



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTOS HECHOS CON PLÁTANO VERDE EN EL NORTE DE
QUITO.



AUTOR

CRISTIAN SEBASTIÁN SANDOVAL GUILLÉN

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTOS HECHOS CON PLÁTANO VERDE EN EL NORTE DE QUITO

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

Profesor Guía:

MSc. Martha Fernanda De la Torre Collaguazo

Autor

Cristian Sebastián Sandoval Guillén

Año

2019

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la fabricación y distribución de alimentos hechos con plátano verde en el norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Cristian Sebastián Sandoval Guillén, en el semestre 2019-2, 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”.

Martha Fernanda De la Torre Collaguazo

Magister en Contabilidad

C.I.: 1710125004

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la fabricación y distribución de alimentos hechos con plátano verde en el norte de Quito, de Cristian Sebastián Sandoval Guillén, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

M.B.A., M.A. Sascha Gunter Quint

C.I.: 1723193247

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”.

Cristian Sebastián Sandoval Guillén

C.I.: 1720437027

RESUMEN

Este proyecto se desarrolló con el objetivo principal de realizar un Plan de Negocios para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos hechos a base de plátano verde en las cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito DM, donde se utilizaron métodos de investigación cualitativos y cuantitativos mediante el desarrollo de Focus Group a un grupo de personas de diversos perfiles y edades, así también entrevistas a expertos y finalmente se ejecutó una encuesta; herramientas que sirvieron para obtener información valiosa para conocer los diferentes gustos y preferencias del mercado objetivo de este proyecto, mismo que está compuesto por 79 cafeterías, 82 hoteles y 29 empresas de catering ubicadas en la ciudad de Quito DM. De dicha investigación se pudo determinar que si existe demanda suficiente y un 77% de los encuestados tiene firme intención de adquirir el producto propuesto en este proyecto. También se pudo definir la ubicación de la empresa, todos los equipos que se requiere para su operación y una adecuada estructura organizacional inicial que le permita a la nueva empresa poder operar sin ningún inconveniente. Finalmente, mediante el cálculo de los diferentes estados e índices financieros se pudo determinar que la inversión inicial necesaria para este proyecto es de \$23.054,28; adicional a esto se pudo evidenciar que este proyecto es factible al obtener un VAN de \$ 19.770,58 y un TIR de 35,99% superando a la tasa de descuento como el WACC y CAPM siendo un proyecto atractivo para sus inversionistas. El retorno de la inversión del proyecto será en aproximadamente en 3 años, 9 meses y 4 días.

ABSTRACT

This project was developed with the main objective of making a Business Plan for the start-up of a company dedicated to the production and distribution of products made from green plantain in coffee shops, hotels and catering companies located in the northern sector from the city of Quito DM, where qualitative and quantitative research methods were used through the development of Focus Group to a group of people of different profiles and ages, also interviews with experts and finally a survey was carried out; tools that served to obtain valuable information to know the different tastes and preferences of the target market of this project, which is composed of 79 coffee shops, 82 hotels and 29 catering companies located in the city of Quito DM. From this investigation it was determined that if there is sufficient demand and 77% of the respondents have firm intention to acquire the product proposed in this project. It was also possible to define the location of the company, all the equipment required for its operation and an adequate initial organizational structure that allows the new company to operate without any inconvenience. Finally, by calculating the different financial statements and ratios it was determined that the initial investment needed for this project is \$ 23,054.28; In addition to this it was possible to demonstrate that this project is feasible when obtaining a NPV of \$ 19,770.58 and an IRR of 35.99% surpassing the discount rate like the WACC and CAPM being an attractive project for its investors. The return on investment of the project will be in approximately 3 years, 9 months and 4 days.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1 Político	3
2.1.2 Económico	4
2.1.3 Social	5
2.1.4 Tecnológico.....	6
2.2 Identificación CIU de la Industria	7
2.3 Análisis de la Industria (Porter)	8
2.3.1 Poder de Negociación de los Clientes (Alto).....	8
2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo)	9
2.3.3 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes (Medio)	9
2.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)	10
2.3.5 Rivalidad entre los Competidores (Alta).....	10
2.3.6 Matriz EFE	12
2.4 Conclusiones Generales.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Problema de investigación	14
3.1.1 Objetivo General	15
3.1.2 Objetivos Específicos.....	15

3.2. Análisis cualitativo	16
3.2.1 Entrevista a expertos	16
3.2.2 Grupo focal	18
3.3. Análisis cuantitativo	19
3.4. Conclusiones del análisis del cliente	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. MARKETING MIX	26
5.1 Estrategia general de marketing	26
5.1.1. Mercado Objetivo	26
5.1.2. Propuesta de valor	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto.....	28
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza	31
5.2.4 Promoción.....	32
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	34
6.1.1 Misión.....	34
6.1.2 Visión	34
6.1.3 Objetivos	34
6.2 Plan de Operaciones	35
6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipo	35
6.3 Estructura Organizacional	40
6.3.1 Diseño organizacional.....	40
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	44

7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	46
7.3	Proyección estado de resultados y flujo de caja.....	47
7.4	Tasa de descuento y criterios de valoración.....	50
7.5	Índices financieros.....	50
8.	CONCLUSIONES	52
	REFERENCIAS.....	54
	ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen PESTEL	7
Tabla 2.	Clasificación de la Industria.....	8
Tabla 3.	Resumen 5 Fuerzas de Porter	11
Tabla 4.	Matriz EFE.....	12
Tabla 5.	Costos variables.....	31
Tabla 6.	Costo plaza	32
Tabla 7.	Costos publicidad	33
Tabla 8.	Objetivos Organizacionales.....	34
Tabla 9.	Equipos y maquinaria.....	36
Tabla 10.	Perfil requerido para los cargos.....	41
Tabla 11.	Sueldos y Salarios.....	43
Tabla 12.	Proyección ingresos	44
Tabla 13.	Proyección costos	45
Tabla 14.	Proyección gastos	46
Tabla 15.	Inversión inicial.....	46
Tabla 16.	Estructura de capital.....	47
Tabla 17.	Estado de Resultados	47
Tabla 18.	Estado Situación Financiera.....	48
Tabla 19.	Estado Flujo de Efectivo.....	49
Tabla 20.	Tasa de descuento.....	50
Tabla 21.	Criterios de Valoración	50
Tabla 22.	Índices financieros.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Análisis Industria	11
Figura 2.	Modelo Van Westendorp	20
Figura 3.	Modelo CANVAS.....	27
Figura 4.	Logotipo	29
Figura 5.	Semáforo Nutricional.....	30
Figura 6.	Canal de distribución.....	32
Figura 7.	Plano referencial instalaciones.....	36
Figura 8.	Ciclo de procesos Sabor Verde.....	37
Figura 9.	Flujograma	38
Figura 10.	Cadena de valor.....	39
Figura 11.	Mapa de procesos.....	39
Figura 12.	Organigrama Sabor Verde	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El plátano verde se produce en zonas de clima cálido, principalmente en la Costa ecuatoriana, en las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos y Esmeraldas; esto gracias a las características climáticas del Ecuador y de su suelo, esta fruta se produce durante todo el año y en diferentes variedades (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016). De acuerdo con un estudio realizado por Sepúlveda, et al., (2017) el 77,3% de los hogares ecuatorianos consume plátano verde al menos 3 veces por semana, siendo las ciudades costeras como Manta, Guayaquil y Portoviejo donde más se consume, así como también la ciudad de Quito, cuyo consumo es alto, pero inferior al de las ciudades citadas anteriormente. Entre los platos culinarios elaborados con plátano verde preferidos por los hogares están: los patacones (61,5%), bolones (52,3%), tortillas de verde (31,3%), plátano asado (29,8%), chifles (24,3%) y sopas (23,5%).

En la ciudad de Quito, los hoteles, cafeterías y empresas de catering que adquieren productos elaborados con plátano verde (bolones, empanadas, entre otros) lo hacen por medio de personas que producen en sus hogares, y que los comercializan por medio de las redes sociales o anuncios en páginas de internet, realizando entregas a domicilio en las cantidades y presentaciones solicitadas por el comprador. Estos productos no cuentan con ningún certificado sanitario que garantice el cuidado de la higiene en la elaboración de los alimentos, así como tampoco que su transportación y almacenamiento haya sido el adecuado para que se mantengan en buen estado; es decir, se realiza de manera artesanal.

En el caso de los alimentos, preparados a base de plátano verde que comercializan empresas como el Grupo Vilaseca a través de su marca Facundo, mismos que cuentan con todos los registros sanitarios pertinentes y tienen un adecuado proceso de producción, almacenamiento y transporte, dicha empresa enfoca su producción hacia el consumidor final, en presentaciones individuales (400g) a un precio de \$3,24 (Supermercados Santa María, 2017). Dicho valor no

es conveniente para los negocios, puesto que el precio de venta de un bolón de verde en el restaurante de un hotel, cafetería o empresa de catering se comercializa entre \$1,50 y \$3,00.

Además, actualmente los proveedores de alimentos a base de plátano verde, se encuentran enfocados, unos al consumidor final (en el caso de las empresas grandes) y otros hacia los restaurantes (incluidos los de hoteles), cafeterías y empresas de catering, pero no cuentan con un control de calidad, ni registro sanitario que garantice la higiene de sus productos. Por tanto, se evidencia, en primera instancia una oportunidad para una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de alimentos hechos con plátano verde dirigidos hacia este tipo de establecimientos ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos hechos a base de plátano verde en las cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas que ofrece la industria, para la puesta en marcha de la nueva empresa.
- Realizar un estudio de mercado, para conocer los gustos y preferencias de los consumidores, respecto al producto a ofertarse.
- Establecer la mezcla de marketing, que mejor se adapte al producto y que atienda las necesidades de los consumidores.
- Definir la estructura organizacional, para el funcionamiento óptimo de la nueva empresa.
- Determinar la inversión requerida para la nueva empresa, así como su

viabilidad económica y financiera.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

El análisis PEST obedece a sus siglas que representan los factores Político, Económico, Social y Tecnológico.

La metodología PEST utilizada ampliamente en estudios administrativos, ofrece un acercamiento unilateral y temporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten dar forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial (Quint, Guevara, & Granda, 2015).

En los siguientes cuatro factores, se dará a conocer las oportunidades y amenazas que ofrece la industria, objeto de estudio. Analizándose para ello, los factores: político, económico, social y tecnológico, mismos que serán evaluados en función del nivel de impacto para la industria por medio de estas calificaciones; Impacto: (MP) Muy Positivo, (P) Positivo, (IN) Indiferente, (NE) Negativo y (MN) Muy Negativo.

2.1.1 Político

2.1.1.1 *Incentivos a la Producción Nacional*

En el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida: 2017-2021, en su objetivo 5, se establece como lineamiento el impulso de la productividad y competitividad, para garantizar el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Así como una política para la promoción de alimentos suficientes y saludables, que satisfagan la demanda nacional (SENPLADES, 2017).

Este factor es considerado una **Oportunidad** para esta industria, por cuanto, el gobierno central ha estipulado las políticas públicas, que permiten incrementar la participación de los emprendedores, en proyectos relacionados con los sectores estratégicos. IN

2.1.1.2 *Facilidad de Crear Empresas en Ecuador*

De acuerdo a información provista por el Banco Mundial (2019), el Ecuador se encuentra en el puesto 123 de 190 países, mismos que son evaluados en el nivel de dificultad a nivel gubernamental para la creación de una nueva empresa. Este factor es una **Amenaza** para esta industria ya que los varios requisitos a cumplir de parte de todas las entidades gubernamentales de control demandan mucho tiempo y recursos previa la obtención de la autorización de apertura de las nuevas empresas. **NE**

2.1.1.3 *Normativa Alimentos Procesados*

La Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria, establece como un derecho del consumidor, la información y etiquetado de alimentos; de ahí que, los productos procesados deben cumplir con la normativa expedida para garantizar el control de calidad e inocuidad de los mismos. Así como, los parámetros definidos para la identificación, etiquetado y otras formas de provisión de información clara y precisa sobre el bien (Comisión Técnica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria, 2013).

Dicha normativa se considera como un factor de **Oportunidad** para esta industria, porque mediante la legislación existente se encuentran definidos con claridad los parámetros que se deben cumplir para la elaboración de alimentos procesados que garanticen los derechos del consumidor. (Comisión Técnica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria, 2013). **P**

2.1.2 Económico

2.1.2.1 *Aporte al PIB*

De acuerdo con información provista por la Corporación Financiera Nacional (2017), el sector de la elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016, tuvo una participación del 4,67% del PIB total ecuatoriano, y del 38% de la industria manufacturera, siendo su crecimiento en el año 2017 del 1,9% con respecto al 2016. Este factor se considera una **Oportunidad** para la industria en análisis, porque se evidencia una recuperación del sector con una clara tendencia al alza,

en 2016 a causa del terremoto y aplicación de salvaguardias presentó un decrecimiento en relación al 2015. **MP**

2.1.2.2 *Financiamiento*

La tasa de interés para las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) ha mantenido un porcentaje promedio de 8,10% desde el 2016 hasta el 2018, siendo hasta abril del 2019 de 8,43% (BCE, 2019). De acuerdo con información de la CFN (2017), las empresas del sector reciben créditos en un 93% de los bancos privados a nivel nacional y el 7% de instituciones financieras públicas. El BanEcuador y la CFN trabajan en dinamizar la economía a través de líneas de crédito a proyectos relacionados con el cambio de la matriz productiva, entregando financiamiento a largo plazo con periodos de gracia de hasta cuatro años (dependiendo la necesidad del cliente) y con una tasa anual desde 7,5% (CFN, 2018).

Este factor se lo considera como una **Oportunidad** para los emprendedores del segmento PYMES, gracias a esto, pueden acceder a financiamiento de bajo costo y con facilidades de pago. **MP**

2.1.3 Social

En el Ecuador uno de los problemas de la salud pública a los que se enfrenta el gobierno actual, radica en el aumento del sobrepeso y la obesidad de la población, condición que afecta al 8,6% de los menores de 5 años, al 30% de niños entre 5 y 11 años, al 26% de personas entre 12 y 19 años y al 63% de la población adulta (19 a 60 años). Razón por la que el gobierno decidió emitir el Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados, el cual contempla dos componentes: 1) El Sistema Gráfico (semáforo nutricional, que expresa el contenido de azúcar, sal y grasa) y 2) La Declaración de si los productos contienen edulcorantes no calóricos (OPS Ecuador, 2013).

Según el subsecretario de Promoción e Igualdad del Ministerio de Salud Pública (2018), las personas antes de adquirir un producto, se fijan en el semáforo

nutricional, evitando aquellos que son altos en grasa, azúcar y/o sal. De ahí que, de acuerdo con Verónica Espinoza, representante del Ministerio de Salud Pública (MSP) (2018), se estima que la receta del 30% de los alimentos procesados, se modificó para ajustarse al semáforo.

Este factor es considerado como una **Amenaza** para las empresas del sector, debido a que, al no ofrecer alimentos sanos (de acuerdo al semáforo), la demanda de sus productos se reduce. Sin embargo, es importante considerar la propuesta de la experta panameña en tecnología alimentaria, Omaris Vergara (2018), misma que en su artículo publicado por el diario ecuatoriano El Telégrafo (2018), sostiene que los problemas de obesidad y sobrepeso en la población, no los causa los productos elaborados sino los inadecuados hábitos alimenticios de los individuos y la falta de educación sobre nutrición. **NE**

En cuanto a las tendencias gastronómicas actuales del país, el presidente de la Asociación de Chefs del Ecuador (2017), manifestó que actualmente los ecuatorianos prefieren la comida urbana, dejando de lado los platillos gourmet, razón por la que las comidas típicas (como los bolones de verde) que se expende en restaurantes, cafeterías y por las empresas de catering a lo largo de todo el territorio ecuatoriano, presentan una mayor tendencia de consumo. Este factor se lo considera como una **Oportunidad** para las empresas de esta industria que elaboran alimentos típicos del Ecuador. **MP**

2.1.4 Tecnológico

La industria de la producción de alimentos, y en general la manufacturera ha ido evolucionando durante los últimos años, implementando tecnología disruptiva en un 33% para servicios digitales, 33% para movilidad y 17% para IoT (Internet de las cosas), misma que ayuda a optimizar su producción, generar mayor valor agregado y elevar la calidad de sus productos (Revista de Tecnología IT, 2018).

En el caso específico del empaque, la tecnología alimentaria ha realizado un gran aporte al desarrollar empaques de alta calidad que permiten mantener los

atributos y frescura de los alimentos que son producidos y preparados para su consumo inmediato, así también garantizar la deseada inocuidad alimentaria. Esta innovación radica en la creación de una válvula sueca patentada, misma que permite producir comidas preparadas refrigeradas y no congeladas, selladas al vacío, mediante un innovador método de cocción incluso en el envase y así ofrecer al consumidor platos sanos, sabrosos y ecológicamente sostenibles, pensados para la vida rápida de hoy en día (Micvac, 2018).

La válvula es similar a una etiqueta superior del empaque propio del alimento, que permite introducir directamente el producto al microondas sin la preocupación de una sobre cocción y adicional a esto, garantiza su preservación por 12 meses, con tan sólo una refrigeración normal o incluso sin necesidad de ella, admitiendo que su traslado no requiere de una cadena de frío para preservarlos hasta que sean entregados en los respectivos destinos. (Revista EKOS, 2014).

Este factor es considerado una clara **Oportunidad** para esta industria, debido a que ayuda a tecnificar sus procesos y volverlos más eficientes. **MP**

Tabla 1. Resumen PESTEL

FACTOR	ANÁLISIS	EVALUACIÓN
Político	Incentivos a la producción nacional	Oportunidad
	Normativa Alimentos Procesados	Oportunidad
Económico	Aporte al PIB	Oportunidad
	Financiamiento	Oportunidad
Social	Semáforo nutricional	Amenaza
	Tendencias gastronómicas	Oportunidad
Tecnológico	Innovación y desarrollo	Oportunidad

2.2 Identificación CIU de la Industria

Para iniciar con el análisis de la industria, se parte por la identificación del sector al que pertenece la empresa a crearse, empleando para ello la clasificación CIU 4.0 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Tabla 2. Clasificación de la Industria

INDUSTRIA		DETALLE
SECCIÓN	C	Industrias Manufactureras
DIVISIÓN	C10	Elaboración de productos alimenticios
GRUPO	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
CLASE	C1075	Elaboración de comidas y platos preparados
ACTIVIDAD	C1075.09	Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.3 Análisis de la Industria (Porter)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una teoría que mide un sector o empresa identificando estas cinco fuerzas. Esta teoría permite analizar si las actividades de una empresa eran competitivas. En la actualidad, dicho modelo colabora en gran manera para focalizar, mejorar y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado, especialmente a la hora de iniciar un nuevo proyecto (Galiana, 2016). Se debe indicar que se realizó dicho análisis mediante el desarrollo de la matriz de análisis de la industria con dichos factores y sus variables. (Ver Anexo 4)

2.3.1 Poder de Negociación de los Clientes (Alto)

En el sector de la elaboración de alimentos, el poder de negociación de los clientes es alto, dado que al existir múltiples empresas (33 organizaciones) con varios productos sustitutos a nivel nacional y a nivel de la ciudad de Quito DM, estando entre las que más ingresos generaron en 2017: ALIMENPRO, INDALIEC y AGRODEALIMENTOS; los consumidores, debido al nivel alto de exigencia en calidad y cantidad de producto a elegir, pueden influir no sólo en el precio sino también en la composición de los productos ofertados, esto como consecuencia de que el semáforo nutricional interviene en la decisión de compra de los ecuatorianos de modo que si éste muestra niveles altos de grasa, sal y/o azúcar, las personas evitan adquirirlos. Motivando que las compañías modifiquen sus recetas (El Telégrafo, 2016).

2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo)

El Ecuador al poseer una variedad de pisos climáticos, produce la mayoría de los insumos y materia prima requeridas permanentemente. De acuerdo con datos del INEC (2017) la superficie ocupada de labor agropecuaria a nivel nacional es de 5,46 millones de hectáreas, de las cuales el 44,8% son pastos cultivados, el 26,20% cultivos permanentes, el 15,56% transitorio y el 12,42% pastos naturales. Esta elevada oferta nacional, sumada a las importaciones agrícolas desde Colombia y Perú, especialmente, y a menor costo hacen que el poder de negociación de los proveedores en la industria de los alimentos sea bajo, teniendo en cuenta que su principal proveedor, son las empresas o productores pertenecientes al sector primario (agricultura, ganadería, pesca) (Revista EKOS, 2018).

En el caso del plátano verde, éste se produce en zonas de clima cálido, principalmente en la Costa ecuatoriana, en las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas, El Oro, Santa Elena, así como también en la Sierra, en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Bolívar, Imbabura, Pichincha Chimborazo, Loja y Carchi. Gracias a las características climáticas y del suelo del Ecuador, esta fruta se produce durante todo el año y en diferentes variedades (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016). La superficie de cosecha en el país es de 180.366 hectáreas, mismas que producen 6.529.676 toneladas, de las cuales 6.176.269 se destinan a la exportación (CFN, 2017).

2.3.3 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes (Medio)

En la industria, objeto de este análisis, la amenaza de entrada de nuevos competidores ofrece un impacto **medio**, pese a no existir barreras de ingreso altas, la competencia oferta al mercado productos tecnificados que cumplen procesos de calidad y que emplean a la tecnología a su favor para generar mayor valor agregado a su mercadería. Adicional a esto, es importante indicar que para conseguir una economía de escala adecuada deberá posicionarse lo más pronto en el mercado, situación que no se consigue en un plazo inmediato o medio debido a la cantidad de competencia y de productos sustitutos que son ofertados

en el mercado actual.

Aun cuando se requiere de más participantes, información ofrecida por la FAO (2014), considerando la demanda de alimentos actual, para el 2050 se requerirá aumentar en 60% la producción actual a fin de satisfacer las necesidades de alimentos de la población, y de acuerdo con Vergara (2018), experta panameña en tecnología alimentaria, los productos procesados, son una opción para conservar y evitar el desperdicio de comida, y permitir que se preserven por más tiempo. Así también, los nuevos participantes deberán ofrecer innovaciones importantes en sus productos ofertados si desean captar la atención del consumidor de lo contrario pasarán inadvertidos sin probabilidades de subsistir en la industria.

2.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)

Los sustitutos de las comidas procesadas son los alimentos frescos, cuya producción en el Ecuador es bastante amplia, además de los snacks naturales y orgánicos, cuya demanda en el país es del 50% y 30%, respectivamente (López, Menem, Hamparsomian, & Dilger, 2015). También están los productos listos para servir, con un consumo por parte de los ecuatorianos del 56% (Retail, 2018). Por tanto, este factor es considerado una amenaza de impacto **alto**.

2.3.5 Rivalidad entre los Competidores (Alta)

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías (2019) en este sector de la industria en análisis, existen 33 empresas a nivel nacional, mismas que según el BCE (2018) representan el 16% de la industria de alimentos y bebidas, estando ubicadas el 42% en la provincia de Pichincha, el 49% en Guayas, el 6% en El Oro y el 3% en el Azuay. En esta industria las empresas compiten ofreciendo a sus clientes variedad de productos y en diferentes presentaciones, fijando precios que varían por centavos. Empleando la tecnología en el proceso de producción, el empaquetado y transportación.

Entre las empresas que ofrecen alimentos elaborados a base de plátano verde

están Facundo, La Chilenita, Dulces y Empanadas Carmita, Patacón Chiflar, Joselo y Delicias Express (Sepúlveda, Ureta, Hernández, & Solórzano, 2017). Además, existen participantes informales, personas que realizan el producto en sus hogares y los comercializan por medio de las redes sociales o anuncios en páginas de internet, realizando entregas a domicilio en las cantidades y presentaciones solicitadas por el comprador. Es importante indicar que dichos productos no cuentan con ningún certificado sanitario que garantice el cuidado de la higiene en su elaboración, puesto que es en gran parte artesanal y doméstica, por tal motivo su precio es menor al de marcas reconocidas, por ejemplo un bolón Facundo de (400g) tiene un precio de \$3,24 (Supermercados Santa María, 2017), mientras uno artesanal al por mayor se lo puede conseguir entre \$0,50 y \$0,70. Por tanto, la rivalidad entre competidores es considerado un factor de **alto** impacto.

Tabla 3. Resumen 5 Fuerzas de Porter

FUERZA	TIPO DE IMPACTO	NIVEL DE AMENAZA	PONDERACIÓN
Poder negociación clientes	Negativo	Alto	4
Poder negociación proveedores	Positivo	Bajo	2
Amenaza nuevos entrantes	Neutro	Medio	3
Amenaza sustitutos	Negativo	Alto	5
Rivalidad competidores	Negativo	Alto	5

Análisis de la Industria



Figura 1. Análisis Industria

2.3.6 Matriz EFE

Tabla 4. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
OPORTUNIDADES	Valor	Clasif.	Valor Ponderado
1 El gobierno brinda incentivos a las empresas, que contribuyan con la dotación de alimentos saludables. Sabor Verde ofrece un bolón de verde natural y precocido, no necesita freírse.	0,08	3	0,24
2 Existencia de una normativa clara, para la elaboración y etiquetado de alimentos procesados. Sabor Verde se basa en estas normas y reglamentos, para entregar un producto de calidad.	0,06	2	0,12
3 La banca pública, ofrece créditos a emprendimientos para PYMES, a tasas de interés bajas; especialmente, a aquellos relacionados con el cambio de la matriz productiva. Sabor Verde, elabora un bolón de verde, con valor agregado.	0,08	3	0,24
4 El procesamiento de alimentos, es una opción para la preservación de los productos comestibles agrícolas.	0,06	2	0,12
5 Las tendencias del mercado de alimentos, apuntan a los platos típicos. Sabor Verde oferta bolones de queso y chicharrón.	0,12	4	0,48
6 En el sector, existe diversidad de empaques, que permite una mejor preservación del producto y sus características. Sabor Verde, utiliza un empaque inteligente, con una válvula especial, que permite su preservación, sin refrigeración y su cocción en el microondas, dentro del mismo.	0,11	4	0,44
7 Existe múltiples proveedores de materia prima e insumos, a nivel nacional e internacional, pudiendo adquirirse a precios bajos	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
1 Los consumidores se fijan en el semáforo nutricional, antes de adquirir un producto, ya que buscan alimentarse más sanamente.	0,1	1	0,10
2 Existe gran variedad de comestibles sustitutos, a los ofertados, como los alimentos frescos, snacks naturales, orgánicos, y los listos para servir.	0,09	2	0,18

3	Hay varias empresas en el sector, las cuales, para conseguir clientes, compiten entre sí, por centavos en el valor de sus productos.	0,08	2	0,16
4	Se evidencia una oferta informal de los productos de la industria, que se elaboran de manera artesanal y se comercializan a precios muy bajos, entre \$0,50 a \$0,70.	0,1	1	0,10
TOTAL		1		2,66

Con un puntaje de 2,66 se debe mencionar, que las oportunidades que ofrece la industria, para la empresa, son mayores a sus amenazas, las cuales pueden ser minimizadas, a través del adecuado y oportuno aprovechamiento de las ventajas detectadas.

2.4 Conclusiones Generales

- En el país, existen políticas públicas para incrementar la participación de los emprendimientos en los sectores estratégicos, siendo éste el caso del presente proyecto.
- El sector tiene acceso a líneas de crédito, a bajas tasas de interés y con periodos de gracia.
- Los productos procesados ayudan a evitar el desperdicio de alimentos, dado que al permitir que estos se preserven y lleguen en buenas condiciones a los consumidores, contribuyen a satisfacer la demanda de comida de la población a largo plazo y se disminuye el desperdicio de alimentos.
- En la industria, la tecnología se usa en el proceso de elaboración, el empaquetado, envase y también en la transportación, esto con el fin de generar mayor valor agregado a los alimentos y garantizar que lleguen en óptimas condiciones al consumidor. Además de que tienen a disposición los avances en la ciencia e innovación para tecnificarse.
- El poder de negociación de los consumidores es alto, debido a la existencia de múltiples empresas en la industria, los consumidores no influyen únicamente en el precio sino también en la calidad y composición del mismo, teniendo las organizaciones que adaptarse a los gustos y necesidades de los clientes para conseguir la venta.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo, esto gracias a la existencia de varios de ellos, tanto a nivel nacional como internacional, considerando que los principales insumos y materia prima pertenece al sector primario.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, esto obedece a que estas empresas deben mantener un nivel mínimo de tecnificación en su proceso de producción, empaquetado y transportación para que puedan ofrecer al menos un producto similar al de las organizaciones actuales.
- El sustituto de los alimentos procesados son los productos frescos (agrícolas), mismos que en el Ecuador indican que su oferta es diversificada y permanente, debido a que cuenta con una variedad de suelos y pisos climáticos que garantizan su permanencia durante todo el año; los snacks orgánicos y naturales, así como las comidas listas para servir. Por tanto, la amenaza es alta.
- La rivalidad entre competidores es alta porque las empresas ofrecen a los consumidores diferentes productos a precios similares y emplean la tecnología para generar mayor valor agregado, por ejemplo, el envasado IQF, que garantiza que al descongelarse el bien conserve su textura y valor nutritivo. Además, existen competidores informales que venden un producto artesanal a menor precio.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de investigación

El Ecuador, es conocido a nivel mundial, por estar dentro de los países de mayor exportación de banano, dicha condición permite que, a nivel interno, el consumo de plátano verde sea alto en todo el país. Esta fruta es recurrentemente utilizada para la elaboración de platos típicos, costeños mayormente. Siendo el bolón, empanadas, patacones, chifles y tigrillo los más representativos y de mayor preferencia dentro de la población ecuatoriana en general. De acuerdo a Pacheco (2016), los quiteños comen fuera de casa, entre una y dos veces por

semana, especialmente el desayuno, y lo adquieren en mayor medida, en panaderías, cafeterías y/o restaurantes.

Por tanto, se busca conocer: ¿Qué características debe tener un producto elaborado a base de plátano verde, como el bolón, para que sea adquirido por las cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el norte de la ciudad de Quito? Además, de la opinión del consumidor final, a fin de identificar si comprarían el producto y en qué establecimientos lo hace principalmente.

En base a este antecedente, se plantea como metodología la investigación cualitativa, que comprende 2 entrevistas a expertos y 1 grupo focal; y la cuantitativa, por medio de la aplicación de una encuesta a los administradores de cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el norte de la ciudad de Quito.

3.1.1 Objetivo General

Determinar las características, gustos y preferencias que debe tener un producto elaborado a base de plátano verde, para que sea adquirido por los propietarios de cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito DM.

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los atributos, que el mercado objetivo busca en un alimento, elaborado a base de plátano verde para considerar adquirirlo.
2. Determinar el precio de mercado adecuado para el producto, por medio de la aplicación del modelo Van Westendorp.
3. Identificar el canal de distribución adecuado para la comercialización del alimento, elaborado a base de plátano verde.
4. Determinar los medios de publicidad y promoción adecuados para el alimento a base de plátano verde.

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Entrevista a expertos

La entrevista a expertos se realizó a un chef profesional, especializado en comida típica ecuatoriana y a un propietario de un restaurante-cafetería, de la ciudad de Quito. Los cuestionarios se presentan en el Anexo 1.

Experto 1: Mario Hidalgo, Chef profesional propietario del Restaurante “Heel Beef”, especializado en comida fusión ecuatoriana.

Hallazgos de la entrevista:

- Una de las principales ventajas que ofrece el Ecuador, es que se puede disponer durante todas las épocas del año, de todos los ingredientes para la elaboración de gran variedad de platillos.
- Los consumidores ecuatorianos siempre buscan un plato típico en este restaurante, cabe indicar que éstos son los preferidos. En base a mi experiencia se puede decir que, a nivel internacional estos platos sirven como base para crear otros gracias a que la tendencia actual es la fusión de ingredientes.
- Es importante indicar que el plátano verde contiene gran cantidad de nutrientes y, por consiguiente, también los tienen los productos elaborados a base del mismo; en el caso de un bolón, éste aporta carbohidratos y proteínas, englobando y cubriendo algunos niveles de la pirámide alimenticia requeridos para la adecuada nutrición del ser humano.
- Para la elaboración del bolón de verde lo ideal es hacerlo con plátano dominico, mismo que es una clase de plátano verde que permite obtener un mejor resultado al preparar este alimento, esta variedad ofrece un mejor sabor y un mejor tamaño, siendo factores que contribuyen para obtener un producto de adecuadas características.
- Si se desea un bolón de verde con mayor aporte de proteína, lo ideal es que este contenga una porción pequeña de carne, misma que normalmente utiliza de cerdo otorgando un buen sabor y consistencia;

también se puede incorporar como proteína una porción de queso. Se recomienda que al freír el bolón no se utilice grasa de cerdo porque queda demasiado grasoso, por el contrario, es mejor utilizar en esta fritura un poco de aceite vegetal que ayude a bajar el nivel de grasa del alimento.

- La porción ideal para un bolón debe ser entre 100g y 120g, cantidad suficiente para saciar el hambre de un adulto. Para fijar el precio de un producto con estas características se deben considerar dos aspectos, primero los precios de la competencia y segundo la calidad de los ingredientes usados. Un valor óptimo estaría entre \$1,50 y \$2,00.

Experto 2: Juan Carlos Calderón- Propietario Cafetería

Hallazgos de la entrevista:

- El negocio lleva 2 años en el mercado, eligió emprender una cafetería porque en la ciudad las personas comen fuera de casa, al no disponer de tiempo, sobre todo para desayunar. Además, les gusta en las tardes compartir con amigos y familia tomando un café con bolones o empanadas.
- En su negocio el principal producto de venta son los bolones de queso y chicharrón, que se consumen con mayor frecuencia en el desayuno y a partir de las cinco de la tarde. El precio es de \$2,00 de cualquier sabor y se lo acompaña con café.
- Por semana vende entre 250 y 300 bolones, siendo el de chicharrón el preferido de sus clientes. Los elaboran cuatro personas que trabajan durante la noche, madrugada y mañana a 2 turnos, para poder cumplir con la demanda.
- La masa del bolón se encuentra precocida para solo tener que calentarlo. Los clientes tienen dos opciones para su cocción: 1) al horno y 2) frito a 350° que permite se dore por fuera, caliente por dentro y no se sature de aceite, siendo esta la opción preferida de sus comensales.

3.2.2 Grupo focal

En el grupo focal se contó con la colaboración de 8 personas, de entre 18 a 60 años de edad. La reunión se realizó en una oficina ubicada en el norte de la ciudad de Quito, a las 18:00 horas, obteniendo los siguientes resultados:

- Inicialmente se realizó una introducción a los participantes del grupo focal, indicando que el mismo tenía como fin conocer sus gustos y preferencias, respecto de un producto de plátano verde, específicamente un bolón.
- Al preguntar a los participantes cuál es su platillo preferido de plátano verde, éstos indicaron que son los bolones, las empanadas y corviches. Mismos que consumen generalmente en un restaurante o cafetería, con una frecuencia máxima de una o dos veces por semana, porque consideran no es bueno comerlos diario, debido a que son muy consistentes.
- Uno de los limitantes que indicaron los participantes para no comer fuera de casa, es el precio porque es más barato prepararlos en su hogar y rinde más. Además, no todos los establecimientos elaboran estos alimentos con higiene y usan aceite recalentado, que es dañino para la salud.
- Los participantes consideran que los productos elaborados con plátano son más saludables que un snack. Por ello, prefieren darle a un niño un bolón, empanada o corviche que alguna comida de un *fast food*. Pero una porción pequeña a fin que no desperdicien.
- En el caso del bolón consideran que, si bien es más costoso comer fuera, esto recompensa el tiempo que se ahorra, sobre todo para quienes no tienen afición o experiencia en la cocina, siendo una manera fácil de poder degustarlo.
- Las personas indicaron que el precio de un bolón no puede ser exagerado, y debe ir de la mano con la calidad, el sabor y los ingredientes que se usan en su elaboración, siendo un monto justo a pagar \$1.50 por una porción individual de 100 gramos, independiente de si es de queso o de chicharrón.

- Además, consideran importante que un bolón de verde sea fresco, elaborado con productos naturales, en óptimas medidas de salubridad, y, se almacene de modo que se preserve su sabor, hasta ser consumido por el cliente.
- La promoción debe hacerse por medio de las redes sociales y la televisión. Para enganchar al cliente, los participantes recomendaron realizar degustaciones del producto, ofreciendo mini presentaciones del mismo, para que los consumidores lo conozcan. (Ver Anexo 2)

3.2 Análisis cuantitativo

El público objetivo considerado para el proyecto son las cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el norte de la ciudad de Quito. Siendo 79 cafeterías (Quito Turismo, 2019), 82 hoteles (SUPERCIAS, 2019) y 29 empresas de catering (SUPERCIAS, 2019). Sumando un total de 190 organizaciones, de este mercado se encuestaron a 50 establecimientos de expendio de comida en el norte de Quito. En el Anexo 3 se presenta el cuestionario de encuesta, y en el Anexo 4, el análisis inferencial de los resultados obtenidos al aplicar este instrumento.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- De los 50 establecimientos (cafeterías, hoteles y restaurantes) ubicados en el norte de Quito encuestados, el 65% se encuentran interesados en adquirir un bolón de verde precocido, empacado al vacío y que cuente con una válvula que ayuda a la preservación del producto hasta 12 meses sin refrigerar, y que permite que sea calentado en microondas, dentro del empaque.
- Además, se evidencia que son los bolones de queso los que más se comercializan en hoteles y empresas de catering, mientras que los de chicharrón son lo de preferencia en cafeterías mostrando que la empresa, debe producir en su mayoría bolones de queso y en un porcentaje menor los de chicharrón.

- Los datos reflejan que los principales clientes para la nueva organización a crearse, serían las cafeterías y empresas de catering, siendo las que venden mayores cantidades de bolones con un promedio de 225 por semana. Razón por la que son también las más interesadas en el producto ofertado.
- El precio óptimo del mercado para un bolón de verde de 100g precocido, empacado al vacío, y que cuenta con una válvula que permite su preservación de hasta 12 meses sin refrigeración y calentarlo directamente en el microondas, es de \$0,95; el punto marginal barato es de \$0,85 y el punto marginal caro es de \$1,35 de acuerdo con las respuestas obtenidas en el análisis Van Westendorp, modelo de análisis de sensibilidad de precio.

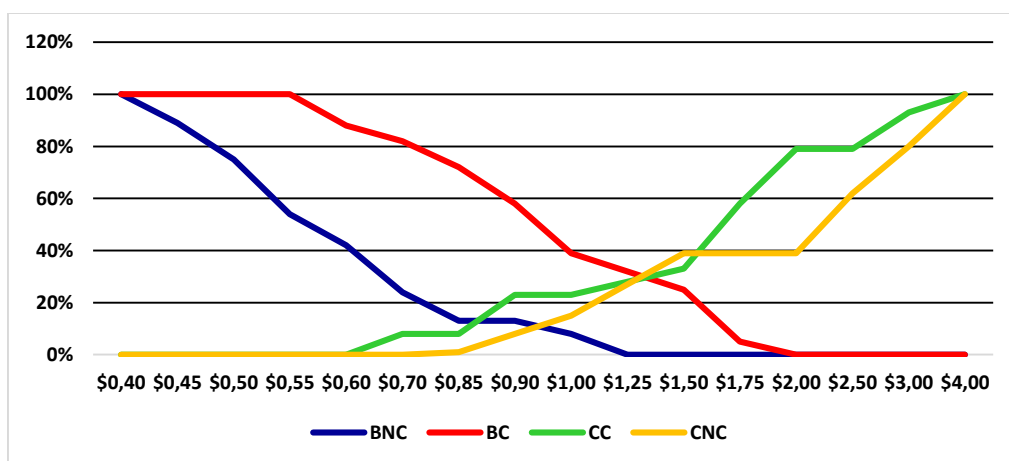


Figura 2. Modelo Van Westendorp

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

1. El público objetivo, entre los productos preparados con plátano verde, muestra su preferencia al bolón. Los cuales para ser considerados como higiénicos deben cumplir con todos los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud Pública (MSP), para la elaboración de alimentos, así como de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Además, éste debe tener un buen sabor, que, a decir de los expertos, se basa en resaltar sus

ingredientes al degustarlo y que, al calentarse, su aroma pueda ser percibido y distinguido.

2. Actualmente, son las cafeterías y empresas de catering del norte de Quito, quienes mayoritariamente incluyen en su menú el bolón de verde siendo el más consumido en las cafeterías el de chicharrón y en las empresas de catering y hoteles el de queso.
3. El precio óptimo de un bolón de verde de 100g precocido, empacado al vacío, y que cuenta con una válvula que permite su preservación hasta 12 meses y calentarlo directamente en su empaque en microondas es de \$0,95.
4. El público objetivo prefiere que en la cadena de distribución no existan intermediarios, siendo la empresa productora la que entregue directamente el bolón a los establecimientos, a fin de no incrementar su precio.
5. Uno de los principales atractivos mostrados por los encuestados, radica en el tipo de envase, mismo que permite preservar mayor tiempo y sin necesidad de refrigeración. Así como, calentarlo directamente en microondas y servirlo al consumidor final sin que el producto pierda todas sus características de sabor, frescura y calidad. Es por esto que el 77% de los establecimientos encuestados se mostraron interesados con esta innovación del nuevo empaque.
6. En cuanto a la publicidad, las empresas encuestadas prefieren obtener información a través de medios digitales como las redes sociales (Facebook y WhatsApp), página web y correo electrónico.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A través del análisis del entorno, se determinó que en el país se encuentra vigente la Ley de Seguridad Alimentaria la cual establece que las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos deben cumplir con la normativa de Buenas Prácticas de Manufactura y el Reglamento de Etiquetado, de modo que entreguen al consumidor final, la información suficiente sobre el producto que adquieren, así como asegurarles que éste ha sido elaborado cumpliendo con la normativa vigente

Además, el análisis del entorno permitió conocer que las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos, al formar parte de uno de los sectores estratégicos para el cambio de la matriz productiva del país pueden acceder a financiamiento a bajo costo con periodos de gracia y a plazos diferenciados, siendo ofertado principalmente por la banca pública.

Además, según lo mencionado por la FAO las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos procesados cumplen una misión importante en la dotación de comida a la población en el largo plazo, siendo los productos procesados los que ayudan a evitar el desperdicio de alimentos y que éstos lleguen en óptimas condiciones a los consumidores de las áreas urbanas.

Con base en la información recolectada, también se identificó que en el Ecuador la producción de plátano verde es alta, existiendo en ciertas épocas del año sobreproducción, a pesar de que este producto es destinado a la exportación. Además, el 98,8% de la población gusta del plátano verde, y debido al acelerado ritmo de vida actual las personas que trabajan en el sector norte de la ciudad de Quito prefieren, tanto en horas de la mañana como en horas de la tarde, comer fuera de casa inclinándose por alimentos elaborados con plátano verde, específicamente el bolón.

Sobre el plátano verde es importante indicar que está compuesto por calorías, agua, proteínas, carbohidratos, fibra y es rico en vitaminas A, B1, B2 y B6, así

como en potasio, calcio hierro y magnesio. De modo que es una gran fuente de nutrientes para quienes lo consumen. Este producto de la costa ecuatoriana tiene tres variedades: barraganete, dominico y maqueño. Cada uno empleado para la elaboración de diferentes platillos, siendo su uso correcto un factor clave para conseguir alimentos preparados de gran sabor y textura.

Es importante indicar que, luego de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se observó que las barreras de entrada a la industria tienen un impacto medio debido a que los productos deberán ofrecer un plus adicional a los actuales y deberán obtener tecnología de punta; se observó que existe una alta cantidad de sustitutos en el mercado, al igual que cantidad de competidores. Por otro lado, los clientes tienen un alto nivel de capacidad de control debido a la cantidad de competencia directa e indirecta y finalmente indicar que los proveedores no tienen mucha capacidad de control de la industria debido a la alta cantidad de proveedores obligándose a mejorar permanentemente su calidad y precio.

Al hablar del costo del principal insumo del bolón se debe indicar que el valor del plátano verde es relativamente bajo al compararlo con la rentabilidad que ofrece al dejarlo como producto terminado. Esta conclusión, obedece a que el precio de las 10 libras de plátano verde tiene un precio de \$2,27, éste contrastado con el precio idóneo del bolón de verde en presentación de 100 gramos por \$0,95, mismo que fue obtenido como resultado de la investigación de mercado realizada anteriormente; permite inferir claramente que existirá una rentabilidad sobre este proyecto.

Al realizar el análisis del mercado se evidenció que en Quito la comercialización de productos a base de plátano se realiza de dos formas: la primera, radica en que las empresas que entregan al consumidor final alimentos de plátano verde, necesariamente requieren estar en refrigeración para conseguir un corto tiempo de preservación del producto; y, la segunda, basada en que los productores informales que distribuyen a las cafeterías, hoteles y empresas de catering, a un menor precio que el de los primeros, lo realizan de forma doméstica sin aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura, ni del reglamento de

etiquetado vigente en el territorio ecuatoriano, impidiendo que puedan garantizar un producto de calidad para el consumidor final.

De ahí que, la oportunidad de negocio detectada radica en la elaboración y comercialización de un bolón de verde de 100g precocido, empacado al vacío y que cuenta con una válvula, que permite su preservación hasta 12 meses sin refrigerar y de poder calentarlo dentro de su envase directamente en el microondas de modo que una vez abierto por el consumidor aún conserve su sabor, aroma y nutrientes. Además, el mismo será elaborado siguiendo la norma de Buenas Prácticas de Manufactura y el reglamento de etiquetado.

No obstante, si los consumidores finales desearán realizarlo en otro tipo de cocción, como la fritura, deberán únicamente retirar el empaque y tendrán el producto listo para ser cocido de la manera y gusto de preferencia. Sin embargo, es importante indicar que, por medio de esta innovación en el empaque, se evita el consumo de grasas al igual de que permite cocerlo en un tiempo muy reducido, contrastado con el tiempo de la fritura e incluso prever la seguridad en la manipulación de aceites y grasas calientes frente a una posible quemadura de piel.

En la actualidad, según lo indica el diario Expreso (2018), “hay una tendencia clara de ciertas personas por cuidarse más en su alimentación diaria, degustando de algo rico, sin quedarse con hambre, pero que sea saludable”. De esta manera se puede entender que una parte de la población busca alimentarse con productos “*light*”, que según la Asociación de Diabetes de Madrid (2018) afirma que son “(...) bajos en calorías porque han sufrido un proceso de reducción de grasas o de azúcares (...), debe tener una reducción de al menos el 30% de valor energético respecto al producto de referencia” (Asociación de Diabetes de Madrid, 2018).

Esto permitirá entregar al mercado objetivo un bolón de verde saludable, que no necesitará freírse, si así lo prefiere el consumidor, elaborado con productos

frescos y naturales (no transgénicos) adquiridos a los campesinos de El Carmen y Santo Domingo principalmente; empleando un empaque de alta tecnología que contribuya a preservar el alimento precocido hasta 12 meses sin refrigeración, manteniendo su sabor y nutrientes hasta llegar al consumidor final.

El éxito del negocio radicará en ofrecer a los clientes (cafeterías, hoteles y empresas de catering) un bolón de verde de queso y chicharrón de buen sabor, es decir, agradable al paladar y olfato de los consumidores, elaborado con ingredientes naturales (no transgénicos), en un empaque inteligente y a un precio óptimo, mismo que contempla tanto la rentabilidad de la empresa como la de los negocios a los que se oferta el producto de modo que sus costos de producción no se vean alterados significativamente como para tener que traspasar el valor extra a sus comensales, pudiendo generarse efectos adversos en sus ventas.

La publicidad del producto se realizará por medio de las redes sociales ya que permiten una mejor segmentación del mercado, tienen mayor alcance y su costo es menor en comparación con los medios tradicionales; como, por ejemplo, la televisión o radio. De modo que, el producto de la empresa pueda conocerse sin tener que realizar una inversión significativa en este rubro. Actualmente las personas emplean los medios digitales como motores de búsqueda para encontrar lo que requieren.

5. MARKETING MIX

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se empleará para la puesta en marcha de la empresa será la de diferenciación. De acuerdo con Porter, ésta tiene como objetivo principal el ofrecer al mercado un producto único, empleando para ello la innovación tecnológica. El factor diferenciador del producto será que no necesita freírse, porque es precocido, y el uso de un empaque de sellado al vacío con una válvula especial que permite que el producto pueda calentarse directamente en el microondas conservando sus nutrientes y sabor.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la compañía son las cafeterías, hoteles y empresas de catering ubicadas en el norte de la ciudad de Quito. Siendo 79 cafeterías (Quito Turismo, 2019), 82 hoteles (SUPERCIAS, 2019) y 29 empresas de catering (SUPERCIAS, 2019). Sumando un total de 190 organizaciones.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente producto, radica en la elaboración y comercialización de un bolón de verde de 100g precocido (no necesita freírse y optimiza el tiempo de entrega al consumidor final); empaçado al vacío, que cuenta con una válvula, que permite su preservación y calentarlo fácilmente en microondas; y que, contempla durante todo el proceso de producción y distribución, las normas de Buenas Prácticas de Manufactura vigentes en el país y el reglamento de etiquetado, para brindar seguridad y confianza al consumidor final. Además, la materia prima requerida, se adquirirá a los campesinos de El Carmen y Santo Domingo principalmente, construyendo alianzas estratégicas con estos proveedores.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores que ofertan plátano barraganete	<i>Adquirir materia prima de calidad:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Plátano verde • Queso manaba • Chicarrón 	Bolón de verde de queso y chicharrón precocido, empacado al vacío. Uso de empaque inteligentes que permite calentar el producto en el microondas sin retirar el empaque. No requiere refrigeración.	Se interactuará con los clientes a través de las redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp	Hoteles, cafeterías y empresas de catering ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito
	<i>Controlar el proceso de producción:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Sanitario • BPM • Etiqueta nutricional 			
	<i>Realizar publicidad continua del producto:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Medios digitales 			
RECURSOS CLAVE		CANALES		
Materia prima de calidad Instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas suficientes y adecuadas Trabajadores capacitados y comprometidos		Sin intermediarios, entrega directa del producto al cliente.		
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTE DE INGRESOS	
Costos fijos: arriendo, servicios básicos, sueldos administrativos, publicidad y promoción Costos variables: MP, MO, CIF e insumos requeridos para la elaboración del producto			Venta de los bolones de verde	

Figura 3. Modelo CANVAS

5.2 Mezcla de Marketing

A continuación, se presentan las estrategias de marketing empleadas por la empresa *Sabor Verde* para la comercialización y distribución del producto que se ofertará al mercado objetivo identificado. Enfocándose en cuatro aspectos:

producto, precio, plaza y promoción.

5.2.1 Producto

El producto a ofrecerse, será un bolón de verde elaborado con ingredientes naturales provenientes de la costa ecuatoriana, empleando un empaque de alta tecnología que permite su preservación y la conservación de su sabor y nutrientes, el cual se comercializará a las cafeterías, hoteles y restaurantes ubicados en el Norte de la ciudad de Quito.

La estrategia para el posicionamiento del producto en el mercado será la de diferenciación, la empresa a comparación de sus competidores ofrecerá a sus clientes y a los consumidores el uso de un empaque altamente innovador que permite que el bolón de verde no requiera freírse en aceite u otro tipo de grasas antes de ser consumido, tan sólo necesita ingresar al microondas por 3 minutos sin necesidad de sacar el empaque para su adecuada cocción y pasar a ser degustado por el consumidor final. Esto siempre, considerando el fiel cumplimiento de las normas exigidas por las entidades de control como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), misma que luego de verificar que se cumpla con todos los requerimientos, extiende los respectivos permisos de funcionamiento a las diferentes empresas.

5.2.1.1 Atributos

El producto entregado por la empresa *Sabor Verde* tendrá los siguientes atributos:

- Bolón de verde y chicharrón precocido.
- Elaborado con ingredientes naturales.
- Empaque inteligente que permite la preservación y conservación del producto, así como de sus nutrientes y sabor.
- Únicamente ingresarlo al microondas en su innovador empaque por 3 minutos y podrá ser degustado por el consumidor final.

5.2.1.2 Marca

La marca referida para la empresa, es *Sabor Verde*, un nombre que es fácil de recordar y busca transmitir al cliente que es un alimento sano y de sabor

agradable; así como hacer alusión a su ingrediente principal, el plátano verde. El slogan será “sabor de verdad”, que es una frase corta y que los consumidores recordarán sin dificultad.



Figura 4. Logotipo

5.2.1.3 *Empaque*

El empaque al vacío con una válvula especial para que se preserve y caliente en el microondas, será el elegido para el producto. La empresa escogida para proveer el empaque es la empresa Alitecno, misma que se caracteriza por tener alta experiencia en producción de empaques para alimentos. Al emplearse el empaque al vacío la forma que adoptará el envase será redonda como el bolón y será transparente, permitiendo mirar el producto. El contenido, será de 100g.

5.2.1.4 *Etiquetado*

En el Ecuador, los productos procesados, deben basar su etiquetado en el reglamento del mismo nombre, a fin de ofrecer, al consumidor final, información real, sobre el alimento a ser adquirido y consumido. La etiqueta debe contener lo siguiente:

- Marca y logo.
- Información nutricional.
- Fecha de producción y de expiración del producto.
- Contenido neto del producto.
- Semáforo nutricional.
- Ingredientes.
- Registro sanitario.

- Precio de venta al público.
- Dirección y teléfono de la empresa.



Figura 5. Semáforo Nutricional

5.2.1.5 Soporte

Para la atención de los clientes, éstos podrán contactarse con la empresa, a través de un mensaje interno por las redes sociales Facebook y WhatsApp; enviar un comentario, sugerencia, opinión o reclamo por la página web; o escribir al correo electrónico institucional saborverde@atencionclientes.com.ec, donde se responderá en un tiempo máximo de 2 días laborables a su solicitud.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategias de precios

Para la fijación del valor monetario del producto se empleó el modelo Van Westendorp, siendo el precio óptimo para el bolón de verde, con las características antes descritas y en una presentación de 100g de \$0,95. Pero el precio de venta del bolón de queso, será de \$1,10 y el de chicharrón de \$1,05

Estrategia de entrada: La estrategia de entrada será la de descremado, misma que se emplea para el lanzamiento de nuevos productos al mercado y cuando se tiene una capacidad de producción limitada, siendo éste el caso de la empresa Sabor Verde.

Estrategia de ajuste: La estrategia de ajustes de precios de Sabor Verde, será la del aumento progresivo del precio, considerándose la realidad económica del país y demanda del producto. Además, contemplando que el precio máximo que

estarían dispuestos a pagar los clientes por un bolón, con las características antes descritas, es de \$1,35.

5.2.2.2 Costos variables de producción

En la siguiente tabla, se presentan los costos de producción variables, en que se deberán incurrir, para la elaboración del bolón de queso y de chicharrón, respectivamente.

Tabla 5. Costos variables

BOLÓN QUESO

MATERIA PRIMA DIRECTA	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD POR EMPAQUE	PRECIO POR EMPAQUE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO POR BOLÓN
Plátano	0,75	Unidad	50	5,00	0,10	0,08

MATERIA PRIMA INDIRECTA	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD POR EMPAQUE	PRECIO POR EMPAQUE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO POR BOLÓN
Leche	25	Mililitros	5000	2,00	0,00	0,01
Queso	40	Gramos	1000	4,50	0,00	0,18
Condimentos	3	gramos	500	1,00	0,00	0,01
Mantequilla	5	gramos	1000	4,00	0,00	0,02

OTROS COSTOS	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD POR EMPAQUE	PRECIO POR EMPAQUE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO POR BOLÓN
Empaque	1	Unidad	1000	80,00	0,08	0,08
Etiqueta	1	Unidad	1000	15,00	0,02	0,02

COSTO TOTAL **0,39**

BOLÓN CHICHARRÓN

MATERIA PRIMA DIRECTA	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD POR EMPAQUE	PRECIO POR EMPAQUE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO POR BOLÓN
Plátano	0,75	Unidad	50	5,00	0,10	0,08

MATERIA PRIMA INDIRECTA	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD POR EMPAQUE	PRECIO POR EMPAQUE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO POR BOLÓN
Leche	25	Mililitros	5000	2,00	0,00	0,01
Chicharrón	40	Gramos	1000	3,00	0,00	0,12
Condimentos	3	gramos	500	1,00	0,00	0,01
Mantequilla	5	gramos	1000	4,00	0,00	0,02

OTROS COSTOS	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD POR EMPAQUE	PRECIO POR EMPAQUE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO POR BOLÓN
Empaque	1	Unidad	1000	80,00	0,08	0,08
Etiqueta	1	Unidad	1000	15,00	0,02	0,02

COSTO TOTAL **0,33**

5.2.3 Plaza

Este proyecto, propone comercializar su producto sin intermediarios siendo la estrategia de plaza directa la empleada; es decir, será la empresa la encargada

de la venta del bolón a sus clientes. De modo que puedan obtener el precio fijado por la organización.

Además, se establece una estrategia de distribución selectiva, debido a que la empresa busca colocar el producto, principalmente en las cafeterías, hoteles y empresas de catering, ubicadas en el Norte de la ciudad de Quito, y progresivamente ir ampliándose hacia otras zonas y mercados.

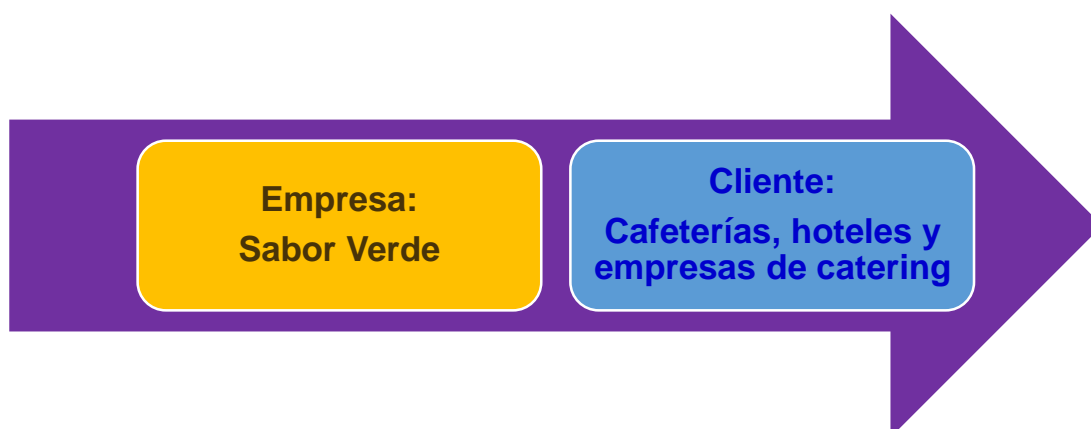


Figura 6. Canal de distribución

La empresa se ubicará en la zona norte de Quito, en el sector de Carcelén Industrial, arrendando una instalación de 115 metros cuadrados de superficie, donde funcionarán tanto las oficinas, como la planta de producción de la empresa, pagándose \$500 de arriendo mensual, \$1000 como depósito de garantía y también se invertirán \$5,000 en su adecuación.

Tabla 6. Costo plaza

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depósito garantía	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuaciones	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo	12	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.014,11	\$ 6.028,26	\$ 6.042,44	\$ 6.056,65
TOTAL			\$ 12.000,00	\$ 6.014,11	\$ 6.028,26	\$ 6.042,44	\$ 6.056,65

5.2.4 Promoción

Se aplicará la estrategia Push, realizándose actividades publicitarias para llamar la atención de los consumidores por medio de campañas de comunicación masivas, a través de las redes sociales, la creación de una Fan Page en

Facebook y un WhatsApp de contacto con clientes. Además, del mailing y google Adwords.

Las relaciones públicas se ejercerán por medio de la página web de la empresa y las redes sociales, se publicarán datos que reflejen una buena imagen empresarial de Sabor Verde haciendo hincapié en sus relaciones positivas con sus proveedores, los beneficios del producto, el proceso de elaboración, la cultura empresarial, entre otros factores.

Se realizarán ventas personales del producto, siendo los vendedores de la empresa quienes se encarguen de contactar a los clientes potenciales y atender los pedidos de los actuales; así como, brindar información y gestionar sus requerimientos. En tanto que, como promociones de ventas, se establecerá la entrega de mini bolones para que los clientes entreguen a modo de degustación a sus comensales en base a un pedido mínimo.

Tabla 7. Costos publicidad

RUBRO	PRECIO UNITARIO	FRECUENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Social Media	12 \$	120,00 Mensual	\$ 1.440,00	\$ 1.443,39	\$ 1.446,78	\$ 1.450,18	\$ 1.453,60
Página web	1 \$	350,00 Una vez	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Host anual y mantenimiento	1 \$	70,00 Anual	\$ 70,00	\$ 70,16	\$ 70,33	\$ 70,50	\$ 70,66
Adwords	12 \$	100,00 Mensual	\$ 1.200,00	\$ 1.202,82	\$ 1.205,65	\$ 1.208,49	\$ 1.211,33
Promociones (1%) ventas	12 \$	61,97 Mensual	\$ 743,66	\$ 933,27	\$ 1.025,28	\$ 1.190,80	\$ 1.421,64
TOTAL			\$ 3.803,66	\$ 3.649,64	\$ 3.748,05	\$ 3.919,97	\$ 4.157,23

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Sabor Verde es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de bolones de verde, a base de ingredientes naturales provenientes de la costa ecuatoriana hechos por personal capacitado y comprometido, siguiendo un riguroso proceso de control de calidad y empleando un empaquetado inteligente; atributos que permiten entregar a los consumidores un producto de alta calidad y gran sabor.

6.1.2 Visión

Sabor Verde dentro de 5 años será una empresa reconocida y posicionada en las principales ciudades del país, entregando a sus clientes un producto de la mejor calidad, elaborado por personal comprometido y profesional, contemplando durante todo su proceso de producción y comercialización, las medidas sanitarias vigentes y tecnología de vanguardia; así como, generando beneficios para sus socios, colaboradores, proveedores y la sociedad en general.

6.1.3 Objetivos

Tabla 8. Objetivos Organizacionales

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	PLAZO
Financiera	Incrementar las unidades vendidas en al menos un 10% anual a partir del tercer año	% aumento de ventas	10%	Mediano
	Incrementar las ganancias brutas en al menos 2% en el cuarto año	% variación ganancias	2%	Mediano
Clientes	Obtener un puntaje de 4,5 en la red social Facebook para el segundo año	Calificación página	4.5	Mediano

Procesos internos	Incrementar en un 30% los establecimientos de venta en la ciudad de Quito para el sexto año.	%de crecimiento de los números de clientes	30%	Largo
	Reducir al menos un 3% los costos unitarios para el cuarto año.	% reducción de costos unitarios	3%	Mediano
	Utilizar al menos el 90% de la capacidad de producción total de la planta para el cuarto año.	% uso de planta de producción	90%	Mediano
Formación y crecimiento	Obtener una calificación de al menos 85% en la encuesta de clima laboral en el tercer año	% de colaboradores satisfechos	85%	Mediano
	Contar con al menos el 50% de empleados capacitados sobre BPM en el segundo año	No. De empleados capacitados	50%	Mediano

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipo

6.2.1.1 Infraestructura

Sabor Verde, realizará la elaboración y almacenamiento del bolón de verde, en sus instalaciones, que tiene un área de 115 metros cuadrados y será ubicada en el sector de Carcelén industrial. A fin de encontrarse cerca de sus clientes y en una vía de traslado rápido hacia los proveedores, localizados en El Carmen y Santo Domingo. Adicional a esto, se debe indicar, que esta zona fue escogida, debido al fácil acceso, de todos los servicios necesarios; así como también, de varias líneas de transporte, para llegar a la empresa.

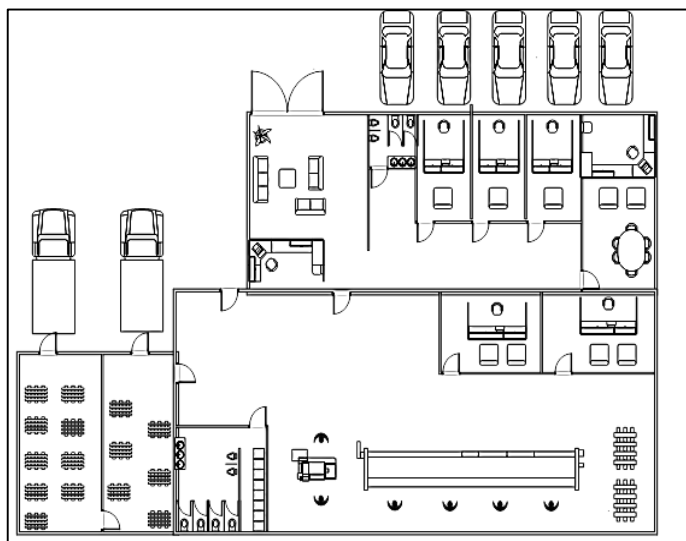


Figura 7. Plano referencial instalaciones

6.2.1.2 Bienes y equipos

Para la elaboración de los bolones de verde, queso y chicharrón, precocidos, que ofrecerá Sabor Verde a sus clientes, se requiere de la siguiente maquinaria y equipos, que permitirán la elaboración más tecnificada del producto. En el Anexo 4, se presenta el detalle de la inversión en activos fijos.

Tabla 9. Equipos y maquinaria

MÁQUINA AMASADORA

Precio: \$550

Características: Permite amasar hasta 20 verdes cocinados, a la vez, en un tiempo de 5 minutos.



EMPACADORA AL VACÍO PROFESIONAL

Precio: \$1200

Características: Dimensión: 280x385*500mm.

Capacidad: 10 metros cúbicos por minuto.



Tiempo de ciclo: de 10 a 20 segundos.

Tiene varias opciones de empacado.



BATIDORA INDUSTRIAL MEZCLADORA DE ALIMENTOS

Precio: \$689

Características: Capacidad: 20 litros. Permite mezclar 3 kilos y relleno. Tiempo de ciclo: 10 minutos.	
COCINA INDUSTRIAL	
Precio: \$320	
Características: Cuenta con 2 hornillas que funcionan a gas.	

6.2.1.3 Procesos

Para un adecuado y eficiente funcionamiento de la empresa Sabor Verde, se propone el siguiente ciclo de procesos:



Figura 8. Ciclo de procesos Sabor Verde

El proceso de la empresa, inicia con la compra de la materia prima e insumos necesarios, a los proveedores de Santo Domingo y el Carmen. Los mismos, deberán llegar a la empresa, en la cantidad y calidad especificada en el contrato. Siendo verificada por el personal de la bodega, para su inventario y almacenamiento respectivo. Esta fase, tendrá una duración de 1 semana (7 días) contando a partir de la negociación, hasta la entrega y verificación del pedido. Esta labor será llevada a cabo por el bodeguero de la empresa.

Una vez la materia prima e insumos se encuentren en el inventario de la empresa se procederá a la preparación de la masa y el relleno del bolón, este proceso

tendrá una duración de 30 minutos. Posteriormente se realizará la mezcla de ambos componentes para pasarlos a la zona de precocido, donde el bolón se colocará en una olla tipo tamalera a una temperatura de 35°C durante 5 minutos. Luego se sacará el producto para que éste se seque y sea empacado, clasificado y etiquetado de acuerdo a sus características. Este procedimiento lo realizarán los operarios.

Posterior, el bolón se llevará al área de almacenamiento de productos terminados para realizar su inventario y despacho; de acuerdo a los pedidos de los clientes. Esta fase del proceso se encuentra a cargo del bodeguero, quien es el responsable del inventario y diseño de las rutas. Mientras que el vendedor y chofer, asistirán en la carga del producto al vehículo y el traslado hacia su destino. Esta última actividad tomará una semana, debido a que son varias empresas a visitar y entregar el pedido respectivo.

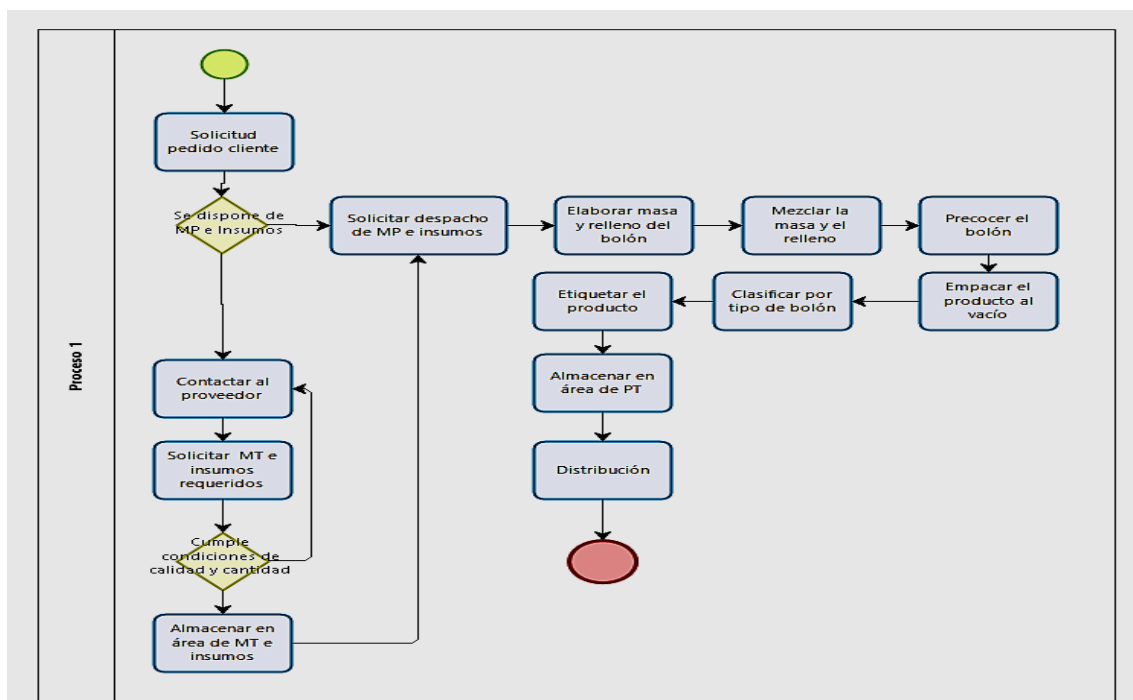


Figura 9. Flujograma

6.2.1.4 Cadena de Valor

Basado en el ciclo de operaciones de la empresa Sabor Verde, a continuación, se presenta la cadena de valor y mapa de procesos de la organización donde se

puede identificar los procesos estratégicos, de operación, apoyo y evaluación, con sus respectivas acciones.



Figura 10. Cadena de valor



Figura 11. Mapa de procesos

Como se observa en la figura 10, la empresa basa su ventaja competitiva en el cumplimiento de su cadena de valor, misma que le permitirá ofrecer un valor agregado a todos los consumidores de su producto. La etapa inicial es la de logística, donde la empresa deberá adquirir insumos de calidad a los mejores precios y crear alianzas estratégicas con sus proveedores; la segunda etapa radica en la producción misma del producto, donde su personal cuidará cada paso a fin de ofrecer un producto de calidad y buen sabor a sus clientes; la tercera etapa consiste en poder conseguir los pedidos suficientes de producto, esto mediante una buena gestión de ventas, promoción y marketing; finalmente, la empresa deberá ofrecer un servicio oportuno, personalizado y de calidad a todos sus clientes. Todo esto debe ser acompañado y basado en una infraestructura adecuada y cómoda, en un correcto manejo de personal y

mediante la utilización de tecnología de punta que le permita a la empresa diferenciarse de la competencia.

6.3 Estructura Organizacional

Sabor Verde se constituirá como una Sociedad Anónima, que de acuerdo con el Art. 143 de la Superintendencia de Compañías (2014), “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”. Se eligió este tipo de compañía porque los socios pueden realizar sus aportes en dinero o bienes. Además, el capital registrado y pagado puede ser del 25% del aporte acordado por cada socio.

La empresa estará conformada por dos socios, siendo uno de ellos, el encargado de la administración del negocio; y el otro, de su dirección, cargos que se asignarán de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencia, esto con el fin de que cada socio entregue lo mejor de sí mismo a la empresa. Como estructura empresarial se define el modelo vertical, a fin de garantizar la funcionalidad, intercambio y adaptación de la organización, contribuyendo a la interacción entre los colaboradores de la compañía. Para la constitución y puesta en marcha de la empresa, se requiere realizar los gastos, establecidos en la tabla presentada en el Anexo 6.

6.3.1 Diseño organizacional

Considerando el proceso de operaciones de la empresa Sabor Verde, tendrá la siguiente estructura organizacional, misma que estará compuesta por personal previamente seleccionado en un adecuado proceso de selección, siendo éstos, quienes en conjunto se podrán relacionar entre sí a fin de que de manera ordenada y oportuna puedan recibir y dar órdenes de acuerdo a su orden jerárquico siempre en busca de conseguir los objetivos de la empresa.

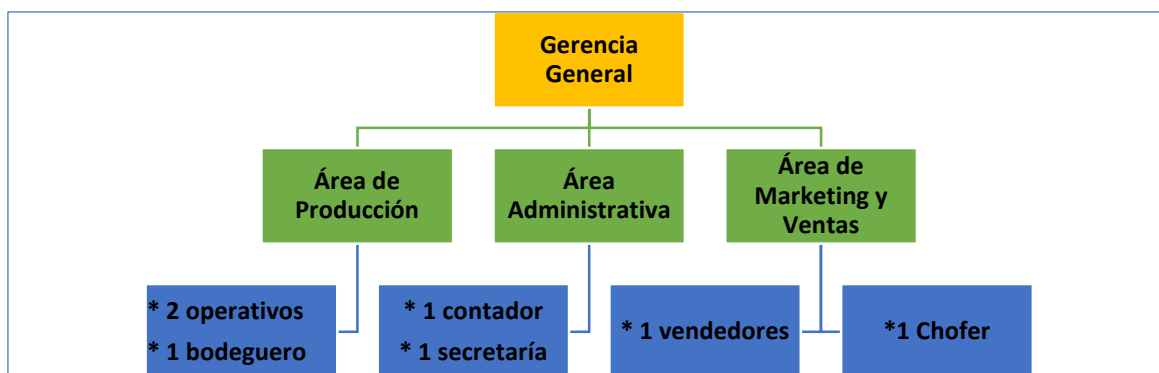


Figura 12. Organigrama Sabor Verde

El organigrama de la empresa, se basa en el de una microempresa del sector (Anexo 6), el cual, en un inicio es básico, pero a medida que Sabor Verde vaya ganando espacio en el mercado se modificará incluyendo nuevos puestos de trabajo y más personal para los cargos actuales, de modo que, se pueda atender la demanda del mercado.

6.3.1.1 Perfiles de puestos

Tabla 10. Perfil requerido para los cargos

GERENTE GENERAL	
SUELDO:	\$800
EDAD	30 a 40 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACIÓN:	Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares
APTITUDES:	Habilidad de estrategia, proactivo, emprendedor.
FUNCIONES:	* Representar legalmente a la empresa.
	* Nombrar o remover a empleados.
	* Organizar, planificar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa
	* Supervisar el funcionamiento de la empresa y el trabajo del personal
	* Entregar mensualmente reportes de renta-contabilidad de la empresa a los socios.
REPORTA A:	Junta General de Accionistas
CONTADOR	
SUELDO:	\$500
EDAD	25 a 35 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACION:	CPA, CBA.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares.
APTITUDES:	Capacidad de análisis, compromiso.
FUNCIONES	* Llevar la contabilidad
	* Elaborar mensualmente estados financieros y balances

	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar los pagos y declaraciones de impuestos de manera oportuna * Realizar las nóminas de pago del personal. * Recibir, organizar y archivar documentos. * Realizar los pagos respectivos a los proveedores.
REPORTA A:	Gerente
SECRETARIA	
SUELDO:	\$394
EDAD	20 a 35 años
SEXO:	Femenino.
EDUCACION:	Estudios superiores culminados o inconclusos
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Saber expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> * Acoger y dar la bienvenida a los visitantes * Redactar oficios. * Archivar * Facilidad de palabra. * Nivel intermedio de inglés.
REPORTA A:	Gerente.
OPERARIOS	
SUELDO:	\$450
EDAD	18 a 40 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Bachiller
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares.
APTITUDES:	Habilidad para comunicar, orientar, supervisar, conducir camión.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación, mezcla de ingredientes * Producción de bolones * Pesado del producto * Empacado y etiquetado del producto * Controlar la calidad del producto
REPORTA A:	Gerencia
VENDEDORES	
SUELDO:	\$394
EDAD	22 a 35 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACION:	Estudios en mercadotecnia
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Emprendedor y dinámico.
FUNCIONES1.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar ventas. * Contacto con posibles clientes. * Negociaciones.
REPORTA A:	Gerente.
BODEGUERO	
SUELDO:	\$450
EDAD	18 a 30 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Bachiller o cursando estudios superiores.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Habilidad para comunicar, orientar, supervisar y conducir grupos de personas.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar inventarios * Preparación hoja de ruta entregas * Despacho de pedidos

REPORTA A:	* Facilidad de palabra.
	* Tener conocimientos contables.
	Gerencia
CHOFER	
SUELDO:	\$400
EDAD	22 a 40 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Licencia profesional tipo E
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Orientación en espacio y tiempo
FUNCIONES:	* Entrega de pedidos
	* Transporte de materia prima e insumos
REPORTA A:	Gerencia

Tabla 11. Sueldos y Salarios

CARGO	#	Sueldo base	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	Mensual Individual	Mensual Grupal	AÑO 1
MANO DE OBRA DIRECTA										
Operario	2	450,00	37,50	32,83	18,75	50,18	-	589,26	1.178,52	14.142,20
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA								589,26	1.178,52	14.142,20
MANO DE OBRA INDIRECTA										
Vendedor	1	394,00	32,83	32,83	16,42	43,93	-	520,01	520,01	6.240,17
Bodeguero	1	450,00	37,50	32,83	18,75	50,18	-	589,26	589,26	7.071,10
Chofer	1	400,00	33,33	32,83	16,67	44,60	-	527,43	527,43	6.329,20
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA								1.636,71	1.636,71	19.640,47
ADMINISTRACIÓN										
Gerente	1	800,00	-	-	-	97,20	-	897,20	897,20	10.766,40
Secretaria	1	394,00	32,83	32,83	16,42	43,93	-	520,01	520,01	6.240,17
Contador	1	500,00	41,67	32,83	20,83	55,75	-	651,08	651,08	7.813,00
TOTAL ADMINISTRACIÓN:								2.068,30	2.068,30	24.819,57
TOTAL TALENTO HUMANO:								4.294,26	4.883,52	58.602,24

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de la empresa Sabor Verde, provendrán de la venta de los bolones de queso (54%), y chicharrón (46%), producto que presenta un 65% de aceptación por parte de los hoteles, cafeterías y empresas de catering que se ubican en el norte de la ciudad de Quito. Para la proyección de las ventas, se procedió inicialmente, a determinar la capacidad de producción de la empresa (Anexo 8), considerando, tanto la demanda del producto, como la capacidad de atención, siendo esta del 15%.

Tabla 12. Proyección ingresos

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bolon queso	37.287	46.321	50.374	57.916	68.444
Bolon chicharron	31.763	39.459	42.911	49.336	58.305
TOTAL CANTIDAD	69.049	85.780	93.285	107.251	126.749
PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bolon queso	\$ 1,10	\$ 1,11	\$ 1,12	\$ 1,13	\$ 1,15
Bolon chicharron	\$ 1,05	\$ 1,06	\$ 1,07	\$ 1,08	\$ 1,09
VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bolon queso	\$ 41.015,35	\$ 51.472,88	\$ 56.547,67	\$ 65.676,63	\$ 78.408,05
Bolon chicharron	\$ 33.350,86	\$ 41.854,21	\$ 45.980,68	\$ 53.403,73	\$ 63.756,04
TOTAL VENTAS	\$ 74.366,21	\$ 93.327,09	\$ 102.528,35	\$ 119.080,36	\$ 142.164,10

La proyección de los ingresos, se estimó considerando que el primer mes de operaciones, se tendría pedidos por el 60% de la capacidad de producción mensual de la empresa (7.884); es decir, 4.731 unidades, las cuales se van incrementando progresivamente, tomando en cuenta el crecimiento promedio de las ventas del sector en los últimos 3 años (2,37%), siendo la variación positiva más alta de 7,20%.

Para el incremento del precio, y demás gastos se consideró el índice de Precios al Consumidor (IPC) de la industria de alimentos y bebidas al 2019, siendo éste de 0,2352%. En tanto que, para la fijación del precio, (\$1,10 para el bolón de queso y de \$1,05 para el de chicharrón), se consideró el resultado obtenido en

el Análisis de Van Westendorp, en el cual el público objetivo, indicó que el precio máximo, que está dispuesto a pagar por el producto, es de \$1,35.

La política de cuentas por cobrar de la empresa es del 50% en efectivo a la entrega del pedido semanal; y, del 50% al final del mes por el total de las facturas del periodo. Los inventarios de materias primas e insumos se mantendrán en un stock del 50%, considerando las ventas del mes siguiente, y el de productos terminados en un 10%, esto con el fin de poder atender de manera inmediata un pedido extra de los clientes.

Es importante mencionar que para la proyección de las ventas se consideró como los meses de mayor demanda agosto y diciembre, debido a que estas fechas por motivos de festividades y feriados, los clientes demandan más unidades del producto, especialmente las empresas de catering y los hoteles.

Tabla 13. Proyección costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total costos de producción del periodo	\$ 65.605,40	\$ 69.936,34	\$ 72.973,23	\$ 74.261,82	\$ 82.104,34
Unidades producidas	69.750	85.844	93.348	107.401	125.773
Costo de producción unitario	\$ 0,94	\$ 0,81	\$ 0,78	\$ 0,69	\$ 0,65

Los costos de producción y unidades presentadas en la tabla anterior corresponden al de los productos manufacturados; es decir, aquellos proyectados para la venta, como el inventario de productos terminados (10% del mes siguiente). Como resultado del aumento de las unidades producidas y mayor uso de la capacidad de producción de la empresa, se evidencia una reducción del costo unitario del producto en un 69% para el quinto año con respecto al primer periodo.

En la tabla siguiente se presentan los costos y gastos para la producción de los bolones de verde de queso y chicharrón, proyectados a un horizonte de 5 años.

Tabla 14. Proyección gastos

Clasificación	Gasto	VALOR	CONDICIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto	Suministros oficina	\$ 5,00	Mensual	\$ 60,00	\$ 60,14	\$ 60,28	\$ 60,42	\$ 60,57
CIF	Seguro maquinas	1%	Maquinaria	\$ 27,59	\$ 27,59	\$ 27,59	\$ 27,59	\$ 43,18
CIF	Mantenimientos	\$ 5,00	Mensual	\$ 60,00	\$ 60,14	\$ 60,28	\$ 60,42	\$ 60,57
CIF	Servicios básicos fábrica	75%	Mensual	\$ 1.200,00	\$ 1.202,82	\$ 1.205,65	\$ 1.208,49	\$ 1.453,60
CIF	Uniformes	\$ 86,20	Anual	\$ 86,20	\$ 86,40	\$ 86,61	\$ 86,81	\$ 129,30
Gasto	Servicios básicos adm	25%	Mensual	\$ 900,00	\$ 902,12	\$ 904,24	\$ 906,37	\$ 908,50
Gasto	Arriendo adm y adecuacion	25%	Mensual	\$ 2.750,00	\$ 1.503,53	\$ 1.507,06	\$ 1.510,61	\$ 1.514,16
CIF	Arriendo fábrica y adecuac	75%	Mensual	\$ 8.250,00	\$ 4.510,58	\$ 4.521,19	\$ 4.531,83	\$ 4.542,49
Gasto	Publicidad	\$ 3.803,66	Prorrogado	\$ 3.803,66	\$ 3.649,64	\$ 3.748,05	\$ 3.919,97	\$ 4.157,23
GASTOS ADM				\$ 7.513,66	\$ 6.115,43	\$ 6.219,63	\$ 6.397,37	\$ 6.640,45
CIF				\$ 9.623,79	\$ 5.887,54	\$ 5.901,32	\$ 5.915,14	\$ 6.229,13

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto será de \$23.054,28. Valor que servirá para la compra de: menaje de cocina, un vehículo usado, maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipos de cómputo por un valor total de \$18.099,00. También incluye la compra de 1 software contable por \$299,00; el capital de trabajo inicial \$1.626,28; el depósito para el arriendo de las instalaciones \$1.000,00; y, el depósito y gastos de constitución de la Sociedad Anónima \$2.030,00.

Tabla 15. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	VALOR
Inversiones PPE	18.099,00
Inversiones Intangibles	299,00
Garantía arriendo	1.000,00
Depósito constitución	800,00
Gastos de constitución	1.230,00
Capital de Trabajo	1.626,28
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	23.054,28

Se propone que el presente plan de negocios se financie principalmente por capital propio, siendo la estructura del capital de un 60% de recursos propios, por un valor de \$13.832,57; y, el 40% restante, a través de un préstamo de un banco público a una tasa de interés anual del 11,40% a un plazo de 5 años, pagándose cuotas mensuales de \$199,79.

Tabla 16. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	%	VALOR
Propio	60%	13.832,57
Deuda L/P	40%	9.221,71

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Durante el primer año de funcionamiento de la empresa Sabor Verde, se presentan pérdidas, pero a partir del segundo año, como efecto de un aumento de las ventas y reducción de los costos de producción se registra una utilidad neta de \$8.229,99. En el quinto año debido a que ya se ocupa la totalidad de la capacidad de producción de la empresa, la utilidad neta será de \$29.202,42.

Tabla 17. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 74.366,21	\$ 92.602,05	\$ 100.941,50	\$ 116.326,55	\$ 137.797,56
(-) Costo de producción	\$ 65.054,18	\$ 69.894,55	\$ 72.934,43	\$ 74.179,76	\$ 82.643,73
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 9.312,02	\$ 22.707,51	\$ 28.007,07	\$ 42.146,78	\$ 55.153,83
(-) Gastos sueldos	\$ 2.068,30	\$ 2.157,34	\$ 2.170,60	\$ 2.187,58	\$ 2.203,27
(-) Gastos generales	\$ 7.513,66	\$ 6.115,43	\$ 6.219,63	\$ 6.397,37	\$ 6.640,45
(-) Gastos de depreciación	\$ 458,17	\$ 458,17	\$ 458,17	\$ 61,50	\$ 61,50
(-) Gastos de amortización	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMF	\$ -1.033,90	\$ 13.670,77	\$ 18.852,87	\$ 33.194,53	\$ 45.942,81
(-) Gastos de intereses	\$ 928,45	\$ 760,98	\$ 574,43	\$ 366,60	\$ 135,08
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PA	\$ -1.962,35	\$ 12.909,79	\$ 18.278,45	\$ 32.827,93	\$ 45.807,72
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.936,47	\$ 2.741,77	\$ 4.924,19	\$ 6.871,16
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -1.962,35	\$ 10.973,32	\$ 15.536,68	\$ 27.903,74	\$ 38.936,57
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 2.743,33	\$ 3.884,17	\$ 6.975,94	\$ 9.734,14
(=) UTILIDAD NETA	\$ -1.962,35	\$ 8.229,99	\$ 11.652,51	\$ 20.927,81	\$ 29.202,42
MARGEN BRUTO	13%	25%	28%	36%	40%
MARGEN OPERACIONAL	-1%	15%	19%	29%	33%
MARGEN NETO	-3%	9%	12%	18%	21%

Tabla 18. Estado Situación Financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	24.241,09	21.289,60	27.885,85	37.966,90	57.547,32	82.183,04
<i>Corrientes</i>	4.613,09	6.948,30	18.831,25	34.199,00	54.536,12	78.525,44
Efectivo	2.760,15	443,51	11.854,16	26.742,97	45.979,79	70.564,02
Cuentas por Cobrar	-	3.770,19	4.126,73	4.473,56	5.294,72	6.325,73
Inventarios Prod. Terminados	-	479,97	480,31	500,75	512,04	635,69
Inventarios Materia Prima	177,40	262,55	286,70	310,07	366,12	-
Inventarios Sum. Fabricación	675,55	992,08	1.083,35	1.171,65	1.383,46	-
Garantía arriendo	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<i>No Corrientes</i>	19.628,00	14.341,30	9.054,60	3.767,90	3.011,20	3.657,60
Propiedad, Planta y Equipo	18.099,00	18.099,00	18.099,00	18.099,00	18.099,00	19.658,00
Depreciación acumulada	-	4.980,90	9.961,80	14.942,70	15.393,60	16.000,40
<i>Intangibles</i>	1.529,00	1.223,20	917,40	611,60	305,80	-
Softwares	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00
Amortización acumulada	-	59,80	119,60	179,40	239,20	299,00
Gastos de constitución	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
Amortización acumulada	-	246,00	492,00	738,00	984,00	1.230,00
PASIVOS	10.408,52	9.974,01	8.340,27	6.768,81	5.421,43	854,72
<i>Corrientes</i>	1.186,81	2.221,30	2.224,03	2.475,59	3.159,06	854,72
Cuentas por pagar proveedores:	1.186,81	2.074,06	1.918,08	2.074,40	2.449,42	-
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	147,24	305,95	401,19	709,65	854,72
<i>No Corrientes</i>	9.221,71	7.752,71	6.116,24	4.293,22	2.262,37	-
Deuda a largo plazo	9.221,71	7.752,71	6.116,24	4.293,22	2.262,37	-
PATRIMONIO	13.832,57	11.315,59	19.545,58	31.198,09	52.125,89	81.328,32
Capital	13.832,57	13.832,57	13.832,57	13.832,57	13.832,57	13.832,57
Utilidad (pérdida)	-	-2.516,98	5.713,01	17.365,52	38.293,33	67.495,75

En el cuarto año de funcionamiento del negocio se contrata a otro operario y en el quinto, se adquiere otra máquina amasadora, una batidora industrial y otra cocina industrial, por un valor de \$1.559,00, a fin de cubrir el aumento de la capacidad de producción de la empresa de acuerdo a la proyección de las ventas. Además, al final del año se termina de cubrir la deuda adquirida con la banca pública se amortiza en su totalidad los activos intangibles e incrementa el patrimonio de la empresa, debido a que se registra utilidades a partir del segundo año que permite contrarrestar las pérdidas del primer año.

Tabla 19. Estado Flujo de Efectivo

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 333,87	\$ -847,64	\$ 13.047,12	\$ 16.711,84	\$ 21.267,67	\$ 28.405,60
Utilidad Neta	\$ -	\$ -2.516,98	\$ 8.229,99	\$ 11.652,51	\$ 20.927,81	\$ 29.202,42
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 4.980,90	\$ 4.980,90	\$ 4.980,90	\$ 450,90	\$ 606,80
+ Amortización	\$ -	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80
- Δ CxC	\$ -	\$ -3.770,19	\$ -356,54	\$ -346,83	\$ -821,16	\$ -1.031,01
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -479,97	\$ -0,33	\$ -20,45	\$ -11,28	\$ -123,66
- Δ Inventario MP	\$ -177,40	\$ -85,15	\$ -24,15	\$ -23,37	\$ -56,05	\$ 366,12
- Δ Inventario SF	\$ -675,55	\$ -316,54	\$ -91,27	\$ -88,29	\$ -211,81	\$ 1.383,46
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1.186,81	\$ 887,25	\$ -155,98	\$ 156,32	\$ 375,01	\$ -2.449,42
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 147,24	\$ 158,71	\$ 95,23	\$ 308,46	\$ 145,08
Actividades de Inversión	\$ -20.628,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.559,00
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -20.628,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.559,00
Actividades de Financiamiento	\$ 23.054,28	\$ -1.469,00	\$ -1.636,47	\$ -1.823,03	\$ -2.030,85	\$ -2.262,37
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 9.221,71	\$ -1.469,00	\$ -1.636,47	\$ -1.823,03	\$ -2.030,85	\$ -2.262,37
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 13.832,57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 2.760,15	\$ -2.316,64	\$ 11.410,65	\$ 14.888,81	\$ 19.236,82	\$ 24.584,23
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	2.760,15	443,51	11.854,16	26.742,97	45.979,79
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 2.760,15	\$ 443,51	\$ 11.854,16	\$ 26.742,97	\$ 45.979,79	\$ 70.564,02

Durante los cinco años de la puesta en marcha del negocio se dispondrá del efectivo necesario para cumplir las obligaciones con proveedores. Adicional, se tendrá efectivo disponible que permitirá que, en el quinto año, se realice un desembolso por un valor de \$1.559,00 para la adquisición de maquinaria y equipo, necesarios para atender los pedidos proyectados con normalidad.

El Flujo de Caja del Inversionista (Anexo 9), muestra saldos positivos a lo largo de los cinco años de operaciones del negocio, debido a que las ventas del producto dejan ganancias para los inversionistas. Puesto que, el precio establecido es óptimo, considerando sus características diferenciadas del resto que se ofertan en el mercado. Situación similar se presenta en los flujos de caja del proyecto (Anexo 11).

7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 20. Tasa de descuento

DATOS	VALOR	Precio S&P 500			
Tasa libre de riesgo	1,84%	Hoy	2.043,94	Hace 5 Años	1.271,87
Rendimiento del Mercado	9,95%				
Beta	0,74				
Beta Apalancada	0,79				
Riesgo País	13,50%				
Tasa de Impuestos	25,00%				
Participación Trabajadores	15%				
Escudo Fiscal	36,25%				
Razón Deuda/Capital	0,67				
Costo Deuda Actual	11,40%				

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	16,81%
CAPM	23,17%

El WACC (16,81%) se empleó para la evaluación de los flujos del proyecto, mientras que el CAPM (23,17%) se usó para el descuento de los flujos del inversionista.

Tabla 21. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$19.770,58	VAN	\$29.758,62
IR	1,80	IR	2,93
TIR	35,99%	TIR	69,75%

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(24.680,56)	(1.119,17)	9.682,48	13.450,17	23.078,25	37.996,83
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(15.458,85)	2.543,30	13.116,78	16.630,28	25.975,20	40.578,34

Según los datos presentados en la tabla anterior, se evidencia que el proyecto, bajo las condiciones indicadas, es viable con un VAN de \$ 19.770,58, una rentabilidad de 35,99%, con una ganancia de \$ 0,80 por cada dólar invertido. De igual manera, la inversión de los socios es viable y rentable con un VAN de \$29.758,62, una TIR de 69,75% y ganancias de \$1,93 por dólar invertido, es decir, casi un 200%. La recuperación de la inversión del proyecto, será en aproximadamente en 3 años, 9 meses y 4 días (Anexo 11).

7.5 Índices financieros

En la siguiente tabla se muestra las razones financieras de la empresa Sabor Verde, mismas que reflejan, a partir del segundo año de funcionamiento del negocio, cifras positivas en todos los índices.

Tabla 22. Índices financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razones de liquidez						
Razón circulante	veces	3,35	9,82	16,49	22,26	
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	veces	0,16	0,16	0,18	0,23	0,06
Cobertura del efectivo	veces	-0,62	18,57	33,62	90,71	340,56
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	días	18,50	16,27	16,18	16,61	16,76
Período de cuentas por pagar	días	160,77	135,91	144,89	169,30	
Período de inventario	días	11,64	10,02	10,38	12,05	
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	-3%	9%	12%	18%	21%
ROA	%	-9%	30%	31%	36%	36%
ROE	%	-17%	42%	37%	40%	36%

En el cuarto año, cuando ya se emplea en su totalidad la capacidad de producción de la empresa, la ganancia neta para los inversionistas es del 18%, la rentabilidad de sus activos es del 36% y la rentabilidad de su patrimonio es del 40%.

Para mejorar los resultados obtenidos en los indicadores financieros, una de las posibilidades que se tiene es la de incrementar el precio de venta de los productos. Considerando que, el análisis Van Westendorp, muestra que los clientes estarían dispuestos a pagar por un bolón de verde hasta \$1,35 con las características diferenciadas de Sabor Verde.

Otra de las posibilidades existentes, es incrementar las ventas del producto abarcando para ello un segmento más amplio del mercado en el mediano plazo, y no en el largo plazo, como se propone por cuestiones de estimaciones más conservadoras. De modo que se puede expandir la comercialización del producto a los establecimientos del sector centro de Quito.

Adicionalmente, se puede negociar con los clientes para que, a partir del segundo año, una vez que conozcan la responsabilidad y cumplimiento en la entrega de los productos por parte de la empresa, cambiar las políticas de cuentas por cobrar al 75% de contado y al 25% a crédito de 30 días.

8. CONCLUSIONES

Basado en el análisis del entorno externo, se evidencia que las oportunidades son superiores a las amenazas. Por ejemplo, la industria agrícola da un permanente acceso a la materia prima e insumos requeridos, y en caso de desabastecimiento en el país, se la puede importar de países cercanos como Perú o Colombia. En tanto que, una de las amenazas más representativas la constituye el Etiquetado Nutricional, por el cual se guían actualmente los consumidores antes de adquirir un producto.

Del análisis del cliente, se identificó que los comensales se encuentran dispuestos a pagar más, por un producto de buen sabor y elaborado de manera higiénica. El público objetivo tiene un interés del 65% en el producto, siendo las cafeterías y empresas de catering las que se sienten más atraídas por el producto, cuyas ventas en promedio son de 225 bolones por semana, siendo el bolón de queso, el que más comercializan las empresas de catering, y de chicharrón, los que en mayor medida venden las cafeterías. El precio máximo que están dispuestos a pagar por el producto es de \$1,35.

Los productos que elaborará y comercializará Sabor Verde, serán bolones de queso y chicharrón de 100 gramos, precocidos, elaborados con ingredientes naturales, provenientes de los cantones Santo Domingo y El Carmen; contenidos en un empaque inteligente con una válvula especial cuya diferenciación es permitir la preservación del producto hasta doce meses sin refrigeración, y calentarlo el bolón en el microondas sin necesidad de retirarlo. Además de ser elaborado considerando las Buenas Prácticas de Manufactura, y tener un semáforo nutricional saludable.

La comercialización del producto se realizará a través de intermediarios, siendo éstos, los restaurantes, hoteles y empresas de catering ubicadas en el norte de la ciudad de Quito, empresas que adquirirán los bolones a Sabor Verde, para posteriormente venderlos en su negocio al consumidor final. Para atraer a estos

clientes, se establecen como medios de promoción y publicidad las redes sociales, la creación de una página web, la participación en ferias, y la entrega de productos gratis por sus compras (mini bolones), que los usen como degustación para sus clientes.

Inicialmente, la empresa Sabor Verde se constituirá como una Sociedad Anónima, operará inicialmente con 8 personas -por lo que se considera como una microempresa- de las cuales 2 (operarios) serán los encargados de la elaboración de los productos, empleando para ello la maquinaria y equipo que permitan que el proceso se realice con mayor agilidad, ayudando a mejorar su calidad. Posteriormente, en el cuarto año se procederá a contratar un nuevo operario y en el quinto, adquirir maquinaria para continuar al mismo ritmo de producción y atender los pedidos.

Bajo estas premisas, el análisis financiero del proyecto, determinó que el mismo es viable para los inversionistas, registrando un VAN de \$29.758,62 una TIR 69,75% y ganancias de \$1,93 por dólar invertido. La recuperación de la inversión, realizada en el proyecto, sería en aproximadamente 3 años, 9 meses y 4 días.

REFERENCIAS

- Asociación de Diabetes de Madrid. (2018, Mayo 12). *¿Qué son los productos light? ¿Qué significa que un producto sea light?* Retrieved from <https://diabetesmadrid.org/que-son-los-productos-light-que-significa-que-un-producto-sea-light/>
- Banco Mundial. (2019, Julio). *DB 2019 Puntuación en la facilidad para hacer negocio*. Retrieved from *Midiendo regulaciones para hacer negocios*: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- BCE. (12 de Abril de 2019). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CFN. (Agosto de 2017). *Ficha Sectorial. Industria Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- CFN. (Septiembre de 2017). *Ficha sectorial: banano y plátanos*. Obtenido de [chrome-extension://ohttps://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Banano.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Banano.pdf)
- CFN. (Enero de 2018). *Créditos otorgados*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/creditos-otorgados-por-cfn-aumentaron-en-el-2017/>
- Comisión Técnica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria. (2013, Abril). *Ley Orgánica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria*. Retrieved from *Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria*: <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Propuesta-Ley-Consumo-Final.pdf>
- Diario Expreso. (2018, Enero 20). *La comida saludable está a la orden del día*. Retrieved from *Alimentación*: <https://www.expreso.ec/vivir/guayaquil-restaurantes-comidasana-alimentacion-fitness-C11974242>
- El Comercio. (13 de Marzo de 2016). *¿Ha reducido su consumo en restaurantes?* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/reduccion-consumo-restaurantes-diversion-economia.html>

- El Telégrafo. (27 de Agosto de 2016). *Los etiquetados, casi 3 años después*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/1/los-etiquetados-casi-3-anos-despues>
- El Telégrafo. (2018, mayo 7). *Alimentos procesados no son culpables de obesidad, dice experta panameña*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/alimentos-procesamiento-obesidad>
- El Telégrafo. (8 de Noviembre de 2018). *Automation Fair tendrá lo último en tecnología para la industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/automation-tecnologia-industrias>
- El Telégrafo. (27 de Mayo de 2018). *Ecuador retorna a la alimentación tradicional*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-alimentacion-tradicional>
- El Universo. (14 de Noviembre de 2018). *Ecuador mantendrá etiquetado de alimentos por salud*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/14/nota/7049688/ecuador-mantendra-etiquetado-alimentos-salud>
- Galiana, P. (2016, Diciembre 9). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Retrieved from Marketing Digital: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Presentacion_Principales_Resultados_ESPAC_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Retrieved from INEC: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- López, C., Menem, D., Hamparsomian, J., & Dilger, J. (27 de Junio de 2015). *Sustitutos de comida chatarra*. Obtenido de

- <http://lovefoodextra.blogspot.com/2015/06/sustitucion-de-comida-chatarra.html>
- Micvac. (2018, Febrero 18). *Nuestra Compañía*. Retrieved from <https://www.micvac.com/es/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2016, Julio 14). *Plátano*. Retrieved from <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Pl%C3%A1tano>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (14 de Julio de 2016). *Plátano*. Obtenido de <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Pl%C3%A1tano>
- OPS Ecuador. (2013). *Etiquetado de alimentos procesados, política pública saludable de Ecuador*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-d
- Pacheco, M. (16 de Febrero de 2016). *Quiteños prefieren desayunar cada vez más fuera de casa*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/desayuno-cafeterias-alimentacion-habitos-quitenos.html>
- Poscosecha. (21 de Febrero de 2018). *Nuevo envase con válvula para microondas que conserva el alimento más de 12 meses sin refrigeración*. Obtenido de https://www.poscosecha.com/es/noticias/nuevo-envase-con-valvula-para-microondas-que-conserva-el-alimento-mas-de-12-meses-sin-refrigeracion/_id:80641/
- Quint, S., Guevara, P., & Granda, M. E. (2015, Abril). *Clima de negocios e inversiones para el desarrollo de las MI PyME*. Retrieved from I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MI PyME Ponencia El análisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EI%20analisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf>

- Quito Turismo. (2019, Abril 29). *Datos turísticos*. Retrieved from <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- Retail. (30 de Julio de 2018). *Los productos listos para comer, de necesidad a tendencia*. Obtenido de <https://www.distribucionactualidad.com/los-productos-listos-comer-necesidad-tendencia/>
- Revista de Tecnología IT. (2018, Abril 18). *El sector industrial adopta tecnología que integra sus procesos*. Retrieved from <https://www.itahora.com/analisis-y-tendencias/el-sector-industrial-adopta-tecnologia-que-integra-sus-procesos/>
- Revista EKOS. (27 de Febrero de 2014). *Zoom al sector alimenticio*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Revista EKOS. (27 de Febrero de 2014). *ZOOM al sector alimenticio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Revista EKOS. (6 de Febrero de 2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- Revista EKOS. (6 de Febrero de 2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- SENPLADES. (2017). *Plan de Desarrollo Toda una Vida. 2017-2021*. Quito: SENPLADES.
- Sepúlveda, Ureta, Hernández, & Solorzano. (2017). Consumo de plátano en Ecuador: hábitos de compra y disponibilidad a pagar de los consumidores. *Revista Agro Ambiental*, 995-1014.

Sepúlveda, Ureta, Hernández, & Solórzano. (2017). Consumo de plátano en Ecuador: hábitos de compra y disponibilidad a pagar de los consumidores. *Revista Agro Ambiental*, 995-1014.

SUPERCIAS. (2019, Abril 29). *Directorio empresas*. Retrieved from https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u

SUPERCIAS. (2019, Abril 29). *Directorio empresas*. Retrieved from https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u

Supermercados Santa María. (Agosto de 2017). *Listado de precios agosto 2017*. Obtenido de https://issuu.com/mega-santamaria/docs/informe_precios_venta_agosto_2017

Veintimilla, A. (3 de Abril de 2017). *Tendencias gastronómicas del 2017*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/sabores/proyecciones-2017-cocina-sabores-ecuador.html>

Vistazo. (21 de Junio de 2017). *Listos para servir*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/listos-para-servir>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios Entrevistas

ENTREVISTA GERENTE EMPRESA PRODUCTORA ALIMENTOS A BASE DE PLÁTANO

1. ¿Por qué decidió integrarse al sector de los alimentos elaborados con productos a base de plátano?
2. ¿A qué segmento del mercado están dirigidos sus productos?
3. ¿Cuál ha sido la respuesta del mercado frente a sus productos?
4. ¿Quiénes considera son sus principales competidores?
5. ¿Cómo ha conseguido destacarse entre los competidores?
6. ¿Cuán tecnificado está su proceso de producción? ¿Qué tipo de tecnología emplea y en qué áreas o procesos?
7. ¿Qué tipo de tecnología emplea para preservar sus productos?
8. ¿Cuál es de sus productos a base de plátano es el más adquirido por su público?
9. ¿Qué aspectos considera debe mejorar para atraer a más consumidores?
10. ¿Cuáles son sus expectativas para su sector?

Nombre Entrevistado	Profesión	Actividad
Juan Carlos Calderón	Ing. Administración Empresas	Propietario Cafetería en Cumbayá

ENTREVISTA CHEF

1. ¿Considera que los consumidores prefieren los platillos nacionales típicos o los extranjeros?
2. ¿Considera que han cambiado las tendencias de preferencias de platillos de los consumidores? ¿Por qué?
3. ¿Considera que los platillos a base de plátano verde son saludables? ¿Por qué?
4. ¿Considera que un alimento a base de plátano verde es fuente de nutrientes para los consumidores? ¿Por qué?
5. ¿Qué es más saludable para los consumidores, un bolón de verde de chicharrón o de queso?
6. ¿Cuál de los dos tipos de bolones es más fácil de preservar?
7. ¿Qué tipo de plátano se debe emplear para elaborar un bolón de verde de buena textura y sabor?
8. ¿Qué ingredientes se requieren para elaborar un bolón de verde con buen sabor?
9. ¿De qué proporciones debe ser un bolón de verde para que sacie el apetito de una persona?

10. ¿Qué formas alternativas a freír, se pueden emplear para cocinar un bolón de verde?

Nombre Entrevistado	Profesión	Actividad
Mario Hidalgo	Chef Profesional	Propietario del Restaurante "Heel Beef", especializado en comida fusión ecuatoriana

Anexo 2. Ficha Metodológica sobre Focus Group

Día	Viernes 12 de Abril 2019	
Hora	18:00	
Participantes	FLORES PASTOR CARLOS ALBERTO	1709687576
	PROAÑO VELEZ CARLOS IVAN	1310054307
	SANDOVAL YEPEZ JUAN PABLO	1710180074
	SANDOVAL ENDARA PABLO RAMIRO	1703430528
	URREA BARRETO ANA ROCIO	1713320578
	VERDEZOTO MARCILLO JULIO CESAR	1721458592
	CRISTIAN SEBASTIAN SANDOVAL GUILLEN	1720437027
	EDWIN MARCELO CHARRO TENEMASA	1717576167
Tiempo Duración	48 min	

TEMA	RESPUESTAS
PRODUCTO	Conocen el producto
	Preferencia bolones, corviches y empanadas de verde
	Percepción de producto saludable
	Algunos lugares no cuidan higiene en preparación
	El bolón debe ser fresco para ser adquirido
PRECIO	Consideran que es más barato prepararlos en casa
	Prefieren pagar el precio comprando fuera de casa y ahorrar tiempo
	El precio no debe ser exagerado y debe ir acorde con la calidad del bolón
	Considerar un precio justo \$1,50 por un bolón de 100 gr.
PLAZA	Consumen con una frecuencia de 1 o 2 veces por semana
	Consumen generalmente en un restaurante o cafetería
PROMOCIÓN	El bolón debe ser promocionado por tv y redes sociales
	Recomiendan hacer degustaciones de mini bolones

Anexo 3. Cuestionario Encuesta

1. En su local vende bolones de verde

Si
No

2. Los bolones los compra hechos o los prepara

Compro hechos
Prepara

3. A qué precio compra o cuanto le cuesta preparar un bolón

De 0,15 a 0,25 centavos
De 0,26 a 0,40 centavos
De 0,41 a 0,55 centavos
De 0,56 a 0,70 centavos
De 0,71 a 0,85 centavos
De 0,86 a 1,00
Más de 1 dólar

4. Cuantos bolones vende a la semana en su restaurante

De 1 a 25
De 26 a 50
De 51 a 75
De 76 a 100
Más de 100

5. De que sabor vende más

Queso
Chicharrón

6. Le interesaría en comprar un bolón de verde de 100g empacado al vacío, listo para meter al microondas

Si
No

7. Qué precio consideraría muy caro que no lo compraría

8. Qué precio consideraría caro pero lo compraría

9. Qué precio lo consideraría muy barato que no lo compraría

10. Qué precio lo consideraría barato

11. Porque compraría un bolón de verde de 100g empacado al vacío, listo para meter al microondas

Sabor
Ahorrar tiempo
Precio
Textura
Preservación
Otro

12. Por qué medios le gustaría recibir información del producto

Redes sociales
Correo electrónico
Televisión
Radio
Volantes
Otro

Anexo 4. Análisis inferencial encuestas

ENCUESTA		El objeto de la encuesta aplicada a los 50 hoteles, cafeterías y empresas de catering ubicadas en el norte de Quito, es conocer su interés en un bolón de verde precocido, empacado al vacío y que cuenta con una válvula que permite su preservación de hasta 12 meses sin refrigerar y calentar directamente en el microondas, sin tener que sacarlo de su empaque.																				
ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES	Número de encuestas	%	Ofrece bolón de verde en su menú	%	Preparan el bolón de verde	%	Compran bolones hechos a artesanos	%	Precio de compra al artesano	%	Sabor bolón que más vende	%	Ventas u. bolón promedio a la semana	%	Interés en el producto ofertado	%	Atractivo del producto ofertado	%	Tipo de distribución preferida	%	Medios de publicidad	%
HOTELES	21	42 %	5	22 %	4	80 %	1	20 %	\$0,76-0,85	100 %	Queso	88 %	50	40 %	9	42 %	Empaque y precocido	65 %	Directa, sin intermediarios	100 %	Medios digitales	86 %
CAFETERIAS	21	42 %	13	62 %	10	77 %	3	23 %	\$0,56-0,65	100 %	Chicarrón	63 %	200	55 %	16	78 %	Empaque y precocido	75 %	Directa, sin intermediarios	100 %	Medios digitales	72 %
EMPRESAS CATERING	8	16 %	6	95 %	5	83 %	1	17 %	\$0,56-0,65	100 %	Queso	74 %	250	85 %	6	75 %	Empaque y precocido	90 %	Directa, sin intermediarios	100 %	Medios digitales	75 %

Anexo 5. Matriz Análisis de Industria

Matriz de Análisis de la Industria

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neu tral	Atrac tivo	Muy atractivo		Calific ación	Prome dio de calific ación
--	--	----------------	----------------	----------	------------	---------------	--	---------------	----------------------------

Barreras de Entrada

Economías de escala	Poco						Me dio	2	2,7
Diferenciación de producto	Mucho						Me dio	3	
Tecnología de Punta	Medio						Me dio	3	

Productos Sustitutos

Cantidad de sustitutos	Alto						Alt o	5	4,5
Productos listos para servir	Alto						Alt o	4	

Rivalidad entre competidores

Cantidad de competidores	Muchos						Alt o	5	4,5
Crecimiento de la Industria	Lento						Me dio	3	
Características del producto	Commo dities						Alt o	5	
Diversidad de Competidores	Alto						Alt o	5	

Capacidad de negociación Clientes

Número de clientes	Varios						Alt o	4	4,7
Producto sustitutos	Varios						Alt o	5	
Influencia de la calidad	Mucho						Alt o	5	

Capacidad de negociación proveedores

Cantidad de proveedores	Bajo						Var ios	1	2,0
Precios de productos a proveer	Bajo						Alt o	4	

Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	1	
--	------	--	--	--	--	--	------	---	--

Total Análisis Industria

Barreras de Entrada	Bajo						Medio	2,7	3,7
Productos Sustitutos	Alto						Alto	4,5	
Rivalidad entre competidores	Alto						Alto	4,5	
Capacidad de negociación Clientes	Alto						Alto	4,7	
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	2,0	

Anexo 6. Inversión en Activos fijos

MENAJE DE COCINA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Ollas industriales	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Termómetro digital	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Balanza digital	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Mesas de trabajo acero	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Bandejas de acero	6	\$ 35,00	\$ 210,00
Utensilios de cocina	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Cilindro industrial	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Olla tamalera	2	\$ 32,00	\$ 64,00
Canastas plástico	8	\$ 10,00	\$ 80,00
Basureros	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Total			\$ 1.135,00

VEHÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Furgoneta usada año 2017	1	\$12.400,00	\$ 12.400,00
Total			\$ 12.400,00

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Máquina Amasadora	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Batidora Industrial	1	\$ 689,00	\$ 689,00
Cocina industrial	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Empacadora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total			\$ 2.759,00

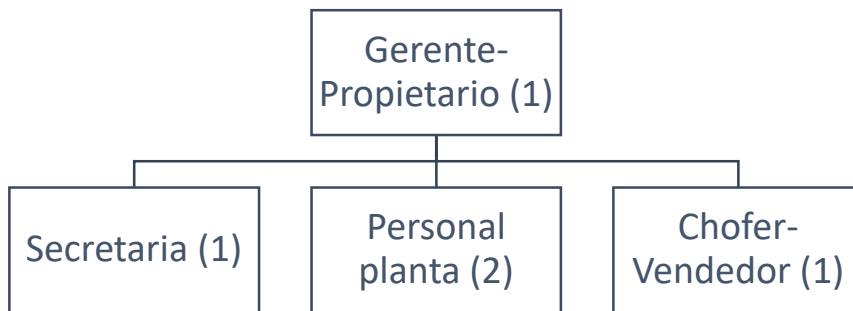
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estación de trabajo (escritorio y silla)	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Sillas plegables	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Total			\$ 615,00

EQUIPO DE COMPUTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Computador escritorio	3	\$ 360,00	\$ 1.080,00
Impresora	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Total			\$ 1.190,00

Anexo 7. Gastos de Constitución

CONCEPTO	VALOR
HONORARIOS LEGALES	\$ 500,00
NOTARIA	\$ 60,00
REGISTRO MERCANTIL	\$ 50,00
MUNICIPIO	\$ 50,00
PERMISOS MSP	\$ 250,00
PERMISO BOMBEROS	\$ 200,00
VARIOS (COPIAS, MOVIL)	\$ 120,00
TOTAL	\$ 1.230,00

Anexo 8. Organigrama referencial



Anexo 9. Capacidad de producción

CAPACIDAD PRODUCCIÓN	UNIDADES
HORA	49
DIARIA	394
SEMANAL	1.971
MENSUAL	7.884
ANUAL	94.612

Anexo 10. PRI

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(24.680,56)	(24.680,56)	(24.680,56)
1	(1.119,17)	(958,14)	(25.638,70)
2	9.682,48	7.096,69	(18.542,01)
3	13.450,17	8.439,78	(10.102,23)
4	23.078,25	12.397,70	2.295,47
5	37.996,83	17.475,11	19.770,58

Anexo 11. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		\$ -24.680,56	\$ -1.119,17	\$ 9.682,48	\$ 13.450,17	\$ 23.078,25	\$ 37.996,83
(+)	Préstamo	9.221,71	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gastos de interés		\$ -928,45	\$ -760,98	\$ -574,43	\$ -366,60	\$ -135,08
(-)	Amortización del capital		\$ -2.397,45	\$ -2.397,45	\$ -2.397,45	\$ -2.397,45	\$ -2.397,45
(+)	Escudo Fiscal		\$ 336,56	\$ 275,86	\$ 208,23	\$ 132,89	\$ 48,97
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		\$ -15.458,85	\$ 2.543,30	\$ 13.116,78	\$ 16.630,28	\$ 25.975,20	\$ 40.578,34

Anexo 12. Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ -1.033,90	\$ 13.670,77	\$ 18.852,87	\$ 33.194,53	\$ 45.942,81
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 458,17	\$ 458,17	\$ 458,17	\$ 61,50	\$ 61,50
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 229,50	\$ 1.936,47	\$ 2.741,77	\$ 4.924,19	\$ 6.871,16
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 325,13	\$ 2.743,33	\$ 3.884,17	\$ 6.975,94	\$ 9.734,14
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ -824,56	\$ 9.754,94	\$ 12.990,90	\$ 21.661,71	\$ 29.704,81
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -1.626,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -294,60	\$ -72,45	\$ 459,27	\$ 1.416,55	\$ 1.018,56
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -901,04
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -1.626,28	\$ -294,60	\$ -72,45	\$ 459,27	\$ 1.416,55	\$ 117,52
INVERSIONES	\$ -23.054,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.379,50
(+) Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.200,00
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 595,00
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -23.054,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.174,50
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -24.680,56	\$ -1.119,17	\$ 9.682,48	\$ 13.450,17	\$ 23.078,25	\$ 37.996,83

