



ESCUELA DE NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA ORGANIZACIONAL**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE CHIPS DE PIÑA
ORGÁNICA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**

Profesora

Sandra Paola Muñoz Beltrán

Autor

James Andrés Carrera Intriago

2022

RESUMEN

Este trabajo plantea un “Plan de negocio para la producción de chips de piña orgánica y en Santo Domingo de los Tsáchilas”; se consideró el desarrollo de este tema pues varios autores establecen que existe una real oportunidad, para empresas que provean alimentos sanos con alto valor nutricional en Ecuador, si se genera una oferta de valor atractiva, a precio adecuado, acorde a los gustos y requerimientos del mercado; en consecuencia, se buscó establecer la factibilidad de implementar la empresa PAQUI enfocada en producir y comercializar chips deshidratados de piña orgánica.

El estudio del entorno del sector de alimentos deshidratados de frutas, evidencia que este sector es sensible a los factores presentes en él y que existe un balance positivo, por lo que este es atractivo, y existe una oportunidad real para emprender el proyecto PAQUI; esto se corrobora a través del estudio de mercado, que determina que Santo Domingo es una plaza con alto potencial para introducir chips de piña orgánica deshidratada de alta calidad, en un empaque reciclable con 40gr de peso neto, a un precio adecuado de 1,75 dólares, y que se comercialice a través de distribuidores y canales de fácil acceso, y que manteniendo un bajo riesgo comercial, se puede el primer año vender 300.000 unidades, si la mezcla de marketing guarda el diseño establecido.

Posteriormente se plantean el modelo de negocio, su estructura organizacional de tipo funcional y la constitución legal como compañía de responsabilidad limitada.

Finalmente, al realizar el análisis de viabilidad financiera, se establece que los indicadores Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Recuperación de la Inversión y Beneficio Costo son positivos y determinan que es viable y rentable invertir en este modelo de negocios, tanto desde la perspectiva del inversor como del proyecto, por lo que se recomienda proceder a ejecutarlo.

Palabras clave. Plan de negocios, chips de piña orgánica, potencial de mercado, factibilidad.

ABSTRACT

This work proposes a "Business plan for the production of organic pineapple chips in Santo Domingo de los Tsáchilas"; The development of this topic was considered since several authors establish that there is a real opportunity for companies that provide healthy foods with high nutritional value in Ecuador, if an attractive value offer is generated, at an adequate price, according to the tastes and requirements of the customer. market; consequently, it was sought to establish the feasibility of implementing the company PAQUI focused on producing and marketing dehydrated organic pineapple chips.

The study of the environment of the dehydrated fruit food sector shows that this sector is sensitive to the factors present in it and that there is a positive balance, which is why it is attractive, and there is a real opportunity to undertake the PAQUI project; This is corroborated through the market study, which determines that Santo Domingo is a place with high potential to introduce high-quality dehydrated organic pineapple chips, in recyclable packaging with a net weight of 40g, at an appropriate price of 1.75 dollars, and that it is marketed through easily accessible distributors and channels, and that while maintaining a low commercial risk, 300,000 units can be sold in the first year, if the marketing mix keeps the established design.

Subsequently, the business model, its organizational structure of a functional type and the legal constitution as a limited liability company are considered.

Finally, when carrying out the financial viability analysis, it is established that the indicators Net Present Value, Internal Rate of Return, Investment Recovery Period and Cost Benefit are positive and determine that it is viable and profitable to invest in this business model, both from the perspective of the investor and the project, so it is recommended to proceed to execute it.

Keywords. Business plan, organic pineapple chips, market potential, feasibility.

Tabla de contenido

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA	1
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
4. OBJETIVO GENERAL	8
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	10
6.1. Análisis del entorno	10
6.1.1. Análisis del macro entorno	10
6.1.2. Análisis de la industria	13
6.1.3. Evaluación de factores externos.....	14
6.1.4. Estudio de mercado.....	15
6.1.4.1. Investigación cuantitativa.....	15
6.1.4.2. Investigación cualitativa	17
6.1.4.3. Conclusiones	17
6.1.4.4. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	18
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO	19
7.1. Plan de Marketing	19
7.1.1. Mercado Objetivo.....	19
7.1.2. Propuesta de valor.....	19
7.1.3. Estrategias de marketing.....	21
7.1.4. Mezcla de Marketing.....	21
7.1.4.1. Producto	21
7.1.4.2. Precio	23
7.1.4.3. Plaza.....	24
7.1.4.4. Promoción	24
7.2. Plan de Operaciones.....	25

7.2.1. Ubicación.....	25
7.2.2. Procesos.....	26
7.2.2.1. Mapa de procesos	26
7.2.2.2. Cadena de valor	26
7.2.2.3. Proceso productivo	27
7.2.2.4. Capacidad	29
7.2.2.5. Plan de aprovisionamiento	29
7.2.2.6. Infraestructura y equipos	30
7.3. Filosofía Empresarial.....	30
7.3.1. Misión, visión y objetivos de la organización	30
7.3.1.1. Misión	30
7.3.1.2. Visión.....	30
7.3.1.3. Objetivos de la organización.....	30
7.4. Estructura organizacional.....	31
7.5. Información Legal.....	32
7.5.1. Tipo de empresa, estado legal actual	32
7.5.2. Legislación vigente	32
7.5.3. Ámbito de propiedad intelectual.....	32
7.6. Evaluación de factibilidad financiera	33
7.6.1. Inversión inicial y financiamiento	33
7.6.2. Proyección de ingresos	33
7.6.3. Proyección de egresos	34
7.6.4. Estados de resultados proyectados.....	34
7.6.5. Flujos de caja proyectados	35
7.6.6. Evaluación de la factibilidad financiera	35
7.6.7. Índices financieros	36
Referencias	38
ANEXOS	42

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL de Ecuador.....	10
Tabla 2. Matriz EFE	15
Tabla 3. Libro de códigos.....	17
Tabla 4. Segmentación y mercado objetivo	19
Tabla 5. Lienzo Canvas	20
Tabla 6. Costo del producto.....	23
Tabla 7. Presupuesto de promoción y publicidad.....	25
Tabla.8 Jerarquización de localizaciones.....	26
Tabla 9. Capacidad empleada	29
Tabla 10. Requerimiento de piña orgánica.....	29
Tabla 11. Equipos y muebles.....	30
Tabla 12. Objetivos de Paqui.....	31
Tabla 13. Inversión inicial y financiamiento	33
Tabla 14. Presupuesto de ingresos (USD).....	33
Tabla 15. Costo de producción y ventas (USD)	34
Tabla 16. Gastos de operación (USD)	34
Tabla 17. Estados de resultados (USD).....	35
Tabla 18. Flujos de caja (USD)	35
Tabla 19. Evaluación financiera	35
Tabla 20. Índices financieros	36

Índice de figuras

Figura 1. Infografía de los resultados del estudio cuantitativo	16
Figura 2. Branding	22
Figura 3. Canal de distribución	24
Figura 4. Mapa de procesos de Paqui	26
Figura 5. Cadena de valor	27
Figura 6. Proceso productivo	28
Figura 7. Secuencia productiva.....	28
Figura 8. Estructura organizacional.....	32

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

Por la importancia implementar modelos de negocios exitosos, varias investigaciones han abordado temas que involucran productos en base a frutas.

Llerena (2018) al estudiar la implementación de un proyecto de producción artesanal y exportación de snack de banano deshidratado desde Ecuador hacia Italia, establece que: la industria de snacks deshidratados es muy atractiva a nivel nacional e internacional, existe una real una oportunidad para este tipo de negocio, en Italia hay un entorno favorable para introducir este producto, si se entrega calidad a un precio adecuado; al evaluar los flujos concluye que Dal'Equatore es viable y rentable.

Rodríguez (2020) al desarrollar un plan de negocio para la producción de uvilla orgánica deshidratada en Quito y su exportación al mercado Rusia, determina que el entorno es favorable por la capacidad del país para producir uvilla orgánica todo el año a precios atractivos.

El mercado es atractivo y con alto potencial porque en Rusia hay una demanda permanente por frutos secos de calidad, y la probabilidad de penetrarlo es alta con una estrategia de exportación directa, estandarización global, de posicionamiento más por más y distribución selectica. La evaluación financiera determina que es factible y rentable su implementación.

El Ministerio de Salud Pública (2018) en base al estudio desarrollado por la Organización Sportadictos, señala que los procesos de deshidratación y liofilización, al eliminar la mayoría del líquido contenido en las frutas, ayudan a que estas se conserven más tiempo y concentren sus nutrientes.

Por su alto contenido de fibra ayudan a regular la digestión y a mantener bajos los niveles de colesterol, concentran los antioxidantes y vitaminas lo que protege el sistema inmunológico y oxigena la sangre, además que aporta mayor energía.

Guerrero (2017) al analizar la creación de una planta deshidratadora de frutas en Santa Marta, determina que consumir frutas orgánicas secas es una tendencia, porque aportan positivamente a la salud y nutrición; estos snacks deben ofrecerse a un precio adecuado para competir con otros sustitutos; la evaluación demuestra que este tipo de negocio es rentable, esto facilita acceder a mecanismos de financiamiento y apoyo para implementarlo.

La evaluación financiera respalda la viabilidad y creación del negocio.

Cáceres (2019) establece que pueden deshidratarse frutas, hortalizas, legumbres, hongos, entre otros vegetales para producir chips; con este proceso se incrementa su vida útil sin afectar sus propiedades nutritivas, los chips deshidratados son de fácil almacenaje, manipulación, transporte y distribución, además se añade valor agregado y se evita el desperdicio.

Durante la deshidratación debe cuidarse no afectar sus propiedades nutricionales y organolépticas, desarrollando un proceso de secado lento a temperatura moderada. Por la tendencia a consumir alimentos sanos y orgánicos, estos productos tienen alto poder de comercialización, si se venden a un precio competitivo y las empresas que incurren en esta actividad son rentables.

Melo (2022) al analizar la viabilidad para la creación de una empresa de bienestar nutricional y su posicionamiento en el Valle de los Chillos, establece que un importante segmento de la población tiene el hábito del cuidado nutricional, por lo que es importante proporcionar al mercado alimentos sanos y agradables en sabor, como los chips de frutas y vegetales deshidratados; determina que este sector es atractivo pero sensible a los factores del entorno.

Por la dinámica actual la mayoría de personas se alimentan fuera de casa y se genera una oportunidad alta para alimentos sanos de fácil distribución y acceso. Es clave para este negocio la promoción mediante redes sociales y otros medios digitales; la evaluación determina que a más de ser un negocio factible y rentable, es de riesgo moderado bajo.

Barbosa (2017) al analizar la creación de una empresa productora de snacks a base de piña en los llanos orientales, establece que la piña es un producto excelente porque contiene enzimas, minerales, vitaminas esenciales y alto porcentaje de agua; ayuda a la digestión, fortalece el sistema inmunológico y los huesos, tiene acción antioxidante, por lo que debería incluirse en toda dieta saludable; al deshidratarse mantiene casi todas sus propiedades, por lo que es un insumo ideal para producir snacks.

Establece que el consumo de snacks saludables es una tendencia generalizada, por lo que esta idea de negocio tiene potencial real, si se genera una oferta de valor diferente y atractiva.

La evaluación financiera comprueba que el negocio es rentable y viable, por lo que debería implementarse.

En el proyecto “Producción y comercialización de frutas deshidratadas para exportación”, se muestra el modelo de negocios de una empresa ubicada en la ciudad de Quito y se determina que la acogida del producto deshidratado a nivel internacional es buena y que compite con buenos precios en mercados europeos (Idrovo, 2018).

Córdoba (2020) al estudiar la viabilidad de implementar una industria de alimentos eco amigable y sostenible en la ciudad de Quito, determina que ante la crisis actual, se debe fomentar prácticas sostenibles y el consumo de alimentos sanos, específicamente en Quito sólo 1,5% de los negocios se enfocan en proveer alimentos sanos, por lo que existe un mercado amplio que puede captarse con un modelo de negocios bien diseñado, que a través de la sostenibilidad y responsabilidad alimentaria, oferte una propuesta atractiva al mercado.

Castro (2020) señala que los negocios eco amigables que emplean productos limpios, agroecológicos, incursionan en una línea que es popular actualmente, porque a través de ella las personas asumen parte de su responsabilidad. Los chips de frutas y verduras deshidratados o liofilizados, son una alternativa excelente para desarrollar una alimentación sana y responsable, pero en el país son pocas las empresas que gestionan un vínculo entre lo sano, rentable y el medio ambiente, por lo que muchos de estos productos son importados. En consecuencia, existe una muy atractiva oportunidad para industria y empresas, que incursionen en esta línea de negocios en el país, que provea alimentos saludables de calidad, fabricados con insumos locales de temporada.

Encalada (2020) señala que proveer alimentos sanos al mercado del Ecuador, es una gran oportunidad, pues a nivel local la oferta de este tipo de establecimientos es limitada, pese a que como manifiesta GRI (2020) en Latinoamérica cada año crece 7% la demanda de comida sana, por lo que existe una marcada insatisfecha, que puede satisfacerse pues el país dispone permanentemente de amplia variedad de frutas y vegetales, esto posibilita el acceso constante a productos locales.

Para lograr el éxito, las empresas que incursionen en este segmento, a más de ofertar productos saludables de calidad, deben plantear estrategias de marketing enfocadas en la sostenibilidad.

Concluye que empresas enfocadas en proveer alimentos sanos en Ecuador, disponen de un nicho amplio pues la oferta es limitada y que no satisface las expectativas del mercado, por lo que hay una alta oportunidad de negocio, para quienes generen una oferta de valor atractiva, a precio adecuado, que se ajuste a los gustos y expectativas del mercado.

Dávila y Coronado (2020) señalan que para diseñar planes para emprendimientos en el sector alimentos, debe desarrollarse la idea en base a información fiable del entorno y el mercado, y desarrollar un plan comercial, operativo y organizacional, para asegurar que la evaluación financiera, determine objetivamente si debe o no implementarse el modelo de negocios.

Puig (2019) diseña un modelo de gestión estratégica para poner en marcha proyectos en el sector alimentos, determina que constantemente los mercados y estructuras del entorno cambian, por lo que los modelos de negocios en el sector alimentos deben generar una oferta de valor innovadora para ser competitivos. Toda idea o proyecto debe analizarse y evaluarse para decidir sobre su implementación.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es la producción y comercialización de chips de piña orgánica deshidratada, en la ciudad de Santo Domingo, producto natural saludable y con alto valor nutricional.

Quito Informa (2021) menciona que la obesidad es un reto para el proyecto prevención de la malnutrición, el artículo señala que la obesidad es una enfermedad que no recibe la mayor importancia acorde a sus consecuencias e impacto a nivel individual y social. Según la encuesta realizada por parte de ENSANUT en 2018, en el Ecuador el sobrepeso y obesidad en niños de edades de 5 a 11 años es del 35.8% y comparando con la encuesta realizada 6 años atrás este índice ha subido 5.9%; también el sobrepeso en adultos de 20 a 59 años ha aumentado en 6 años 1.8% llegando así a un sobrepeso y obesidad del 64,68%, es decir 6 de cada 10 adultos tiene a sufrir de obesidad por factor de riesgo salud.

Según el periódico digital El Universo (2021) la pandemia impulsó el incremento del sobrepeso y la obesidad en el Ecuador, pues al pasar más tiempo en el sedentarismo por restricciones, causó que 6 de cada 10 ecuatorianos tengan exceso de peso o sean obesos.

Sin embargo, este índice empeoraría por el confinamiento y sumado a la mala alimentación, hace que las personas suban de peso e incrementen los niveles de grasa, sal y azúcar en la sangre.

Un artículo del periódico digital Primicias (2019) menciona que el consumo de comida no saludable y procesada es de la preferencia del consumidor frente a una alimentación que aporte valor nutricional, a causa del bombardeo de publicidad emitida por compañías de esta industria, que incentiva su consumo; esto unido a la no promoción de alimentos saludables que aportan valor nutricional; también se menciona que la obesidad puede derivar en la muerte. Como medida para combatir este riesgo de salud, se plantea la ingesta más balanceada de frutas, hortalizas, alimentos integrales; realizar ejercicio regularmente, y reducir el consumo de azúcar, grasa y alimentos procesados.

Según Ana Torres, subsecretaria de Promoción de la Salud, se está regulando el expendio de alimentos no saludables en lugares de flujo escolar, para reducir el consumo de frituras, procesados y productos con alto contenido de azúcar; este reglamento tiene jornadas de capacitación para los administradores de los bares escolares. Esto por cuanto al consumir comida grasosa o no saludable se afectan miles

de vidas, además que se genera sufrimiento y altas pérdidas económicas, pues el consumo de estas lleva a la diabetes, enfermedades de hipertensión, enfermedades cerebro vasculares y del corazón. Conforme la encuesta nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), aproximadamente 2,7% de la población ecuatoriana de 10 a 59 años tiene diabetes, siendo la misma mayor en personas de 50 y 59 años (MSP, 2021).

Según un estudio de Salud Digital (2021), la piña es rica en fibra, ayuda a mantener un buen sistema digestivo, eliminar grasa corporal, inflamación de articulaciones y fortalece el sistema inmune.

La piña posee valores nutricionales altos y además es baja en calorías, no engorda; contiene vitamina C, A, B1, ácido fólico, es rica en potasio, magnesio y hierro; también contiene bromelina, que facilita la digestión (Cuerpo mente, 2021).

Conforme señala Ekos (2019), en Ecuador la industria alimentaria lleva el mayor peso de la manufactura, representando 38% a nivel nacional. En parte en el Ecuador se importa insumos y también bienes de capital, lo que nos dice que la evolución de la misma depende del consumo interno. Esto quiere decir que la evolución del sector ha ido en aumento.

Según la Revista Líderes (2018) la deshidratación de frutos es un proceso muy antiguo y el Ecuador es un país rico en producción de frutas frescas durante todo el año; Agroapoyo una empresa referente en la producción de frutas frescas y deshidratación, inició deshidratando uvilla, frutilla y piña para comercializarlas en tiendas, pero no resultó rentable y tuvo que desarrollar alianzas estratégicas con Schullo, Corporación Superior y Confiteca, para barras energéticas, granolas y chocolates. Los frutos deshidratados tienen una temperatura en horno de 60 grados promedio para este proceso.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto busca analizar la viabilidad de comercializar chips elaborados a base de piña deshidratada en la ciudad de Santo Domingo.

Los snacks forman parte importante de la alimentación diaria, ya que se consumen de manera regular y es fundamental que sea saludable para que pueda generar un aporte positivo en la salud de las personas.

Este producto es orgánico con aporte nutricional alto, no tendrá conservantes, estabilizantes, es libre de grasa, libre de gluten, con sabor natural y sin azúcar añadida; gracias a estas propiedades podrá ser consumido como un snack saludable por el público general.

El problema se sintetiza en la siguiente pregunta ¿Es viable la creación de una empresa productora y comercializadora de chips de piña orgánica en la ciudad de Santo Domingo?

4. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de chips de piña orgánica en la ciudad de Santo Domingo.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las variables de consumo de snacks de frutas en el mercado, determinando datos relevantes que potencien el desarrollo del producto que se comercializará.
2. Investigar el comportamiento del consumidor y la aceptación del mercado.
3. Analizar el mercado, para determinar el producto que mejor acogida tiene y futuros mercados potenciales.
4. Identificar la propuesta de valor desarrollada del producto y potencializarlo desde el inicio.
5. Desarrollar un plan de marketing idóneo para el mercado meta y para optimizar las ventas.
6. Definir canales adecuados para su óptima comercialización en el mercado objetivo.
7. Establecer los estados financieros proyectados para la empresa.

6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

Conforme la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0), la elaboración de snacks de frutas, se encuentra dentro la siguiente categoría.

C10	Elaboración de productos alimenticios.
C1030.12	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.12.03	Conservación de frutas mediante secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, etcétera.

6.1. Análisis del entorno

El estudio del macro y microambiente permite conocer las variables más relevantes y determinar su potencial impacto en el sector donde operará el proyecto.

6.1.1. Análisis del macro entorno

Mediante el análisis PESTEL se establece el impacto de los macro factores externos relacionados al sector.

Tabla 1. Análisis PESTEL de Ecuador

2 Muy positivo
 1 Positivo
 -1 Negativo
 -2 Muy negativo

Factor	Variable	Impacto			
Político	Desde que Guillermo Lasso asumió la presidencia, en el país mayormente ha reinado la incertidumbre, porque escándalos de corrupción y la oposición política, han debilitado la credibilidad del Gobierno; esta situación que se agudizó en 2019 con la pandemia Covid19. Esta coyuntura ha afectado la gobernabilidad y desarrollo del Ecuador, originando una amenaza alta.				
	La última década el Gobierno ha buscado que la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, incentive la agroecología; efecto de ello a fines de 2021 un 30% de la producción agrícola del país tiene una tendencia ecológica, orgánica y sustentable (BID, 2021). Esta tendencia genera una oportunidad media, porque se facilita la provisión de frutas orgánicas y saludables.				

Factor	Variable	Impacto	
	<p>Mediante el acuerdo ministerial Nro. MDT-2021-249, a finales del 2021 se incrementó el Salario Básico Unificado, hasta 425 dólares; si bien este aumento es beneficioso para un 25% de la población, puede incentivar la inflación (Ministerio del Trabajo, 2021), ya que el incremento se destinaría a gastos básicos, este factor genera una amenaza baja.</p>		
Económico	<p>Los últimos diez años, la economía del Ecuador se ha comportado irregularmente, entre el 2012 y 2018 el PIB del país creció 5,2%, 4,6%, 4,0%, 3,7%, 1,25%, 1,45% y 1% respectivamente; en 2019 la economía se recuperó creciendo 3,5%, pero por la pandemia Covid19 y la crisis interna, la economía se ha contraído y el 2021 creció menos de 1% (Revista EKOS, 2021), este comportamiento es muy negativo, pese a la inflación en 2019 fue -0,07%, en 2020 -0,34 y en 2021 1,94% (BCE, 2022). Esta coyuntura económica origina una amenaza media, pues minimiza las inversiones y dificulta financiar nuevos proyectos.</p>		
	<p>Por la crisis interna y la pandemia, la actividad económica en el país ha disminuido, consecuencia de ello la tasa de desempleo es 4,4% y de subempleo 24,5%, evidenciando que gran parte de la población carece de una situación económicamente estable (Instituto de la Ciudad, 2022), generándose una amenaza media, pues las personas tienen menos poder adquisitivo.</p>		
	<p>Por el alto volumen de deuda del país, el Estado dispone de limitados recursos para la inversión pública, la CEPAL (2021) estima que para 2022 esta disminuiría 25% respecto a 2021, en que disminuyó 20% respecto al año anterior. Puesto que el gasto público impulsa el crecimiento de toda la economía nacional, esta situación origina una amenaza media.</p>		

Factor	Variable	Impacto		
Social – Cultural	<p>Ecuador es el país con mayor índice de emprendimiento de Latinoamérica; las personas impulsadas por su ideología de independencia y por satisfacer la necesidad de trabajo buscan plasmar sus ideas en diversos capos de emprendimiento (Banco Mundial, 2021); que en el medio existan instituciones como la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), Conquito, Impakto, entre otras, que crea espacios para que las personas emprendedoras, desarrollen sus modelos de negocios y reciban asesoría, genera una oportunidad media para todos los sectores económicos del país, pues estas personas al materializar negocios que puedan perdurar, se transforman en potenciales consumidores de diverso productos y servicios.</p>			
	<p>Como consecuencia de la vorágine que caracteriza el estilo de vida moderno y la Pandemia Covid19, más del 50% de la población ecuatoriana, actualmente busca alimentarse saludablemente para beneficiar su salud. Específicamente en la plaza a la que se enfoca el proyecto, la mayoría de la población desea cuidar de su salud, por lo que está dispuesta a consumir alimentos que aporten valores nutricionales como los alimentos deshidratados, especialmente porque la mitad está afectada por obesidad y sobrepeso (Banco Mundial, 2021). Esta coyuntura establece que existe una oportunidad alta para las empresas que oferten productos que aporten positivamente a una alimentación sana y equilibrada.</p>			
Tecnológico	<p>Efecto de los esfuerzos hacia el cambio la matriz productiva, en el país el sector industrial, ha mejorado su plataforma tecnológica, y la capacidad para generar equipos y maquinaria para diversos sectores de la industria, con adecuados estándares de calidad. Ya que en el país existe accesibilidad a maquinarias necesarias para la producción agrícola, como para la deshidratación de frutas, se genera una oportunidad media para las empresas que operen en estos sectores.</p>			
	<p>Las TIC y los sistemas ERP para la planificación y gestión de los recursos empresariales, agilitan los negocios y la comercialización, manteniendo un control óptimo de las operaciones (Amaya, 2021); esto genera una oportunidad alta para todas las empresas del país, porque pueden desarrollar procesos más eficientes, optimizar el uso de sus recursos y ofertar precios más competitivos.</p>			

Factor	Variable	Impacto		
Ecológico	Ecuador dispone de una ubicación geográfica y topografía ideal para producir piña; esta fruta requiere suelo con abundante materia orgánica, riego y controlar biológicamente las plagas, para una producción orgánica y agro ecológica (MAG, 2022). Esto origina una oportunidad media para empresas que requieran proveerse de productos agrícolas orgánicos, porque no tendrán problemas en mantener una operatividad continua.			
Legal	Todas las empresas que realicen la actividad de elaboración y conservación de frutas mediante secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, deben cumplir el estándar de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que es controlado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA); esto genera una oportunidad para las empresas del sector, pues al certificar BPM están garantizando la calidad e inocuidad de sus productos, haciéndolos más confiables y atractivos para el mercado.			

6.1.2. Análisis de la industria

Este análisis se desarrolla mediante el modelo de Porter.

Rivalidad entre Competidores

Existe actualmente en el mercado, competidores que producen frutos deshidratados, similares a los que se comercializarán, como son: Dried fruits, La Huerta SD, El Granero. Su tamaño no es grande, por lo que buscan competir con precios adecuados e incrementando la producción a mayor escala para bajar costos en su comercialización.

Al no existir un actor dominante, este factor genera una amenaza media.

Potencial ingreso de nuevos competidores

Para ingresar al sector se deben obtener ciertos permisos, para asegurar la inocuidad y calidad alimentaria (Instituto de la Ciudad, 2022), esta normativa no es de difícil cumplimiento; como se señala en este documento, a nivel local existen varios proveedores de materia prima, insumos, activos fijos y suministros.

Para implementar una empresa productora de frutas deshidratadas se requiere una inversión de 250.000 dólares, que puede reunirse con aporte de socios o financiarse; todos estos criterios no generan barreras de ingreso al sector; sin embargo, la inversión

difícilmente no es convertible, pero sí recuperable, por lo que existe una barrera de salida media.

Al no haber restricciones para que ingresen nuevos competidores, se origina una amenaza media.

Poder de negociación con los Proveedores

Como se ha señalado, a fines de 2021 un 30% de la producción agrícola del país tiene una tendencia ecológica, orgánica y sustentable (BID, 2021).

En consecuencia, se dispondrá de una mediana capacidad de negociación con los proveedores en Santo Domingo, pequeños, medianos y grandes agricultores que se enfocan al comercio justo y ven en el cultivo orgánico una forma de dar mayor valor agregado a su producción, pues cuida el medio ambiente, mantiene aire y suelo en óptimas condiciones.

Poder de negociación de los clientes

El incremento en el consumo de alimentos y snacks que aporten mayor valor nutricional, la nueva tendencia de consumo de alimentos, la alta gama de productos, la variedad de precios y los productos que sustituyen a la piña deshidratada causa un incremento en el poder de negociación. En consecuencia, al generar una oferta de valor atractiva y a precio adecuado, se dispondrá de un adecuado nivel de negociación.

Amenaza productos sustitutos

Los chips de piña orgánica deshidratada tienen varios productos sustitutos, como son los frutos secos, las frutas frescas y otros productos de snack saludable; también hay una tendencia al consumo de alimentos saludables y orgánicos.

En consecuencia, hay una amplia gama de competidores alternos, para lograr un posicionamiento adecuado, nuevos actores deben entregar una oferta atractiva, por ende, esta fuerza genera una amenaza media.

6.1.3. Evaluación de factores externos

En conjunto las oportunidades y amenazas logran una valoración de 3,46 > 2,50 valor medio, por lo que el sector es sensible a los factores del entorno y tiene un balance positivo, pues el valor de las oportunidades (1,76) es mayor al de las amenazas (1,74), en consecuencia, es atractivo.

Tabla 2. Matriz EFE

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Apoyo al desarrollo de la agroecología	0,08	4	0,32
2	Situación geográfica y climática del país	0,08	4	0,32
3	Capacidad económica del mercado ruso	0,05	3	0,15
4	Hábitos de alimentación del mercado	0,05	3	0,15
5	Disponibilidad y acceso a TIC	0,10	4	0,40
6	Disponibilidad de materia prima e insumos	0,04	3	0,12
7	Poder de negociación con clientes	0,05	3	0,15
8	Capacidad de negociación de proveedores	0,05	3	0,15
	Oportunidades	0,50		1,76
1	Inestabilidad política de Ecuador	0,10	4	0,40
2	Bajo crecimiento económico	0,07	3	0,21
3	Limitaciones del gasto público	0,07	3	0,21
4	Rivalidad entre competidores	0,08	3	0,24
5	Ingreso de potenciales competidores	0,08	3	0,24
6	Productos sustitutivos	0,10	4	0,40
	Amenazas	0,50		1,70

6.1.4. Estudio de mercado

6.1.4.1. Investigación cuantitativa

Se realizó el estudio cuantitativo a través de una encuesta, a una muestra de 62 personas de la ciudad de Santo Domingo, en la misma que aproximadamente la mitad fueron hombres y la otra mitad mujeres, por lo que los resultados arrojados son representativos y adecuados para identificar los clientes potenciales de chips de piña orgánica.

Los resultados que se detallan en los anexos de este documento se resumen en la siguiente infografía.



CHIPS DE PIÑA ORGÁNICA

CONSUMIDORES

El 85% de los encuestados, entre 20 y 40 años, residen al norte de la ciudad de Santo Domingo y el 80,6% prefiere comer fruta fresca y deshidratada en su dieta.

FRECUENCIA DE COMPRA

El 59,7% de los potenciales clientes le gustaría consumir este snack 1 vez por semana.

ATRIBUTOS

El 58,1% De las personas encuestadas comenta que los chips de piña aportan el mismo valor nutricional que la fruta fresca.

PLAZA

El 46,8% Desea adquirir los productos de chips de piña en supermercados.

PRECIO

El 64,5%, de nuestro mercado meta estaría dispuesto a pagar \$1,50 - \$2,00 por consumir chip de piña orgánico de 40gr.

PROMOCIÓN

El 93,5% de las personas les gustaría enterarse del chip de piña por redes sociales.



Figura 1. Infografía de los resultados del estudio cuantitativo

6.1.4.2. Investigación cualitativa

Realizada la entrevista y grupo focal se obtuvieron los siguientes hallazgos.

Tabla 3. Libro de códigos

Tema	Subtema	Concepto
Atributos requeridos	Natural 100% Sin químicos ni otros componentes nocivos.	Personas que buscan aportar a su dieta un balance de productos orgánicos.
Características de la compra	Calidad Sabor Precio	Las características que determinan la compra de productos orgánicos, son la calidad, sabor, y precio.
Comodidad	Snack cómodo para consumir en cualquier momento del día.	Que sea de fácil adquisición, que se pueda consumir en cualquier lugar y tiempo sin problemas ni limitaciones.
Características del producto	Chips de piña en presentación de 43 gr	Tamaño ideal de un snack saludable y orgánico al alcance de todos.
Medios de información	Redes sociales Supermercados	La forma preferida de las personas para recibir información sobre el producto, es por redes sociales, en supermercados, ferias, etc.
Productos adicionales	Chips de más sabores	Más variedad de chips de frutas
Precios	Dispuestos a pagar entre \$1,50 a \$2,00 por 40gr del producto	Los consumidores desean consumir el producto y el precio ideal es de \$1,50 a \$2,00
Punto de venta	Supermercados, Tienda cercana	Los establecimientos comerciales preferidos por los clientes son supermercados, tiendas.

6.1.4.3. Conclusiones

- La mitad de potenciales consumidores desea adquirir los snacks de chip de piña en supermercados.
- Más de la mitad de posibles consumidores considera que la fruta deshidratada versión chip, tiene igual valor nutricional que la fruta fresca.
- El 93,5% de las personas desean enterarse del snack de piña a través de canales digitales como las redes sociales.

- El 64,5% de los potenciales consumidores considera que estaría dispuesto a pagar entre 1,50 dólares y 2 dólares por un empaque de chip de piña de 40gr.

6.1.4.4. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

La estrategia a implementar para el proyecto se enfocará en un segmento de mercado que busca cuidar su salud con un snack saludable orgánico de piña de 40gr, que tiene un precio acorde a lo que el mercado está dispuesto a pagar por consumirlo.

El segmento de potenciales consumidores con poder adquisitivo adecuado, está ubicado en el sector norte de Santo Domingo.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

7.1. Plan de Marketing

7.1.1. Mercado Objetivo

En base al estudio de mercado se determina que el mercado potencial para el producto, diseñado en un empaque de material reciclado con 40 gramos netos de chips de piña orgánica deshidratada, a ser comercializado en Santo Domingo está compuesto por 233.046 personas que anualmente consumirían 18.959.225 unidades de producto; la meta de captación es 1,56% por lo que la meta de ventas es 300.000 unidades al año, así se minimiza el riesgo de comercialización, pues como señala Zapag (2019) el máximo nivel de captación a establecer debe ser 20% del potencial del mercado del proyecto, mientras menor sea la meta el riesgo comercial disminuye.

Tabla 4. Segmentación y mercado objetivo

Segmentación Geográfica		
País	Ecuador	16.624.858
Provincia	Santo Domingo de los Tsáchilas	528.297
Ciudad	Santo Domingo de los Colorados	474.249
Segmentación Demográfica		
Población mujeres y hombres de 5 a 64 años.	Santo Domingo	398.369
Nivel Socio – Económico A, B, C+	Santo Domingo	233.046
Segmentación Psicográfica		
Potenciales clientes, con conciencia del consumo de alimentos deshidratados con valor nutricional para la salud. El 100% menciona que si les gustaría incorporar un snack tipo chips de piña en su dieta.		233.046
Consumo semanal		
1	59,70%	0,60
2,5	38,70%	0,97
	Consumo semanal per cápita	1,56
	Consumo anual total estimado	18.959.225
	Market share	1,58%
	Unidades anuales meta	300.000

7.1.2. Propuesta de valor

El esquema del modelo de negocios, con sus diversos elementos y propuesta de valor se presenta en el siguiente esquema.

Tabla 5. Lienzo Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Productores de piña orgánica. Proveedor de envases. Empresa de gestión logística interna. Distribuidores locales.	Provisión de la materia prima orgánica. Deshidratado de la fruta. Comercialización. Promoción. Recursos clave Equipo. RRHH. Conocimiento técnico del proceso de deshidratado.	Contenedor de material reciclado con 40gr de chips de piña orgánica deshidratada de alta calidad, que genera amplios beneficios para la salud, a un precio de confort, que se vende a través de distribuidores y canales de fácil acceso.	Retroalimentación y comunicación permanente. Recepción y atención de quejas y sugerencias. Canales Indirecto. Difusión y comunicación por redes sociales, canales digitales.	Personas de Santo Domingo de los Tsáchilas, de 5 a 64 años, de nivel socio económico A, B, C+, son conciencia del consumo de alimentos deshidratados por su valor nutricional y para la salud, y que le gustaría incorporar un snack tipo chips de piña en su dieta.
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Materia prima e insumos. Nómina de personal. Costos indirectos de fabricación. Servicios públicos. Depreciación de propiedad, planta y equipos. Gastos operacionales. Gastos de promoción. Gastos financieros.		Venta en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas, de chips de piña a orgánica deshidratada, en envase de material reciclado de 40 gr.		

Los beneficios y valores que Productora de Frutos Secos Paqui entregará para satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado son:

- Sabor y beneficio para la salud, pues la piña al ser deshidratada, mantiene casi todas las propiedades la fruta fresca, pues tiene vitamina C (12 mg/100 g), en

menor cantidad vitaminas A, B1 y ácido fólico, es rica potasio, en magnesio y hierro, la bromelina, favorece la digestión (OMS, 2022).

- A más de una alta calidad en el producto, mejora la salud y calidad de vida de las personas, a precio de confort, con lo que se diferencia de otros productos similares.
- Al tener una presentación manejable (40 gr) en envase de material reciclado, el producto puede consumirse irrestrictamente y de forma habitual, y mantendrá su línea de respecto a la salud y medio ambiente.

7.1.3. Estrategias de marketing

En cuanto a las estrategias, por el atractivo y competitividad del mercado de frutas deshidratadas en el país, se empleará como estrategia general la **diferenciación**, respecto a la calidad, condición orgánica de la materia prima y el diseño, así cumplirá los requerimientos del mercado, resaltando las cualidades de la piña y los beneficios que otorga a la salud.

Para la inserción se aplicará la **estandarización**, así se minimizará su costo de fabricación y a futuro se podrá comercializarlo en otras plazas del país.

La estrategia de posicionamiento será **más por más**, los chips de piña orgánica deshidratada entregarán mayores beneficios que otros productos similares o relacionados que se comercialicen en la misma plaza, a un precio mayor que el promedio, pero en el rango de confort.

7.1.4. Mezcla de Marketing

7.1.4.1. Producto

El producto corresponde a chips de piña deshidratada, en un envase de material reciclable, que en la parte frontal identifica la marca y cantidad neta, y en la posterior: ingredientes, fecha de producción y vencimiento, aspectos de conservación y uso.

El productor será Productora de Frutos Secos Paqui Cia. Ltda., la marca a emplear es Paqui, “delicia natural” en quechua.

El lema de la empresa será “Delicias naturales y sanas”, el contenido 40gr neto de chips de piña deshidratada.



Figura 2. Branding

La imagen presenta los chips de fruta deshidratada, los caracteres son Bodoni NT Black, con tamaño mínimo de 10 puntos para su fácil lectura; en la cromática resalta el negro para transmitir la nobleza del producto, el gris la neutralidad porque todos pueden consumir el producto, el amarillo oro expresa la calidad y origen exótico de la piña.

Para que el producto sea fácilmente distribuido y almacenado, el empaque principal será un prisma con un alto de 10cm, un ancho de 8 cm y una profundidad de 2cm; el empaque secundario serán cajas de cartón con dimensiones estándares de 60cm x 40cm y 16cm que puede contener 240 productos.

Para que la cadena de valor sea eficiente, Paqui deberá mantener contacto permanente con el mercado y los distribuidores, la estrategia será implementar un sistema para gestionar estas interacciones (CRM) que estará anidado en el portal empresarial, permanentemente se monitorearán las situaciones que demanden atención para asegurar la satisfacción de los clientes.

7.1.4.2. Precio

Conforme el estudio desarrollado el precio adecuado para el producto es de entre \$1,50 y \$2,00, por lo que se ha fijado en su punto medio es decir \$1,75; el costo total de producción es \$0,93, el margen bruto que se otorga al distribuidor es 20% del precio de mercado, por lo que Paqui dispondrá de un margen operativo de 26,86% y un margen neto de 17,46%.

Tabla 6. Costo del producto

Elemento del costo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo
Piña orgánica	Unidad	1	\$0,30	\$0,30
Empaque	Unidad	1	\$0,10	\$0,10
Etiqueta	Unidad	1	\$0,03	\$0,03
Costo de materia prima e insumos				\$0,43
Mano de obra directa				\$0,30
Mano de obra indirecta				\$0,05
Costo de mano de obra				\$0,35
Seguros de maquinaria				\$0,01
Depreciaciones				\$0,01
Gastos operativos				\$0,10
Costo de gestión logística				\$0,03
CIF				\$0,15
Costo de producción unitario				\$0,93
Precio adecuado				\$1,75
Comisión distribuidor			20,00%	\$0,35
Precio neto empresa				\$1,40
Margen operacional				26,86%
Margen neto				17,46%

La estrategia para ingresar será emplear un **precio de penetración** de \$1,75 con lo que habrá confort en el mercado y la probabilidad de compra será mayor; al crecer las ventas, habrá economías por la escala con lo que el costo decrecerá y habrá mayor beneficio. Para ajustar el precio la estrategia será **de precios de mercado**, se tomará en cuenta variaciones en el precio que hagan otros proveedores de chips de fruta orgánica deshidratada e incrementos en el valor de los insumos y materia prima.

7.1.4.3. Plaza

El producto se distribuirá en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, capital de la provincia del mismo nombre que limita al norte y el este con la provincia de Pichincha, al noroeste con Esmeraldas, al oeste con Manabí, al sur con los Ríos y al sureste con Cotopaxi; su población proyectada para el año 2022 es de 474.249 habitantes; tiene 14 parroquias, 7 urbanas y 7 rurales (GADPSDT, 2022).

Del estudio cuantitativo se estableció que 46,8% de las personas adquirirían este snack de chips de piña en los supermercados y a 37,1% en la tienda más cercana de barrio, en conjunto esos dos canales permitirán llegar a 83,90% del mercado; conforme el Servicios de Rentas Internas (2022) en Santo Domingo hay 12 grandes supermercados, más 1758 micro mercados y tiendas.

La estrategia de distribución será selectiva, se escogerán distribuidores con alta representatividad, inicialmente se entregarán muestras para su evaluación.

Se empleará un canal **indirecto corto**, luego de negociar con supermercados y tiendas, ellos comercializarán el producto al consumidor final.

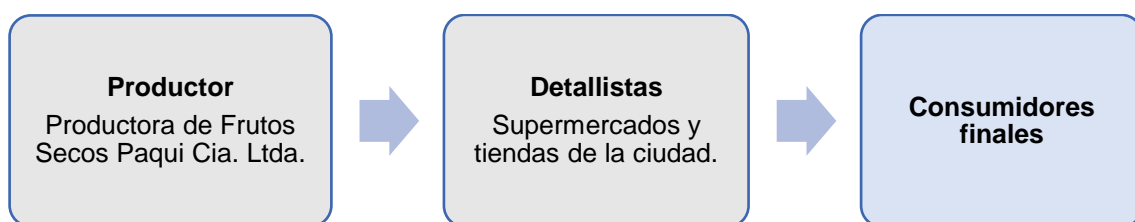


Figura 3. Canal de distribución

7.1.4.4. Promoción

- a. **Publicidad.** A 93,5% del mercado potencial le gustaría enterarse del chip de piña por redes sociales, y a 6,5% por otro medio, para maximizar los recursos e impacto, la publicidad se realizará a través de Facebook, Instagram, Twitter y el sitio web de la empresa, con contenidos sobre el producto y su condición

orgánica, tips sobre los beneficios que su consumo genera en la salud, y un blog en el que se capte inquietudes y opiniones de los consumidores.

- b. Promoción de ventas.** Se implementarán incentivos para distribuidores y clientes finales; para los distribuidores (B2B) la estrategia será de compensación, concediendo 60 días de crédito en las compras durante el primer año; en los consumidores (B2C) para incentivar el consumo y fidelizarlos la estrategia será entregar una unidad del producto por 20 empaques.
- c. Relaciones públicas.** Asistiendo a feria de la industria alimenticia en Santo Domingo, en la que harán degustaciones y entrega de muestras, para que el mercado conozca el producto y así apoyar a los distribuidores.
- d. Marketing directo.** Mediante la fuerza de venta de la empresa, conformada por dos personas, y la fuerza de venta indirecta, constituida por el personal asignado por los distribuidores y las personas de los puntos de venta.

El presupuesto de promoción y publicidad es.

Tabla 7. Presupuesto de promoción y publicidad

Detalle de aplicación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de página web	1.000,00				
Mantenimiento y dominio web		100,00	100,00	100,00	100,00
Sponsor Facebook	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
Sponsor Instagram	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Sponsor Twitter	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Promociones	8.750,00	9.187,50	9.646,88	10.129,22	10.635,68
Ferias	3.500,00	3.675,00	3.858,75	4.051,69	4.254,27
Degustaciones	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Promoción y publicidad	\$17.750,00	\$17.687,50	\$18.564,38	\$19.492,59	\$20.464,22

7.2. Plan de Operaciones

7.2.1. Ubicación

La macro localización será la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, se identifican tres posibles micro localizaciones: Parque industrial la Brisa del Colorado; Av. Vía Quevedo, sector la Virgen y Av. Ejército Ecuatoriano y Av. 3 de Julio. Los factores considerados para seleccionar la micro localización del proyecto son: facilidad de aprovisionamiento, acceso a mano de obra; infraestructura y vialidad, costo de oficinas e instalaciones.

La evaluación de las opciones de micro localización es.

Tabla.8 Jerarquización de localizaciones

Concepto	Peso	Parque industrial la Brisa del Colorado		Av. Vía Quevedo, sector la Virgen		Av. Ejército Ecuatoriano y Av. 3 de Julio	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Facilidad de aprovisionamiento.	0,40	3	1,20	3	1,20	3	1,20
Acceso a mano de obra.	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Infraestructura y vialidad.	0,25	3	0,75	4	1,00	3	0,75
Costo de oficinas e instalaciones	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Valoración	1,00		3,35		3,60		3,20

Si bien todos los puntos son adecuados para localizar el proyecto, la Av. Vía Quevedo, sector la Virgen, presenta ventajas comparativas respecto a las otras dos localizaciones por lo que en ella se establecerá Productora de Frutos Secos Paqui Cia. Ltda.

7.2.2. Procesos

7.2.2.1. Mapa de procesos

En el mapa de procesos se observa como estos interactúan y se complementan para operar eficientemente, de tal forma que la oferta generada satisfaga al mercado.



Figura 4. Mapa de procesos de Paqui

7.2.2.2. Cadena de valor

En la cadena de valor, se observa la interacción de las actividades de apoyo y primarias, mediante las cuales Productora de Frutos Secos Paqui, genera valor interno o para el mercado. Las actividades de apoyo apalancan su operatividad y gestión; las actividades primarias agregan valor interno para la empresa o para el mercado; logística de entrada asegura la provisión de la piña orgánica, seleccionando proveedores idóneos; producción, al emplear los recursos óptimamente, y controlar la calidad para

garantizarla, así como la inocuidad en los productos; marketing y ventas, promocionando la oferta de valor que hace la empresa y alcanzando los niveles de ventas estimados; al distribuir los productos al mínimo costo, logística de salida asegura que los clientes accedan a ellos en el plazo y cantidad requeridos; post venta, mejorando constantemente en función de la retroalimentación recibida.



Figura 5. Cadena de valor

7.2.2.3. Proceso productivo

El proceso productivo comprende: aprovisionamiento, lavado, pelado y reposo, control de calidad, preservación, escurrido, deshidratado, empacado y almacenado; por el alto contenido de humedad de la piña de 84%, el proceso crítico es el deshidratado, para el que se requiere 120 minutos (Wigeek, 2019).

En la secuencia productiva se ha considerado el tiempo de enfriado, pese a ser un proceso solapado, se establece que, en las ocho horas de la jornada diaria, la empresa puede ejecutar dos ciclos productivos completos, disponiendo adicionalmente de tres cuartos de hora de holgura, para realizar limpieza o mantenimiento de los equipos.

Proceso	Descripción del proceso	Operación	Actividad	Control	Operación	Duración
Inicio		INICIO				
Aprovisionamiento	La piña orgánica e insumos llegan a la empresa, la persona encargada de la recepción, verifica la cantidad y que se cumpla el estándar de calidad requerido.					15,00
Lavado	En un recipiente plástico de 200 litros, se prepara una solución con 600 gotas de lejía, 3 por cada litro de agua. Se introducen las piñas y se dejan reposar 30 minutos. Luego se las enjuaga con agua limpia para pelarlas.					30,00
Pelado y reposo	Operarios pelan la piña manualmente, la cortan en láminas transversales con una mandolina industrial, y la colocan en bandejas de aluminio para que repose y su temperatura se equilibre con la del ambiente.					30,00
Control de calidad	Mientras las láminas de piña reposan, se realiza un control de calidad para desechar aquellas láminas que presentan problemas de consistencia y manchas.					15,00
Preservación	Para preservar el producto, las láminas de piña se introducen en un recipiente de 200 litros de capacidad, con una solución acuosa, elaborada con 5 gramos de estearato ascórbico (preservante ecológico e inofensivo) y el jugo de 2 limones por cada 10 litros de agua.					15,00
Ecurrido	Las láminas de piña orgánica tratadas con el preservante, se colocan en canastas de aluminio microperforadas para que escurran la solución preservante.					15,00
Deshidratado	Las láminas de piña orgánica escurridas, se colocan sobre planchas de acero inoxidable y se introducen en el horno deshidratador. Los chips deshidratados se sacan y se dejan enfriar hasta que su temperatura se equilibre con la del ambiente.					120,00
Empacado	Las bandejas con los chips de piña se transfieren al área de empaque, con un dosificador manual, se colocan en una funda de papel encerado reciclado que se sella a presión en la parte superior y se coloca dentro del contenedor de cartón reciclado.					30,00
Almacenado	El producto terminado se almacena en un lugar seco, en cajas de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, que contienen 240 empaques, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho, para su posterior distribución.					15,00
Tiempo total del proceso (minutos)						285,00
Tiempo total del proceso (horas)						4,75

Figura 6. Proceso productivo

Proceso	Duración (Minutos)	1		2		3		4		5		6		7		8	
		15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60
Aprovisionamiento	15,00	█															
Lavado	30,00		█	█													
Pelado y reposo	30,00			█	█												
Control de calidad	15,00					█	█										
Preservación	15,00							█	█								
Ecurrido	15,00									█	█						
Deshidratado	120,00																
Enfriado	30,00																
Empacado	45,00																
Almacenado	15,00																
Aprovisionamiento	15,00																
Lavado	30,00																
Pelado y reposo	30,00																
Control de calidad	15,00																
Preservación	15,00																
Ecurrido	15,00																
Deshidratado	150,00																
Enfriado	30,00																
Empacado	45,00																
Almacenado	15,00																
Holgura																	

Figura 7. Secuencia productiva

7.2.2.4. Capacidad

El equipo que determina la capacidad de producción, es el horno deshidratador, se puede adquirir localmente el modelo ONIE H400AS que es el menor capacidad, en 20 bandejas de acero inoxidable microperforado alberga hasta 300Kg de fruta u otro producto para deshidratar en cada ciclo; está elaborado en acero inoxidable, funciona con energía eléctrica, su sistema de control le permite programar tareas, temperatura y potencia, su costo es 60.000,00 dólares ya instalado (Amaranth Consulting, 2021).

Tabla 9. Capacidad empleada

Concepto	U.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Piña entera requerida	Kg	375,00	393,90	413,70	434,40	456,00
Fruta pelada requerida	Kg	312,50	328,25	344,75	362,00	380,00
Peso neto de chips obtenido	Kg	50,00	52,52	55,16	57,92	60,80
% de capacidad utilizada		52,08%	54,71%	57,46%	60,33%	63,33%
Margen de seguridad		47,92%	45,29%	42,54%	39,67%	36,67%

La empresa operará en el año 240 días por 8 horas al día, pudiendo procesar hasta 600 Kg diarios (0,6 toneladas diarias), el primer año hará uso de 52,08% de la capacidad instalada y el quinto 63,33%, manteniendo siempre un margen de más del 20% para atender cualquier requerimiento de producción imprevisto.

7.2.2.5. Plan de aprovisionamiento

Respecto al aprovisionamiento, en el país se producen anualmente 33.200 toneladas de piña orgánica, habiendo una remanente de 12.500 toneladas (MAG, 2022).

Este factor no limita el tamaño del proyecto, pues emplearía menos del 1% de la oferta disponible todos los años; al concretar convenios con Cooperativa Agrícola El Carmen, Hacienda Rio Negro, entre otros proveedores, asegurará la disponibilidad de la materia prima diariamente.

Tabla 10. Requerimiento de piña orgánica

Concepto	U.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Piña entera requerida	TM.	90,00	94,54	99,29	104,26	109,44
Remanente existente	TM.	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
% de oferta utilizado		0,72%	0,76%	0,79%	0,83%	0,88%

7.2.2.6. Infraestructura y equipos

La empresa dispondrá de infraestructura, recursos y equipamiento para operar y desarrollar su proceso productivo eficientemente, el detalle de estos es el siguiente.

Tabla 11. Equipos y muebles

Equipos	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Horno deshidratador	1	60.000,00	60.000,00
Varios equipos y enseres	1	2.500,00	2.500,00
Banda transportadora	2	1.300,00	2.600,00
Dosificadora	1	1.400,00	1.400,00
Selladora	1	1.800,00	1.800,00
			68.300,00

Equipos de oficina	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Computadora	4	650,00	2.600,00
Teléfonos centralita	4	110,00	440,00
Impresora de inyección	2	280,00	560,00
			3.600,00

Muebles y enseres	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Unidades de trabajo	4	300,00	1.200,00
Sala de espera	1	500,00	500,00
Sillas	12	25,00	300,00
Varios complementarios	4	150,00	600,00
			2.600,00

MyE - Producción	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Mesas de trabajo	3	350,00	1.050,00
Enseres varios	1	2500,00	2.500,00
Muebles varios	2	500,00	1.000,00
			4.550,00

Vehiculos	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Vehiculos	1	35.000,00	35.000,00
			35.000,00

7.3. Filosofía Empresarial

7.3.1. Misión, visión y objetivos de la organización

7.3.1.1. Misión

La misión de Paqui es “Ser una empresa eficiente, que comercializa chips deshidratados de alta calidad en el mercado nacional para mejorar la calidad de vida de las personas; basando su operatividad en la ética, excelencia, responsabilidad social y ambiental, para generar beneficios sostenibles en el largo plazo”.

7.3.1.2. Visión

“El año 2027 Paqui será reconocida en el mercado nacional de productos deshidratados de frutas orgánicas, por la calidad de sus productos, innovación y una sólida cultura organizacional”

7.3.1.3. Objetivos de la organización

Los objetivos de Paqui observan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 12. Objetivos de Paqui

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta de cumplimiento				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	Incrementar los ingresos operacionales.	Crecimiento de las ventas	3%	5%	6%	6%	6%
Financiera	Obtener un mayor margen de utilidad neta.	Utilidad neta anual	8%	10%	10%	12%	12%
Procesos Internos	Incrementar la productividad de la MP e insumos.	Costos MP/ ingresos operacionales	60%	60%	55%	50%	50%
Enfoque en el cliente	Mejorar el tiempo de entrega del producto hacia el cliente intermediario.	Tiempo de entrega desde el pedido hasta la llegada a bodega del cliente	7 días	7 días	5 días	5 días	5 días
Enfoque en el cliente	Mantener en presupuesto para publicidad acorde a los ingresos.	Participación del gasto de mercadeo en los ingresos por ventas	8%	8%	5%	5%	5%
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal.	Participación del gasto en capacitación en los ingresos por ventas	5%	5%	8%	8%	9%

7.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta para Paqui es funcional, las disposiciones fluyen verticalmente hacia abajo y la información transversalmente y de abajo hacia arriba.

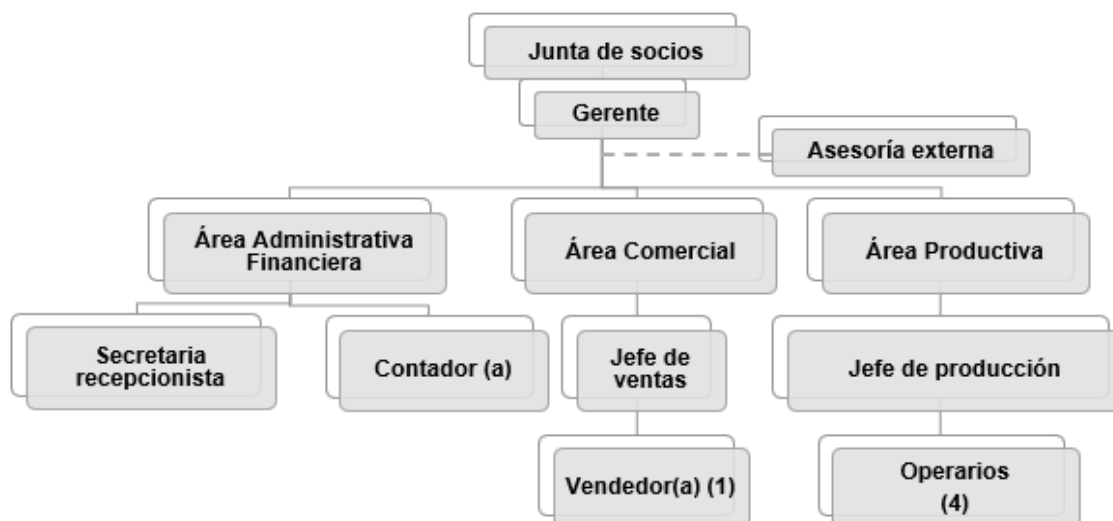


Figura 8. Estructura organizacional

7.5. Información Legal

7.5.1. Tipo de empresa, estado legal actual

La compañía de responsabilidad limitada puede consistir en una razón social, que contiene la denominación aprobada por la Secretaría General de la oficina matriz de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS, 2022).

7.5.2. Legislación vigente

Este tipo de empresa tiene denominación social, cuyo nombre es de su dominio y propiedad y debe ser claramente distinguido de cualquier otra sociedad; para el caso la denominación social es Productora de Frutos Secos Paqui Cia. Ltda.

Para su constitución se requiere mínimo 2 socios y máximo 15, si pasa de este máximo deberá transformarse en otro tipo de compañía. Se requiere capacidad civil para contratar, no puede constituirse entre padres e hijos no emancipados. Esta compañía puede realizar toda clase de actos civiles o de comercio (SCVS, 2022).

7.5.3. Ámbito de propiedad intelectual

La propiedad intelectual de una empresa puede convertirse en su activo intangible más importante, por lo que debe protegerse; esto es posible a través de los signos que sean aptos para distinguir productos o servicios en el mercado. Una marca podrá ser protegida tanto en su parte denominativa como gráfica, nombre comercial, lema comercial (SCVS, 2022).

El proceso de registro de marca se lo realiza ante el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENADI) que recepta la solicitud de registro, publica el extracto en la gaceta

de propiedad intelectual, luego pasa al examen de fondo donde se emite una resolución administrativa concediendo o negando el registro del signo y finalmente se emite el certificado de registro (SCVS, 2022).

La vigencia de una marca es de 10 años con posibilidad de renovación indefinida (SCVS, 2022).

7.6. Evaluación de factibilidad financiera

Al sistematizar la información generada en los diversos estudios y expresarla en términos monetarios, se analiza la factibilidad mediante indicadores financieros.

7.6.1. Inversión inicial y financiamiento

La inversión inicial se constituye por: activos fijos, gastos de pre gestión y activos intangibles, y capital de trabajo, que corresponde a los recursos requeridos para operar mientras el proyecto genera recursos, completando su ciclo operativo. Para proyectos nuevos, el desfase debe ser de al menos 90 días (Sheckter, 2019).

La inversión de 225.770 dólares se financiará 46,83% con aporte de los socios y 53,17% con crédito del Banco del Pacífico, disponiendo así de una estructura equilibrada.

Tabla 13. Inversión inicial y financiamiento

Concepto	Valor	Concepto	Porcentaje	Valor
Inversiones físicas	133.700,00	Aporte propio	46,83%	\$ 105.700,00
Inversión preoperativa	7.000,00	Crédito	53,17%	\$ 120.000,00
Capital de trabajo	85.000,00	Total	100,00%	\$ 225.700,00
Inversión inicial	\$ 225.700,00			

7.6.2. Proyección de ingresos

Para proyectar los ingresos del proyecto se ha considerado la meta de captación, el crecimiento esperado y la inflación.

Tabla 14. Presupuesto de ingresos (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos vendidos	300.000,00	315.000,00	330.756,00	347.292,00	364.656,00
Precio de venta de mercado	1,75	1,78	1,81	1,84	1,87
Precio de venta neto	1,40	1,42	1,44	1,46	1,48
Ingresos anuales (dólares)	420.000,00	447.300,00	476.288,64	507.046,32	539.690,88

El primer año los ingresos serán 420.000 dólares y se incrementarán hasta 539.690.88 el quinto año, pudiendo el proyecto operar y atender las obligaciones.

7.6.3. Proyección de egresos

Los valores relacionados al proceso productivo de los chips de piña orgánica deshidratada son.

Tabla 15. Costo de producción y ventas (USD)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos empleados	61.920,00	62.632,08	63.352,35	64.080,90	64.817,83
Mano de obra directa	38.270,00	41.736,13	42.726,40	43.741,44	44.781,85
Materiales indirectos usados	39.000,00	41.420,93	43.992,93	46.723,55	49.623,83
Mano de obra indirecta	19.220,40	21.022,79	19.690,29	21.537,73	22.065,55
Seguros equipos	4.011,00	4.057,13	4.103,78	4.150,98	4.198,71
Depreciaciones y amortizaciones	6.540,00	6.540,00	6.540,00	6.540,00	6.540,00
Costo de gestión logística	9.000,00	9.558,68	10.152,21	10.782,36	11.451,65
Costos indirectos	77.771,40	82.599,51	84.479,21	89.734,61	93.879,74
Costos de productos	177.961,40	186.967,72	190.557,96	197.556,95	203.479,42
Costo de producción	177.961,40	186.967,72	190.557,96	197.556,95	203.479,42
Costo de ventas	177.961,40	186.967,72	190.557,96	197.556,95	203.479,42

Los gastos relacionados a la operación del proyecto son.

Tabla 16. Gastos de operación (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de suministros	600,00	606,90	613,88	620,94	628,08
Sueldos administrativos	54.046,70	59.107,24	59.572,64	61.593,83	63.101,80
Servicios básicos	3.600,00	3.641,40	3.683,28	3.725,63	3.768,48
Gasto arriendo	30.000,00	30.345,00	30.693,97	31.046,95	31.403,99
Asesoría	600,00	606,90	613,88	620,94	628,08
Seguridad (LAAR)	600,00	606,90	613,88	620,94	628,08
Internet y telefonía fija	1.800,00	1.820,70	1.841,64	1.862,82	1.884,24
Honorarios servicios contables	3.000,00	3.034,50	3.069,40	3.104,69	3.140,40
Gastos administrativos	94.246,70	99.769,54	100.702,56	103.196,74	105.183,15
Publicidad	17.750,00	17.687,50	18.564,38	19.492,59	20.464,22
Gastos de ventas	17.750,00	17.687,50	18.564,38	19.492,59	20.464,22
Gastos de depreciación	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00
Gastos de amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Gastos operacionales (dólares)	120.309,70	125.770,04	127.579,93	131.002,34	133.960,37

7.6.4. Estados de resultados proyectados

Los estados resultados de Paqui Cia. Ltda., muestran que el año 1 tiene una utilidad neta de 30.513,07 dólares y se incrementa hasta 87.504,33 el año 5.

Tabla 17. Estados de resultados (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	420.000,00	447.300,00	476.288,64	507.046,32	539.690,88
Costo de los productos vendidos	177.961,40	186.967,72	190.557,96	197.556,95	203.479,42
Utilidad bruta	242.038,60	260.332,28	285.730,68	309.489,37	336.211,46
Gastos sueldos	54.046,70	59.107,24	59.572,64	61.593,83	63.101,80
Gastos generales	111.996,70	117.457,04	119.266,93	122.689,34	125.647,37
Gastos de depreciación	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00
Gastos de amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
UAIP	67.682,20	75.455,00	98.578,11	116.893,21	139.149,29
Gastos de intereses	12.827,39	10.542,63	7.980,81	5.108,36	1.887,59
UAIP	54.854,81	64.912,37	90.597,29	111.784,85	137.261,70
15% participación trabajadores	10.107,20	9.736,86	13.589,59	16.767,73	20.589,25
Utilidad antes de impuestos	44.747,61	55.175,52	77.007,70	95.017,12	116.672,44
22% impuesto a la renta	14.234,55	13.793,88	19.251,93	23.754,28	29.168,11
Utilidad neta (dólares)	30.513,07	41.381,64	57.755,78	71.262,84	87.504,33

7.6.5. Flujos de caja proyectados

En los flujos de caja se observa que el proyecto generaría el efectivo suficiente para operar, cumplir las obligaciones y lograr beneficios, tanto desde la perspectiva del proyecto como del inversionista.

Tabla 18. Flujos de caja (USD)

AÑO	Instante 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos del proyecto	(225.700,00)	91.854,59	96.500,19	126.660,52	145.329,12	275.308,18
Flujos del inversionista	(105.700,00)	64.508,07	68.383,70	97.680,70	115.381,29	244.274,95

7.6.6. Evaluación de la factibilidad financiera

Para analizar la factibilidad se establecen las tasas de descuento, para el proyecto es el costo de capital promedio ponderado WACC= 20,13% y para el inversionista, la tasa toma en cuenta el riesgo existente en el entorno, mercado y actividad CAPM= 34,67%.

Tabla 19. Evaluación financiera

Evaluación proyecto		Evaluación inversionista	
WACC	20,13%	CAPM	34,67%
VAN	\$170.476,03	VAN	\$110.133,19
IR	1,76	IR	2,04
TIR	45,21%	TIR	74,27%
PRI	3 años y 2 meses	PRI	2 años 6 meses

En la tabla anterior se observa que para el proyecto y los inversionistas el valor actual neto es positivo, la tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento aplicada, la

inversión se recupera en menos de 5 años, y cada dólar invertido genera más de uno de beneficio, concluyéndose la positiva factibilidad del proyecto y su rentabilidad, procediéndose a recomendar su implementación.

7.6.7. Índices financieros

En los cinco años de horizonte, el proyecto podrá atender las obligaciones corrientes ya que su índice de liquidez es superior a 1; el año 1, cada dólar de activo tendrá una contrapartida de 43 centavos de deuda y 47 centavos de patrimonio; la independencia operativa es mayor conforme pasen los años.

Tabla 20. Índices financieros

Índice	Industria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	3,14	54,9599	69,2393	81,1907	96,5159	113,735
Apalancamiento	0,52	0,43346	0,31816	0,20121	0,09594	0,00793
Apalancamiento patrimonial	0,48	0,56654	0,68184	0,79879	0,90406	0,99207
Rentabilidad neta	8,85%	7,27%	9,25%	12,13%	14,05%	16,21%
Rentabilidad sobre activos ROA	14,03%	12,69%	15,89%	19,60%	20,82%	21,87%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	26,25%	22,40%	23,30%	24,54%	23,03%	22,05%

Fuente. (SCVS, 2022)

El año 1 la rentabilidad será 12,69% y año 5 22,059% mayor a la tasa pasiva referencial de 6,5% más la inflación 1,15%; igualmente sucede con la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio, concluyéndose que el proyecto es rentable.

Los indicadores calculados, son superiores a los promedios de la industria.

Conclusiones

Es viable crear la empresa Productora de Frutos Secos Paqui, para producir y comercializar chips de piña orgánica deshidratada en Santo Domingo de Los Tsáchilas, porque los indicadores VAN, TIR, PRI e IR establecen su factibilidad financiera, para el inversionista y el proyecto en general; además sus índices son superiores a los promedios del sector.

En el entorno para el sector industrial de alimentos deshidratados de frutas, la valoración total de las oportunidades y amenazas es $3,46 > 2,50$ valor medio por lo que este sector es sensible a los factores del entorno; además ya que las oportunidades (1,76) son mayores a las amenazas (1,74); ya que el entorno tiene un balance positivo y es atractivo, se considera existe una oportunidad real, para emprender la producción y comercialización de chips de piña orgánica deshidratada en Santo Domingo de Los Tsáchilas.

Existe potencial en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas para introducir chips de piña orgánica deshidratada de alta calidad, en un empaque de material reciclado con 40gr de peso neto, que beneficia ampliamente la salud, a un precio adecuado de 1,75 dólares, y que se comercialice vende a través de distribuidores y canales de fácil acceso.

La segmentación realizada en base a los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo, establece que ubicándose en un escenario de bajo riesgo, se puede penetrar 1,58% del mercado meta y lograr el primer año una meta de venta de 300.000 paquetes de chips de piña orgánica deshidratada, si se estructura una oferta de valor se considere las preferencias y requerimientos del mercado.

Referencias

- Amaranth Consulting. (21 de 02 de 2021). *Coyuntura de la oferta técnica e instrumental para la industria de alimentos y bebidas en Ecuador*. Quito: Amaranth Consulting. Obtenido de Comportamientos en el mercado: <http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/BuscadorBarreras/Paginas/ImportacionVinoEcuador.aspx>
- Amaya, A. (2021). *La evolución e innovación en la industria en el Ecuador*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL.
- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial - Pib indicador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>
- Banco Mundial. (13 de agosto de 2021). *Panorama general de Latinoamérica en la post pandemia*. New York: Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barbosa, F. A. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora de snacks a base de piña en los llanos orientales*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander disponible en <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/169101>.
- BID. (2021). *Evolución y situación actual de la industria alimenticia en Ecuador*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cáceres, D. (2019). *Potencial de los chips de frutos y vegetales secos en el mercado nacional*. Quito: Escuela Politécnica Nacional - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Castro, I. (20 de 06 de 2020). Entrevista al gerente general de Sembrarte . (J. Cordova, Entrevistador)
- CEPAL. (2021). *Situación y perspectivas económicas de Latinoamérica*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Córdoba, J. (2020). *Estudio de viabilidad de una industria de alimentos eco amigable y sostenible en la ciudad de Quito, Ecuador*. Valencia, España: Universitat de Valencia, Maestría en Estrategia de Empresa.
- Cuerpo mente. (2021). *Cuerpo mente*. Obtenido de <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/pina>

- David, F. B. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica 11va. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Dávila, P., & Coronado, B. (2020). *Diseño de planes de negocios para emprendimientos del sector alimentos.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.
- Ekos . (06 de 11 de 2019). *Industrias de alimentos y bebidas: la mayor industria del país.* Obtenido de Business Culture: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- El Diaro, S. D. (2014). *El Diario, obesidad en Santo Domingo.* Obtenido de <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/315895-seis-de-cada-diez-santodominguenos-sufren-de-obesidad-y-sobrepeso/>
- El Universo. (14 de 02 de 2021). *El Universo.* Obtenido de Noticias: <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/pandemia-aumenta-el-sobrepeso-y-la-obesidad-en-ecuador-nota/>
- Encalada, M. A. (20 de 06 de 2020). Entrevista a gerente operativo de Grupo KFC Ecuador. (J. Córdova, Entrevistador)
- FAO. (2021). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.* Obtenido de <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>
- GAD, S. D. (2017). *Gad Municipal - Datos.* Obtenido de https://www.santodomingo.gob.ec/?page_id=3151
- GADPSDT. (18 de 02 de 2022). *Detalles de Santo Domingo de los Tsáchilas.* Obtenido de Provincias y parroquias: <http://www.gptsachila.gob.ec/index.php/la-provincia/parroquias>
- Global Reporting Initiative. (14 de 03 de 2020). *GRI Empowering Sustainable Decisions.* Recuperado el 20 de 04 de 2020, de Report of consumer profile in Latin America, tastes and preferences: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- González, P. (29 de 05 de 2018). *Revista Líderes.* Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/deshidratados-exportacion-agricultura-produccion-frutas.html>
- Guerrero, R. D. (2017). *Plan de negocios para la creación de una planta deshidratadora de frutas en el DTCH de Santa Marta.* Santa Martha, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

- Idrovo, R. A. (11 de 09 de 2018). *Repositorio UDLA*. Obtenido de Producción y comercialización de frutas deshidratadas para exportación: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1765>
- Instituto de la Ciudad. (2022). *Perspectivas y coyuntura del sector alimentario y de bienestar físico*. Quito: Conquito.
- Kotler, P. (2019). *Dirección de Marketing 6ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (2019). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 5ta. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Llerena, M. (2018). *Plan de factibilidad de negocios para la producción artesanal y exportación de snack de banano deshidratado desde Ecuador hacia Italia*. Quito: UDLA, Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas.
- MAG. (2022). *Productividad agrícola del Ecuador por tipo de producto*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Mallory, J. (2018). *Administración Financiera Estratégica 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Melo, S. D. (2022). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de bienestar nutricional, y su posicionamiento en el Valle de los Chillos*. Puebla, México: Universidad Benito Juárez, Maestría en Administración Gerencial.
- Ministerio del Trabajo. (26 de 12 de 2021). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Salario básico unificado: <https://www.trabajo.gob.ec/>
- MSP. (26 de Septiembre de 2021). *MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA*. Obtenido de MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA: <https://www.salud.gob.ec/se-propone-en-quito-una-lucha-regional-contr-la-obesidad/>
- Municipalidad Sto. Domingo de los Tsáchilas. (2019). *Plano Urbano*. Santo Domingo de los Tsáchilas: Proyectos y Planificación.
- OMS. (05 de 01 de 2022). *Organización Mundial de la Salud Para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 15 de 04 de 2022, de Alimentación Sana: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Primicias. (16 de 11 de 2019). *Primicias Ecuador*. Obtenido de Noticias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/sobrepeso-obesidad-muerte-alimentos/>

- Puig, A. (2019). *Modelo de gestión estratégica para la certificación de la calidad en el sector alimentos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Quito Informa. (04 de 03 de 2021). *Quito informa*. Obtenido de Obesidad un reto para el proyecto de prevención de la malnutrición: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2021/03/04/obesidad-un-reto-para-el-proyecto-prevencion-de-la-malnutricion/>
- Rodríguez, S. B. (2020). *Plan de negocio para la producción de uvilla orgánica deshidratada en Quito, y su exportación al mercado Rusia*. Quito: UDLA, Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas.
- Salud Digital. (08 de 10 de 2021). *Salud Digital*. Obtenido de 5 fabulosos beneficios de comer piña: <https://www.clikisalud.net/5-fabulosos-beneficios-comer-pina/>
- SCVS. (2022). *Análisis de la industria ecuatoriana 2020 - 2021*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado - Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.
- Sheckter, G. (2019). *Gestión financiera de proyectos 6ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Sportadictos. (2018). *Beneficios de la fruta liofilizada que quizás no conocías*. Quito: Sportadictos disponible en <https://sportadictos.com/2018/01/beneficios-fruta-liofilizada>.
- SRI. (2022). *Informe de Actividad Económica en el Ecuador*. Quito: Servicio de Rentas Internas.
- Wigeek, J. (10 de 07 de 2019). *Ingeniería de Alimentos 4ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall - RTAC II. Obtenido de What is potpourri: <http://www.wisegeek.com/what-is-potpourri.htm>
- Zapag, Chain, N., & Zapag, R. C. (2019). *Diseño y evaluación de proyectos 16ta. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a experto

Juan Fernando Dueñas, es Ingeniero Agrónomo por la Universidad de Zamorano en Honduras. Comenta que los frutos secos aportan un valor nutricional muy grande a la dieta diaria. Se tiene varios tipos de secado, tanto secado al sol que es uno de los métodos más antiguos y ecológico. Secado con aire caliente, que tiene que ver con un corriente de temperatura en condiciones determinadas de humedad. Secado por liofilización donde se elimina la humedad del alimento por sublimación, en dónde los alimentos se congelan rápidamente. No tiene azúcar añadida y son más naturales para su consumo.

Anexo 2. Focus Group

Para el presente focus group se ha tenido la colaboración de 8 personas de la ciudad de Santo Domingo, en dónde podemos encontrar personas entre los 20 a los 40 años, tendiendo una duración de 40 minutos. Durante esta sesión se expusieron varias preguntas para conocer más a fondo las preferencias referentes al chip de piña con una degustación.

Dentro de los principales resultados destacan que si han probado anteriormente un snack de fruta deshidratada, piensa que tiene un valor nutricional similar al de la fruta natural, mencionan que la textura es agradable, ya que el producto es crocante y puede ser fácilmente reemplazado en lugar de una papas fritas.

El sabor es dulce, con su composición de azúcar natural al ser deshidratada, el testeo nos arroja resultados de que el producto no es empalagoso, tiene gran acogida, el 100% de las personas del grupo focal menciona que les gustó el nivel de azúcar, su acidez natural y concuerdan que la cantidad de snack a consumir de este chip de piña es de 40 gr. Menciona también que si consumirían este snack dentro de su dieta el snack de piña.

Anexo 3. Preguntas para el estudio cuantitativo

¿Cuáles son las cualidades que debe poseer el producto para el potencial consumidor, cuándo consume snack de piña orgánico?

Encuesta realizada a 62 personas dónde se obtuvieron los siguientes datos.

1. Edad

H0: La edad de los encuestados que representa más del 53.2% tiene edades de 20 a 40 años.

H1: La edad restante de los encuestados 46,7% son de personas de 40 años en adelante.

2. Género

H0: El 54,8% de las encuestas son personas del sexo masculino.

H1: El 45,2% de las encuestas son personas del sexo femenino.

3. ¿De este grupo de snacks saludables cuál es el de su preferencia?

H0: El 80,6% de los encuestados prefieren comer fruta fresca y frutas deshidratadas.

H1: El 19,4% de los encuestados tienen preferencia por los frutos secos.

4. ¿Ha comido fruta deshidratada?

H0: El 75,8% de los futuros clientes reconocen haber comido fruta deshidratada.

H1: El 24,2% de los futuros clientes menciona que no ha probado fruta deshidratada.

5. ¿Cree usted que la fruta deshidratada tiene el mismo valor nutricional que una fruta fresca?

H0: El 58,1% de las personas encuestadas están de acuerdo que la fruta deshidratada tiene el mismo valor nutricional que una fruta fresca.

H1: El 29% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo que la fruta deshidrata tiene el mismo valor nutricional que la fruta fresca.

6. ¿Qué beneficios conoce sobre la piña deshidratada?

H0: El 29% del mercado encuestado seleccionó la respuesta todas la anteriores. (Fortalece el sistema inmunológico, así como los huesos. Ayuda a eliminar la grasa corporal y Ayuda a mantener el buen aparato digestivo.

H1: El 27,4% del mercado encuestado comenta que ayuda a mantener el buen aparato digestivo.

7. ¿Le gustaría incorporar un snack tipo chips de piña (deshidratada) a su dieta?

H0: Al 100% de los encuestados menciona que si les gustaría incorporar un snack tipo chips de piña en su dieta.

H1: Al 0% de los encuestados menciona que no les gustaría incorporar un snack tipo chips de piña a su dieta.

8. ¿Si su respuesta anterior fue sí, cada cuanto le gustaría consumir este snack que aporte valor nutricional para su salud?

H0: El 59,7% de nuestros clientes encuestados le gustaría consumir este snack 1 vez por semana para aportar valor nutricional para su salud.

H1: El 38,7% de nuestros clientes encuestados le gustaría consumir este snack de 2 a 3 veces por semana.

9. ¿Cuánto pagaría por consumir snack de chips de piña de 40gr?

H0: El 64,5% de nuestro mercado meta estaría dispuesto a pagar \$1,50 - \$2 por consumir este chip de piña de 40gr.

H1: El 22,6% de nuestro mercado meta estaría dispuesto a pagar \$2 - \$2,5 por consumir este chip de piña de 40gr.

10. ¿Dónde le gustaría adquirir el snack de chips de piña?

H0: El 46,8% comenta que le gustaría adquirir este snack de chips de piña en los supermercados.

H1: El 37,1% comenta que le gustaría este snack de chips de piña en la tienda más cercana de barrio.

11. ¿Cómo le gustaría enterarse del chip de piña?

H0: Al 93,5% de las personas que realizaron esta encuesta le gustaría enterarse del chip de piña por redes sociales.

H1: Al 6,5% de las personas encuestadas no les gustaría otro medio de enterarse sobre el producto que no sea en redes sociales.