año, sumado a eso el rendimiento sobre los activos y el capital poseen similar comportamiento en las proyecciones.

Tabla N° 27: Índices Financiero de Alimentos Deshidratados S.A.

ÍNDICES FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Medida	Promedio
I. Razones de Liquidez							
Razón Corriente	15,7	15,6	15,6	16,4	130,3	veces	38,7
Prueba Ácida	15,1	15,0	15,0	15,9	130,3	veces	38,2
Razón de efectivo	11,7	11,6	11,8	12,9	109,0	veces	31,4
Capital de trabajo neto	\$ 41.264,62	\$ 41.330,75	\$ 42.239,72	\$ 47.292,22	\$ 55.203,11	\$	\$ 45.466,08
II. Razones de Apalancamiento Financiero							
Razón de deuda total	51,3%	47,4%	40,5%	29,9%	17,6%	%	37,4%
Razón deuda - capital	105,5%	90,1%	68,2%	42,6%	21,4%	%	65,6%
Multiplicador del capital	2,1	1,9	1,7	1,4	1,2	veces	1,7
Razón de ganancia de interés	1,5	2,4	6,4	16,1	55,7	veces	16,4
Razón de cobertura de efectivo	2,6	3,7	8,2	18,8	63,1	veces	19,3
III. Razones Actividad							
Rotación de inventario	17,9	18,5	18,4	18,3	0,0	veces	14,6
Días de venta en inventario	20,4	19,7	19,9	19,9	0,0	días	15,98

Rotación de CXC	23,9	23,8	23,7	23,7	23,7	veces	23,8
Días de venta en CXC	15,3	15,4	15,4	15,4	15,4	días	15,4
Rotación de activos fijos	12,1	16,0	23,2	39,1	104,1	veces	38,9
Rotación de activos totales	3,6	3,9	4,0	3,9	3,7	veces	3,8
IV. Razones de Rentabilidad							
Margen de utilidad	0,5%	1,1%	3,0%	5,1%	6,5%	%	3,2%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	1,7%	4,2%	12,0%	20,1%	24,4%	%	12,5%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	3,2%	7,0%	17,1%	24,4%	24,6%	%	15,3%

Aunado a eso, la hoja de cálculo denominada índices financieros del modelo adjunto a este documento, donde se realiza la comparación con una empresa del mismo sub sector y además con la industria manufacturera de alimentos en Ecuador, y del análisis se concluye que la razón, por la cual existe mayor liquidez en la empresa Alimentos Deshidratados S.A., es que la infraestructura que incluye personal y otros gastos, es menor que la de su posible competencia.

También al analizar el apalancamiento la empresa está por debajo en razón de deuda capital, ya que no requirió de otro financiamiento. Las razones de actividad en especial, la rotación días de venta en cuentas por cobrar la empresa está por debajo de la competencia y de la industria, lo que es beneficioso ya que espera menos días en recibir efectivo después de realizar la venta.

Por su parte, las razones de rentabilidad manifiestan eficacia en los activos para la empresa, sin embargo, la rentabilidad del capital es mayor para la competencia, esto se puede deber a que existe flujo de efectivo significativo en Alimentos Deshidratados S.A.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

- El mercado objetivo identificado es de 163.487 personas y de acuerdo con la investigación realizada a una muestra de 69 personas el producto es aceptado en un 88,41 %.
- La investigación permite concluir que el sabor que prefieren consumir en un *snack* elaborado de la cáscara del plátano es sabor natural en un 54,10%. Dicho modelo muestra una confianza de 96,5% de acuerdo a lo analizado en el software estadístico SPSS de IBM.
- El análisis univariado, evidencia que en la Ciudad de Quito los potenciales clientes prefieren adquirir el producto en el mismo sector donde trabajan. Otro dato relevante, es que los sectores centro y norte de Quito consumiría 3 o más veces por semana. Por lo tanto, se decidió que el sector norte de Quito sea la primera plaza a donde llegará el producto. La investigación arrojó como resultado Los supermercados y tienda de barrios con un 70,49% y 29,51% respectivamente como plaza ideal para el producto.
- El potencial segmento, indicó en un 78,26% que no tienen una marca de preferencia a la hora de comprar y consumir un *snack* saludable, lo que beneficie a la penetración de mercado del producto, todo esto con el apoyo y ejecución del plan de marketing para gestionar la marca, con la promoción a través de medios de comunicación en tendencias como las redes sociales, lo que brinda una oportunidad global.
- El precio para el consumidor final es de \$0,90 dólares para una presentación de 50 gramos, es decir accesible en comparación con productos similares, por otra parte, el precio para el intermediario es de \$ 0,60 por unidad de 50 g, es decir \$7,20 por el paquete de 12 unidades, garantizando de esta manera el margen para el intermediario.
- El índice de rentabilidad del proyecto es de 1,5 lo que significa ya que por cada dólar de inversión el proyecto genera \$0,50, por otra parte, el TIR de 24% y 33%, para el proyecto e inversionista respectivamente, de forma que se pronostica la viabilidad del plan de negocio, ya que el rendimiento

mínimo esperado según las tasas de descuento es de 11,03 WACC y 14,73% CAPM.

- El periodo de recuperación de la inversión para el proyecto e inversionista es de 4 y 3,98 años respectivamente, tomando en consideración un escenario estable y/o similar a los últimos 5 años del subsector.
- El presupuesto de marketing es elevado, dado que se ejecutará una estrategia de atracción con publicidad en redes sociales, apoyándose en los *Influencers* de la ciudad con un estilo de vida saludable, aunado a eso se contara con participación en ferias y stand en Supermercados de Quito, para contrarrestar el 11,59% de personas que manifestaron no tener interés de consumir un producto como el propuesto, de ese porcentaje mencionado un 22,22% expreso que el motivo es por no conocer el valor nutricional y el 66,67% por el desconocimiento del sabor.
- Finalmente se concluye que el plan de negocio evidencia indicadores financieros que determinan la viabilidad y factibilidad a la elaboración y comercialización de un *snack* saludable de cáscara de plátano en la ciudad de Quito. El producto busca añadir valor al consumidor y brindar un producto diferente al mercado.

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar las campañas planificadas de promoción a través de medios de comunicación en tendencia como las redes sociales, lo que también brinda una oportunidad global al momento de pensar en otros mercados.
- El limitado acceso a tecnologías que deshidraten el producto en menor tiempo limitan el volumen de producción, por tanto, se sugiere investigar en otros mercados equipos innovadores para mitigar la restricción.

Referencias

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (11 de Abril de 2018). <https://www.agricultura.gob.ec/>. Obtenido de Acuerdo Ministerial No. 048: <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/convenio.pdf> (colocar referencias en orden alfabético)
- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (21 de Diciembre de 2015). <https://www.controlsanitario.gob.ec/>. Obtenido de RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Banco Central de Ecuador. (Junio de 2018). <https://www.bce.fin.ec/>. Obtenido de Tasa de Interés: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central de Ecuador. (Enero de 2019). <https://www.bce.fin.ec/>. Obtenido de Tasa de Interés: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). *El Banco Mundial en Ecuador*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (21 de Julio de 2017). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <http://documents.worldbank.org/curated/en/328011501606291335/text/A CS22413-v1-WP-PUBLIC-P156682-Ecuador-Innovation-and-Value-Chains-Report-P156682-Executive-Summary-English.txt>
- Banco Mundial. (17 de Enero de 2018). <http://www.bancomundial.org>. Obtenido de Hecho en el futuro: la etiqueta que necesita el sector manufacturero: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/01/17/hecho-en-el-futuro-la-etiqueta-que-necesita-el-sector-manufacturero>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (Junio de 2016). *Fortalecimiento de la cadena de valor de los snacks nutritivos con base en frutas deshidratada en El Salvador*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/1/S1600668_es.pdf

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (Diciembre de 2016). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (julio de 2017). *Ficha Sectorial* . Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec>: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (Agosto de 2017). <https://www.cfn.fin.ec>. Obtenido de Ficha sectorial: Banano y Plátanos: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (Julio de 2017). <https://www.cfn.fin.ec>. Obtenido de Ficha Sectorial Alimentos Preparados y Bebidas: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Diario Metro. (06 de Mayo de 2017). <https://www.metroecuador.com.ec>. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2017/05/06/5-snacks-saludables-para-comer-en-la-tarde.html>
- FLEXIPLAST S.A. (s.f.). *Películas Biodegradable*. Obtenido de <http://www.flexiplast.com/web>: <http://www.flexiplast.com/web/productos-2/empaques-plasticos-flexibles/peliculas-biodegradables/>
- Flexiplast, F. E. (Mayo de 2016). *Flexiplast* . Obtenido de <http://www.flexiplast.com/web/lanzamiento-de-la-nueva-coextrusora-macchi-7-capas-mayo-2016/>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: McGrawHill Education.
- INEC. (2011-2013). *Encuesta Nacional de Salud y nutrición*.

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011-2012). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Abril de 2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de Módulo de información Económica Ambiental en empresas: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2015/Documento_Tecnico_Metod_Modulo_Ambiental_Empresas_2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Abril de 2018). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de Boletín Técnico IPC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Boletin_tecnico_04-2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (Abril de 2018). *Índice de producción de la Industria Manufacturera*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (06 de Junio de 2018). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Mayo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_may2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (06 de Junio de 2018). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-mayo-2018/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de Directorio de empresas y establecimientos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- LORSA, L. O.-R. (14 de Junio de 2012). *Sistematiza la información sobre las acciones orientadas al cumplimiento de los derechos de la primera infancia en América Latina*. Obtenido de http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_normativa/ecuador_ley_organica_del_regimen_de_la_soberania_alimentaria_2009.pdf
- MAGAP. (Junio de 2018). *Ministerio de Agricultura y Ganadería, Boletines Agroeconómicos*. Obtenido de http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios_productor/boletin-2018
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2018). <https://www.todaunavida.gob.ec>. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/2018/05/PROYECTO-HABITOS-DE-VIDA-SALUDABLE.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). <http://sinagap.agricultura.gob.ec>. Obtenido de Boletín Situacional Plátano: http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2016/boletin_situacional_platano_2015.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (14 de Diciembre de 2018). *Precio de productos, Mercados, Bodegas, Camales y Ferias*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (Julio de 2018). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios_mayoristas/boletines-2018
- Ministerio de Industria y productividad. (2016). <http://servicios.industrias.gob.ec>. Obtenido de Balance de del Sector Industrial 2013-2016: http://servicios.industrias.gob.ec/siipro/downloads/temporales/4_Balance%20del%20sector%20industrial%202013-2016.compressed.pdf

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015-2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (11 de Octubre de 2017). <https://www.industrias.gob.ec>. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/insumos-tecnicos-de-propuesta-de-ley-de-emprendimiento-e-innovacion-se-entregaron-hoy-a-consejo-consultivo-productivo-y-tributario/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (10 de 01 de 2018). <https://www.industrias.gob.ec>. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/gobierno-nacional-reduce-tarifas-electricas-para-el-sector-productivo-ecuatoriano/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (02 de Mayo de 2018). <https://www.industrias.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/se-firman-acuerdos-de-adhesion-para-ampliar-servicios-de-los-centros-de-desarrollo-empresarial-del-mipro/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). <https://www.industrias.gob.ec>. Obtenido de MIPRO presenta el RPN, herramienta de cálculo del VAN: <https://www.industrias.gob.ec/mipro-presenta-la-herramienta-de-registro-de-produccion-nacional-2/>
- Ministerio de Salud Pública. (14 de Octubre de 2013). *Intranet Ministerio de Salud*. Obtenido de <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/enterate/397-ministerio-de-salud-publica-celebra-el-dia-mundial-de-la-alimentacion>
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). <https://www.salud.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/el-ministerio-de-salud-publica-lleva-adelante-el-programa-de-municipios-saludables/>
- NIELSEN. (17 de 10 de 2014). Obtenido de <https://www.nielsen.com/pr/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Nielsen. (17 de 10 de 2014). <https://www.nielsen.com>. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pr/es/insights/reports/2014/Estudio-global-snacks-2014.html>
- Nielsen. (Julio-Agosto-Septiembre de 2017). Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/2018/La-confianza-de-los-latinoamericanos-sigue-en-ritmo-de-crecimiento-con-88-puntos.html>

- Nielsen. (18 de Mayo de 2018). <https://www.nielsen.com/ec>. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/2018.html?sortByScore=false&tag=Category%3AMarkets+and+Finances&pageNum=1>
- ONIE Ecuador Cía. Ltda. (s.f.). Obtenido de <http://www.onie-ecuador.com/index.php/productos/onie-in-stock>
- Organización de las Naciones Unidas. (17 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.un.org.ec/la-desnutricion-la-obesidad-y-el-sobrepeso-cuestan-al-ecuador-4-344-millones-de-dolares-segun-estudio-de-cepal-pma-mcads/>
- Organización de las Naciones Unidas. (17 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.un.org.ec/?p=11154>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). Obtenido de Iniciativa mundial sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos: <http://www.fao.org/save-food/recursos/keyfindings/infographics/fruit-es/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (26 de Octubre de 2016). <http://www.fao.org>. Obtenido de <http://www.fao.org/zhc/detail-events/es/c/447827/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (08 de Junio de 2017). Obtenido de <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/fr/c/892907/>
- ProChile. (Noviembre de 2017). <https://www.prochile.gob.cl>. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- PROCHILE, Ministerio de Relaciones Exteriores. (Noviembre de 2017). <https://www.prochile.gob.cl>. Obtenido de Tendencias de snack saludable en Ecuador: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- Pública, M. d. (2018). *Desnutrición Cero, Ecuador, Semana Epidemiológica 39, 2018*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/GACETA-DESNUTRICI%C3%93N-SE-39_2018.pdf

- República, P. C. (04 de Noviembre de 2002). *REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS*. Obtenido de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- Revista Líderes . (02 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/planta-chips-frutas-empresas-ecuador.html>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación de México.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- Secretaría Técnica Plan Toda una Vida. (s.f.). <https://www.todaunavida.gob.ec>. Obtenido de Programa Acción Nutrición: <https://www.todaunavida.gob.ec/programa-accion-nutricion/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro. (s.f.). Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Sectoriales Manufacturas*. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Septiembre de 2018). *Panorama de la Industria Manufacturera en el Ecuador 2013-2017*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill EDUCACIÓN.

ANEXOS

Anexo 1 – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Con el objetivo de evaluar la industria a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, se utilizará la siguiente ponderación, donde los números 1; 2; 3; representa una amenaza baja, media y alta respectivamente. Luego a través de un promedio simple se identificará el grado de riesgo de cada variable.

Amenaza de Nuevos Competidores.

Nuevos Competidores		Amenaza		
Variable	Argumento	Baja	Media	Alta
Demanda potencial	El plátano para "Ecuador se encuentra entre los diez mayores productores, contribuyendo con el 2.5% del total de la producción mundial para el 2015." (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016), por otra parte, es una fruta de gran demanda a nivel nacional que aportó con el 24,12% a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, en la determinación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).			3
Hábitos Saludable en la alimentación	La Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida promueve una alimentación sana, por lo tanto, se prevé que más empresas encaminarán sus esfuerzos en la elaboración de productos saludables para incrementar el porcentaje de aceptación de sus productos. (Secretaría Técnica Plan Toda una Vida). En Ecuador "no se ingiere los 400 gramos diarios recomendados por la OMS" (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2018). A nivel internacional "un 50% de los consumidores prefiere un Snack natural y un 30% demanda snack orgánico." (ProChile, 2017)			3
Barreras de entrada	Las barreras de entrada son medias, ya que las exigencias por normativa del Ministerios de Salud han ido evolucionando y a través de ARCSA, se mantiene informado al consumidor (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)		2	
Legislación	El Ministerio de Industrias y productividad a través de su representante entrego una propuesta de Ley de Emprendimiento e Innovación al Consejo productivo y Tributario, siendo parte de los objetivo contar con un marco normativo legal que garantice estabilidad y estimule el sector (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017), avances como estos en la legislación evidencian que no existe mayores limitante para que entren nuevo actores, por el contrario se impulsa el ingreso al sector.			3
Promedio simple			2,75	

Amenaza de Producto Sustitutos

Productos Sustitutos		Amenaza		
Variable	Argumento	Baja	Media	Alta
Snacks Saludables (Costo de Cambio de los clientes)	En el mercado existe variedad de <i>snack</i> saludables siendo los principales sustitutos los frutos secos, pasas, barra de cereal, entre otros. (Diario Metro, 2017)		2	
Relación Precio y calidad	Precio de la materia prima para la caja de Barraganete de 50 libras en US\$7.30 y 0.146 US\$/libra (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) se prevé adquirirla a un precio conveniente. La calidad del producto es alta ya que no implica gran cantidad de químicos y procesos para su producción.		2	
Promedio simple			2	

Poder de Negociación de los Clientes

Poder de Negociación de los Clientes		Amenaza		
Variable	Argumento	Baja	Media	Alta
Diferenciación del producto	En la industria no se ha identificado en la actualidad un producto elaborado a partir de la cáscara del plátano.			3
Costo de Cambio del cliente	Se proyecta un precio accesible al consumidor, sin embargo, el cliente tiene otras opciones saludables en el mercado, las mismas fueron mencionadas anteriormente en este documento,		2	

	por lo tanto, el cliente elegirá según sus preferencias. La amenaza es media.	
Presencia del producto en el mercado	No se encontró un producto como el propuesto en este documento en el mercado nacional, por su parte, Pro Chile (Oficina Quito) en un análisis sobre la tenencias de <i>snacks</i> saludables en Ecuador mencionan a los "productos como galletas de cochayuyo, barras energéticas, con proteínas a base de quínoa, amaranto y yacón, así como los deshidratados de fruta de arándanos, maqui y murtila" (ProChile, 2017)	1
Concentración del cliente	"Los latinoamericanos principalmente consumen snacks por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32%), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%)" (Nielsen, 2014) . Por su parte PROCHILE identificó en el mercado ecuatoriano "un importante segmento de clase media-alta dispuesta a recibir nuevas tendencias de consumo a través de sus tiendas especializadas, supermercados, bares y restaurantes." (ProChile, 2017) Es por ello que se determina un poder de negociación alto tomando en cuenta que un 29 % consume por nutrición.	3
Promedio simple		2,25

Poder de Negociación de los Proveedores

Poder de Negociación de los Proveedores		Amenaza		
Variable	Argumento	Baja	Media	Alta
Diferenciación en la materia prima	El plátano no tiene diferenciación y se puede obtener con facilidad en el mercado nacional, donde su cultivo obtuvo un rendimiento promedio por hectárea de 39,75 toneladas para el año 2017. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017)	1		
Precio del proveedor	La materia prima (plátano) está la caja de Barraganete de 50 libras en US\$7.30 y 0.146 US\$/libra (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) Tomando en cuenta que la materia prima para este producto será la cáscara, el precio del proveedor sería menor al mencionado. El equipo para deshidratar de 50kg de capacidad tiene un precio de usd \$3.200 (ONIE Ecuador Cía. Ltda) y en el mercado artesanal existen otros precios convenientes.	1		
Costo de Cambio de proveedores	No existe mayor inconveniente al cambiar de proveedores, ya que los cultivos de plátano en Ecuador son significativos la Corporación Financiera Nacional estimo una producción en millones de toneladas de 6 ; 6.91 ; 7.19 ; y 6.53 para los años 2013, 2014, 2015 y 2016 respectivamente (Corporación Financiera Nacional, 2017). Adicionalmente los equipos de deshidratación de fruta están disponibles con fabricantes artesanales y otros formales como ONIE-ECUADOR que manifiesta poseer versiones de 25kg, 50kg y 100kg (ONIE Ecuador Cía. Ltda).	1		
Promedio simple		1		

Rivalidad entre los Competidores

Rivalidad entre los Competidores		Amenaza		
Variable	Argumento	Baja	Media	Alta
Barrera de salida	En la industria manufacturera "La inversión en activos fijos (2006-2015), aumentó 10% en promedio anualmente, permitiendo que las utilidades crezcan anualmente en 5%." (Ministerio de Industria y productividad, 2016) Lo que significa que los costos e inversión en equipos representan que los actores muestran interés por continuar en el sector y a su vez se deduce que dificulta la salida.		2	

Cantidad de competidores	Según el INEC para el año 2016, existían 72,735 empresas en el sector de manufacturas, esto representa el 8,62% del sector económico. Por tanto, existe un número considerable de empresas. Aunado a eso la Provincia de Pichincha concentra el 23,8% de las empresas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)	3
Rentabilidad de la industria	La rentabilidad económica (ROE) del sector Alimentos y bebidas se "incrementó de 26,18% en el 2015 a 59,42% al año 2016." Adicionalmente el margen neto "del año 2015 y 2016 fue del 4,40%" (Corporación Financiera Nacional, 2017) proporcionando una utilidad de USD \$4,40 por cada 100 en ventas.	3
Tamaño y crecimiento de la industria	"El Sub sector de Elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 suma usd 3.229,67 millones, con una participación en el total del PIB de 4,67%, representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo) y el 4,7% del total del PIB." Y adicionalmente el sector "evidencio un crecimiento de 1,9% hasta julio del 2017" (Corporación Financiera Nacional, 2017) por tanto, es un sector relevante respecto a su aporte al PIB y demuestra crecimiento en los aspectos económicos destacados en este documento.	3
Promedio simple		2,75

Anexo 2 – Diseño de la Entrevista al Experto de la Industria.

Nombre: Yamile Miranda		Perfil del Experto: Dueña de la Empresa de Té de Frutas Deshidratada Samarcanda.	Duración: 40H13
1. ¿Con el fin de entrar en contexto quisiera que por favor nos hable de que productos comercializa y desde hace cuánto tiempo trabaja en esa industria?	22. ¿Los sabores que salen de estos empaques es netamente las frutas no le colocas más nada, solo los líquidos para deshidratarlo y listo?	43. ¿Y qué le vas hacer a la cáscara? Pregunta la señora Yamile Miranda.	
2. ¿Cómo percibe la evolución de la industria desde su criterio y como ha influenciado en su empresa, el crecimiento?	23. ¿En el caso del <i>snack</i> la presentación me dijo de qué tamaño era?	44. ¿Saborizándola o qué? Pregunta la señora Yamile Miranda.	
3. ¿Más o menos en cuanto esta los costó? ¿Usted vende en funditas pequeñas de 40 gramos más o menos?	24. ¿El que más sale es piña?	45. ¿Y que tiene la cáscara de plátano verde? Pregunta la señora Yamile Miranda.	
4. ¿El proceso deshidratación es complicado o sencillo para deshidratar?	25. ¿Cómo describiría la calidad de su producto?	46. ¿En cuánto a vitaminas? Pregunta la señora Yamile Miranda.	
5. ¿Un proceso como que lento?	26. ¿Una vez que se empaque cuanto es el tiempo perecible del producto?	47. ¿Cómo observa la tendencia del <i>snack</i> saludable y a cuáles usted considera su competencia?	
6. ¿Hay frutas que tienen más agua que otros, por ejemplo la piña tiene bastantísima agua?	27. ¿Es costoso los permisos el registro sanitario para sacarlo?	48. ¿La feria cuando hacen?	
7. ¿El proceso de limpieza, la deshidratación la realiza esta máquina, pero la limpieza y todo lo demás es artesanal?	28. ¿El tiempo del trámite?	49. ¿Usted visita todas las ferias o a las que les invitan nada más?	
8. ¿Usted me comento con idea pequeña acá y luego fue creciendo? Y como hacen la publicidad o no hacen publicidad.	29. ¿No he escuchado?	50. ¿El nombre SAMARCANDA a que se debe?	
9. ¿Cuál es su página?	30. ¿El permiso sanitario tiene algo que ver con los metros cuadrados de su lugar dónde fabrican?	51. ¿Sólo esta acá en la Ciudad de Quito?	
10. ¿Ustedes no venden directamente al consumidor final o sí, o hacen las dos cosas?	31. ¿Sí salía con bacteria tenía que pagar de nuevo?	52. ¿Su participación en Quito en cuanto se visualiza? Usted cuanto abarca más o menos.	
11. ¿En el contexto que la fruta deshidratada es un <i>snack</i> saludable considera usted que la competencia de la empresa, de estas que también fabrican frutas deshidratada es significativa o todavía no hay tantas empresas?	32. ¿Usted tiene la empacadora o la manda a empacar?	53. ¿De casualidad cuantifica los volúmenes de los residuos de la cáscara cuanto produce semanalmente o mensualmente?	

12. ¿La idea es que usted llegue por esos mercados?	33. ¿Con respecto a los residuos de la fruta, la cáscara que es la que más me importa, para la deposición final hay un lugar especial para enviarlo?	54. ¿Ok le hace cuadrada y esos bordes se pierden?
13. ¿No ha pensado en industrializarlo el proceso? Para poder fabricar más unidades.	34. ¿Tiene algún costo gestionar esos desechos de cáscara específicamente?	55. ¿El empaque me dice que es netamente artesanal?
14. ¿Cómo lo empaqa al vacío?	35. ¿No tiene costo?	56. ¿Cómo ha visto su crecimiento en estos dos años, como ve su evolución?
15. ¿Este de que es?	36. ¿El proceso de deshidratación que usa hay varios o es uno?	57. ¿Esta es la de 10 gramos en cuanto sale?
16. ¿Y la materia prima es costosa, para los frutos secos?	37. ¿Laminas que quiere decir?	58. ¿Y la más grandecita?
17. ¿Es bastante la pérdida?	38. ¿La maquinaria donde la adquiere, aquí nacional o tiene que ser importada?	59. ¿Y el <i>snack</i> de fruta deshidratado cuanto sale el de 30 gramos?
18. ¿Cuándo lo deshidrata las mete juntas?	39. ¿Y nacionales?	60. ¿Y cuál sale más el de \$1,75 o el de \$3,25?
19. ¿Y la materia prima se a traen acá?	40. ¿Son costosas esas máquinas?	61. ¿Y no tiene ese empaque acá?
20. ¿Y cómo es mejor compra directamente al proveedor o va a un tercero?	41. ¿Cuánto produce por maquina más o menos?	62. ¿Más o menos cuantas personas trabajan en la producción como tal?
21. ¿Existe alguna tendencia nueva en las presentaciones o sabores de frutas deshidratada?	42. ¿Cómo le mencione inicialmente mi idea es utilizar la cáscara de la fruta tenia orientado al plátano y viendo estas frutas mi idea es utilizar la cáscara de la fruta en un dado caso estaría dispuesta desierta manera yo ser el gestor de estos desechos d cáscara específicamente?	63. ¿La mano de obra es difícil conseguirla o es sencillo el proceso de fabricación?

Anexo 3- Entrevista al Experto en Nutrición.

Nombre: Sara Mafla		Perfil del Experto: Licenciada Nutricionista	Fecha : 13 de julio de 2018 (viernes) Duración: 15 minutos
1. ¿Con el fin de entrar en contexto quisiera que por favor nos hable su formación profesional y del tiempo que tienen ejerciendo la misma?	8. ¿En la actualidad existe alguna tendencia en alimentos tipo <i>snack</i> saludable? No se sabores, colores, o algún otro factor que usted piense que existe en la actualidad una tendencia.	15. ¿Y los que usted recomienda con qué frecuencia se repite en la dieta o no sé desde el punto de vista de su profesión lo adecuado es no repetir los <i>snack</i> y los alimentos en una dieta?	
2. ¿Cómo percibe la evolución en la importancia que le proporcionan las personas en la actualidad a una alimentación saludable?	9. ¿Cuáles porciones diarias en gramos de <i>snack</i> saludable recomienda a sus pacientes? Gramos aproximado obviamente.	16. ¿En este caso el producto se va a deshidratar y se va evitar obviamente el procesamiento saturado o mucho procesamiento de esta cáscara entonces como le ve en ese sentido al producto como sería para usted le gustaría consumir el producto deshidratado o de alguna otra manera?	
3. ¿Cuáles <i>snack</i> usted considera saludable?	10. ¿Quisiera consultarle cuales son las propiedades, nutrientes y beneficios que tiene la cáscara de plátano según su criterio?	17. ¿En sabor?	
4. ¿En la tabla nutricional que usted menciona que es lo más importante que debería ver sus pacientes o las personas que viene acá cita con usted para que le recomiende una alimentación adecuada?	11. ¿Personalmente usted consume <i>snack</i> en su alimentación?	18. ¿Qué oportunidades le ve usted en la ciudad de Quito el desarrollo de un <i>snack</i> saludable elaborado de la cáscara del plátano?	
5. ¿Qué tipo o variedad usted recomienda como <i>snack</i> saludable en las dietas que proporciona a sus pacientes?	12. ¿Estaría dispuesto a comprar y consumir un <i>snack</i> elaborado con la cáscara del plátano?	19. ¿Alguna sugerencia para desarrollo del producto que usted considere que los potenciales consumidores visualicen con importancia?	
6. ¿Con qué frecuencia en las dietas en general existe <i>snack</i> saludable? En las dietas que usted recomienda.	13. ¿Según su criterio existe un perfil o potencial consumidor de un producto de este tipo elaborado con la cáscara del plátano, o sea deportista, personas que tenga la tendencia o necesidad a bajar de peso, o en general todas las personas piensa que según su criterio podría ser un potencial consumidor de este producto?	20. ¿Usted como consumidor como cliente que es lo que visualiza cuando va adquirir un producto, sobre el empaque que pueda distinguir el producto a su interior o es indiferente para usted si esta sellado completamente y no puede visualizar el producto desde su exterior?	
7. ¿Cuántas comidas al día usted recomienda ingerir?	14. ¿Estaría dispuesta a recomendar en las dietas que genera para sus pacientes un <i>snack</i> elaborado con la cáscara del plátano?	21. ¿Cuál sería para usted el precio adecuado para un producto de este tipo <i>snack</i> en una presentación de 50 gramos por ejemplo?	

Anexo 4 – Guion del Grupo Focal.

Moderador: Leandro Machado	Fecha de ejecución: 09 de julio del 2018 (Lunes)	Duración de la sesión: 48:33 minutos
1. Partiendo desde el punto de vista de que los especialistas en materia de nutrición señalan en su mayoría que la cantidad de comidas que debemos ingerir van generalmente de 4 a 5 veces por día. ¿Quisiera que cada uno de ustedes nos diera su comentario sobre esta afirmación? ¿Y cuantas comidas al día ingieren?	7. ¿algún otro ingrediente que le gustaría adicionar al producto además de estos tres que les presente no sé alguna otra idea que tengan en sabores?	13. ¿En qué lugar les costaría comprar el producto en el supermercado en la tienda de barrio de una tienda como oki doki, el griego en qué lugar?
2. ¿Esa cantidad que ustedes mencionaban entre cuatro y cinco veces al día tengo la curiosidad, la interrogante de si son comidas completas o entre comidas ingieren <i>snack</i> , frutas, o algún otro tipo de alimento que no necesariamente tiene que ser un almuerzo que lleve bastante carbohidrato, carne y proteínas? ¿Responder de manera aleatoria a que se refiere con esas cuatro o cinco comidas, si son completas, tipo <i>snack</i> , refrigerios o frutas?	8. ¿Conocen las características y beneficios que nos puede proporcionar el plátano como fruta o no conocen?	14. ¿En qué medio de comunicaciones le gustaría recibir información sobre este <i>snack</i> saludable elaborado con cáscara del plátano?
3. ¿Esos alimentos que ingieren entre comidas donde los compran, tienen ya un presupuesto cuando van a los mercados o supermercados? ¿O algunos de estos alimentos los van adquiriendo durante los días según sus necesidades, en el lugar donde trabajan, cerca de su casa como es la decisión de estos alimentos entrando un poco más en contexto?	9. ¿El producto va hacer empaçado en una funda cuál sería para ustedes el color adecuado?	15. ¿Estarían dispuestos a recomendar en su círculo de amistades o familia el producto?
4. ¿Es importante el valor nutricional de los alimentos para ustedes?	10. ¿El color del empaque como le gustaría?	16. ¿Cuál sería el valor que estarían dispuestos a pagar por el producto no el pequeño como de 50 g aproximadamente?
5. ¿Qué es lo que más valoran de esa información nutricional, en el caso de camilo decía que no le importa si tiene mucha azúcar, si tiene poca azúcar, si tiene mucha grasa, para ustedes que es lo que más valoran en esa información?	11. ¿Cuál sería el tamaño adecuado de la porción del producto 50 gramos (g) 100 g 30 g cuál sería una porción adecuada para ustedes?	17. ¿Cuál sería el valor que estaría dispuesto pagar la presentación de 50?
6. ¿Les gusta el plátano? ¿Cuál es la manera en que lo ingieren o consumen?	12. ¿Cuál sería su opinión y que tan dispuesto estarían adquirirlo?	

Anexo 5 Diseño de la Encuesta.

1. ¿Cuál es su género?	15. ¿Cuál color elegiría como adecuado para el empaque o presentación de un <i>snack</i> saludable elaborado de la cáscara del plátano?
Femenino	Verde
Masculino	Negro
2. ¿Cuál es su edad?	Amarillo
3. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos familiares mensuales?	Dorado
Menos de 500 dólares	Naranja
Entre 500 a 1000 dólares	16. ¿En qué sector está ubicado su residencia?
Entre 1001 a 2000 dólares	Norte de Quito
Más de 2001 dólares	Centro de Quito
4. ¿Qué tan importante es para usted leer la información nutricional de los alimentos que consume?	Sur de Quito
Extremadamente importante	Valle de los Chillos
Algo importante	Cumbayá, Tumbaco o alrededores
Ni importante, ni sin importancia	17. ¿En qué sector está ubicado su lugar de trabajo?
Algo sin importancia	Norte de Quito
Sin importancia en absoluto	Centro de Quito
5. ¿Qué tan importante es para usted una alimentación saludable?	Sur de Quito
Extremadamente importante	Valle de los Chillos
Algo importante	Cumbayá, Tumbaco o alrededores

Ni importante, ni sin importancia	18. ¿Dónde le gustaría comprar un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano?
Algo sin importancia	Cerca de su lugar de trabajo
Sin importancia en absoluto	Cerca de su residencia
6. ¿Qué snack considera saludable?	19. ¿En qué lugar le gustaría adquirir un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano?
Papas	Tienda de Barrio
Frutas deshidratadas	Supermercados
Frutos secos	Farmacias
Chifles	Gasolinera
7. ¿Tiene una marca de preferencia en alimentos tipo snack saludable (fruta deshidratada, frutos secos, u otros similares)?	20. ¿Cuántas veces por mes estaría dispuesto a comprar y consumir un snack saludable elaborado de cáscara de plátano?
SI	1 vez por día
NO	Más de 1 vez por día
8. ¿Con que frecuencia consume snack que considere saludable?	1 vez por semana
1 vez por día	3 o más veces por semana
Más de 1 vez por día	Nunca
1 veces por semana	21. ¿Un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano en un tamaño o presentación de 50 gramos, a qué precio de este rango entre \$ 0,5 y \$2 consideraría este como muy barato que le haría dudar de su calidad y ya no lo compraría?
3 o más veces por semana	22. ¿Un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano en un tamaño o presentación de 50 gramos, a qué precio de este rango entre \$ 0,5 y \$2 consideraría este producto como barato y aun así compraría?
Nunca	23. 1. ¿Un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano en un tamaño o presentación de 50 gramos, a qué precio dentro de este rango entre \$ 0,5 y \$2 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
9. ¿Identifique cuál es la característica que usted considera más importante al momento de seleccionar un snack?	24. ¿Un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano en un tamaño o presentación de 50 gramos, a qué precio dentro de este rango entre \$ 0,5 y \$2 consideraría este producto como muy caro para comprarlo?
Valor Nutricional	25. ¿Cuál medio de comunicación es el que más utiliza?
Precio	Radio
Marca	Televisión
Sabor	Revista
10. ¿Estaría dispuesto a comprar y consumir un snack elaborado con la cáscara del plátano?	Redes sociales
SI	Página Web
NO	26. ¿En qué medio de comunicación te gustaría recibir información sobre un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano?
11. ¿Estaría dispuesto a comprar y consumir un snack elaborado con la cáscara del plátano? Seleccione con una X la opción que corresponda.	Radio
SI	Televisión
NO	Revista
12. Señale el motivo, si su respuesta anterior fue NO:	Redes sociales
Por el desconocimiento del Sabor	Página Web
Por el desconocimiento del Valor Nutricional	27. ¿Qué redes sociales utilizas con más frecuencia?
Otro	Facebook
13. ¿Con que sabor le gustaría consumir el producto saludable tipo snack elaborado de cáscara de plátano?	Instagram
Picante	Twitter
Pimienta	
Sal de ajo	
Sabor natural	
Otro	
14. ¿Cuál es el tamaño o presentación de empaque de un snack saludable elaborado de la cáscara del plátano que se ajustaría a su necesidad o consumo?	
50 gramos	

Anexo 6 - Análisis Multivalente de la Encuesta.

Para cada cruce de análisis multivalente y de correspondencia se tomarán en consideración los siguientes datos:

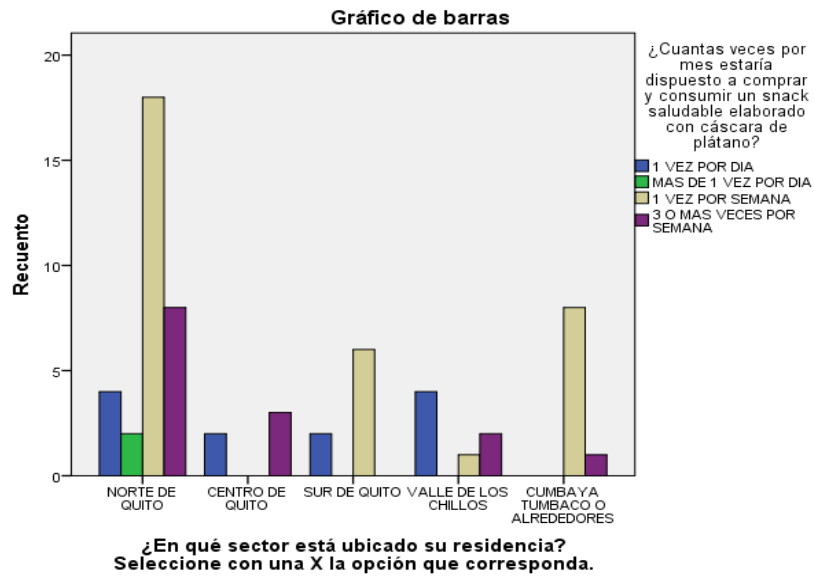
- **H0:** no hay relación entre las variables
- **H1:** hay relación entre las dos variables
- Nivel de significancia MAYOR A 0,05 ACEPTO **H0**
- Nivel de significancia MENOR A 0,05 RECHAZO **H0**

Cruce 1: Tabla cruzada de las preguntas N°16 Vs 20 de la encuesta. (Chi cuadrado)

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,556 ^a	12	,023
Razón de verosimilitud	28,447	12	,005
Asociación lineal por lineal	,395	1	,529
N de casos válidos	61		

a. 17 casillas (85,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,16.

Existe una significancia de 0,023, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, hay relación entre las variables. Y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa, es decir el sector norte de Quito es la región que más dispuesta está a consumir el producto, seguido de Cumbayá, Tumbaco y alrededores. El coeficiente analizado Phi es 0,621 lo que indica que existe una significativa fuerza de relación entre las variables, aproximadamente un 62 %, corroborando la relación.



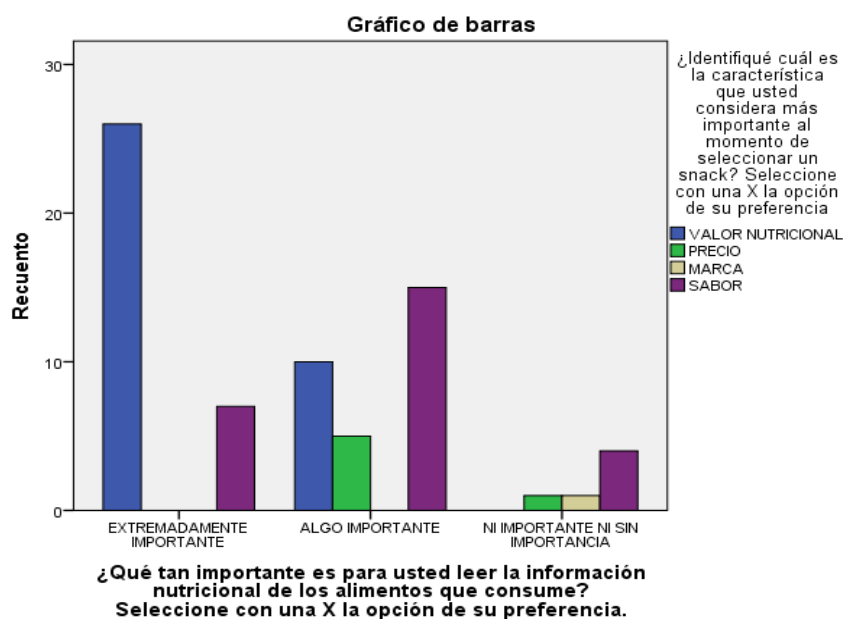
El sector norte de Quito claramente es el más potencial y le sigue Cumbayá, Tumbaco y alrededores, en estos sectores de deberá concentrar las estrategias del producto.

Cruce 2: Tabla cruzada de las preguntas N° 4 Vs 9 de la encuesta. (Chi cuadrado)

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,573 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	30,170	6	,000
Asociación lineal por lineal	13,366	1	,000
N de casos válidos	69		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

El resultado señala que existe una significancia de 0,000 se rechaza la hipótesis nula, hay relación entre las variables. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa. El coeficiente analizado Phi es 0,666 lo que indica que hay una fuerte relación entre las variables, ya que en Chi cuadro comprobó su relación.



Existe una relación entre las variables leer la información nutricional de los alimentos y el valor nutricional de los mismos y en segunda instancia muestran interés por el sabor.

Anexo 7 - Análisis de Correspondencia de la Encuesta.

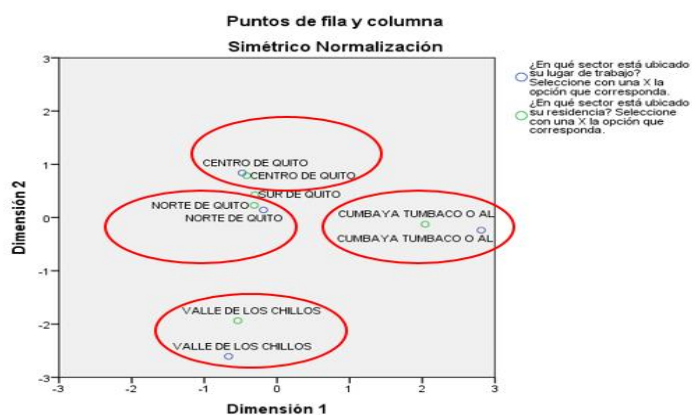
Cruce 1: Tabla cruzada de las preguntas N° 17 Vs 19 de la encuesta.

17 (Sector o lugar donde trabajas) Vs 19 (Donde te gustaría comprar el producto)

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,725	,526			,599	,599	,110	,039
2	,535	,286			,326	,924	,161	
3	,258	,067			,076	1,000		
Total		,879	53,623	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 16 grados de libertad

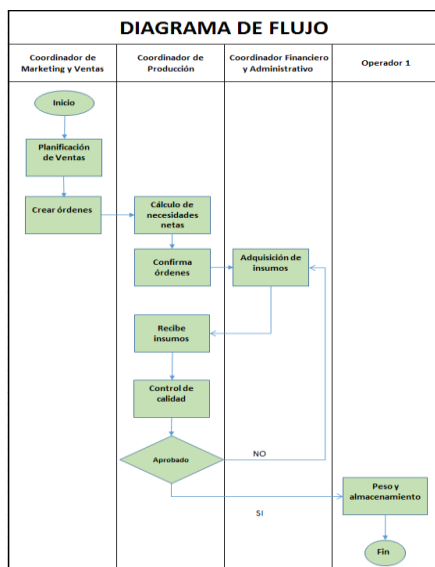
Existe una una significancia de 0,00 se acepta la hipótesis alternativa, hay relación entre las variables. La varianza demuestra que el modelo es bueno con un 92% de confianza.



El modelo es bastante aceptable, es decir los potenciales clientes que trabajan en el sector norte de la ciudad prefieren adquirir el producto en este mismo sector y de la misma manera se comportan el Valle de los chillos, Centro de Quito, Cumbayá, Tumbaco y alrededores, como se revela en la gráfica predecesora. Por lo tanto, la plaza debe ubicarse aplicando este mismo criterio.

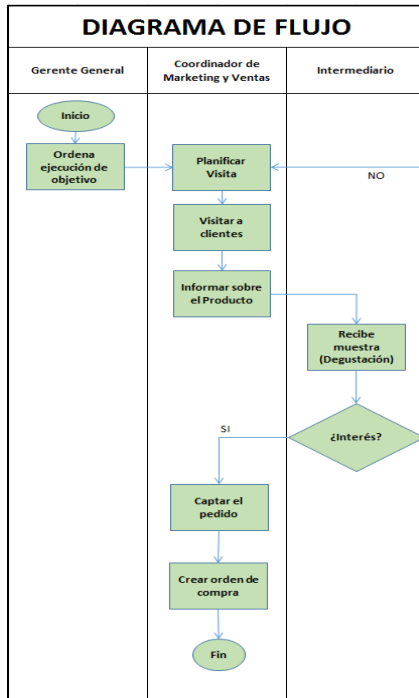
Anexo 8 – Proceso de Apoyo y Gobernante.

Proceso de apoyo del plan de negocio (Gestión de Compra).



GESTION DE COMPRA /ADQUISICION	
ACTIVIDADES	TIEMPO (HORAS)
Planificación de Ventas	8
Crear órdenes	1
Confirmar órdenes	0,1
Cálculo de necesidades netas	0,3
Adquisición de insumos	2
Recurso Humano	
	Cantidad
Coordinador de Marketing y Ventas	1
Coordinador de Producción	1
Coordinador Financiero y Administrativo	1
Operador 1	1
Total	4
Infraestructura y PPE utilizados	
	Cantidad
Computadoras	1
Impresoras láser a color	1
Escritorios	1
Sillas	1
Balanza Digital De hasta 200 gramos	1
Sede empresarial / Oficina	1
Total	6

Proceso gobernante del plan de negocio.



MARKETING Y VENTAS	
ACTIVIDADES	TIEMPO (HORAS)
Ordena ejecución de objetivo	0,1
Planificar Visita	1
Visitar a clientes	0,2
Informar sobre el Producto	0,2
Recibe muestra (Degustación)	0,1
¿Interés en el producto?	0,1
Captar el pedido	0,1
Crear orden de compra	0,2
TIEMPO TOTAL (HORAS)	2

Recurso Humano	Cantidad
Coordinador de Marketing y Ventas	1
Gerente General	1
Intermediario	1
Total	3

Infraestructura y PPE utilizados	Cantidad
Computadoras	1
Impresoras láser a color	1
Escritorios	1
Sillas	1
Sede empresarial / Oficina	1
Total	5

Anexo 9 – Distribución de la sede empresarial.

